

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO Y PLAN LOGÍSTICO PARA LA
EMPRESA SERVIENTREGA DE LA CIUDAD DE IPIALES PERIODO 2011-2012**

**PAOLA ANDREA QUIROZ ROSERO
GINNA MARCELA CHAMORRO GAMBOA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO Y PLAN LOGÍSTICO PARA LA
EMPRESA SERVIENTREGA DE LA CIUDAD DE IPIALES PERIODO 2011-2012**

**PAOLA ANDREA QUIROZ ROSERO
GINNA MARCELA CHAMORRO GAMBOA**

**Docente Jurado:
Prof. Mario Fernando Arcos**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
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

Firma del Presidente del Jurado

**Mario Arcos
Jurado**

**Manuel Iván Ortiz
Jurado**

San Juan de Pasto, Septiembre del 2012 _____

AGRADECIMIENTOS

Los autores dejan constancia de su agradecimiento:

En primer lugar a Dios por ser la fuente inagotable de paciencia, a la Universidad de Nariño de la ciudad de Pasto por permitirnos cursar el programa de Comercio Internacional y Mercadeo y por ser nuestra fuente de sabiduría durante estos cinco años de estudio, es placentero el recuerdo por todos los momentos vividos y compartidos como estudiantes de tan prestigiosa institución de educación superior.

Paola Andrea Quiroz Rosero
Ginna Marcela Chamorro Gambo

DEDICATORIA

Son varias las personas que quisiera dedicar este estudio, todas aportaron algo, principalmente motivación y apoyo. Sin embargo hay algunas específicas que incidieron notablemente en este proceso y quisiera mencionar brevemente.

A mis padres por ese apoyo constante, por confiar en mí en todo momento y por darme las fuerzas para realizar este estudio. A mis hermanas que siempre estuvieron presentes en cualquier duda, nunca me fallaron y, me ayudaron moralmente y me dieron apoyo y me colaboraron.

A mi abuelita por su apoyo y confianza que ha depositado en mí, por esa entrega y humildad que me han enseñado tanto, y a mi familia, ustedes son parte fundamental de mi vida este es un logro que solo gracias a ustedes se ha cumplido.

A nuestro asesor Héctor Muñoz le agradezco sus aportes y recomendaciones para culminar eficientemente este estudio.

Paola Andrea Quiroz Rosero

DEDICATORIA

En primer lugar quiero dedicar este esfuerzo a mi núcleo familiar por sus consejos, sus enseñanzas, experiencias y muchos valores que me indicaron el camino para mi vida.

Y de manera muy especial quiero dedicar este estudio a mi hija por ser la razón de mi vida y por compartir conmigo este peldaño que no termina aquí si no que de seguro me llevara a nuevas y mas grandes metas.

Ginna Marcela Chamorro Gamboa

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo principal identificar las principales tendencias del mercado de mensajería especializada en la ciudad de Ipiales, con énfasis en los usuarios actuales de la empresa servientrega.

El estudio se fracciono en cuatro fases, en la primera se describen las características de la empresa y se realizo el análisis DOFA identificando las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con el fin de establecer el posicionamiento de la empresa en el mercado de mensajería.

En la segunda Fase, se estimó las percepciones de los clientes actuales de la empresa, todos los datos provinieron de fuentes primarias como la encuesta donde se utilizo estadística descriptiva, tortas, tablas numéricas y análisis de los hallazgos encontrados.

En la tercera fase, se realizo un análisis sobre las etapas de logística en el proceso de mensajería especializada con su respectivo diagrama de responsabilidades. En la ultima fase del estudio se diseño un plan operativo con sus diferentes estrategias y tácticas a aplicar dentro de la agencia servientrega de la ciudad de Ipiales con el objetivo de alcanzar la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio al mismo tiempo que le permita convertirse en una organización líder en esta región en la prestación del servicio de correspondencia.

Se concluye que el mercado de mensajería presenta un enorme auge entre los usuarios, y que posee una excelente aceptación en zona de frontera, que se ha constituido en un gran mercado potencial para las diferentes empresas de mensajería.

ABSTRACT

The main objective of this research identifies the principal tendencies post-mail in the Ipiales city, with emphasis on the actual clients of servientrega post-office.

The research has four main components. The first is focused on the characterizes of the post-office and to realize the SWOT analysis in which they were defined the weakness, opportunities, strengths and threaten, so that it can be establish the Strategie possession of the post-office in the post-mail market.

The second element, consisted in the perceptions actual clients of the enterprise all used data was obtained from first sources like survey where to realize descriptive statistics were used, e.g., graphies, numeric tables included analyzing the resulting.

The third element to realize the analyzing the logistic in the process of post-mail with respect diagramed of responsibilities. In the last part of the study to design operative planning with his different strategies to applied in the post-office servientrega with objective to obtain the efficacy and efficiency in the service for to convert in the leader post-office in the region in the post-mail service.

The research concludes that the market post-mail for shows a huge popularity among clients, with an excellent acceptance in the frontier zone, and that it constitutes a great potential market for the different post-office.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	21
ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	24
1. TÍTULO	24
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.1.1 Formulación del problema.....	26
1.1.2 Sistematización del problema	26
1.2 OBJETIVOS.....	27
1.2.1 OBJETIVOS GENERAL.....	27
1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	27
1.3 JUSTIFICACIÓN	28
1.4 MARCO DE REFERENCIA	29
1.4.1MARCO DE TEORICO	30
1.4.2. MARCO CONTEXTUAL.....	42
1.5. MARCO LEGAL	48
1.5.1 Gestión (1982-1987)	51
1.5.2 Certificación ISO (9001-2000).....	51
1.5.3 Normas (BASC)	51
1.5.4 Normas (NTC 5500).....	52
1.6 COBERTURA DEL ESTUDIO.....	53
1.6.1 Temporal.....	53

1.6.2 Espacial	53
1.7 MARCO CONCEPTUAL	54
1.8 METODOLOGIA	58
1.8.1 TIPO DE ESTUDIO.....	58
1.8.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	58
1.8.3 TECNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	58
1.8.4 TECNICAS PARA EL ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	59
1.9 ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL.....	60
CAPITULO II. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA SERVIENTREGA.....	62
2.1 Generalidades.....	62
2.1.1 Perfil de la Empresa Servientrega	62
2.1.2 Antecedentes	63
2.1.3 Filosofia Corporativa	64
2.2 SITUACIÓN DE LA EMPRESA SERVIENTREGA IPIALES	66
2.2.1 Análisis Organizacional.....	66
2.3 Análisis (POAM).....	68
2.4 Análisis (MEFE)	69
2.5 Matriz (PCI).....	71
2.6 Análisis por Divisiones	72
2.6.1 Resumen Análisis (MEFI) Divisiones	80
2.6.2 Análisis General (MEFI)	80
2.6.3 Matriz de Impacto	82

2.7 Análisis (DOFA)	84
2.8 Matriz (PEYEA)	85
2.9 Matriz (BCG)	87
2.9.1 Matriz (BCG) Servicio -Paquetería	91
2.9.2 Matriz (BCG) Servicio -Documentación	93
2.9.3 Matriz (BCG) Servicio- Carga de 2,5 a 5 Kg	95
2.10 Analisis (CVP)	97
2.11 Elaboración de la Gran Estrategia	98
2.12 Comparación de Estrategias	105
2.13 Análisis del Servicio	106
2.13.1 Definición del Servicio	107
2.13.2 Portafolio de productos y Servicios	107
2.13.3 Slogan	109
2.13.4 Logotipo	109
2.13.5 Precio del Servicio	109
2.14 Analisis de la Competencia	109
2.14.1 Matriz de perfil Competitivo	111
CAPITULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	112
3.1 Análisis de Resultados de la Encuesta Aplicada a Clientes	112
3.2 Análisis de Resultados de la Encuesta Aplicada entre las Empresas	122
3.2.1 Empresas Investigadas	123
3.3 Resumen de las Encuestas	135

CAPITULO IV. ANÁLISIS DEL PROCESO LOGÍSTICO DE LA EMPRESA SERVIENTREGA	136
4.1 Definición de Logística	136
4.1.2 Proceso Logístico	137
4.2 Operaciones Logísticas	134
4.2.1 Operaciones de Almacenamiento	138
4.2.2 Operaciones de Inventario	139
4.3 Optimización de Recursos	140
4.3.1 Costos de Gestión de Inventarios	140
4.4 Operaciones de Información	140
4.4.1 Características de la Información	141
4.5 Operaciones de Transporte	141
4.5.1 Tipo de Carga	141
4.5.2 Costos de Transporte	143
4.5.3 Confiabilidad Medios de Transporte	143
4.6 Tiempos de Entrega.....	141
4.7 Diagrama del proceso de mensajería para Servientrega	144
4.8 Diseño del Plan de Logística para Servientrega	144
4.8.1 Diseño del flujograma del plan logístico para la empresa Servientrega	145
4.9 Plan de Acción “Estrategia Penetración del Mercado”	156
4.9.1 Propuesta Estrategia de Mercadeo.....	159
4.9.2 Evaluación y control.....	162

CAPITULO V. PLAN DE ACCIÓN	163
5.1 Plan de Acción	163
5.2 Plan Operativo	170
5.3 Presupuesto.....	172
CONCLUSIONES	174
RECOMENDACIONES.....	174
BIBLIOGRAFÍA.....	176
NETGRAFÍA	177
ANEXOS.....	178

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	62
CUADRO 2. ANÁLISIS (POAM)	68
CUADRO 3. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	69
CUADRO 4. MATRIZ (PCI).....	71
CUADRO 5. MEFI (DOCUMENTO UNICO).....	72
CUADRO 6. MEFE (DOCUMENTO UNICO)	73
CUADRO 7. MEFI (DOCUMENTO MASIVO)	74
CUADRO 8. MEFE (DOCUMENTO MASIVO)	75
CUADRO 9. MEFI (MERCANCÍA PREMIER)	76
CUADRO 10. MEFE (MERCANCÍA PREMIER)	77
CUADRO 11. MEFI (SOLUCIÓN DE EMPAQUE Y EMBALAJE)	78
CUADRO 12. MEFE (SOLUCIÓN DE EMPAQUE Y EMBALAJE)	79
CUADRO 13. RESUMEN (MEFI).....	80
CUADRO 14. ANÁLISIS GENERAL (MEFI)	80
CUADRO 15. CAPACIDAD INTERNA.....	82
CUADRO 16. MATRIZ (DOFA).....	84
CUADRO 17. MATRIZ (PEYEA).....	85
CUADRO 18. EMPRESAS DEL MERCADO DE MENSAJERÍA.....	88
CUADRO 19. CRECIMIENTO MERCADO MENSAJERÍA.	89
CUADRO 20. EMPRESAS MERCADO PAQUETERÍA	91

CUADRO 21. CRECIMIENTO MERCADO PAQUETERÍA.....	92
CUADRO 22. EMPRESAS MERCADO DOCUMENTOS	93
CUADRO 23. CRECIMIENTO MERCADO DOCUMENTOS	94
CUADRO 24. EMPRESAS MERCADO CARGA DE 2,5 -5 KG	95
CUADRO 25. CRECIMIENTO MERCADO CARGA DE 2,5 -5 KG	96
CUADRO 26. ANALISIS (CVP).....	97
CUADRO 27. MATRIZ GRAN ESTRATEGIA	98
CUADRO 28. MATRIZ CUANTITATIVA PLANEACIÓN	105
CUADRO 29. PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORAS	110
CUADRO 30. MATRIZ (MPC).....	111
CUADRO 31. TIPO DE CORRESPONDENCIA QUE MANEJA	112
CUADRO 32. FRECUENCIA DE ENVÍOS.....	113
CUADRO 33. DESTINO DE ENVÍOS	114
CUADRO 34. CONTRATACIÓN DE MENSAJERÍA	115
CUADRO 35. MOTIVOS POR LOS QUE CONTRATA MENSAJERÍA.....	116
CUADRO 36. EMPRESAS QUE UTILIZA PARA EL SERVICIO DE MENSAJERÍA	117
CUADRO 37. SERVICIOS DE LA EMPRESAS CON LAS QUE CONTRATA	118
CUADRO 38. UTILIZACIÓN DEL SERVICIO SERVIENTREGA	119
CUADRO 39. CALIDAD DEL SERVICIO QUE UTILIZA ACTUALMENTE	120
CUADRO 40. RAZONES POR LAS CUALES UTILIZA EL SERVICIO ACTUAL ..	121
CUADRO 41. EMPRESAS INVESTIGADAS	123
CUADRO 42. UTILIZACIÓN DEL SERVICIO DE MENSAJERÍA	125

CUADRO 43. MOTIVOS POR LOS CUALES NO USA EL SERVICIO.....	126
CUADRO 44. INTERES POR CONTRATAR EL SERVICIO DE MENSAJERÍA..	127
CUADRO 45. FRECUENCIA EN LA UTILIZACIÓN DEL SERVICIO.....	128
CUADRO 47. CANTIDAD DE CORRESPONDENCIA QUE MANEJA	129
CUADRO 48. DESTINO DE LOS ENVIOS.....	130
CUADRO 49. NIVEL DE IMPORTANCIA PARA CONTRATAR SERVICIO	131
CUADRO 50. TIPO DE ENVIOS FRECUENTES	132
CUADRO 51. CALIFICACIÓN SERVICIO DE MENSAJERÍA	133
CUADRO 52. MOTIVOS POR LOS CUALES UTILIZA EL SERVICIO DE MENSAJERÍA ESPECIALIZADA.....	134
CUADRO 53. RESUMEN DE RESULTADOS	135
CUADRO 54. PLAN DE ACCIÓN	163
CUADRO 55. PLAN OPERATIVO (POA)	170
CUADRO 56. PLAN CONTINGENCIA.....	172
CUADRO 57. PRESUPUESTO	173

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. OFICINAS EMPRESA SERVIENTREGA.....	63
FIGURA 2. LOGISTICA EMPRESA SERVIENTREGA.....	66
FIGURA 3. ORGANIGRAMA	67
FIGURA 4. RESULTADOS MATRIZ (IE).....	81
FIGURA 5. MATRIZ PEYEA	86
FIGURA 6. MATRIZ (BCG) SERVICIO MENSAJERÍA GENERAL.....	90
FIGURA 7. MATRIZ (BCG) SERVICIO PAQUETERÍA.....	92
FIGURA 8. MATRIZ (BCG) SERVICIO DOCUMENTACIÓN.....	94
FIGURA 9. MATRIZ (BCG) SERVICIO CARGA 2,5 KG-5KG.....	96
FIGURA 10. LOGOTIPO SERVIENTREGA.....	109
FIGURA 11. TIPO DE CORRESPONDENCIA QUE MANEJA	113
FIGURA 12. FRECUENCIA DE ENVÍOS.....	114
FIGURA 13. DESTINO DE ENVÍOS	115
FIGURA 14. CONTRATACIÓN DE MENSAJERÍA	116
FIGURA 15. MOTIVOS POR LOS CUALES NO MANEJA MENSAJERÍA	117
FIGURA 16. EMPRESAS QUE UTILIZA PARA EL SERVICIO DE MENSAJERÍA	118
FIGURA 17. SERVICIOS DE LA EMPRESAS CON LAS QUE CONTRATA.....	119
FIGURA 18. UTILIZACIÓN SERVICIO DE MENSAJERÍA SERVIENTREGA	120
FIGURA 19. CALIDAD DEL SERVICIO QUE UTILIZA ACTUALMENTE	121
FIGURA 20. RAZONES POR LAS CUALES UTILIZA EL SERVICIO ACTUAL...	122

FIGURA 21. UTILIZACIÓN DEL SERVICIO DE MENSAJERÍA	125
FIGURA 22. MOTIVOS POR LOS CUALES NO USA EL SERVICIO	126
FIGURA 23. INTERES POR CONTRATAR EL SERVICIO DE MENSAJERÍA ...	127
FIGURA 24. FRECUENCIA EN LA UTILIZACIÓN DEL SERVICIO.....	128
FIGURA 25. CANTIDAD DE CORRESPONDENCIA QUE MANEJA	129
FIGURA 26. DESTINO DE ENVÍOS	130
FIGURA 27. NIVEL DE IMPORTANCIA SERVICIO DE MENSAJERÍA	131
FIGURA 28. TIPO DE ENVÍOS FRECUENTES	132
FIGURA 29. CALIFICACIÓN SERVICIO DE MENSAJERÍA	133
FIGURA 30. MOTIVOS POR LOS CUALES UTILIZA EL SERVICIO	134
FIGURA 31. PROCESO LOGÍSTICO.....	137
FIGURA 32. CLASIFICACIÓN DE CARGA	142
FIGURA 33. DIAGRAMA PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO.....	144
FIGURA 34. FLUJOGRAMA PARA SERVIENTREGA	153
FIGURA 35. DISEÑO VALLA PUBLICITARIA	159
FIGURA 36. DISEÑO DE CARPETA PUBLICITARIA	160
FIGURA 37. DISEÑO DE VOLANTES PUBLICITARIOS	161

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A CLIENTES	179
ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A EMPRESAS	181
ANEXO C. UBICACIÓN EMPRESA SERVIENTREGA	184
ANEXO D. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	185
ANEXO E. PRESUPUESTOS.....	186
ANEXO F. DIAGNÓSTICO MUNICIPIO DE IPIALES.....	188

INTRODUCCIÓN

Servientrega es el centro de despachos de mercancías y envíos postales; diseñado para brindar al público, el servicio de almacenamiento y distribución de mercancías, se constituyen en una herramienta de gran importancia tanto interna como externa para la sociedad.

La agencia Servientrega es una empresa altamente comprometida con el transporte y cuidado de sus mercancías trabajando día a día por el mejoramiento continuo de las labores encomendadas con el personal, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes de tener información permanente sobre cargues ,descargues ,control supervisión y desplazamiento de sus mercancías en carretera llevando un control de tiempos y movimientos contando para ellos de personal altamente calificado para desarrollar esta actividad e informar por lo menos dos veces al día a los clientes sobre la ubicación de los vehículos constatando con ellos sobre el arribo a sus instalaciones .

Además el papel desempeñado por la empresa de transporte ha resultado decisivo para apalancar el desarrollo nacional y favorecer la movilidad y conectividad de las regiones; para avanzar hacia la franca industrialización y productividad del transporte se constituye en uno de los principales retos del estado y para ello resulta menester desarrollar y potenciar al máximo el sentido empresarial.

Colombia afronta hoy el reto crucial que impone la globalización y la integración económica, de cuyo éxito depende su supervivencia como nación. El concepto generalizado coloca en los procesos logísticos y del transporte, buena parte de la responsabilidad para el logro de dicho propósito y por ello la visión sobre lo sectorial empieza a ser más favorable y preocupada respecto a su realidad y a la solución de su diversa problemática tendiente a lograr su productividad como premisa de la competitividad del país.

La evolución de la actividad transportadora sigue las mismas pautas de toda actividad productiva que, de lo individual ha avanzado a lo empresarial y más recientemente a lo industrial, como única forma de sobrevivir y competir en los mercados globalizados. Es el proceso natural evolutivo que requiere profunda comprensión para apoyarlo y seguirlo sin reservas el transporte constituye uno de los pilares del desarrollo social y económico y a la vez representa una de las actividades con mejor potencial y perspectivas de desarrollo futuro en el concierto nacional e internacional colombiano.

El papel desempeñado por la empresa de transporte ha resultado decisivo para apalancar el desarrollo nacional y favorecer la movilidad y conectividad de las regiones. Sin lugar a dudas, sobre los hombros de la industria transportadora

nacional descansa en buena parte el desarrollo y la viabilidad de Colombia como nación.

Avanzar hacia la franca industrialización y productividad del transporte se constituye entonces en uno de los principales retos del estado y para ello resulta menester desarrollar y potenciar al máximo el sentido empresarial de que hoy disponemos y que nos coloca en posiciones de vanguardia a nivel subregional, ello a su vez demanda la adopción de políticas y la fijación de objetivos, estrategias, planes y programas que conduzcan a la consolidación de más y mejores empresas transportadoras.

Ahora, lo anterior es aplicable de acuerdo a la empresa y al sector donde ella esté llevando a cabo sus actividades. Como es muy bien sabido, existen sectores de la economía que contribuyen en mayor o en menor medida a su progreso y que de una forma u otra, por su razón social, poseen más facilidades cuando realizan negocios ya sea por el nivel competitivo, el tipo de producto o de servicio que ofrezcan, la amplitud del mercado, entre otros, permitiendo generar utilidades sobresalientes.

Para abordar el presente plan de trabajo se estructuró tres capítulos orientados al estudio de factores del entorno empresarial tanto interno como externo de la agencia Servientrega de la ciudad de Ipiales, de igual manera se realizó una investigación entre los clientes actuales y potenciales de la empresa y por consiguiente el diseño de un plan de acción o plan operativo anual (POA), a continuación se esboza de manera sucinta el contenido de cada uno de los capítulos:

Capítulo I. Anteproyecto. En este capítulo se esboza el planteamiento del problema de investigación, los objetivos de la investigación, la metodología para la realización del estudio, el marco de referencia y la propuesta de la estructura final del proyecto final.

Capítulo II. Direccionamiento Estratégico de la Empresa. En este capítulo se realizó el análisis estratégico de la situación actual de servientrega, así como de la posición competitiva en el mercado, estableciendo con ello las ventajas competitivas con que cuenta la agencia, las herramientas de análisis que se utilizaron en este capítulo fueron la Matriz (DOFA), Matriz (MEFI), Matriz (MEFE), Matriz (B.C.G), Matriz POAM determinando con ello las potencialidades con las que cuenta esta empresa Servientrega de la ciudad de Ipiales.

Capítulo III. Análisis del Mercado. En este capítulo se obtuvo información de tipo primario a través de la aplicación de encuestas entre los clientes actuales y potenciales de la agencia Servientrega, además en esta fase se realizó el análisis de los resultados utilizando tablas, histogramas y demás gráficos que permitieron

realizar un estudio pertinente de los factores más relevantes del mercado objetivo de la agencia Servientrega de Ipiales.

Capítulo IV. Análisis de la Logística. En esta fase se realizó un análisis de las características de la cadena de logística en el suministro de correspondencia o paquetería que debería manejar la empresa Servientrega sede Ipiales, además en este mismo capítulo se realiza el esquema de logística a ejecutar.

Capítulo V. Plan de Acción. En esta fase se determinarán y priorizarán las acciones, estrategias y presupuestos a seguir a para llevar a cabo la ejecución, evaluación y seguimiento del plan logístico y de mercadeo de Servientrega.

ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1. TITULO

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO Y PLAN LOGÍSTICO PARA LA EMPRESA DE SERVIENTREGA DE LA CIUDAD DE IPIALES PERIODO 2011-2012.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SERVIENTREGA es una empresa creada para brindar, distribuir, almacenar y transportar la mercancía Nacional o Internacional en carga masiva, así como impulsar la industria nacional transportando las mercancías hacia los diferentes destinos del país, orientados a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, comprometidos con la seguridad y el crecimiento integral de sus operaciones, y el fortalecimiento de cada uno de sus procesos.

Es una compañía altamente comprometida con el transporte y cuidado de sus mercancías trabajando día a día por el mejoramiento continuo de las labores encomendadas con el personal idóneo. Teniendo en cuenta las necesidades de los clientes de tener información permanente sobre cargues, descargues, control supervisión y desplazamiento de sus mercancías en carretera,

El control se ejerce mediante análisis de control de tiempos y movimientos contando para ello con personal altamente calificado para desarrollar esta actividad e informando por lo menos dos veces al día a los clientes sobre la ubicación de los vehículos y constatando con ellos sobre el arribo a sus instalaciones. Con ánimo de prestar un mejor servicio a los clientes, Se ha ubicado puestos de control en las principales vías del país, las cuales utilizan diferentes medios de comunicación con reporte las veinticuatro (24) horas del día, registrado el paso de cada uno de los vehículos en tránsito, aumentando con esto la seguridad de las cargas y los vehículos.

En la actualidad Servientrega desea incursionar en mercados, por lo cual se crearan estrategias que permitan implementar un plan estratégico de mercadeo y logístico que se encuentre al mismo nivel del mercado objetivo, logrando así una posición competitiva.

La empresa Servientrega requiere en la actualidad una Planeación Estratégica en el área de Mercadeo y logístico, con el fin de conocer cuál es la participación de los productos en el mercado Ipialeño a través de un análisis interno, externo y así determinar la mezcla de marketing que logre el posicionamiento de sus líneas y a la vez ampliar la participación a nivel regional.

Servientrega es una empresa que se encuentra actualmente en una etapa operativa donde todos los esfuerzos realizados por sus miembros están encaminados a crear bases sólidas que permitan el desarrollo de la empresa para lograr sostenibilidad en el tiempo.

Las tareas de diseñar, implementar y ejecutar las estrategias de una compañía representan el corazón y el alma de la administración los negocios. Por medio de ellas, la gerencia es capaz de apostar por una posición en el mercado, conducir sus operaciones, atraer y satisfacer consumidores, competir exitosamente y alcanzar sus objetivos organizacionales.

Así mismo, debe reconocer su situación actual con la finalidad de identificar sus fortalezas y debilidades para que éstas puedan ser mejoradas o eliminadas.

Sin embargo, no debe omitir dentro de sus expectativas al sector que pertenece y, por el contrario, debe identificar las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente a redefinir sus estrategias para poder sobrevivir en el mercado en que se desenvuelven.

La planeación estratégica constituye el eje fundamental sobre el cual debe cimentarse el desarrollo de estas entidades. Ante toda esta compleja panorámica, la empresa Servientrega ubicada en la ciudad de Ipiales la situación cada vez más competitiva del entorno, se hace urgente la formulación de un plan estratégico que pueda guiar de la manera más acertada posible el rumbo de la organización.

La empresa presenta una serie de problemas que constituyen un obstáculo en la mejora del servicio al cliente, se pueden resaltar los pagos contra entrega y los pagos en línea, los cuales generan insatisfacción por parte de los clientes hacia los distintos servicios que ofrece la empresa.

Además sus competidores en la ciudad, como son: TCC y Envía pretenden mejorar aspectos mencionados para tratar de capturar clientes potenciales que puedan mejorar la participación en el mercado.

La rapidez y la seguridad de los factores importantes dentro del mundo de negocios es el servicio de mensajería especializada ha comenzado hacer un aliado importante para aquellas empresas que generan un alto volumen de correo y además necesitan una garantía de la entrega de los envíos.

La responsabilidad que adquieren las empresas del correo ofrecer sus servicios constituyen el aspecto para adecuar su operación y recurso para cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes.

Esta investigación hace referencia al conocimiento de características esenciales de las empresas que actualmente están prestando el servicio de mensajería, se busca conocer aspectos importantes de los consumidores del servicio, como son, preferencias de uso, concepción del servicio, necesidades insatisfechas y forma de satisfacerlas¹.

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un plan estratégico de mercadeo y un plan logístico para la Empresa de Servientrega ubicadas en la ciudad de Ipiales en el periodo 2011-2012?

1.1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación interna y externa actual de la empresa Servientrega en la Ciudad de Ipiales?

¿Cómo Realizar un estudio de mercado Ipialeño con el fin de identificar oportunidades y amenazas?

¿Cómo realizar un análisis de logística de la empresa servientrega?

¿Cuál es el plan operativo que se debe implementar el cual mejore desempeño de la empresa?

¹ Entrevista con el Gerente la Agencia Servientrega Ipiales/Ci 17 7-09 Ed. M.D [Citado el 24 de Octubre del 2011].

Observación como Técnica Científica de Investigación. [Citado el 26 de Octubre del 2011].

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico de mercadeo y un plan logístico para la empresa de servientrega en la ciudad de Ipiales periodo 2011-2012

1.2.2 OBJETIVO ESPECIFICOS

- Realizar un análisis interno y externo de Servientrega a partir del diseño de matrices estratégicas y del análisis del mix de mercadeo y logístico.
- Realizar un estudio del mercado Ipialeño con el fin de identificar oportunidades y amenazas.
- Realizar un análisis de logística de la empresa servientrega.
- Diseñar un plan operativo que permita un mejor desempeño y participación en el mercado Ipialeño.

1.3 JUSTIFICACIÓN

- **Justificación practica**

Servientrega es un centro de despachos de mercancías y envíos postales diseñado para brindar al público en general, el servicio de despachos almacenamiento y distribución de mercancías, se constituye en una herramienta de gran importancia tanto interna como externa para la sociedad.

El motivo de realizar el plan de trabajo en esta Empresa es desarrollar mi perfil empresarial, que en gran parte depende de la experiencia que pueda adquirir; además aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad en áreas de trabajo y de asesoría de acuerdo a las necesidades de la Empresa con calidad y excelencia ante todo en la prestación del servicio; lo cual permitirá a la Empresa avanzar en su proceso de Internacionalización a través del desarrollo de un plan de trabajo diseñado de acuerdo a las necesidades identificados en un plan estratégico con previa aplicación.

- **Justificación teórica**

El estudio propuesto *plan estratégico de mercadeo y plan logístico para la empresa Servientrega* busca mediante el análisis y la aplicación de teorías y conceptos básicos de planeación estratégica, plan de empresa, análisis estratégico, estudio de mercado, estructura organizativa, cadena de logística y mercadeo encontrar elementos que permitan explicar debilidades internas que se están presentando en la actualidad en la empresa Servientrega Ipiales tales como: la falta de plan de empresa, la baja posición estratégica o competitiva en el mercado, la falta de un plan de logística; falta de dirección y control, así mismo como situaciones exógenas a la empresa tales como: la incursión en nuevos mercados, la sostenibilidad empresarial en el tiempo, la competencia del sector, precios y participación de mercado, lo anterior se lo realizo con la implementación de herramientas como la matriz (DOFA), matriz (MEFE), (MEFI), matriz (MPC), matriz (B.C.G) y matriz (POAM), con el propósito de hacer un contraste entre la realidad de lo que está aconteciendo en la empresa y el mercado objetivo.

- **Justificación metodológica**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en la realización del Plan Estratégico de Mercadeo y el plan logístico para la empresa Servientrega se acude al empleo de técnicas de investigación tales como: encuestas a los clientes potenciales de esta empresa, y para su posterior análisis se utilizara el software Statgraphics y Microsoft Excel, herramientas estadísticas que permite interpretar y analizar los diferentes valores estadísticos.

Finalmente, Los resultados de esta investigación le serán útiles a la empresa de Servientrega para identificar de manera clara las debilidades y fortalezas que se presentan en la prestación del servicio, facilitándole de esta manera el planteamiento de estrategias y/o planes de acción que la empresa considere idóneos llevar a cabo para la solución de problemas.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

- **Marco de antecedentes**

SERVIENTREGA como toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En nuestra empresa el cliente es lo más importante" una premisa que debería ser piedra angular de toda compañía, pero que para muchas empresas no pasa de ser mas que un cliché pasado de moda. Infortunadamente, aún en épocas donde las empresas deberían ser más proactivas en su trato para con sus clientes, muchas de ellas actúan como si les estuviesen haciendo un gran favor al permitirles adquirir sus productos.

1.4.1 MARCO TEORICO

A inicios de la década de los sesenta, cuando el pensamiento gerencial estaba orientado hacia funciones individuales tales como mercadeo, producción y finanzas, dos profesores de la Escuela de Negocios de Harvard, Kenneth Andrés y Roland Christensen, identificaron una apremiante necesidad por una forma de raciocinio holística acerca de las empresas y, a partir de ello, articularon el concepto de estrategia como una herramienta para lograrlo. Esos dos académicos vieron en la estrategia una idea unificadora que acoplaba las áreas funcionales de una compañía y relacionaba sus actividades con el ambiente externo (Montgomery y Porter, 1991).

De tal forma, el concepto central de estos trabajos era una noción de encajar entre las Capacidades únicas de una compañía y los requerimientos competitivos de una industria que la distinguiera de los demás (Montgomery y Porter, 1991). Según esos dos autores, el reto de la gerencia era elegir o crear un contexto ambiental donde la competencia distintiva y los recursos pudieran producir una ventaja competitiva relativa, de manera que tal estrategia, por tanto, sería entonces actualizada a través de un esfuerzo consistente que coordinara tres elementos esenciales: objetivos, políticas y planes funcionales de la firma.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas. Existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que debería utilizarla. Este trabajo pretende proporcionarles un entendimiento razonable claro, concreto, pragmático y completo de la planeación estratégica en sí, de cómo organizar su realización y de cómo implantarla

Por lo tanto, se puede decir que una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, al tiempo que establece una secuencia de acciones coherentes por desarrollar (Espinoza y Meza, 1996). Relacionando lo esbozado en los dos párrafos anteriores, entonces es posible afirmar que la planeación estratégica consiste en administrar las ventajas competitivas de una organización, en planear a largo plazo y definir planes operativos de corto plazo para la ejecución. Como lo dice Leñero¹ textualmente

(citado por Espinoza y Meza, 1996): “su característica es definir lo que haremos mañana como una proyección (mejorada) de lo que hacemos hoy”.

Según Castillo, Hidalgo y Rojas (1998), la planeación estratégica surge en un contexto altamente competitivo, y responde a las necesidades de las organizaciones para enfrentar los retos de la actividad empresarial de manera flexible, espontánea, dinámica y práctica relaciona muy acertadamente el proceso de planeación estratégica con el concepto de ventaja competitiva de Porter, puesto que, de no existir competidores, no habría necesidad de establecer una estrategia mediante la cual se pueda obtener mayor eficacia y sostenibilidad en las compañías.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

Es extremadamente importante que el plan estratégico sea formulado en términos comprensibles en todos los niveles de la organización, a fin de asegurar la implementación exitosa y oportuna del mismo.

Nos hemos basado en la lectura de material existente producido por varios autores, para así contar con un soporte teórico que permiten hacer uso efectivo del proceso de planeación estratégica y a la vez nos conduzca a consolidar esta información en un modelo conceptual y secuencial que involucre la temática necesaria para este proyecto.

- **Conceptos de planeación estratégica de mercadeo.**

Las empresas excelentes saben cómo adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado, ya que practican el arte de la planeación estratégica orientada hacia el mercado. La planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El propósito de la planeación estratégica es contribuir a que la empresa seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualesquiera de sus negocios específicos o líneas de productos²

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son³.

- Priorización del que ser sobre el qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende o lo que se quiere lograr.
- Priorización de qué hacer sobre el cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo.
- **Planeación estratégica.** Niveles de la planeación estratégica de Marketing: la planeación de las estrategias de marketing se efectúa en tres niveles diferentes:

Teniendo en cuenta el concepto de marketing se debe fijar metas y estrategias para las actividades de mercado de la empresa. Para cumplir con la planeación propuesta se debe alcanzar cinco pasos importantes:

- Se realiza un análisis de la situación en el que se examina a qué punto ha llegado el plan de marketing, qué resultados ha dado y sus perspectivas en el futuro.

² RED R. David, La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Tercera Reimpresión Febrero 1990. [Citado el 10 de Noviembre del 2011].

³ RED R. David, La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Tercera Reimpresión Febrero 1990. [Citado el 10 de Noviembre del 2011].

- Se trazan los objetivos del Marketing donde se determinan sus objetivos que han de guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la empresa.
- Se determina el posicionamiento y la ventaja diferencial: el posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos de competencia y de otros que vende la misma empresa. La ventaja diferencial es cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de la competencia.
- Se seleccionan los mercados meta y se mide la demanda de mercado: un mercado meta es un mercado social u organizaciones a las cuales las empresas dirigen sus programas de marketing.
- Se diseña una mezcla de marketing estratégico: esta es la combinación de un producto, como se distribuye, como se promueve y su precio. Estos elementos van a satisfacer las necesidades del mercado meta y cumplir los objetivos del marketing. Tales elementos son:
 - Producto: a lo largo se puede incluir nuevos productos y excluir del mercado los que fracasan; se toman estrategias sobre el uso de marcas, empaques y otras características de producto.
 - Precio: las estrategias se refieren a la dedicación de los clientes, la flexibilidad de los precios y las condiciones de las ventas.
 - Distribución: estrategias en los canales que a través de los cuales las propiedades de los productos se transfieren de los fabricantes a los compradores; sistema en donde los bienes se llevan a un producto de compra por parte del cliente final.
 - Promoción: se necesitan estrategias para combinar la publicidad, venta personal y promoción de ventas; se adoptan decisiones sobre cada método de promoción. Estas estrategias promocionales se dan en la etapa final de un ciclo de vida de un producto.
- **Planeación Anual de Marketing:** Es una programación de las actividades que se van a realizar en el año para un determinado producto o departamento específico. Estos planes son individuales para cada tipo de marcas de mercado. En los últimos años se han diseñado modelos que facilitan la planeación estratégica, de la compañía y del marketing.

- **Modelo de las cinco fuerzas de Porter.** Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter*, el cual es la clave está en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa. Las cinco fuerzas determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial⁴.
 - Amenaza de entrada de nuevos competidores: el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
 - La rivalidad entre los competidores: para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
 - Poder de negociación de los proveedores: un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.
 - Poder de negociación de los compradores: un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.
 - Amenaza de ingreso de productos sustitutos: un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.
- **logística.** Entendiendo que las operaciones logísticas se componen de distintos procesos como son la manipulación de los productos que se van a

⁴SERNA Gómez Humberto. Gerencia Estratégica, Octava Edición. Editorial 3R Editores. Bogotá 2003. [Citado el 12 de Noviembre del 2011].

comercializar, su almacenaje, el transporte por medio del cual se harán llegar a su destino final y por ende su distribución, es relevante, entonces, comprender la importancia de la logística dentro de la organización.

La palabra logística se deriva de la palabra francesa “logistique”, haciendo referencia a todas aquellas actividades realizadas por los jefes de campo en el siglo XVII, convirtiéndose en el siglo XX, en un término utilizado no sólo en la milicia sino también en el sector empresarial.

Es así, que la logística es definida en un principio como la “rama de la Ciencia Militar que trata de la adquisición, suministro y mantenimiento del equipo, así como del movimiento del personal, servicios de soporte y del resto de actividades”.

También podría decirse que “la logística incluye todas y cada una de las operaciones necesarias para mantener una actividad productiva: desde la programación de compras hasta el servicio postventa pasando por aprovisionamiento de materias primas, planificación y gestión de la producción, almacenaje, diseño, embalaje, etiquetaje, clasificación y distribución física. A este flujo de materiales se sobrepone un flujo de información que puede tener, en función del valor añadido aportado por esta información en cuanto a productividad, desde un papel irrelevante hasta un papel fundamental en la concepción y gestión de un sistema logístico”.

- **Análisis externo.** Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tiene relaciones recíprocas con su entorno.

El medio de una empresa es la fuente de sus oportunidades y amenazas y el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio, como son: cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnologías, no solo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria⁵

- **Matriz de Perfil Competitivo (POAM):** El propósito de esta matriz consiste en determinar la posición de la organización con relación a su competencia. Se considera competencia a otras entidades del sector y/o a otras organizaciones que ofrezcan productos similares. Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

⁵ SERNA Gómez Humberto. Gerencia Estratégica, Octava Edición. Editorial 3R Editores. Bogotá 2003. Pág. 120. [Citado el 13 de Noviembre del 2011].

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).**

El propósito de esta matriz consiste en identificar y evaluar oportunidades y amenazas que tiene la organización con relación a su entorno que inciden en el comportamiento del negocio. Vale decir que el objetivo de esta etapa es el análisis del contexto actual de la empresa mediante la identificación y evaluación de sus componentes básicos⁶.

El entorno de una organización es el conjunto de factores, proceso y agentes que en forma positiva o negativa inciden o pueden incidir en el futuro cercano en el cumplimiento de su misión y visión.

La amenaza es un factor, un agente, un proceso de su entorno que limita o impide el cumplimiento de su misión y visión.

- Una oportunidad es un factor, un agente un proceso de su entorno que facilita o contribuye al cumplimiento de su visión y misión como entidad.
- **Perfil de Capacidad Interna (PCI):** Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio interno⁷. El PCI examina cinco categorías a saber:
 - La capacidad directiva
 - La capacidad competitiva
 - La capacidad financiera
 - La capacidad tecnológica (producción)
 - La capacidad del talento humano
- **Análisis interno.** Las metas o como es también necesario que las oportunidades requieran de una redefinición de la estrategia que se tiene, por

⁶ GARZON C. Manuel Alfonso. Planeación Estratégica. UNAD. Santa fe de Bogotá D.C. Mayo de 2000. [Citado el 15 de Noviembre del 2011].

⁷ FRED R. David, La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Leguis. Tercera Reimpresión Febrero 1990. [Citado el 15 de Noviembre del 2011].

tanto es necesario que el análisis interno se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y la competencia

- **Matriz de evaluación de factores internos (MEFI):** Este es un instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales
- **Matriz de perfil competitivo (MPC).** La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC.
- **Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA):** es una importante herramienta de estrategias mediante la cual se compara la información de las matrices perfil de capacidad interna (PCI), del perfil de amenaza y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (PCI), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización es capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito⁸.

El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo⁹.

- **Estrategias FO o estrategias de crecimiento:** son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

⁸ SERNA Gómez Humberto. Gerencia Estratégica, Octava Edición. Editorial 3R EDITORES. Bogotá 2003. Pág. 146. [Citado el 20 de Noviembre del 2011].

⁹ Ibídem., Pág. 147. [Citado el 20 de Noviembre del 2011].

- **Estrategias DO:** Son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.
- **Estrategias FA:** Son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.
- **Estrategias DA:** Permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dado una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.
- **Matriz Interna – Externa (IE):** Esta matriz coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve casillas. La matriz IE se basa en dos dimensiones importantes: los totales ponderados del factor interno en el eje X y los totales ponderados del factor externo en el eje Y. En el eje X de la matriz IE, un resultado ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil, de 2.00 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.00 a 4.00 significa una posición fuerte. De igual manera, en el eje Y un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 se considera bajo, de 2.0 a 2.99 significa medio y entre 3.0 y 4.0 se considera alto¹⁰.
- **Matriz BCG:** La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por la Boston Consulting Group en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina.

Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

- **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA):** Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestran si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas; a través de la evaluación de factores claves de su Estabilidad Ambiental (EA), Fortaleza de la Industria (FI), Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC); ya que esta dimensiones tanto a nivel interno como externo se pueden considerar las mas determinantes de la posición estratégica de una empresa.

¹⁰ GARZON C. Manuel Alfonso. Planeación Estratégica. UNAD. Santa fe de Bogotá D.C. Mayo de 2000. [Citado el 25 de Noviembre del 2011].

Para elaborar esta matriz se desarrollan.¹¹

- **Matriz de la Gran Estrategia:** Esta matriz se basa en dos dimensiones: La posición competitiva y el crecimiento del mercado; donde la organización se define en función de la tasa del crecimiento del mercado, (Eje Y) y de la posición competitiva en ese mercado (Eje X). Las estrategias adecuadas para cada empresa aparecen en cada uno de los cuadrantes de la matriz los cuales resultan de la consideración de los factores anteriormente mencionados así¹²:
 - Cuadrante I: Posición competitiva fuerte en un mercado que crece rápidamente.
 - Cuadrante II: Posición competitiva débil en un mercado que crece rápidamente.
 - Cuadrante III: Posición competitiva débil en un mercado que crece muy lentamente.
 - Cuadrante IV: Posición competitiva fuerte en un mercado que crece muy lentamente.

El proceso para elaborarla es el siguiente: Eje X: El eje de posición competitiva de esta matriz es el mismo de ventaja competitiva de la matriz PEEA. La escala va de 6 a -6, donde:

6= Posición Competitiva Fuerte

-6= Posición Competitiva Débil

Eje Y: El eje de crecimiento de mercado es similar al de crecimiento de ventas en la industria de la matriz BCG. La escala porcentual esta definida en entre -20 y +20, siendo +20% un rápido crecimiento del mercado, -20% una disminución rápida del mercado y el crecimiento del 0% es el punto de intersección.

- **Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE):** esta matriz es importante para elegir las estrategias más viables con base en información obtenida de las matrices MEFE, MPC, MEFI, BCG, IE, DOFA y Gran Estrategia; y de acuerdo a la capacidad y a las limitaciones de la empresa.

¹¹ Op. Cit., Pág. 494. [Citado el 30 de Noviembre del 2011].

¹² Op. Cit., Pág. 503. [Citado el 30 de Noviembre del 2011].

- **Matriz cuantitativa de la planificación estratégica**

Metodología

Para efectos de aplicar MCPE, se tendrá en cuenta los siguientes pasos:

- Se hace una lista de los factores claves internos y externos.
 - Se debe adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, tanto internos como externos.
 - Se identifican las estrategias alternativas que debe considerar la empresa.
 - Se determinan las calificaciones atractivas (CA). Donde: 1=no es atractiva; 2= algo atractiva; 3= bastante atractiva y 4 =muy atractiva.
 - Se calculan las calificaciones atractivas totales.
 - Se calcula la suma total de calificaciones del atractivo, esto revela cuál es la estrategia más atractiva.
- **Servicio al cliente:** es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.
 - **Publicidad:** Es una forma de comunicación impersonal y de largo alcance, es decir, que el mensaje llega al público objetivo mediante medios no personales pero masivos como la televisión, radio, periódicos, revistas, internet, volantes, entre otros.
 - **Gerencia Estratégica:** Es un proceso apasionante que permite a una Organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.
 - **Investigación de mercados:** es una herramienta indispensable para el ejercicio del marketing. Este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores. Permite generar un

diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización.

- **Marketing Mix:** El marketing es también el conjunto de actividades destinadas a lograr con beneficio la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio dirigido a un mercado con poder adquisitivo, y dispuesto a pagar el precio establecido.
- **Mercado Meta:** se relaciona con las necesidades que tienen las empresas de seleccionar un segmento de mercado, población o consumidores los cuales quiere llegar.
- **Distribución física:** Se refiere a los productos es un tema que se relaciona directamente con el mercadeo. Dicho en forma simple la distribución física es llevar el producto desde el centro de producción al consumidor final.

Como lo apunta P. Kotler no se debe confundir las decisiones sobre los canales de distribución y las de distribución física. Las primeras tienen relación con los intermediarios comerciales que se utilizarán. La segunda está relacionada con las actividades de control y administración de inventarios, envasado, almacenamiento en lugar de producción, transporte, almacenamiento de lugar de envío y entrega del producto al cliente final.

1.4.2 MARCO CONTEXTUAL

- **Área geográfica de Ipiales**

- **Ipiales.** La ciudad se encuentra a 3 Km. de la frontera colombo-ecuatoriana y a 82 Km. de Pasto. Se comunica con el interior del país por la carretera Panamericana, la que continúa por la población ecuatoriana de Tulcán, luego de atravesar el puente internacional de Rumichaca, en lengua quechua significa “puente de piedra”, sobre el río Carchi, que en territorio nariñense se denomina Guáitara (río azul) a 800 metros, desde el mirador de Ipiales.
- **Límites.** Por el norte: con Pupiales, Gualmatán, Contadero y Potosí; por el sur: con la república del Ecuador; por el oriente: con Potosí, Córdoba, Puerres, y el departamento del Putumayo; por el occidente: con Aldana, Cuaspud (Carlosama) y la república del Ecuador.

El plan estratégico de mercadeo y logístico de la empresa SERVIENTREGA se llevará a cabo en el departamento de Nariño, específicamente en la ciudad de Ipiales. Para su formulación y puesta en marcha tendremos en cuenta aspectos importantes como los siguientes:

IPIALES se ubica geográficamente en el suroccidente de Colombia sobre el altiplano de Túquerres e Ipiales, a 80 Km. de la capital del Departamento de Nariño. Está comunicada con el interior del país principalmente por la vía Panamericana, la cual también conduce hasta la ciudad Ecuatoriana de Tulcán, luego de atravesar el Puente Internacional de Rumichaca.

Analizando el caso de Ipiales, se observa que la actividad empresarial total está constituida básicamente por actividades de comercio donde de un total de 14.970 empresas, un 47.7% pertenece al sector del comercio y solo un 11.5% al sector de la industria, adicionalmente este sector tiene un grado de informalidad del 71.76% a octubre del 2003 y debido a esta situación, la atención a este sector se convierte en una prioridad para lograr el desarrollo económico del municipio en forma equilibrada”

- **Análisis del sector**

En Colombia los ingresos de las empresas de mensajería alcanzaron 138.104 millones en el último año, cabe resaltar que es el rubro que más ventas representa frente a otras operaciones relacionadas con la actividad postal, como la manipulación de carga, la venta de empaques y servicios complementarios para el transporte, la mayor dinámica de este mercado corre por cuenta de firmas como Servientrega, Transportadora Comercial Colombia (TCC), Coordinadora, Fedex y DHL, entre otras, los servicios de las compañías de mensajería, tanto nacionales como extranjeras, están relacionados con la recolección, transporte, alistamiento, custodia y entrega de documentos y paquetes.

Sin embargo, la competencia en el sector ha trascendido a un manejo más inmediato de los tiempos en todo el proceso de logística, así como a una oferta diversificada que incluye repartición masiva de productos, seguros específicos para garantizar el valor de la mercancía y líneas especializadas de servicios.

Adicionalmente, la competencia arreció luego de conocerse que el correo de entidades oficiales y semioficiales en el país puede ser enviado mediante los servicios de las empresas privadas, según una decisión del Consejo de Estado, con la que la Administración Postal Nacional terminó perdiendo el monopolio que tenía sobre este mercado.

La empresa que reemplazó a la antigua Adpostal, Servicios Postales Nacionales S.A., completa dos años de operaciones en el mercado y recientemente lanzó la marca 4-72 con la que identifica sus actividades de carácter estatal, su red llega a 1.322 poblaciones (1.078 municipios y 244 centros poblados) en todo el país, al tiempo que facilita la distribución de documentos y paquetes desde Colombia hacia 190 países, Su oferta básica maneja tiempos entre 6 y 8 días en el territorio nacional (en promedio es mayor al que ofrecen los operadores privados), y según las modalidades que el usuario contrate, los servicios incluyen correo certificado válido judicialmente y seguro de envío, una gama más especializada cubre 408 trayectos en el país con tiempos de entrega de 2 a 4 días e igualmente ofrece mensajería corporativa así como envío de revistas, periódicos, libros y, en general, material impreso agrupado y hacia un único destinatario en el exterior.

Las operaciones de la compañía propiciaron un interés de Correos de España por lograr alianzas en Colombia para el despacho de paquetes desde el país europeo, según lo manifestó Juan Ramón Martínez-Acha, consejero de la Unión Postal de las Américas, España y Portugal, (Upaep)¹³.

¹³ [http://www.upaepweb.com.uy/union postal de las Américas](http://www.upaepweb.com.uy/union%20postal%20de%20las%20Am%C3%A9ricas) [Citado el 30 de Noviembre del 2011].

Entre el periodo 2011 a 2012, Servicios Postales Nacionales prevé ingresos corrientes por 105.527 millones de pesos, de acuerdo con el presupuesto aprobado por el Ministerio de Hacienda para esta compañía.

En el sector privado, la utilización de las tecnologías de la información, que permiten un seguimiento de la mercancía a través de Internet, así como alianzas con operadores internacionales o mediante redes propias, son estrategias con las que las empresas están ampliando su base de clientes.

En el caso de la firma Coordinadora, cuyos servicios llegan a las principales ciudades del país, la fortaleza de su negocio se basa en el esquema de seguridad con el que protege la mercancía que moviliza, para lo cual cuenta con sistemas de seguimiento satelital y redes móviles de comunicación instaladas en los automotores.

En el caso de Servientrega, además de la actividad postal, los servicios se extienden a operaciones de logística más complejas y una red propia en Estados Unidos, Canadá, Perú, Venezuela, Panamá y Ecuador, de acuerdo con el gerente jurídico de Servientrega, Héctor López, se trata de un plan de expansión internacional emprendida por los hermanos Guerrero desde 1992 "Buscaron internacionalizar su marca en el continente y para eso, en cada país incursionaron con un socio local"

Por su parte, TCC viene fortaleciendo su especialización en el envío de paquetes puerta a puerta. Mueve mercancía entre las principales ciudades del país, pero también es fuerte en el servicio urbano, La estrategia se ha basado en la puesta en marcha de centros de recibo de paquetes para personas naturales y el manejo de tiempos de entrega en un período que va de las 24 a las 48 horas.

Un reciente estudio contratado por el Ministerio de Comunicaciones hace referencia a la necesidad de darle un orden al sector postal en el país, pues es uno de los más liberalizados en el mundo, al contar con 287 operadores registrados, Se calcula que en el país se realizan unos 587 millones de envíos al año, de los cuales aproximadamente el 46 por ciento son gestionados por operadores con licencia de mensajería especializada, mientras que el 54 por ciento corresponde a empresas sin licencia.

No obstante, en medio de tales circunstancias, sigue siendo una operación atractiva para operadores locales y extranjeros, en el terreno de las firmas internacionales, el mercado colombiano ha acaparado el interés de los principales jugadores en el mundo, entre otros, Fedex, UPS y DHL¹⁴.

¹⁴ [http://www.upaepweb.com.uy/union postal de las Américas](http://www.upaepweb.com.uy/union%20postal%20de%20las%20Am%C3%A9ricas) [Citado el 30 de Noviembre del 2011].

Finalmente, Las operaciones se extienden a las diferentes áreas de la logística y los clientes, principalmente, son compañías que se mueven en comercio exterior. Transporte, comercio electrónico y logística de negocios, son actividades atendidas por la estadounidense Fedex.

En el grupo de las extranjeras, una fuerte competencia se está dando las empresas DHL Global Forwarding y DHL Express. La primera acudió a las herramientas tecnológicas para mejorar los tiempos de respuesta a las cotizaciones solicitadas por los clientes.

El presidente para Colombia de esa firma, Álvaro Mancilla Barrón, dijo que es una herramienta en internet que permite canalizar, estandarizar y organizar la información a fin de lograr mayor efectividad a la hora de generar las cotizaciones que el cliente requiera.

Por su parte, DHL Express da cuenta de un negocio creciente en el envío y recibo de textiles, principalmente entre Colombia y los Estados Unidos. En el caso de las exportaciones hacia el mercado estadounidense, en el primer semestre de este año el aumento fue de 60 por ciento, siendo una de las tasas más altas de crecimiento registradas en América Latina.

Así mismo, la firma T.G. Express S.A. Concentra los servicios de mensajería especializada y también es un actor relevante en el mercado local. Hace parte del grupo Thomas Gregg, desde 1994 figura como empresa de mensajería especializada independiente, y sus servicios llegan a 164 lugares de destino en el país, su oferta al mercado colombiano incluye la recolección, alistamiento, la custodia y la entrega de documentos y paquetes, entre otras actividades.¹⁵

- **Análisis del sector según la logística**

El transporte pertenece al sector terciario el cual agrupa al conjunto de las actividades productoras de servicios como lo es el comercio.

Según el Estatuto Nacional de Transporte, adoptado mediante Ley 336 de 1996, el servicio público de transporte dentro del país tiene un alcance nacional y se prestará por empresas, personas naturales o jurídicas, legalmente constituidas de acuerdo con las disposiciones colombianas y debidamente habilitadas por la autoridad de transporte competente.¹⁶

La prestación del servicio público de Transporte Internacional, a más de las normas nacionales aplicables para el caso, se regirá de conformidad con los

¹⁵ [http://www.upaepweb.com.uy/union postal de las Américas](http://www.upaepweb.com.uy/union%20postal%20de%20las%20Am%C3%A9ricas) [Citado el 30 de Noviembre del 2011].

¹⁶ <http://www.mintransporte.gov.co/portal/page/portal/mintransporte> [Citado el 30 de Noviembre del 2011].

tratados, convenios, acuerdos y prácticas, celebrados o acogidos por el país para tal efecto.

Para los efectos legales se entiende por operador o empresa de transporte la persona natural o jurídica constituida como unidad de explotación económica permanente con los equipos, instalaciones y órganos de administración adecuados para efectuar el traslado de un lugar a otro de personas o cosas, o de unas y otras conjuntamente ¹⁷.

Las empresas interesadas en prestar el servicio público de transporte o constituidas para tal fin, deberán solicitar y obtener habilitación para operar. La habilitación, para efectos legales es la autorización expedida por la autoridad competente en cada modo de transporte para la prestación del servicio.

El Gobierno Nacional fija las condiciones para el otorgamiento de la habilitación, en materia de organización y capacidad económica y técnica, igualmente, señala los requisitos que deben acreditar los operadores, tales como estados financieros debidamente certificados, demostración de la existencia del capital suscrito y pagado, patrimonio bruto, comprobación del origen del capital aportado por los socios, propietarios o accionistas, propiedad, posesión o vinculación de equipos de transporte, factores de seguridad, ámbito de operación y necesidades del servicio.

- **Prestación del servicio**

Las empresas habilitadas para la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga solo podrán hacerlo con equipos registrados para dicho servicio. Cuando una empresa no sea propietaria de los vehículos, para la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga, podrá celebrar el respectivo contrato de vinculación conforme al artículo 983 del Código de Comercio.

En cuanto a las formas de vinculación, cuando se utilizan vehículos de terceros, las empresas de transporte pueden apelar a distintas opciones, a saber:

- Vinculación permanente
- Vinculación transitoria u ocasional
- Administración del equipo

¹⁷ <http://www.mintransporte.gov.co/portal/page/portal/mintransporte> [Citado el 02 de Diciembre del 2011].

- **Arrendamiento del equipo**

La modalidad que más se utiliza en la industria es la vinculación ocasional, es decir por viaje, cuyo vínculo se rompe una vez termina el trayecto y se entrega la carga.

La estructura de propiedad del equipo automotor colombiano sigue los patrones mundiales sobre la materia, según los cuales, uno es el negocio del operador o empresa de transporte, y otro el de quien posee naves o vehículos de transporte.

Así lo ha asimilado el modo terrestre de carga del modo marítimo, donde el “armador”, en nuestro caso “el propietario del vehículo”, coloca a disposición del “naviero”, en nuestro caso “el operador o empresa de transporte”; los equipos para ejercer la operación. Ello corresponde a la lógica económica de los negocios en la cual, propietarios individuales realizan inversiones relativamente moderadas en los equipos y las empresas operadoras destinan cuantiosas inversiones hacia la combinación de los recursos humanos, físicos, financieros y de información para garantizar la exigente operación logística.

Dicha operación asume además del acarreo propiamente dicho de la mercancía, actividades como la administración y manejo de inventarios, almacenamiento, empaques y embalaje, comunicaciones y seguridad en la operación, financiación, disposición de pólizas para el aseguramiento de los riesgos, entre otras actividades.

Un estudio sobre la situación y perspectivas para el transporte internacional de carga por carreteras en la Comunidad Andina de Naciones, señala que “en Colombia, más del 90% de los equipos de transporte pertenecen a propietarios independientes que poseen entre 1 y 5 medios de transporte aproximadamente, y que para efectos de la prestación del servicio público de transporte lo hacen por medio de empresas legalmente constituidas, con las cuales coordinan un flete de acuerdo al servicio de ejecución del contrato de transporte, realizado entre la empresa y el usuario, dentro de los parámetros y controles establecidos por la empresa de transporte. Los propietarios independientes de vehículos requieren de la empresa para la comercialización, control y financiación del servicio, pues solo ella está legitimada para la contratación. Por regla general, el propietario independiente carece de infraestructura administrativa y logística y prácticamente sólo vende su capacidad transportadora”.

- **Seguridad en el transporte**

La seguridad representa uno de los principales factores de la calidad del servicio de transporte, consistente en la salvaguarda y el mantenimiento de las condiciones físico - químicas de las mercancías. A su vez se debe garantizar la

seguridad de las tripulaciones y de los equipos utilizados en desarrollo de la prestación del servicio.

Por esta razón, las empresas de transporte destinan entre un 5 y 8% de su presupuesto anual de gastos a la seguridad, cuyos programas se desarrollan mediante las siguientes estrategias específicas:¹⁸

- **Puestos de control en carretera:** Consisten en una amplia red desplegada a lo largo de las principales rutas de desplazamiento de los vehículos. Están intercomunicados entre sí y mantienen línea directa con las autoridades de policía. Funcionan las 24 horas del día y están en permanente contacto tanto con la empresa de transporte como con los conductores de los vehículos y los usuarios del servicio, generando alertas cuando las circunstancias así lo ameritan.
- **Sistema de comunicaciones:** Las comunicaciones entre empresas de transporte, puestos de control, vehículos, autoridades y usuarios del servicio; se efectúan por distintos medios adecuados a las circunstancias. Para ello disponen las empresas de equipos de radiocomunicación y telefonía celular, sistemas de localización satelital entre los más utilizados.

1.5 MARCO LEGAL

Según el Estatuto Nacional de Transporte, adoptado mediante Ley 336 de 1996, el servicio público de transporte dentro del país tiene un alcance nacional y se prestará por empresas, personas naturales o jurídicas, legalmente constituidas de acuerdo con las disposiciones colombianas y debidamente habilitadas por la autoridad de transporte competente.¹⁹

La prestación del servicio público de Transporte Internacional, a más de las normas nacionales aplicables para el caso, se regirá de conformidad con los tratados, convenios, acuerdos y prácticas, celebrados o acogidos por el país para tal efecto.

Las empresas interesadas en prestar el servicio público de transporte o constituidas para tal fin, deberán solicitar y obtener habilitación para operar. La habilitación, para efectos legales es la autorización expedida por la autoridad competente en cada modo de transporte para la prestación del servicio.

El Gobierno Nacional fija las condiciones para el otorgamiento de la habilitación, en materia de organización y capacidad económica y técnica, igualmente, señala

¹⁸ <http://www.transportes-colombia.com> [Citado el 05 de Diciembre del 2011].

¹⁹ <http://www.mintransporte.gov.co/portal/page/portal/mintransporte> [Citado el 05 de Diciembre del 2011].

los requisitos que deben acreditar los operadores, tales como estados financieros debidamente certificados, demostración de la existencia del capital suscrito y pagado, patrimonio bruto, comprobación del origen del capital aportado por los socios, propietarios o accionistas, propiedad, posesión o vinculación de equipos de transporte, factores de seguridad, ámbito de operación y necesidades del servicio.

Dichas condiciones han sido reglamentadas mediante Decreto 173 de 2001.²⁰ Dada su importancia se destacan los siguientes requisitos de habilitación:

- Certificado de existencia y representación legal, expedido con una antelación máxima de 30 días hábiles, en el que se estipule como objeto social, la prestación del servicio de transporte.
- Descripción de la estructura organizacional de la empresa relacionando la preparación especializada y/o la experiencia laboral del personal administrativo, profesional, técnico y tecnólogo contratado por la empresa.
- Relación del equipo de transporte propio, de socios o de terceros, con el cual se prestará el servicio, con indicación del nombre y cédula del propietario, clase, marca, placa, modelo, número de chasis, capacidad, y demás especificaciones que permitan su identificación de acuerdo con las normas vigentes.
- Certificación suscrita por el representante legal sobre la existencia del programa de revisión y mantenimiento preventivo que desarrollará la empresa para los equipos propios con los cuales prestará el servicio.
- Estados financieros básicos certificados de los dos últimos años, con sus respectivas notas. Las empresas nuevas solo requerirán el balance general inicial.
- Declaración de renta de la empresa solicitante de la habilitación, correspondiente a los dos años gravables anteriores a la presentación de la solicitud, si por ley se encuentra obligada a cumplirla.

El capital pagado o patrimonio líquido de las empresas asociativas del sector de la economía solidaria, será el precisado en la Legislación Cooperativa, Ley 79 de 1988 y las demás normas concordantes vigentes.²¹ La ley nos dice que Los estatutos podrán establecer que la asamblea general de asociados sea sustituida por asamblea general de delegados, cuando aquella se dificulte en razón del número de asociados que determinen los estatutos, o por estar domiciliado en

²⁰ <http://www.mintransporte.gov.co/portal/page/portal/mintransporte> [Citado el 07 de Diciembre del 2011].

²¹ <http://www.mintransporte.gov.co/portal/page/portal/mintransporte> [Citado el 07 de Diciembre del 2011].

diferentes municipios del país, o cuando su realización resultare desproporcionadamente onerosa en consideración a los recursos de la cooperativa.

En este evento los delegados serán elegidos en el número y para el período previsto en los estatutos y el consejo de administración reglamentará el procedimiento de elección, que en todo caso deberá garantizar la adecuada información y participación de los asociados.

Sin perjuicio de las disposiciones legales contenidas en el régimen sancionatorio, la habilitación será indefinida mientras subsistan las condiciones exigidas y acreditadas para su otorgamiento. Las empresas, deberán tener permanentemente a disposición de la autoridad de transporte y de la Superintendencia de Puertos y Transporte, las estadísticas, libros y demás documentos que permitan verificar la información suministrada.

El enunciado legal y reglamentario deja ver la complejidad que reviste la estructura empresarial del transporte colombiano el cual hoy exhibe con orgullo un apreciable número de grandes, medianas y pequeñas empresas que hacen gala de niveles de excelencia en la prestación del servicio, principalmente bajo las denominaciones de sociedad anónima, sociedad limitada y cooperativas.

La modalidad que más se utiliza en la industria es la vinculación ocasional, es decir por viaje, cuyo vínculo se rompe una vez termina el trayecto y se entrega la carga.

La estructura de propiedad del equipo automotor colombiano sigue los patrones mundiales sobre la materia, según los cuales, uno es el negocio del operador o empresa de transporte, y otro el de quien posee naves o vehículos de transporte.

Así lo ha asimilado el modo terrestre de carga del modo marítimo, donde el “armador”, en nuestro caso “el propietario del vehículo”, coloca a disposición del “naviero”, en nuestro caso “el operador o empresa de transporte”; los equipos para ejercer la operación. Ello corresponde a la lógica económica de los negocios en la cual, propietarios individuales realizan inversiones relativamente moderadas en los equipos y las empresas operadoras destinan cuantiosas inversiones hacia la combinación de los recursos humanos, físicos, financieros y de información para garantizar la exigente operación logística.

Un estudio sobre la situación y perspectivas para el transporte internacional de carga por carreteras en la Comunidad Andina de Naciones, señala que “en Colombia, más del 90% de los equipos de transporte pertenecen a propietarios independientes que poseen entre 1 y 5 medios de transporte aproximadamente, y que para efectos de la prestación del servicio público de transporte lo hacen por medio de empresas legalmente constituidas, con las cuales coordinan un flete de

acuerdo al servicio de ejecución del contrato de transporte, realizado entre la empresa y el usuario, dentro de los parámetros y controles establecidos por la empresa de transporte. Los propietarios independientes de vehículos requieren de la empresa para la comercialización, control y financiación del servicio, pues solo ella está legitimada para la contratación. Por regla general, el propietario independiente carece de infraestructura administrativa y logística y prácticamente sólo vende su capacidad transportadora”.²²

1.5.1 Gestión (1982 - 1987)

Servientrega inicia operaciones con tres envíos diarios bajo la modalidad de “entregas en 24 horas”, entre las ciudades de Bogotá, Cali y Buenaventura. Los socios fundadores supervisaban personalmente la operación para que las misivas y encomiendas llegaran a su destino sin inconvenientes y en forma oportuna. Para este fin utilizaron empresas de transporte de pasajeros intermunicipal.

Posicionamiento (1988 - 1992) El interés de los socios por generar impacto de marca crece, gracias a la experiencia que iban adquiriendo en el medio y al conocimiento en temas de marketing que recibieron en sus estudios profesionales o en cursos y seminarios. Es así como se genera una estrategia de expectativa bajo el concepto “Sabe Usted que es Servientrega?” y que se contestaría con lo que por más de 20 años se consolidó como el slogan de la Compañía: *SERVIENTREGA... ¡ES ENTREGA SEGURA!*. La comunicación de la estrategia es llevada a la radio y a los medios escritos.

1.5.2 Certificación ISO 9001-2000.

Bajo esta norma de tipo administrativo se destacan las empresas que han implementado sistemas de control de la gestión de calidad en sus procesos.

Vale la pena destacar que a la cadena logística pertenecen empresas de transporte, sociedades de intermediación aduanera, operadores logísticos, operadores portuarios, almacenes generales de depósito, sociedades portuarias, entre otro tipo de organizaciones industriales.

1.5.3 Certificación Basc:

La Certificación Basc (Business Anti-Smuggling Coalition), es un documento que expide anualmente la Organización Mundial BASC (World BASC Organización) y el capítulo BASC Bogotá, basada en la Coalición Empresarial Anticontrabando. Para obtener dicho certificado se realiza anualmente a las empresas una auditoria

²² <http://www.mintransporte.gov.co/portal/page/portal/mintransporte> [Citado el 10 de Diciembre del 2011].

en la cual se someten a inspección todos los estándares de seguridad que aplican éstas a sus procesos.

Con esta certificación, las empresas transportadoras colombianas acuden a herramientas como la Lista Clinton y otras estrategias para aplicar mejor y con resultados altamente confiables, sus sistemas de conocimiento del cliente.

1.5.4 Norma Técnica NTC 5500:

El sector transportador, bajo el liderazgo de Colfecar, en alianza estratégica con la Corporación Andina de Fomento CAF y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC; lanzaron recientemente la serie de normas técnicas NTC 5500, cuyo objetivo central es la seguridad integral en la prestación del servicio de transporte.

Esta serie consta de 3 normas específicas, a saber:

- **NTC 5500-1 Gestión de información:** Señala parámetros de aprovisionamiento y manejo de información relacionada con empresas de transporte, generadores de la carga, propietarios de vehículos, conductores, vehículos, rutas de operación, etc., para apoyar la toma de decisiones adecuadas para garantizar altos niveles de seguridad en la prestación del servicio.
- **NTC 5500-2 Gestión de personal:** Señala parámetros para la gestión de recursos humanos, especialmente sobre las fases de selección, vinculación, evaluación y control del personal; con miras a garantizar la excelencia en el desempeño de las actividades correspondientes.
- **NTC 5500-3 Gestión para la operación y prestación del servicio:** Señala parámetros para orientar los procesos operativos (selección de clientes, contratación del servicio, facturación y evaluación de las operaciones)

La virtud de la nueva norma técnica radica en su gestación y elaboración al interior del mismo sector transportador. Existe una gran probabilidad para su implantación a nivel andino.

1.6 COBERTURA DEL ESTUDIO

1.6.1 Temporal

El plan estratégico de mercadeo y el plan logístico para la empresa de servientrega de la ciudad de Ipiales a desarrollar se lo enmarco en el periodo febrero a junio del 2012.

1.6.2 Espacial

La evaluación del ambiente externo se realiza con el propósito de identificar oportunidades que favorecen a SERVIENTREGA y amenazas externas que deben corregirse teniendo en cuenta las variables de los diferentes entornos.

Factor geográfico

El municipio de Ipiales está ubicado en la región sur oriental del departamento de Nariño franja fronteriza con la República del Ecuador, forma parte de la región Andina y Andino Amazónica. Cuenta con una extensión de 1.646 km² que representan el 5% del área total del Departamento de Nariño.

Ipiales se encuentra localizado en la región sur, frontera con el Ecuador, a una altura de 2897 m.s.n.m. y con 12 grados centígrados de temperatura promedio. Es el centro de mayor importancia e influencia en el área de la Ex provincia de Obando, es punto obligado para el tránsito de personas y carga con el interior del país y Sur América.

Su economía local se basa en actividades agropecuarias, comerciales, transporte (carga y pasajeros), microempresas y turismo, orientadas a la atención del mercado local y del interior del país; su situación de frontera a la vez que es una ventaja se constituye en debilidad, ya que se ve avocada al vaivén del intercambio comercial con el Ecuador.

1.7 MARCO CONCEPTUAL

AMPLIACIÓN DE PUESTOS: Incremento del número de tareas que realiza el individuo o integración horizontal. Es lo contrario de la fragmentación. No implica necesariamente mayor responsabilidad y autoridad.

ANÁLISIS FUNCIONAL: Se utiliza para identificar las competencias laborales. Parte de lo existente y de cómo se hace; compara los resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes.

BENCHMARKING: Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen con las mejores prácticas; su propósito es mejorar la organización. Implica el establecimiento de compromisos y sociedades.

BUROCRACIA (ESTRUCTURAS MECANICISTAS): Son estructuras de gran centralismo, complejidad y formalismo que agrupan las actividades en departamentos funcionales y son altamente estandarizadas.

CAMBIO ORGANIZACIONAL: condiciones económicas y financieras, disponibilidad de materias primas, mercados, innovación tecnológica o en el ambiente interno sistemas y procedimientos, recursos humanos.

CAPITAL INTELECTUAL: Se compone de los conocimientos, capacidades y valores de los individuos, así como de la capacidad de cambio, de aprendizaje, de establecer la misión y la estrategia de una organización.

CARGA SUELTA UNITARIZADA: Cajas, paquetes y otros elementos agrupados en paletas y contenedores.

CARGA SUELTA NO UNITARIZADA: Bienes sueltos o individuales empacados y embarcados como unidades separadas, tales como paquetes, sacos, cajas, piezas atadas y tambores.

CARGA A GRANEL: que abarca productos almacenados por lo general en tanques o silos y se trasladan por bandas transportadoras o ductos.

CARGA PERECEDERA: Alimentos que por sus características físicas, químicas y microbiológicas, sufren degradación normal como resultado del paso del tiempo y las condiciones del medio ambiente. Entre ellas se encuentran las frutas, y verduras, productos cárnicos, productos marinos, flores y follajes.

CARGA FRÁGIL: Requiere de un manejo y tratamiento especial de cuidado y delicadeza, debido a sus características propias.

CARGA PELIGROSA: Son productos peligrosos de características explosivas, oxidantes, corrosivas, combustibles, venenosas y radioactivas que pueden causar daño a personas y medio ambiente.

EFICACIA: Eficiencia con el logro de objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización.

EFICIENCIA: Relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos- proceso-resultado.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: El desafío para las organizaciones consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Michael M. Porter desarrollo un marco de conceptos importantes para auxiliar a las organizaciones y gerentes en la realización de este análisis, conocido como el modelo de las cinco fuerzas: Riesgo de ingreso de competidores potenciales, el grado de rivalidad entre compañías establecidas, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos o servicios sustitutos. Este análisis permitirá a *SERVIENTREGA*, desarrollar las estrategias de mercadeo apropiadas para mejorar su posición.

ESTRATEGIAS DE MARKETING: Son las acciones que se llevan a cabo para lograr los objetivos de mercadeo. Estos objetivos pueden estar orientados a captar más clientes, aumentar los servicios, atender más clientes e informar sobre las principales características de almacenamiento, custodia y destino de las mercancías.

GERENCIA ESTRATEGICA: define la estrategia de una empresa como el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. Puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirá que una organización logre sus objetivos.

IMAGEN DE LA EMPRESA: Imagen es el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que reciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos servicios, marcas, empresas o instituciones. La imagen es una representación mental y virtual.

INDICADORES DE GESTIÓN: Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de

gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO: Es un estudio de la clientela, destinado a averiguar cuáles son los factores que hay que mejorar o modificar en los productos o servicios de una empresa, con el propósito de mejorar las ventas. Con esta investigación se pueden descubrir, entre otras cosas, cuales son las necesidades de los clientes, sus hábitos, sus costumbres.

LOGISTICA: Es aquella parte de la cadena de abastecimiento que planifica, implementa y controla desde el punto de vista económico el flujo de almacenaje de materias primas, productos en proceso, y productos terminados, desde el punto de origen al punto de consumo, con la debida información para satisfacer las necesidades del cliente. La logística se encarga de realizar la coordinación de las variables del flujo de mercancías y servicios para garantizar soluciones en función de ejecutar un flujo racional y que asegure un alto nivel del servicio al cliente con bajos costos.

MARKETING MIX: se trata del uso selectivo de las distintas acciones del marketing hará la consecución de los objetivos de venta de un producto concreto. Estrategia donde se utilizan las cuatro variables controlables (producto, precio, plaza y promoción) que una compañía regula para obtener ventas efectivas de un producto en particular.

MERCADEO: consiste en actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.

MERCADO META: segmentos del mercado seleccionado por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. La organización en estudio cuenta con seis clientes, esperando captar más teniendo en cuenta el plan de mercadeo propuesto en esta investigación.

MERCADO POTENCIAL: Volumen total de ventas que pudieran lograr, bajo condiciones ideales, todas las que ofrecen un producto o servicio durante un periodo determinado en un mercado específico. En la industria de almacenamiento y custodia de mercancías consiste en estimar el número de mercancías destinadas al comercio de exportación por parte de estos almacenes de depósito.

PLAN DE MERCADEO: es un documento escrito que detalla la situación actual respecto a los clientes, competidores y ambiente externo, y que proporciona las pautas para las asignaciones de objetivos, acciones de marketing y recursos a lo largo del periodo del planeación.

POSICIONAMIENTO: es la manera en la que los usuarios definen un producto o servicio a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia. El posicionamiento se define como la imagen de un producto en relación con los productos de la competencia y con respecto a otros productos o servicios ofrecidos por la misma compañía.

PROVEEDOR: Los proveedores de una empresa son todos aquellos que le proporcionan a ésta los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación diaria.

PROFESIOGRAMA: Representación gráfica cuantitativa y cualitativa de los requerimientos de un puesto de trabajo que posibilita buscar el perfil de la persona idónea para ocuparlo.

PUBLICIDAD: es una manera de informar al público sobre un producto o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo.

REDIMENSIONAMIENTO: Acciones de ajuste para volver a dimensionar los recursos locales, instalaciones, equipos, suministros, energía, capital, recursos humanos acuerdo con los resultados deseados. El equilibrio de los recursos con los resultados.

REINGENIERÍA: Enfoque de rediseño total, integral, en el que el control de los cambios no puede perderse. Comienza con la determinación de metas, el establecimiento del nuevo entorno inversión, recursos humanos, materiales, financieros, ventas y sigue con el rediseño, el establecimiento de las bases y la implementación.

REORGANIZACIÓN: Ajustes organizativos relacionados con las dimensiones técnicas, estructurales, así como de los comportamientos individuales, grupales, organizacionales, para crear ambientes de trabajo de alta ejecución.

SISTEMA ORGANIZATIVO: Conjunto de normas, procedimientos y criterios de actuación que integran puestos y persigue objetivos superiores.

1.8 METODOLOGÍA

1.8.1 Tipo de estudio

Para desarrollar este proyecto se establecen los siguientes tipos de estudio:

- **Estudio Exploratorio:** Se formula el problema y así se estudiarán las posibilidades de desarrollar el proyecto; por medio de este estudio se aprenden a aclarar conceptos, además de familiarizarse con el tema central a tratar. Es relevante el aporte que se puede obtener de las personas implicadas en la empresa a estudiar.
- **Estudio Descriptivo:** La investigación propuesta busca la realización de un análisis de la empresa y de su competitividad, basado en la previa descripción y del conocimiento

1.8.2 Tipo de investigación

En la investigación se hizo uso del método deductivo para obtener conclusiones de los diferentes puntos de vista a partir de situaciones generales y con ello llegar a analizar, sintetizar y concluir explicaciones particulares presentando una realidad pertinente al plan de logística y mercadeo en la empresa servientrega, además la investigación será de tipo cuantitativa debido a que se procesará la información obtenida en cuadros, tablas, matrices e histogramas que permitan cuantificar y procesar la información a lo largo de la investigación.

1.8.3 Técnicas de recolección de la información

- **Fuentes primarias**

Mediante la aplicación de encuestas dirigidas a los clientes entre ellos: empresas importantes de Servientrega, TCC y Envía, clientes naturales y encuestas a personal de las diferentes empresas, en mención algunos de ellos son: Jesús Andrés Villareal, Nelly Rosero, Paola Cuspad, Guillermo Salazar, Carmela Sánchez, Yolanda Ortiz, Jairo Romo.

Se obtendrá la información necesaria de la situación actual de la empresa y su entorno.

- **Fuentes Secundaria**

Se recurre a utilizar información que ya existe como son: libros sobre planeación estratégica y planeación estratégica de mercadeo, revistas, reportes, investigaciones, concernientes al tema, etc. Como también se es necesario conocer la información interna, es decir la que posee la empresa, y otros documentos relacionados con ella.

1.8.4 Técnicas de análisis de la información

Para el análisis de la información se recurrirá a técnicas e instrumentos tales como: software Word y Excel, que permitan mostrar un comportamiento de los fenómenos y factores en contra del mercado donde compite.

1.9 CONTENIDO DEL INFORME FINAL

CAPITULO I.

DIAGNÓSTICO DE LA AGENCIA SERVIENTREGA IPIALES

- Generalidades
- Antecedentes
- Denominación y Objeto Social
- Principales Actividades de la Empresa
- Misión
- Visión
- Objetivos Empresariales
- Estructura Organizativa de la Empresa
- Análisis de los Procesos logísticos
- Mercado actual de la Empresa
- Análisis POAM
- Análisis MEFE Y MEFI de la Empresa
- Análisis DOFA
- Matriz interna y externa (IE)
- Ventajas y Riesgos de la Empresa
- Análisis del servicio (Características)
- Análisis BCG
- Análisis PEYEA
- Matriz de la GRAN ESTRATEGIA
- Análisis CVP

CAPITULO III.

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

- Definición de muestra (Formula)
- Identificar las necesidades y expectativas que los clientes tienen sobre el servicio de mensajería de servientrega
- Análisis de las encuestas
- Realización de gráficos (tortas)
- Realización de cuadros
- Análisis de resultados
- Realización de resumen de resultado

CAPITULO IV.

PROCESO DE LOGÍSTICA

- Definición de logística
- Identificar los procesos de logística
- Definir los recursos logísticos y físicos de la empresa servientrega
- Establecer las características de los envíos que maneja servientrega
- Identificar los factores que pueden afectar la prestación del servicio de mensajería de servientrega.
- Identificar el diagrama del proceso de logística

CAPITULO IV

DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

- Diseño del plan de acción
- Estrategias dirigidas a l empresa y el servicio de mensajería
- Diseño del plan de contingencia y salida
- Evaluación y control
- Plan de mercadeo y un plan logístico

CAPITULO II. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESA SERVIENTREGA IPIALES

2.1 Generalidades

Cuadro 1. Generalidades de la Empresa

NIT	1.007.345-5
Nombre de la Empresa	Servientrega S.A
Representante legal	LUZ MARINA TORRES
Dirección	Calle 17 N° 7-09
Teléfono	773 4492
Telefax	7732062
Página web	www.servientrega.com
Línea única nacional	01- 900- 331 -7378
Fecha de constitución	29 de Noviembre de 1982

Fuente: Empresa Servientrega Ipiales

2.1.1 Perfil de la empresa²³

Servientrega S.A. es una compañía orientada a ofrecer a sus clientes soluciones integrales de logística en recolección, transporte, almacenamiento, empaque y embalaje, logística promocional, y distribución de documentos y mercancías. Cuenta con un talento humano ético, comprometido e idóneo, con excelente actitud de servicio, que trabaja en equipo, siempre orientando a que sus esfuerzos y resultados beneficien a su familia y al país.

²³ Empresa Servientrega [Citado el 12 de Diciembre del 2011].

Figura 1. Oficinas Empresa Servientrega Ipiales.



Fuente. Empresa servientrega.

2.1.2. Antecedentes²⁴

Servientrega inicia de un proyecto familiar, que fue hecho realidad el 29 de noviembre de 1982, se crea la empresa que luego de un acelerado crecimiento llega a ser la compañía especializada en logística y comunicación urbana, nacional e internacional más importante de Colombia.

Generando un estándar gerencial llamado "Modelo S" propio, pensando siempre en seguir evolucionando. La Corporación Servientrega continúa entregando progreso y desarrollo para sus Clientes, el mundo y su gente.

²⁴ Empresa Servientrega [Citado el 15 de Diciembre del 2011].

- **Ventajas competitivas**²⁵

- **Seguridad.** Rastreo electrónico e información sistematizada, entregas persona a persona, red nacional de supervisión, vigilancia y pólizas de seguros con las más importantes compañías del país.
- **Tiempos de Entrega.** Superar la barrera del tiempo nos llevo a convertir las horas en segundos creando cada vez más eficientes tiempos de entrega, Consolidando la cultura de servicio 7 x 24 los 365 días del año.
- **Formas de Pago.** Diversas modalidades de pago, prepago, crédito, contado, que facilitan el manejo de flujo de caja de los clientes.

2.1.3. Filosofía corporativa de la empresa²⁶

- **Misión.** Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros Clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros Líderes de Acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro País.
- **Visión.** Queremos que Servientrega sea un modelo de empresa líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad, oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial.
- **Política corporativa**²⁷.
 - La no participación en actividades ilegales.
 - El cumplimiento de las normas de seguridad de la información preservando su confidencialidad, integridad y disponibilidad.
 - La gestión integral de riesgos encaminada a evitar sucesos que afecten la continuidad del negocio.
 - La prevención de accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales.
 - La implementación de la cultura de responsabilidad social empresarial.

²⁵ Empresa Servientrega [Citado el 16 de Diciembre del 2011].

²⁶ Empresa Servientrega [Citado el 16 de Diciembre del 2011].

²⁷ Empresa Servientrega [Citado el 16 de Diciembre del 2011].

- La disponibilidad de los recursos necesarios para el cumplimiento de la legislación y normatividad aplicable, la presente política y las directrices internas.
- La presente política aplica a todos nuestros colaboradores, proveedores, contratistas, subcontratistas, personal temporal, practicantes y visitantes.
- **Política de calidad**²⁸. Lograr la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los Clientes con objetivos de competitividad, productividad y crecimiento. Para tal fin, se aseguran estándares de calidad en los procesos de logística y comunicación, con un Talento Humano, comprometido e idóneo.
- **Cultura organizacional**²⁹. Entre los valores corporativos de la empresa Servientrega se encuentran: la responsabilidad, equidad, igualdad social. Beneficio social, cumplimiento, seriedad, lealtad y solidaridad.
- **Política de personal**³⁰. El servicio en Servientrega es Cultura liderada por un equipo de Colaboradores “Gente de Sangre Verde” motivado, optimista, innovador y orgulloso de la empresa y el país que trabaja con tesón, compromiso y honestidad; practicando valores esenciales que nos permiten mejorar cada día para cumplir la Promesa de Servicio más allá de las expectativas de nuestros Clientes.

Siguiendo la Ruta de Calidad “P.H.V.A.E.” y atendiendo las Voces de los “Stakeholders” optimizamos e innovamos permanentemente nuestros procesos y soluciones, asegurando óptimos niveles de servicio, generando valor a la cadena de abastecimiento de los diferentes sectores de la economía y aportando a la competitividad del país y de América.

Nuestra gente de Sangre verde está preparada para contribuir al éxito de su negocio y crecer con usted.

²⁸ Empresa Servientrega [Citado el 20 de Diciembre del 2011].

²⁹ Empresa Servientrega [Citado el 20 de Diciembre del 2011].

³⁰ Empresa Servientrega [Citado el 20 de Diciembre del 2011].

2.2. SITUACIÓN DE LA EMPRESA SERVIENTREGA IPIALES

2.2.1 Análisis Organizacional³¹

SERVIENTREGA S.A. es una empresa que integra la cadena de abastecimiento, brindando soluciones integrales en logística y comunicaciones, pionera y líder en el sector dentro del mercado colombiano.

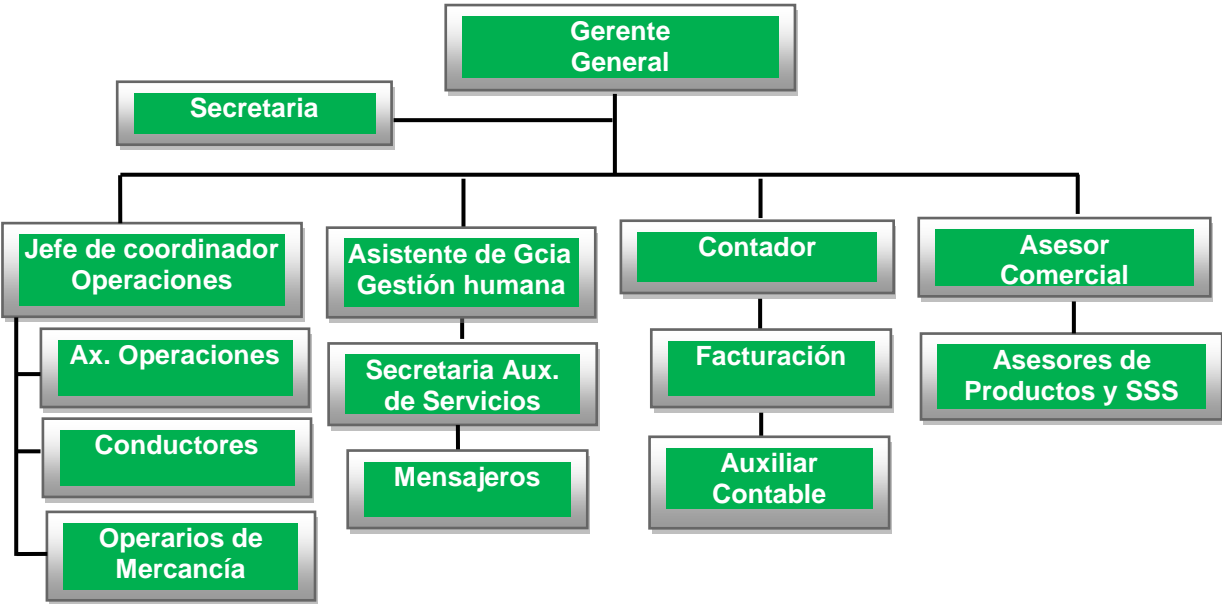
Figura 2. Logística Empresa Servientrega Ipiales



Fuente. Empresa servientrega.

³¹ Empresa Servientrega [Citado el 22 de Diciembre del 2011].

Figura 3. Organigrama agencia servientrega Ipiales



**Fuente: Empresa Servientrega Ipiales
Esta Investigación**

2.3. Aplicación del perfil de oportunidades y Amenazas (POAM):

El POAM permitirá realizar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve, tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

Cuadro 2. Análisis POAM.

CALIFICACIÓN FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES									
Aumento de la demanda de clientes	X						X		
Necesidad de aseguramiento de mercancía	X						X		
Clientela de diferentes actividades económicas	X						X		
Necesidad de un modelo full de servicios en el mercado.	X						X		
Alto volumen de comercialización para este servicio.	X						X		
AMENAZAS									
Aumento en precios de combustible.						X		X	
Pérdida de clientes por falla en tiempos de entrega.						X		X	
Entrega en tiempos record de los competidores.						X		X	
Precios bajos de la competencia.					X		X		
Estafas electrónicas a clientes mediante envío de correos electrónicos						X		X	
TOTAL	5				1	4	6	4	

Fuente. Esta Investigación.

Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas: teniendo en cuenta los factores externos de referencia, se puede observar que la Empresa SERVIENTREGA se desenvuelve en un ambiente favorable, pues tiende a mantenerse en el mercado, aprovechando las oportunidades que brinda el medio, a pesar de que no deja de existir amenazas tales como precios bajos de la competencia, entrega en tiempos record de los competidores, Estafas electrónicas a clientes mediante envío de correos electrónicos, Aumento en precios de combustible,. Pérdida de clientes por falla en tiempos de entrega, que son aspectos que la organización debe tener en cuenta para permanecer dentro del mercado, buscando estrategias para sobrellevarlas.

2. 4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Cuadro 3. MEFE

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PES O	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Aumento de la demanda de clientes	0,10	4	0,4
2	Necesidad de aseguramiento de mercancía	0,09	4	0,36
3	Clientela de diferentes actividades económicas	0,10	4	0,4
4	Necesidad de un modelo full de servicios en el mercado	0,09	4	0,36
5	Alto volumen de comercialización para este servicio	0,09	4	0,36
	AMENAZAS			
1	Aumento en precios de combustible	0,12	1	0,12
2	Pérdida de clientes por falla en tiempos de entrega	0,10	1	0,1
3	Entrega en tiempos record de los competidores	0,10	1	0,1
4	Precios bajos de la competencia	0,10	2	0,2
5	Estafas electrónicas a clientes mediante envío de correos electrónicos	0,11	1	0,11
	TOTAL PONDERADO	1,00		2,51

Fuente. Esta Investigación.

Los factores analizados en el entorno externo en su mayoría se constituyen en oportunidades mayores para para la empresa servientrega, en cuanto a las amenazas se puede evidenciar que la empresa se encuentra frente a un entorno de amenazas menores, sin embargo la evolución general de la matriz de factores externos para la empresa servientrega de la ciudad de Ipiales da como resultado 2.51 indicando que la organización se encuentra en un rango de amenazas menores y oportunidades menores, lo cual permitirá superar las amenazas importantes en un mediano plazo.

2.5 Matriz de perfil de capacidad interna (PCI)

Cuadro 4. Matriz (PCI)

VARIABLES CLAVES	F/D	M/D	dm	fm	FM
Optima manipulación de las mercancías	F			X	
revisión de idoneidad y legalidad de la m/cía.	F				X
Garantía de servicio al cliente	F				X
Optimas instalaciones de almacenamiento	F				X
Políticas de precios, atención y comunicación	F			X	
Planes de crédito al cliente	F				X
Ambiente de trabajo y clima organizacional.	F			X	
mano de obra calificada	F				X
Cumplimiento de metas	F				X
Gran esfuerzo de la administración	F				X
Solvencia y liquidez económica	D				X
Débil orientación al mercado	D	X			
Estructura burocrática y centralizada	D	X			
Carencia de planes de mercadeo	D	X			
Ambigüedad en la misión corporativa	D		X		
Débiles programas de la mezcla de mercadeo	D	X			
Desactualización de sistemas de información	D	X			
Capacitación en grupos de trabajo	D		X		
Estrategias de posicionamiento	D	X			
Políticas financiera y de mercadeo	D	X			
Desactualización de principios corporativos	D	X			

Fuente. Esta Investigación.

Cuadro 5. MEFI - División 1: Documento Unitario

2.6. Análisis por Divisiones

N°	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Excelente servicio al cliente	0,05	4	0,2
2	Recepción y entrega puerta a puerta	0,07	4	0,28
3	Adecuados puntos de atención	0,10	3	0,3
4	Rastreo del envío	0,12	4	0,48
5	Diversa modalidad de pago	0,09	3	0,27
	DEBILIDADES			
5	Carencia de publicidad local del servicio	0,10	1	0,1
6	Poca entrega personalizada(solo al destinatario)	0,08	2	0,16
7	Poca seguridad del documento(sin daños)	0,14	1	0,14
8	Falta de un call center directo(sobre el estado del envío)	0,11	2	0,22
9	Costo elevado del servicio	0,14	1	0,14
	TOTAL PONDERADO	1,00		2,29

Fuente. Esta Investigación.

Cuadro 6. MEFE - División 1: Documento Unitario

N°	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Aumento de la demanda del servicio	0,10	4	0,4
2	Gran acogida por parte de la clientela	0,07	3	0,21
3	Clientela de diferentes actividades económicas	0,09	4	0,36
4	Amplia necesidad de recolección de envíos en la casa	0,08	3	0,24
5	Fuga de clientes de la competencia	0,12	4	0,48
	AMENAZAS			
5	Fuga de clientes por el costo del servicio	0,12	1	0,12
6	Fuga de clientes por falta de tiempos de entrega	0,11	1	0,11
7	Precios altos de la gasolina	0,12	1	0,12
8	Entrega en tiempos record de los competidores	0,09	1	0,09
9	Precios bajos de competidores	0,10	1	0,1
	TOTAL PONDERADO	1,00		2,23

Fuente. Esta Investigación.

Cuadro 7. MEFI-Documento Masivo

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Excelente servicio al cliente	0,05	4	0,2
2	Recepción y entrega puerta a puerta	0,07	4	0,28
3	Tarifa competitiva en cuanto a volumen	0,13	4	0,52
4	Diversas modalidades de pago	0,10	4	0,4
5	Monto mínimo a llevar 100	0,09	3	0,27
	DEBILIDADES			
5	Carencia de publicidad local del servicio	0,11	1	0,11
6	Poca entrega personalizada(solo al destinatario)	0,10	2	0,2
7	Demora en la entrega más de 48 horas	0,13	1	0,13
8	Falta de un call center directo(sobre el estado del envío)	0,09	1	0,09
9	Costo elevado del servicio	0,13	1	0,13
	TOTAL PONDERADO	1,00		2,33

Fuente. Esta Investigación.

Cuadro 8. MEFE - Documento Masivo

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PES O	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Aumento de la demanda de clientes	0,11	4	0,44
2	Necesidad de aseguramiento de mercancía	0,07	3	0,21
3	Clientela de diferentes actividades económicas	0,07	4	0,28
4	Amplia necesidad de recolección de envíos en empresas	0,08	4	0,32
5	Amplio volumen de comercialización de mercancías en este servicio	0,10	4	0,4
	AMENAZAS			
5	Aumento en precios de la Gasolina	0,12	1	0,12
6	Pérdida de clientes por falla en tiempos de entrega	0,12	1	0,12
7	Entrega en tiempos record de los competidores	0,10	1	0,1
8	Ofrecimiento del mismo servicio por parte de la competencia	0,11	1	0,11
9	Estafas electrónicas a clientes mediante envío de correos electrónicos	0,12	1	0,12
	TOTAL PONDERADO	1,00		2,22

Fuente. Esta Investigación.

Cuadro 9. MEFI - Mercancía Premier

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PES O	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Peso a transportar menor a 7 kilos	0,07	3	0,21
2	Recepción y entrega puerta a puerta	0,09	4	0,36
3	Adecuado embalaje	0,10	4	0,4
4	Rastreo del envío	0,11	4	0,44
5	Diversa modalidad de pago	0,10	4	0,4
	DEBILIDADES			
5	Carencia de publicidad local del servicio	0,11	2	0,22
6	Falta de mejor manejo de la mercancía cuando esta es delicada	0,11	1	0,11
7	Demora en la entrega más de 48 horas	0,12	1	0,12
8	Falta de comunicación al cliente de llegada del envío	0,10	2	0,2
9	Necesidad de contratación de vehículos por outsourcing	0,09	2	0,18
	TOTAL PONDERADO	1,00		2,64

Fuente. Esta Investigación.

Cuadro 10. MEFE- Mercancía Premier

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Aumento de la demanda de clientes	0,10	4	0,4
2	Necesidad de aseguramiento de mercancía	0,09	4	0,36
3	Clientela de diferentes actividades económicas	0,10	4	0,4
4	Necesidad de un modelo full de servicios en el mercado	0,09	4	0,36
5	Alto volumen de comercialización para este servicio	0,09	4	0,36
	AMENAZAS			
5	Aumento en precios de la Gasolina	0,12	1	0,12
6	Pérdida de clientes por falla en tiempos de entrega	0,10	1	0,1
7	Entrega en tiempos record de los competidores	0,10	1	0,1
8	Precios competitivos de la competencia	0,10	2	0,2
9	Estafas electrónicas a clientes mediante envío de correos electrónicos	0,11	1	0,11
	TOTAL PONDERADO	1,00		2,51

Fuente. Esta Investigación.

Cuadro 11. MEFI - Solución Empaque y Embalaje

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Excelente servicio al cliente	0,09	3	0,27
2	Recepción y entrega puerta a puerta	0,10	4	0,4
3	Utilización de tres tipos de empaque según el producto	0,10	3	0,3
4	Rastreo del envío	0,11	4	0,44
5	Alianza estratégica con TIMON como soporte en disponibilidad de vehículos	0,11	4	0,44
	DEBILIDADES			
5	Carencia de publicidad local del servicio	0,10	1	0,1
6	Poca entrega personalizada(solo al destinatario)	0,08	2	0,16
7	Demora en la entrega más de 48 horas	0,11	1	0,11
8	Falta de un call center directo(sobre el estado del envío)	0,09	2	0,18
9	Costos elevado del servicio	0,11	1	0,11
	TOTAL PONDERADO	1,00		2,51

Fuente. Esta Investigación.

Cuadro 12. MEFE -Solución Empaque y Embalaje

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Aumento de la demanda de clientes	0,10	4	0,4
2	Necesidad de aseguramiento de mercancía	0,07	3	0,21
3	Clientela de diferentes actividades económicas	0,10	4	0,4
4	Necesidad de un modelo full de servicios en el mercado	0,10	4	0,4
5	Alto volumen de comercialización de grandes mercancías por parte de empresas en Ipiales	0,10	4	0,4
	AMENAZAS			
5	Aumento en precios de la Gasolina	0,11	1	0,11
6	Rápido incremento del transporte informal	0,10	1	0,1
7	Inconformidad del cliente por las condiciones de entrega de la mercancía	0,10	2	0,2
8	Estafas en aseguramiento de mercancías	0,11	1	0,11
9	Estafas electrónicas a clientes mediante envío de correos electrónicos	0,11	1	0,11
	TOTAL PONDERADO	1,00		2,44

Fuente. Esta Investigación.

2.6.1 Resumen análisis divisiones (MEFI)

Cuadro 13. Resumen análisis divisiones (MEFI)

División	Ingresos en miles de millones	% de ingresos	Utilidades en miles de millones	% de utilidades	Cal. MEFI	Cal. MEFE
1	156.000.000	3,0	219.235.000	16.3	2,29	2,23
2	208.000.000	4,0	258.240.000	19.2	2,33	2,22
3	2.464.800.000	47,4	484.200.000	36	2,64	2,51
4	2.371.200.000	45,60	383.325.000	28.5	2,51	2,44
Total	5.200.000.000	100	1.345.000.000	100		

Fuente. Esta Investigación.

2. 6.2 Análisis general (MEFI)

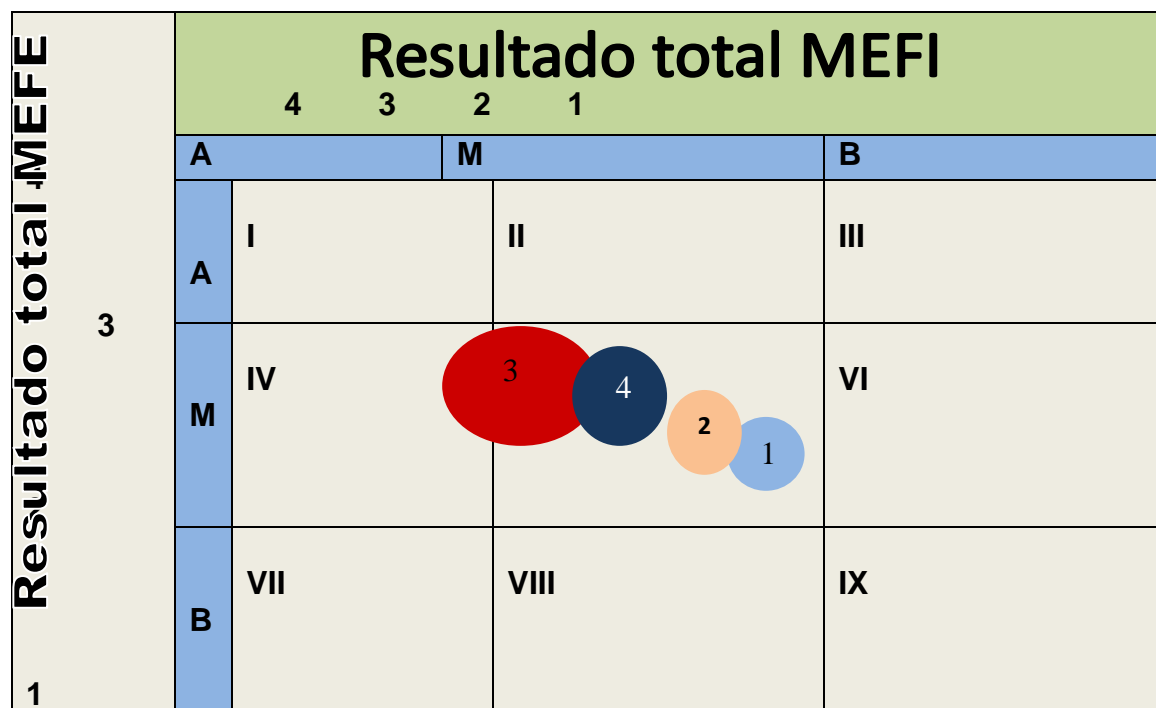
Cuadro 14. MEFI

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Excelente servicio al cliente	0,05	4	0,2
2	Recepción y entrega puerta a puerta	0,07	4	0,28
3	Adecuados puntos de atención	0,10	3	0,3
4	Rastreo del envío	0,12	4	0,48
5	Diversa modalidad de pago	0,09	3	0,27
	DEBILIDADES			
1	Carencia de publicidad local del servicio	0,10	1	0,1
2	Poca entrega personalizada(solo al destinatario)	0,08	2	0,16
3	Poca seguridad del documento(sin daños)	0,14	1	0,14
4	Falta de un call center directo(sobre el estado del envío)	0,11	2	0,22
5	Costo elevado del servicio	0,14	1	0,14
	TOTAL PONDERADO	1,00		2,29

Fuente. Esta Investigación.

Los factores analizados a nivel interno en su mayoría se constituyen como debilidades menores y mayores y en lo que concierne a las fortalezas también se constituyen en menores y mayores, la calificación total de la matriz de factores internos para la empresa servientrega de la ciudad de Ipiales da como resultado 2.29, lo cual indica que la empresa se encuentra fluctuando entre debilidades menores y fortalezas menores, lo cual es una buena posición para utilizar sus fuerzas internas a fin de aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno como la ubicación estratégica y buen reconocimiento con que cuenta la empresa servientrega en el sector de la mensajería especializada.

Figura 4. Resultados MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE).



Fuente. Esta Investigación.

En el anterior grafico se puede observar que las divisiones de la empresa en este caso los servicios más representativos en la ciudad de Ipiales se encuentran en una posición media que corresponde a **retener y mantener**.

Sin embargo las divisiones mas fuertes corresponde a la **división 3** (mercancía premier) y la **división 4** (Solución empaque y embalaje) cada una aportando el

36% y 28.5% respectivamente, denotando además que estas divisiones por sus calificaciones internas como externas, tienden a implementar estrategias de retener y mantener y, sin embargo las divisiones 1 y 2 con porcentajes de 16.3% y 19.2% cada una tendiendo a poner en peligro el futuro del negocio en la ciudad, entre sus falencias se encuentran los *altos costos del servicio, fuga de clientes, y la demora en tiempos de entrega.*

Por tanto se deberá propender por estrategias de *penetración de mercado y desarrollo de servicio* en el mercado Ipialeño.

2.6.3 Matriz de impacto.

Cuadro 15. Capacidad Interna.

CALIFICACIÓN FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Excelente servicio al cliente	X						X		
Recepción y entrega puerta a puerta	X						X		
Adecuados puntos de atención			X				X		
Rastreo del envío	X						X		
Diversa modalidad de pago			X				X		
Carencia de publicidad local del servicio				X			X		
Poca entrega personalizada(solo al destinatario)						X		X	
Poca seguridad del documento(sin daños)				X			X		
Falta de un call center directo(sobre el estado del envío)						X		X	
Costo elevado del servicio	X						X		
Total	4		2	2		2	8	2	

Fuente. Esta Investigación.

- **Análisis del Perfil de Capacidad interna.**

- El perfil de fortalezas y debilidades que representado gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado alto, medio y bajo de la empresa SERVIENTREGA, constituye que ésta, posee una capacidad interna alta y media gracias a la gran mayoría de las fortalezas que posee, generando un amplio impacto dentro de la empresa.

- Las debilidades de la empresa deben ser tenidas en cuenta con el fin de minimizar el impacto negativo sobre las actividades de la empresa, que puedan obstaculizar el normal desarrollo de la empresa.

Conclusión

Este resultado se dio gracias al desarrollo de la Matriz del Factor Interno cuya puntuación promedio obtenida es 2.29, lo cual indica que ha nivel general la empresa SERVIENTREGA tiene mas fortalezas que debilidades a nivel interno, y los resultados del Perfil de la Capacidad Interna que representado gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado alto, medio y bajo de la empresa SERVIENTREGA, constituye que ésta, posee una capacidad interna alta y media gracias a la gran mayoría de las fortalezas que posee, generando un amplio impacto dentro de la empresa.

2.7 Análisis DOFA Empresa Servientrega

El análisis DOFA o DAFO es un resumen de toda la información obtenida en el análisis externo y el análisis interno, es decir, recoge las principales oportunidades y amenazas que el entorno, tanto general como específico, ofrece a la empresa, así como los puntos fuertes y débiles de la propia empresa. Efectivamente la DAFO o DOFA es el acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Dicha información suele presentarse en una matriz de 2 por 2, que permite, de forma rápida y sencilla, tener una idea de la situación global en el que se desenvuelve la organización.

La DAFO, por tanto se convierte en una herramienta muy útil a la hora de definir los objetivos y formular las estrategias que el gerente o empresario deberá utilizar, tanto en el proceso de puesta en marcha en la nueva empresa, como para planificar su desarrollo estratégico, una vez esta se haya consolidado³².

Cuadro 16. DOFA

³² TIZIANA, Priede Bergamini Creación y Desarrollo de Empresas Ed. Pirámide Madrid 2010-Pág.130, 131. [Citado el 10 de Enero del 2012].

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de publicidad local y regional 2. Necesidad mejor capacitación 3. Poco acceso a medios de pago en línea en los diferentes servicios de la empresa 4. Relación lejana con el consumidor final 5. Costos elevados de algunos servicios 	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio portafolio de servicios 2. Implementación sofisticada de vehículos y puntos de atención 3. Adecuados puntos de distribución 4. Personal motivado y comprometido 5. Prestigio de la empresa
<p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Índice delincriminal 2. Aumento de precios del combustible 3. Deserción de clientes hacia la competencia 4. Precios bajos de competidores 	<p>ESTRATEGIAS DA:</p> <p>D1-A4- Generar campaña de publicidad intensiva por tv local, medios impresos y eventos en parques para dar a conocer los servicios más competitivos de la misma</p> <p>D2-A4- Capacitar a personal en aspectos técnicos y administrativos con el fin de retener clientes y satisfacer sus necesidades.</p> <p>D3-D4-A1-A4- Campaña educativa de pago en línea, resaltando la seguridad del valor agregado evitando fuga de clientes.</p> <p>D4-A5- Comparación de costos y calidad del servicio hacia clientes por medio del personal.</p> <p>D4-A3- Buscar por mantener precios constantes de servicios más competitivos</p>	<p>ESTRATEGIAS FA:</p> <p>F1-F2-F4-A1-A3-A4 Conferencia sobre la empresa, sus avances y sus servicios.</p> <p>F3-A3-A4- Realización de encuestas de satisfacción las cuales se entreguen en el punto de pago o recepción que permita observar las opiniones y necesidades de los clientes</p> <p>.</p>
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Localización fronteriza con Ecuador y otros departamentos 2. Prestigio de la empresa por parte del cliente 	<p>ESTRATEGIAS DO:</p> <p>D1-D3-D4-O1-O2-O3-O4-O5, Incrementar la penetración de mercado actual como a otros con estrategias de</p>	<p>ESTRATEGIAS FO:</p> <p>F1-O1-O3, Realización de contratos con empresas fronterizas y locales que comercialicen mercancías</p>

<p>3. Mercados sin explorar en la región</p> <p>4. Masificación del uso de la Internet en los negocios</p> <p>5. Incremento de compra de computador en los hogares</p>	<p>publicidad (volantes, periódico y páginas de internet, visitas a pueblos), que permitan llegar al cliente y a mercados potencialmente rentables.</p> <p>D3-04-05, ofrecimiento del servicio de pagos en línea y rastreo de mercancías, por parte de los empleados que entregan la mercancía puerta a puerta</p> <p>D5-02 Incrementar la eficiencia y rapidez en servicios costosos para generar un concepto favorable respecto al valor cobrado</p> <p>D2- 03- Contratación de personal calificado que permita conseguir apertura de nuevos mercados</p>	<p>hacia Ecuador y otros departamentos y municipios.</p> <p>F2-F3-04-05 Uso de la página web de la empresa que permita penetrar el mercado actual y conseguir nuevos clientes a través del uso de la Internet</p>
--	--	--

Fuente. Esta Investigación

Fuente. Esta Investigación

2.8 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Por medio de esta matriz se determinara si una estrategia se la catalogara como agresiva, conservadora, defensiva o competitiva señalando la más adecuada para la empresa en el mercado Ipialeño.

Esta matriz se utiliza para determinar que tipo de estrategias requiere la empresa

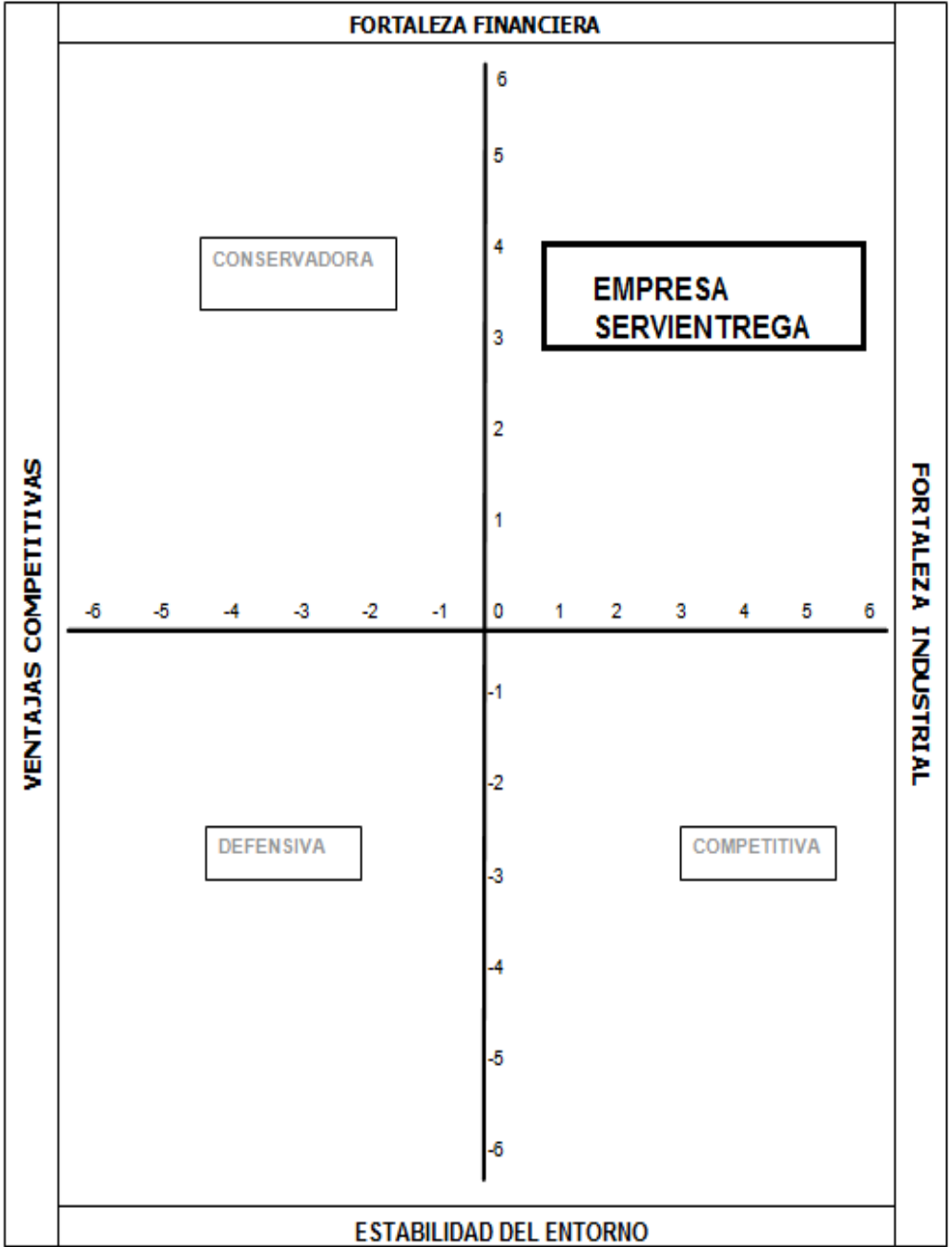
Cuadrante I: Agresivas

Cuadrante II: conservadoras

Cuadrante III: defensivas

Cuadrante IV: competitiva

Cuadro 17. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)



MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

La empresa Servientrega, se encuentra ubicada en el vector direccional del *cuadrante agresivo* de la matriz PEYEA por lo tanto la empresa está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del servicio, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa. Frente a esto la empresa está en condiciones de liquidez y posee una formidable ventaja competitiva que a la postre le permiten aumentar notoriamente sus exportaciones. Esto aunado al crecimiento de la industria y al desarrollo de un favorable entorno.

Posición estratégica interna	
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	Calificación
Tasa de rentabilidad	4
Apalancamiento financiero	3
Los ingresos aumentan año tras año	5
Total	12
Promedio	12/3= 4
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	Calificación
Capacidad del servicio	-1
Políticas de calidad	-2
Liderazgo	-2
Adecuados canales de distribución	-3
Personal motivado y comprometido	-3
Total	-9
Promedio	-9/5= -1.8

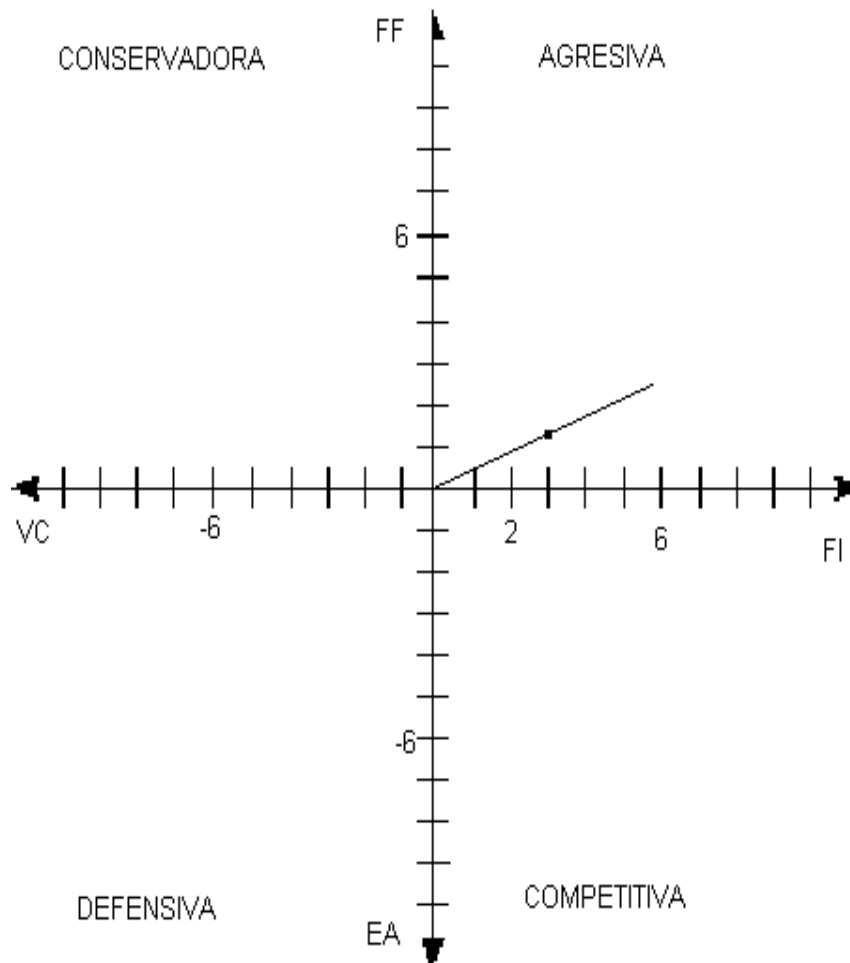
Posición estratégica externa	
<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>	Calificación
Disponibilidad de créditos	-3
Disponibilidad de materias primas	-1
Localización	-2
Barreras para entrar en el mercado	-3
Tasa de impuestos	-4
Total	-13
Promedio	-13/5= -2.6
<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>	Calificación
Potencial de crecimiento	5

Potencial de crecimiento	4
Estabilidad financiera	3
Utilización de recursos	6
Aprovechamiento de recursos	6
Total	24
Promedio	24/5= 4.8

Eje x = $-1,8+4.8=3.0$

Eje y = $-2,6+4.0=1,4$

GRÁFICA:. Matriz PEYEA



Lo anterior quiere decir que la empresa esta en magnifica posición para utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades así como superar debilidades, para lo cual es

necesario adoptar estrategias de crecimiento y expansión, tales como: penetración y desarrollo de mercado, desarrollo del servicio.

2.9 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz Boston Consulting Group expone la situación del producto o servicio que intenta vender la empresa, valorando la fase del ciclo de vida en que se encuentre, el rendimiento que aporta a la empresa y la cuota de mercado que tiene. Dependiendo de estas variables aconseja una serie de actuaciones u otras. Así, la matriz consigue cuatro tipos de productos:

- *Interrogantes*: son aquellos que se encuentran en la fase de introducción, los que no han cumplido las expectativas o los productos que van en descenso en sus ventas y necesitan una revisión.
- *Perros*: son aquellos productos o servicios cuya cuota de mercado es baja y rentable.
- *Estrellas*: son aquellos que tienen un alto costo de marketing, de investigación y de desarrollo, y que contribuyen al beneficio, no necesariamente económico, de la empresa. No suelen generar liquidez.
- *Vacas*: son aquellos productos o servicios maduros con alta cuota de mercado y crecimiento bajo. Aportan mucho beneficio y poca inversión en marketing y en investigación y desarrollo para mantenerse en donde están.

Para cada uno de los casos se recomienda.

- *Interrogantes*: invertir en ellos, siempre y cuando se pueda incrementar su cuota de participación de mercado.
- *Perros*: desinvertir en ellos
- *Estrellas*: mantenerlos
- *Vacas*: continuar con ellos, ya que genera liquidez para la empresa.

Por último hay que señalar que The Boston Consulting Group es una empresa líder en consultoría estratégica para la alta dirección, se trata de una empresa privada con 66 oficinas en 38 países, las cuales se autodefinen como agentes de cambio para sus clientes, empleados y para la sociedad en general³³.

A continuando con el análisis a la cartera de negocios que presenta Servientrega, se hace necesario utilizar la matriz BCG que diagramara las diferencias existentes entre las empresas, en términos de participación relativa del mercado y tasa de crecimiento de la industria.

Posteriormente observamos un crecimiento acelerado del sector de correo y mensajería en Colombia mediante el siguiente cuadro:

Cuadro 18. Empresas que participan en el mercado de mensajería.

Empresas	Ventas 2010 Millones \$	Ventas 2011 Millones \$	Participación en el mercado
Servientrega	340.748	374.655	50,68%
TCC	169.609	175.241	23,71%
Envía	152.430	189.276	25,61%
Total	662.787	739.172	100%

Fuente. Esta Investigación.

Con base en el anterior se calcula la tasa de crecimiento del sector de mensajería se calcula lo siguiente:

$$TC = \frac{739.172 - 662.787}{662.787} * 100 = 11,5\%$$

Es decir que las ventas del sector de mensajería y correo se han incrementado en un **11,5%** en 2010, respecto de la gestión en 2009.

Por consiguiente, se pretende observar cual es la cuota de mercado que tiene la empresa respecto a sus inmediatos competidores.

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o \% de participación en el mercado}}{\text{Ventas de mayor competidor y/o participación del mayor competidor}}$$

³³ TIZIANA, Priede Bergamini Creación y Desarrollo de Empresas Ed. Pirámide Madrid 2010-Pág.76, 78. [Citado el 15 de Enero del 2012].

Siendo CM, la cuota de mercado se tendrá lo siguiente:

Con el anterior resultado se observa de manera clara que la cuota de mercado que presenta la empresa Servientrega S.A. en muy fuerte ya que supera el nivel de 1,5 que considera que al ser superado la participación es muy buena en determinado mercado.

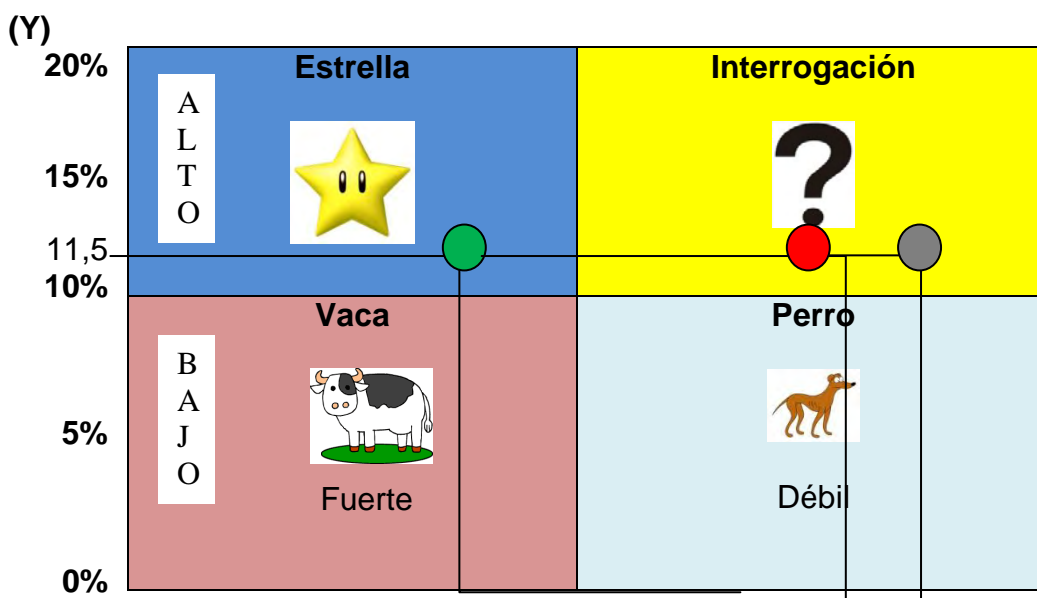
Para sus inmediatos competidores reflejan una baja participación en el mercado, dado que índices por debajo de 1 significa que la participación de una empresa no es muy buena con respecto a su competencia.

Cuadro 19. Crecimiento del mercado de mensajería en general.

En el siguiente cuadro se indica las cuotas de mercado para cada uno de las empresas competidoras en el servicio de mensajería entre las que se encuentran TCC y Envía, en donde la cuota de mercado de TCC es de 23,71 y Envía con una cuota de mercado de 25,61%.

EMPRESAS	CM
Servientrega	$(50,68\%/25,61\%) = 1,98$
TCC	$(23,71\%/50,68\%) = 0,47$
Envía	$(25,61\%/50,68\%) = 0,50$

Figura 6. Matriz BCG del Servicio de Mensajería en General.



5 1,98 1 0.5 0,47 0 (X)

Fuente. Esta Investigación.

Convenciones:

 Servientrega =1,98

 Envía =0,50

 TCC =0,47

Eje x= Participación relativa de la empresa en el mercado.

Eje y= Crecimiento de la Industria

Lo que arroja la matriz anterior, se debe a un fuerte crecimiento del sector, por lo cual Servientrega continua con una buena participación del mercado ubicándose por encima del promedio lo que significa una gran presencia de la empresa a nivel nacional con su amplio portafolio de productos.

2.9.1 Análisis matriz Boston Consulting Group servicio de paquetería³⁴

En el siguiente cuadro se indica las cuotas de mercado para cada uno de las empresas competidoras en el servicio de paquetería entre las que se encuentran TCC y Envía, en donde la cuota de mercado de TCC en este servicio es de 25,68 y Envía con una cuota de mercado de 21,10%.

Cuadro 20. Empresas que participan en el mercado de paquetería.

Empresas	Ventas 2010 Millones \$	Ventas 2011 Millones \$	Participación en el mercado
Servientrega	50	58	53.21%
TCC	25	28	25.68%
Envía	20	23	21.10%
Total	95	109	100%

³⁴ TIZIANA, Priede Bergamini Creación y Desarrollo de Empresas Ed. Pirámide Madrid 2010-Pág.76, 78. / Análisis Boston Consulting Group. [Citado el 15 de Enero del 2012].

Fuente. Esta Investigación.

Con base en el anterior se calcula la tasa de crecimiento del sector de paquetería se calcula lo siguiente:

$$TC = \frac{109 - 95}{95} * 100 = 14\%$$

Es decir que las ventas del sector de mensajería y correo se han incrementado en un **14%** en 2011, respecto de la gestión en 2010.

Por consiguiente, se pretende observar cual es la cuota de mercado que tiene la empresa en el servicio de paquetería con respecto a sus inmediatos competidores.

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o \% de participación en el mercado}}{\text{Ventas de mayor competidor y/o participación del mayor competidor}}$$

Siendo CM, la cuota de mercado se tendrá lo siguiente:

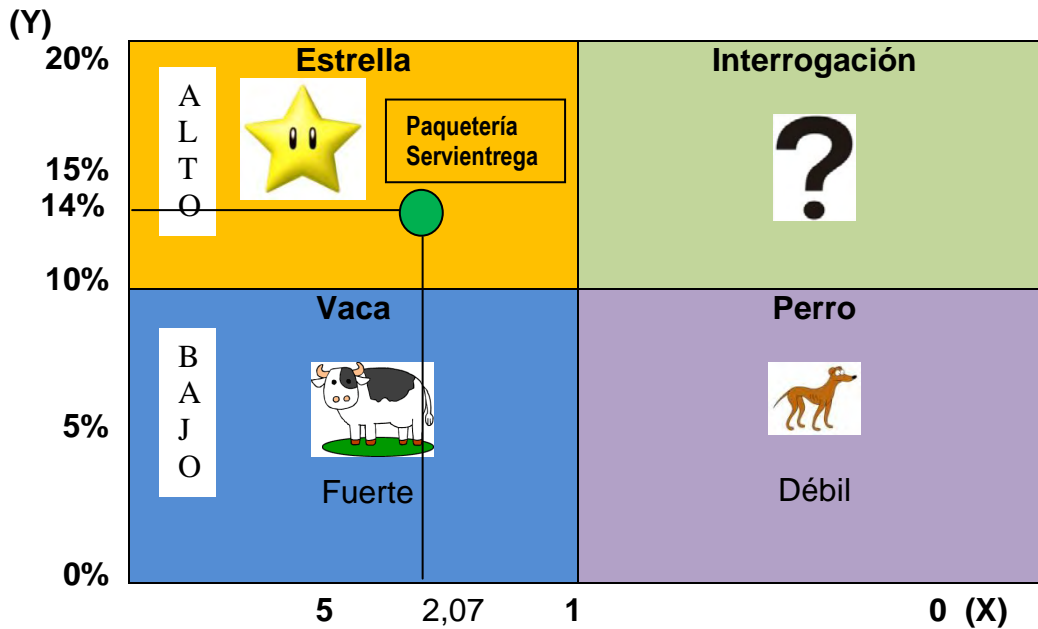
Con el anterior resultado se observa de manera clara que la cuota de mercado que presenta la empresa Servientrega en el servicio de paquetería es muy fuerte.

Cuadro 21. Crecimiento del mercado en paquetería

EMPRESAS	CM
Servientrega	(53.21%/25.68%)= 2.07
TCC	(21.10%/53.21%)= 0,39
Envía	(25.68%/53.21%)= 0,48

Fuente. Esta Investigación

Figura 7. Matriz BCG Servicio de paquetería.



Fuente. Esta Investigación.

Lo que permite evidenciar la matriz anterior es que hay un fuerte crecimiento del sector de paquetería, por lo cual Servientrega continua con una buena participación en el mercado del servicio de paquetería en donde además este servicio se ubica como servicio estrella.

2.9.2 Análisis Matriz Boston Consulting Group Servicio de documentación³⁵.

En el siguiente cuadro se indica las cuotas de mercado para cada uno de las empresas competidoras en el servicio de documentación entre las que se encuentran TCC y Envía, en donde la cuota de mercado de TCC en este servicio es de 26,09 y Envía con una cuota de mercado de 17,85%.

Cuadro 22. Empresas que participan en el mercado de documentación.

³⁵ TIZIANA, Priede Bergamini Creación y Desarrollo de Empresas Ed. Pirámide Madrid 2010-Pág.76, 78. / Análisis Boston Consulting Group. [Citado el 15 de Enero del 2012].

Empresas	Ventas 2010 Millones \$	Ventas 2011 Millones \$	Participación en el mercado
Servientrega	65.5	70.74	56.04%
TCC	30.5	32.94	26.09%
Envía	25.5	22.54	17.85%
Total	121.5	126.22	100%

Fuente. Esta Investigación.

Con base en el anterior se calcula la tasa de crecimiento del sector de documentación se calcula lo siguiente:

$$TC = \frac{126.22 - 121.5}{121.5} * 100 = 8\%$$

Es decir que las ventas del sector de documentación se han incrementado en un **8%** en 2011, respecto de la gestión en 2010.

Por consiguiente, se pretende observar cual es la cuota de mercado que tiene la empresa en el servicio de documentación con respecto a sus inmediatos competidores.

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o \% de participación en el mercado}}{\text{Ventas de mayor competidor y/o participación del mayor competidor}}$$

Siendo CM, la cuota de mercado se tendrá lo siguiente:

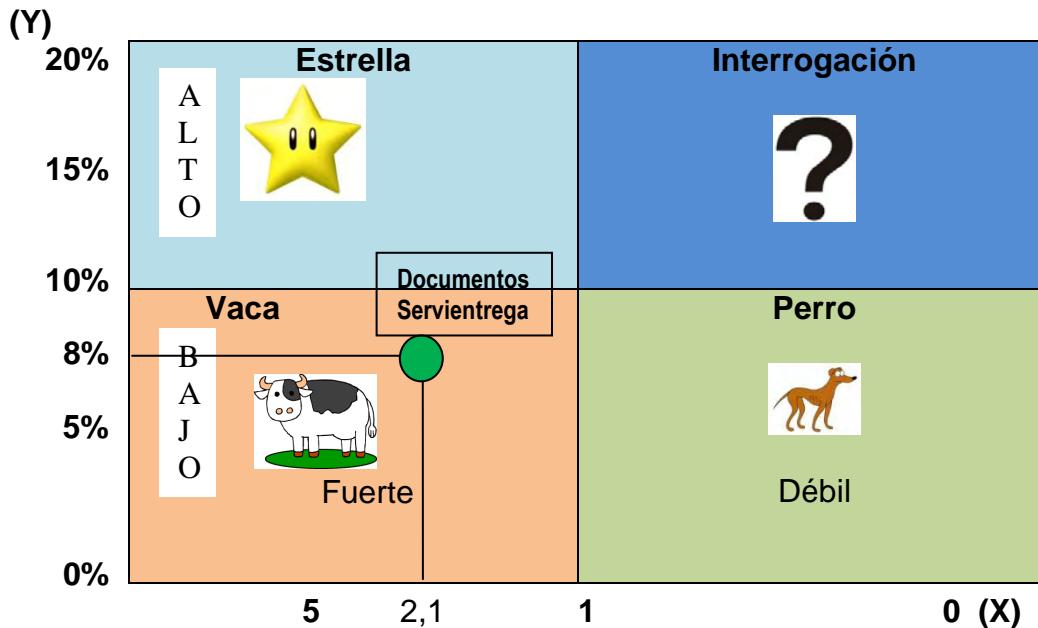
Con el anterior resultado se observa de manera clara que la cuota de mercado que presenta la empresa Servientrega en el servicio de documentación es relativamente fuerte.

Cuadro 23. Crecimiento del mercado en documentación

EMPRESAS	CM
Servientrega	(56.04%/26.09%)= 2.1
TCC	(17.85%/56.04%)=0.31
Envía	(26.09%/56.04%)=0.46

Fuente. Esta Investigación.

Figura 8. Matriz BCG Servicio de documentación.



Fuente. Esta Investigación.

Lo que permite evidenciar la matriz anterior es que hay un mediano crecimiento del sector de documentación, sin embargo continua con una buena participación en el servicio de documentación en el mercado, además de este análisis se puede concluir que el servicio de documentación se ubica como servicio de vaca.

2.9.3 Análisis Matriz Boston Consulting Group Servicio de carga de 2.5 a 5 Kilogramos³⁶.

En el siguiente cuadro se indica las cuotas de mercado para cada uno de las empresas competidoras en el servicio de carga de 2,5 kilogramos a 5 kilogramos entre las que se encuentran TCC y Envía, en donde la cuota de mercado de TCC en este servicio es de 30,57 y Envía con una cuota de mercado de 25,33%.

Cuadro 24. Empresas que participan en el mercado de documentación.

Empresas	Ventas 2010	Ventas 2011	Participación en
----------	-------------	-------------	------------------

³⁶ TIZIANA, Priede Bergamini Creación y Desarrollo de Empresas Ed. Pirámide Madrid 2010-Pág.76, 78. / Análisis Boston Consulting Group. [Citado el 15 de Enero del 2012].

	Millones \$	Millones \$	el mercado
Servientrega	130.5	146.16	44.08%
TCC	90.5	101.36	30.57%
Envía	75.0	84.0	25.33%
Total	296	331.52	100%

Fuente. Esta Investigación.

Con base en el anterior se calcula la tasa de crecimiento del sector de documentación se calcula lo siguiente:

$$TC = \frac{331.52 - 296}{296} * 100 = 12\%$$

Es decir que las ventas del sector de carga entre los 2.5 kilogramos y 5 kilogramos se han incrementado en un 12% en 2011, respecto de la gestión en 2010.

Por consiguiente, se pretende observar cual es la cuota de mercado que tiene la empresa en el servicio de carga entre los 2.5 kilogramos y 5 kilogramos con respecto a sus inmediatos competidores.

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o \% de participación en el mercado}}{\text{Ventas de mayor competidor y/o participación del mayor competidor}}$$

Siendo CM, la cuota de mercado se tendrá lo siguiente:

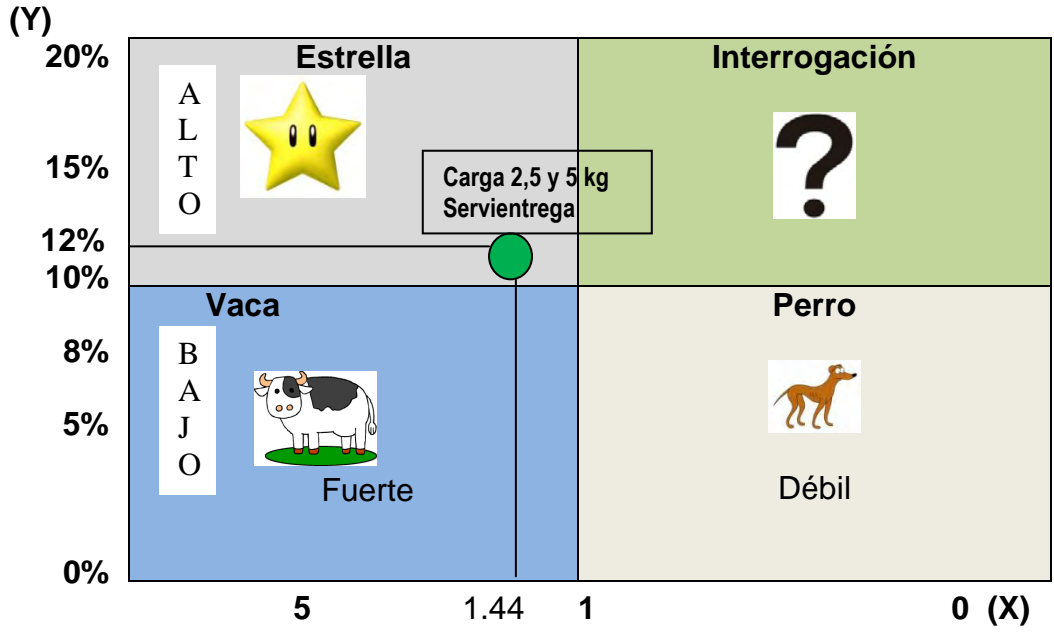
Con el anterior resultado se observa de manera clara que la cuota de mercado que presenta la empresa Servientrega en el servicio de carga entre los 2.5 kilogramos y 5 kilogramos es fuerte con respecto a sus competidores.

Cuadro 25. Crecimiento del mercado en carga de 2,5 kg a 5 Kg.

EMPRESAS	CM
Servientrega	(44.08%/30.57%)= 1.44
TCC	(25.33%/44.08%)= 0.57
Envía	(30.57%/44.08%)= 0.69

Fuente. Esta Investigación.

Figura 9. Matriz BCG Servicio de carga de 2.5 Kg y 5 Kg.



Fuente. Esta Investigación.

Lo que permite evidenciar la matriz anterior es que hay un buen crecimiento del sector de carga entre los 2 y 5 Kilogramos, es por ello que la participación de mercado en este servicio es buena por ende se puede concluir que el servicio de carga entre los 2,5 y 5 kilogramos se ubica como un servicio estrella de servientrega.

2.10 Análisis del ciclo de vida del servicio de mensajería de servientrega

Cuadro 26. Análisis del ciclo de vida del servicio de mensajería

CARACTERISTICAS DEL MERCADO	FASE EN EL CICLO DE VIDA DEL SERVICIO				
	DESARROLLO	EXPANSIÓN	TURBULENCIA	MADUREZ	DECADENCIA
Ventas totales del servicio					
Crecimiento lento	X				
Crecimiento rápido		X			
Índice de ventas en decremento			X		
Numero de competidores importantes					
Ninguno o unos cuantos	X				
Muchos		X			

Tres o cuatro				X	
Menos que antes					X
Precios del servicio					
Estables	X			X	
A la baja			X		X
Distribución					
En aumento		X			
En disminución			X		X
No hay cambios considerables				X	
Cambios importantes en el servicio					
Muchos		X			
Unos cuantos	X				
Ninguno de importancia			X	X	X
Como se vende el servicio					
Con base en beneficios básicos	X				X
Con base en características importantes			X		
Características secundarias				X	

Fuente. Esta Investigación de Servientrega.

Análisis de la matriz del ciclo de vida del producto (CVP)

En cuanto al ciclo de vida del servicio que puede analizar que las ventas totales del servicio de mensajería de la empresa servientrega se encuentran en desarrollo con un crecimiento lento, en lo que concierne al numero de competidores de la empresa servientrega se puede afirmar que sus principales competidores están en la fase de expansión ya que se puede evidenciar el incremento en el número de empresas prestadoras del servicio de mensajería en la ciudad de Ipiales

2.11 Elaboración de la Matriz de la Gran Estrategia

Cuadro. 27 Matriz de la Gran Estrategia

Factores claves para el éxito	PESO	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		CA	CTA	CA	CTA	CA	CTA
FORTALEZAS							
<i>Excelente servicio al cliente</i>	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8
<i>Recepción y entrega puerta a puerta</i>	0.15	2	0.3	3	0.45	4	0.6
<i>Adecuados puntos de atención</i>	0.06	0	0	0	0	3	0.18
<i>Rastreo del envío</i>	0.08	4	0.32	2	0.16	0	0
<i>Personal motivado y comprometido</i>	0.06	0	0	0	0	4	0.24
<i>Diversa modalidad de pago</i>	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24
DEBILIDADES							
<i>Carencia de publicidad local del servicio</i>	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27
<i>Poca entrega personalizada(solo al destinatario)</i>	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32
<i>Poca seguridad del documento(sin daños)</i>	0.10	2	0.2	0	0	3	0.3
<i>Falta de un call center directo(sobre el estado del envío)</i>	0.05	0	0	4	0.2	1	0.05
<i>Costo elevado del servicio</i>	0.05	0	0	0	0	0	0
OPORTUNIDADES							
<i>Aumento de la demanda de clientes</i>	0.10	4	0.4	4	0.4	2	0.2
<i>Necesidad de aseguramiento de mercancía</i>	0.08	0	0	1	0.08	2	0.16
<i>Clientela de diferentes actividades económicas</i>	0.10	3	0.3	3	0.3	0	0
<i>Necesidad de un modelo full de servicios en el mercado</i>	0.15	1	0.15	4	0.6	4	0.6
<i>Alto volumen de comercialización para este servicio</i>	0.10	0	0	2	0.2	3	0.3
AMENAZAS							
<i>Aumento en precios de combustible</i>	0.06	1	0.06	1	0.06	0	0
<i>Pérdida de clientes por falla en tiempos de entrega</i>	0.05	0	0	0	0	0	0
<i>Entrega en tiempos record de los competidores</i>	0.05	0	0	1	0.05	0	0
<i>Precios bajos de la competencia</i>	0.10	0	0	2	0.2	3	0.3
<i>Estafas electrónicas a clientes mediante envío de correos electrónicos</i>	0.05	0	0	1	0.05	1	0.05
TOTAL	2		3.12		4.2		4.97

Fuente. Esta Investigación.

Interpretación de la matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella.

Las empresa servientrega se encuentra en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. Las empresas se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

La empresa SERVIENTREGA se encuentra en una posición competitiva fuerte y en un crecimiento rápido en el mercado por lo cual el desarrollo en la industria de sus servicios es muy competida por la cantidad de empresas de mensajería que existen y la tecnología que se desarrolla constantemente.

De acuerdo a la matriz, la estrategia que se puede implementar es la de Penetración de Mercado, debido a que los factores críticos de éxito se encuentran mejor calificados en ésta. Teniendo mejor resultado en el portafolio de servicios. :

- Construir constantemente nuevos mercados administrar breve y rápida los cambios en el ciclo de vida del mercado y producto
- Utilizar tecnología emergente: lo cual permite Adaptarse a los mercados colapsantes. .

Se requiere un marco integrado para administrar la estrategia de servicio. Este marco sintetiza la estructura de la estrategia del servicio, la organización de la competitividad y las estrategias de crecimiento.

Es importante tener en cuenta a la hora de ofrecer el servicio que la empresa debe mirar lo que tiene y/o está haciendo la competencia y visualizar claramente la ventaja competitiva que el servicio que se va a ofrecer, para hacer que los consumidores, tomen una de decisión de cual se desea elegir.

- **Formulación y análisis de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción. PEEA**
- **Análisis de la Matriz de Planeación Estratégica y Evaluación de la Acción:**

Dentro de las matrices desarrolladas esta la Matriz IE con base en los resultados obtenidos de las Matrices MEFI y MEFÉ, se deriva que la Empresa SERVIENTREGA se encuentra en la casilla V, ya que se clasifica en valor

promedio, es decir que se encuentra entre 2.00 y 2.29, por ello, es necesario estrategias de tipo "RESISTIR", para lo cual la penetración en el mercado y el desarrollo de nuevos productos son estrategias que se utilizan en estas divisiones

La empresa SERVIENTREGA tiene un promedio de 1.8 en Posición competitiva y un valor del 12 % en cuanto al crecimiento de esta industria, que genera unas coordenadas que se ubican en el cuadrante I, dentro de la Matriz de la Gran Estrategia, las estrategias que se recomiendan para este caso son: desarrollo del mercado, penetración en el mercado, desarrollo del servicio y diversificación concéntrica.

Al seguir el procedimiento para la elaboración de la Matriz de Planeación Estratégica y Evaluación de la Acción el punto obtenido es (0.30, 0.58) que ubica el vector resultante en el Cuadrante I del plano cartesiano entre FF y FI, espacio de las estrategias agresivas, lo que significa que la empresa Servientrega debe utilizar sus fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas, . Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

se puede decir que es una empresa con perfil agresivo en una industria de gran crecimiento. Como el vector se encuentra ubicado en el cuadrante agresivo, se puede decir que la empresa está en excelente posición por lo tanto sus estrategias pueden ser de gran diversidad.

2.12 Comparación de las opciones estratégicas a, b y c, a través de la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).

Cuadro 28. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Clas.	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		PENETRACIÓN EN EL MERCADO		DESARROLLO DEL MERCADO		DESARROLLO DE SERVICIO	
		Puntaje Atracción	Total puntaje	Puntaje Atracción	Total puntaje	Puntaje Atracción	Total puntaje
Aumento de la demanda de clientes	4	4	16	4	16	4	16
Necesidad de aseguramiento de mercancía	3	3	9	3	9	3	9
Aumento en precios de combustible	1	2	2	1	1	1	1
Estafas electrónicas a clientes mediante envío de correos electrónicos	1	1	1	1	1	1	1
Clientela de diferentes actividades económicas	3	3	9	3	9	2	6
Necesidad de un modelo full de servicios en el mercado	2	1	2	1	2	1	2
Alto volumen de comercialización para este servicio	2	2	4	2	4	2	4
Pérdida de clientes por falla en tiempos de entrega	4	1	4	1	4	1	4
Entrega en tiempos record de los competidores	4	3	12	3	12	3	12
Precios bajos de la competencia	4	4	16	4	16	1	4
Excelente servicio al cliente	4	4	16	4	16	4	16
Recepción y entrega puerta a puerta	4	3	12	4	16	2	8
Adecuados puntos de atención	4	3	12	4	16	2	8
Rastreo del envío	4	4	16	4	16	2	8
Diversa modalidad de pago	1	2	2	1	1	1	1
Carencia de publicidad local del servicio	1	4	4	4	4	3	3
Poca entrega personalizada(solo al destinatario)	2	3	6	4	8	3	6
Poca seguridad del documento(sin daños)	1	1	1	1	1	1	1
Falta de un call center directo(sobre el estado del envío)	4	4	16	4	16	4	16
Costo elevado del servicio	4	3	12	4	16	4	16
TOTAL		228	221			187	

Fuente. Esta Investigación.

- **Priorización de las opciones estratégicas**

Después de elaborar la Matriz Cuantitativa de Planeación estratégica (MCPE), las opciones estratégicas obtuvieron los siguientes resultados:

Opción a: Estrategia penetración en el mercado

228

Opción b: Estrategia de desarrollo de mercado: 221

Opción c: Estrategia Desarrollo del servicio 187

La opción a es la estrategia que obtiene la puntuación más alta, para lo cual es recomendable para servientrega, la implementación de la estrategia de penetración en el mercado, ya que es la más adecuada de acuerdo al análisis interno y externo de la empresa, al igual a los requerimientos, recursos, productos y mercado actual.

Conclusión

se elaboró un análisis de las opciones estratégicas que se podrían implementar en la empresa, a través de la aplicación de la Matriz de Cuantitativa de Planeación Estratégica, la cual suministró como puntaje más alto 228 “posicionamiento del Mercado”, teniendo en cuenta los requerimientos, recursos y disponibilidad de la empresa, siendo ésta la estrategia mas adecuada, ya que Servientrega necesita incrementar el posicionamiento de sus servicios en el mercado, buscando nuevos canales de distribución confiables, de bajo costo y de buena calidad satisfaciendo a actuales y nuevos clientes.

2.13 Análisis del Servicio

2.13.1 Definición del servicio³⁷: El servicio que ofrece Servientrega, es la recolección y distribución de mercancía y documentos a nivel local, nacional e internacional que requieran certificado de entrega como requisito para su envío.

Los tipos de envíos que maneja Servientrega son documentos como los siguientes:

- Cartas
- Paquetes de documentos
- Facturas
- Publicidad
- Extractos
- recibos

El servicio cubre la necesidad de recoger los envíos de paquetes de 2 kilogramos hasta 150 kilogramo de peso por unidad de empaque, en las instalaciones del cliente.

³⁷ Empresa Servientrega [Citado el 20 de Enero del 2012].

La distribución se efectúa en volúmenes mínimos o grandes de correo, con destino local, nacional, e internacional que incluyen el perímetro urbano de las capitales, intermedias y áreas rurales, con prueba de entrega certificada de acuerdo con las normas legales para la mensajería especializada.

2.13.2 Portafolio de productos y servicios³⁸

- **Mercancías premier.** Envío de Mercancías entre 2 Kg y 150 Kg por unidad de carga cada unidad es amparada con una guía independiente, para prestar este servicio se aplican las siguientes condiciones como el tipo de transporte el cual debe ser aéreo o terrestre y la modalidad de pago que debe al contado, crédito o prepago, y tiempo de entrega el cual es normal.
- **Mercancía Industrial.** Mercancías despachadas en grandes volúmenes cuyas piezas en conjunto son amparadas con una sola guía para un mismo destinatario, este servicio aplica para transporte terrestre y la modalidad de pago puede efectuarse al contado, a crédito o prepago y los tiempos de entrega son normales.
- **Carga masiva.** Este servicio se aplica para carga suelta o contenerizada en cupos completos dedicados para entregas punto a punto, aplica para transporte terrestre con medio de pago a crédito y entrega normal en el punto de destino.
- **Picking y packing.** Servicios de empaque y embalaje, destinados a la protección y preservación de las mercancías, para este servicio se aplica la modalidad de pago al contado y crédito.
- **Caja porte.** Muestras o documentos urgentes que requieren un retorno inmediato por parte del destinatario, para este servicio se aplica la modalidad de transporte terrestre y el pago al contado o crédito.
- **Almacenamientos.** Este servicio es el almacenamiento temporal o permanente de mercancías, integrado con servicios de recepción, ubicación, picking y packing, despacho, manejo de devoluciones, acondicionamientos especiales, administración y control de los inventarios, los requerimientos para la prestación de este servicio es al contado.

³⁸ Empresa Servientrega [Citado el 05 de Febrero del 2012].

- **Soluciones en valores.** Es el servicio de manejo, custodia y entrega especializada de valores negociables y no negociables garantizando su seguridad, transporte y entrega oportuna.
- **Tula de seguridad.** Es el servicio de recolección, transporte y distribución especializada de doble vía, de remesas bancarias, documentos de movimiento bancario, cheques en canje, aceptaciones, pagarés, bonos entre oficinas de una misma entidad, para la prestación de este servicio se aplican las siguientes condiciones transporte terrestre o aéreo y las modalidades de pago son al contado o crédito.
- **Valija de seguridad.** Es el servicio de recolección, transporte y distribución especializada de chequeras y plásticos de seguridad entre una oficina central de un banco y/o su impresor y sus sucursales, para la prestación de este servicio, las condiciones para la prestación de este servicio son transporte terrestre o aéreo y la modalidad de pago es a crédito.
- **Entrega personalizada.** Es el servicio de recolección, transporte y entrega personalizada de valores representados en títulos, documentos y mercancías hasta de 2 Kilogramos con opción de retorno en sobreporte de documentos firmados y/o diligenciados por el destinatario, para la prestación de este servicio se aplican las siguientes condiciones transporte terrestre o aéreo y la modalidad de pago es a crédito.
- **Soporte financiero.** Es el servicio de recolección, transporte, distribución, radicación y retorno documentación financiera con comprobantes de gestiones y radicación de documentos comerciales, para la prestación de este servicio se aplican las condiciones de transporte terrestre o aéreo y la modalidad de pago es a crédito.

2.13.3 Slogan

“Servientrega es entrega segura”

2.13.4 logotipo

Figura 10. Logo de servientrega



Fuente. Empresa Servientrega

2.13.5 Precio del servicio³⁹. El precio promedio nacional del servicio de mensajería nacional para el envío de cartas, paquetes, documentos o facturas se estima en 6.700 pesos.

Para envíos de mercancía de 2 Kilogramos hasta 150 Kilogramos el precio se estima en 10.000 pesos como promedio para destinos nacionales, para mercancías de más de 150 Kilogramos de pesos el precio oscila entre \$7.000 y \$9000.

2.14 Análisis de la competencia. Los principales competidores para la empresa servientrega de la ciudad de Ipiales se relacionan en el siguiente cuadro.

Cuadro 29. Principales empresas competidoras.

EMPRESA	DIRECCIÓN	DIRECCIÓN ELECTRONICA	TELÉFONO
TCC S.A	Cr 1 A 17 A-03	www.tcc.com.co	(57) (2) 7732823
DEPRISA S.A	Cl 16 6-51	www.deprisa.com	
4-72 LA RED POSTAL DE COLOMBIA	Cl 16 7-22	www.4-72.com.co	(57) (2) 7732444
LÁSER EXPRESS MERCADERO	Cl 10 5-08	www.laserexpress.com	(57) (2) 7734269

³⁹ Empresa Servientrega [Citado el 10 de Febrero del 2012].

LTDA.			
AEROENVIOS LTDA.	Cr 11 15-64	www.aeroenvios.com	(57) (2) 7735224
COORDINADORA MERCANTIL S.A.	CI 10 6-20	www.coordinadora.com	(57) (2) 7732978
CRONO ENTREGAS	CI 16 7-59	www.cronoentregas.com	(57) (2) 7250445
RAPIFAX	Cr 7 12 A-108	www.rapifax.com.co	(57) (2) 7737375
CORREO EXPRESS LOS ANGELES	Cr 7 11-20	www.correoexpress.com	(57) (2) 7256088
S.I.N. SERVICIO INMEDIATO NACIONAL	Cr 7 12 A-108	www.sin.com.co	(57) (2) 7733350
AVIANCA S.A.	CI 16 6-48	www.avianca.com	(57) (2) 7732241

Fuente. Esta Investigación.

2.14.1 Matriz de perfil Competitivo

Cuadro 30. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	EMPRESAS DE MENSAJERIA					
		SERVIENTREGA		TCC		4-72	
		CLAS	PONDERAD	CLAS	PONDERAD	CLAS	PONDERAD
1. Experiencia	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3
2. Tecnología	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
3. Cobertura de servicio	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
4. Capacidad del Talento Humano	0,09	4	0,36	3,5	0,29	3,3	0,29
5. Capacidad y Estabilidad Financiera	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
6. Innovación	0,10	4	0,4	3,3	0,33	3,3	0,33
7. Precios Competitivos	0,11	4	0,44	3,3	0,363	3,5	0,385
8. Calidad del servicio	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
9. Control de gestión	0,11	3,3	0,363	3,3	0,36	3,5	0,385
10. Clientes	0,11	4	0,44	4	0,44	3,5	0,385
T O T A L	1,00		3,53		3,40		3,37

Fuente. Esta Investigación.

La empresa servientrega S.A de la ciudad de Ipiales con respecto a su competencia directa que es la empresa TCC y la red postal nacional 4-72 se encuentra en un nivel importante, sin embargo se requiere realizar reestructuraciones a nivel interno con el fin de mejorar cada vez mas el servicio de mensajería especializada y de esa manera constituirse como una de las empresas lideres en el servicio de correspondencia en la ciudad de Ipiales y en el suroccidente Colombiano.

CAPITULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En el desarrollo del estudio se pudo establecer que la empresa servientrega cuenta con alrededor de 3000 clientes en sus bases de datos y una vez aplicada la muestra se determino la aplicación de 93 encuestas dirigidas a los usuarios de la empresa servientrega de la ciudad de Ipiales.

3.1 Análisis de Resultados de los Clientes

Con la finalidad de conocer las principales características de los clientes actuales de la empresa servientrega se aplicaron un total de 93 encuestas a los clientes más representativos de la agencia de mensajería ubicada en la ciudad de Ipiales, la información recopilada contribuirá al plan de mejoramiento de los procesos en el servicio de mensajería local, nacional e internacional.

Cuadro 31. Tipo de correspondencia que se maneja

TIPO DE CORRESPONDENCIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
CARTAS	10	11%
FACTURAS	25	27%
SOBRES	45	48%
PUBLICIDAD	7	8%
OTROS	6	6%
TOTAL	93	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 11. Tipo de correspondencia



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a la pregunta; que tipo de correspondencia maneja, del 100% de los usuarios encuestados el 48% contestó que la correspondencia que maneja son sobres, el 27% de los usuarios maneja como correspondencia facturas, un 11% maneja cartas, el 8% y 6% restante maneja de los usuarios encuestados maneja publicidad y otro tipo de documentación como correspondencia. Estos resultados demuestran que la empresa es reconocida, aunque debe tener en cuenta las campañas de publicidad que serían complementarias con la información voz a voz o recomendación.

Cuadro 32. Frecuencia de envíos

FRECUENCIA DE ENVÍOS	RESPUESTA	PORCENTAJE
DIARIAMENTE	8	9%
SEMANALMENTE	25	27%
MENSUALMENTE	60	64%
TOTAL	93	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 12. Frecuencia de envíos



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a la pregunta con que frecuencia Ud. Realiza envíos el 64% de los usuarios encuestados contestó que la frecuencia con que utiliza los servicios de la empresa servientrega es mensual, el 27% de los usuarios lo hace semanalmente y el 9% restante lo hace diariamente. Sin embargo la empresa debe dar a conocer las falencias porque no se envía diariamente y buscar diferentes estrategias para la solución del mismo.

Cuadro 33. Destino de los envíos

DESTINO DE LOS ENVÍOS	RESPUESTA	PORCENTAJE
LOCAL	42	45%
NACIONAL	36	39%
INTERNACIONAL	15	16%
TOTAL	93	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 13. Destino de los envíos



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a la pregunta, cual es el destino de los envíos, el 39% de los usuarios encuestados realiza sus envíos a nivel nacional, el 45% de los usuarios encuestados lo hace a nivel local y un 16% de los usuarios encuestados de la empresa servientrega utiliza el servicio de correspondencia a nivel internacional.

Se debe optar por realizar una estrategia de promoción para motivar al usuario que utilicen el servicio de correspondencia a nivel internacional que ofrece la empresa.

Cuadro 34. Contratación de mensajería especializada

CONTRATACIÓN DE MENSAJERÍA ESPECIALIZADA	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	23	25%
NO	70	75%
TOTAL	93	100%

Fuente: Esta Investigación.

Figura 14. Contratación de mensajería especializada



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a la pregunta. Ud. realiza la contratación de mensajería especializada, el 75% de los usuarios encuestados no contrata el servicio de mensajería especializada, el 25% de los usuarios encuestados si contrata este tipo de servicio con la empresa servientrega de la ciudad de Ipiales. Aunque la personas utilizan el servicio de mensajería se debe dar a conocer los beneficios de para utilizar este servicio.

Cuadro 35. Motivos por los cuales no contrata mensajería especializada

MOTIVOS POR LOS CUALES DE MENSAJERIA ESPECIALIZADA	RESPUESTA	PORCENTAJE
BAJO VOLUMEN DE ENVIO	30	43%
ES MUY COSTOSO	22	31%
NO ES CONFIABLE	12	17%
NO CONOCE EL TIPO DE SERVICIO	6	9%
TOTAL	70	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 15. Motivos por los cuales no contrata mensajería especializada



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a la pregunta. Por- que no tiene contratado el servicio de mensajería especializada, de los 70 usuarios encuestados que contestó que no tenía contratado este tipo de servicio un 43% de ellos respondió que el motivo por el que no contrata este tipo de servicio es por que maneja bajos volúmenes en sus paquetes, el 31% contestó que el servicio de mensajería especializada es muy costoso, un 17% de los usuarios encuestados contestó que este tipo de servicio no es confiable y el 9% restante de los usuarios que no contratan este servicio contestó que no conocía este tipo de servicio, es necesario dar a conocer el servicio de mensajería especializada y convertir el servicio en una oportunidad.

Cuadro 36. Empresas que utiliza para el servicio de mensajería especializada

EMPRESAS QUE UTILIZA PARA EL SERVICIO DE MENSAJERIA ESPECIALIZADA	RESPUESTA	PORCENTAJE
TCC	10	43%
ENVIA	9	39%
4-72	2	9%
OTROS	2	9%
TOTAL	23	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 16. Empresas que utiliza para el servicio de mensajería especializada



Fuente. Esta Investigación

Con respecto a la pregunta. Cuales son las empresas que contrata para los servicios de mensajería especializada, de los 23 usuarios que contentaron que si contratan el servicio con otras empresas el 43% de los usuarios contesto que contrata este tipo de servicio con la empresa TCC, el 39% lo hace con Envía, un 9% contrata con la empresa 4-72 y un 9% restante lo hace con otro tipo de empresas, es necesario dar a conocer todo el portafolio de bienes y servicios para convertir esta amenaza en oportunidad de mercado.

Cuadro 37. Cuales son los servicios de las empresas con las que contrata el servicio de mensajería especializada.

CUALES SON LOS SERVICIOS DE LAS EMPRESAS DE MENSAJERÍA ESPECIALIZADA	RESPUESTA	PORCENTAJE
ENTREGA INMEDIATA	12	52%
SEGURIDAD EN EL ENVIÓ	7	31%
OTROS	4	17%
TOTAL	23	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 17. Cuales son los servicios de las empresas con las que contrata el servicio de mensajería especializada.



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a la pregunta. Cuales son los servicios que le prestan las empresas de servicio de mensajería especializada, el 52% de los usuarios encuestados contestó que el servicio es la entrega inmediata de los paquetes, el 31% de los usuarios encuestados estableció que las empresas de mensajería especializada le garantizan la seguridad en él envío, es necesario dentro de los servicios que ofrece servientrega enfatizar en la seguridad para convertir esta amenaza en fortaleza dentro de la empresa.

Cuadro 38. Ud. ha utilizado el servicio de servientrega

Ud. HA UTILIZADO EL SERVICIO DE SERVIENTREGA	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	16	70%
NO	7	30%
TOTAL	23	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 18. Ud. ha utilizado el servicio de servientrega



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a la pregunta. Usted ha utilizado los servicios de servientrega el 70% de los usuarios no ha contratado el servicio de mensajería especializada, y el 30% restante si ha contratado este tipo de servicios con servientrega, de acuerdo con el anterior análisis se hace muy necesario difundir las cualidades y atributos de servientrega para aprovechar esta oportunidad del mercado.

Cuadro 39. Calidad del servicio que actualmente utiliza

CALIDAD DEL SERVICIO QUE ACTUALMENTE UTILIZA	RESPUESTA	PORCENTAJE
EXCELENTE	18	78%
REGULAR	5	22%
MALO	0	0%
PESIMO	0	0%
TOTAL	23	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 19. Calidad del servicio que actualmente utiliza



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a la pregunta. Como califica el servicio que actualmente utiliza, el 78% de los usuarios encuestados contestó que el servicio que actualmente utiliza es excelente y un 22% de los usuarios encuestados contestó que el servicio es regular, de acuerdo con el anterior análisis es necesario aplicar estrategias de mercadeo para promocionar los servicios de servientrega y aprovechar esta oportunidad de mercado.

Cuadro 40. Razones por las cuales utiliza el servicio actual de envíos

RAZONES POR LOS CUALES UTILIZA EL SERVICIO ACTUAL DE ENVÍOS	RESPUESTA	PORCENTAJE
PRECIOS COMPETITIVOS	5	22%
CONFIABILIDAD	8	35%
ENTREGA INMEDIATA	6	26%
SERVICIO INTEGRAL	4	17%
TOTAL	23	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 20. Razones por las cuales utiliza el servicio actual de envíos



Fuente. Esta Investigación.

El 35% de los usuarios encuestados contestó que utiliza el servicio actual de mensajería por que la empresa con la que contrata es confiable para la prestación del servicio, el 26% de los usuarios encuestados contestó por que la empresa de mensajería con la que contrata le garantiza la entrega inmediata de sus envíos, el 22% de los usuarios encuestados contestó que la razón por la que utiliza los servicios de la empresa de mensajería con la que contrata tiene una buena Atención para la prestación del servicio, es de suma importancia mantener esta fortaleza en la empresa.

3.2 Análisis de resultados de la encuesta aplicada entre las empresas que solicitan el servicio de mensajería de la empresa servientrega de la ciudad de Ipiales

Con el objetivo de conocer las diferentes expectativas de las empresas que solicitan el servicio de correspondencia en la ciudad de Ipiales, se ubico a 30 empresas las mas representativas de la ciudad para la aplicación de la encuesta, a fin de recopilar información que contribuya al mejoramiento de las operaciones de mensajería de la empresa servientrega en la ciudad de Ipiales.

3.2.1 Empresas Investigadas

Cuadro 41. Empresas investigadas

Razón social	Sector	Dirección	Teléfonos
Bodega comercial la despensa	Comercialización Granos y abarrotos	Cra 11 N° 16-65	7724080
Almacén legal	Comercialización de textiles	Cra 11 N° 14-103	7733311
Almacenes textiles real	Comercialización de textiles	Cra 7 N° 11-14	7734727
Almacén alkosto	Comercialización de productos de consumo	Cra 5 N° 8-26	7732208
Almacén estrella	Comercialización de productos de consumo	Cra 6 N° 14-06	7732232
Cereales Nariño	Granos y abarrotos	Calle 15 10- 49	7733109
Comercializadora Oriental S.A	Granos y abarrotos	Calle 17 N° 7- 17	7732012
Agropecuaria la Hacienda	Comercialización de productos agropecuarios	Calle 13 N° 7-42	7734364
Agroganadero	Comercialización de productos agropecuarios	Cra 3 N° 15-03	7722075
Servicampo	Comercialización de productos agropecuarios	Av. Panamericana N° 1-150	7733536
Ferretería cordilleras Ltda.	Comercialización de productos agropecuarios	Cra 5 N° 13-56	7732421
Ferretería marco polo	Artículos eléctricos y de construcción	Cra 5 N° 16-49	7732159
Ferretería Ramírez Hnos.	Artículos eléctricos y de construcción	Cra 5 N° 15-50	7733542

Fuente. Esta Investigación

Razón social	Sector	Dirección	Teléfonos
Ferretería Inobras Ltda.	Comercialización de productos de construcción	Cra 5 N° 16-70	7734320
Ferretería la casa del plomero	Comercialización de productos de construcción	Cra 5 N° 15-05	7733653
Aduanas Avía Ltda.	Servicios	Calle 16 N° 6- 34	7732528
Almaviva	Depósitos aduaneros	Cra 6 N° 14-33	7722022
Alpopular	Depósitos aduaneros	Av. Panamericana sur Km 3	7732989
Colincomex Ltda.	Servicios	Cra 6 N° 15-20	7733537
Coralsa	Depósitos aduaneros	Cra 7 N° 30-130	7733812
Macrobodegas	Depósitos aduaneros	Av. Panamericana norte	7250091
Atemco	Depósitos aduaneros	Av. Panamericana Km 1	7730492
Almafrontera	Depósitos aduaneros	Av. Panamericana Km 1	7733524
Acrisul	Vidrios y aluminios	Calle 17 N° 5-24	7732216
Casa Alum	Vidrios y aluminios	Cra 1 N° 14-08	7730160
Bodega de vidrios	Vidrios y aluminios	Cra 11 N° 15-94	7251678
Berlimotos	Comercialización de motocicletas	Cra 5 N° 20-50	7734510
Andina Motors	Comercialización de motocicletas	Cra 5 N° 20-33	7250325
Tractopartes	Comercialización de repuestos y accesorios	Calle 17- N° 7-71	7730644
Rediesel	Comercialización de repuestos y accesorios	Av. Panamericana N° 3ª-57 Este	7252246

Fuente. Esta Investigación.

Cuadro 42. Utilización del servicio de mensajería especializada

UTILIZACION DEL SERVICIO DE MESAJERIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	17	57%
NO	13	43%
TOTAL	30	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 21. Utilización del servicio de mensajería



Fuente. Esta Investigación.

En cuanto a la pregunta. Ud. utiliza el servicio de mensajería el 57% de los actores entrevistados contestó que si utiliza los servicios de mensajería especializada, el 43% de las empresas entrevistadas contestó que no utilizan el servicio de mensajera especializada, de acuerdo con el anterior análisis es necesario difundir los servicios que actualmente presta servientrega para aprovechar esta nueva oportunidad de mercado.

Cuadro 43. Motivos por los cuales no usa el servicio de mensajería especializada

MOTIVOS POR LOS CUALES NO UTILIZA EL SERVICIO DE MENSAJERIA ESPECIALIZADA	RESPUESTA	PORCENTAJE
NO ES NECESARIO	4	31%
FALTA DE PRESUPUESTO	6	46%
CUENTA CON MENSAJEROS	2	15%
OTROS	1	8%
TOTAL	13	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 22. Motivos por los cuales no usa el servicio de mensajería



Fuente. Esta Investigación

En cuanto a la pregunta. Cuales son los motivos por los cuales no utiliza el servicio de mensajería, el 46% de las empresas que no contratan el servicio de mensajería estableció que no contrata este tipo de servicios por falta de presupuesto, un 31% de los encuestados no lo considera necesario, un 15% cuenta con mensajeros en la empresa, de acuerdo con el anterior análisis es necesario realizar esfuerzos de marketing para aprovechar esta nueva oportunidad de mercado como el servicio de mensajería especializada.

Cuadro 44. Interés por contratar el servicio de mensajería y paquetería

INTERES POR CONTRATAR SERVICIO DE MENSAJERIA Y PAQUETERIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	10	77%
NO	3	23%
TOTAL	13	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 23. Interés por contratar el servicio de mensajería y paquetería



Fuente. Esta Investigación.

En cuanto a la pregunta. Tiene interés por contratar el servicio de mensajera, el 77% de las empresas que en la actualidad no cuenta con este tipo de servicio si tiene interés por contratar el servicio de mensajería, el restante 23% no esta interesado en contratar los servicios de mensajería, de acuerdo con el análisis anterior es necesario promocionar los servicios de servientrega para aprovechar esta oportunidad de mercado.

Cuadro 45. Frecuencia con la que su empresa utiliza el servicio de mensajería

CON QUE FRECUENCIA UTILIZA SU EMPRESA EL SERVICIO DE MENSAJERIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
DIARIAMENTE	3	18%
SEMANALMENTE	5	29%
MENSUALMENTE	7	41%
DE VEZ EN CUANDO	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 24. Frecuencia en la utilización del servicio de mensajería



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a la pregunta. Con que frecuencia utiliza su empresa servicios de mensajería y paquetería, el 41% de las empresas que si utilizan los servicios de mensajería lo utilizan mensualmente, el 29% utiliza los servicios semanalmente, un 18% diariamente y el restante 12% de las empresas utiliza el servicio de vez en cuando, es necesario enfatizar en la promoción para convertir esta amenaza en fortaleza incrementando el número de clientes.

Cuadro 47. Cantidad de correspondencia que maneja normalmente

CANTIDAD DE CORRESPONDENCIA QUE MANEJA NORMALMENTE	RESPUESTA	PORCENTAJE
MENOS DE 50 PAQUETES	14	82%
ENTRE 50 Y 100	3	18%
MAS DE 100	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 25. Cantidad de correspondencia que maneja normalmente



Fuente. Esta Investigación.

En cuanto a la pregunta. Que cantidad de correspondencia o paquetes envía normalmente, el 82% de las empresas encuestadas maneja menos de 50 paquetes mensuales y el restante 18% de las empresas maneja entre 50 y 100 paquetes de correspondencia mensual, de acuerdo al anterior resultado es necesario realizar promociones de acuerdo a la cantidad de mensajería para aprovechar esta oportunidad de mercado.

Figura 48. Destino de los envíos

DESTINO DE LOS ENVÍOS	RESPUESTA	PORCENTAJE
LOCAL	6	35%
NACIONAL	8	47%
INTERNACIONAL	3	18%
TOTAL	17	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 26. Destino de los envíos



Fuente. Esta Investigación.

En cuanto a la pregunta. Los envíos realizados por su empresa son a nivel local, nacional e internacional, el 47% de las empresas encuestadas contestó que los envíos que realiza son a nivel nacional y el 35% realiza sus envíos de correspondencia a nivel local y un 18% de las empresas encuestadas realiza sus envíos a nivel internacional, de acuerdo a los anteriores resultados es necesario implementar el plan de logística para aprovechar las oportunidad de mercado que es la solicitud por el servicio de mensajería a nivel nacional.

Cuadro 49. Nivel de importancia para contratar el servicio de mensajería

NIVEL DE IMPORTANCIA EN EL SERVICIO DE MENSAJERIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
PRECIO	6	35%
TIEMPO DE ENTREGA	4	23%
SEGURIDAD	3	18%
COBERTURA DEL SERVICIO	2	12%
LOGISTICA	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 27. Nivel de importancia en el servicio de mensajería



Fuente. Esta Investigación.

En cuanto a la pregunta. Enumere de 1 a 5 según la importancia que Ud. le ha dado a las siguientes características del servicio de mensajería y paquetería, el 35% de las empresas encuestadas considera al precio del servicio como una característica esencial para la contratación de correspondencia, el 23% de las empresas encuestadas considera como una característica esencial el tiempo en la entrega de los paquetes, el 18% de las empresas encuestadas considera como característica importante la seguridad en el envío, y un 12% considera la logística como característica importante.

Cuadro 50. Tipo de envíos más frecuentes

TIPO DE ENVIOS MAS FRECUENTES	RESPUESTA	PORCENTAJE
CARTAS	7	41%
DOCUMENTOS	4	23%
REVISTAS Y CATALOGOS	3	18%
TARGETAS	2	12%
ESTADOS DE CUENTA	1	6%
TOTAL	17	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 28. Tipo de envíos más frecuentes



Fuente. Esta Investigación.

Con respecto a la pregunta. Indique los envíos más frecuente que se realizan en su empresa cartas, documentos, revistas, catálogos o tarjetas, el 41% de las empresas encuestadas como envíos frecuentes realiza cartas, el 23% de las empresas encuestadas realiza como envíos documentos, un 18% de las empresas encuestadas realiza como envíos frecuentes revistas y catálogos, y el 12% restante realiza como envíos frecuentes tarjetas, es necesario ofrecer promociones para esta clase de envíos a fin de aprovechar esta oportunidad en el mercado.

Cuadro 51. Calificación del servicio de mensajería que utiliza actualmente

CALIFICACION DEL SERVICIO DE MENSAJERIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
EXCELENTE	13	76%
REGULAR	4	24%
MALO	0	0%
PESIMO	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 29. Calificación del servicio de mensajería que utiliza actualmente



Fuente. Esta Investigación.

En cuanto a la pregunta. Como califica el servicio de mensajería y paquetería que Ud. utiliza actualmente excelente, regular, malo pésimo, el 76% de las empresas encuestadas considera que el servicio de mensajería que utiliza actualmente es excelente el 24% de las empresas considera el servicio de mensajería que utiliza actualmente como regular, ninguna de las empresas encuestadas califico el servicio de mensajería actual como malo o pésimo, es necesario optimizar la calidad del servicio para aprovechar la oportunidad que brinda el mercado para servientrega.

Cuadro 52. Motivos por los cuales utiliza el servicio actual de mensajería

MOTIVOS POR LOS CUALES UTILIZA EL SERVICIO ACTUAL DE MENSAJERIA	RESPUESTA	PORCENTAJE
ENTREGA INMEDIATA	5	29%
PRECIOS COMPETITIVOS	7	41%
CONFIABILIDAD	3	18%
BUENA ATENCIÓN	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente. Esta Investigación.

Figura 30. Motivos por los cuales utiliza el servicio actual de mensajería



Fuente. Esta Investigación.

En cuanto a la pregunta. Porque motivos o razones utiliza el servicio actual de mensajería, el 41% de las empresas encuestas utiliza el servicio actual de mensajería por que los precios ofrecidos son competitivos calificando el servicio de excelente por tal razón, el 29% de las empresas encuestadas utiliza el servicio actual de mensajería por le garantizan una entrega inmediata en sus envíos y por ende lo califica el servicio de excelente, un 18% de las empresas encuestadas utiliza el servicio actual de mensajería por razones de confiabilidad en sus envíos.

Cuadro 53. Resumen de los Resultados

El presente cuadro indica el resumen de las preguntas que se formularon en las encuestas aplicadas entre los clientes actuales y potenciales de la empresa Servientrega de la ciudad de Ipiales.

Preguntas Clientes	Resultados	Total
Tipo de correspondencia	CA 11%, FA 27%, SO 48%, PU 8%, OTROS 6%	100%
Frecuencia de envíos	DI 9%, SE 27%, ME 64%	100%
Destino de envíos	LO 45%, NAC 39%, INT 16%	100%
Contratación de mensajería	SI 25%, NO 75%	100%
Motivos de no contratación	BVE 43%, MC 31%, NC 17%, NCS 9%	100%
Empresas que utiliza	TCC 43%, ENVIA 39%, 4-72 9%, OTROS 9%	100%
Servicios de las empresas	EI 52%, SE 31%, OTROS 17%	100%
Utilización Servicio Servientrega	SI 70%, NO 30%	100%
Calidad del servicio actual	EXC 78%, RE 22%, MA 0%, PE 0%	100%
Razones de utilización	PC 22%, CO 35%, EI 26%, S IN 17%	100%
Preguntas Empresas	Resultados	Total
Utilización del servicio	SI 57%, NO 43%	100%
Motivos de no utilización	NN 31%, FP 46%, CM 15%	100%
Interés por la contratación	si 77%, no 23%	100%
Frecuencia del servicio	DI 18%, SE 29%, ME 41% , DVE 12%	100%
Cantidad de correspondencia	>50 P 82%, 50-100 P 18%, <100P 0%	100%
Destino de envíos	LO 35%, NA 47%, INT 18%	100%
Nivel importancia en el servicio	PR 35%, TE 23%, SEG 18%, COB 12%, LOG 12%	100%
Tipo de envíos	CAR 41%, DOC 23%, RyC 18%, TAR 12%, EC 6%	100%
Calificación del servicio	EXC 76%, REG 24%, MA 0%, PE 0%	100%
Motivos por los que usa el SSS	EI 29%, PR C 41%, CONF 18%, BA 12%	100%

Fuente. Esta Investigación.

4. Análisis del proceso de logística de la empresa servientrega

4.1 Definición de logística: son las operaciones que se componen de distintos procesos como son la manipulación de los productos que se van a comercializar, su almacenaje, el transporte por medio del cual se harán llegar a su destino final y por ende su distribución, es relevante, entonces, comprender la importancia de la logística dentro de la empresa.

La palabra logística se deriva de la palabra francesa “logistique”, haciendo referencia a todas aquellas actividades realizadas por los jefes de campo en el siglo XVII, convirtiéndose en el siglo XX, en un término utilizado no sólo en la milicia sino también en el sector empresarial.

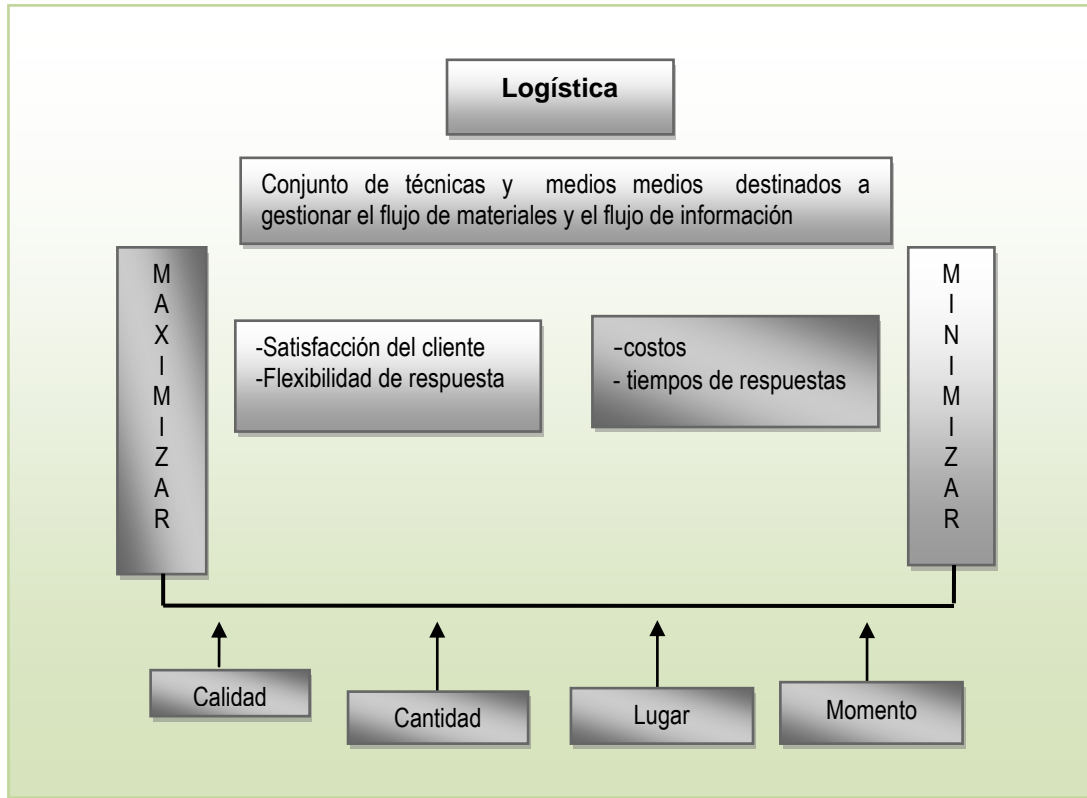
Según Jordi Pau i Cos y Ricardo de Navascués y Gasea, “el concepto de logística da a los negocios reglas que permiten a la dirección seguir, valorar, priorizar y controlar todos los distintos elementos de aprovisionamiento y distribución que inciden en la satisfacción del cliente en los costes y beneficios.”

Teniendo claro que la logística contiene elementos claves y diferentes operaciones ocurren dentro de ella, se cree conveniente ilustrar la manera como se lleva a cabo mencionado proceso⁴⁰:

⁴⁰ CIMALSA. Empresa Pública de la Generalitat de Catalunya (España) encargada de la promoción de infraestructura logística especializada. Centrales e infraestructura para la movilidad y las actividades logísticas. [Citado el 15 de Febrero del 2012].

4.1.2 Proceso logístico

Figura 31. Proceso logístico



Fuente. Esta Investigación.

▪ Manual de Logística

Dentro de dicho proceso es fundamental la coordinación de tareas de cada uno de los participantes, para que así, se dé una entrega adecuada y a tiempo de producto que se esté comercializando. Importante también resaltar, que el seguimiento y control que se realice sobre la actividad mencionada, generará cada vez más un nivel de servicio satisfactorio, creando confianza en los clientes y/o consumidores, los cuales, son los que permiten la sostenibilidad y perdurabilidad de la empresa en el sector; es decir, "la logística debe ser la respuesta inmediata a las demandas del mercado con bajos costos, con eficiencia y oportunidad y con seguridad."⁴¹

⁴¹ Ministerio de Transporte: Oficina Asesora de Planeación. 2008, 24,p). [Citado el 20 de Febrero del 2012].

4.2 Operaciones logísticas

Para el desarrollo de la actividad logística en una organización, es necesario tener claridad en cada uno de los procesos que se deben llevar a cabo para una correcta gestión de la misma. Es por lo anterior, que la consecución de tareas de manera ordenada y precisa, aumenta el nivel de servicio hacia los clientes y por ende el nivel de confianza hacia la empresa.

Por lo tanto, las operaciones que se nombran y explican a continuación, hacen parte del proceso logístico como tal, con el fin de dar cumplimiento a las metas y objetivos que persigue la organización a través de ésta actividad⁴².

4.2.1 Operaciones de Almacenamiento

La gestión de almacenamiento, consiste básicamente en tener en bodega o en otras instalaciones destinadas a este fin, existencias de productos de diversos tipos, de tal forma, que los espacios sean optimizados sin descuidar las características de tales bienes, es decir, calidad, estado de la mercancía, fechas de vencimiento, fecha de expedición, embalaje, tamaño, peso, volumen, entre otras⁴³.

Entre los principios de almacenaje se encuentran los siguientes:

- Aprovechar el espacio
- Minimizar la manipulación
- Fácil acceso al stock
- Flexibilidad en la colocación
- Facilitación en la rotación del stock
- Facilitación e el control del stock

⁴² Ministerio de Transporte: Oficina Asesora de Planeación. 2008, 24.p). [Citado el 15 de Febrero del 2012].

⁴³ Ministerio de Transporte: Oficina Asesora de Planeación. 2008, 24.p). [Citado el 15 de Febrero del 2012].

Es como de esa manera se han empleado diversas técnicas para cumplir varios requerimientos dentro de los cuales se encuentran:

- Las cajas unitarias
- Cajas master
- Estanterías
- Columnas
- Apilamientos
- contenedores

4.2.2 Operaciones de Inventario

La gestión de inventarios es una de las actividades primordiales de la cadena de suministro, ya que un importante porcentaje de capital destinado a invertir en determinada actividad, se enfoca al mantenimiento de inventario. Lo anterior, debido, a que se torna complejo manejar los tiempos de requerimiento respecto a las necesidades del consumidor, necesidades de producción y llegar a un acuerdo con los proveedores para la obtención de materias primas⁴⁴.

“El principal objetivo del manejo de inventarios es asegurar que el producto esté disponible en el momento y en las cantidades deseadas, igualmente, las dos funciones básicas a las cuales debe estar dirigida dicha operación, es a la reducción de costes operacionales y al mantenimiento de unidades de producto que satisfagan la futura demanda⁴⁵.”

El manejo de inventarios presenta tres aspectos relevantes a tener en cuenta para la adecuada utilización de los mismos:

⁴⁴ Ministerio de Transporte: Oficina Asesora de Planeación. 2008, 24.p). [Citado el 22 de Febrero del 2012].

⁴⁵ (Ballou, Ronald. 2004,336.p). [Citado el 22 de Febrero del 2012].

4.3 Optimizar la Gestión de Recursos: Mantenimiento de un nivel adecuado de materiales.

4.3.1 Costes de Gestión de Inventarios: Referentes a costes de conservación, costes de riesgo, costes financieros y costes de gestión.

- **Tipos de inventarios**

- materias primas
- productos semielaborados
- empaquetados
- consumibles
- productos terminados

Las principales funciones en la gestión de inventarios se resumen en lo siguiente:

- Calidad en la prestación del servicio a los clientes.
- Minimizar las unidades en inventario.
- Manejo de inventarios que generen bajos costos a la compañía.

4.4 Operaciones de Información.

El término información se refiere a un conjunto de datos que están organizados y que tienen un significado relevante para la toma de decisiones. Por lo tanto, “la información consiste en datos dotados de relevancia con relación a una cierta finalidad,” dicha finalidad se enfoca a la resolución de problemas, la creación de nuevos productos o servicios o el mejoramiento de procesos corporativos⁴⁶.

La información consiste en la adquisición de material que permite transmitir datos verídicos a los usuarios de ella y de igual forma conlleva a tomar decisiones coherentes con las políticas organizacionales, en la actualidad la utilidad de la información en el ámbito empresarial se refleja en la medida que ésta satisfaga las necesidades de información de los usuarios. Al no ser homogénea, se debe acomodar de acuerdo a las distintas tareas y operaciones que se realicen en el desarrollo de los procesos de gestión al interior de las empresas.

⁴⁶ García Suárez, José Luis. 2006, 6.p [Citado el 5 de Marzo del 2012].

4.4.1 Características de la Información

- Completa
- Confiable
- Oportuna

Es de vital importancia que los datos que se obtengan, cumplan con estos elementos particulares, ya que deben ser empleados para “establecer relaciones con clientes, colaboradores, distribuidores; realizar procesos en la organización, crear productos/servicios con un alto grado de valor que le proporcionen a la organización una ventaja competitiva. Es sobre la base de esto, que la gestión de información (GI), es decir, la obtención de la información adecuada, a su precio adecuado, en el tiempo y lugar adecuado, para tomar la decisión adecuada, adquiere un valor real”.

4.5 Operaciones de Transporte

La operación de gestión de transporte se convierte en un punto de vital importancia a la hora de evaluar la manera de hacer llegar los productos de la mejor manera posible al cliente final, teniendo en cuenta siempre la calidad y los costes en los cuales se incurrirán para cumplir con la meta planteada.

Por lo tanto, la finalidad del servicio de transporte es “la movilización de objetos entre dos lugares, desde el momento en que éstos se encuentran dentro del vehículo dispuestos a ser movilizadas, hasta que el vehículo se halla en su destino final listo para ser descargado, en cierto plazo y por un precio aceptados por las partes”⁴⁷

Los factores que inciden en la escogencia e un medio de transporte son:

4.5.1 Tipo de Carga:

De acuerdo al producto o bien que desee transportarse, se debe analizar cuál es el mejor medio para movilizar la mercancía

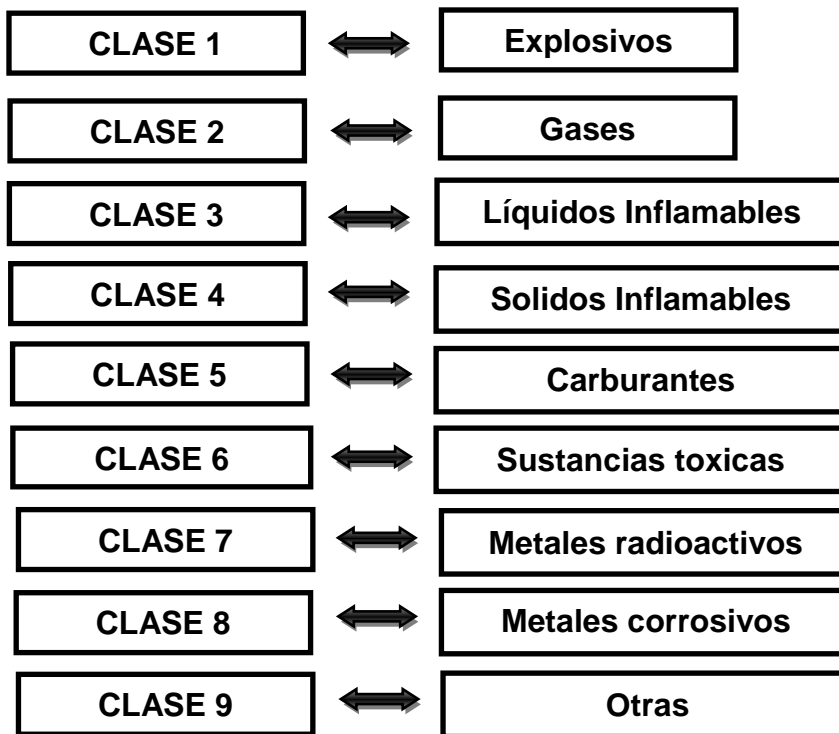
⁴⁷ (Documento CONPES 3489. Pág. 2). [Citado el 07 de Marzo del 2012].

Por ejemplo:

Líquidos: Carro Tanques.

- Sólidos: Contenedores, furgones.
- Altas cantidades: Tracto mulas.
- Paquetes: Sistema de paqueto.
- Granel: Marítimo y Ferroviario.
- Medicamentos: Aéreo.

Figura 32. Clasificación de la Carga



Fuente. Esta Investigación.

4.5.2 Costo de Transporte

El costo medio del transporte debe estar sustentado por el valor del producto, para que de esta manera se vea reflejada la inversión en la modalidad de transporte que se escoja y por ende la ganancia que se obtenga de dicha operación.

Los aspectos a tener en cuenta para establecer un costo aceptable de flete, son la competencia, la distribución y el costo de bienes parecidos, y la manera cómo afectará el precio de venta final del producto en el consumidor⁴⁸.

4.5.3 Confiabilidad del medio de transporte

Hace referencia a la seguridad, el manejo y el nivel de servicio que se presente para llevar a cabo la operación de la mejor forma posible⁴⁹.

4.6 Tiempo de Entrega

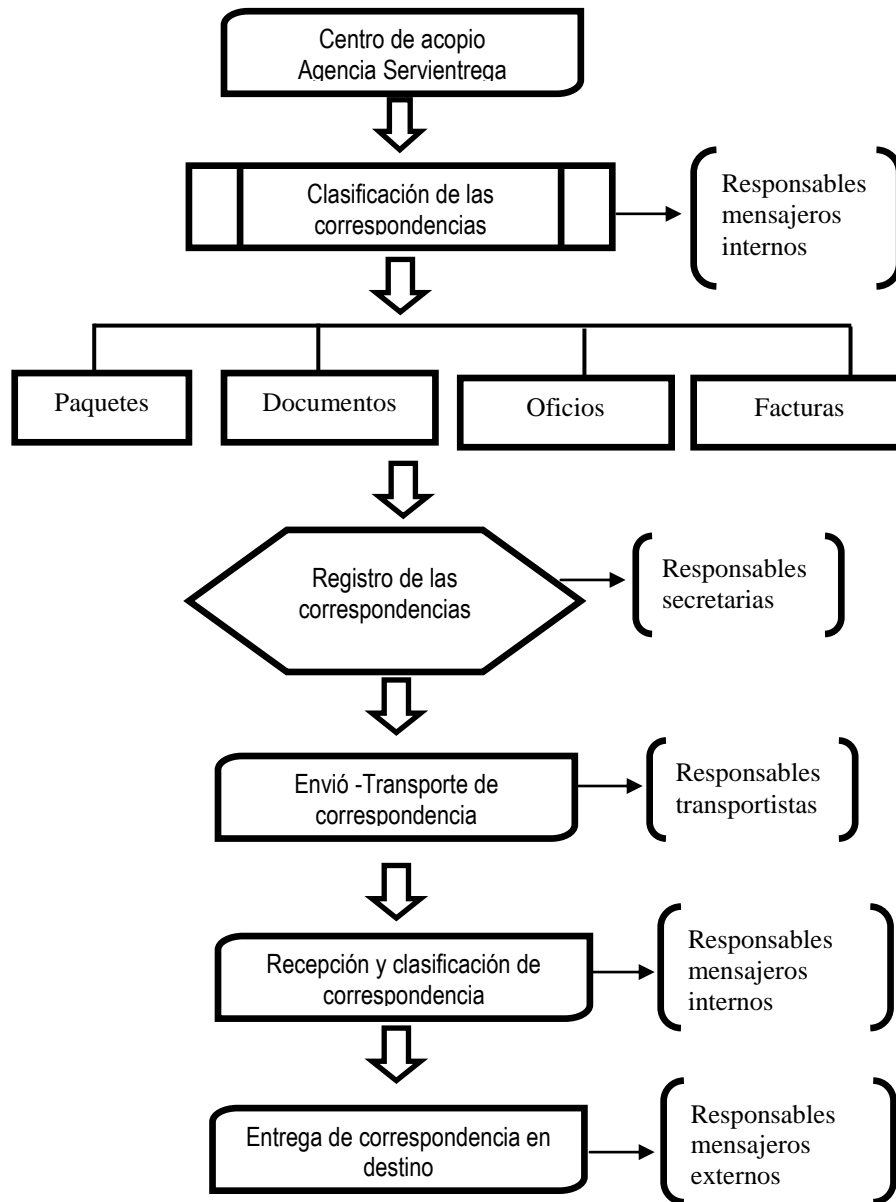
Cumplir con los acuerdos establecidos entre las partes con anterioridad, en cuanto a tiempos de entrega de la mercancía, siguiendo con los requisitos y convenios predeterminado.

⁴⁸ (Documento CONPES 3489. Pág. 2). [Citado el 10 de Marzo del 2012].

⁴⁹ (Documento CONPES 3489. Pág. 2). [Citado el 10 de Marzo del 2012].

4.7 Diagrama de Procedimiento de Recolección, Clasificación y Distribución de mensajería para Mensajería en la Agencia Servientrega de Ipiales

Figura 30. Diagrama de procedimiento de correspondencia



Fuente. Esta Investigación.

4.8 DISEÑO DEL PLAN LOGÍSTICO A IMPLEMENTAR EN SERVIENTREGA⁵⁰.

El plan logístico para aplicar dentro de la empresa servientrega comprende los siguientes ítems:

- Clasificación de los artículos estableciendo sus características logísticas.
- Nivel de actividad logística a desarrollar en general y para cada artículo.
- Escalonamiento o etapas de transporte y almacenamiento que deben recorrer los artículos.

Cabe resaltar que el plan logístico más adecuado depende de la política de aprovisionamiento, volumen, sistemas de transporte, almacenes existentes, servicios manejados, etc, además de la evolución futura esperada.

Con el presente plan logístico se espera alcanzar las siguientes metas:

- Reducción de los transportes empleados, en distancias recorridas y etapas, así como también la agrupación de ellos para lograr dimensiones críticas.
- Reducción de manipulaciones requeridas.
- Reducción de stocks tanto en volumen como en espacio ocupados.
- Reducción de las clasificaciones en distintos grupos, y de cantidad de recintos en los cuales deben almacenarse.
- Reducción del número de controles, contabilizaciones y revisiones.

El principio básico es en consecuencia, reducir al máximo el proceso logístico requerido, haciéndolo más rápido, simple, cómodo y económico, minimizando los medios humanos y materiales requerido.

- **Clasificación de materiales.** Se debe realizar en función de sus características logísticas, incluyendo:
 - De transporte: embalajes con unidades contenidas. Peso, volumen, dimensiones de transporte, condiciones de expedición.
 - De Manejo: resistencia, rigidez, recipiente, soportes, ganchos, etc.
 - De almacenaje: envases, volatilidad, combustibilidad, dimensiones de almacenamiento, etc.

⁵⁰ Fuente. Esta Investigación.

- Del tráfico: lotes de pedido, frecuencia de pedidos, stock máximo, lote y frecuencia de servicio, mercancías anuales o mensuales.
- **El Escalonamiento:** Intento de reducción de costos de transporte procurando que los flujos de materiales se efectúen en lotes de tamaño crítico, que los almacenamientos requeridos sean bajos, así como los costos de mantención, y que el servicio a los centros de consumo sea rápido.
- **Proceso logístico:** Determinación del proceso logístico, señalando sus diversas fases así como los diagramas correspondientes. A partir del volumen de procesos necesario y las previsiones futuras se define la localización más conveniente de los almacenes, dimensiones, proyecto de planta e implantación a realizar.
- **Desarrollo del plan logístico⁵¹:**

A continuación se enuncian una serie de beneficios dirigidos a la empresa:

Para la empresa Servientrega:

- Mejorará la imagen de la empresa
- Ser más competitiva
- Mayor crecimiento empresarial
- Mejoramiento de las capacidades de cada empleado
- Mayor control sobre los procesos que las empresas desarrollan
- Personal capacitado y competente
- Agilidad en el despacho y entrega de mercadería a los clientes justo a tiempo

Para los proveedores:

También es de beneficio para los proveedores porque:

- Mejorarán las relaciones comerciales
- Predilección en la gestión de pedidos de la mercadería
- Mayor comunicación cliente – proveedor
- Mayor número de pedidos en menos tiempo
- Agilidad en despacho de mercaderías

Para los usuarios:

En cuanto a los consumidores es de mucho beneficio porque se tendrá:

- Mejor atención
- Mejor control sobre la satisfacción de las necesidades del usuario

⁵¹ Fuente. Esta Investigación.

- Mayor comunicación entre la empresa y el usuario
- Cumplimiento en las expectativas en la entrega de la mercadería
- Tener diferentes opciones de envío de mercancía.
- Preferirlos entre la competencia

Estrategias de logística y distribución⁵²:

El usuario siempre está en busca de algo nuevo e innovador, los canales de distribución tradicionales muchas veces no llenan las necesidades de los clientes siendo ésta una de las amenazas que poseen las empresas objeto de estudio, razón por la cual las estrategias que se presentan a continuación vienen hacer una alternativa que ayude a controlar dicha situación, por otra parte viene hacer una alternativa de un canal de distribución, es decir el camino o el medio a través del cual las empresas puedan satisfacer las exigencias y demandas del cliente.

Logística.

▪ Estrategia envió tras envió:

Las empresas actualmente no cuentan con un perfil del cliente que les permita conocer las necesidades, gustos y preferencias de éstos, no se está pendiente de las fechas especiales como cumpleaños, aniversarios, tanto de los usuario como de su grupo familiar. Por lo que la estrategia a implementar tiene como objetivo mantener un contacto personal y continuo con el usuario, a través de recordatorios ya sea por medio, escrito o verbal de las opciones de envió que éste tiene y que puede obsequiar según sea el caso. De esta manera y al conocer al usuario, se tiene la oportunidad de darle un mejor servicio, más constante y de mejor calidad.

▪ Medidas de control

Destinar a una persona para que realice y lleve el control de los perfiles de los usuarios, de tal manera que pueda ser más fácil la supervisión de ésta, así como solicitar un reporte de los perfiles realizados, que esté de acuerdo al número que se estipule tendrá que realizar durante cada día.

Resultados esperados

- En primer lugar se espera que el usuario reconozca que esta estrategia es un medio o un camino para llegar a él y satisfacer sus necesidades.

⁵² Fuente. Esta Investigación.

- Mayor afluencia de los usuarios a los puntos
- Mayor satisfacción del usuario
- Usuarios leales
- Incremento en las ventas
- Que pueda comparar la calidad en el servicio que se le brinda, en comparación a la competencia.

Estrategia record de compra

Esta estrategia pretende que al llegar el usuario al punto, el vendedor a través de una base de datos lleve el control de las compras que cada usuario realiza y la frecuencia con que lo hace, de esta forma poder identificar los envíos que éste realiza y la mercancía que este despacha con ello se conseguirá posibles compras adicionales y mantener relaciones comerciales con el usuario.

Medida de control

Esta estrategia no deberá estandarizarse en el servicio al usuario, puesto que en ocasiones puede no ser agradable para éste o no disponer del tiempo para escuchar al vendedor, por lo que se recurrirá a preguntarle al comprador si está de acuerdo en que se le haga la presentación de los servicios.

Resultados esperados

- Mayor control en los despachos de mercancía que realizan los usuarios
- Control en la cartera de usuarios
- Usuarios leales
- Mayor satisfacción del usuario
- Incremento en las ventas
- Mayores utilidades

Estrategia sobre la implementación de sistemas de información

El no contar con una buena comunicación e información acerca de los acontecimientos que se viven dentro de las empresas, es un factor que está bloqueando el desarrollo comercial de las mismas. Algunas fuentes de comunicación e información podrían ser:

- Las capacitaciones ya que son una fuente de información necesaria para relacionarse con los empleados de esta forma se garantiza que exista una buena comunicación.
- El uso de pizarras de anuncios, es un medio de informarse de los acontecimientos que suceden dentro de la empresa.
- Sistema de anuncios por televisión (es un sistema instalado en el lugar donde tienen su receso o toman sus alimentos los empleados) es decir que mientras el empleado está disfrutando de su almuerzo o receso se puede informar de las últimas noticias a nivel general de la empresa.

Medidas de control

A través de los supervisores de cada punto, mantener un monitoreo para determinar si la información esta siendo recibida por los empleados. De esta forma se garantizará que las fuentes antes mencionadas están siendo de utilidad y provecho para los empleados en general.

Resultados esperados

- Que el personal esté actualizado de los acontecimientos de la empresa.
- Que mejoren las relaciones interpersonales entre subalternos y jefes.
- Que a través de las capacitaciones se fomente el deseo de obtener mayor conocimiento en las diferentes áreas de la empresa.

Distribución⁵³

Estrategia sobre la Implementación de la Técnica Justo a Tiempo, Este concepto se relaciona corrientemente con procesos de manufactura, pero pueden ser aplicados a toda actividad en que se requiera mejoras, reducciones de tiempo, incremento de productividad o simplemente simplificación de los procesos.

Tomando en cuenta que en su mayoría las empresas objeto de estudio no poseen un diseño de logística que coordine adecuadamente la ruta que lleva la flota de distribución y por ende esto trae consigo una serie de anomalías y descontento en el entorno laboral de las empresas, se considera una actividad en la cual se necesita una mejora en cuanto a la planificación de las rutas y a la administración del tiempo que se necesita para la distribución de los servicios.

⁵³ Fuente. Esta Investigación.

Razón por la cual con esta técnica se consigue entregar servicios en el momento exacto requerido y en la cantidad precisa; permitiendo de esta forma reducir los inventarios.

El aplicar el proceso Justo a tiempo se entiende también como un sistema de “pull” o “jalar”, debido a que se tiene como ventaja que el servicio o la mercancía se entregue en el lugar indicado, en el tiempo. De tal manera que se contará con un inventario que se adapte a la demanda de los usuarios en cada establecimiento.

Los objetivos de un programa Justo a Tiempo incluyen: el de producir a la medida exacta de la demanda, mejorar constantemente y eliminar desperdicios de todo tipo.

Tomando en cuenta dichos objetivos, se pretende una mejora continua en cada una de las áreas en que las empresas tienen dificultades, debido a que esto les ha ocasionado retraso en el desarrollo comercial y la insatisfacción en el ambiente laboral de cada empleado.

Esta técnica se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa, ya que su filosofía está definitivamente muy orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de empresa, (proveedores, personal y clientes).

La técnica Justo a tiempo se fundamenta principalmente en tener calidad en los productos o servicios, esto se logrará con el compromiso que cada miembro de la empresa pueda tener frente a los cambios que implica la aplicación de algo nuevo. Sin embargo la integración del recurso humano y una orientación en el involucramiento en el trabajo traerá consigo, menores costos, calidad, mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y por consiguiente la obtención de mayores utilidades.

El trabajador debe estar consciente y debe ser de mente amplia para comprender que se requiere de una disciplina previa para lograr los cambios que se esperan obtener, debe implantársele una cultura orientada a la calidad.

Ventajas o Beneficios al aplicar la técnica Justo a tiempo

- Reducción de inventarios
- Reducción de espacio físico (al no mantener un inventario tan grande se reducirá el espacio que se necesite para almacenar la mercancía)
- Mejoramiento de la calidad
- Reducción de tiempo de mercancía entre el proveedor, el punto y el usuario.

- Se puede aplicar en cualquier tipo de empresa que reciba o despache mercancías.

Como se aplicará la técnica Justo a tiempo en las empresas

- En cuanto a los niveles de inventarios reducidos, se hará a través de la utilización del sistema de “jalar” es decir en la medida que el stock de mercancías se vaya reduciendo de acuerdo con los requerimientos de la demanda, de esa manera se va ir organizando la bodega de productos.
- El mejoramiento de la calidad, se hará mediante el control estricto sobre los elementos que el proveedor entregue a la empresa, de esta forma se eliminará el descarte de éstos por defectos, recibiendo entonces los usuarios una calidad superior con menos reparaciones de garantía.
- En cuanto a la responsabilidad de distribución, al utilizar el sistema de mejoramiento de la calidad, permitirá dar una mejor respuesta a los usuarios en cuanto a una distribución puntual de productos y servicios de calidad.

Como se aplicará la técnica Justo a tiempo con el personal

- Si se busca una mejora continua en las diferentes áreas de la empresa, también se buscará una mejora en el recurso humano que es el elemento más importante para la empresa. Se hará a través de capacitaciones de carácter general y específico cuando el caso lo amerite, de esta forma se cultivará en el personal una cultura de calidad para generar los resultados que esperan y convertirse así en una persona exitosa.
- Satisfacción en cuanto al entorno laboral (mejor ventilación, mayor espacio físico, limpieza en las instalaciones de la empresa)

Medidas de control

Con la técnica Justo a Tiempo se pretende que los esfuerzos, recursos y procesos se mantengan dentro de las pautas trazadas sin dar cabida a ningún tipo de contingencias, para evitar y anticipar estas eventualidades cumpliendo de esta manera lo que se haya establecido.

Resultados esperados

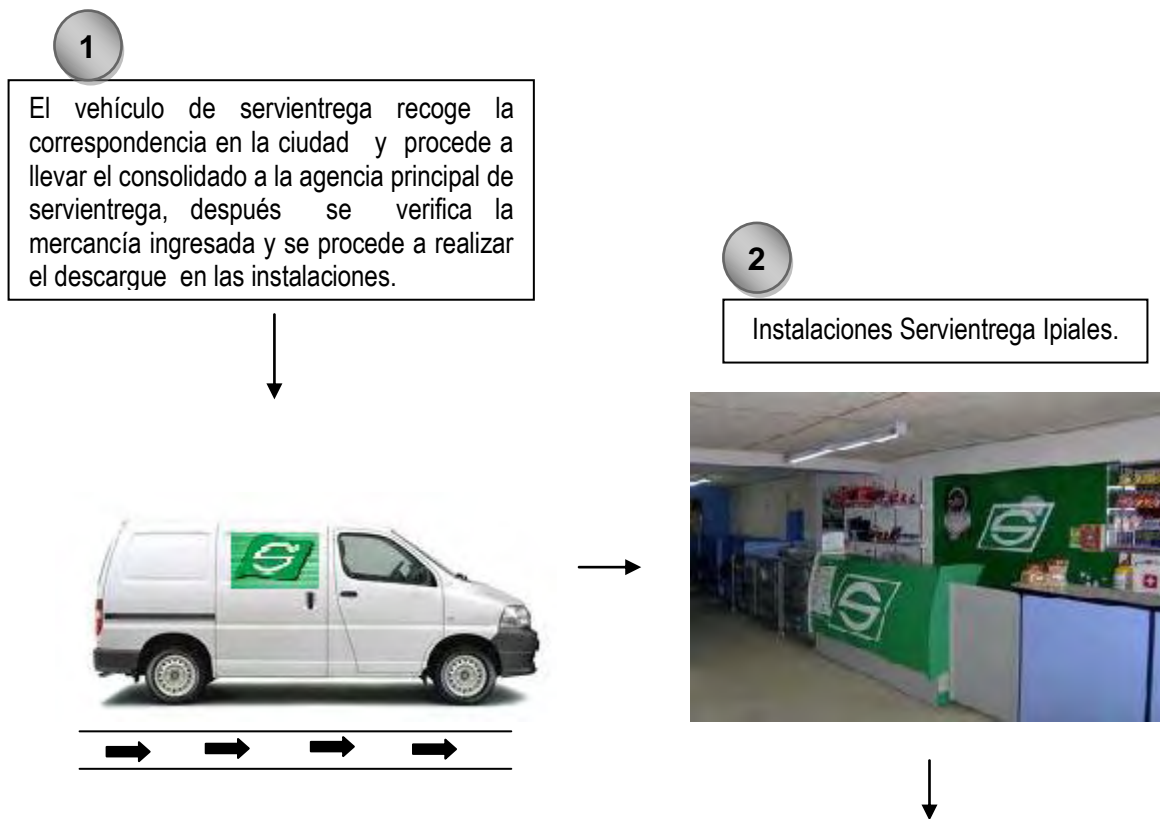
Con la implementación de dicha técnica se espera un mejoramiento continuo en cada una de las actividades que cada uno de los miembros de una empresa realiza, así mismo eliminar el gasto excesivo que se pueda estar dando de cualquier forma y en cada una de las áreas de la empresa.

Retroalimentación del Plan Estratégico de Logística y Distribución

La retroalimentación desempeña un papel importante dentro de la planeación estratégica y forma parte del control que las empresas deben tener, debido a que con la puesta en marcha ó la implementación de las estrategias que se han definido debe haber un monitoreo de su ejecución para determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en dicho plan. Por lo tanto el monitoreo continuo sobre las estrategias revelará las deficiencias ó los cambios que deberán realizarse a éstas de acuerdo a los resultados obtenidos.

4.8.1 DISEÑO DEL FLUGROMA DEL PLAN LOGISTICO PARA LA EMPRESA SERVIENTREGA

Figura 34. Flujograma logístico



3

Se realiza la selección de la mercancía y posteriormente se procede al empaque, embalaje y estibación



4

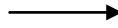
Se almacena la mercancía estibada en el depósito de Servientrega Ipiales de acuerdo a su lugar de destino.

Deposito Servientrega Ipiales.



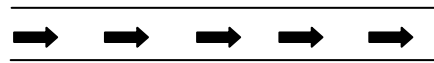
5

Se realiza el proceso de cargue de las mercancías al vehículo (Furgón) para su posterior transporte hacia las diferentes ciudades de Colombia.



6

Transporte vía panamericana de las mercancías hacia los diferentes destinos y ciudades de Colombia.



Fuente. Esta Investigación.

- **Manual de organización de correspondencia⁵⁴**

En la planificación y presentación del modelo, los elementos de recolección, clasificación y distribución de la correspondencia son parte importante de la metodología a aplicar para realizar la actividad de mensajería en la agencia servientrega de la manera mas adecuada y eficiente posible. Estos elementos son determinantes de los procesos y procedimientos que deberán realizarse en la prestación del servicio de mensajería.

La Recolección, Clasificación y Distribución en el diseño propuesto, el numero de veces que se sugiere programar la recolección y, simultáneamente, la distribución de la correspondencia es de cuatro por día, dos en las mañana y dos en la tarde; para lo cual se establecerían horas especificas en las cuales cada dependencia deberá tener preparada la correspondencia que desea enviar hacia otros destinos.

⁵⁴ Fuente. Esta Investigación.

Como se muestra en los Diagramas de Flujo precedentes, se trata de procedimientos relativamente sencillos, secuenciales e iterativos, los cuales deberán ser realizados por el personal adscrito a la agencia servientrega de Ipiales.

El control y registro del movimiento de correspondencia debe traducirse en seguridad y confianza para los usuarios y protección y respaldo para la oficina de correos de servientrega. Éste deberá realizarse de manera expresa y continua, diariamente, en toda la correspondencia que se manejara a través de cada centro de acopio, con el objeto de tener un seguimiento exhaustivo de la documentación que tendrá movimiento en los centros. Es también importante llevar el registro de los empleados que efectuaron la recolección y los envíos de dicha correspondencia para evitar cualquier falencia y establecer responsabilidades, estos registros se deberán realizar mediante las planillas en las cuales se plasme toda la información necesaria para la identificación y localización de una correspondencia dada.

4.9 Plan de Acción para la Ejecución de la Opción Estratégica “Penetración del Mercado”⁵⁵”

Descripción de las opciones estratégicas

- **Opción a penetración en el mercado:** busca mayores ventas mejorando o reformulando (desarrollando) el servicio para así entrar a un segmento de mercado, dirigidos a clientes actuales y usando los mismos canales de distribución con el fin de atraer clientes que han utilizado el servicio de mensajería de la empresa Servientrega, en este caso es necesario aprovechar la buena imagen con los clientes actuales.
- **Procedimiento:** se puede penetrar en el mercado de la siguiente manera:

⁵⁵ Fuente. Esta Investigación.

Incrementar el segmento de mercado aprovechando sus beneficios como:

- Incursionar en clientes actuales.
- Incursionar en clientes potenciales.
- Buscar nuevos segmentos de mercado de empresas potenciales.

- **Resultados positivos que se podrían obtener:**
 - Mayor nivel de participación en el mercado regional que atiende la empresa.
 - Mayor crecimiento de la empresa tanto en mercado como en utilidades.
 - Ampliar portafolio de servicios que ofrece la empresa.
 - Invertir las utilidades de la empresa en la elaboración de servicios innovadores.
 - Atender segmentos diferentes del mercado.

- **Resultados negativos que se podrían obtener:**
 - Los cambios no sean aceptados por los consumidores por fidelidad a una marca determinada.
 - El costo del servicio sea elevado para lo cual se tenga que incrementar los precios.

- **Objetivos:**

- **Participar en nuevos segmentos de mercado de mensajería-**
 - Lograr la aceptación en el mercado del servicio de mensajería que la empresa va ha desarrollar.
 - Ampliar el nivel de participación de la empresa en el mercado.
 - Atender nuevos segmentos del mercado.
 - Satisfacer las múltiples necesidades de los consumidores.

- **Opción b: Desarrollo del Mercado:** esta estrategia permite la introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas y conseguir nuevos clientes para que utilicen el servicio actual. Además cuando la industria básica crece rápidamente a escala mundial.
- **Procedimiento:** el desarrollo de mercado se puede dar a través de tres mecanismos:
 - Atraer otros segmentos del mercado
 - Reestructurar el contenido de la publicidad que actualmente tenga la empresa hacia el servicio y sus beneficios.
 - Realizar promociones u ofertas en lugares que visiten gran cantidad de público.
 - Ofreciendo el servicio a otro grupo de compradores, posicionándolo de forma diferente.
- Abrir mercado en nuevas regiones geográficas:
 - Expandir el mercado nuevas regiones del Departamento de Nariño.
 - Expandir el mercado a nivel nacional donde exista la necesidad del servicio
Desarrollar nuevos canales de distribución.
 - A través de distribuidores regionales y nacionales.
 - Crear una propia red de distribución
 - Expandir el mercado introduciendo el servicio de mensajería a través de los supermercados de cadena.
- **Resultados positivos que se podrían obtener:**
 - Dar a conocer el servicio de mensajería a nuevos mercados.
 - Crecimiento de la demanda a nivel regional.
 - Satisfacer las necesidades de nuevos mercados.
 - Aumentar el nivel de participación en el mercado.
 - Incrementar las utilidades de la empresa.

- **Resultados negativos que se podrían obtener:**
 - Dificultad para penetrar el mercado por el posicionamiento de organizaciones que atiendan estas zonas.
 - Dificultad para encontrar canales de distribución diferentes a los actuales.
 - Incremento de los costos de venta por transporte.
- **Objetivos:**
 - Lograr aceptación del servicio en los nuevos mercados que se desea llegar.
 - Dar a conocer el nombre de la empresa a clientes que no hacen parte los consumidores actuales.
 - Incrementar la participación en el mercado regional.
 - Penetrar en el mercado nacional.
 - Lograr la fidelización de los clientes actuales de la empresa.
- **Opción Desarrollo del servicio:** consiste en una buena atención al consumidor en los servicios que la empresa ofrezca.
- **Procedimiento:** excelente servicio al cliente se puede dar a través de las siguientes acciones:
 - Buscar nuevas alternativas de satisfacer las necesidades al consumidor.
 - Capacidad con que cuenta la empresa para satisfacer el nuevo segmento del mercado.
 - Capacidad técnica que posee la empresa para producción de la línea de servicios de mensajería.
 - Recursos financieros suficientes ya sean de origen interno o externo.
 - Investigación de mercados para obtener información de la nueva línea de producto.
 - Elaborar la mezcla de marketing para la nuevo segmento de mercado.

- El personal de la empresa tenga una colaboración adecuada con la clientela del servicio de mensajería.,

- **Resultados positivos que se podrían obtener:**

- Ampliar el portafolio de servicios.
- Acogida de la línea de del servicio en el mercado.
- Incrementar las utilidades de la empresa.

- **Resultados negativos que se podrían obtener:**

- No acogida de la línea de servicio.
- Costos de inversión en investigación, producción, promoción y comercialización.
- El segmento de mercado sea reducido.

- **Objetivos:**

- Atender de manera adecuada a los clientes
- Obtener utilidades e ingresos de nuevas líneas de negocios.
- Capacitar a los empleados para brindar una buena atención al consumidor.
- Capacitar a la empresa en desarrollo empresarial para mantener una buena atención al cliente.

- **Plan de Contingencia y Salida**

Tener un plan de contingencia y salida es importante ya que se preverán situaciones donde se pueden presentar dificultades para la elaboración del proyecto. El objetivo de este plan de contingencia es encontrar las acciones alternativas que permitan que la empresa encuentre soluciones.

- **Posibles riesgos y estrategias de contingencia y salidas**

- **Los costos son mayores a los previstos**

Analizar como los costos afectan a la empresa y si es necesario, incrementar el precio final del servicio incluyendo mejores cualidades del servicio; es decir mejorando a un más las entregas de correspondencia y paquetes en cuanto a tiempo y entrega y seguridad son los que caracterizan a cliente son los mas importantes.

- **Capital para realizar la actividad comercial**

- Buscar capital en los socios, dentro de la empresa; de no obtener el capital se buscara otra solución.
- Buscar financiamiento en bancos o entidades financieras del país realizando un análisis de estudio de rentabilidad.
- Buscar alianzas con empresas o grupos empresariales dispuestos a utilizar nuestro servicio de mensajería.

- **Crecimiento de la empresa Servientrega**

- Capitalizar la organización por parte de los socios de la empresa.
- Buscar empresas potenciales que quieran trabajar con servientrega. Como centros comerciales, industrias.

- **Socio encargado de la gerencia general y del negocio**

- Se realizara una reunión para encontrar otra persona que ocupe el cargo. El socio nombrado tendrá responsabilidad y autoridad para cumplir con todas las funciones encargadas.

- **Crear seminarios en capacitación de asistencia al cliente y de actualización de en prestación de servicios de mensajería.**

- Realizar capacitaciones al personal como se debe atender al cliente ya que él tiene la razón.
- Capacitar al personal en toda la temática sobre prestación de mensajería y paquetería.

- **Realizar un Promociones para saber la satisfacción del cliente**

- Realizar actividades de promoción y publicidad para atraer clientes potenciales y hace entrar a nuevos segmentos de mercado.
- Posicionar en el mercado con unas ideas y nuevos proyectos que se obtenga beneficios a la empresa.

4.9.1 Propuesta de la estrategia de mercadeo.

- Como estrategias para penetrar el mercado de Ipiales se propone el diseño de una valla publicitaria en la Agencia principal de servientrega Ipiales.

Figura 35. Valla Publicitaria

Diseño de Valla Publicitaria.



Fuente. Esta Investigación.

La valla se ubicara en el edificio de Servientrega Ipiales de la Calle 17 N° 7-09 vía Ipiales- Rumichaca, las medidas serán de 5 metros de ancho por 2 de ancho y un espesor de 20 Centímetros, el material a usar es panaflex de alta calidad con luz interna para que se divise en las noches.

- Como segunda estrategia en mercadeo esta el diseño de carpetas de servientrega con toda su filosofía corporativa, se tiene proyectado el diseño de 2.000 ejemplares para distribuirlos entre los clientes actuales de servientrega en Ipiales.

Figura 36. Diseño de Carpeta

Diseño de carpeta



Fuente. Esta Investigación.

Figura 37. Diseño de Volantes

SERVIENTREGA®
Es entrega segura!

- EXPORTACION COURIER
- EXPORTACIÓN DE MERCANCÍA INTERNACIONAL
- DOCUMENTO MASIVO
- CARGA INTERNACIONAL
- ENTREGA DE PAQUETERIA
- MENSAJERIA PUERTA A PUERTA
- EMPAQUE Y EMBALAJE
- SERVICIO DE MENSAJERIA Y DILIGENCIAS PERSONALES
- CARGUE Y DESCARGUE DE MERCANCIAS

Calle 17 No. 7-09 Tel: 7734492 / Fax: 7732062
Página: www.servientrega.com

Fuente. Esta Investigación.

4.9.2 Evaluación y control

Así como la elaboración, la implementación del plan de mercadeo y logístico de la AGENCIA SERVIENTREGA se requiere la participación de los actores directos e indirectos para el desarrollo del proyecto.

La evaluación y control del plan durante su fase de implementación estará a cargo del GERENTE de la empresa tal como se ha venido haciendo desde el inicio del proceso de elaboración, se recomienda que esta coordinación se ha apoyada por el personal que la conforma; ya que al estar integrados la mayoría de los actores involucrados representan un mecanismo adecuado para establecer la direccionalidad y la ejecución conjunta de las acciones propuestas.

Para la planificación de las acciones propuestas y a las actividades sugeridas que se han planteado antes del inicio de cada gestión, se convocara a una reunión de trabajo para elaborar el programa anual de acciones, de acuerdo a lo propuesto. La reunión deberá servir para informar y analizar acciones y estrategias en donde resultaran cambios para las diferentes actividades propuestas.

Como toda herramienta de planificación deberá estar sujeto a un control permanente, el cual permitirá un análisis periódico respecto a los planes de trabajo establecidos, logros y resultados.

Se debe entregar informes que demuestren el avance en donde se siguió un serie de indicadores globales de la efectividad del plan estratégico de mercadeo y logístico de la agencia servientrega son:

- La reducción de amenazas que enfrenta la empresa frente a competidores.
- La disminución de fuentes de presión hacia los objetos de conservación
- La capacidad de estrategias que se implementaron en el plan para obtener resultados.
- La adopción de actividades y hábitos adecuados por el personal para la buena atención al cliente en cuanto a las necesidades que ellos presenten

Por último se tiene en cuenta un financiamiento para una buena culminación de plan con éxito.

5. PLAN DE ACCIÓN

5.2 PLAN OPERATIVO PARA CONSECUCION DE ESTRATEGIAS

En esencia, el plan operativo para la consecución de estrategias es el plan de mercadeo y logístico para lo servicios que presta SERVIENTREGA. Pero a medida que el mercadeo se ha venido desarrollando en diferentes campos, como ha sido en el mercadeo de la prestación de servicios. Interactúan de forma individualista o competitiva.

El marketing mix para los servicios no tienen las mismas características que para productos o bienes, ni presenta los mismos aspectos. En ello, en vez del plan de acción debemos mirar la operatividad para prestar el servicio eficientemente y a plena satisfacción del usuario en lugar de canales de distribución tendremos que mirar las áreas geográficas y segmentos a los que se quiere llegar con los servicios. Aunque los aspectos de precio y publicidad pueden manejarse de manera similar.

PLAN DE OPERATIVO PARA SERVIENTREGA

ESTRATEGIA CORPORATIVA: PENETRACION EN EL MERCADO

Actividades

Recibir el vehículo en forma ágil y realizar los trámites correspondientes.

Realizar el pesaje con verificación del vehículo para que este no altere el peso real.

Tramitar las actividades de descargue y cargue de las mercancías utilizando los tiempos y movimientos necesarios posible para agilizar la atención.

Despachar el vehículo con el trámite legal, verificando que la mercancía cargada corresponda a los papeles entregados.

Metas

Aumentar el 10% el número de servicios atendidos en promedio diario.

Aumentar en el 40% el número de clientes satisfechos para el periodo.

Tiempo

Del 1º de febrero al 31 de Diciembre de 2012.

Responsable

Jefe de Bodega

Auxiliares de Bodegas

Indicador

Calidad del servicio = NSPS/NSPM

NSPS = Numero de servicios prestados satisfactoriamente

NSPM = Número de servicios prestados por mes.

Actividades

Informar al cliente sobre la instalación de un buzón de sugerencias y el derecho a realizar reclamaciones.

Se ubicara en la parte del primer piso de las instalaciones de la empresa al lado de la parte área operativa.

El jefe de control interno verificara el tipo de reclamaciones y sugerencias han manifestado los clientes en los meses de febrero a diciembre.

Presentar informe al gerente mensualmente el total de reclamaciones y sugerencias que los clientes han solicitado para resolver las inquietudes.

Dar respuesta al cliente y resolver las inquietudes y reclamaciones presentadas.

Metas

Resolver en promedio el 80% de las sugerencias mensualmente.

Tiempo

Del 1º de febrero al 31 de diciembre 2012.

Responsable

Jefe de Control Interno

Indicador

Sugerencias resueltas = NSR/TS

NSR = Número de sugerencias resueltas

TS = Total de sugerencias.

Actividades

Diseño de 1 valla publicitaria ubicada en lugares estratégico como calle 17 N 7 -09 vía RUMICHACA ya que este punto es de amplio flujo vehicular.

Metas

Aumentar las ventas de servicios de atención en un 60% que permita generar un incremento en la rentabilidad en el año 2012.

Tiempo

Del 1º de febrero al 30 de mayo de 2012.

Indicador

Participación en el mercado = $VE/VR * 100$

VE = Ventas estimadas

VR = Ventas reales.

Actividades

Establecer responsabilidades en cada etapa del proceso logístico desde el ingreso de la mercancía hasta el despacho de la misma.

Realizar capacitaciones trimestralmente a los empleados y funcionarios de **SERVIENTREGA**, en servicio al cliente y en la normatividad, según lo establecido en el Decreto 2685.

Realizar capacitación semestralmente al personal operativo en cuidado industrial.

Metas

Mejorar el proceso de logística de atención al cliente en el 70% de manera progresiva hasta llegar al 100% de eficiencia.

Tiempo

Del 1º de Marzo al 31 de Octubre de 2012.

Responsable:

Gerente de control interno

Indicadores

Eficiencia de procesos = $PRSM/PT$

PR = Procesos realizados satisfactoriamente mensualmente.

PT = Procesos totales.

Calidad de mano de obra = NEC/TE

NEC = Número de empleados capacitados.

TE = Total de empleados.

Actividades:

Nombrar al jefe del departamento de Marketing.

Realizar las funciones estratégicas del departamento de marketing, en **SERVIENTREGA**, mediante el redireccionamiento estratégico que incluya las actividades de marketing.

Realizar las funciones operativas del departamento de marketing.

Proponer la planificación comercial.

Metas

Organizar la estructura comercial mediante el diseño de los manuales de funciones y nueva estructura organizacional enfocada al mercadeo.

Tiempo

Del 1º de Febrero al 31 de Diciembre de 2012.

Responsable

Jefe de Control Interno

Jefe de Marketing

Indicadores

Rentabilidad sobre ventas = $UT/VT * 100$

UT = Utilidad

VT = Ventas totales

ESTRATEGIA PENETRACION DE MERCADO

ACTIVIDAD	TACTICA	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR	PRESUPUESTO
Recibir el vehículo en forma ágil y realizar los trámites correspondientes. Realizar el pesaje con verificación del vehículo para que este no altere el peso real.	<ul style="list-style-type: none"> umentar el 10% el número de servicios atendidos en promedio diario. umentar en el 40% el número de clientes satisfechos para el periodo. 	Del 1º de febrero al 31 de Diciembre de 2012.	Jefe de Bodega Auxiliares de Bodegas .	NSPS/NSPM NSPS = Numero de servicios prestados satisfactoriamente NSPM = Número de servicios prestados por mes.	1.282.000
Informar al cliente sobre la instalación de	Resolver en promedio el 80% de las sugerencias mensualmente.	Del 1º de febrero al 31 de	Jefe de Control Interno	Sugerencias resueltas = NSR/TS	427.000

un buzón de sugerencias y el derecho a realizar reclamaciones. Se ubicara en la parte del primer piso de las instalaciones de la empresa al lado de la parte área operativa. El jefe de control interno verificara el tipo de reclamaciones y sugerencias han manifestado los clientes		diciembre 2012.		NSR = Número de sugerencias resueltas TS = Total de sugerencias.	
Diseño de 1 vallas publicitaria ubicadas en lugares estratégico como calle 17 N 7 09 ya que este punto es de amplio flujo vehicular.	Aumentar las ventas de servicios de atención en un 60% que permita generar un incremento en la rentabilidad en el año 2012.	Del 1º de febrero al 30 de mayo de 2012.	Mercadeo	Participación en el mercado = $VE/VR * 100$ VE = Ventas estimadas VR = Ventas reales.	5.000.000
Establecer responsabilidades en cada etapa del proceso logístico desde en ingreso de la mercancía hasta el despacho de la misma. Realizar capacitaciones trimestralmente a los empleados y funcionarios	Mejorar el proceso de logística de atención al cliente en el 70% de manera progresiva hasta llegar al 100% de eficiencia.	Del 1º de Marzo al 31 de Octubre de 2012.	Gerente de control interno	Eficiencia de procesos = $PRSM/PT$ PR = Procesos realizados satisfactoriamente mensualmente. PT = Procesos totales. Calidad de mano de obra = NEC/TE NEC = Número de empleados capacitados. TE = Total de empleados	8.320.000
Nombrar al jefe del departamento de Marketing. Realizar las funciones estratégicas del departamento de marketing, en SERVIENTREGA , mediante el re direccionamiento estratégico que incluya las	Organizar la estructura comercial mediante el diseño de los manuales de funciones y nueva estructura organizacional enfocada al mercadeo	Del 1º de Febrero al 31 de Diciembre de 2012.	Jefe de Control Interno Jefe de Marketing	Rentabilidad sobre ventas = $UT/VT * 100$ UT = Utilidad VT = Ventas totales	1.382.000

actividades de marketing.					
---------------------------	--	--	--	--	--

Fuente. Esta Investigación. Ipiales 2011

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA EL AREA DE MERCADEO

PLAN DE ACCION PARA LA EJECUCION DE LA OPCION ESTRATEGICA "DESARROLLO DE MERCADO"

a. Objetivo General

Realizar un análisis de los beneficios/costos que puede acarrear la implementación de la estrategia "Desarrollo de Mercado".

b. Objetivos específicos

1. Lograr aceptación en los servicios de los nuevos mercados que se desea llegar.
2. Dar a conocer el nombre de la empresa y la marca a clientes que no hacen parte los consumidores actuales.
3. Incrementar la participación en el mercado regional.
4. Penetrar en el mercado nacional.
5. Lograr la fidelización de los clientes actuales de la empresa.

c. Beneficios

1. Dar a conocer el servicio de mensajería a nuevos mercados.
2. Crecimiento de la demanda a nivel regional.
3. Satisfacer las necesidades de nuevos mercados.
4. Aumentar el nivel de participación en el mercado.
5. Incrementar las utilidades de la empresa.

d. Estrategias

1. Reestructurar el contenido de la publicidad que actualmente tenga la empresa y sus beneficios.
2. Realizar promociones u ofertas en lugares que visiten gran cantidad de público. Tales como centros comerciales y otros
3. Vender los servicios a otro grupo de compradores, posicionándolo de forma diferente.
4. Expandir el mercado a nivel nacional donde exista la necesidad del servicio.
5. A través de distribuidores regionales y nacionales.
6. Crear una propia red de distribución.

c. El Plan de Medios: los medios son las formas a través de las cuales los anunciantes hacen llegar al público determinado o al consumidor el anuncio de una marca o servicio. Es importante determinar si se eligió el medio adecuado de acuerdo a la empresa, el servicio, su posición en el mercado y el mercado meta.

Tabla 18. Inversión en publicidad de Servientrega

Medios	Inversión
Radial	300.000
Televisivo	500.000
Prensa	500.000

Directorio	650.000
Volantes	3.000.000
Carpeta	1.000.000
Vallas	6.000.000
TOTAL	11.950.000

Fuente: Esta investigación. Ipiales 2011.

Promoción de Ventas: se refiere al proceso de comunicación interior dirigida a clientes, distribuidores y a la fuerza de ventas. La promoción constituye una de las estrategias que mejor resultado de venta e imagen proporcionan a la empresa que quiere retener a sus habituales clientes y atraer nuevos consumidores. Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de servicio. Por ejemplo: Muestras gratuitas, cupones, paquetes de premios especiales, regalos, descuentos en el acto, bonificaciones, entre otros

Actividades Promocionales que realiza Servientrega

Actividades promocionales	Realiza actividades en nivel:			No realiza
	Alto	Medio	Bajo	
Promoción al cliente			X	
Promoción al Distribuidor	X			
Promoción al vendedor			X	

Fuente: Esta investigación. Ipiales 2011.

En términos generales la empresa realiza promociones principalmente a los distribuidores, dejando de lado al cliente y vendedor que son personajes claves en el mercado.

d. Venta Personal: es el proceso por medio del cual los vendedores de la empresa visitan a clientes actuales y potenciales con el fin de ofrecer los productos y establecer una relación comercial. Es una herramienta efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones en los compradores.

e. Marketing Directo: consiste en establecer una comunicación directa con los consumidores individuales, cultivando relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, el fax, correo electrónico, entre otros, con el fin de obtener una respuesta inmediata.

ESTRATEGIA DESARROLLO DE MERCADO

Las matrices que se utilizaron para realizar el diagnóstico y análisis para formular las estrategias más adecuadas, brindaron información valiosa para determinar que la empresa Servientrega necesita una estrategia basada en Desarrollo de Servicio, la cual se enfoca en buscar nuevos canales de distribución para llegar a nuevos mercados con los servicios que actualmente tiene la empresa

Definición del mercado meta: se define las características de los segmentos de clientes a los cuales aspira llegar la empresa con los servicios que actualmente produce.

Estrategia de precio: las decisiones con respecto a la mezcla de precio, debe considerar aspectos como la calidad, transporte y distribución. Para este aspecto, se debe generar listas de precios. Además es muy importante tener en cuenta los precios de la competencia en el mercado departamental y nacional.

Estrategias de Plaza: las estrategias de plaza están enfocadas en asegurar que el servicio de la empresa se encuentren disponibles para los clientes actuales y nuevos en el momento y lugar oportuno:

♣ Mayoristas (Distribuidor y Supermercados de cadena):

- Dentro de la ciudad y periferia transportar la mercancía desde la empresa hasta el lugar donde se encuentra el cliente cuando se solicite.
- Fuera de la ciudad de Ipiales (Departamental y Nacional), acordar con el distribuidor las condiciones de distribución.
- Además se debe tener en cuenta el inventario de cada uno de ellos a través de la mercaderista y el representante de ventas.
- En festividades y eventos visitar con mayor frecuencia estos lugares para tener stock de existencias.

♣ Otros

- Buscar lugares para ofrecer los servicios como son las instituciones: bancos, oficinas, hoteles, restaurantes, etc
-
- Otorgar descuentos o precios especiales a estas organizaciones.
- Visitar a estas instituciones para recoger inquietudes, inconvenientes y sugerencias con los servicios que ofrece Servientrega.

Estrategias de promoción (mix comunicado): las estrategias de promoción están enfocadas para incitar a los clientes nuevos y actuales para que utilicen los servicios de la empresa.

1. **Promoción de ventas:** se debe tener en cuenta tres agentes de acción en el mercado:

♣ **Distribuidores:**

- Elaborar volantes publicitarios para entregarlos a los diferentes distribuidores.
- Otorgar descuentos cuando el monto de los pedidos sean elevados o por un tiempo determinado.
- Ofrecer muestras a los distribuidores para que ofrezcan a los clientes nuevos.
- **Regalar premios:** por un volumen dado se concede al distribuidor un regalo o premio, con el fin de generar una buena imagen y una rápida evacuación de los servicios de la empresa.

♣ **Consumidor final:**

- Ofrecer descuentos en especie, se entrega al cliente una cantidad extra sin costo por una cantidad determinada de compra.
- Otorgar bonos o cupones: el consumidor recibe un cupón con valor monetario el cual tiene una rebaja en el momento de cancelar el servicio.
- Ofrecer servicios con descuento, donde se rebaja una cantidad de dinero de la mercancía. Se debe indicar la rebaja a través de un adhesivo adherido el servicio.
- Ofrecer servicio con descuento gratis, en el cual se adhiere otro servicio totalmente gratis.
- Aprovechar los eventos culturales, deportivos y sociales con el fin de ofrecer el servicio a los consumidores, obsequiando muestras para dar a conocer el producto.

♣ **Fuerza de ventas:**

- Capacitar a los representantes de ventas y mercaderistas sobre temas de ventas y el conocimiento del servicio.
- Brindar incentivos económicos o licencias cuando hayan alcanzado los topes de ventas..
- Reconocer el tiempo extra utilizado en visitas a clientes, que así lo requieran.
- Elaborar un portafolio de productos y servicios que sirva de presentación de la empresa hacia los clientes.

2. **Publicidad:** para elaborar la estrategia de publicidad se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

♣ **Estrategia creativa:** que expresa en términos sencillos lo que se esta comunicando al cliente.

- Promesa básica: refresca y calma la sed.
- Promesa secundaria: cuida tu salud con calidad.

- **ReasonWhy:** la naturaleza a su alcance.

♣ **Plan de medios:** para la elaboración del plan de medios se utilizarán las siguientes fuentes:

- **Campaña radial:** ya que es necesario promocionar el producto y la imagen de la empresa a nivel departamental y nacional.
- **Directorio telefónico:** es necesario que se pueda ubicar de manera efectiva a la empresa a través del teléfono.
- **Televisión:** una pauta publicitaria es demasiado costosa en las cadenas nacionales, por ello solo se promocionará en canales regionales donde se distribuirá el servicio.

- Carros repartidores con publicidad, volantes para dar a conocer en los nuevos mercados los beneficios del servicio.

Cuadro 55. Diseño plan operativo DESARROLLO DE MERCADO

ACTIVIDAD	TACTICA	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR	PRESUPUESTO
Realizar estudio de mercado en las zonas departamental, nacional donde se desea desarrollar el mercado.	Realizar las etapas en la que incurre el proceso de mensajería. Analizar los resultados que generó el estudio de mercado.	Periódico continuo	MERCADEO	Calidad de mano de obra = NEC/TE NEC: Número de empleados capacitados. TE: Total de empleados	\$ 2500000
Tomar las decisiones pertinentes de acuerdo al estudio de mercado en cuanto a las zonas que la empresa desarrollará su mercado.	Analizar y mejorar la cobertura del mercado través de contratos de distribución.	Periódico continuo	Gerente Servientrega Ipiales	Eficiencia de procesos PRSM/PT PR: Procesos Realizados satisfactoriamente mensualmente. PT: Procesos Totales.	1500000
Analizar y mejorar la cobertura del mercado través de contratos de distribución.	Buscar nuevos canales de distribución a través de grandes almacenes de cadena.	6 meses 1 de Enero a 1 de Junio 2012	Gerente Servientrega Ipiales Diseñadores gráficos-publicista Mensajeros	Cantidad de clientes NC/NCTM NC: Numero de clientes NCTM: Numero de clientes totales mensuales.	1500000
Definir las metas de producción de acuerdo al mercado que se va a atender.	Seleccionar y analizar las propuestas de Distribución.	3 meses 2 de Junio a 2 de Agosto 2012	Gerente Servientrega Ipiales Diseñadores gráficos-publicista Mensajeros internos	Cantidad de clientes fieles. FC/FCM FC:Fidelidad clientes FCM: Fidelidad clientes mensuales.	\$ 3000.000
Realizar un análisis de precios para los nuevos canales de distribución.	Cerrar contratos de Distribución.	3 meses 3 de Agosto a 3 de Octubre 2012	Gerente Servientrega Ipiales	Cantidad de clientes fieles. FC/FCM FC:Fidelidad clientes FCM: Fidelidad clientes mensuales	480000
Diseñar campaña publicitaria	El Plan de Medios Venta Personal . Marketing Directo, Promoción de ventas, Fuerzas de ventas , Publicidad.	6 meses 6 Junio a 6 de Noviembre 2012	MERCADEO	Eficiencia de procesos PRSM/PT PR: Procesos Realizados satisfactoriamente mensualmente. PT: Procesos Totales.	11'950000
Realizar publicidad/promoción en los nuevos mercados.	a través de medios escritos, ,, . ReasonWhy Campaña radial Directorio telefónico Televisión	PERIODO CONTINUO	MERCADEO	Eficiencia de procesos PRSM/PT PR: Procesos Realizados satisfactoriamente mensualmente. PT: Procesos Totales.	3500000
Enviar solicitud a los nuevos establecimientos donde se ofrece el servicio de la empresa,	autorización para realizar actividades de promoción a los clientes.	PERIODO CONTINUO	SERVICIO AL CLIENTE	Cantidad de clientes fieles. FC/FCM FC:Fidelidad clientes FCM: Fidelidad clientes mensuales	50000
Programar y realizar las actividades	Analizar los resultados de	6 MESES 6 Junio a 6 de	MERCADEO	Calidad de mano de obra =	480000

promocionales en los establecimientos autorizados.	las actividades promocionales en cada establecimiento visitado.	Noviembre 2012		NEC/TE NEC: Número de empleados capacitados. TE: Total de empleados	
Elaborar y aplicar encuestas de servicio al cliente y distribuidor.	Tabular encuestas y generar informe de los resultados obtenidos.	2 MESES 2 de Octubre a 2 de Diciembre	MERCADEO	Total de encuestas TER/TET TER Total de encuestas realizadas TET total de encuestas totales.	600000
Tomar decisiones de acuerdo a los resultados del informe y darlos a conocer al personal y recursos implicados.	Incrementar el parque automotor con el fin de distribuir de manera directa a nuevos mercados que la empresa resuelva atender.	6 MESES 6 Junio a 6 de Noviembre 2012	COORD. GENERAL	Total de resultados TI/TRI TI total de informes realizados TRI Total recursos implicados	50000000

PLAN OPERATIVO PARA DESARROLLO DE SERVICIO

Consiste en una buena atención al consumidor en los servicios que la empresa ofrezca.

- **Procedimiento:** excelente servicio al cliente se puede dar a través de las siguientes acciones:
 - Buscar nuevas alternativas de satisfacer las necesidades al consumidor.
 - Capacidad con que cuenta la empresa para satisfacer el nuevo segmento del mercado.
 - Capacidad técnica que posee la empresa para producción de la línea de servicios de mensajería.
 - Recursos financieros suficientes ya sean de origen interno o externo.
 - Investigación de mercados para obtener información de la nueva línea de producto.
 - Elaborar la mezcla de marketing para la nuevo segmento de mercado.
 - El personal de la empresa tenga una colaboración adecuada con la clientela del servicio de mensajería.,
- **Resultados positivos que se podrían obtener:**
 - Ampliar el portafolio de productos.
 - Acogida de la línea de producto en el mercado.
 - Incrementar las utilidades de la empresa.

METAS

- Generar procesos capacitación en cuanto al servicio al cliente
- Formalizar el proceso de servicio al cliente.
- Acondicionar la parte física en donde se va a atender al cliente.
- Habilitar una línea telefónica.
- Crear una cuenta de correo electrónico.
- Mentalidad de "el cliente es primero".
- Orientación hacia las personas.
- Flujo Físico del Producto.

ACCIONES

Contratar un asesor especialista en temas de servicio al cliente.

RESPONSABLE

Gerente General

TIEMPO

6 meses

1 de febrero 1 de julio 2012

- **ACCIONES**

Formalizar el área de servicio al cliente en el organigrama de la empresa.

RESPONSABLE

Gerente General

IND. DE LOGRO Número de clientes atendidos sobre

IND. DESEMPEÑO Número de clientes satisfechos por día. Clientes atendidos en un semestre.

TIEMPO

2 meses

4 de marzo a 2 de mayo del 2102

- **ACCIONES**

Crear una sala de recepción cómoda, con buena decoración, iluminación, y ventilación.

RESPONSABLE

Jefe área servicio al cliente

IND. DE LOGRO Número de clientes atendidos sobre

IND. DESEMPEÑO

número de clientes satisfechos por día. Clientes atendidos en un semestre

Instalar una línea telefónica al servicio de los clientes atendida las 24 horas.

RESPONSABLE

Jefe área servicio al cliente

TIEMPO

1 de febrero a 1 de diciembre 2012

- **ACCIONES**

Colocar un correo electrónico a servicio de los clientes para que nos puedan contactar.

RESPONSABLE

Jefe área servicio al cliente

IND. DE LOGRO Número de clientes atendidos sobre

IND. DESEMPEÑO Número de clientes satisfechos por día. Clientes atendidos en un semestre

TIEMPO

1 de febrero a 1 de diciembre 2012

- **ACCIONES**

Anteponer ante todo las necesidades del cliente.

RESPONSABLE

Personal de servicio al cliente

IND. DE LOGRO

Número de quejas, reclamos, inquietudes y cotizaciones, atendidas por cada una de estas herramientas, por mes.

IND. DESEMPEÑO

Clientes satisfechos en el año.

TIEMPO

1 de febrero a 1 de diciembre 2012

- **ACCIONES**

Demuestre interés personal en el cliente a través del contacto visual, sonriendo y llamando al cliente por su nombre.

RESPONSABLE

Personal de servicio al cliente real.

IND. DE LOGRO

Número de quejas, reclamos, inquietudes y cotizaciones, atendidas por cada una de estas herramientas, por mes.

IND. DESEMPEÑO

Clientes satisfechos en el año.

TIEMPO

1 de febrero a 1 de diciembre 2012

- ACCIONES**

Relaciones públicas y fuerzas de ventas

RESPONSABLE

Personal de servicio al cliente

IND. DE LOGRO

Número de nuevos clientes conseguidos mediante en servicio al cliente, por año.

IND. DESEMPEÑO

Nuevos clientes atendidos en un semestre.

TIEMPO

1 de febrero a 1 de diciembre 2012

ESTRATEGIA PLAN OPERATIVO DESARROLLO DE SERVICIO

ESTRATEGIAS	METAS	ACCIONES	RESPONSABLES	LIMITACIONES Y TIEMPOS		TIEMPO	PRESUPUESTO
				IND. DE LOGRO	IND. DESEMPEÑO		
1. Creación de un área de servicio al cliente.	Generar procesos capacitación en cuanto a como tratar a los clientes.	Contratar un asesor especialista en temas de servicio al cliente.	Gerente General	Número de clientes atendidos sobre número de clientes satisfechos por día.	Clientes atendidos en un semestre.	6 meses 1 de febrero 1 de julio 2012	2.500.000
	Formalizar el proceso de servicio al cliente.	Formalizar el área de servicio al cliente en el organigrama de la empresa.	Gerente General			2 meses 4 de marzo a 2 de mayo del 2102	1.0000.0000
2. Preparar las instalaciones del área de servicio al cliente.	Acondicionar la parte física en donde se va a atender al cliente.	Crear una sala de recepción cómoda, con buena decoración, iluminación, y ventilación.	Jefe área servicio al cliente	Numero de quejas, reclamos, inquietudes y cotizaciones, atendidas por cada una de estas herramientas, por mes.	Clientes satisfechos en el año.	1 de febrero a 1 de diciembre 2012	4.0000.0000
	Habilitar una línea telefónica.	Instalar una línea telefónica al servicio de los clientes atendida las 24 horas.	Jefe área servicio al cliente				
	Crear una cuenta de correo electrónico.	Colocar un correo electrónico a servicio de los clientes para que nos puedan contactar.	Jefe área servicio al cliente				
3. Mercado-tecnia.	Mentalidad de "el cliente es primero".	Anteponer ante todo las necesidades del cliente.	Personal de servicio al cliente	Numero de nuevos clientes conseguidos mediante en servicio al cliente, por año.	Nuevos clientes atendidos en un semestre.	1 de febrero a 1 de diciembre 2012	8.320.0000
	Orientación hacia las personas.	Demuestre interés personal en el cliente a través del contacto visual, sonriendo y llamando al cliente por su nombre.	Personal de servicio al cliente eral				
	Flujo Físico del Producto.	Relaciones públicas y fuerzas de ventas	Personal de servicio al cliente				

SERVIENTREGA.

INGRESOS DE SERVIENTREGA

2011-2012

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Noviembre
Ingresos	30.000.000	36.000.000	38.000.000	28.000.000	31.000.000	45.000.000	44.000.000	33.000.000	32.000.000	39.000.000	27.000.000
Costo Administrativos	12.000.000	18.000.000	14.000.000	10.000.000	15.000.000	13.000.000	16.000.000	24.000.000	18.000.000	15.000.000	17.000.000
Margen bruto	18.000.000	18.000.000	24.000.000	18.000.000	16.000.000	32.000.000	28.000.000	9.000.000	14.000.000	24.000.000	10.000.000
Gastos de mercadeo	1.082.000	872.000	872.000	872.000	732.000	2.782.000	1.582.000	1.382.000	1.382.000	1.382.000	1.382.000

SERVIENTREGA

PRESUPUESTO ANUAL DE MERCADEO

2011-2012

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Noviembre
PQR	82.000	82.000	82.000	82.000	82.000	82.000	82.000	82.000	82.000	82.000	82.000
Plan de comunicación	500.000	340.000	340.000	340.000	200.000	1.200.000	1.000.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Logística y adecuación	500.000	450.000	450.000	450.000	450.000	1.500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
TOTAL	1.082.000	872.000	872.000	872.000	732.000	2.782.000	5.000.000	1.382.000	1.382.000	1.382.000	1.382.000

VENTAS ANUALES	
2007	\$465.623.000
2008	\$503.345.000
2009	\$564.291.000
2010	\$458.896.000
2011	\$427.000.000
2012	\$483.831.000

La proyección de ventas para el 2.012 es de \$483.831.000 por lo tanto la implementación del este plan estratégico plantea incrementar las ventas en un 10 % significando \$83.831.000 por lo tanto la empresa tendrá como ganancia si implementa este PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO Y PLAN LOGISTICO PARA LA EMPRESA SERVIENTREGA S.A una ganancia de \$68.227.000 lo cual podemos identificar que hay valor positivo favoreciendo así de manera muy acertada a la empresa ya que estas actividades son factibles para el bienestar de nuestra organización.

- **PLAN DE CONTINGENCIA**

Cuadro 56. Plan de contingencia

PLAN CONTINGENCIA Y SALIDA DE LA AGENCIA SERVIENTREGA IPIALES					
RIESGO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR
Los costos son mayores a los previstos	Analizar como los costos afectan a la empresa y si es necesario, incrementar el precio final del servicio incluyendo mejores cualidades del	Establecer una Comunicación continúa con las diferentes áreas de la empresa y las sucursales a nivel local y nacional.	Seguimiento periódico/ continuo	Gerente Servientrega Ipiales Mensajeros internos y externos de la empresa.	TNR/TATIC TNR: Total de número de registros. TATIC: total de Acta de trabajo Informe compromisos.

	servicio.				
A Capital para realizar actividad comercial	Buscar capital en los socios, dentro de la empresa. Buscar financiamiento en bancos o entidades financieras del país.	Establecer actividades de financiamiento en diferentes entidades financieras.	6 meses	Gerente Servientrega Ipiales	Capital TNC/CM:S TNC: Total de Numero de capital/ CMS: capital mensual de socios.
Crear seminarios en capacitación de asistencia al cliente.	Realizar capacitaciones al personal como se debe atender al cliente ya que él tiene la razón.	Mantener una relación directa con los usuarios de la agencia de mensajería. Y capacitar al personal	6 meses	Gerente Servientrega Ipiales Mensajeros internos y externos de la agencia servientrega.	Calidad de mano de obra NEC/TE NEC: Número de empleados capacitados. TE: Total de empleados

Fuente. Esta Investigación.

5.3 PRESUPUESTO

Cuadro 57. Presupuesto.

PRESUPUESTO EMPRESA SERVIENTREGA PALN DE ACCION			
<u>OBJETIVO</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>PRESUPUESTO</u>
Mejorar La logística en la empresa servientrega Ipiales.	6 Meses.	Gerente Servientrega Ipiales	\$ 5000.000
Incrementar la competencia del personal de la agencia servientrega Ipiales	6 Meses.	Gerente Servientrega Ipiales	\$ 1000.000
Alcanzar la eficiencia integral en la agencia de mensajería servientrega	6 Meses.	Gerente Servientrega Ipiales	\$ 1000.000

Incrementar el número de clientes en la zona de frontera.	3 Meses.	Gerente Servientrega Ipiales	\$ 1000.000
Establecer mecanismos de control de las mercancías y paquetes.	Seguimiento periódico/ continuo	Mensajeros internos de la empresa.	\$ 1000.000
Diseñar la cadena de logística de la empresa servientrega Ipiales	Periódico continuo	Gerente Servientrega Ipiales	\$ 1000.000
Mejorar imagen de Servientrega	Periódico continuo	Gerente Servientrega Ipiales Diseñadores gráficos- publicistas	\$ 5000.000
Incrementar numero de clientes	6 meses	Gerente Servientrega Ipiales Diseñadores gráficos- publicista mensajeros	\$ 1000.000
Posicionarse entre los clientes actuales	3 meses	Gerente Servientrega Ipiales Diseñadores gráficos- publicista Mensajeros internos	\$ 3000.000
TOTAL			\$ 19000.000

Fuente. Esta Investigación.

CONCLUSIONES

En la actualidad, Servientrega S.A es líder en el sector de transporte terrestre de carga en Colombia, tiene un excelente capital humano y grandes oportunidades de expandir su mercado y ampliar su portafolio de servicios, el propósito es generar estrategias que le permitan a la misma, enmendar las dificultades que se presenten teniendo como fin el aseguramiento de la perdurabilidad en el tiempo para esta gran empresa.

Se evaluó la situación organizacional de la agencia servientrega Ipiales determinando sus principales, oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la empresa resultando un ente fuerte con respecto a su competencia directa en un mercado tan atractivo como lo es la frontera Colombo Ecuatoriana.

Servientrega es una empresa estable y cuenta con una ventaja competitiva que la mantiene en el liderazgo del sector, sin embargo es necesario que fortalezca el área de recursos humanos, a través de la creación de programas que capaciten a sus colaboradores y que hagan que el talento sea reconocido en sus actividades laborales.

La mayoría de las empresas no cuentan con un diseño de logística y Distribución que coordine adecuadamente las rutas que lleva la flota de distribución.

Los clientes no se encuentran satisfechos con los canales de distribución que utilizan actualmente las empresas, debido a que no cuentan con una entrega de la mercadería en el tiempo que se necesita.

No se realizan investigaciones de mercado que den a conocer las verdaderas necesidades del cliente y poder satisfacerla de acuerdo a las expectativas de éste.

Se estableció un análisis de las diferentes secuencias y los elementos involucrados en el proceso de logística en mensajería y paquetería como la forma de gestión en la empresa servientrega Ipiales.

Se determino que la agencia servientrega Ipiales cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios y además una gran trayectoria y experiencia en el servicio de mensajería a nivel nacional e internacional.

Se concluye que la agencia Servientrega Ipiales se encuentra en una zona estratégica y por ende cuenta con un potencial en aumentar su numero de clientes en la zona de frontera.

RECOMENDACIONES

Se recomienda diseñar una planilla de tiempos y movimientos en el servicio de mensajería y paquetería con el fin de alcanzar la eficiencia y la eficacia en la prestación del servicio.

Se recomienda tener en cuenta los resultados de las encuestas aplicadas en la investigación con la finalidad de realizar los ajustes pertinentes en un mediano plazo a fin de alcanzar la eficiencia en el servicio de mensajería en Ipiales.

Se recomienda trabajar en el diseño de un portafolio de productos y servicios con el objetivo de difundir y comunicar las características y bondades en el mercado objetivo y potencial en un mercado tan interesante como es la zona de frontera Colombo-Ecuatoriana.

Se recomienda aplicar una estrategia de promoción y publicidad a fin de incrementar el número de clientes actuales y de esa manera alcanzar la posición estratégica y el liderazgo en el mercado de mensajería en la ciudad de Ipiales.

Se recomienda a las empresas adopten un sistema de comunicación en el cual se mantenga una estrecha relación entre el jefe, proveedor, cliente y empleado.

Realizar investigaciones de mercado que ayuden a conocer las necesidades del cliente y de esta forma poder satisfacerlas y darle el seguimiento adecuado.

La asignación de funciones esté de acuerdo al grado académico, experiencia y conocimiento en el cargo a desempeñar.

Revisión continúa sobre los procesos aplicados en las diferentes áreas de cada empresa.

Se recomienda a cada empresa tomar en cuenta los cambios que se dan en su entorno externo y poder así aprovechar las oportunidades que se les presenten.

Se recomienda que Colombia como país en vía de desarrollo, genere oportunidades para los sectores productivos, lo cual contribuye al crecimiento de la economía. Para tal fin, las empresas que incursionan en diferentes mercados, deben tener planes que les permitan enfrentar los cambios del macro entorno en beneficio de las mismas.

Se recomienda que el reconocimiento del mercado y la búsqueda de un posicionamiento que implique ofrecer servicios adicionales que se conviertan en elementos diferenciadores y satisfactorios para los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF. Teoría de la estrategia. 1980.

BENAVIDES Paz Oscar Hernando y Otros. Plan Estratégico Financiero. Ediciones Páginas Libres. San Juan de Pasto. Mayo 1998.

CAMARA DE COMERCIO DE IPIALES. Análisis de la Encuesta de Opinión Comercial de Ipiales.

CASTRILLON G. Manuel. Planeación Estratégica. Editorial UNAD primera impresión. Santa fe de Bogotá 2000.

DANE. Encuesta de calidad de vida realizada por el DANE.

FRED R. David, La Gerencia Estratégica, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990.

SERNA G. Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición. 3R Editores. Bogota 2003.

STANTON William J. Fundamentos de Marketing. Editorial Norma. Décimo tercera edición

NETGRAFÍA

- <http://www.banrep.gov.co>
- <http://www.mintransporte.gov.co>
- <http://www.trasportes-colombia.com>
- <http://www.dane.gov.co>
- <http://www.presidenciadelarepublica.co>
- <http://www.servientrega.com.co>
- <http://www.mincomunicaciones.gov.co>
- <http://www.ccb.org.co>
- <http://www.gestiopolis.com.co>
- <http://www.geocities.com>
- <http://www.proexport.gov.co>
- <http://www.uamerica.com.co>
- <http://www.altavista.com>
- <http://www.marketingmixanalytics.com>
- <http://www.monografias.com>
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.mujeresdeempresa.com>
- <http://www.upaepweb.com.uy>

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES ACTUALES



UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

Encuesta dirigida a los clientes actuales de la empresa Servientrega de la Ciudad de Ipiales

Estamos realizando un estudio sobre el servicio de mensajería que presta la empresa de SERVIENTREGA.

La información que usted suministre nos ayudara para el desarrollo del estudio sobre esta actividad en la que podemos identificar los aspectos característicos del Servicio le agradecemos su tiempo y su disposición para contestar las preguntas.

OBJETIVO: Diseñar unas posibles estrategias para satisfacer los requerimientos de los clientes.

Ocupación: _____ Edad: _____ Genero: M
____ F ____

Barrio: _____ Estrato: _____

1. ¿Qué tipo de correspondencia, maneja? (una opción)

a. cartas _____ b. facturas _____ c. sobres _____ publicidad _____ Otro
¿cual? _____

2. ¿Con que frecuencia usted realiza envíos? (una opción)

a. Diariamente _____ b. Mensualmente _____ c. Semanalmente _____

3. ¿En qué porcentaje su empresa requiere hacer envíos? (Lea las opciones)

a. Local _____ b. Internacional _____ c. Nacional _____

4. ¿Tiene contratada alguna o varias empresas de mensajería especializada para la distribución de su correo?

a. Si _____ b. No _____

(Respuesta si continúe pregunta 6)

5. Porque no tiene contratado el servicio de mensajería especializada para su empresa?

a. El volumen de envíos es muy pequeño _____ b. es muy costoso _____ c. no me parece

Confiable _____ d. no conocía el tipo de servicio. _____ e. Otra _____

6. ¿Cómo se llaman la empresa q usted utiliza?

a. empresa 1 _____ b. empresa 2 _____ c. empresa 3 _____ d. empresa 4 _____ e. otras _____

7.. ¿Qué servicio le prestan estas empresas?

Entrega inmediata _____ b. en menor tipo su mercancía llega a su destino _____ c. Otras _____

8. Usted ha utilizado el servicio de Servientrega?

a. Si _____ b. No _____ c. Por que _____

9. Como califica el servicio que actualmente utiliza? (lea las opciones)

a. Excelente _____ b. Regular _____ c. Malo _____ d. Pésimo _____

10. Porque razones la califico así?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO B. ENCUESTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS



UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

Encuesta dirigida a empresas encargadas al servicio de mensajería y paquetería en la Ciudad de Ipiales

Estamos realizando un estudio a las empresas que prestan servicio de mensajería y paquetería.

La información que usted suministre nos ayudara para el desarrollo del estudio sobre esta actividad en la que podemos identificar los aspectos característicos del Servicio le agradecemos su tiempo y su disposición para contestar las preguntas.

OBJETIVO: Determinar cuál es el nivel de participación de las empresa de mensajería de Ipiales.

Nombre o Razón social: _____

Barrio:

Teléfono: _____

1. ¿Utiliza su empresa de servicio de mensajería y paquetería para el envío de documentación y paquetes?

a. SI ____ b. NO ____

2. ¿Si no utiliza el servicio enuncie cual es la razón?

a. No lo considera necesario _____

b. Por falta de presupuesto _____

c. cuenta con mensajeros _____

d. Otros cual _____

3. ¿Estaría e interesado en contar con un servicio de mensajería y paquetería en su empresa?

a. SI _____ b. NO _____

4. ¿Con que frecuencia utiliza su empresa servicios de mensajería y paquetería?

a. Diariamente _____ b. Semanalmente _____

c. Mensualmente _____ d. Rara vez _____

5. ¿Que cantidad de correspondencia o paquetes envía normalmente? _____

Y ¿Qué porcentaje de estos considera usted que ha llegado a tiempo a sus lugares de destino? _____

6. ¿Los envíos realizados por su empresa son a nivel ?

a. Local _____ b. Nacional _____ c. Que ciudades _____ d. Internacional _____

e. Que países _____

7.. ¿Enumere de 1 a 5 según la importancia que usted le ha dado a las siguientes características del servicio de mensajería y paquetería?

a. Precio _____ b. Tiempo de entrega _____ c. Seguridad _____

d. Cobertura del servicio _____ e. Logística _____

8. ¿Indique los envíos más frecuentes que se realizan en su empresa?

a. Cartas _____ b. Documentos _____ c. Revistas y Catálogos _____ d. Tarjetas o estados de cuenta _____

e. Valijas _____ f. Otros _____

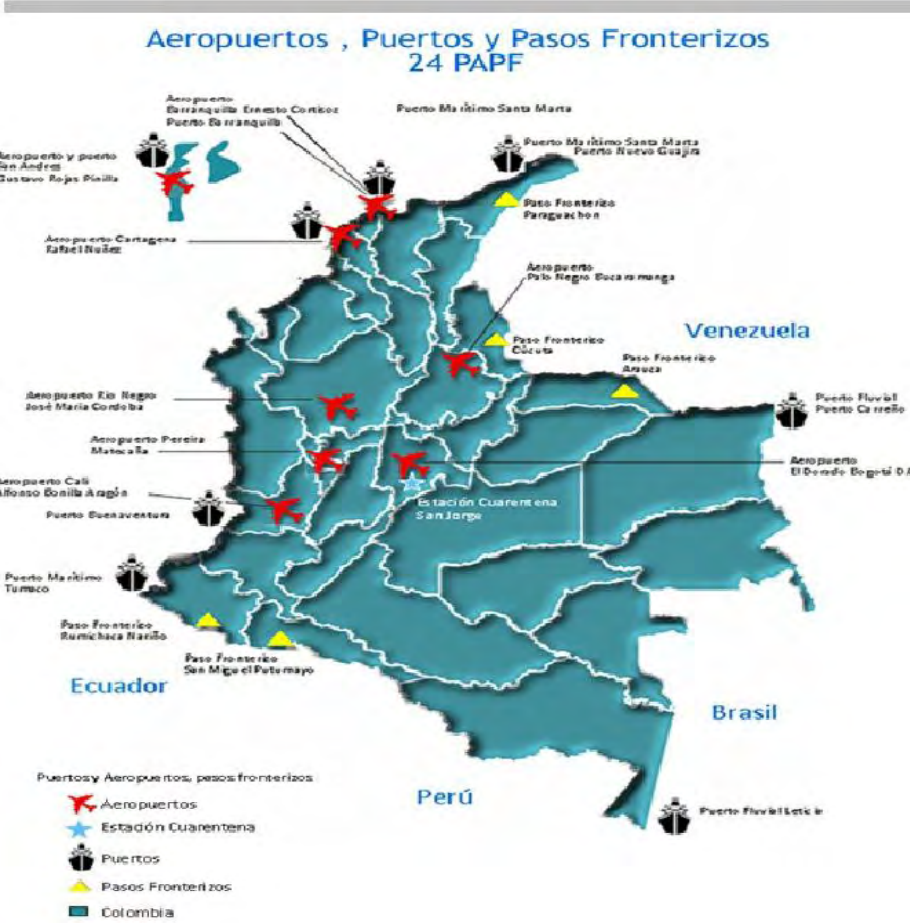
9. Como califica el servicio de mensajería y paquetería que usted utiliza actualmente?

a. Excelente ____ b. Regular ____ c. Malo ____ d. Pésimo ____

10 Porque razones la califico así?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO C. UBICACIÓN EMPRESA SERVIENTREGA IPIALES



ANEXO D. CRONOGRAMA

OBJETIVO	ACTIVIDAD	SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Objetivo específico 1	A1: Capacitación realizada por Asesor empresarial.		■	■																
	A2: Revisión bibliográfica sobre los procesos e información que tiene la empresa.				■	■														
	A3: Evaluación de la situación actual de la empresa en cuanto al análisis interno de SERVIENTREGA.				■	■														
	A4: registrar de forma minuciosa la información encontrada en la empresa.							■	■	■	■									
Objetivo específico 2	A1: Entrevista con el personal de la empresa							■	■	■										
	A2: Identificar las empresas de mensajería que compiten con SERVIENTREGA.							■	■	■										
	A3: Identificar los clientes potenciales que tiene SERVIENTREGA.										■	■	■	■						
Objetivo Especifico 3	A1: identificar información y revisar documentación		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Objetivo Especifico 4	A1: realizar cada actividad del programa una vez revisado y aprobado.														■	■	■	■	■	■
	A2: capacitar a todo el personal de la empresa en cuanto al programa a ejecutar.																	■	■	■

Fuente. Esta Investigación.

ANEXO E. PRESUPUETO

ACTIVIDADES	COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS
CONSULTAS INTERNET	800.000	
VIAJES A ASESORIAS DE IPIALES-PASTO-IPIALES		200.000
ESTADIA EN LA CIUDAD DE PASTO		300.000
GASTOS DE TRANSPORTE PARA ASISTIR A LAS DISTINTAS ENTREVISTAS.		80.000
TABULACION DE INFORMACION	130.000	
LLAMADAS TELEFONICAS		60.000
ALIMENTACION		150.000
IMPRESIÓN DE TRABAJOS DE AVANCES	80.000	
FOTOCOPIAS ENCUESTAS, LIBROS ARTICULOS, MATERIAL DE LAS ENTIDADES	70.000	
IMPRESIÓN Y EMPASTADO TRABAJO ESCRITO.	50.000	
ASESORAMIENTOS DE PERSONAS ESPECIALIZADAS EN DOCUMENTACION	130.000	
COSTOS TOTALES	2.050.000	

OBJETIVO	ACTIVIDAD	CONCEPTO	VALOR (\$)
Objetivo específico 1. Realizar un análisis interno y externo de Servientrega a partir del diseño de matrices estratégicas y del análisis del mix de mercadeo y logístico	A1	Papelería	10.000
		Internet	7.500
		Transporte	9.000
	A2	Papelería	5.000
		Transporte	5.000
		Internet	4.000
	A3	Papelería	5.000
		Internet	3.000
		Transporte	5.000
	A4	Transporte	5.000
Papelería		5.000	
Objetivo específico 2 Realizar un estudio de mercado Ipialeño con el fin de identificar oportunidades y amenazas.	A1	Transporte	5.000
		Papelería	30.000
	A2	Transporte	5.000
		Papelería	30.000
	A3	Papelería	35.000
		Transporte	5.000
Objetivo específico 3. Realizar un análisis de las etapas de logística.	A1	Papelería	20.000
		Transporte	40.000
		Internet	20.000
Objetivo específico 4. Diseñar un plan operativo que permita un mejor desempeño y participación en el mercado Ipialeño	A1	Papelería	20.000
		Internet	20.000
	A2	Papelería	20.000
		Internet	20.000
TOTAL			343.500

ANEXO F. DIAGNOSTICO MUNICIPIO DE IPIALES

Análisis y evaluación del ambiente externo

La evaluación del ambiente externo se realiza con el propósito de identificar oportunidades que favorecen a SERVIENTREGA y amenazas externas que deben corregirse teniendo en cuenta las variables de los diferentes entornos.

Factor geográfico

El municipio de Ipiales está ubicado en la región sur oriental del departamento de Nariño franja fronteriza con la República del Ecuador, forma parte de la región Andina y Andino Amazónica. Cuenta con una extensión de 1.646 km² que representan el 5% del área total del Departamento de Nariño.

Delimitaciones de Ipiales

Área Municipal: 1.642 Km²

Límites: Norte: Pupiales, Gualmatán y El Contadero Sur: Provincias del Carchi y Napo (República del Ecuador) Occidente: Aldana, Carlosama y la República del Ecuador Oriente: Puerres, Córdoba, Potosí y el Departamento del Putumayo.

Servicios públicos

Acueducto: Fuente de abastecimiento: Río Blanco.

Alcantarillado: Tipo combinado

Material: concreto

Construcción: 1937

Sitios de descarga: Quebradas: Blanca y La Chorrera

Rios: Guaitara y El Manzano

Colectores finales: Box Coulvert: El Charco, El Cementerio, Puente del Negrito y Barrio San Vicente.

Energía y alumbrado público

En 1992-Subestación Los Chilcos, interconectada con la red Nacional, en línea de 115 Kilovatios (Kws).

Capacidad total: 12.500 Kws.

Capacidad instalada subestación: 37.723 Kws.

Telecomunicaciones locales

Administración Teléfonos de Ipiales: Teleobando

Capacidad instalada red externa: 6.000 pares.
 Demanda actual (1992): ~12.000 a 14.000 líneas de abonados.
 Número de abonados (1992): 4.000.

INFORMACIÓN GENERAL DEL MUNICIPIO DE IPIALES	
POSICIÓN ASTRONÓMICA	00° 54' 25" Latitud Norte 77° 41' 04" Longitud W 00° 22' 10" Latitud Norte 77° 05' 38" Longitud W
ALTURA	2897 metros sobre el nivel del mar
TEMPERATURA	12 grados centígrados promedio
TOPOGRAFÍA	Predominantemente ondulada
EXTENSIÓN	
URBANA	1.144,88 Hectáreas 0.696%
RURAL	163.455,12 Hectáreas 99.304%
TOTAL	164.600,00 Hectáreas 100.00%
LÍMITES	
NORTE	Municipios de Pupiales, Contadero, Gualmatán
SUR	República del Ecuador
ORIENTE	Municipios de Córdoba, Potosí y el departamento del Putumayo
OCCIDENTE	Municipios de Cuaspud, Aldana y la República del Ecuador
POBLACIÓN (DANE 2.005)	
URBANA	74.576 Habitantes 67.87%
RURAL	35.298 Habitantes 32.13%
TOTAL	109.874 Habitantes 100%
DIVISIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA Y RESGUARDOS	
CORREGIMIENTOS	RESGUARDOS INDÍGENAS
LAS LAJAS	DE IPIALES (etnia de los pastos)
LA VICTORIA	DE YARAMAL (etnia de los pastos)
YARAMAL	DE SAN JUAN (etnia de los pastos)
SAN JUAN	SANTA ROSA DE SUCUMBIOS (etnia de los Kofanes)
	JARDÍN DE SUCUMBIOS (Mano del Oso) (etnia de los Kofanes)
VEREDAS	59
No. ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES	3.167 Unidades económicas con establecimiento abierto al público, en la zona urbana de Ipiales

Aspectos geográficos del municipio de Ipiales

ASPECTOS GEOGRAFICOS DEL MUNICIPIO DE IPIALES

CUADRO No. 1

LATITUD NORTE	LONGITUD OESTE	ALTURA M.S.N.M.	AREA KMS2	TEMPERATURA PROMEDIO °C	DISTANCIA DEL CASCO URBANO EN Km	
					A PASTO	A RUMICHACA
0° 54' 25" 0° 22' 10"	77°41' 04" 77° 05' 38"	2897	1646	12°	83	5

FUENTE: Esta investigación

PISOS TERMICOS

CUADRO No. 2

PISO TERMICO	AREA KMS2	PORCENTAJE %	ALTURA m.s.n.m	TEMPERATURA °C	UBICACIÓN GEOGRAFICA
Cálido	474	28.8	300 1000	24	Zona del Pie de Monte Amazónico, región selvática de la Llanura Amazónica.
Templado	317	19.25	1000 2000	17 - 24	Vertiente de la Cordillera Centro Oriental, que cae sobre el Pie de Monte Amazónico
Frío	540	32.8	2000 3000	12 -17	Partes onduladas que van del cañón del Río Guáitara y la región Andino - Amazónica hasta las montañas de la Cordillera Centro Oriental
Páramo	315	19.1	3000 4000	<12	Altas Montañas de la Cordillera Centro Oriental

FUENTE: Esta investigación

Entorno Geográfico.

Ipiales se encuentra localizado en la región sur, frontera con el Ecuador, a una altura de 2897 m.s.n.m. y con 12 grados centígrados de temperatura promedio. Es el centro de mayor importancia e influencia en el área de la Ex provincia de Obando, es punto obligado para el tránsito de personas y carga con el interior del país y Sur América.

Su economía local se basa en actividades agropecuarias, comerciales, transporte (carga y pasajeros), microempresas y turismo, orientadas a la atención del mercado local y del interior del país; su situación de frontera a la vez que es una ventaja se constituye en debilidad, ya que se ve avocada al vaivén del intercambio comercial con el Ecuador.

Factor Demográfico.

El Municipio de Ipiales según proyecciones cuenta con 102.298 habitantes para el año 2009. La tendencia que el municipio de Ipiales ha experimentado, es un crecimiento acelerado de población por bajo control, migraciones internas y externas que llevan un sentido de desarraigo en su contexto socio económico y cultural, causa de la violencia, inseguridad y falta de incentivos para el agro ocupando espacios como trabajadores informales, vendedores ambulantes, mendigos y trabajadoras sexuales entre otros.

En el comportamiento demográfico del municipio se destacan las siguientes particularidades:

- Participa con el 6.32% de la población total del departamento, y con el 11.9 % de la población urbana; el peso de su población rural no es significativo; 2.24% con respecto al total.
- La distribución urbana- rural o cabecera - resto está dada por la relación 41% contra 27% es de predominio netamente urbano.
- La distribución por sexos es de predominancia femenina puesto que el 51% son mujeres y el 49% hombres.⁵⁶

Entorno Económico.

Los procesos económicos de Ipiales se caracterizan por diferentes actividades productivas como agropecuaria, comercial, micro empresarial, agroindustrial, economía informal y de servicios (hotelería, restaurantes y transporte). Existen varias entidades bancarias, corporaciones, cooperativas y casas de cambio y deriva su economía de los sectores agrícola, pecuaria y comercial. Produce ganado de cría, de leche, de ceba y sus derivados. Se autoabastece y abastece a otros departamentos. El comercio es lo que predomina en la ciudad de Ipiales, debido a su estratégica posición fronteriza. Aquí ha llegado gente de varios países y han puesto sus negocios, que han sido siempre prósperos y exitosos. Los recursos naturales son abundantes y adecuados en todo su territorio. Sin embargo, por su condición de Distrito fronterizo en el Casco Urbano el comercio ocupa un lugar de importancia por el intercambio y tránsito de productos y mercancías con otras regiones económicas.

⁵⁶ IPITIMES. Plan básico de ordenamiento territorial del municipio de Ipiales. Disponible en internet: www.ipitimes.com/pbot.htm. Consultado el 17/04/09.

Como ciudad fronteriza Ipiales registra altos índices de intercambio comercial entre Colombia y el Ecuador convirtiéndola por ello en la segunda frontera más importante para Colombia después de Cúcuta, frontera con Venezuela.

La organización territorial del Municipio de Ipiales se encuentra dividida en 11 sectores en la parte urbana, mientras que la parte rural se encuentra dividida en sectores, corregimientos y veredas.⁵⁷

Entorno educativo

Ipiales cuenta con 76 establecimientos educativos. 68 oficiales y 8 privados. Tiene también un Instituto de Educación especial y 4 establecimientos de Educación no formal. También tiene Universidad (Sede de la Universidad de Nariño).

Sector Industrial

Este sector presenta un desarrollo lento, debido a diversos factores, entre los cuales están las políticas nacionales y la falta de aprovechamiento de la integración binacional en la franja fronteriza.

En el Municipio se encuentran algunas industrias de transformación de tipo liviano, destacándose la producción de harina de trigo, tostadoras de café y otros establecimientos industriales, especialmente los que utilizan insumos primarios extraídos de la región, como en el caso de los aserraderos de madera. El resto del sector industrial puede clasificarse como micro empresarial, dedicado a actividades de carpintería, tejido en lana, ebanistería, confecciones, elaboración de calzado, cerámicas, artesanías, entre otras de menor envergadura. Estas pequeñas empresas utilizan en promedio tres personas siendo esta contribución importante como unidades generadoras de empleo.

Sector Comercio

Debido a su posición fronteriza se presenta una actividad comercial inestable. El auge o decadencia depende de las fluctuaciones monetarias que se presenten en los dos países limítrofes.

La actividad informal es de gran magnitud dada esta misma situación fronteriza. De acuerdo con datos de Cámara de Comercio de Ipiales, el 40% aproximadamente del total de establecimientos comerciales no están registrados en esta institución.

⁵⁷ Ibíd., pag.98

La actual dinámica de este sector, generada por la política de Apertura Económica ha permitido el incremento de intercambio de productos a través de actividades comerciales de tipo mayorista con otros países, significando exigencias en la infraestructura de servicios básicos y deficiencias en cuanto a equipamiento.

Sector Transporte

Presenta una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera y zona periférica. Tanto el transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes modalidades y empresas que se organizan de nivel regional y del interior del País. Con respecto al servicio de transporte urbano, es prestado por taxis colectivos, taxis de servicio público, microbuses y busetas. El transporte veredal es ofrecido por varias empresas con camiones, camperos, transporte mixto de carga y pasajeros y en algunos casos por vehículos tipo taxi. Con respecto al transporte de carga, ésta es una de las actividades más complejas en cuanto a su estructura y organización interna debido a la necesidad de movilización de grandes volúmenes de productos de intercambio extra regional generado en el tránsito hacia el norte y sur del Continente.

Factor Socio Cultural.

Aspectos sociales. En el Municipio de Ipiales, existen algunos conflictos Sociales, como son:

- **Desempleo:** Generado por la depresión económica y la específicas fiscales de la nación, al tiempo que desemboca en la desesperación por la subsistencia empujando a acrecentar la delincuencia con violencia.
- **Conflictos de Adolescentes:** Generados por falta de orientación en el núcleo familiar y educativo principalmente que induce al consumo de drogas, delincuencia, alcoholismo y embarazos no deseados.
- **El Conflicto Armado:** a pesar de no existir frentes urbanos su influencia es notoria en el casco urbano, presentando casos de hostigamiento a las instalaciones del ejercito que está localizado en el área central de la ciudad, poniendo en peligro la integridad de civiles en un área considerablemente densa.

- Migración y Desplazados: provenientes del centro del país y la República del Ecuador, dedicados al comercio informal en muchos casos y otros a la delincuencia.
- Religioso: con la libertad de cultos y la confusión de las doctrinas y el ansia de ser únicos y diferentes aumentan la susceptibilidad de jóvenes principalmente a pertenecer a grupos satánicos multiplicados en los últimos años, ocasionando malestar en la población, que ha trascendido el nivel nacional.
- Racial: se dan los primeros roces entre las comunidades indígenas y la población campesina y urbana dada las variadas interpretaciones de la legislación indígena.
- Protestas Sociales: la solución de los conflictos de cualquier índole se intentan resolver con el cierre del Puente Internacional de Rumichaca.
- Educación: Ipiales cuenta con 76 establecimientos educativos, 68 oficiales 8 privados, tienen también un Instituto de Educación Especial y 4 establecimientos de educación no formal, también tiene universidades, sede Universidad de Nariño

Aspectos Culturales: El sector cultural en el ordenamiento territorial urbano de Ipiales, juega un papel importante en el desarrollo social de la comunidad local, por cuanto éste atraviesa todas las dimensiones propuestas en el Plan; por lo tanto es importante tener en cuenta las variables que el sector contiene.

El Municipio de Ipiales posee diversos valores culturales que a través del tiempo se han venido consolidando y creando la identidad cultural local: arqueológicos (cerámica precolombina Las Cruces), monumentos arquitectónicos (Las Lajas), grupos humanos (Indígenas), manifestaciones culturales (teatro, música, pintura, literatura, carnavales, etc.).

Factor Tecnológico

El factor tecnológico hace referencia a la situación del desarrollo de los principales sectores económicos y el estado en que se encuentran las organizaciones.

Sector Institucional

Como zona fronteriza entre Colombia y la República del Ecuador, presenta características importantes para el desarrollo institucional del País a través de la presencia de organismos estatales que cumplen diversas funciones en el medio de las relaciones internacionales del nivel comercial, aduanero, administrativo, agropecuario y seguridad. Por considerarse a Ipiales el centro de convergencia de los municipios que conforman la Ex provincia de Obando y situarse en ella entidades del orden nacional, regional y local importantes para el desarrollo social, económico, político y cultural de esta región fronteriza, se concentra en esta ciudad la realización de labores institucionales que implican acciones de atención a la comunidad mediante la prestación de sus servicios.

Espacio público y vías

De otro lado, el inadecuado uso y pérdida de espacios públicos inciden negativamente contribuyendo a deteriorar el paisaje, disminuir la calidad de vida de los habitantes de la ciudad y de las personas que llegan hasta ella en una permanente actividad migratoria, fenómeno considerado crítico debido a las limitaciones de desarrollo que posee el municipio de Ipiales, quien además, debe atender la demanda de servicios de la población flotante durante su presencia temporal en la localidad, como resultado de la dinámica fronteriza propia de la región.

En la estructura el espacio Público de Ipiales, se distinguen perfectamente 5 vacíos correspondientes a los Parques 20 de Julio, La Pola, Santander, Plaza Los Mártires y Galería Central como áreas consolidadas, además el Estadio Municipal, Coliseo Cubierto, el espacio destinado a Plaza de Ferias y otros que corresponden a diferente calidad de espacios como Babarúa y la gran zona del Grupo Cabal. Como planteamiento urbanístico se presentan únicamente puntos abiertos a lo largo de la Carrera 6, en los lugares de las tres plazas y periféricamente no tiene manifestación exceptuando los ya mencionados.

Red Vial y de Transportes

En el cuadro No. 11 se detallan el estado de las vías del sector urbano del municipio de Ipiales.

Actualmente existen puntos diversos de conflicto en la red vial con obvias repercusiones en el sistema de transporte. Hay circunstancias en la ciudad de Ipiales que pueden no permitir soluciones sencillas, prácticas y económicas a los conflictos identificados, ellas son por ejemplo:

Ejes de desarrollo

Si se observa con algún cuidado el desarrollo de la ciudad de Ipiales, se identifica que el eje noreste – sudoeste, es el eje sobre el cual se sitúa el desarrollo de la ciudad, hacia el sudoeste EMPOOBANDO, se constituye en el límite de perímetro de servicios, hacia el noreste el Hospital Regional, lo anterior al menos teóricamente. Se concluye que toda proyección vial fuera de estos perímetros tendrá problemas de servicios públicos de alcantarillado y principalmente de acueducto.

Topografía del terreno

En sentido del eje Noroeste - sureste, se observa que las proyecciones viales se ven limitadas por la hondonada existente a todo lo largo de la ciudad entre Puenes el centro de acopio de la papa, dicho accidente hace que las proyecciones se vean truncadas hacia el norte de la ciudad. Igualmente hacia el sector sur, en el río Guáitara se encuentra un obstáculo natural que no permite la proyección de vías por obvias razones, solamente hasta interceptase con la vía Perimetral Sur.

Factor Ecológico y de Recursos Naturales

Recurso Hídrico. El aprovechamiento del recurso hídrico es inadecuado y la afectación se produce sobre su calidad y caudales, esta crítica situación obedece a la falta de conciencia social ambiental propia de la ausencia de sensibilidad y aplicación de la normatividad existente para adelantar acciones de control y vigilancia frente a la demanda del agua. La falta de un proceso de planificación del desarrollo en términos de sostenibilidad contribuye a su deterioro, de igual forma la descoordinación institucional.

Hidroclimatología. A nivel del casco urbano no existe ninguna estación que permita valorar las variables climáticas. Se han tomado como base las manejadas en el Aeropuerto de San Luis, de acuerdo con los parámetros obtenidos, el clima del área presenta las siguientes características: su temperatura media es de 10.8°C, la precipitación anual alcanza los 917.7 mm, con una evaporación de 1.002.9 mm anuales, lo cual manifiesta un déficit de humedad de 85 mm al año.

Recurso Aire. Entre los contaminantes atmosféricos identificados en el casco urbano de Ipiales se encuentran los generados por residuos sólidos y líquidos manejados en forma inadecuada, En tal sentido, los conflictos ambientales de este tipo se localizan dentro del perímetro urbano en áreas lineales y puntos específicos de mayor dinámica económica y social como son: equipamientos destinados a la prestación de servicios públicos, como por ejemplo plazas de mercado, matadero municipal, parques y vías centrales de la ciudad, en los cuales se observa falta de colaboración y educación ciudadana como apoyo a su conservación.