

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
MENSAJERÍA Y DISTRIBUCIÓN EN-SU ENTREGA DEL MUNICIPIO DE
PUERTO TEJADA PARA EL AÑO 2015 – 2020.

CHRISTIAN CAMILO ULCHUR ROSERO
CRISTHIAN CAMILO MURILLO VALENCIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE-SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2015

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
MENSAJERÍA Y DISTRIBUCIÓN EN SU ENTREGA DEL MUNICIPIO DE
PUERTO TEJADA PARA EL AÑO 2015 – 2020.

CHRISTIAN CAMILO ULCHUR ROSERO
CRISTHIAN CAMILO MURILLO VALENCIA

Trabajo de grado para
optar por el título de Administrador de Empresas

Director:
CRISTIAN BEDOYA DORADO

UNIVERSIDAD DEL VALLE-SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar por el título de Administrador de Empresas.

ADOLFO ADRIÁN ÁLVAREZ RODRÍGUEZ Director Universidad del Valle Sede
Norte del Cauca.

MARÍA FANNY OLAYA GARCÍA
Coordinadora
Programa Administración de Empresas
Universidad del Valle-Sede Norte del Cauca

CRISTIAN BEDOYA DORADO
Director de Trabajo de Grado

Evaluador

Santander de Quilichao, 14 agosto 2015

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme la sabiduría e inteligencia en los momentos determinantes de mi carrera, haberme hecho un hombre paciente y perseverante en este largo camino, gracias por sus innumerables bendiciones y oportunidades que llegaron a mi vida en estos 23 años de vida.

Gracia a mis padres por apoyarme incondicionalmente, por sus esfuerzos diarios por verme lucir la medalla de campeón, mis padres unos luchadores, unos padres amorosos, padres que lloraron y rieron cada día por verme en lo más alto de la cima. Gracias a mis hermanos por estar siempre apoyándome, son un motivo de salir cada día a dar lo mejor de mí, y espero retribuirles muchas alegrías en sus vidas.

Gracias sinceramente al director Cristian Bedoya quien nos orientó en todo el recorrido, estando siempre atento a nuestros avances y sobre todo paciencia en esos momentos determinantes.

Gracias a mi Novia, es una mujer luchadora que de ella me llevo miles de enseñanzas que me han hecho madurar como persona, gracias amor te amo mucho.

Gracias a mi Compañero Christian Ulchur por dedicarle el tiempo completo a la culminación del trabajo de grado, con paciencia y perseverancia logramos sacar este proyecto adelante. Gracias mi hermano, mil bendiciones en tu nueva vida. Por ultimo gracias al Atletismo, deporte que practico, que es la disciplina formadora de valores en mi vida, aprendí de mi deporte a ser paciente, perseverante, luchador, aprendí a derrotar los miedos, los momentos de susto, angustia, temor y sobre todo a establecerme metas claras y cada día atraerlas a mi vida.

Cristhian Camilo Murillo Valencia

Quiero iniciar agradeciendo a Dios por brindarme la posibilidad de haberme capacitado en una de las mejores universidades de Latinoamérica(Universidad del Valle), también por darme el conocimiento, la paciencia y la perseverancia de seguir adelante con mis estudios y poder llegar a este punto que con sus bendiciones he podido lograr cumplir metas.

Agradezco enormemente a mis padres por brindarme también la educación y la posibilidad de estudiar en la Universidad del Valle, por su paciencia y sus ayudas tanto económicas, como de actitudes, ya que con estas me sentí fortalecido para seguir por el camino de la educación y sabiduría.

Agradezco al profesor Cristian Bedoya por su apoyo durante todo el proceso de trabajo de grado, por su paciencia, responsabilidad y sabiduría que nos orientó a la organización de ideas y a la correcta formalización del trabajo que busca el mejoramiento de la organización EN-SU ENTREGA y con esto se logra un gran aporte a la sociedad. Doy gracias a mi novia que me apoyo en algunos momentos que lo necesitaba y me brindó conocimientos que quizá me hacían falta y ella quien también estudió en la Universidad de Valle me pudo orientar.

Quedó eternamente agradecido con mi compañero Cristhian Camilo Murillo Valencia por dar su mejor esfuerzo en este trabajo tan importante para los dos, por aportar sus grandes conocimientos y disciplina que son tan necesarios en este punto de nuestra carrera profesional, ya que con su ayuda logramos sacar el proyecto adelante, también agradezco por apoyarme siempre que lo necesite, a él le deseo los mejores éxitos en la vida. Por ultimo quiero agradecer a todos los compañeros que estuvieron en algún momento de mi carrera, ya que todos aportaron un granito de arena en mi formación y por ende me formaron como emprendedor, perseverante, y luchador.

Christian Camilo Ulchur Rosero

RESUMEN

El direccionamiento estratégico es un instrumento metodológico clave para planificar lo que se quiere en un futuro, es decir permite a las empresas conocer dónde están y hacia dónde van, esto sin importar su naturaleza, condición, posición o tipo de empresa en la sociedad, deben tratar de contrarrestar o manejar el devenir del futuro de las acciones de la empresa. Por lo tanto el direccionamiento es una herramienta muy útil para las empresas, sobre todo para las pequeñas y medianas que tienen que sobrevivir a las fuertes competencias que se les presenta en su sector. Por esto, se decidió realizar esta investigación en la empresa Distribución y Mensajería EN-SU ENTREGA ubicada en Puerto Tejada Cauca, la cual en sus años de operación ha querido incrementar su portafolio de servicios y por ende ganar más espacio en el sector de mensajería y correo, pero, sus operaciones u acciones se han venido desarrollando de manera empírica, impidiéndole tener una estructura organizacional definida, una claridad organizacional en cuanto a misión, visión, objetivos corporativos, entre otros, y por ende no hay establecidos planes de trabajo que le permitan definir el horizonte futuro.

En la presente investigación se aplica un modelo de direccionamiento estratégico basado en la aplicación y adaptación de herramientas de diagnóstico y prevención tales como Análisis DOFA, las 5 fuerzas de Porter, entre otras. Para iniciar la investigación se realizó un análisis de los entornos que afectan la empresa, tanto interno como externo logrando identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que disponía la empresa, llevando a realizar un diagnóstico minucioso de la empresa, donde se comprendió cual es la razón de ser de la empresa y hacia donde tiene proyectado llegar en miras al entorno cambiante, logrando identificar temáticas relevantes sobre la misión, visión, objetivos corporativos, metas, objetivos y estrategias, que permitieron realizar o proponer nuevos lineamientos estratégicos para encaminar su actividad durante los próximos 5 años. Posteriormente para dar cumplimiento a lo planteado en los objetivos y estrategias se planteó un plan de acción, programas y proyectos con el fin de que este sea un instrumento útil para resolver problemas presentes y futuros para la empresa. Por último se presenta para el seguimiento y control de los objetivos y estrategias unos indicadores de gestión que ayudan a la empresa a cumplir todo lo propuesto y medir si están cumpliendo con lo pactado. Esto serán herramientas útiles para definir el óptimo crecimiento de la empresa y su estadía en el mercado. Con este trabajo se espera que la gerencia utilice el documento como guía para operar de manera formal en miras a un futuro para exitoso, por tanto se dejan algunas recomendaciones que la empresa debería seguir para su sostenibilidad en el mercado.

Palabras claves: Direccionamiento estratégico, Estrategias, objetivos Entorno Cambiante, indicadores de gestión.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	16
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.1 ANTECEDENTES	21
1.2 PLANTEAMIENTO	23
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	24
1.4 LIMITACION O DELIMITACION DEL PROBELMA	24
2. OBJETIVOS	21
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. MARCO DE REFERENCIA	21
4.1 MARCO CONTEXTUAL	21
4.1.1 Puerto Tejada Cauca	21
4.1.2 Mensajería y Distribución En-Su Entrega	23
4.2 MARCO TEORICO	24
4.2.1 Diagnóstico Estratégico	25
4.2.1.1 PCI: Perfil de Capacidad Interna- Análisis Interno	26
4.2.1.2 POAM: Perfil de oportunidades y amenazas- Análisis externo	30
4.2.1.3 Las 5 Fuerzas de Porter	33
4.2.1.4 Benchmarking	35
4.2.2 Análisis DOFA	36
4.2.3 Direccionamiento Estratégico	38
4.2.3.1 Misión	39
4.2.3.2 Visión	39
4.2.3.3 Principios corporativos	40
4.2.3.4 Políticas	40
4.2.3.5 Procedimientos	40
4.2.3.6 Objetivos y Metas	40
4.2.3.7 Teorías de direccionamiento Estratégico	41
4.2.3.8 Planeación Estratégica	43
4.2.3.9 Tipos de Planes	46
4.2.4 Diseño organizacional	47
4.2.4.1 Tipos de estructura	47
4.2.5 Estrategia	48
4.2.5.1 Niveles de las estrategias	48

4.2.5.1 Tipos de Estrategias	49
4.2.6 El cuadro de mando integral (CMI): The Balanced Scoreboard	50
4.2.7 Servicios Postales.....	51
4.3 MARCO CONCEPTUAL	53
5. METODOLOGÍA.....	56
5.1 TIPO DE INVESTIGACION.....	56
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	57
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	58
5.3.1 Fuentes Primarias.....	58
5.3.2 Fuentes Secundarias	58
5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	59
5.5 PARTICIPANTES	59
5.6 FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
5.7 MODELO METODOLÓGICO	61
6. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	66
6.1 HISTORIA.....	66
6.2 MISIÓN	67
6.3 VISIÓN.....	67
6.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	68
6.6 PRINCIPALES CLIENTES.....	68
6.7 RUTAS DE OPERACIÓN	69
7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EXTERNA	71
7.1 FACTORES ECONÓMICOS.....	71
7.1.1 Producto Interno Bruto (PIB).....	72
7.1.2 Producto interno Cauca	76
7.1.3 Tasa de Interés	79
7.1.4 Inflación.....	81
7.1.5 Tasa de desempleo y empleo	84
7.1.6 Resultado entorno económico	88
7.2 ENTORNO JURÍDICO	88
7.2.1 Leyes sobre constitución las PYMES	89
7.2.2 Leyes o deberes del consumidor	90
7.2.3 Leyes sobre protección de datos	91
7.2.4 Leyes sobre los servicios postales y de entrega.....	92
7.2.5 Resultados del entorno jurídico.....	92
7.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO	92
7.3.1 Distribución por género	96
7.3.2 Distribución por rango de edades	97
7.3.3 Distribución por grupos étnicos o raciales	100
7.3.4 Escolaridad	103
7.3.5 Nivel de ingresos	106
7.3.6 Resultados entorno demográfico	107

7.4 ENTORNO AMBIENTAL.....	107
7.4.1 Fenómeno del NIÑO-NIÑA	109
7.4.2 Inundaciones -Derrumbes- Deslizamientos	110
7.4.3 Resultados del entorno ambiental.....	111
7.5 ENTORNO CULTURAL	112
7.5.1 Etnia Indígena.....	112
7.5.2 Etnia Afrodecendientes	114
7.5.3 Fiestas Populares Y Sitios de Interés	115
7.5.4 Gastronomía	117
7.5.5 Artesanías, Mitos Y leyendas Caucanas	117
7.5.6 Tendencias Culturales	119
7.5.7 Resultados del entorno Cultural	120
7.6 ENTORNO TECNOLÓGICO	120
7.6.1 Tics en los Hogares Colombianos	120
7.6.2 Tics en el departamento del Cauca	127
7.6.3 Tics en micorestablecimientos	129
7.6.4 Resultados Entorno Tecnológico	132
7.7 ENTORNO GEOFÍSICO	133
7.7.1 Localización	133
7.7.2 Características Naturales.....	134
7.7.3 Infraestructura de Transporte.....	136
7.7.5 Resultados Entorno Geofísico	140
7.8 ENTORNO SOCIAL.....	140
7.8.1 Mercado laboral.....	140
7.8.2 Cobertura de Educación	143
7.8.3 Hogares y Vivienda.....	144
7.8.4 Servicios Públicos.....	146
7.8.6 Conflicto Armado	150
7.8.7 Resultados Entorno Social.....	152
7.9 ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL.....	164
7.9.1 Sector de transporte, almacenamiento y telecomunicaciones en Colombia.....	165
7.9.2 Sector del transporte, almacenamiento y telecomunicaciones en Cauca ...	167
7.9.3 Actividades de Correo y servicios de mensajería en Colombia 	169
7.9.4 Perspectivas y Tendencias del sector postal en Colombia	172
7.10 ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO	173
7.10.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	173
7.10.2 La revalidad entre los competidores	176
7.10.3 El poder de negociación de los proveedores	177
7.10.4 El poder de negociación de los compradores.	178
7.10.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.	179
7.10.6 Análisis estructural del sector	179
7.11. BENCHMARKING.....	181
7.11.1 Matriz del perfil competitivo.....	193
7.11.2 Servientrega S.A.....	196

7.11.3 Mercancías y Mensajería ENVIA	199
7.11.4 Operador Postal 4-72.....	201
7.11.5 En su Entrega	203
7.12 ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOSTERNOS.....	205
8. ANÁLISIS INTERNO	207
8.1 Área Administrativa	207
8.2 Área de Marketing.....	209
8.4 Área de Producción	210
8.5 Área de Finanzas.....	212
8.6 Análisis de los Factores Internos	213
9. ANÁLISIS ESTRATEGICO DOFA	217
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE EN-SU ENTREGA	220
10.1 VISIÓN.....	220
10.2 MISIÓN	221
10.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	223
10.4 VALORES PROPUESTOS	224
10.5 ESTRATEGIAS PROPUESTAS	225
10.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	226
10.6.1 Manual de Funciones.....	228
11. PLAN DE ACCIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL EN-SU ENTREGA	233
12. CONCLUSIONES	240
13. RECOMENDACIONES.....	245
BIBLIOGRAFÍA	247

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Preguntas para una Auditoría Interna Según David 2003.....	28
Tabla 2. Autores que opinan sobre e Direccionamiento Estratégico.....	41
Tabla 3. Tipos de Planes	46
Tabla 4. Producto interno bruto 2012/ I – 2014 IV	73
Tabla 5. Producto interno bruto trimestral por ramas de actividad económica.	75
Tabla 6. Valor agregado sector transporte, almacenamiento y telecomunicaciones.....	76
Tabla 7. Cauca. Crecimiento del PIB, por grandes ramas de la actividad 2008- 2012	77
Tabla 8. Cauca. PIB por ramas de la actividad 2012	78
Tabla 9. Tasas de interés	79
Tabla 10. Tasas de interés activas y pasivas	80
Tabla 11. Tasas Colocación consolidadas.....	81
Tabla 12. Comportamiento de la inflación y tipo de cambio.....	81
Tabla 13. IPC. Variación mensual, año corrido.....	82
Tabla 14. IPC. Variación mensual, año corrido y doce meses.....	83
Tabla 15. Tasa de desempleo en Colombia: total nacional	85
Tabla 16. Tasas de empleo y desempleo - % de fuerza de trabajo	86
Tabla 17. Población en edad de trabajar departamento del Cauca.	87
Tabla 18. Guía entorno Económico	88
Tabla 19. Leyes Pymes	89
Tabla 20. Leyes de los deberes del consumidor.....	90
Tabla 21. Leyes sobre protección de datos	91
Tabla 22. Leyes sobre servicios postales y de entrega	92
Tabla 23. Guía entorno jurídico.....	92
Tabla 24. División Administrativa del Departamento del Cauca	93
Tabla 25. Subregiones del departamento del Cauca	95
Tabla 26. Población Departamento del Cauca por género	96
Tabla 27. Cauca. Población por rango de edades 2005 y 2014	97
Tabla 28. Población de Colombia según pertenencia étnica.	101
Tabla 29. Cauca. Población matrícula total educación básica y media.....	103
Tabla 30. Cauca. Tasa de cobertura neta por nivel educativo	105
Tabla 31. Guía entorno Demográfico.....	107
Tabla 32. Comportamiento del fenómeno del Niño y Niña histórico en Colombia.....	110
Tabla 33. Guía entorno ambiental.....	111
Tabla 34. Guía de Entorno Cultural	120
Tabla 35. Guía Entorno Tecnológico.....	133
Tabla 36. Guía Entorno Geofísico.....	140

Tabla 37. Población en edad de trabajar departamento del Cauca 2010-2014 ...	141
Tabla 38. Indicadores del mercado laboral en el norte del Cauca en abril de 2006	142
Tabla 39. Cauca. Población matricula total educación básica y media. 2002-2013	144
Tabla 40. Hogares por Vivienda y Personas por Hogar. 2013-2014	145
Tabla 41. Servicios Públicos. 2013-2014	147
Tabla 42. Percepción de pobreza. 2013-2014	148
Tabla 43. Guía Entorno Social	152
Tabla 44. Matriz Integrada.	153
Tabla 45. Actividades Económicas según CIIU. Rama Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.	164
Tabla 46. Valor agregado sector transporte, almacenamiento y telecomunicaciones en miles de millones	166
Tabla 47. Valor agregado sector transporte, almacenamiento y telecomunicaciones en miles de millones	167
Tabla 48. Actividad Correo y Servicios de Mensajería 2011-2013.....	169
Tabla 49. Análisis Estructural del Sector de Mensajería y Corre.	179
Tabla 50. Matriz del Perfil Competitivo del Sector	195
Tabla 51. Matriz del perfil Competitivo Servientrega S.A.....	198
Tabla 52. Matriz del perfil Competitivo ENVIA	200
Tabla 53. Matriz del perfil Competitivo Operador Postal 4-72.....	203
Tabla 54. Matriz del perfil Competitivo En- Su Entrega	205
Tabla 55. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).	206
Tabla 56. Guía del Área Administrativa	208
Tabla 57. Guía del Area de Marketing	209
Tabla 58. Guía de Recursos Humanos.....	210
Tabla 59. Guía de Área de Producción.....	211
Tabla 60. Ingresos y Gastos de Empresa En-Su Entrega.	212
Tabla 61. Guía de Área Financiera.....	213
Tabla 62. Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI)	214
Tabla 63. Matriz DOFA	218
Tabla 64. Puntos de Construcción de la Visión de EN-SU ENTREGA	220
Tabla 65. Puntos de Construcción Misión.....	222
Tabla 66. Plan de acción, Seguimiento y Control Objetivo de Desarrollo.	233
Tabla 67. Plan de acción, Seguimiento y Control Objetivo de Calidad.	234
Tabla 68. Plan de acción, Seguimiento y Control Objetivo de Mercadeo.	236
Tabla 69. Plan de acción, Seguimiento y Control Objetivo de Innovación	237
Tabla 70. Plan de acción, Seguimiento y Control Objetivo de Responsabilidad Social.	238
Tabla 71. Plan de acción, Seguimiento y Control Objetivo Financiero.....	238

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Proceso estratégico para una organización de investigación.....	62
Gráfica 2. Producto interno bruto Colombia 2005-2014.....	73
Gráfica 3. Cauca. Participación por grandes ramas de la actividad económica. ...	77
Gráfica 4. Inflación, meta de inflación.....	84
Gráfica 5. Tasa de desempleo en Colombia: total nacional.....	85
Gráfica 6. Tasa global de participación, de ocupación, y de desempleo Cauca 2007-2014.....	88
Gráfica 7. Cauca. Proyección de población total, por área y por año.....	97
Gráfica 8. Cauca. Población por rango de edades 2005-2014.....	99
Gráfica 9. Cauca. Población por rango de edades 2005-2020.....	100
Gráfica 10. Distribución de la población de Colombia según pertenencia étnica..	101
Gráfica 11. Distribución de población según grupo étnico.....	102
Gráfica 12. Cauca. Matricula total educación básica y media.....	103
Gráfica 13. Cauca. Número de personas matriculadas por nivel educativo.....	104
Gráfica 14. Cauca. Tasa de cobertura neta por nivel educativo.....	105
Gráfica 15. Ingreso per cápita de la unidad de gasto (a precios corrientes).....	107
Gráfica 16. Proporción de hogares que poseen computador, portátil o tableta. Total nacional, cabecera y centros poblados y rural disperso. 2014.	121
Gráfica 17. Proporción de personas de 5 o más años de edad que usaron computador en cualquier lugar. 2013-2014.....	122
Gráfica 18. Proporción de hogares que poseen televisor a color convencional, LCD, plasma, o LED. Total nacional, cabecera y centros poblados y rural disperso. 2014.....	123
Gráfica 19. Proporción de hogares con servicio de telefonía fija y en los que al menos una persona tiene teléfono celular. Total nacional, cabecera y centros poblados y rural disperso. 2014.....	123
Gráfica 20. Proporción de personas de 5 y más años de edad que poseen teléfono celular. 2013-2014.....	124
Gráfica 21. Proporción de hogares que poseen conexión a internet y tipo de conexión. Total nacional, cobertura y centros poblados y rural disperso. 2014.....	125
Gráfica 22. Proporción de personas de 5 y más años de edad que usaron internet en cualquier lugar. 2013-2014.....	125
Gráfica 23. Proporción de personas de 5 y más años de edad que usaron Internet, según actividad de uso. 2013-2014.....	126
Gráfica 24. Ranking de penetración Departamento IV trimestre 2014. Suscriptores internet.....	128
Gráfica 25. Proporción de microestablecimientos que usaban computador de escritorio, computador portátil u otros bienes TIC.....	129

Gráfica 26. Proporción de microestablecimientos que tiene acceso a Internet. 2014	130
Gráfica 27. Proporción de microestablecimientos que tuvo acceso o uso internet, según actividad de uso.2014	131
Gráfica 28. Proporción de microestablecimientos que tenían página web o presencia en un sitio web y presencia en redes sociales 2014.....	132
Gráfica 29. Tasa global de participación, de ocupación, y de desempleo Cauca 2007-2014.....	142
Gráfica 30. Distribución de la población por sexo en el Norte del Cauca en el año 2006.....	143
Gráfica 31. Tasa de cobertura neta por nivel educativo. 2002-2012.....	144
Gráfica 32. Cauca. Tamaño promedio del hogar 2013-2014	145
Gráfica 33. Distribución de los hogares por tamaño de la unidad de gasto. 2013-2014.....	146
Gráfica 34. Incidencia de la pobreza. Nacional, Cabeceras y Resto. Junio 2008- Junio 2014	147
Gráfica 35. Incidencia de la pobreza extrema. Nacional, Cabeceras y Resto. Junio 2008- Junio 2014.....	148
Gráfica 36. Incidencia de Pobreza 2002-2014.....	149
Gráfica 37. Incidencia de Pobreza Extrema 2002-2014.....	149
Gráfica 38.Cauca. Participación por grandes ramas de la actividad económica 2013.....	168
Gráfica 39.Ingresos del sector postal 2011-2014.....	171
Gráfica 40. Envíos del sector postal 2011-2014	172
Gráfica 41. Radar de Valor sospesado del Sector de Correo y Mensajería.....	196
Gráfica 42. Radar de Valores del Sector de Correo y Mensajería	196
Gráfica 43. Valor sospesado de Servientrega S.A.....	198
Gráfica 44. Valor sospesado de ENVIA	201
Gráfica 45. Valor sospesado de Operador Postal 4-72.....	203
Gráfica 46. Valor sospesado de En-Su Entrega	205
Gráfica 47. Ingresos Operacionales y Gastos Operacionales En- Su Entrega. ...	213
Gráfica 48. Estructura organizacional de la empresa En-Su Entrega.	228

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagnostico Estratégico	25
Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	33
Figura 3. Matriz DOFA	36
Figura 4. Matriz de análisis DOFA	38
Figura 5. Las seis etapas de la planeación estratégica.	45
Figura 6. Tipos de Estrategias	49
Figura 7. Cuadro de Mando Integral	51
Figura 8. Fases de la investigación.....	60
Figura 9. Fases de la investigación 2.....	61
Figura 10. Logotipos Servientrega S.A.	187

LISTA DE MAPAS

	Pág.
Mapa 1. Ubicación Geográfica del Municipio	21
Mapa 2. Subregiones del Departamento del Cauca	95
Mapa 3. Vías Primarias y secundarias de los municipios donde opera “En Su Entrega”	138

INTRODUCCIÓN

La dirección estratégica viene de finales de la década de los 50, cuando las empresas vieron la necesidad de crear un método para proyectar la manera de realizar sus negocios en el futuro. A menudo el termino direccionamiento estratégico se utiliza en el mundo de los negocios debido a que las empresas deben mantenerse en el mercado y buscar obtener ventajas competitivas, esto se debe a que el entorno donde operan se caracteriza por permanecer en continuo cambio, por tanto, las empresas optan por esta herramienta ya que les permita saber que se quiere de la empresa en un futuro, no tanto para anticipar el futuro, si no, de planearlo y cambiarlo, con el fin de maniobrar de la mejor manera los constantes cambios del entorno y así la empresa perdure en el tiempo, siendo una empresa que crezca y sea sostenible.

En Colombia las empresas tanto pequeñas como grandes son de gran sostenimiento para la economía local, ya que son generadoras de desarrollo y progreso, pero muchas de estas a medida que pasan los años no han logrado sostenerse en el mercado ni han tenido crecimiento, ya sea por la globalización o por la falta de organización en miras a un futuro, lo que no les permite tener los ingresos esperados.

La falta de aplicación de procesos administrativos llevan a muchas empresas en especial a pequeñas al fracaso y aun en temáticas como planeación estratégica que es clave para direccionar la empresa en mirar a un futuro, olvidándose de conceptos claves como planeación, organización, dirección y control, debido a que empresarios se basan en su experiencia y no atienden a solucionar inconvenientes o fallas de las empresas con teorías administrativas.

Para la empresa Distribución y Mensajería EN-SU ENTREGA, no es la excepción, a pesar de la larga trayectoria en el mercado, ya que es una empresa creada aproximadamente hace 8 años ubicada en el municipio de Puerto Tejada Cauca dedicada a la distribución y/o reparto de cartas, documentos, paquetes, procesos de facturación, estados de cuentas, regalos, entre otros, en la zona norte del Cauca especialmente en municipios de Puerto Tejada, Caloto, Santander de Quilichao, Villarrica, Miranda, Caloto, Corinto, Guachené, entre otros, la empresa cuenta con aproximadamente 14 empleados.

La empresa ha tenido un crecimiento aceptable y ha logrado consolidarse en el mercado de sector de mensajería y correo en la zona norte del Cauca, aunque es una entidad que sus formas de operar tanto en lo operativo y administrativo se han manejado de manera empírica, lo que les permite operar a diario de manera informal, debido al desconocimiento de temas administrativos, debido a esto ven la necesidad de formalizar la empresas y tener rutas de operación que les permite

sostenerse en el mercado debido a que está en un sector altamente competitivo y donde las tendencias del sector afectan cada día las operaciones de la empresa.

La empresa aunque ha ido creciendo ha perdido grandes oportunidades de crecimiento y expansión, por tanto el plan de direccionamiento estratégico es el tema de estudio, el que permita conocer donde esta y hacia dónde va la empresa buscando un crecimiento más sostenible en miras al futuro exitoso.

De acuerdo a lo anterior para este trabajo se utilizó un método de investigación analítico donde se revisaron ordena mente cada uno de los procesos administrativos de la empresa logrando identificar falencias o causas del ordenamiento de la empresa y así saber su comportamiento, además utilizo un estudio descriptivo donde se especificaron propiedades importante de la empresa en su forma de operar.

Toda esta información encontrada se fundamenta en la realidad que vive la empresa, por tanto la recolección y análisis de información estuvo basada en la observación y entrevistas física a los gerentes y empleados de la empresa, además se utilizó información vía web, libros de direccionamiento estratégico, artículos, revistas especializadas relacionados con el tema u otros materiales relacionados, aplicando diferentes teorías y los conocimientos que se adquieren en la desarrollo académico.

Una vez se realizó la investigación se socializaron los resultados con las directivas de la empresa para que hagan uso de las estrategias brindadas en el estudio para hacer mejor frente a los cambios contantes del ambiente y puedan operar de manera más formal en los próximos 5 años.

El presente trabajo de investigación consta como primer paso la formulación del problema donde se inicia por determinar los antecedentes del problema, el planteamiento del problema, la pregunta problema y las limitaciones del problema con el fin de dar una explicación del problema observado en la empresa. En la segunda parte se establecen los objetivos de la investigación. Seguidamente la justificación del porque es importante realizar dicho direccionamiento.

En la cuarto paso se brinda la sustentación teórica que contiene el marco teórico, conceptual y contextual. En la quinta parte se exponen toda la metodología de investigación en la que se encuentran, el tipo d estudio, el método de estudio, las fuentes, técnicas e instrumentos de información que evidencia de donde se saca la información necesaria y por ende los participantes de la investigación.

En la sexta parte comprende la caracterización de la empresa, también se comprende los aspectos necesarios para realizar un diagnóstico externo e interno de la empresa que conlleva a identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa.

La última parte comprende la formulación del direccionamiento estratégico, la formulación de estrategias y los planes de acción para cumplir con todo lo planeado, además de los indicadores de gestión.

Se concluye con una serie de recomendaciones concretas del proceso y con la bibliografía consultada que sirvió de apoyo para la investigación.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Amaya plantea “que el direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿en dónde queremos estar? En donde se deben revisar nuevamente, los principios, la misión y la visión. Es decir Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico”¹, siendo el direccionamiento la forma como las empresas plantean la organización a un horizonte de tiempo determinado, esto definirá el éxito de la misma llevando a conocer el grado de crecimiento y expansión de las empresas.

Con respecto a lo anterior Jeffrey y Carón plantean “ Que la dirección estratégica trata de las metas y objetivos a largo plazo de la organización, desde un punto de vista básico, la dirección estratégica define los propósitos que justifican la existencia y las operaciones de la empresa, es decir, dirección estratégica es un procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de su entorno interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los stakeholders (Grupo de interés)”², esto responde a la pregunta ¿ En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro?, donde las acciones diarias de los colaboradores acerquen cada día a las metas organizacionales, manteniendo un enfoque futuro y presente.

Debido a lo anterior se puede decir que el direccionamiento estratégico permite responder a las cambiantes circunstancias del entorno, ofreciendo a los ejecutivos un enfoque futuro y presente sobre todas las acciones que acercan cada vez más a las metas organizacionales, mejorando el desempeño de la organización y preparándose mejor a los desafíos de los años venideros.

En el artículo ¿Porque fracasan los nuevos negocios? publicado en la revista *empleo.com* Julieth Rodas afirma “que especialistas consultados coincidieron en que la falta de planeación y organización es una de las principales causas para el alto índice de mortalidad de las micro, pequeñas y medianas industrias. La ausencia de planeación estructurada impacta durante el desarrollo de la idea al no existir una metodología clara ni unas metas definidas. De acuerdo con un estudio

¹AMAYA, Jairo. Gerencia, Planeación y Estrategia: Fundamentos, Modelo y Software de Planeación. Bucaramanga: Editorial Universidad Santo Tomas, 2005. ISBN 958-897-305-58-2 p.50

² JEFFEY S. Harrison, CARON H. ST. Jhon. Fundamentos de la Dirección Estratégica. Madrid España: Editorial Paraninfo S.A, 2009. ISBN 849-732-160. P 2-5

realizado por la Fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes), el 80 por ciento de las Pymes no cuenta con un plan estratégico y se concentra más en producir que en mirar hacia el mercado. Según Arango, director de Gestión en Incubar Colombia (laboratorio de emprendimiento), la ausencia de proyección es el error más común³, es decir el no abarcar un direccionamiento presente y futuro no contribuye a mejorar el desempeño de las empresas en todas sus áreas lo que no refuerza principios adquiridos en la misión, visión, objetivos, estrategias de la empresas, debido a la no proyección de la misma.

Por lo tanto dice Vecino en su artículo, El cambio como condición y no como situación en la organización dice “ Que las organizaciones de hoy comienzan el día pensando en el futuro, apostando por escenarios donde la rentabilidad, el crecimiento y la permanencia se convierten en el credo que les permite, por una parte, diseñar una nueva manera de abordar el liderazgo empresarial y por otra implementar estrategias que logren crear barreras suficientemente robustas para continuar siendo los primeros, los mejores o los únicos”⁴, es decir existe una ruta de acción diaria que guie sus caminos a la consecuciones de los objetivos y metas establecidas a corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo con lo anterior la empresa Mensajería y Distribución EN SU ENTREGA ubicada en el municipio de Puerto Tejada Cauca, actualmente se encuentra en proceso de organización en todas sus áreas, pero sin realizar previos estudios del entorno externo e interno que le permitan mejorar el desempeño de la misma en el presente y futuro, debido a que no cuenta una estructura organizacional definida, no existe un manual de funciones, no existe una misión, visión, valores, políticas, no existen objetivos claros, no se tiene identificados todos los interesados (Stakeholders), no hay un compromiso total por parte de los directores y además no existe un procedimiento robusto para la gestión de cambio, por lo tanto la empresa está operando de manera empírica, es por esto que se encuentra pertinente la aplicación de un direccionamiento estratégico que genere una nueva cultura organizacional encaminada un trabajo más organizado y compacto que permita ser más competitiva en el mercado, preparándose mejor a los desafíos de los próximos 5 años.

Es importante identificar la importancia y conocer toda información relevante al concepto del direccionamiento estratégico para extraer elementos necesarios que se puedan aplicar en la empresa Mensajería Y Distribución En SU ENTREGA.

³ RODAS L, Julieth. ¿Porque fracasan los nuevos negocios? En: Revista elempleo.com.

⁴ VECINO, José Manuel. El cambio como condición y no como situación en la organización. En: revista de GERENCIA.com. Mayo 27 2013.

1.2 PLANTEAMIENTO

Mensajería y Distribución EN SU ENTREGA, es una empresa ubicada en el municipio de Puerto Tejada Cauca, especialmente en la calle 27 No 27-59 del barrio bosques del Limonar, es sus ocho años de operación aproximadamente se ha dedicado a prestar un servicios de outsourcing a las empresas de mensajería del Suroccidente Colombiano en la distribución y/o reparto de correspondencia masiva, lo que corresponde a cartas, paquetes, procesos de facturación, estados de cuentas, regalos, entre otras, en la zona norte del Cauca especialmente en municipios de Puerto Tejada, Caloto, Santander de Quilichao, Villarrica, Miranda, Caloto, Corinto, Guachene, con tanto el casco urbano y rural.

En estos ocho años de operación la empresa ha aumentado el número de empresas que se les presta el servicio de mensajería masiva, por ende sus niveles de ganancias se han incrementado, pero en otros casos se han perdidos oportunidades de crecimiento hacia otras zonas del departamento del Cauca y por ende otros departamentos del país, llevándolo a perder clientes existentes y potenciales, debido especialmente al desconocimiento del negocio en su totalidad, falta de plan estratégico, debido a que se dedica la empresa a distribuir pero sin observar otros mercados, falta de mejorar los conocimientos técnicos y habilidades operacionales, insuficientes los canales de distribución, el limitado acceso a la tecnología e inadecuada adaptación y adecuación a los retos que imponen el ambiente, esto se ha evidenciado en la perdidas de nuevos contratos, la no expansión a otras zonas del país, el incumpliendo en los pagos del personal, las quejas constantes de los usuarios y clientes, el desconocimiento por parte de la sociedad a la empresa, falta de competitividad.

La empresa se encuentra pasando por una situación difícil en el control financiero, administrativo y en el manejo del personal, debido a la falta de planeación y organización, esto se debe a que las actividades de la empresa se manejan de manera empírica, evidenciándose la ausencia de proyección empresarial, defecto que de seguir así, la empresa se ve vista en perder competitividad en el mercado, debido al arribo de nuevas empresas de mensajería al municipio o contratistas, las cuales tiene un direccionamiento estratégico competitivo y la empresa se ve enfrascada en no poder hacer nada frente a dichas entidades.

Debido a lo anterior, el trabajo de investigación se originó tras evidenciar falencias en todas las áreas funcionales de la misma, debido a la falta de direccionamiento, así mismo no tiene una misión, visión, principios y objetivos claros o definidos que orienten el presente y futuro de la empresa, debido a que el éxito de las empresas se basa en definir hacia donde van y así conocer el grado de crecimiento y expansión, como la generación de utilidades que les permitirán su permanencia en el mercado a través del tiempo. Es aquí que los autores ven la pertinencia de un direccionamiento estratégico en la empresa Mensajería y Distribución En Su

Entrega con el propósito que se trabaje de manera ordenada y esté preparada para su crecimiento en el mercado competitivo.

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué direccionamiento estratégico se puede formular en la empresa MENSAJERÍA Y DISTRIBUCIÓN EN SU ENTREGA del municipio de Puerto Tejada para el año 2015 - 2020?

1.4 LIMITACIÓN O DELIMITACION DEL PROBELMA

Con el propósito de desarrollar la propuesta de investigación, se generó un direccionamiento Estratégico implicando todos los puntos que este concepto refiere, documento que se dará a conocer a la organización a fin de que lo implementen y puedan rediseñar sus procesos, y cambien dichas actividades empíricas por unas labores más objetivas que conduzca a la organización a ser competitiva en el mercado zona norte Caucana.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el Direccionamiento Estratégico para la empresa MENSAJERÍA Y DISTRIBUCCION EN-SU ENTREGA del municipio de Puerto Tejada para el año 2015 - 2020.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación de la empresa En Su Entrega tanto interna como externa.
- Plantear estrategias para organizar de manera pertinente las funciones de la empresa.
- Establecer un plan de acción para ejecutar las estrategias brindadas a la empresa Mensajería y Distribución En Su entrega en el 2015 - 2020.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación tiene una gran pertinencia, tanto como para el empresa, los autores y el sector, ya que esta investigación puede servir de base a futuros estudiantes, para la estructuración de un direccionamiento estratégico, formulación e implementación de estrategias y usos de indicadores de gestión en la empresas en estudio.

El proyecto está aplicado a la empresa MENSAJERÍA Y DISTRIBUCIÓN EN-SU ENTREGA DEL MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA, donde los autores dan pautas a través de la investigación teniendo en cuenta temáticas de dirección estratégica, para que la empresa funcione de manera correcta y no empíricamente como ha venido trabajando; con el fin de consolidar la organización, crear más empleo, y darle un orden a cada una de las funciones de la empresa que está en proceso de formalización, con el estudio los la empresa puede contar con herramientas administrativas que le permitirán mejorar sus procesos logrando sostenerse y crecer en un sector altamente competitivo, además las metas, objetivos puedan ser cumplida a corto, mediano y largo plazo.

Al estar fortalecida la organización con las pautas que se brindan en este trabajo se logrará el desarrollo del Municipio Puerto tejada por creación de nuevos empleos y un funcionamiento enfocado al servicio al cliente. Es por esta razón que los autores ven en la empresa un potencial para crecer si se siguen las bases que se dan en este proyecto.

El direccionamiento estratégico es un instrumento metodológico clave para planificar lo que se quiere en un futuro, del cual se desprenden una serie de conceptos que son propias de la administración de empresas tales como misión, visión, objetivos corporativos, diagnostico estratégico, políticas corporativas, evaluación financiera, análisis estratégico, formulación estratégica, implementación estratégica, perfil competitivo, análisis DOFA, que ayudan a establecer un horizonte futuro del que hacer de la empresa.

Con lo anterior se puede decir que los diferentes conceptos son propios del área de administración y para dicho estudio en la empresa Mensajería Y Distribución EN-SU ENTREGA, ayudaran al investigador a dar pleno desarrollo a la investigación.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 Puerto Tejada Cauca

Nombre del municipio: Puerto Tejada.

NIT: 891500580 - 9

Código Dane: 19573

Gentilicio: Portejadeños (as).

Otros nombres que ha recibido el municipio: Monte Oscuro.

Mapa 1. Ubicación Geográfica del Municipio



Fuente: Unidad de sistemas de Información-oficina Asesoría de Planeación Departamental

Localización: Según el IGAC "Instituto Geográfico Agustín Codazzi", la localización astronómica de Puerto Tejada es de 3°14'1" latitud Norte y 76°25'10" de longitud Oeste. El territorio portejadeño está ubicado en la parte noreste del departamento del Cauca, es la puerta de entrada al de norte a sur. Es de topografía plana, con pendientes entre 0 y 3%.

Límites: El municipio de Puerto Tejada tiene una ubicación privilegiada:

Norte: Limita con los municipios de Santiago de Cali y Candelaria en el departamento del Valle del Cauca.

Sur: Con el municipio de Caloto y Villarrica.

Oriente: Con Miranda y Padilla y al occidente con Villarrica y Jamundí.

Extensión: La extensión total del municipio de Puerto Tejada es de 102 Km². El municipio presenta una temperatura media de 24° C. En cuanto a la altitud, la cabecera municipal se encuentra a 968 metros sobre el nivel del mar, tiene una distancia de referencia a Popayán de 108 Km y a Cali 17 Km.

Economía: El Municipio de Puerto Tejada ha basado durante años su economía en el sector agrícola, hasta hace algunas décadas ésta fue una región productora de cultivos de pan coger, frutales, productos transitorios y un alto sector cultivado en cacao; las cuales aportaban a la seguridad alimentaria de la región y que lo consolidaba como parte de la despensa agrícola del sur occidente Colombiano.

La actividad económica actualmente gira alrededor del monocultivo de la caña de azúcar, en mediana proporción los cultivos de pan coger, otros cultivos, la ganadería y pecuarios. Algunas haciendas desempeñan la explotación de leche en un 40% carne 10% y doble propósito 50% la raza predominante es la Holstem y en una mínima proporción la raza pardo Suizo con un total de 1.574 cabezas.

La industria azucarera es la principal fuente de empleo del Municipio. El cual cuenta con 3 desarrollos industriales hoy convertidos en zonas Francas, considerada como uno de los polos de desarrollo más importantes del país a partir de la legislación del decreto 1197 de 3 de Abril de 2009, consolidados con 19 empresas sentadas y 10 empresas dispersas en el sector urbano-rural.

El municipio de Puerto Tejada posee una economía basada en la agro-industria y la gran industria, sin embargo, continua en la búsqueda de estrategias económicas para hacer de este un Municipio competitivo y atractivo para la inversión privada y pública, nacional y extranjera, en cada uno de los subsectores que la conforman (Agropecuaria, comercial, servicios e industrial). Las cuales arrojarían como resultado nuevas oportunidades laborales y empleos dignos que a su vez mejoren los niveles de ingreso de los habitantes, con el fin de contribuir a mitigar la problemáticas social, creando condiciones de calidad de vida de los Portejadeño.

EL comercio representa un crecimiento moderado con la presencia del sector bancario, supermercados, droguerías, almacenes de ropa, calzado, y otras formas de comercio informal como la plaza de mercado y sus alrededores, en donde se concentre gran parte de comercio urbano del Municipio, según estudio de la cámara de comercio del Cauca a 2009 existían en el Municipio 154 microempresas informales identificadas. Se calcula que a 2011 esta cifra es mucho mayor por cuanto no se tiene un dato exacto de la misma.

4.1.2 Mensajería y Distribución en-su Entrega

Nombre de la Empresa: mensajería y Distribución EN-SU ENTREGA

Nit: 10559821-5

Naturaleza: Persona Natural

Fundador: Héctor Jaime Lourido Gómez

Ubicación: Puerto Tejada Cauca

Dirección: Calle 27 # 27-49 Bosques de Limonar

Clasificación Industrial Internacional Uniforme: Los servicios postales se encuentran clasificados en el Código Industrial Internacional Uniforme bajo la sección 64 (Correo y Telecomunicaciones), con las subdivisiones 641 (Actividades Postales y de Correo), 6411 (Actividades Postales Nacionales) y 6412 (Actividades de Correo Distintas de las Actividades Postales Nacionales)

Actividad: Prestación de servicio de correo masivo

La empresa MENSAJERIA Y DISTRIBUCCION EN SU ENTREGA, se inicia en año 2007 por el señor Héctor Jaime Lourido Gómez en el municipio de Puerto Tejada Cauca especialmente en la Carrera 11 # 18-01 en el Barrio Hipódromo, que para el año 2012 traslado sus oficinas a la Calle 27#27-59 del barrio bosques del limonar La empresa empezó operaciones exclusivamente en Puerto Tejada y Villarrica bajo la operación de entrega de correspondencia en cuanto a distribución y/o reparto de cartas, paquetes, procesos de facturación, estados de cuentas, regalos entre otros.

En el principio se le prestaba el servicio de distribución de mensajería masiva a la empresa MC (Mensajería Confidencial), empresa pionera en el sector postal a nivel nacional, la cual tenía para esa época problemas con el contratista que manejaba la zona norte del Cauca, ya que constantemente habían quejas de los usuarios por el servicio, se perdían las constancias de entrega(guías), el trabajo se presentaba en estado desfavorable, había incumplimiento en las fechas de entrega, entre otros factores que estaban al filo de que la empresa MC perdiera contratos con grandes firmas del país.

Fue en este momento que la empresa MC empezó una búsqueda de un nuevo contratista, con tal de darle fin a todos inconvenientes, por tales motivos se le brindó la oportunidad a Héctor Lourido trabajar con ellos, ya que para esa temporada él se desempeña como mensajero en Puerto y Villarrica bajo las ordenes de un contratista.

En 2007 fue donde Héctor Lourido se independiza a pilotear su propia nave, trabajando para la empresa MC como contratista y además de esto empieza a laborar con otros contratistas que prestan el servicio a otras entidades como Servitem, Domina, Gases de Occidente y Envía, lo que lo llevo a contratar a 2 mensajeros y con el tres para hacerle frente al negocio.

A medida que pasan los años la empresa empezó a ganar mercado en toda la zona nortecuacana en municipios como Puerto Tejada, Padilla, Caloto Guachene, Miranda, Corinto, Santander de Quilichao, Villarrica, entre lo que se destacan sus innumerables barrios, veredas, corregimientos, empresas públicas, privadas, y mixtas convirtiéndose en una empresa líder en la distribución de correspondencia masiva.

Debido al crecimiento la empresa debió empezase a contratar más personal, actualmente cuenta con aproximadamente 14 empleados distribuidos 5 en el municipio de Puerto, 6 entre los demás municipios, 1 transportador y 2 secretarias.

Prestado un servicios de Outsourcing a empresas pioneras de mensajería tales como Domina, E.S.M, MC (Mensajería Confidencial), ENERGETICA, ENVIA, Entre otras entidades que no siendo empresas de mensajería disponen del servicio como ADIFARMA empresa de medicamentos. El proceso de la empresa es repartir o distribuir casa por casa sobres de Bancolombia, Banco Bogotá, Claro, Movistar, Fondo Nacional del Ahorro, Emcali, Energética, Banco Falabella, Seguros Sura, Coomeva, Nueva Eps, medicamentos a todos los usuarios que demandan alguna obligación con dichas entidades por medio de la empresa antes expuestas; Estos sobres contienen cuentas de cobro, facturas, estados bancarios, citaciones, notificaciones, solicitudes y demás.

La empresa desde sus inicios ha utilizado una administración empírica debido a que el dueño no cuenta con bases o procedimientos administrativos lo que le impide en muchos casos adaptarse a los constantes cambios que resultan en el mundo de la mensajería. Aunque La empresa actualmente se encuentra en un proceso de estructuración, no se cuenta con los estudios previos para realizarlo, debido a que no cuenta una estructura organizacional definida, y se carecen de los elementos administrativos para llevarlos a cabo.

Cabe añadir que la empresa no tiene establecidos una misión, visión, unos principios corporativos y no cuenta con un direccionamiento estratégico debido a la falta de elementos administrativos para hacerlos.

4.2 MARCO TEORICO

Es la exposición resumida, concisa y pertinente del conocimiento científico y de hechos empíricamente acumulada acerca de nuestro objeto de estudio⁵, es decir se describen elementos teóricos expuestos por diferentes autores que ayudan al

⁵ RODRIGUEZ MOGUEL. Ernesto A. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Villahermosa Editorial Univ. J. Autónoma de Tabasco, 2005. ISBN 968-574-866-7 p. 57

investigador fundamentar y alcanzar los objetivos de su investigación a proceso de conocimiento.

4.2.1 Diagnóstico Estratégico

El diagnostico estratégico basado en el análisis DOFA busca responder fundamentalmente a la pregunta ¿En dónde estamos hoy?, por ello se valora el diagnostico estratégico en las siguientes herramientas tales como PCI: Perfil de capacidad interna, POAM: Perfil de oportunidades y amenazas, Las 5 fuerzas de Porter⁶, es decir el diagnostico PCI hace referencia al análisis interno y el POAM al análisis externo de la empresa, cualquiera de estos conceptos serán de utilizados en el desarrollo de la investigación. El diagnostico nos servirá de marco de referencia para el análisis actual de la compañía tanto internamente como frente a sus entorno.

Por tanto el diagnóstico del presente nos evidenciara que tantas variables deben ser mejoradas o modificadas en el direccionamiento estratégico para poder hacer frente al futuro y sacar el máximo de resultados.

El diagnostico estratégico se puede apreciar en la siguiente gráfica:

Figura 1. Diagnostico Estratégico



Fuente: Jairo Amaya (2005)-Libro Planeación y Estrategia

⁶ AMAYA, Jairo. Op. Cit., p.27.

4.2.1.1 PCI: Perfil de capacidad interna- análisis interno: el perfil de capacidad interna busca definir cuáles son las debilidades y fortalezas, al igual que el impacto de ellas en la organización. Para facilitar el análisis ellas se han agrupado en: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad del talento humano⁷. Las debilidades son las falencias ya sean financieras u de la organización que ponen el nivel de la empresa por debajo de la competencias, mientras las fortalezas son todos los recursos o capacidades que se tiene para generar ventaja competitiva.

Según Jairo Amaya⁸ el PCI se desarrolla en 5 capacidades definidas así:

La capacidad directiva: Comprende la imagen corporativa- responsabilidad social, usos de planes estratégicos, análisis estratégicos, evaluación y pronóstico del medio, velocidad de respuesta a condiciones cambiantes, flexibilidad de la estructura organizacional, comunicación y control gerencial, orientación empresarial, habilidad para atraer y retener gente altamente creativa, habilidad para responder a tecnología cambiante, habilidad para manejar fluctuaciones económicas, agresividad para enfrentar la competencia, sistemas de control, sistemas de toma de decisiones, sistemas de coordinación, evaluaciones de gestión y otros.

La capacidad competitiva: Comprende fuerza del producto, calidad y exclusividad, lealtad y satisfacción del cliente, participación del mercado, bajos costos de distribución y ventas, uso de la curva de experiencia, uso del ciclo de vida del producto y ciclo de reposición, inversión en investigación y desarrollo para desarrollo de nuevos productos, grandes barreras de entrada de productos en la compañía, ventaja sacada de potencial del crecimiento de mercado fortaleza de proveedor o proveedores y disponibilidad de insumos. Administración de clientes, accesos a organismos privados o públicos, portafolio de productos, programas de post-venta.

La capacidad financiera: Comprende acceso a capital humano cuando lo requiera, grado de utilización de sus capacidad de endeudamiento, rentabilidad, retorno de la inversión, liquidez, disponibilidad de fondos internos, comunicación y control gerencial, habilidad para competir con precios, inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda, estabilidad de costos, habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda, elasticidad de la demanda con respecto a los precios, otros.

La capacidad tecnológica: Comprende habilidad técnica de manufactura, capacidad de innovación, nivel de tecnología utilizando en los productos, fuerza de patentes y procesos, efectividad de la producción y programas de entrega, valor

⁷ AMAYA, Jairo. Op. Cit., p.27.

⁸ Ibid., p.(29-33)

agregado al producto, intensidad de mano de obra en el producto, economía de escala, nivel tecnológico, aplicación de tecnología de computadores, nivel de coordinación e integración con otras áreas, flexibilidad de la producción, otros.

La capacidad del talento humano: Comprende el nivel educativo del talento humano, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, pertenencia, motivación, nivel de remuneración, accidentalidad, retiros, índice de desempleo, otros.

Lo anterior se entiende que ninguna empresa presenta las mismas fortalezas ni debilidades en todas sus áreas de operación, por lo tanto cada capacidad con sus variables se aplica al modelo de cada empresa, entendiendo que las áreas funcionales de una empresa varían de acuerdo a la razón social, pero las áreas más comunes son gerencia, mercadeo, finanzas, contabilidad, producción y operaciones que sirven de referencia para el análisis interno actual de cualquier empresa.

Edilberto Chiavenato⁹ amplía el concepto de análisis interno diciendo que se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su correspondiente: proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadología, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y como puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente le presenta.

El análisis organizacional debe tener en cuenta los siguientes aspectos internos de la empresa:

- a. La misión y la visión organizacional, los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia.
- b. Los recursos empresariales disponibles (financieros, físicos o materiales, humanos, mercadológicos y administrativos).
- c. La estructura organizacional y sus características, que incluyen los sistemas internos.
- d. La tecnología o tecnologías empleadas por La empresa, bien sea para generar sus productos o servicios o para su propio funcionamiento interno.
- e. Las personas, sus habilidades, talentos, capacidades y aptitudes.
- f. el estilo de administración, que incluye la cultura organizacional, el clima organizacional, el estilo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos.

Con lo anterior se puede decir que el análisis interno es una variable de gran importancia en el proceso de planificación estratégica ya que permite medir las capacidades de una organización para responder a los retos y exigencias del

⁹ CHIAVENATO, Edilberto. Administración teoría, proceso y práctica. Tercera edición. Bogotá D.C Colombia: Editorial Mc Graw Hill S.A, 2001. ISBN 958-41-0161-7 P. 156-157

entorno, por tanto “el análisis organizacional verifica la potencialidad y vulnerabilidad de la empresa para mostrar sus posibilidades reales en términos de mercadológicos, financieros, tecnológicos y organizacionales”¹⁰.

Por lo tanto toda organización cuenta con por lo menos cinco áreas funcionales, según David Fred “la auditoria interna requiere la recolección y la administración sobre las operaciones de la directiva o administrativa, el área de Finanzas y Contabilidad, el área de Mercadeo y Ventas, producción, Investigación y Desarrollo y Sistemas computarizados que conducirán al respectivo análisis de fortalezas y debilidades de la empresa”¹¹ para los cuales el autor hace un compendio de preguntas al momento de llevar a cabo el estudio como se ilustra a continuación:

Tabla 1. Preguntas para una Auditoría Interna Según David 2003

FUNCIÓN	PREGUNTAS
Administración	¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica?
	¿Son los objetivos y las metas de la empresa medibles y debidamente comunicadas?
	¿Planifican con eficacia los gerentes de toda la compañía?
	¿Delegan los gerentes correctamente su Autoridad?
	¿Es la estructura de la organización la apropiada?
	¿Son claras las descripciones de puesto y las especificaciones del trabajo?
	¿Es alto el ánimo de los empleados?
	¿Es baja la rotación y el Ausentismo?
	¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?
Marketing	¿Están los mercados eficazmente segmentados?
	¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?
	¿Ha ido Aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?
	¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos?
	¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?
	¿Realiza la Empresa Investigaciones de Mercado?
	¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente?
	¿Tienen los productos y los servicios precios Justos?
	¿Cuenta la Empresa con una Estrategia Eficaz para promociones y publicidad?
	¿Son efectivas la Planificación y el presupuesto de Marketing?
	¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacitación adecuada?
Finanzas	¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros?
	¿Puede la empresa reunir capital a corto plazo?

¹⁰ Ibíd., p. 158

¹¹ DAVID, Fred R. Concepto de Administración Estratégica. Novena edición. México: Editorial Pearson Educación S.A de C.V, 2003.ISBN 970-26-0427-3. P 121

	¿Puede la empresa reunir por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo?
	¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente?
	¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar capital?
	¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?
	¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
	¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?
Producción	¿Son confiables y razonables, los proveedores de materias primas, piezas y sube samblajes?
	¿Están en buenas condiciones, las instalaciones, el equipo y las maquinarias y las oficinas?
	¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventarios?
	¿Son eficaces los procedimientos y las políticas de control de calidad?
	¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?
	¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?
Investigación y Desarrollo	¿Cuenta la empresa con instalaciones para Investigación y Desarrollo?
	¿Son adecuadas?
	Si se usan empresas externas de Investigación y Desarrollo ¿Tienen estas costos efectivos?
	¿Está bien preparado el personal de Investigación y Desarrollo de la organización?
	¿Están bien asignados los recursos para Investigación y Desarrollo?
	¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información?
Sistemas de información computarizados	¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes?
	¿Usan todos los gerentes de la empresa un sistema de información para tomar decisiones?
	¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?
	¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?
	¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de Información?
	¿Conocen los estrategias de la empresa los sistemas de información de sus empresas rivales?
	¿Es fácil de usar el sistema de Información?
	¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a la empresa?
	¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información?
	¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?

Fuente: Elaboración propia: con información del libro Concepto de administración y estrategia Fred R. David 2003

En el anterior cuadro se evidencian las diferentes preguntas que se pueden formular en cada área de la empresa para identificar las fortalezas y debilidades de una empresa.

4.2.1.2 POAM: Perfil de oportunidades y amenazas- Análisis externo: el macro ambiente es el conjunto de fuerzas de carácter demográfico, económico, político, social, cultural, jurídico, ecológico y tecnológico que afectan de manera positiva o negativa a la cadena productiva de un sector, son factores externos que se encuentran fuera del control de la compañía, pero las empresas deben eludirlos o aprovecharlos para sacar el máximo de ventaja.

Edilberto Chiavenato asegura” Que mediante el análisis ambiental la empresa procura conocer el ambiente externo y diagnosticar que ocurre en él. Para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia, es necesario que conozca el ambiente externo que la rodea: sus necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades y restricciones, amenazas, coacciones y contingencias de las que no se puede huir ni escapar. Dado que el ambiente cambia continuamente, el nivel institucional de la empresa debe analizar sistemáticamente y diagnosticar las condiciones ambientales que rodea la empresa”¹².

El perfil de oportunidades y amenazas según Amaya¹³, “es el medio de una organización, es la fuente de sus oportunidades y amenazas, la clave consiste en identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el medio buscando aprovechar lo mejor posible las oportunidades, y eludir al máximo las amenazas.

En este caso en el examen del medio se tienen en cuenta seis factores:

Factores económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, de bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

Las variables son:

- Los acuerdos de libre comercio.
- La tasa de cambio.
- La recesión económica.
- Las tasas de interés.
- El problema fiscal del país.
- La política fiscal y los impuestos.
- La política cambiaria.
- La política laboral.

¹² CHIAVENATO, Edilberto. Op. Cit., p. 154

¹³ AMAYA, Jairo. Op. Cit., p.(34-39)

- La inflación.
- La competencia global desigual.
- La dependencia de los costos del petróleo.
- Los subsidios de otros países del sector.
- La inestabilidad del sector.
- Los incentivos gubernamentales.
- Otros.

Factores políticos: Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política, sistema de gobiernos y otros.

Las variables utilizadas son:

- La política del país.
- La política de seguridad del estado.
- El manejo de la clase política.
- La participación activa de la gerencia.
- La participación ciudadana, los acuerdos de comercio internacionales.
- La coordinación de lo económico con lo social.
- Las costumbres políticas del país.
- La credibilidad en las instituciones.
- Los incentivos a la pequeña y mediana empresa.
- La política tributaria y fiscal,
- Otros.

Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores. (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).

Las variables que conforman este entorno son:

- El desempleo.
- La reforma a la seguridad social.
- El desplazamiento, la violencia.
- El nivel de educación de la sociedad.
- Aumento de la inversión en seguridad.
- El índice de inseguridad y delincuencia.
- Debilidad del sistema educativo.
- Las políticas salariales.
- La crisis de valores de la sociedad.
- Entre otros.

Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, y demás.

Entre las variables están:

- Telecomunicaciones,
- Internet y comercio electrónico.
- Facilidad de acceso a tecnología.
- Globalización de la información.
- Nuevas tecnologías industriales.
- La velocidad del desarrollo tecnológico.
- Nuevas tecnologías computarizadas.
- Flexibilidad en la producción.
- Disminución de los riesgos laborales.
- Entre otros.

Factores competitivos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

Factores geográficos: los relativos a la educación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Entre las variables tenemos:

- la dificultad de transporte aéreo-terrestre.
- la calidad de las vías de acceso.
- las condiciones climáticas y ambientales.

A los anteriores factores se le pueden añadir dos factores, los cuales son:

Factores Legales: “La legislación afecta cada vez más operaciones y actividades de las empresas. La legislación sobre asuntos como salarios y control de precios, higiene y seguridad en el trabajo, concesión de crédito directo al consumidor, construcción de edificios, condiciones de trabajo, facturación, inventario y depósito de materias primas y productos acabados, y una infinidad de otros aspectos, sujeta la actividad empresarial a limitaciones y restricciones legales. En ocasiones la estrategia empresarial choca con cientos imposiciones legales.”¹⁴

Factores ambientales: Incluyen todos los aspectos del ambiente físico y natural, así como las políticas gubernamentales que le concierne.

Es claro que los factores externos se encuentran fuera del control de la compañía, no obstante, la empresa debe tratar de eludirlos o sacar ventaja de estos.

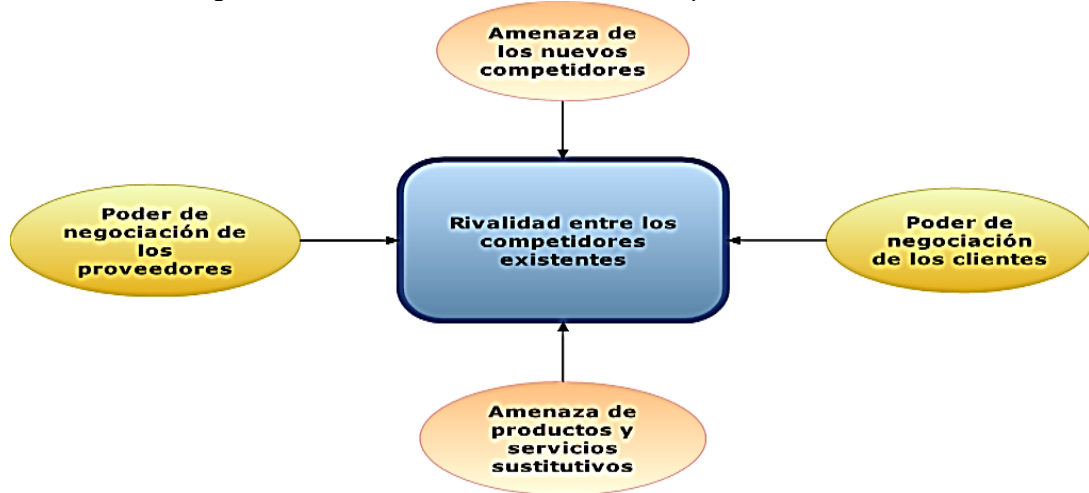
¹⁴ CHIAVENATO, Edilberto. Op. Cit., p. 154

4.2.1.3 Las 5 Fuerzas de Porter

Desde el punto de vista de Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento. Entre las cinco fuerzas tenemos:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- La rivalidad entre los competidores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: Michael Porter. Estrategia competitiva

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 pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado”¹⁵, es decir al ingresar con facilidad a la industria nuevas empresas, la cantidad de competencia aumenta.

La rivalidad entre 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”¹⁶.

¹⁵ AMAYA, Jairo. Op. Cit., p.40

¹⁶ Ibíd., p.41

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 su condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tiene sustitutos o son poco y de alto costo.

La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante”¹⁷.

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. A mayor organización de los compradores mayores será las exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les convierte estratégicamente hacia atrás”¹⁸.

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”¹⁹.

Las 5 fuerzas de Porter es una herramienta del análisis externo de la empresa, a través de un estudio del sector o industria a la que pertenece la empresa, es decir el grado en que se encuentra la empresa en cuanto a la competencia. Con este análisis se determinan estrategias de competitividad que rigen el futuro de la entidad.

¹⁷ Ibid., p.41

¹⁸ Ibid., p.41

¹⁹ Ibid., p.41

4.2.1.4 Benchmarking: el benchmarking es conocido como referencia o evaluación comparativa. Es la técnica por medio de la cual una organización compara su desempeño con el de otra u otras organizaciones, competidoras, o no, del mismo ramo de negocios o de otros, que hagan algo de manera particularmente bien hecho, la idea de buscar las mejores prácticas de la administración a fin de integrarla y obtener ventaja competitivas²⁰.

Equipo vértice dice que el benchmarking “Es una herramienta complementaria y que integra fácilmente en la planificación estratégica sobre todo en etapas de diagnóstico y de establecimientos de objetivos. Es un proceso continuo y estructurado y sistemático, cuyo objetivo es medir y comparar nuestra forma de actuar con las prácticas de otras empresas de nuestro o de otros sectores con la finalidad de aprender, identificar iniciativas válidas para nuestro negocio y establecer objetivos y metas a alcanzar” ²¹

Fermin Ezquer y José Castellanos definen el benchmarking como el proceso continuo de medir nuestros productos, servicios y prácticas y compararlas con nuestros competidores o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. El Benchmarking no es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante lo que permite medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos, y es una herramienta que puede aplicarse a todas las facetas del negocio. En definitiva es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente y la articulación de un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas²²

Con lo anterior se puede añadir que el benchmarking es la forma como las empresas determinan que tan bien se desempeñan una empresa o una unidad de esta comparado con otras empresas o unidades de esta, ubicando el desempeño de la empresa en un contexto amplio y permite determinar las mejores prácticas.

Tipos de Benchmarking

Benchmarking Interno: Es un chequeo de los estándares de la organización para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia, es decir “es un tipo de benchmarking colaborador pero dentro de la propia organización que permite identificar las mejores prácticas dentro de la propia empresa y extender este

²⁰ AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Fundamento de administración, teoría general y proceso administrativo. México: Editorial Pearson Educación S.A de C.V, 2009. ISBN 970-261-511-9. P 190

²¹ EQUIPO VERTICE. Dirección Estratégica. España: Editorial Vértice S.L, 2004. ISBN 978-849-255-603-8. P 182

²² EZQUER MATA LLANA, Fermin, CASTELLANOS DELGADO, José Manuel. Big to Small: Las estrategias de las grandes corporaciones al alcance de las medianas empresas. España: Editorial Netbiblo S.L, 2010. ISBN 849-745-266-6. P 90

conocimiento a otros grupos de la organización”²³, esto con el fin de que se comparan las áreas de la empresa con el fin de perfeccionar sus operaciones.

Benchmarking Competitivo: Es la comparación de los estándares de una organización, con la de otras competidores, por tanto “es el más difícil, ya que la recogida de los datos de la competencia implica un gran esfuerzo”²⁴. El Benchmarking competitivo se comparan los productos, precios, servicio, actividades o procesos, tecnologías, calidad, con el fin de determinar qué factores los competidores son mejores.

Benchmarking Estrategico o Global: Comprende comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. “Es un examen o análisis estratégico del entorno de la industria y de los competidores”²⁵, donde se pueden comparar los productos, servicios y actividades con empresas competidoras o no que se destacan por su eficiencia en áreas o elementos específicos.

4.2.2 Análisis DOFA

El análisis DOFA resume los aspectos claves de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de la organización (perspectiva interna). DOFA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades²⁶.

El objetivo que persigue con el análisis DOFA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades

Figura 3. Matriz DOFA

²³ CARRIÓN MORATO, Juan. Estrategia: de la visión a la acción. Segunda edición. Madrid España: Editorial ESIC Editorial, 2007. ISBN 847-356-503-7. P 139.

²⁴ Ibíd., p.139

²⁵ Ibíd., p.138

²⁶ MARTINEZ PEDROS, Daniel, MILLA GUTIERREZ, Artemio. La Elaboración del Plan Estratégico y su Implicación A través del Cuadro de Mando Integral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2012. ISBN 849-969-417-9 p. 110

	Positivo	Negativo
Origen Interno	F ortalezas	D ebilidades
Origen Externo	O portunidades	A menazas

Fuente: Albert S. Humphrey

El análisis DOFA se lleva a cabo después de haber realizado todo el diagnóstico estratégico, donde se realiza el análisis interno (PCI), el análisis externo (POAM), añadiéndole el análisis de las 5 fuerzas de Porter. De acuerdo “ en el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistemas de mercadeo, distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicos y tecnológicos y variables de competitividad”²⁷

Todo el análisis del DOFA relaciona las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad, “este análisis originara un primer acercamiento a la formulación de estrategias de la compañía”²⁸

A continuación se evidencia la matriz para realizar el análisis DOFA:

²⁷ AMAYA, Jairo. Op. Cit., p.44

²⁸ Ibíd., p.45

Figura 4. Matriz de análisis DOFA

ANÁLISIS DOFA	<u>O</u>: OPORTUNIDADES Enumerar las oportunidades más importantes de mayor a menor impacto	<u>A</u>: AMENAZAS Enumerar las amenazas más importantes de mayor a menor impacto	
	<u>E</u>: FORTALEZAS Enumerar las fortalezas más importantes de mayor a menor impacto	ESTRATEGIAS <u>FO</u> <i>(ataque)</i>	ESTRATEGIAS <u>FA</u> <i>(defensivas)</i>
	<u>D</u>: DEBILIDADES Enumerar las debilidades más importantes de mayor a menor impacto	ESTRATEGIAS <u>DO</u> <i>(Refuerzo/mejora)</i>	ESTRATEGIAS <u>DA</u> <i>(Retirada)</i>

Fuente: Jairo Amaya 2005, Libro Gerencia: Planeación y Estrategia

Las estrategias FO. Se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO. Éstas tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA. Se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas.

Las estrategias DA. Este tipo de estrategias tienen como objeto derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar las debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable. Enfrentada a una situación como la descrita, tendrá que luchar por su supervivencia, fusionándose con otra, declarándose en quiebra, liquidándose o reduciéndose.

4.2.3 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar? En donde debemos revisar nuevamente los principios, la misión y la visión. El direccionamiento estratégico servirá de referencia para el análisis de

la situación actual de la compañía tanto internamente como en su entorno. A esto lo integran los principios corporativos, la visión y la misión²⁹.

A parte de los elementos que integran el direccionamiento Estratégico, a estos se le añaden otros como: políticas, procedimientos, objetivos y metas.

4.2.3.1 Misión: es la razón de ser de la organización que define el que hacer de la misma, comprende la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto a cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

¿Para que existe la empresa?, ¿Cuál es su negocio?, ¿Cuáles sus objetivos?, ¿Cuáles sus clientes?, ¿Cuáles sus prioridades?, ¿Cual su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?, ¿Cuál es su responsabilidad social?

La misión por tanto debe de ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización debe ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y misión³⁰.

4.2.3.2 Visión: la visión corporativa en un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, lo define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo de gerencia a su alrededor. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une las empresas el presente con el futuro.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que proporciona un alcance a la organización. Este visón debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas cuyos resultados deben ser medibles y bien definidos de sistemas de índices de gestión³¹.

²⁹ AMAYA, Jairo. Op. Cit., p. 50

³⁰ Ibíd., p. 16

³¹ Ibíd., p. 15-16

4.2.3.3 Principios corporativos: son el conjunto de valores, creencias, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de una cultura organizacional. Los principios de una corporación no son parte ni de la visión, como tampoco de la misión, en cambio son el soporte de la visión y de la misión. Los principios corporativos son el marco de referencia sobre el cual debe definirse el direccionamiento estratégico³².

4.2.3.4 Políticas: según Amaru³³ “la política es sinónimo de directriz. Una política o directriz es una orientación genérica, que define en líneas generales el curso de acción a seguir cuando se presenta determinado tipo de problema. La política orienta el proceso de tomar decisiones, dejando a los gerentes la selección de los detalles”.

Las políticas son guías para orientar la acción, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre algún problema que se repitan una y otra vez dentro de la organización, es decir ante cualquier cambio en el entorno las políticas permitirán tener alternativas que direccionen de nuevo el rumbo de las operaciones de la empresa, siendo guías generales de ejecución en la implementación de estrategias llevados a la consecución de los objetivos.

4.2.3.5 Procedimientos: los procedimientos consisten en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una actividad de la mejor manera, así como lo define Antonio Amaru “los procedimientos también llamados rutinas o normas, son descripciones detalladas de secuencias de actividades que deben llevarse a cabo para que sea posible cumplir un objetivo. Los procedimientos intentan reducir el mínimo las posibilidades de error y, para ello, define con precisión el comportamiento a seguir”³⁴

4.2.3.6 Objetivos y metas: los objetivos es la situación deseada que la empresa intenta lograr, es decir “los objetivos son los resultados deseados. Son fines, propósitos o estados futuros que personas y organizaciones pretenden alcanzar mediante la aplicación de esfuerzos y recursos. Aunque no siempre son explícitos, los objetivos son la parte más importante de los planes., afirmándose que sin objetivos no hay administración”³⁵.

³² AMAYA, Jairo. Op. Cit., p.15

³³ AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Op. Cit., P 174

³⁴ Ibid., p.174

³⁵ Ibid., p.174

4.2.3.7 Teorías de direccionamiento estratégico: son muchos los autores que se han preocupado por las acciones futuras de las empresa, por tanto se evidencia un sin número de teóricos que exponen sus teóricas o conceptos acerca del direccionamiento. A continuación se expondrán algunas de estas teorías:

Tabla 2. Autores que opinan sobre el Direccionamiento Estratégico

AUTOR	TEORIAS
Arthur A. Thompson y A. J. Strickland	El proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados
Manuel Camacho	El direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.
Igor Ansoff	Actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos; su congruencia con las capacidades de la organización y su sensibilidad] a las demandas del entorno.
Johnson y Scholes (2001)	La dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas". Según estos autores, este es uno de los principales desafíos para los directivos que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control, y que ocupan la mayor parte de su tiempo en una planeación operativa; olvidando que esta no debe ser su meta final y mucho menos absorber todo su tiempo
Garrido (2003)	Un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos.
Dess y Lumpkin (2003)	la dirección estratégica es "el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas, se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización; en segundo lugar, las decisiones, que por lo general responden a dos preguntas básicas: ¿en qué industrias deberíamos competir? y ¿cómo deberíamos competir en dichas industrias?; y en tercer lugar, se encuentran las acciones que deben adoptarse, tanto

	para lograr responder a las preguntas básicas, como para no desviarse de las metas estratégicas.
--	--

Tabla 2. Continuación

Dess y Lumpkin (2003)	la dirección estratégica es "el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas, se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización; en segundo lugar, las decisiones, que por lo general responden a dos preguntas básicas: ¿en qué industrias deberíamos competir? y ¿cómo deberíamos competir en dichas industrias?; y en tercer lugar, se encuentran las acciones que deben adoptarse, tanto para lograr responder a las preguntas básicas, como para no desviarse de las metas estratégicas.
Henri Fayol	Señalo como las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control
Rusell Ackoof	Toma la planeación como una función administrativa, como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma decisión "anticipada"
Edilberto Chiavenato	Describe a la planeación como: "la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura". 5 La considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo
Guzmán Valdivia	Define la planeación como la " actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas de la organización.
Michael Porter	La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.
Jairo Amaya	El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar? En donde debemos revisar nuevamente los principios, la misión y la visión. El direccionamiento estratégico servirá de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como en su entorno. A este lo integran los principios corporativos, la visión y la misión
Antonio Cesar Amaru	La planeación estratégica es el proceso de estructura y esclarecer los caminos que deben tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación estratégica se aplica a la empresa en su totalidad y cada una de sus partes
Denning Basil W.	La planeación estratégica es la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las diferentes teorías plantadas por los autores se considera que para este trabajo de investigación Jairo Amaya resalta todos los aspectos que enmarcan el direccionamiento estratégico tales como visión, misión, principios corporativos, análisis interno, análisis externo, las estrategias, las cinco fuerzas de Porter y además cuentan con las matrices necesarias en cada elemento del direccionamiento que facilitan el pleno desarrollo del trabajo de grado. Esto representa un aporte valioso en tanto logra una adecuada integración entre los llamados aspectos centrales para el buen desarrollo de una organización en un ambiente determinado y los que se consideran aspectos principales, es decir, lograr la orientación hacia sus objetivos; definir su capacidad interna y dar respuesta a las exigencias del entorno.

Cabe aclarar que las otras teorías sirven como soporte teórico para la investigación, adaptándose a la teoría de Jairo Amaya.

4.2.3.8 Planeación Estratégica: la planeación se asocia con el arte de prever y decidir las acciones que encaminan el día a día de las empresas con miras a un futuro provisorio que permita lidiar los constantes cambios del entorno, siendo la planeación estratégica el plan maestro que define el futuro de la empresa.

La planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de la planeación estratégica. Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general. Al estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigente requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo³⁶, Debido a que la planeación estratégica es una poderosa herramienta para diagnosticar, analizar e implementar estrategias y tomar las mejores decisiones de manera colectiva, para enfrentar el actual y el camino que debe seguir una empresa ante el futuro, debido a los constantes cambios y demanda que impone el entorno.

Toda planeación estratégica busca establecer un horizonte de trabajo a largo plazo, donde se permita satisfacer las necesidades de los grupos de interés llamado los stakeholders, donde la “la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su

³⁶ CHIAVENATO, Edilberto. Op. Cit., p. 147

tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas”³⁷

Para cumplir a cabalidad una excelente planeación estratégica, de acuerdo con Edilberto Chiavenato³⁸, la planeación estratégica presenta las siguientes características:

- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
- Está orientada hacia relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea, y en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistemático.
- Esto quiere decir que una planeación estratégica incluye todos los niveles o áreas de la empresa y recursos con sus potencialidades y habilidades que les permita observar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que general las condiciones externas y de su realidad interna.

Para cumplir con una adecuada planeación estratégica Chiavenato³⁹ tienen seis etapas:

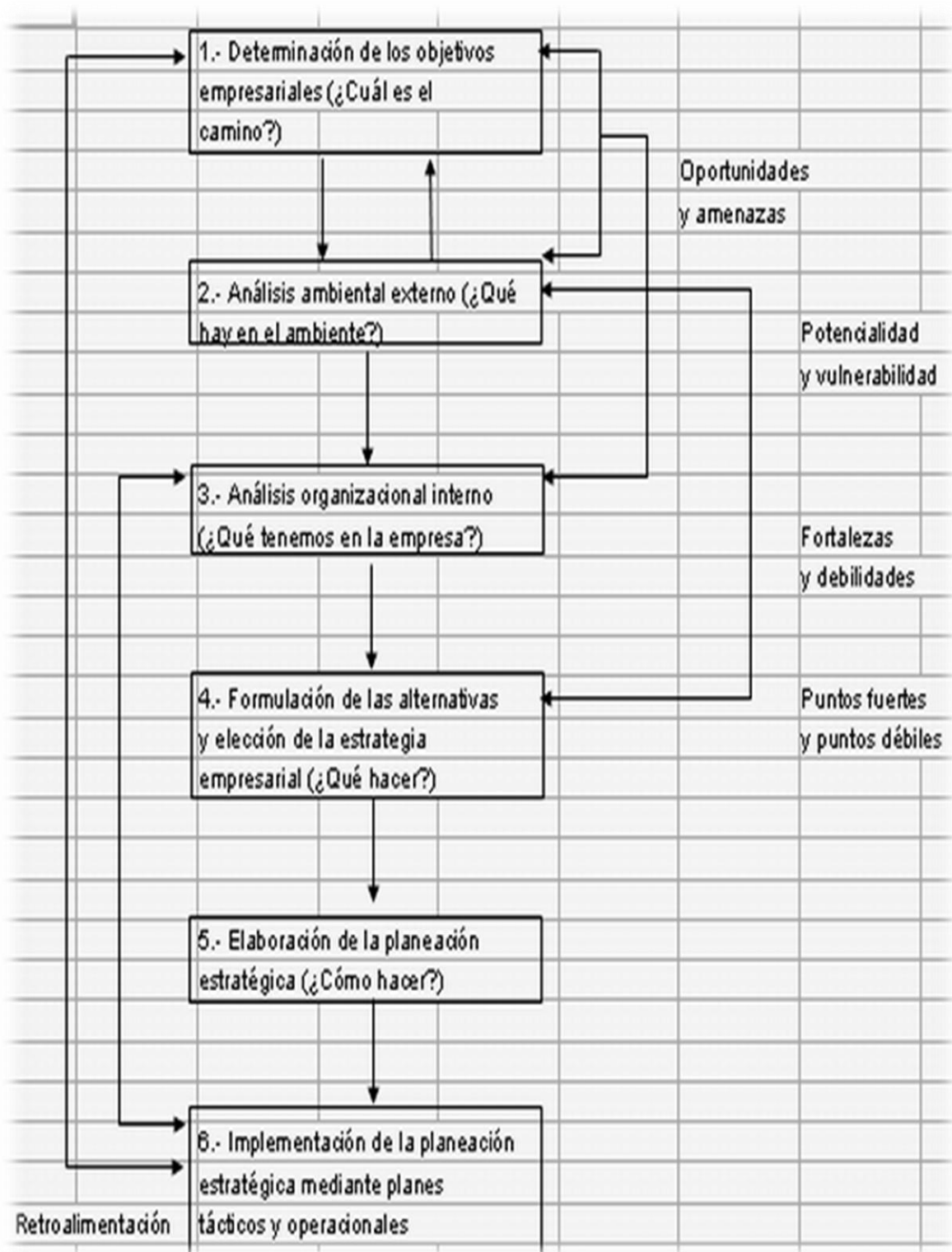
1. Determinación de los objetivos empresariales.
2. Análisis ambiente externo.
3. Análisis organizacional interno.
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
5. Elaboración de la planeación estratégica.
6. Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

³⁷ BASIL W, Denning. Corporate planning: selected reading. Londres: McGraw-Hill, 1971. ISBN 007-094-230-7. p.4.

³⁸ CHIAVENATO, Edilberto. Op. Cit., p. 116

³⁹ Ibíd., p.149

Figura 5. Las seis etapas de la planeación estratégica.



Fuente: Edilberto Chiavenato (2001)

4.2.3.9 Tipos de Planes

En las organizaciones, los planes podrían clasificarse en tres niveles principales según Antoni Amaru⁴⁰:

- Planes estratégicos
- Planes funcionales
- Planes operativos

Tabla 3. Tipos de Planes

TIPO DE PLAN	CARACTERISTICAS	ENCARGADOS	ALCANCE
Estratégicos	La misión, visión y objetivos son conceptos estratégicos. Este plan centra su atención en el futuro en su sentido más amplio de la organización, e integran las demandas del ambiente y los recursos internos con las acciones administradores. Establecen los productos y servicios que se pretende ofrecer, los mercados y los clientes que se desea atender y las formas de lidiar con la competencia.	Alta administración	Planteados a largo plazo y comprende toda la empresa.
Funcionales o tácticos	Se elaborara para posibilitar la realización de los planes estratégicos, estos determinan planes más específicos, es decir describe las tácticas que la organización planea utilizar para conseguir las ambiciones descritas en el plan estratégico, desglosando las ambiciones en trozos más pequeños y ejecutables.	Áreas de actividades especializadas(Marketing, operacionales, recursos humanos, finanzas, nuevos productos	Son de mediano plazo por su establecimiento y ejecución además abarca un área de actividad específica.
Operacionales	Es el proceso de definir medios para la realización de objetivos, como actividades y recursos, es decir se especifican las actividades y recursos que son necesarios para realizar cualquier especie de objetivos, por lo tanto define el día a día de la empresa	Gestores y supervisores de bajo nivel, es decir base de la pirámide organizacional	Son de corto plazo y se refiere a cada unidad del área específica.

Fuente: Elaboración Propia

⁴⁰ AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Op. Cit., p. 177

4.2.4 Diseño organizacional

La estructura organizacional se entiende como la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones entre las divisiones del trabajo⁴¹, donde la descripción y clasificación de las unidades de la organización se organizan por razón de funciones, líneas de mando, departamentos, normativas y estilos gerenciales a la hora de tomar decisiones.

Con el diseño organizacional se busca que las tareas sean divididas, agrupadas, coordinadas y controladas con el fin de lograr objetivos por medio de estrategias planificadas y metas establecidas en la organización, esto define el día a día de las empresas y los manuales de funciones que deben llevarse a cabo en todas las actividades empresariales.

4.2.4.1 Tipos de estructura: existen diversas clasificaciones y tipologías sobre las estructuras organizacionales según el grupo vértice⁴² definen cuatro tipos de estructura:

- **Estructura Simple:** Se da en empresas con un mínimo de personal dentro de los denominados núcleos de persona y línea media, llevando la coordinación la cúspide estratégica mediante la supervisión directa. Aquí solo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados y la planificación es mínima. Suele darse en empresas pequeñas y de reciente creación.
- **Estructura Burocrática:** Este tipo de estructura se corresponde con una organización altamente formalizada, en la que todos los elementos de trabajo están perfectamente definidos (autoridad, responsabilidades, tareas, procedimientos). Esta formalización o normalización extrema dé como resultado una estructura rígida e impersonal, basada en reglas y normativas que tratan de definir todos los posibles requerimientos que el trabajo demanda.
- **Estructura Divisionalizada:** A diferencia de las anteriores no es una estructura compleja sino parcial, superpuesta sobre otras que se utiliza sobre todo, para diversificar productos. De esta forma se forman, se crean diferentes unidades de negocio para cada línea de productos, que garantizan la autonomía de operaciones en cada negocio.
- **Estructura Adhocracia:** Adhocracia (del latín ad hoc=para esto o para este fin) significa cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del entorno. Los empleados

⁴¹ LUSTHAUS, Charles. Evaluación organizacional: marco para manejar el desempeño. Estados Unidos: Editorial IDRC, 2002. ISBN 088-936-999-2. p. 53.

⁴² EQUIPO VERTICE. Op. Cit., p.(10-13)

tienen que ajustarse a las necesidades de los clientes- adhocracia operativa o las suyas propias -adhocracia administrativa- sin conocer el más mínimo espacio de rigidez.

4.2.5 Estrategia

Para una empresa la estrategia es el camino para asegurar su desempeño y supervivencia. Abarca la definición de los objetivos de la organización y los caminos para alcanzarlos. La estrategia también puede considerarse la elección de las formas de competir: donde, como, cuando, y con quien competir⁴³, lo anterior responde a la pregunta sobre ¿Que debe hacerse en una determinada situación? Establecer un plan de acción, interpretar el plan del oponente, tener una orientación del curso que puedan tomar los acontecimientos en el futuro, son los principales elementos de la estrategia, por lo tanto la estrategia son una serie de acciones planificadas con el fin de obtener o encaminadas a conseguir los mejores resultados.

La palabra estrategia ha sido estudiada a profundidad por Henry Mintzberg⁴⁴ que la ha definido en cinco “P”:

- Plan: Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación, es decir orientación, una guía o rumbo de acción hacia el futuro, un camino para llegar de aquí hasta allí.
- Maniobra:(Utiliza la palabra “play”) dirigida a derrotar un oponente o competidor.
- Patrón: un orden increíble que necesita de una consistencia en la acción sin que exista asomo de intencionalidad
- Posición: Identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve.
- Perspectiva: Relaciona a la organización con su entorno, que lo llena a adoptar determinados cursos de acción.

4.2.5.1 Niveles de las estrategias: los niveles de la estrategia según Jairo Amaya⁴⁵ se dividen en tres:

Estrategia a nivel corporativo: Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que deben responde a este nivel son:

⁴³ AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Op. Cit., p. 183

⁴⁴ MINTZBERG, Henry.Five Ps for strategy.1987

⁴⁵ AMAYA, Jairo. Op. Cit., p.53-54

- ¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?
- ¿Cuáles son las metas y expectativas para cada negocio?
- ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

Estrategia a nivel funcional: Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones.

Estrategia de unidad de negocios: Esta estrategia es fundamentada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses operacionales de negocios específicos y se ocupa de la administración de intereses y operaciones de un negocio particular.

4.2.5.1 Tipos de Estrategias: existen diferentes tipos de estrategia, pero de acuerdo con Jairo Amaya⁴⁶ tenemos:

- Las estrategias de integración
- Las estrategias intensivas
- Las estrategias de diversificación
- Estrategias Defensivas

Figura 6. Tipos de Estrategias

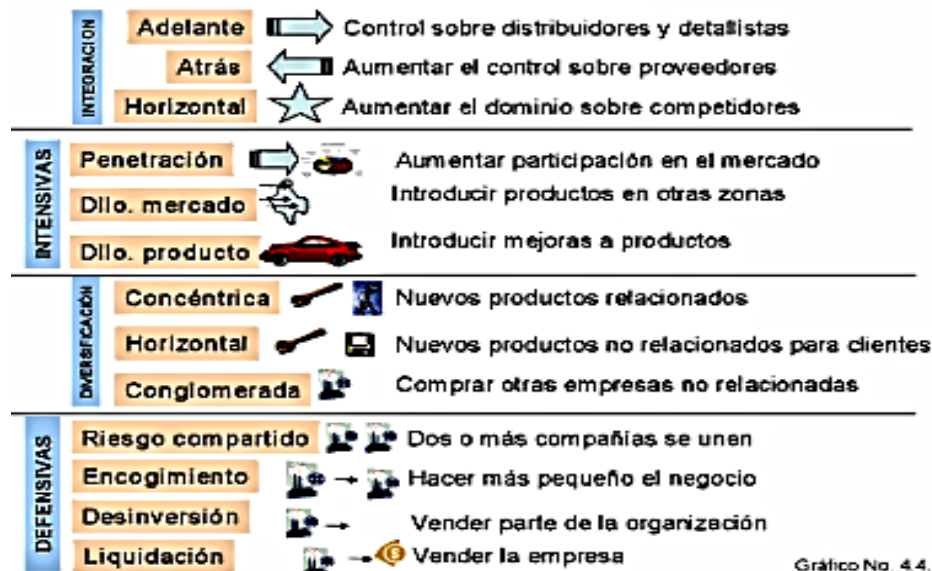


Gráfico No. 4.4.

Fuente: Jairo Amaya 2005

⁴⁶ Ibid., p.54-59

De acuerdo al expuesto anteriormente la estratégica debe convertirse en los planes de acción concretos de toda empresa, con definición de los responsables, para que cada acción vaya encaminada a obtener los mejores resultados. También se debe tener en cuenta que una estrategia es un conjunto de acciones y objetivos que deben ser comunicados, entendidos y aceptados por todo el personal de la empresa, ya que son estos quienes las ponen en práctica y ayudan a concretar los objetivos.

4.2.6 El cuadro de mando integral (CMI): The Balanced Scoreboard

Propuesto por Kaplan y Northon afirma que el CMI traduce la estrategia y misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, El cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.⁴⁷

El Cuadro de mando integral es una herramienta que no solo mide los resultados financieros y económicos de una empresa para decir que ha tenido un buen desempeño, sino que se tiene una perspectiva general de la empresa mediante indicadores que mide el cumplimiento de las estrategias planeadas por la dirección, esto permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

Por lo tanto proporciona a los gerentes o ejecutivos un amplio marco sobre la perspectiva financiera, de los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento que traduce la visión y la estrategia para determinar si la compañía va bien encaminada al cumplimiento o no de los objetivos propuestos de una empresa, por tanto facilita la toma de decisiones.

A continuación se ilustra el Cuadro Integral:

⁴⁷ KAPLAN, Robert, NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard. España: Editorial Grupo Planeta Spain, 2000. ISBN 849-875-260-4. p.

Figura 7. Cuadro de Mando Integral



Fuente: KAPLAN, Robert, NORTON, David. El cuadro de mando Integral. Barcelona, España. : Grupo Planeta, 2009.

El cuadro de mando se divide en cuatro perspectivas como se ilustra en el cuadro:

- **Perspectiva del Cliente:** Busca definir cuál es la percepción que tiene el cliente frente a la empresa, los productos y/o servicios de la misma, aquí se mide bajo el indicador de satisfacción del cliente.
- **Perspectiva Financiera:** Basada en la contabilidad de la empresa y es la perspectiva que más interesa a los accionistas, reflejando el propósito de las empresas sacando el máximo provecho de las inversiones realizadas.
- **Perspectiva Procesos Interno:** Facilita información valiosa sobre el grado de desempeño de las áreas del negocio evaluando todos los procesos internos para satisfacer a todos los interesados.
- **Perspectiva de crecimiento y Desarrollo:** Como las empresas no son estáticas deben seguir creciendo, aprendiendo y desarrollándose, aquí se evidencia la importancia del aprendizaje.

4.2.7 Servicios Postales

Los Servicios postales en el país son regulados por entidades como: El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones junto con la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), y la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), las cuales cumplen las siguientes funciones:

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Otorga la habilitación para prestar servicios postales. Vigila el cumplimiento del régimen de los servicios postales. Artículo 37 de la Ley 1369 de 2009. Se encarga de regular los indicadores de calidad y tarifas para el servicio de correo.

Superintendencia de Industria y Comercio: Vigila la libre competencia, la competencia desleal y la protección al consumidor. Artículo 21 de la Ley 1369 de 2009.

Comisión de Regulación de Comunicaciones: Regula temas de tarifas y fallas de mercado, entre otros. Artículo 20 de la Ley 1369 de 2009 Se encargará de regular los indicadores de calidad y tarifas para los Operadores de Mensajería Expresa.

Los Servicios Postales consisten en el desarrollo de las actividades de recepción, clasificación, transporte y entrega de objetos postales a través de redes postales, dentro del país o para envío hacia otros países o recepción desde el exterior. Son servicios postales, entre otros, los servicios de correo, los servicios postales de pago y los servicios de mensajería expresa⁴⁸

La ley 1368 de 2009⁴⁹ identifica tres tipos de servicios postales:

1. Servicio de Correo: Servicios Postales prestados por el Operador Postal Oficial o Concesionario de Correo, incluye incluyen el envío de correspondencia, los envíos prioritarios y no prioritarios de correo de hasta de 2 Kg., las encomiendas y los servicios de correo telegráficos.

2. Servicios Postales de Pago: Conjunto de servicios de pago prestados mediante el aprovechamiento de la infraestructura postal exclusivamente. Se consideran servicios postales de pago entre otros, incluye Giros nacionales: Consiste en órdenes de pago a personas naturales o jurídicas por cuenta de otras en el territorio colombiano a través de la red postal. La modalidad de envío puede ser física o electrónica. - Giros internacionales: Consiste en el envío de dinero a personas naturales o jurídicas por cuenta de otros en el exterior. Este servicio deberá ser prestado de manera exclusiva por el Operador Postal Oficial o por el Concesionario de correo.

3. Servicio de mensajería expresa: servicio postal urgente que exige la aplicación y adopción de características especiales para la recepción, recolección, clasificación, transporte y entrega de objetos postales hasta de 5 kilogramos. Este peso será reglamentado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones El servicio de mensajería expresa debe contar al menos con las siguientes características:

⁴⁸ MINISTERIOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. Sector Postal [en línea].< <http://mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-1523.html>> [Citado el 26 Junio 2015]

⁴⁹ MINISTERIOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. Sector Postal [en línea].< <http://mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-1523.html>> [Citado el 26 Junio 2015]

- a) Registro individual. Todo servicio de mensajería expresa debe tener un número de identificación individual que cumpla las veces de admisión o guía.
- b) Recolección a domicilio. A solicitud del cliente.
- c) Curso del envío: Todo envío de mensajería expresa debe cursar, con una copia del recibo de admisión adherido al envío.
- d) Tiempo de entrega. El servicio de mensajería expresa se caracteriza por la rapidez en la entrega.
- e) Prueba de entrega: Es la constancia de la fecha, hora de entrega e identificación de quien recibe.
- f) Rastreo. Es la posibilidad de hacer un seguimiento al curso del envío desde la recepción hasta la entrega.

Pero la Unión Universal Postal define otro tipo de servicios llamado:

Objetos postales. Objetos con destinatario, presentados en la forma definitiva en que deban ser transportados por el Operador de Servicios Postales. Se consideran objetos postales entre otros las cartas, tarjetas postales, telegramas, extractos de cuentas, recibos de toda clase, impresos, periódicos, hemogramas, envíos publicitarios, muestras de mercaderías y pequeños paquetes objetos postales masivos.. A continuación se definen los siguientes objetos postales.

Para el caso de la empresa el servicio que se presta es de servicio de correo y servicios de mensajería exprés, añadiendo lo definido por la Unión Universal Postal como objetos postales, en especial la correspondencia masiva que comprende estados de cuentas, procesos de facturación, cartas, regalos, entre otros.

4.3 MARCO CONTEPTUAL

En un mundo cada vez más especializado es necesario precisar los distintos conceptos utilizados en el campo del saber, por lo cual toda investigación debe precisar los conceptos básicos. El marco conceptual es el glosario de términos claves para la investigación⁵⁰, sirve para interpretar lo que se realizó en el transcurso de la investigación y así poder cumplir con el objeto de investigación.

Planeación: Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

Estrategia: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

⁵⁰ BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Segunda Edición. México: Editor Pearson Educación, 2006. ISBN 970-260-645-9 p. 127.

Administración: Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

Diagnóstico: Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

Organización: Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

Valores: Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

Plan: Cursos de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

Toma de decisiones: Proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

Misión: define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Visión: Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa quiere y espera ver en un futuro.

Entornos: todos los factores externos e internos que rodean a una organización y pueden, en algún momento influenciarla, tanto positiva como negativamente.

Balanced Scorecard: proporciona un modelo de medición, basado en una estructura informativa con indicadores, financieros y no financieros, cuya finalidad es obtener datos coherentes, coordinados y de carácter multidimensional, datos sobre la evolución y proyección futura de los parámetros básicos y datos para la planificación, gestión y control estratégico.

Meta: fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la plantación.

Servicios de Correo: Estos servicios de correo serán prestados por el Operador Postal Oficial e incluyen el envío de correspondencia, los envíos prioritarios y no

prioritarios de correo de hasta de 2 Kg., las encomiendas y los servicios de correo telegráficos.

Servicios de Mensajería Expresa: son servicios postales urgentes que demandan la aplicación y adopción de características especiales para la recepción, recolección, clasificación, transporte y entrega de objetos postales de hasta 5 Kg.

Servicios Postales de Pago: Son servicios prestados mediante el aprovechamiento de la infraestructura postal exclusivamente e incluyen: - Giros nacionales giros internacionales.

Destinatario: Persona a quien va dirigida o destinada la correspondencia, correo o mensajera.

Plan de acción: Es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado, es decir es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones.

5. METODOLOGÍA

La metodología que se abordó en su mayoría en esta investigación fue desde el enfoque **cualitativo** donde se “ utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación”⁵¹ es decir “La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”⁵², que dan respuestas a todos los elementos que componen un direccionamiento estratégico.

El enfoque cualitativo a veces es referido “como investigación naturista, fenomenológica, interpretativa o etnográfico, es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnica y estudios no cualitativos. Se utiliza en primer lugar para descubrir y refinar preguntas de investigación”⁵³

Por tanto con este enfoque se logró hacer una aproximación global de las situaciones reales de la empresa con relaciona a temáticas de direccionamiento estratégico, sin realizar medianas numéricas, solo observándose el entorno natural de la empresa y buscando interpretar o buscar significado a la realidad que vive la empresa.

De acuerdo con Hernández el diseño de la investigación no Experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir que en esta investigación no se hace variación intencionalmente de las variables independientes, se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.⁵⁴

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizó un tipo de investigación descriptivo que según Díaz “busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o

⁵¹ HERNANDEZ SAMPIER, Roberto, et al. Metodología de la investigación. Cuarta edición. México: Editorial Mc Graw-Hill. Julio 2007.ISBN 970-105-753-8. p 8

⁵² RODRIGUEZ, Gregorio, et al. Tipos de Investigación. Metodología de la Investigación Cualitativa. Granada, España.: Aljibe, 1996. P.32

⁵³ HERNANDEZ SAMPIER, Roberto, et al. Op. Cit., p.27

⁵⁴ Ibíd., p. 79.

cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis. Miden o evalúan diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”⁵⁵

Con este estudio se recolectará información o datos por medio de entrevistas, observación que describan la situación tal y como es de la empresa, para esto se trabaja sobre la realidad de la empresa, evaluando variables como el análisis interno y externo con la ayuda de la matriz DOFA, que permite describir la realidad de la misma, logrando analizar las circunstancias que se esté presentando en la empresa y describiendo todas las dimensiones.

Por lo tanto el tipo de estudio descriptivo “Identifica características del universo de investigación, señala formas de conduta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociaciones entre variables”⁵⁶

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para esta propuesta se utilizó el método analítico el cual “distingue los elementos de un fenómeno y procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separados decir es un proceso cognoscitivo que consiste en descomponer un objeto de estudio separado cada una de la partes de un todo para estudiarlas de forma individual, lo que ayuda a observar las causas, la naturaleza y los efectos que nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se podrá explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías”⁵⁷.

Esta investigación será analítica porque se establecerán unas variables como el análisis externo e interno de la empresa y todos los elementos del direccionamiento que puedan tener consecuencias futuras en el funcionamiento de la misma y analizar las estrategias que la empresa utiliza para mitigar el impacto, lo que permite a los autores obtener nuevo conocimiento acerca de dicho objeto, en la empresa Mensajería y Distribución EN-SU ENTREGA de acuerdo al direccionamiento estratégico que defina el rumbo de la empresa y para ello es importante hacer un análisis de todas las actividades actuales de la empresa y buscar adaptarlo para los años en que se definió el direccionamiento.

Por lo tanto el Método analítico “es un proceso de conocimiento que inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, de esta

⁵⁵ DIAZ NARVAEZ, Víctor Patricio. Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística: Para Médicos, Odontólogos y Estudiantes de Ciencias de Salud. Segunda Edición. Santiago de Chile: RIL Editores. 2009. ISBN 956-284-485-4 p.180

⁵⁶ MENDEZ ALVAREZ Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda Edición. Bogotá: Editorial McGraw-Hill. 1998. ISBN 958-600-446-5.p 122.

⁵⁷ RODRIGUEZ MOGUEL. Ernesto A. Op Cit., p 30.

manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación”.⁵⁸ , de acuerdo a lo anterior este método permite conocer la realidad que vive la empresa.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información es la parte fundamental por la cual puede llegarse a analizar y explicar hechos o fenómenos que definen el problema de investigación. Por lo tanto la información que manejaran los autores será tanto primaria como secundaria con el ánimo de dar una respuesta al problema de investigación.

5.3.1 Fuentes Primarias

Es la Información oral o escrita que es compilada directamente por los investigadores a través de narraciones o escritos transmitidos por los participantes en un hecho o evento. Existen técnicas para la recolección de la información primaria como lo son la observación, la elaboración de entrevistas, la aplicación de encuestas, la realización de cuestionarios.⁵⁹

Las fuentes primarias a usar para la realización de este trabajo serán:

La observación: Dado que los autores se encuentran laborando actualmente en la compañía, por lo cual pueden acceder a la información de manera directa.

Entrevistas: con el personal pertinente como por ejemplo el gerente de la organización, y sus colaboradores para compilar información detallada de los procesos de procesos administrativos y operativos de la empresa, esta entrevista se realiza de manera informal por si no se posee conocimiento de algún tema en específico.

5.3.2 Fuentes Secundarias

Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.⁶⁰

⁵⁸ MENDEZ ALVAREZ Carlos Eduardo. Op Cit., p. 122

⁵⁹ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Augusto. Metodología: Diseño y desarrollo de procesos de investigación en ciencias empresariales. Cuarta edición. Bogotá: Ediciones Limusa, 2011. ISBN 968-187-177-2. p,248

⁶⁰ Ibíd. p 248

Se utilizaron libros, textos, informes, información de página web, boletines, artículos de revistas, periódicos o temas afines con el direccionamiento estratégico. Además de esto se recopilara información obtenida dentro de la organización.

Páginas Web:

- Dane
- Banco de la Republica
- Ministerio TIC
- Comunicación de Regulaciones de Comunicaciones
- Superintendencia de Industria y Comercio
- Revista Portafolio
- Revista Dinero
- Gobernación del Cauca
- Revista de gerencia
- Textos
- Libros de Planeación Estratégica
- Libros de Metodología de Investigación
- Libros de Administración
- Tesis de Universidad del Valle

5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

A la información que se obtenga los autores le darán el siguiente tratamiento: Se analizará la información de fuentes secundarias, realizadas por cada texto leído en donde se encontrará posiblemente información relevante para la investigación; textos como los libros, artículos académicos, etc. Además, se tendrá en cuenta a las personas que se encuentren colaborando y dirigiendo en la empresa a investigar, al momento de las visitas, como fuentes de información para resolver cualquier tipo de inquietud y/o aporte que se presente, utilizando como medio las entrevistas.

5.5 PARTICIPANTES

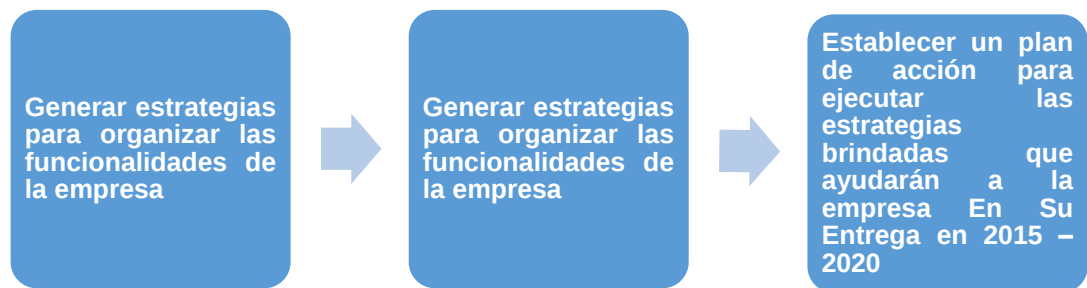
Para el desarrollo de la investigación se maneja una población total del área administrativa conformada por 3 personas, el gerente o dueño y dos secretaria y el área operativa conformada por 12 mensajeros, con un total de 15 participantes, por la poca cantidad de trabajadores, se tomará la totalidad de trabajadores para realizar diferentes entrevistas y el método de observación.

5.6 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Las fases de esta investigación, se dará en el desarrollo de los siguientes objetivos:

- **Objetivo 1. Diagnosticar la situación de la empresa En Su Entrega tanto interna como externamente.** Para conocer sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y de esta manera generar estrategias administrativas pertinentes para la organización.
- **Objetivo 2. Generar estrategias para organizar las funcionalidades de la empresa.** Teniendo a en cuenta la información que se recolecte y se procese se darán unas pautas con el fin de un mejoramiento continuo en la organización, además ayudando a la dirección tener un conocimiento más preciso y pertinente en la gestión de sus procesos evitando que siga trabajando de manera empírica, que es la manera en que ha venido trabajando.
- **Objetivo 3. Establecer un plan de acción para ejecutar las estrategias brindadas que ayudarán a la empresa En Su Entrega en 2015 – 2020.** Este plan de acción lo que hará es enmarcar las actividades que se van a realizar con el fin de tener un procedimiento bien estructurado y ordenado que a su vez será entrega a la organización para su uso y pertinencia.

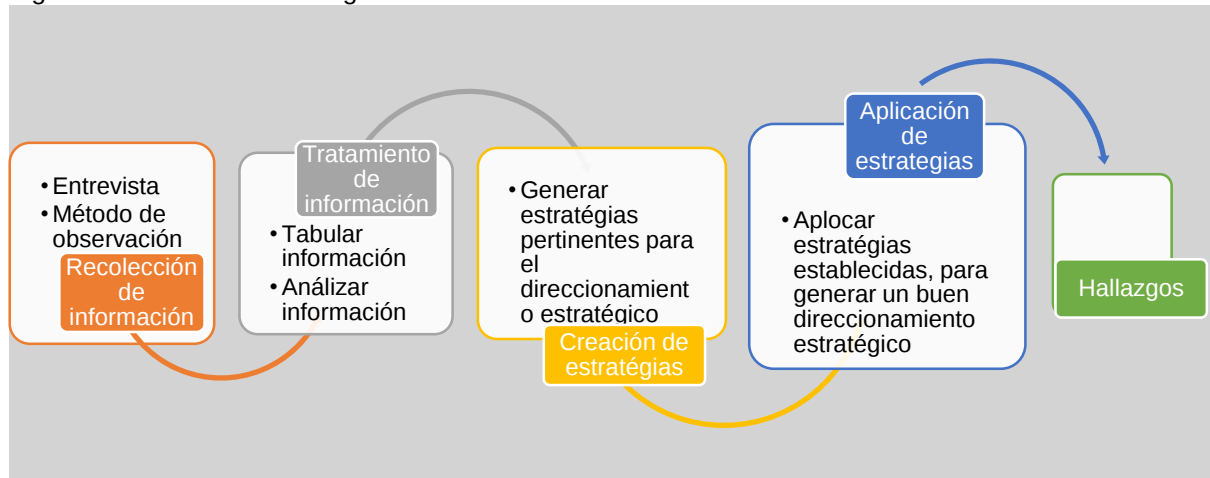
Figura 8. Fases de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Para realizar el cumplimiento de las fases anteriores se realizará detalladamente las siguientes fases.

Figura 9. Fases de la investigación 2



Fuente: Elaboración propia

5.7 MODELO METODOLOGÍCO

La metodología a emplearse en la empresa Mensajería y Distribución EN-SU ENTREGA está basada en la guía práctica para planes estratégicos publicada por el director del grupo de investigación previsión pensamiento estratégico categoría A1 de la Universidad del Valle Benjamín Betancourt Guerrero y se consideran aspectos metodológicos de planeación estratégica del docente Jairo Amaya de la Universidad Santo Tomas de Aquino en su guía de Gerencia: Planeación y Estrategia, siendo los modelos de estos teóricos la que se utilizó en esta investigación.

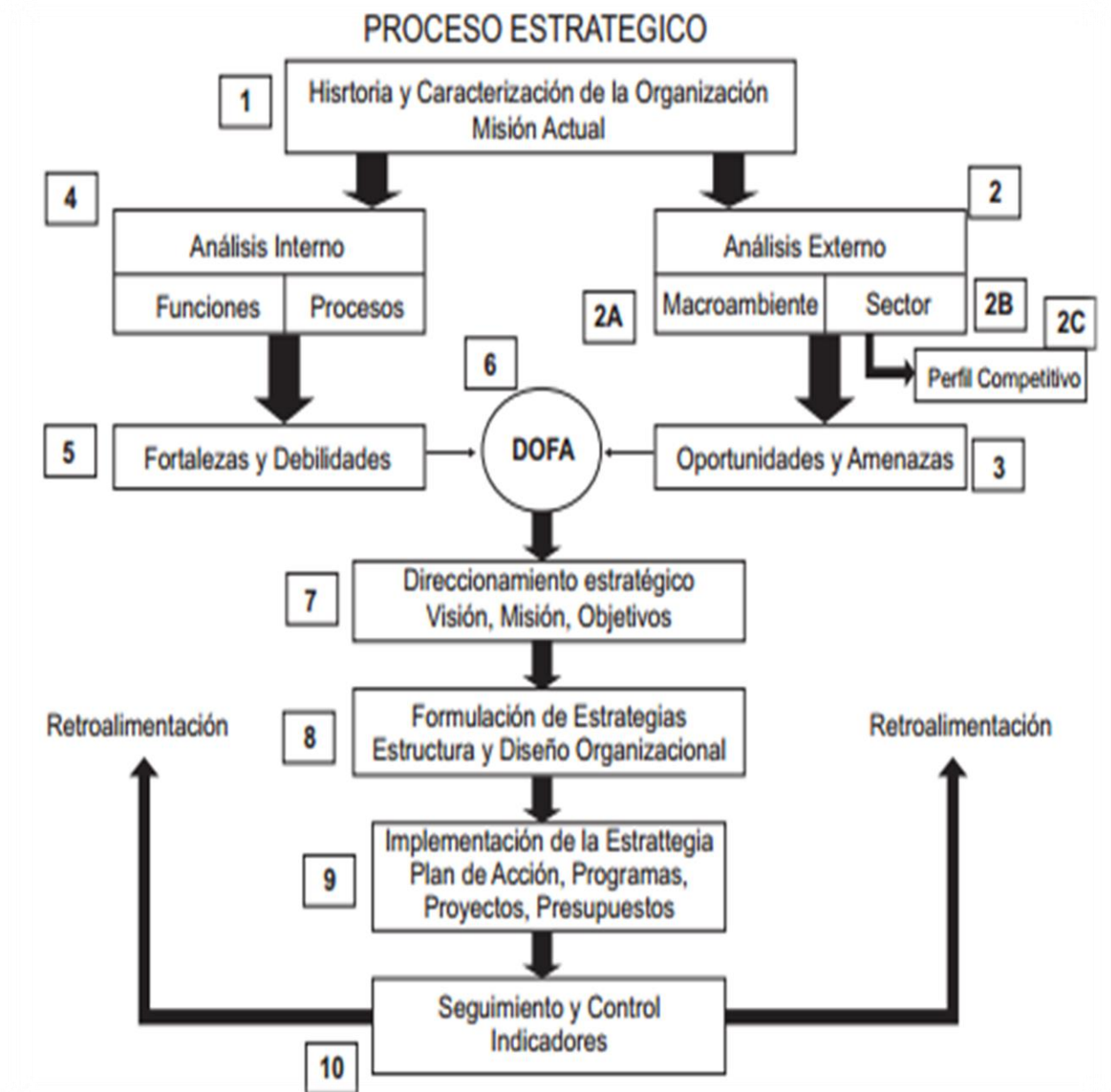
El modelo metodológico de Benjamín define los siguientes componentes:

- Caracterización e historia
- Análisis externo.
- Referenciarían y perfil competitivo.
- Análisis interno.
- Análisis estratégico DOFA.
- Direccionamiento estratégico.
- Implementación estrategia y plan de acción.
- Seguimiento y control.
- Retroalimentación.

La intención del modelo es proporcionar un mejor modo de establecer, alcanzar y revisar los proyectos del futuro, es decir brinda un marco presente y futuro de la empresa expuesto en actividades, estrategias, proyectos, programas, políticas, planes, entre otros componentes que permitirán la permanecía de la empresa en el ámbito empresarial futuro.

En la gráfica se puede evidenciar los componentes estratégicos expuestos por el profesor Benjamín:

Gráfica 1. Proceso estratégico para una organización de investigación.



Fuente Betancourt Benjamín. Papeles de trabajo para planes estratégicos.

En la gráfica se observa esquemáticamente en conjunto el modelo al que se hace referencia y los diferentes componentes que se proponen en la guía, pero para comprender el alcance del modelo (Grafico 1) se describirá a continuación en forma sintética que comprende cada uno de estos componentes:

Caracterización e historia

Se describen las principales razones y factores que dieron origen a la empresa, los cambios generados y el impacto en su desarrollo. Se busca tener una visión general del desempeño de la organización para entender su situación presente y orientar su futuro.

Análisis externo

El análisis del entorno de la empresa comprende dos ámbitos: el estudio del macroambiente y el análisis sectorial.

El análisis del macroambiente: Un factor distintivo de los enfoques de planificación modernos es su orientación externa, entendiendo ello como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento de la empresa. Son fuerzas de carácter global, regional y local, así como factores geofísicos, económicos, sociales, culturales, demográficos, jurídicos, políticos, institucionales, ambientales y tecnológicos.

El análisis del sector: Hace referencia al entorno de la empresa y el grupo de organizaciones que prestan servicios similares o complementarios, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la cual actúan.

Referenciarían y perfil competitivo

La referenciación permitirá comparar la empresa en su desempeño, referenciándola con otras de la misma actividad. En este caso se medirán productos, prácticas y prestación de servicios de empresas reconocidas o líderes en diferentes segmentos para conocer el perfil competitivo de la empresa objeto de estudio.

Análisis interno

El análisis interno comprende el conjunto de factores que determina la posición competitiva que va a adoptar la empresa acorde a los productos y servicios ofrecidos a fin de obtener una ventaja distintiva y sostenible. Comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la empresa y de su cultura. Se reconocerán las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre los recursos y capacidades del grupo para responder al entorno.

Análisis estratégico DOFA

El análisis DOFA es la síntesis de los diagnósticos del entorno y de la situación interna de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la

interacción entre las características particulares de la cooperativa y el entorno en el cual se desenvuelve.

- El diagnostico interno identifica Fortalezas (F) y Debilidades (D).
- El diagnostico externo identifica Oportunidades (O) y Amenazas (A).
- El análisis cruzado identifica las estrategias FO, FA, DO y DA.

Direccionamiento estratégico

Comprende la formulación de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la empresa:

La visión. La visión es la expresión del tipo de organización que se aspira a consolidar por parte de los miembros de la empresa. La visión busca comunicar la naturaleza de la existencia de la organización, en términos de sus propósitos a futuro.

La misión. Se entiende como la razón de ser de la empresa, el por qué y para que fue creada.

Los objetivos generales o estratégicos. Se refiere a los logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado y que comprometen el desempeño de toda la organización.

Las estrategias. Marcan el camino para lograr los objetivos propuestos. Son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen para alcanzar la misión de la empresa.

La estructura. Es la forma que debe adoptar la empresa para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas. La estructura expresa las relaciones formales de las personas de la organización, grupos y sistemas.

Plan de acción o implementación del plan estratégico

El plan de acción se lleva a cabo mediante la formulación y ejecución de programas y proyectos tendientes a mejorar la gestión de la empresa. Este requiere del establecimiento de objetivos específicos por procesos de trabajo, unidades de negocio o productos y servicios ofrecidos. La formulación del plan de acción debe derivarse del plan estratégico y por tanto su alcance debe responder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas.

Seguimiento y control

- La gestión de control. Es un proceso estructurado, orientado cuantitativamente y basado en la definición de estándares de desempeño para toda la organización y cada una de sus áreas, unidades y procesos. Compara los resultados planificados con los reales para medir el grado de mejoramiento.
- Los indicadores. Para evaluar la gestión se requiere de un conjunto estable de indicadores considerados como claves en el seguimiento del plan de acción para el mejoramiento de los procesos, así como de los servicios y productos, que le permitan a la dirección de la cooperativa detectar y vigilar el desarrollo de los proyectos establecidos.

Retroalimentación

En los procesos estratégicos, la retroalimentación es la acción de mandar información, desde algún punto del proceso hacia el principio de este con el objeto de reconducirlo.

6. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Para realizar la caracterización general de Mensajería y Distribución En- Su Entrega se tuvo en cuenta toda la recopilación de información suministrada por el dueño y gerente de la empresa y de los empleados, además de la observación en las actividades diaria de los autores en el lugar de la investigación.

6.1 HISTORIA

La empresa MENSAJERIA Y DISTRIBUCCION EN-SU ENTREGA, se inicia en año 2007 por el señor Héctor Jaime Lourido Gómez en el municipio de Puerto Tejada Cauca especialmente en la Carrera 11 # 18-01 en el Barrio Hipódromo, la empresa empezó operaciones exclusivamente en Puerto Tejada y Villarrica bajo la operación de entrega de correspondencia en cuanto a distribución y/o reparto de cartas, paquetes, procesos de facturación, estados de cuentas, regalos entre otros.

En el principio se le prestaba el servicio de distribución de mensajería masiva a la empresa MC (Mensajería Confidencial), empresa pionera en el sector postal a nivel nacional, la cual tenía para esa época problemas con el contratista que manejaba la zona norte del Cauca, ya que constantemente habían quejas de los usuarios por el servicio, se perdían las constancias de entrega(guías), el trabajo se presentaba en estado desfavorable, había incumplimiento en las fechas de entrega, entre otros factores que estaban al filo de que la empresa MC perdiera contratos con grandes firmas del país.

Fue en este momento que la empresa MC empezó una búsqueda de un nuevo contratista, con tal de darle fin a todos inconvenientes, por tales motivos se le brindó la oportunidad a Héctor Lourido trabajar con ellos, ya que para esa temporada él se desempeña como mensajero en Puerto y Villarrica bajo las ordenes de un contratista.

En 2007 fue donde Héctor Lourido se independiza a pilotear su propia nave, trabajando para la empresa MC como contratista y además de esto empieza a laborar con otros contratistas que prestan el servicio de correo a otras entidades como Servitem, Domina, Gases de Occidente y Envía, lo que lo llevo a contratar a 2 mensajeros y con Lourido tres formaban el grupo de trabajo que aria frente al negocio.

A medida que pasan los años la empresa empezó a ganar mercado en toda la zona nortecacuana en municipios como Puerto Tejada, Padilla, Caloto Guachene, Miranda, Corinto, Santander de Quilichao, Villarrica, entre lo que se destacan sus

innumerables barrios, veredas, corregimientos, empresas públicas, privadas, y mixtas convirtiéndose en una empresa líder en la distribución de correspondencia masiva.

Debido al crecimiento la empresa debió empezase a contratar más personal, actualmente cuenta con aproximadamente 14 empleados distribuidos así: 5 en el municipio de Puerto, 6 entre los demás municipios, 1 transportador y 2 secretarias.

La empresa Presta un servicios de Outsourcing a empresas pioneras de mensajería tales como Domina, E.S.M, MC (Mensajería Confidencial), ENERGETICA, ENVIA, Entre otras entidades que no siendo empresas de mensajería disponen del servicio como ADIFARMA empresa de medicamentos. El proceso de la empresa es repartir o distribuir casa por casa sobres de Bancolombia, Banco Bogotá, Claro, Movistar, Fondo Nacional del Ahorro, Emcali, Energética, Banco Falabella, Seguros Sura, Coomeva, Nueva Eps, medicamentos a todos los usuarios que demandan alguna obligación con dichas entidades por medio de la empresa antes expuestas; Estos sobres contienen cuentas de cobro, facturas, estados bancarios, citaciones, notificaciones, solicitudes y demás.

Cabe destacar que en sus inicios la empresa solo contaba con una estantería donde se agrupaban la correspondencia por municipio, veredas, corregimientos, calles y carreras y todo el conteo se hacía de manera manual y los datos de las cantidades se anotaban en un cuaderno lo que generaba muchos inconvenientes con las empresas que se les presta el servicio y los mensajeros.

Para el año 2012 se trasladó sus oficinas a la Calle 27#27-59 del barrio bosques del limonar y con ella se empezó a mejorar sus equipos tecnológicos y así mejorar los procesos de recibir y entregar el correo a las empresas, a los empleados y usuarios, lo que conllevó a tener un mejor control en la correspondencia y las guías.

Actualmente la empresa empezó a prestar el servicio a la empresa INTER RAPIDISIMO, entregar publicidad de la empresa Sucursal Claro de Puerto Tejada, también se le realizan brigadas a la empresa Gases del Occidente.

6.2 MISIÓN

Mensajería y Distribución EN-SU ENTREGA no cuenta con una misión establecida, operan de manera empírica.

6.3 VISIÓN

Mensajería y distribución EN-SU ENTREGA no comprende una visión y por ende una proyección futura, lo que conlleva a operar de manera empírica sin estrategias futuras que encamine a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

6.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

La empresa trabaja con clientes corporativos prestando el servicio de entrega de grandes volúmenes de correspondencia certificada masiva a nivel urbano y regional con peso de 250 gramos tales como:

- Entrega de masivos de documentos
- Entrega de masivo de documentos judiciales
- Entrega de masivo de documentos Marketing directo
- Entrega de masivo de documentos de radiación de documentos

Los objetos que aplican estos documentos son:

- Estratos
- Cartas
- Paquetes de documentos
- Facturas de servicios públicos
- Cuentas de cobro
- Radicación e facturas
- Publicidad
- Invitaciones
- Pines
- Tarjetas de crédito
- Revistas
- Propuestas comerciales y muestras empresariales.

6.6 PRINCIPALES CLIENTES

Son todas las empresas del suroccidente Colombiano que generan correspondencia expresa masiva de manera física y del mismo modo delegan a terceros como la empresa En -Su Entrega el manejo de la misma para ser entregada a un destinatario identificado. Entre estas empresas tenemos:

- MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL S.A
- CALI EXPRESS LTDA.
- ESM LOGISTICA S.A.S
- SERVITEM LTDA.
- THOMAS EXPRESS S.A
- BSI COLOMBIA S.A
- DOMINA ENTREGA TOTAL S.A.S
- PUBLIENTREGA S.A.S
- COLENTREGA S.A

- AUDIFARMA
- MEGANET
- INTER RAPIDISIMO
- GASES DE OCCIDENTE
- CONTRATISTAS DE MENSAJERÍA (Aníbal Castaño-Don Carlos)

Los clientes distribuyen correspondencia a diferentes empresas con especialidad en, **almacenes de Cadena, clubes, cobranzas, comercio/servicio, entidades públicas, financiero, gremios, impresoras, mensajería, periódicos, Salud Seguridad privada, Telecomunicaciones.**

Entre dichas empresas estas:

- | | | |
|---|-----------------------------|-------|
| • Comcel S.A | • Banco Bogotá | |
| • Telmex | • Banco Comercial AV Villas | |
| • Claro | • Banco Popular | |
| • DIRECTV | • Banco de Occidente | |
| • Fondo Nacional del Ahorro | • Skema Promotora S. A | |
| • Colpensiones | • Interdinco S.A | |
| • Refinancia, | • Inversiones San German | |
| • Azteca Comunicaciones | • Salucoop | |
| • Davivienda | • Nueva EPS | |
| • BBVA, | • Almacenes Éxito | |
| • Banco Pichicha | • Banco GNB Sudameris | |
| • Convinoc S. A | • Bancoomeva | |
| • Cooperativa Financiera de Antioquia | • Credencial | |
| • Protección pensiones y Cesantías | • Grupo Sura | |
| • Banco Caja Social | • Banco Agrario | |
| • Aliasnz Oneroso | • Colpatria | |
| • Finesa | • S.OS | |
| • Banco Falabella | • Contraloría | |
| • Giros y Finanzas | • BanCompartir | |
| • Compañía de Financiamiento S. A | • Davivienda | |
| • Colombia Telecomunicaciones S.A E.S.P | • Nova venta | |
| • Bancolombia | • HELM | |
| • Revista Credencial | • Entre | otros |

6.7 RUTAS DE OPERACIÓN

- **Ruta PVG:** Comprende Puerto Tejada, Villarrica Y Guachene
- **Ruta Parques:** Comprende la Zona o parques industriales de Puerto Tejada, Villarrica, Guachene y empresas de Caloto
- **Ruta PCM:** Comprende Padilla, Corinto, Miranda.

- **Ruta CS:** Comprende Caloto Y Santander de Quilichao.
- **Ruta Veredas:** Comprende veredas de todos los municipios.
- **Rutas Zonas Rojas:** Comprende todos los barrios con gran incidencia de pandillas juveniles.

7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EXTERNA

7.1 FACTORES ECONÓMICOS

El entorno económico hace referencia al ambiente en el que se mueven las personas, familias, empresas, gobierno y donde la interacción de cada una de estas unidades genera agregados macroeconómicos. Por tanto el ambiente económico hace referencia a la naturaleza y la dirección de la economía en la cual la empresa compite o podría competir. Las variables macroeconómicas inmersas en el entorno condicionan de manera directa o indirecta el comportamiento de la organización, ya que puede generar cambios sustanciales en la planeación de la organización impactando directamente la administración de los recursos físicos, humanos, industriales y tecnológicos.

Es evidente que la situación económica de los países impacta en el desempeño de las actividades empresariales. Para el estudio del entorno económico se evidenciaría el comportamiento de todas las ramas de la actividad económica en Colombia y el departamento del Cauca en los últimos años, especialmente en el sector de Transporte, almacenamiento y comunicaciones que es en la cual está inmersa la empresa, especialmente las actividades de correo y telecomunicaciones siendo un sector que se caracteriza por un servicio postal de correo, franquicia, giros internacionales y áreas de reserva que va ha venido creciendo en los últimos años generándose un monopolio de las empresas que operan bajo estas características.

Las ramas de actividad económica en Colombia son 9:

- Rama Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca
- Rama Explotación de minas y canteras
- Rama Manufactura
- Rama Suministros de electricidad, gas y agua,
- Rama de construcción
- Rama Comercio, reparación, restaurante y hoteles
- Rama Transporte, almacenamiento y comunicación
- Rama Establecimiento financieros, seguros, actividades de inmobiliarias y servicios a las empresas
- Rama Actividades de servicios sociales, comunales y personales.
- Según información del Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones⁶¹ actualmente las empresas del sector postal mencionadas

⁶¹ MINISTERIOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. Sector Postal- Empresas Postales Habilitadas [en línea].< <http://mintic.gov.co/portal/604/w3-article-5541.html>> [Citado el 29 Junio 2015]

están habilitadas para prestar el servicio postal y cuentan con el registro o licencia postal, claro está que no son las únicas en el mercado nacional, sino que son los clientes de la empresa En- su entrega:

MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL S.A
CALI EXPRESS LTDA.
ESM LOGISTICA S.A.S
SERVITEM LTDA.
THOMAS EXPRESS S.A
BSI COLOMBIA S.A
DOMINA ENTREGA TOTAL S.A.S
PUBLIENTREGA S.A.S
COLENTREGA S.A
INTER RAPIDISIMO

La empresa Mensajería y Distribución EN-SUENTREGA presta el servicio de mensajería masiva a dichas entidades, el estudio del entorno económico puede evidenciar como se encuentra la empresa ante las diferentes fluctuaciones que tiene las variables macroeconómicas y como puede impactar a las empresas que se les presta el servicio de mensajería.

Para este estudio del entorno económico las variables que se analizaron son:

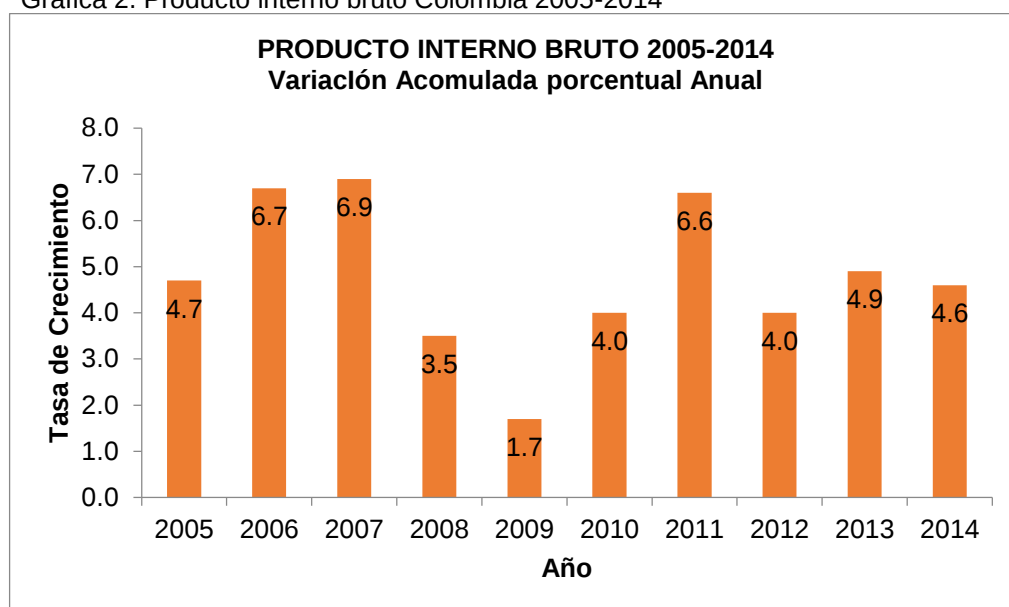
- PIB (Producto interno Bruto)
- Tasa de interés
- Inflación
- Tasa de empleo
- Índice de precios
- Sector postal

7.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)

El DANE define el PIB como el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Si mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda final o las unidades finales de los bienes y servicios y de los ingresos distribuidos por las unidades de producción residentes, es decir es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una económica.

El PIB sirve como indicador para medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país que estén dentro del territorio, además es importante porque brinda información para la toma de decisiones frente a las fluctuaciones del mismo en la economía. A continuación se puede observar cómo ha sido el comportamiento del PIB en los últimos 6 años.

Gráfica 2. Producto interno bruto Colombia 2005-2014



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos del DANE

Durante el año 2014 en Colombia el Producto Interno Bruto creció 4,6% respecto al mismo del año 2013 disminuyendo 0.3 puntos porcentuales debido especialmente a la variación negativa que ha tenido la rama de explotación de minas y canteras. Claro está que en este periodo los mayores crecimientos se dieron en las ramas: construcción 9.9% y 5,5% en servicios sociales, comunales y personales y como se dijo anteriormente La única rama que presentó variación negativa fue explotación de minas y canteras con 0,2%.

Pero si se observa el PIB trimestralmente durante los 3 últimos años podremos observar que en Colombia ha habido un crecimiento estable trimestre a trimestre, con algunas fluctuaciones debido al crecimiento o decrecimiento de las ramas de la actividad económica.

Tabla 4. Producto interno bruto 2012/ I – 2014 IV

Periodo	Variación anual (%)	Variación trimestral (%)	Series desestacionalizadas
			Variación en lo corrido del año (%) (ene-dic)
2012 - I	5,9	1,0	4,0
II	5,0	0,8	
III	2,5	(0,4)	
IV	2,9	1,4	
2013 - I	2,8	1,0	4,9
II	4,7	2,6	
III	6,1	1,0	
IV	6,1	1,3	
2014 - I	6,4	1,3	4,6
II	4,3	0,6	
III	4,2	0,9	
IV	3,5	0,7	

Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

El comportamiento de las ramas de la actividad económica en el 2014 por trimestre se evidencio de la siguiente forma. En el primer trimestre del mismo la economía creció 6.4% con relación al mismo trimestre del 2013. Frente al trimestre inmediatamente anterior el PIB aumento en 1.3%. Los mayores crecimientos para este periodo comparado con el mismo trimestre del 2014 se dieron en las siguientes actividades: 17.2% en construcción; 6.3% en actividades de servicios sociales, comunales y personales; 6.1% en agropecuario, silvicultura, caza y pesca. El menor crecimiento se dio en suministros de electricidad, gas y agua en 3.1%.

Al comparar con el trimestre inmediatamente anterior, el mayor crecimiento se dio en las siguientes actividades: 1.75 en transporte, almacenamiento y comunicación; 1.1% en establecimiento financiero, actividades inmobiliarias y servicios de empresas y el sector agropecuario en 2.9%

En segundo trimestre la economía colombiana creció en 4.3% con relación al mismo trimestre del 2013, frente al trimestre inmediatamente anterior aumento en 0.6%. Los mayores crecimiento para este periodo se presentaron en 10.2% en construcción y 6.1% en establecimientos financieros, actividades inmobiliarias y servicios de empresas. El menor crecimiento se dio en minas y canteras 2.2% y industria manufactura con 1.4%.

Para el tercer trimestre la economía creció en 4.2% con relación al trimestre del 2013. Frente al trimestre inmediatamente anterior creció en 0.9%. Los mayores crecimientos se presentaron en las actividades: 12.7% en construcción; 4.7% en comercio, reparación, restaurante y hoteles.

Durante el año corrido del año 2014, el producto interno bruto creció en 5.0% respecto al mismo periodo del 2013.

Para el último trimestre del año la economía Colombiana creció en 3.5% con relación al cuarto trimestre del 2014. Frente al trimestre inmediatamente anterior creció 0.7%, Los mayores crecimientos se dieron en actividades: 5.95 construcción y 5.5% actividades de servicio sociales, comunales y personales. El menor crecimiento se da en explotación de minas y canteras con 0.2%.

Esto demuestra que la economía Colombiana es sólida y se ha mantenido estable durante los 3 últimos años y con un comportamiento favorables, además se pronostica para el 2015 un crecimiento económico de 4.5%, en base a indicadores internacionales de medición económicas definida por la organización de Naciones Unidas y el Fondo Monetario Internacional, lo que permitirá reafirma ser la economía más estable en América Latina y ocupar los primeros puestos a nivel mundial demostrados en 2014.

Ahora si observamos el comportamiento por las ramas de la economía del PIB, se puede decir que las ramas con mejor desempeño durante los últimos años ha sido

Construcción, Actividades de servicios sociales, comunales y personales, y además la rama de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicio de empresas.

A continuación se puede observar el comportamiento descrito anteriormente por ramas de la actividad económica.

Tabla 5. Producto interno bruto trimestral por ramas de actividad económica.

Periodo		Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	Explotación de minas y canteras	Industrias manufactureras	Suministro de electricidad, gas y agua	Construcción	Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	Actividades de servicios sociales, comunales y personales
2012	I	1.1	12.6	1.1	2.2	14.5	5.3	6.2	6.9	3.3
	II	3.1	8.0	0.7	2.3	16.3	4.4	3.1	5.6	3.7
	III	3.4	0.1	(0.4)	3.3	(4.4)	3.1	2.6	3.9	5.2
	IV	2.4	1.3	(1.1)	1.4	(1.1)	2.9	3.7	3.9	6.3
	Anual	2.5	5.3	0.1	2.3	5.9	3.9	3.9	5.1	4.6
2013 ^P	I	3.9	1.1	(3.1)	1.9	6.5	3.2	2.4	3.7	5.0
	II	8.5	5.0	2.9	3.8	3.2	4.5	3.9	4.0	6.3
	III	6.7	7.4	1.3	2.7	22.8	4.8	4.0	5.4	5.9
	IV	7.6	8.2	1.4	4.2	15.4	5.6	4.1	5.3	6.8
	Anual	6.7	5.5	0.6	3.2	11.6	4.5	3.6	4.6	6.0
2014 ^{Pr}	I	6.2	6.1	4.1	4.4	14.2	5.5	4.9	5.4	7.6
	II	0.3	(2.2)	(2.0)	3.7	8.4	4.1	4.3	5.5	5.5
	III	1.7	(1.2)	(0.6)	4.0	11.1	4.2	4.2	4.5	4.7
	IV	0.9	(3.3)	(0.3)	3.1	5.9	4.5	3.2	4.1	4.2
	Anual	2.3	(0.2)	0.2	3.8	9.9	4.6	4.2	4.9	5.5

Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

Esto deja como resultado que ocho de las ramas de la actividad económica para el 2014 presentaron crecimiento, en la que se encuentra actividades de transporte, almacenamiento y comunicación. El sector de la construcción continua como la rama de mayor crecimiento y la rama de con un decrecimiento fue explotación, minas y canteras.

Si observamos la rama de transporte, almacenamiento y comunicaciones durante el 2014, se identifica un crecimiento de 4.2% debido al crecimiento de servicios de transporte aéreo en 5.9%; actividades complementarias y auxiliares de transporte 5.0%; Servicio de correo y telecomunicaciones en 4.2% y servicios de transporte terrestre en 3.6%.

A continuación se observa el comportamiento de las actividades del sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones que ha tenido un buen repunte en el año 2014.

Tabla 6. Valor agregado sector transporte, almacenamiento y telecomunicaciones.

Periodo		Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Transporte por vía terrestre	Transporte por vía aérea	Actividades complementarias y auxiliares al transporte; actividades de agencias de viajes y transporte por vía acuática	Correo y telecomunicaciones
2012	I	6.2	4.3	10.5	8.7	6.9
	II	3.1	2.4	3.1	5.6	3.4
	III	2.6	1.8	2.7	4.1	3.1
	IV	3.7	1.9	6.6	6.4	4.4
	Anual	3.9	2.6	5.6	6.2	4.4
2013 ^P	I	2.4	(0.7)	7.2	4.9	4.2
	II	3.9	1.6	9.7	6.8	4.6
	III	4.0	1.6	13.7	4.8	4.5
	IV	4.1	1.8	12.6	6.7	4.3
	Anual	3.6	1.1	10.8	5.8	4.4
2014 ^{Pr}	I	4.9	3.5	7.4	5.9	5.7
	II	4.3	4.0	6.1	2.7	4.7
	III	4.2	4.0	4.6	6.6	4.0
	IV	3.2	3.0	5.5	4.7	2.7
	Anual	4.2	3.6	5.9	5.0	4.2

Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

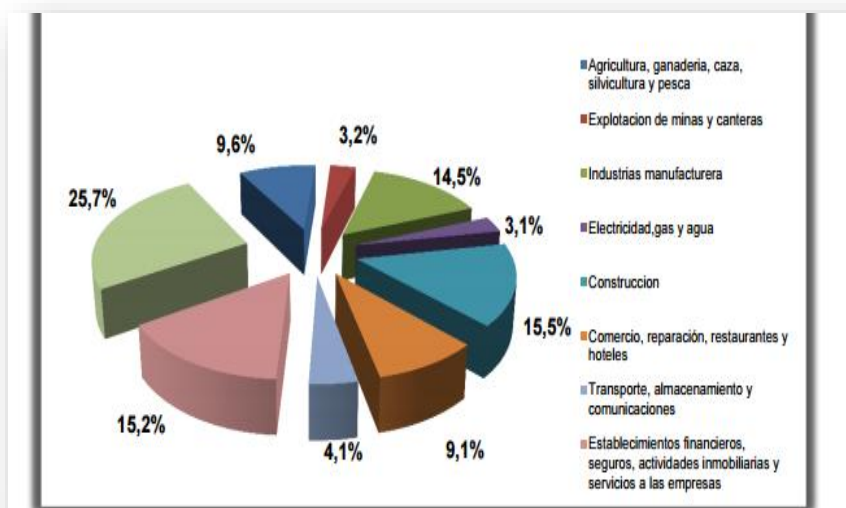
Esto demuestra que el sector ha tenido un comportamiento favorable, añadiéndole que el sector de correo y telecomunicaciones ha demostrado una solidez en los últimos 3 años, siendo un punto a favor para la empresa.

7.1.2 Producto interno Cauca

Ahora haciendo un análisis del Producto Interno del Departamento del Cauca donde está ubicada la empresa, El DANE presenta información del 2013, en la cual los departamentos que mayor crecimiento presentaron durante ese año fueron Putumayo, Meta, Cauca, Risaralda y Nariño.

En Cauca, las actividades de mayor participación fueron Servicios sociales, comunales y personales con 25,7 %; Construcción con 15,5 % y Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con 15,2%. Industria manufacturera participó con 14,5 %; Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con 9,6 % y Comercio, reparación, restaurantes y hoteles con 9,1 %. Las de menor participación en el departamento fueron Transporte, almacenamiento y comunicaciones con 4,1 %; Explotación de minas y canteras con 3,2 % y Electricidad, gas y agua con 3,1 %.

Gráfica 3. Cauca. Participación por grandes ramas de la actividad económica.



Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

En el año 2013Pr, el departamento tuvo cinco de las nueve grandes ramas con crecimientos superiores al nacional, entre ellas: Construcción; Explotación de minas y canteras; Agricultura; Actividades de servicios sociales y Establecimientos financieros, mientras el sector de transporte, almacenamiento y transporte ha sido muy variado los últimos años como lo demuestra la tabla siguiente.

Tabla 7. Cauca. Crecimiento del PIB, por grandes ramas de la actividad 2008-2012

Grandes ramas actividad	2008	2009	2010	2011	2012
Producto interno bruto	6,5	0,3	7,0	3,8	7,6
A Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	-5,0	-21,2	6,9	2,1	3,8
B Explotación de minas y canteras	1,8	48,3	-30,2	3,3	77,4
C Industria manufacturera	8,1	15,2	3,5	4,2	0,4
D Electricidad, gas y agua	11,5	-11,6	7,8	3,2	-3,1
E Construcción	17,1	-14,9	27,9	-4,7	38,0
F Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	3,5	1,0	4,0	4,6	4,4
G Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5,2	-3,8	5,7	3,1	5,0
H Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas.	8,4	1,6	7,2	6,7	4,8
I Actividades de servicios sociales, comunales y personales	6,6	4,7	6,3	3,8	5,8
Derechos e impuestos	13,1	3,8	11,9	7,4	6,4

Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

El PIB por ramas de actividad económica para el sector de correo y telecomunicaciones aunque es inestable, para el 2013 tuvo una participación del 5.0% en el PIB Caucaño.

A continuación se presenta el PIB por actividad económica, donde se evidencia que lo que concierne con sector de transporte, almacenamiento y telecomunicaciones su participación es muy baja y se atribuye a esto que el departamento se ha caracterizado por una fuerte influencia de los grupos armados y además de esto ser una de las poblaciones más lluviosas del mundo, lo que no genera seguridad y flexibilidad en prestar dichos servicios. Claro está que dentro de las actividades del sector el correo y telecomunicaciones es la que más aportó al PIB del sector del 2012 como lo muestra la gráfica con 239 miles de millones.

Tabla 8. Cauca. PIB por ramas de la actividad 2012

		Miles de millones de pesos		
	Ramas actividad	2012	Variación	Participación
40	Capacitación, depuración y distribución de agua	27	5,0	0,3
41	Construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones	809	46,8	8,2
42	Construcción de obra civil	194	13,2	2,0
43	Comercio	231	4,9	2,3
44	Mantenimiento y reparación de vehículos automotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos	70	4,9	0,7
45	Hoteles, restaurantes, bares y similares	555	4,1	5,6
46	Transporte por vía terrestre	125	5,0	1,3
47	Transporte por vía acuática	3		0,0
48	Transporte por vía aérea	3	0,0	0,0
49	Actividades complementarias y auxiliares al transporte; actividades de agencias de viaje	28	0,0	0,3
50	Correo y telecomunicaciones	239	5,9	2,4
51	Intermediación financiera	225	9,1	2,3
52	Actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda	243	2,3	2,5
53	Actividades de servicios a la empresa excepto servicios financieros e inmobiliarios	957	4,5	9,7
54	Administración pública y defensa, seguridad social de afiliación obligatoria	828	4,5	8,4
55	Educación de mercado	131	3,5	1,3
56	Educación de no mercado	731	7,2	7,4
57	Servicios sociales y de salud de mercado	448	8,0	4,5
58	Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares	23	0,0	0,2
59	Actividades de asociaciones ncp; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicio de mercado	159	3,4	1,6
60	Actividades de asociaciones ncp; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicio de no mercado	27	10,0	0,3
61	Hogares privados con servicio doméstico	40	3,3	0,4
	Derechos e impuestos	844	6,4	8,6

Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

7.1.3 Tasa de Interés

El Banco de la Republica define la tasa de interés como el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitan menos recursos en préstamo a los intermediarios financieros, mientras que los oferentes buscan colocar más recursos (en cuentas de ahorros, CDT, etc.). Lo contrario sucede cuando baja la tasa: los demandantes del mercado financiero solicitan más créditos, y los oferentes retiran sus ahorros.

En los últimos la tasa de interés e Colombia ha tenido varias fluctuaciones, que en muchos casos son modificadas por el Banco de la Republica con el fin de influenciar en los indicadores macroeconómicos del país, especialmente en la inflación.

A continuación se ilustra la tasa de intervención del Banco de la Republica en los últimos 14 años:

Tabla 9. Tasas de interés

Período	Tasas de interés				
	Tasa de intervención 1/	DTF	Consumo 2/	Comercial 3/	Hipotecario 4/
2000	12,00	12,15	28,77	16,73	22,24
2001	8,50	12,44	33,57	17,70	20,46
2002	5,25	8,94	28,45	13,39	19,74
2003	7,25	7,80	27,05	12,90	20,61
2004	6,50	7,80	26,00	12,70	19,11
2005	6,00	7,01	24,16	11,97	17,89
2006	7,50	6,27	20,55	10,98	14,89
2007	9,50	8,01	22,29	13,48	15,13
2008	9,50	9,74	25,74	15,33	16,78
2009	3,50	6,15	23,22	11,53	15,36
2010	3,00	3,66	18,15	7,72	13,14
2011	4,75	4,21	18,12	8,39	13,00
2012	4,25	5,36	19,23	9,87	13,19
2013	3,25	4,24	17,90	8,48	11,28
2014	4,50	4,07	17,30	8,38	11,11

Fuente: Banco de la Republica

Con relación al año 2013 la tasa de intervención aumento 1.25% en el 2014 y en Banco de la república en lo que va del año corrido 2015 ha decido mantener la tasa de interés en 4.5%, manteniéndola estable debido a que los factores que condicionan la tasa de interés como la inflación no han tenido gran modificación.

La tasa de interés activa creció 0.3 puntos porcentuales en el año 2014 en el cuarto trimestre con relación al del 2013, es decir, paso de 10.6% en 2013 a 10.9% en el cuarto trimestre del 2014. Igualmente sucedió con la tasa de interés pasiva pasando de 4.0% en el cuarto trimestre del 2013 a 4.3% en 2014.

Tabla 10. Tasas de interés activas y pasivas

Periodo		Tasa activa	Tasa pasiva
2012	I	12,9	5,3
	II	12,8	5,5
	III	12,6	5,4
	IV	12,0	5,3
2013	I	11,7	4,8
	II	10,5	4,0
	III	11,0	4,0
	IV	10,6	4,0
2014	I	10,8	4,0
	II	10,5	3,8
	III	11,3	4,1
	IV	10,9	4,3

Fuente: Banco de la Republica

En cuanto a tasa de colocación que aplican a los diferentes créditos y productos que otorgan las entidades financieras entre los que se encuentran las tasas de consumo y microcréditos a los clientes, la tasa de colocación para el 2014 cerró en 10.55%, con relación al año 2013 que cerró en 9.96% lo que demuestra que la tasa de colocación aumento en 0.59 puntos porcentuales.

Tabla 11. Tasas Colocación consolidadas.

Año	Mes	Colocación		
		Banco de la República	Sin tesorería	Total
2014	Diciembre	10,55%	10,59%	10,40%
	Noviembre	10,97%	11,01%	10,80%
	Octubre	11,14%	11,19%	10,96%
	Septiembre	11,34%	11,41%	11,10%
	Agosto	11,15%	11,19%	11,01%
	Julio	11,39%	11,45%	11,17%
	Junio	10,41%	10,45%	10,24%
	Mayo	10,61%	10,65%	10,44%
	Abril	10,57%	10,64%	10,31%
	Marzo	10,58%	10,64%	10,35%
	Febrero	10,64%	10,69%	10,46%
	Enero	11,06%	11,12%	10,84%
2013	Diciembre	9,96%	10,00%	9,81%
	Noviembre	10,97%	11,04%	10,74%
	Octubre	11,00%	11,06%	10,77%
	Septiembre	11,17%	11,24%	10,94%
	Agosto	10,76%	10,81%	10,57%
	Julio	11,09%	11,14%	10,93%
	Junio	10,27%	10,31%	10,12%
	Mayo	10,49%	10,53%	10,33%
	Abril	10,88%	10,93%	10,69%
	Marzo	11,43%	11,52%	11,11%
	Febrero	11,72%	11,78%	11,52%
	Enero	12,08%	12,15%	11,81%

Fuente: Banco de la Republica

7.1.4 Inflación

La inflación representa el nivel de aumento de los precios a los consumidores de un determinado país, es decir el incremento sostenido y generalizado de los precios de bienes y servicios.

A diciembre del 2014 la inflación anual al consumidor se situó en 3.66% superior en 1.72% a la registrada en 2013 cuando llegó a 1.94%, siendo la más alta en los últimos 5 años. Además en diciembre del 2014 la variación del Índice de Precio al Consumidor fue de 0.27%, esta tasa es superior en 0.01% que la registrada en el mismo periodo del 2013 (0.26%).

La inflación básica para el año 2014 cerró en 3.26% que comparada con el año 2013 aumento 0.9 puntos porcentuales (2.36% en 2013) la más alta en los últimos cinco años.

La tabla a continuación se observa las medidas de la inflación que donde se evidencia en los últimos 14 años la meta de inflación, la inflación anual al consumidor, la inflación básica sin alimentos y la inflación del productor:

Tabla 12. Comportamiento de la inflación y tipo de cambio.

	Medidas de inflación
--	----------------------

Período	Meta de inflación 1/	Inflación al consumidor (IPC)	Inflación básica (IPC sin alimentos)	Inflación del productor (IPP) 3/
2000	10.00	8.75	9.30	11.04
2001	8.00	7.65	6.48	6.93
2002	6.00	6.99	5.35	9.28
2003	6.00	6.49	7.01	5.72
2004	6.00	5.50	5.52	4.64
2005	5.00	4.85	4.12	2.06
2006	5.00	4.48	3.95	5.54
2007	4.00	5.69	4.43	1.27
2008	4.00	7.67	5.11	9.00
2009	5.00	2.00	2.91	-2.18
2010	3.00	3.17	2.82	4.37
2011	3.00	3.73	3.13	5.51
2012	3.00	2.44	2.40	-2.95
2013	3.00	1.94	2.36	-0.49
2014	3.00	3.66	3.26	6.33

Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales- Banco de la republica

A continuación se presenta la inflación con las variaciones en los últimos 10 años:

Tabla 13. IPC. Variación mensual, año corrido.

2004 - 2014 (Diciembre)					
Años	Variación %		Años	Variación %	
	Mensual	Anual		Mensual	Anual
2004	0,30	5,50	2010	0,65	3,17
2005	0,07	4,85	2011	0,42	3,73
2006	0,23	4,48	2012	0,09	2,44
2007	0,49	5,69	2013	0,26	1,94
2008	0,44	7,67	2014	0,27	3,66
2009	0,08	2,00			

Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales- Banco de la republica

Desde octubre del 2014 la inflación comenzó a situarse por encima del punto central del rango meta establecido por la junta directiva del Banco de la Republica que esta 3%, evidenciando en octubre una inflación de 3.29%, noviembre 3.65% y diciembre que cerró en 3.66% algo que dicen los directivos del Banco que no había sucedido claramente hace 24 meses, como se evidencia en la siguiente tabla se identifica los diferentes fluctuaciones por meses en los últimos 3 años:

Tabla 14. IPC. Variación mensual, año corrido y doce meses

	Mensual			Año corrido			Doce meses		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Enero	0.73	0.30	0.49	0.73	0.30	0.49	3.54	2.00	2.13
Febrero	0.61	0.44	0.63	1.35	0.74	1.12	3.55	1.83	2.32
Marzo	0.12	0.21	0.39	1.47	0.95	1.52	3.40	1.91	2.51
Abril	0.14	0.25	0.46	1.62	1.21	1.98	3.43	2.02	2.72
Mayo	0.30	0.28	0.48	1.92	1.49	2.48	3.44	2.00	2.93
Junio	0.08	0.23	0.09	2.01	1.73	2.57	3.20	2.16	2.79
Julio	-0.02	0.04	0.15	1.98	1.77	2.73	3.03	2.22	2.89
Agosto	0.04	0.08	0.20	2.03	1.86	2.94	3.11	2.27	3.02
Septiembre	0.29	0.29	0.14	2.32	2.16	3.08	3.08	2.27	2.86
Octubre	0.16	-0.26	0.16	2.48	1.89	3.25	3.06	1.84	3.29
Noviembre	-0.14	-0.22	0.13	2.34	1.67	3.38	2.77	1.76	3.65
Diciembre	0.09	0.26	0.27	2.44	1.94	3.66	2.44	1.94	3.66

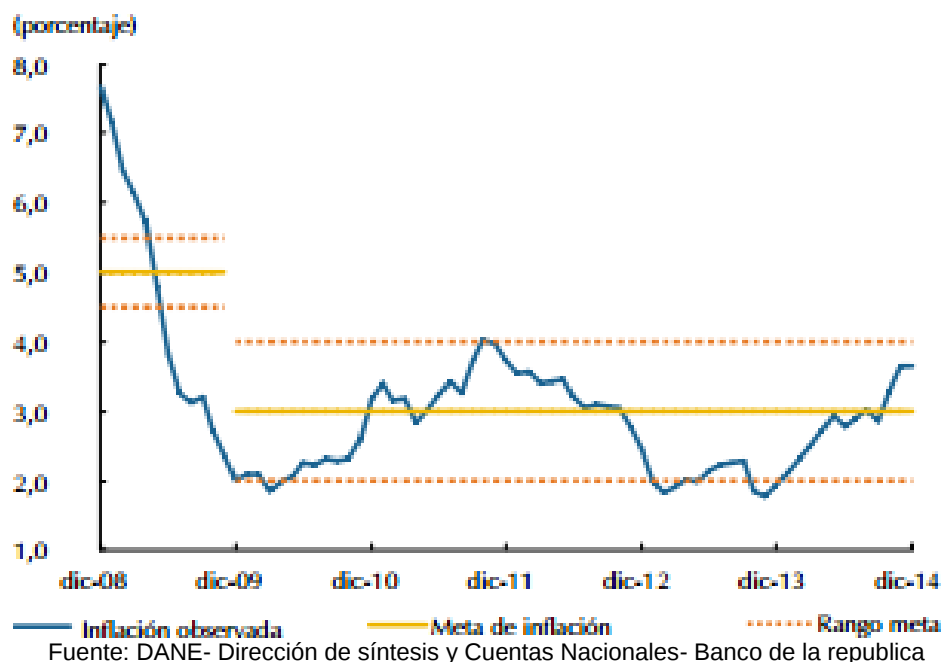
Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales- Banco de la republica

Según el Banco de la republica esta acelerada de la inflación obedece a cuatro situaciones:

- ✓ Depreciación del peso.
- ✓ Reversión de los choques de oferta bajistas identificadas en 2013 en los procesos de alimentos y los reguladores.
- ✓ Algunas autoridades locales declararon incremento en las tarifas de os servicios de transporte público.
- ✓ Ajustes fuertes en las canastas no transables entre los meses noviembre-diciembre.

Gráficamente la inflación se presenta la inflación diciembre a diciembre desde año 2008:

Gráfica 4. Inflación, meta de inflación

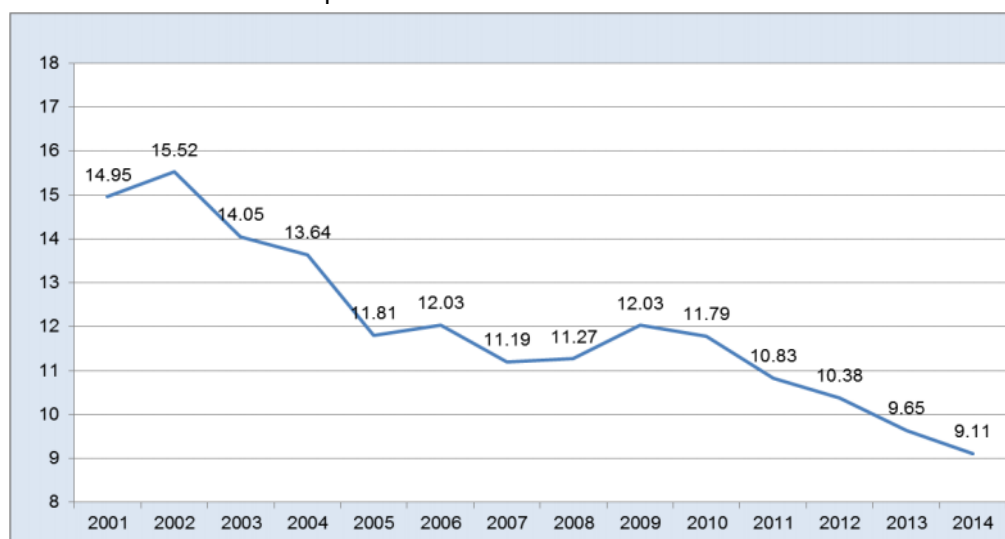


Con el aumento de la inflación los consumidores se verán en la necesidad de darle prioridad al consumo de productos de primera necesidad lo que conlleva a la disminución de productos y servicios por parte de los consumidores, por lo tanto el servicio de correspondencia masiva puede estar afectada en la disminución de servicios que demanden el uso de mensajería masiva.

7.1.5 Tasa de desempleo y empleo

La tasa de desempleo para el año 2014 en Colombia fue de 9.1% siendo la más baja en los últimos 14 años como se demuestra en la siguiente imagen:

Gráfica 5. Tasa de desempleo en Colombia: total nacional



Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

El comportamiento en el año 2014 de acuerdo con la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) adelantada por el DANE para el cuarto trimestre (octubre - diciembre) de 2014, la participación de la Población en Edad de Trabajar (PET) respecto a la población total fue de 79,6%, lo que representó un incremento porcentual comparado con mismo trimestre del año anterior en 0,2 puntos porcentuales.

Tabla 15. Tasa de desempleo en Colombia: total nacional

Periodo		Porcentaje población en edad de trabajar	Tasas		
			Ocupación (O / PET)	Desempleo (D / PEA)	Global de Participación (PEA / PET)
2012	I	79,0	56,7	11,6	64,2
	II	79,0	58,2	10,5	65,0
	III	79,1	57,5	10,2	64,1
	IV	79,2	58,9	9,2	64,9
2013	I	79,2	56,3	11,4	63,5
	II	79,3	57,9	9,6	64,0
	III	79,3	58,1	9,4	64,1
	IV	79,4	59,6	8,2	65,0
2014	I	79,5	56,5	10,5	63,2
	II	79,5	58,3	9,0	64,0
	III	79,6	58,6	8,8	64,3
	IV	79,6	60,2	8,1	65,5

Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

Para el mismo periodo, la tasa de ocupación varió en 0,6 puntos porcentuales, al pasar de 59,6% a 60,2%. Se evidenció un incremento de la población en edad de trabajar de 79,4% a 79,6%. Por su parte, la Tasa Global de Participación refleja que la Población en Edad de Trabajar sobre el mercado laboral presentó un

crecimiento de 65,5% comparado con una tasa de 65,0% en el mismo periodo de 2013, lo que representó un aumento en 0,5 puntos porcentuales.

También cabe destacar que entre octubre- diciembre la tasa de desempleo fue de 8.1%, con relación al 2013 disminuyo 0.1 puntos porcentuales.

Ahora podremos ver la tasa de empleo y desempleo mes a mes durante los últimos 4 años:

Tabla 16. Tasas de empleo y desempleo - % de fuerza de trabajo

Año-mes	Tasa de empleo (%)	Tasa de desempleo (%)
2014-12	58,88	8,72
2014-11	60,33	7,71
2014-10	61,27	7,86
2014-09	59,16	8,35
2014-08	58,97	8,90
2014-07	57,64	9,29
2014-06	58,35	9,19
2014-05	58,32	8,80
2014-04	58,12	8,97
2014-03	56,72	9,73
2014-02	56,29	10,68
2014-01	56,56	11,10
2013-12	59,06	8,44
2013-11	58,84	8,48
2013-10	60,92	7,79
2013-09	58,01	8,98
2013-08	58,59	9,27
2013-07	57,81	9,88
2013-06	57,84	9,24
2013-05	58,73	9,42
2013-04	57,00	10,17
2013-03	56,47	10,21
2013-02	56,20	11,79
2013-01	56,16	12,07
2012-12	58,41	9,55
2012-11	58,36	9,25
2012-10	59,94	8,85
2012-09	57,27	9,94
2012-08	58,14	9,75
2012-07	57,22	10,86
2012-06	58,79	10,03
2012-05	58,26	10,71
2012-04	57,48	10,86
2012-03	57,52	10,36
2012-02	56,73	11,87
2012-01	55,95	12,48

FUENTE: Banco de la Republica

Esto deja ver que la tasa de desempleo en el mes de diciembre se ubicó en 8.7% cifra superior a la registrada en el mismo periodo del 2013, cuando fue de 8.4%. Aunque en general la tasa de desempleo en Colombia en los dos últimos años se ubicó por debajo de un solo dígito, que da fe que se están creando nuevos empleos en la región.

Según un informe del periódico el País los sectores que más jalonaron empleo fueron las actividades inmobiliarias con una variación de 9.9%, transporte 7.5%, industria manufactura con 5.5% y construcción 4.2%.

En cuanto a lo que concierne al Departamento del Cauca los indicadores de desempleo muestran que cada año hay una incursión de la población al mercado laboral lo que demuestra que hay personal disponible para laborar en la empresa.

Tabla 17. Población en edad de trabajar departamento del Cauca.

Concepto	Promedio enero - diciembre						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Población total	1,298	1,308	1,319	1,331	1,343	1,355	1,367
Población en edad de trabajar	1,004	1,018	1,032	1,047	1,060	1,073	1,086
Población económicamente activa	545	571	578	590	598	609	635
Ocupados	487	511	516	523	530	541	566
Desocupados	58	61	62	67	68	69	69
Abiertos	51	56	59	63	64	65	64
Ocultos	7	5	3	3	4	4	5
Inactivos	459	447	455	457	463	464	451
Subempleados Subjetivos	219	220	219	196	198	205	222
Insuficiencia de horas	88	87	65	71	73	74	73
Empleo inadecuado por competencias	103	117	140	110	94	80	56
Empleo inadecuado por ingresos	192	188	190	168	171	177	197
Subempleados Objetivos	61	68	66	69	74	91	108
Insuficiencia de horas	26	33	27	32	33	41	44
Empleo inadecuado por competencias	29	31	34	30	31	36	23
Empleo inadecuado por ingresos	53	52	52	48	59	68	88

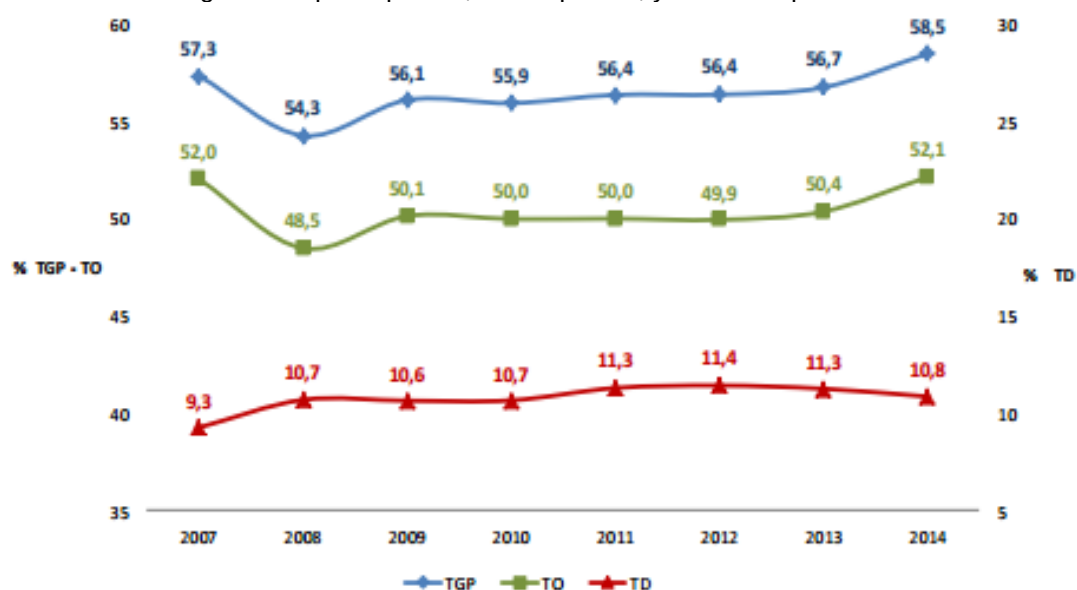
Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

De acuerdo a las cifras reflejadas por el DANE el nivel de ocupación en el periodo 2008-2014 ha aumentado lentamente presentado 487.000 en 2005 a 566.000 ocupados en 2014, sin embargo el número de desocupación en 2014 registró un incremento de 11.000 personas, presentado una dinámica en el periodo estudiado. Lo anterior se evidencia que la población en edad de trabajar ha aumentado entre 2008-2014 en 82.000 personas.

Con lo anterior se puede decir que Cauca presenta una tasa global de participación de 58.5%, una tasa de ocupación de 52.1% y una tasa de desempleo de 10.8%, inferior en 0.5 puntos porcentuales frente al año 2013.

A continuación se evidencia este comportamiento en los últimos años:

Gráfica 6. Tasa global de participación, de ocupación, y de desempleo Cauca 2007-2014



Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

7.1.6 Resultado entorno económico

Tabla 18. Guía entorno Económico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Producto Interno Bruto (PIB)	O				X
Pib Cauca	A		X		
Tasa Interés	A		X		
Inflación	A	X			
Tasa desempleo y Empleo	A		X		
Tasa Desempleo Cauca	O				X

Fuente: Elaboración Propia

7.2 ENTORNO JURÍDICO

La legislación del país tiene una gran influencia en las regulaciones del entorno de la empresa y sobre el sector que pertenece, las cuales sirven como aval para poder operar en el mercado nacional.

El sector postal en Colombia está regulado por el Ministerio de Tecnología de la Información y comunicación (Min TIC), La Superintendencia de Industria y Comercio(SIC) Y LA Comisión de Regulaciones de Comunicaciones(CRM), son los encargados de velar por el buen servicio que prestan las operadores postales

del país. Para el tema de estudio las leyes que pueden impactar en las empresas son:

- Ley sobre constitución de las PYMES
- Leyes o deberes del consumidor
- Ley sobre protección de datos
- Leyes sobre los servicios postales y de entrega

7.2.1 Leyes sobre constitución las PYMES

Tabla 19. Leyes Pymes

NORMA	TITULO	DESCRIPCION
LEY 590 DE 10 JUNIO 2000	LEY MIPYMES	Esta ley establece los parámetros para clasificar las empresas y además mediante la cual se dictan las disposiciones para promover el desarrollo de la creación de empresas (micro, pequeñas y medianas), con el fin de promover el desarrollo económico y la formalización de estas entidades
LEY 905 DE 2 AGOSTO 2014	LEY MIPYMES	Por la cual se modifica la LEY 590 de 2000. La Ley 905 está encaminada a estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivo mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la empresas.
LEY 1429 DE 29 DICIEMBRE 2010	LEY DE FORMALIZACION Y GENERACION DE EMPLEO	Busca generar incentivo a la formalización de las etapas iniciales de la creación de empresas con el fin de aumentar beneficios y disminuir los costos de formalizarse tanto en lo laboral como empresarial.

Fuente: Elaboración propias con datos del Congreso de Colombia

7.2.2 Leyes o deberes del consumidor

Tabla 20. Leyes de los deberes del consumidor

LEY 73 DE 3 DICIEMBRE 1981	LEY GEERAL DEL CONSUMO	Por el cual El estado interviene en la distribución de bienes y servicios para la defensa del consumidor buscando que los productores ofrezcan producto y servicios de calidad y idóneos para el consumidor, por lo tanto permite tener una buena relación entre productores, proveedores, expendedores, importadores y consumidores
DECRETO 3466 DE 1982	ESTATUTO DEL CONSUMIDOR	Busca vigilar a los productores, expendedores y proveedores responsables de ofrecer y asegurar que los bienes y servicios existentes en el mercado son de calidad, idóneos.
LEY 1480 DE 12 OCTUBRE 2011	ESTATUTO DEL CONSUMIDOR	Esta ley reglamenta los derechos y deberes de los consumidores, así como las obligaciones de productores y proveedores. La ley más que todo se enfoca en la promoción y protección los derechos y deberes de los consumidores, donde no se viole su dignidad e intereses económicos, es decir brindarle al consumidor productos o servicios de calidad garantizándoles la seguridad de consumo y brindar la suficiente información adecuada de productos y servicios.
LEY 1328 DE 15 JULIO 2009	REGIMEN DE PROTECCION AL SONSUMIDOR FINANCIERO	Tiene por objeto la protección de los consumidores financieros brindándoles productos y servicios con estándares de seguridad y calidad, suministrando información al consumidor financiero en aras de que se puedan tomar buenas decisiones sobre los créditos ofrecidos.

Fuente: Elaboración propias con datos del Congreso de Colombia

7.2.3 Leyes sobre protección de datos

Tabla 21. Leyes sobre protección de datos

NORMA	TITULO	DESCRIPCION
LEY 1266 DE 31 DICMEBRE 2008	LEY HABEAS DATA	Tiene como objeto la protección de los datos financieros o crediticios de cualquier persona, teniendo como derecho fundamental de conocer, actualizar y rectificar toda información que se relacione con la persona y haya sido recopilada o almacenada en centrales de información.
DECRETO 1727 DE 15 MAYO 2009		Estipula la forma como las entidades ya sea banco de datos de información financieras, crediticias, comerciales, de servicios y la proveniente de terceros de países deben presentar la información pertinente al titular de la cuenta, es decir se vigila la forma como debe ser presentada la información a las personas independientemente del sector a la que pertenezca la fuente.
LEY 1581 DE 17 OCTUBRE 2012	LEY GENERAL HABEAS DATA	Dicta las disposiciones generales de la protección de datos personales a personas naturales registrados en cualquier base de datos sea pública o privada, es decir toda información que se hayan recogido sobre ella en base de datos o archivos las personas deben tener uso de ella.
DECRETO 1377 DE 27 JUNIO 2013		Está relacionada con todos los aspectos de la autorización del titular de la información para el tratamiento de los datos personales, es decir los derechos y deberes del titular en base a la información recolectada en la base de datos. Esto permite la fácil implementación y cumplimiento de la ley 1581 del 2012.

Fuente: Elaboración propias con datos del Congreso de la Republica

7.2.4 Leyes sobre los servicios postales y de entrega

Tabla 22. Leyes sobre servicios postales y de entrega

LEYES SOBRE LOS SERVICIOS POSTALES Y DE ENTREGA		
NORMA	TITULO	DESCRIPCION
DECRETO 229 DE 1 FEBRERO 1995	LEY SOBRE SERVICIOS POSTALES Y SUS RESOLUCIONES REGLAMENTARIAS	Por el cual se reglamente el servicio postal.
LEY 1369 DE 30 DICIEMBRE 2009	LEY REGIMEN DE LOS SERVICIOS POSTALES	Por medio de la cual se establece el régimen de los servicios postales y se dictan otras disposiciones. Señalando el régimen de prestación de los servicios postales y lo pertinente a las entidades encargadas de la regulación de estos servicios.
LEY 1442 DE 23 febrero 2011		Por medido de la cual se aprueba el acuerdo relativo a los servicios postales de pago.
RESOLUCION 3038 DE 4 ABRIL 2011		Por el cual se expide el régimen de protección de los derechos de los usuarios de servicios postales
RESOLUCION 3038 de 15 JULIO 2011		Se definen los parámetros y metas de calidad para servicios postales diferentes a los comprendidos dentro del servicio postal universal y se establece el modelo único para pruebas de entrega.

Fuente: Elaboración propias con datos del Min Tic, CRM

7.2.5 Resultados del entrono jurídico

Tabla 23. Guía entorno jurídico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Ley sobre constitución de las Pymes	O				X
Ley o deberes del consumidor	O			X	
Ley sobre protección de datos	O			X	
Leyes sobre servicios postales y de entrega	O				X

Fuente: Elaboración propia

7.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO

El Cauca fue creado en el año 1536 y reconocido como Departamento por la ley 65 de 1910. Está situado en la zona sur-occidental de Colombia y hace parte de

las regiones Andina, Pacífica y Amazónica, con una superficie aproximada de 29.308 km², equivalente al 2.7% del país y es el doceavo Departamento en extensión, con una altitud desde el nivel del mar hasta los 5.780 metros. Limitando por el norte con el Departamento del Valle del Cauca; por el oriente con los Departamentos de Huila, Tolima y Caquetá; por el sur con los Departamentos de Putumayo y Nariño; y por el occidente con el Océano Pacífico.

Según proyecciones del Dane 2005-2020 departamento del Cauca tiene una población de 1.354.733 millones de habitantes distribuidos administrativamente en 42 municipios, siendo Popayán la capital. A continuación se ilustra el cuadro de los municipios con su respectivo año de fundación, área geográfica y la población total 2013:

Tabla 24. División Administrativa del Departamento del Cauca

Municipio	Año de fundación	Área (km ²)	Población total - 2014
Popayán	1537	27,25	275.082
Almaguer	1551	320	21.194
Argelia	1967	655,6	26.473
Balboa	1967	402,83	25.381
Bolívar	1749	755	44.529
Buenos Aires	1823	410	31.645
Cajibío	1560	747	37.218
Caldono	1730	373,98	32.863
Caloto	1543	397,21	17.607
Corinto	1865	302	31.485
El Tambo	1713	3.280	47.372
Florencia	1993	56,28	6.119
Guachene	2007	392,21	19.775
Guapi	1772	2.688	29.641
Inzá	1783	581,21	30.360
Jambaló	1770	254	17.236
La Sierra	1894	217	10.662
La Vega	1777	492	45.011
López de Micay	1910	3.241	20.193
Mercaderes	1535	641,09	18.018
Miranda	1898	19,95	39.003
Morales	1762	265	25.781
Padilla	1967	100	7.924
Páez	1905	1.852	34.665
Patía	1875	723	35.877
Piamonte	1996	1.148,80	7.303

Piendamó	1563	197	42.102
-----------------	------	-----	--------

Tabla 24. Continuación

Puerto Tejada	1905	102	45.541
Puracé	1742	707	15.249
Rosas	1842	42.091	13.219
Santa Rosa	1543	3.198	92.114
San Sebastián	1582	436	13.807
Santander de Quilichao	1870	518	10.380
Silvia	1908	662,4	32.021
Sotará	1879	517,76	16.834
Suárez	1920	389,87	18.715
Sucre	1999	162,93	8.893
Timbío	1535	205	33.467
Timbiquí	1772	1.813	21.490
Toribio	1735	412	28.872
Totoró	1815	421,98	19.821
Villa Rica	1999	74,3	15.995

Fuente: Elaboración Propia, con datos del DANE y Gobernación del Cauca <http://www.cauca.gov.co/>

Esto deja ver que los municipios del departamento del Cauca que más concentran número de habitantes son Popayán, Santander de Quilichao, EL Tambo, Puerto Tejada Y Bolívar, de lo cual Puerto Tejada y Santander de Quilichao son municipios en el cual la empresa Mensajería Distribución EN-SU ENTREGA opera con entrega de correspondencia masiva.

Así mismo el departamento del Cauca se divide en 7 subregiones como lo muestra el mapa:

Mapa 2. Subregiones del Departamento del Cauca



Fuente: Diseñador Carlos Valencia- Basado en google maps

Así mismo en las 7 subregiones los 42 municipios se distribuyen de la siguiente manera según datos del plan de desarrollo departamental 2012-2015 “Cauca todas las oportunidades” e información estadísticas del Dane proyecciones municipales 2005-2020.

Tabla 25. Subregiones del departamento del Cauca

Subregión	Municipios	Características
Bota Caucana	Piamonte, Santa Rosa y San Sebastián	Habita el 2,3% de la población caucana, de los cuales el 2,4% son hombres y el 2,2% son mujeres, con respecto al Departamento.
Centro	Cajibío, El Tambo, Morales, Piendamó, Popayán, Puracé, Silvia y Timbío	Habita el 37,2% de la población caucana, de los cuales el 36,7% son hombres y el 37,7% son mujeres, con respecto al Departamento.
Macizo	Almaguer, La Sierra, La Vega, Rosas y Sotará	Habita el 7,8% de la población caucana, de los cuales el 8,1% son hombres y el 7,6% son mujeres, con respecto al Departamento.
Norte	Buenos Aires, Caldone, Caloto, Corinto, Guachene, Jambaló, Miranda, Padilla, Puerto Tejada , Santander de Quilichao, Suárez, Toribio y Villa Rica	Habita el 29,1% de la población caucana, de los cuales el 28,9% son hombres y el 29,4% son mujeres, con respecto al Departamento.
Oriente	Inzá, Páez y Totoró	Habita el 6,2% de la población caucana, de los cuales el 6,4% son hombres y el 6,0% son mujeres, con respecto al Departamento.
Pacífico	Guapi, López de Micay y Timbiquí	Habita el 5,2% de la población caucana, de los cuales el 5,3% son hombres y el 5,2% son mujeres, con respecto al Departamento.
Sur	Argelia, Balboa, Bolívar, Florencia, Mercaderes, Patía y Sucre	Habita el 12,1% de la población caucana, de los cuales el 12,3% son hombres y el 12,0% son mujeres, con respecto al Departamento.

Fuente: Gobernación del Cauca <http://www.cauca.gov.co/>

En la subregión Norte del Cauca habita el 29.1% de la población Caucana de la cual el 28.9% son hombres y el 29.4% son mujeres siendo la segunda región con más habitantes antecedida por la subregión centro que tiene el 37.2% de la población, esto deja ver que para la empresa EN-SU ENTREGA está situada en una excelente región.

7.3.1 Distribución por género

Según el último censo realizado en el 2005, el departamento del Cauca contaba con una población de 1.268.830 habitantes, de los cuales 642.396 eran hombres y 626.434 son mujeres. Según las proyecciones del Dane 2005-2002 la población para el 2014 es de 1.366.984 habitantes, de los cuales 692.468 son hombres y 674.516 son mujeres, duplicándose la población Caucana en 98.146 habitantes., teniendo un crecimiento considerable en los últimos 10 años A continuación se desglosa la población total por género en los últimos 10 años:

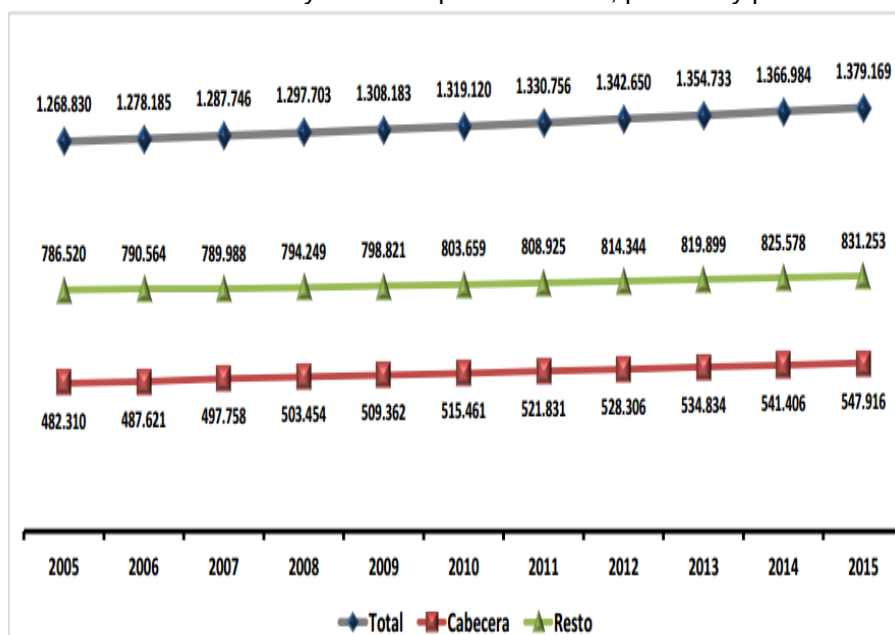
Tabla 26. Población Departamento del Cauca por género

POBLACION CAUCA 2005-2014			
AÑO	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
2005	1,268,830	642,396	626,434
2006	1,278,185	647,270	630,915
2007	1,287,746	652,219	635,527
2008	1,297,703	657,355	640,348
2009	1,308,183	662,737	645,446
2010	1,319,120	668,339	650,781
2011	1,330,756	674,216	656,540
2012	1,342,650	680,206	662,444
2013	1,354,733	686,280	668,453
2014	1,366,984	692,468	674,516

Fuente: Elaboración Propia, con datos del Dane

Cabe recalcar que los hombres en el 2014 representan el 51% de la población Caucana a comparación de las mujeres que representan el 49%. Además se evidencia que la población Caucana para el año 2014, el 60% habitaba en la zona urbana y el 40% en la zona rural como se desglosa en la siguiente gráfica:

Gráfica 7. Cauca. Proyección de población total, por área y por año



Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

7.3.2 Distribución por rango de edades

La distribución por rango de edad, se ilustra a continuación comparando el año 2005-2014:

Tabla 27. Cauca. Población por rango de edades 2005 y 2014

Grupos de edad	2005			2014		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Total	1,268,830	642,396	626,434	1,366,984	692,468	674,516
0-4	138,535	70,597	67,938	132,062	67,323	64,739
5-9	146,737	74,769	71,968	128,288	65,357	62,931
10-14	143,688	73,651	70,037	133,158	68,109	65,049
15-19	125,942	65,085	60,857	136,753	70,518	66,235
20-24	114,536	59,872	54,664	126,647	65,725	60,922
25-29	100,643	51,737	48,906	109,654	56,960	52,694
30-34	82,940	41,679	41,261	100,730	52,456	48,274
35-39	77,347	38,431	38,916	88,491	45,147	43,344
40-44	70,247	34,601	35,646	74,853	37,368	37,485
45-49	60,118	29,609	30,509	71,584	35,312	36,272
50-54	49,882	24,903	24,979	64,380	31,545	32,835
55-59	41,390	20,742	20,648	54,298	26,650	27,648
60-64	33,386	16,673	16,713	44,119	21,823	22,296

65-69	29,281	14,381	14,900	35,093	17,246	17,847
70-74	22,985	11,175	11,810	26,474	12,755	13,719
75-79	15,836	7,529	8,307	20,776	9,597	11,179
80 Y MÁS	15,337	6,962	8,375	19,624	8,577	11,047

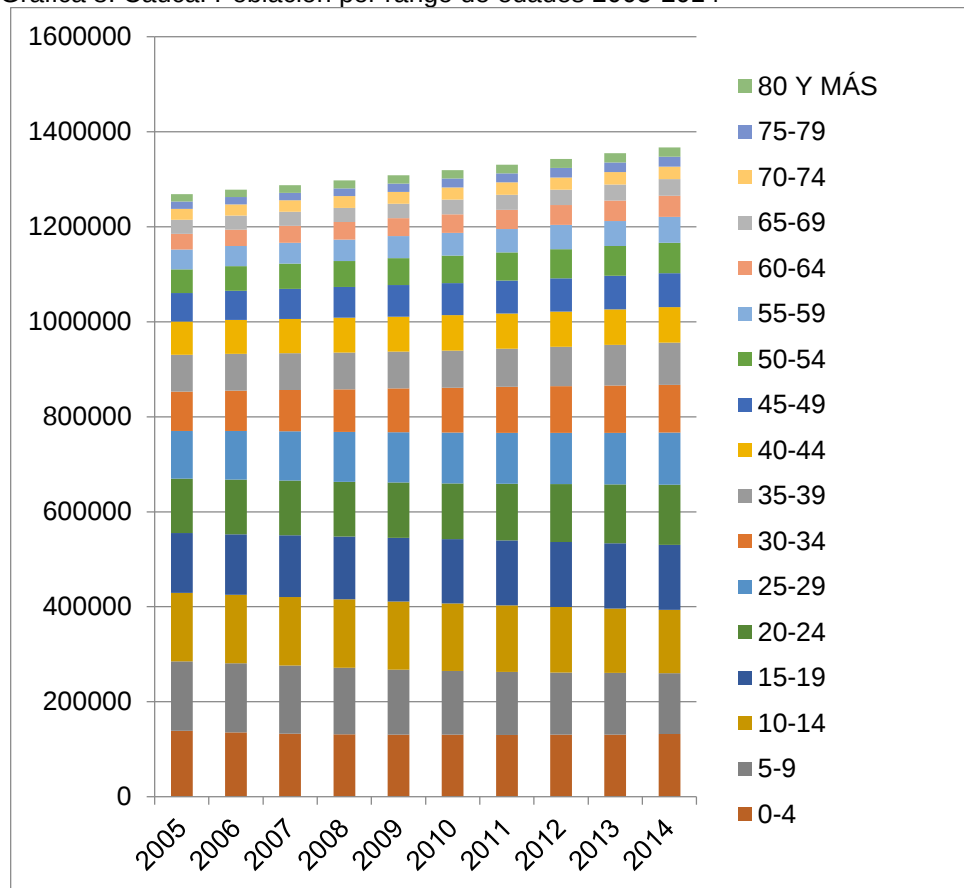
Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

Se evidencia que los rango de edad de 0-14 años han tenido una disminución de población a diferencia de las edades adultas que han tenido un ligero crecimiento especialmente el rango de edad de los 30.-34 años aumentando de 82.940 habitantes en 2005 a 100.730 habitantes en 2014, aumentando en 17.790 habitantes.

Según lo observado en la gráfica los rangos de edad que más ha tenido un ligero crecimiento son de edades adultas, lo que significa que la población predominante en los próximos años serán adultos y adultos mayores, que son los que mejores niveles de ingresos económicos poseen y utilizan servicios financieros, consumo, telecomunicaciones, servicios públicos y demás.

Gráficamente se puede observar la distribución por rango de edad en los últimos 10 años:

Gráfica 8. Cauca. Población por rango de edades 2005-2014

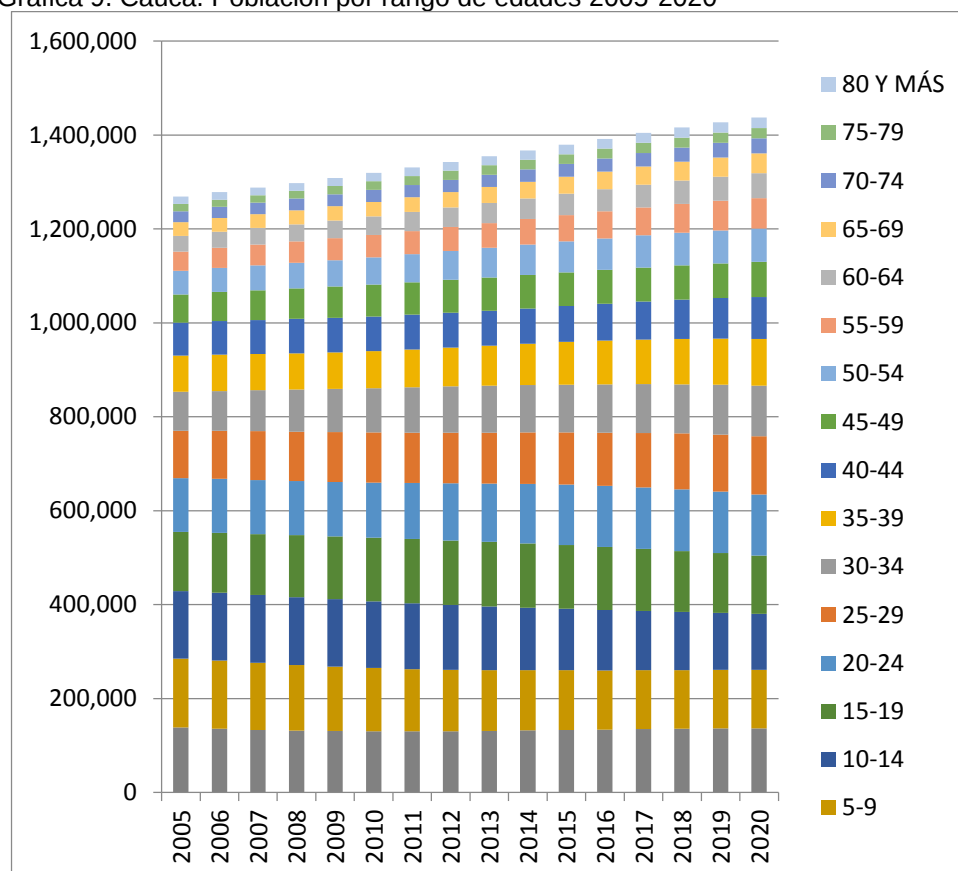


Fuente: Elaboración propia, con datos del DANE

Según lo observado lo observado la población con más habitantes es la de rango de 10-14 años, aunque las de mayores crecimientos se dan en edades de adultos. Además de esto se espera que para el 2020 según las proyecciones del Dane 2005-2020 la población del Cauca contara con 1.436.916 habitantes de los cuales 727.836 son hombres y 709.080 son mujeres observándose el predominio de hombres en el departamento.

A continuación en las gráficas se evidencia la población del Cauca 2005-2020 y por rango de edad

Gráfica 9. Cauca. Población por rango de edades 2005-2020



Fuente: Elaboración propia, con datos del DANE

Según lo observado en las gráficas se seguirá manteniendo la edad adulta como el rango con un ligero crecimiento aunque las edades de 15-19 posean la mayor población.

7.3.3 Distribución por grupos étnicos o raciales

Pertenencia étnica en Colombia son las personas que se pueden identificar como pertenecientes a uno de los grupos étnicos reconocidos legalmente (indígenas, ROM o gitanos, raizales del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, palanqueros de San Basilio y afrocolombianos). El criterio empleado en el Censo General 2005 para captar la pertenencia étnica de las personas es el auto reconocimiento por sus costumbres o tradiciones o por sus rasgos físicos.

Según el censo del 2005 Colombia conto con una población de 41.468.384 residentes, de la cual 5.709.238 personas se reconocieron pertenecientes a un grupo étnico, donde la población indígena es el 3.43% de la población colombiana, los afrocolombianos el 10.52%, el Rom o gitano el 0.01% y el 85.94% de la

población del país no se auto reconoce pertenecer a ningún grupo étnico, en comparación al censo realizado en 1993 la población que se auto reconoce en alguna etnia es significativamente mayor. La población censada para este año fue de 32.505.682 residentes del cual el 1.61% se auto reconocían indígenas, el 1.52% afrocolombianos y el 96.87% no se auto reconoce a pertenecer a ningún grupo étnico

A continuación se muestra la distribución de la población Colombiana según censo 2005:

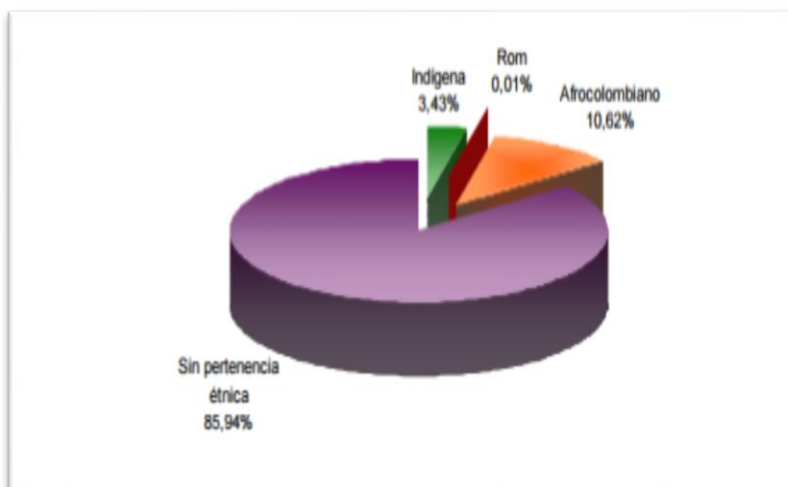
Tabla 28. Población de Colombia según pertenencia étnica.

Grupo étnico	Población
Indígena	1.392.623
Rom	4.858
Afrocolombiano	4.311.757
Sin pertenencia étnica	34.898.170
Población Nacional	41.468.384³⁴

Fuente: DANE, censo general 2005. Población censada

En graficas la población según grupo étnico presenta la siguiente variación:

Gráfica 10. . Distribución de la población de Colombia según pertenencia étnica



Fuente: DANE, censo general 2005. Población censada

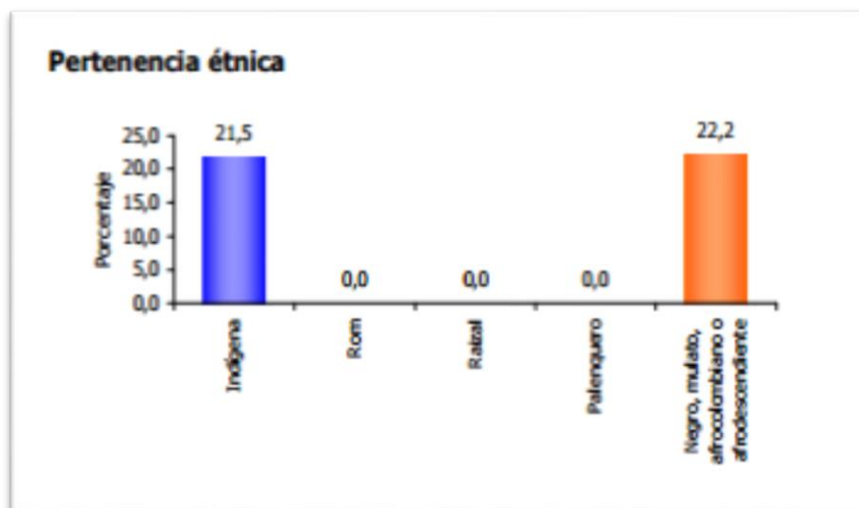
De acuerdo a informes del Dane todos los departamentos del país tienen indígenas, los de mayor porcentaje de población indígena son en orden descendente: Vaupés (66,65%), Guainía (64,90%), La Guajira (44,94%), Vichada

(44,35%) y Amazonas (43,43%). A excepción de La Guajira estos departamentos hacen parte de la Orinoquia y la Amazonia. Otros departamentos con población indígena significativa son: Cauca (21,55%) y Putumayo (20,94%). Los departamentos de La Guajira, Cauca, Nariño, Córdoba y Sucre, concentran el 65,77% del total de la población indígena.

Los afrocolombianos se encuentran en todos los departamentos del país. Al revisar el peso porcentual por departamento, sobresale el Chocó con la mayor densidad de población afrocolombiana, 82,1%, seguido por San Andrés con 57%, Bolívar con 27,6%, Valle del Cauca con 27,2%, Cauca con 22,2%, Nariño con 18,8%, Sucre, 16,1%, La Guajira, 14,8%, Córdoba, 13,2%, Cesar, 12,1%, Antioquia, 10,9% y Atlántico con el 10,8%.

Para el departamento del Cauca el último censo realizado en el 2005 el 22.2% de la población se auto reconoce como Negro, mulato, afro descendiente o afrocolombiano y el 21.5% se auto reconoce como indígena, como lo muestra la siguiente imagen:

Gráfica 11.Distribución de población según grupo étnico



Fuente: DANE, censo general 2005. Población censada

El 21.2% de la población que se auto reconoce indígena lo componen 248.532 personas y del 22.2% que se auto reconoce mulatos lo componen 256.018 habitantes, con un total de 504.550 personas que pertenecen a un grupo étnico para tener una participación de 41.5 en la población Caucana de una población total Caucana de 1.268.830, esto demostrando que el Cauca es un departamento con una diversidad étnica.

7.3.4 Escolaridad

Según el último informe del Ministerio de Educación el número de matriculados en el departamento del Cauca en todos los niveles educativos en el año 2012 fue de 333.486 y para el 2013 aumento la cifra en 336.809 estudiantes.

A continuación de evidencia desde el 2002 hasta el 2012 el número de estudiantes matriculados en el departamento del Cauca:

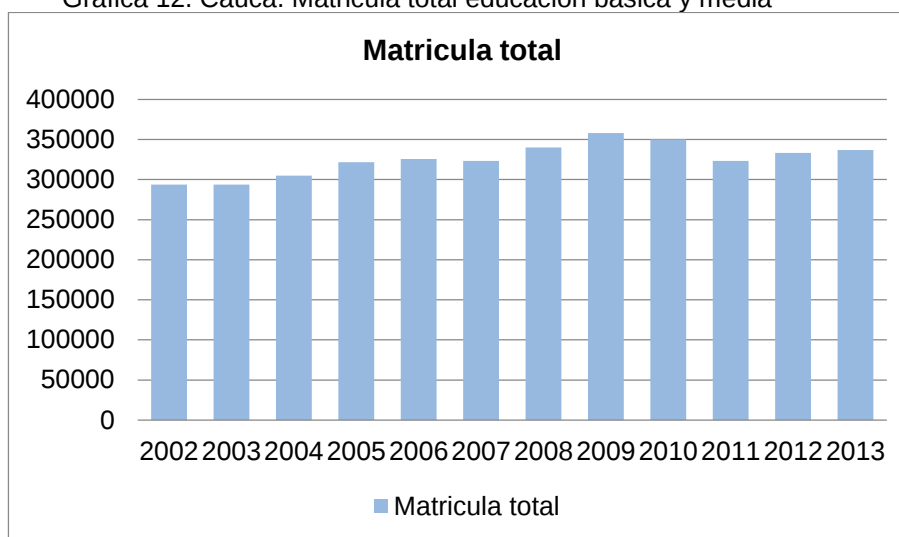
Tabla 29. Cauca. Población matricula total educación básica y media.

Año	Matricula total
2002	293825
2003	293868
2004	304810
2005	321909
2006	325839
2007	323219
2008	340143
2009	358229
2010	350077
2011	323451
2012	333489

Fuente: Elaboración propia, Con datos del Ministerio de Educación Nacional

En graficas el comportamiento se evidencia de la siguiente manera:

Gráfica 12. Cauca. Matricula total educación básica y media



Fuente: Elaboración propia, Con datos del Ministerio de Educación

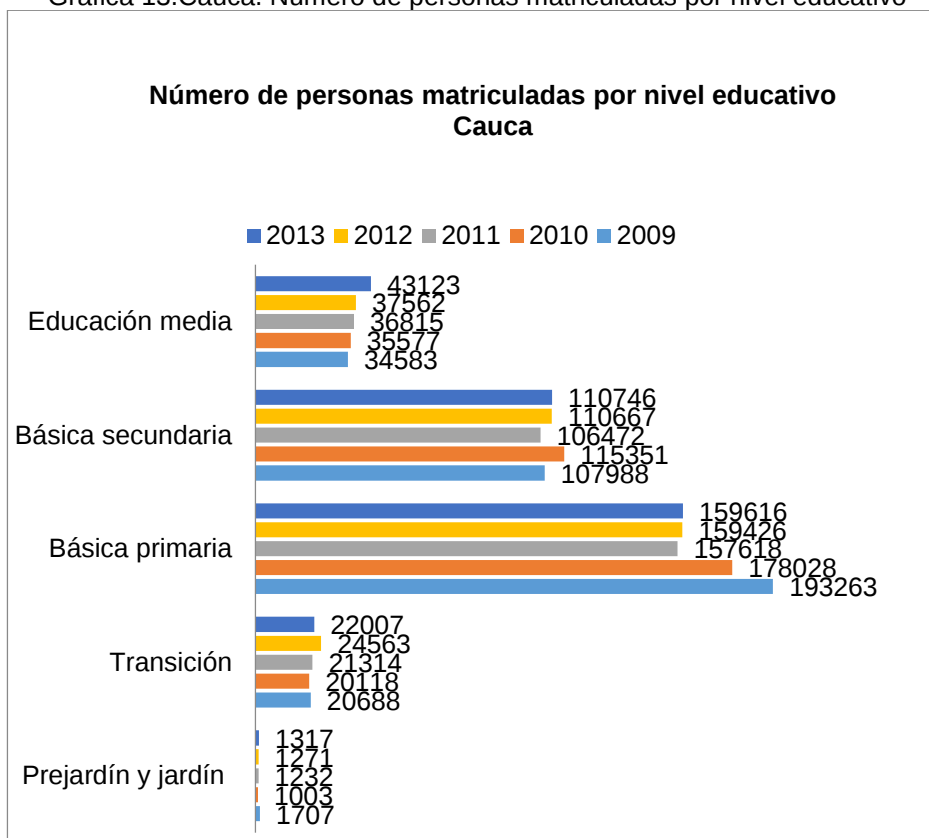
En cuanto a los niveles de educación en el Cauca en pre jardín y jardín en el departamento del cauca para el 2013 se ubicó en 1.317 niños comparado con el año 2012 que hubo 1.707 matriculados la tendencia indica que disminuyo en este nivel educativo la demanda.

El nivel de transición deja ver que los niños matriculados en el 2009 fueron 20.688 y en el 2013 fue de 22.007 niños matriculados lo que puede preverse que el nivel de pre jardín cae, pero la ampliación de oferta se concentró en el nivel transición.

El nivel de básica primaria deja ver que para el 2009 el número de matriculados era de 192.263 estudiantes y para el 2013 disminuyó la cifra considerablemente en 159.616, así diferencia del nivel básica secundaria que en 2009 fueron matriculados 107.988 estudiantes y para el 2010 la cifra aumento en 110.746 estudiantes.

Por otro lado la demanda de educación media cada año aumenta y esto se evidencia debido a que el 2009 la participación de estudiantes en este nivel fue de 34.593 y para el 2013 se elevó en 43.123 es decir paso de 18% a 23% de personas interesadas en educarse al nivel medio. Con lo anterior se puede decir que las cifras de educación en el Cauca han mejorado, los niveles de educación media han jalonada bastante población de educación básica demostrando una mayor participación de la población en la educación secundaria., aunque no en la proporción deseada. A continuación se evidencia la imagen de las personas matriculadas en el departamento del Cauca en los últimos años:

Gráfica 13.Cauca. Número de personas matriculadas por nivel educativo



Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Claro que es preocupante el nivel de cobertura que tiene la población ante los diferentes niveles educativos como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 30. Cauca. Tasa de cobertura neta por nivel educativo

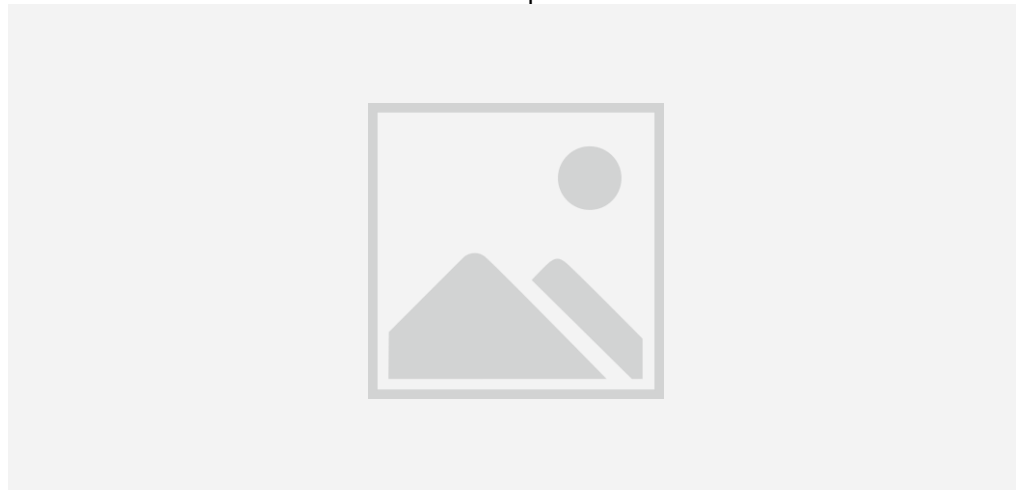
Año	Transición	Primaria	Secundaria	Media
2002	38,23%	92,77%	40,09%	18,95%
2003	30,91%	86,26%	36,91%	16,00%
2004	31,60%	89,48%	38,82%	17,37%
2005	43,73%	107,68%	52,58%	24,60%
2006	44,03%	92,90%	51,47%	21,82%
2007	46,17%	92,28%	52,78%	22,94%
2008	49,88%	88,65%	55,28%	25,39%
2009	51,18%	89,78%	58,21%	27,66%
2010	50,49%	89,03%	59,78%	29,57%
2011	52,01%	87,94%	61,58%	30,44%
2012	53,59%	85,38%	60,53%	29,56%

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Lo que demuestra que el nivel de escolaridad predominante en el Cauca es la primaria con 85.38% y la secundaria con 60.53% de los cuales el 29.56% asisten al nivel de educación superior (Postgrado, profesional, tecnológico), preocupante para el departamento.

En graficas el comportamiento se evidencia de la siguiente forma:

Gráfica 14.Cauca. Tasa de cobertura neta por nivel educativo



Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Lo que demuestra que todos los niveles de la educación tienen a disminuir su cobertura.

Para la empresa EN-SU ENTREGA el nivel educativo exigido para sus empleados es básica primaria o básica secundaria donde el empleado (Mensajero) está en la capacidad de escribir y leer correctamente, cabe aclarar que no es necesario tener personal calificado-capacitado por su altas exigencias salariales y además por el puesto de trabajo que ocupa.

Claro que la educación media aplica especialmente para los cargos directivos (Gerente y Secretarias) o personal contratado por prestación de servicios como un contador, que exige tener ciertos competencias laborales para desarrollarse como profesionales.

7.3.5 Nivel de ingresos

El nivel de ingresos de una persona va a definir el número de necesidades que puede satisfacer y el número de bienes y servicios al que puede acceder. Para la empresa EN SU-ENTREGA la entrega de correspondencia masiva se enfoca especialmente a servicios de actividades financieras, de telecomunicaciones, medios de comunicación entre otros, su uso depende de nivel de ingresos de los usuarios.

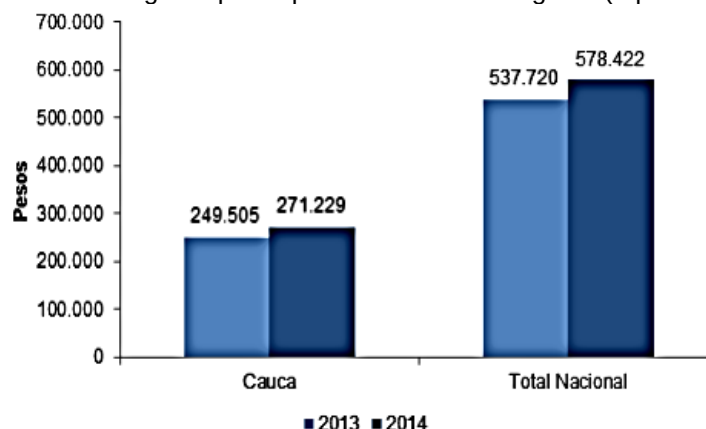
Para el año 2012, el ingreso per cápita promedio en el departamento de Cauca fue de \$234.521, con un crecimiento de 9,8% con respecto al 2011. Esto indica que una familia promedio en Cauca compuesta por cuatro personas, tiene un ingreso de \$938.084, entendiendo que todas las personas reciben ingresos.

Mientras que para el año 2013, el ingreso per cápita promedio en el departamento de Cauca fue de \$249.505. Esto indica que una familia promedio en Cauca compuesta por cuatro personas, tiene un ingreso de \$998.020. Con respecto al año 2012 el ingreso per cápita tuvo un aumento de 6,4%.

Para el año 2014, el ingreso per cápita promedio en el departamento de Cauca fue de \$271.229. Esto indica que una familia promedio en Cauca compuesta por cuatro personas, tenía un ingreso de \$1.084.916. Con respecto al año 2013 el ingreso per cápita tuvo un aumento de 8,7%.

A continuación se evidencia este comportamiento en una gráfica:

Gráfica 15. Ingreso per cápita de la unidad de gasto (a precios corrientes)



Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

Con lo anterior se puede decir que el nivel de ingresos de los Cauca es bajo, ya que está por debajo de la mitad del ingreso nacional, y de este depende la satisfacción de sus necesidades primarias y secundarias de la población.

7.3.6 Resultados entorno demográfico

Tabla 31. Guía entorno Demográfico

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Distribución por genero	O			X	
Distribución por rango de edades	O				X
Distribución por grupos étnicos	O			X	
Escolaridad	A		X		
Nivel de Ingresos	A	X			

Fuente: Elaboración propia

7.4 ENTORNO AMBIENTAL

La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, define el Cambio Climático como un "cambio de clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante periodos de tiempo comparables". El clima tiene la capacidad de potenciar o limitar el desarrollo económico y social de un país⁶². Para el caso de estudio en la empresa EN-SU ENTREGA, las inundaciones, los derrumbes, desplomes, deslizamientos, fenómeno del niño o niña son fenómenos climáticos que afectan directamente la

⁶² DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. [en línea].<

http://www.sigpad.gov.co/sigpad/archivos/ABC_Cambio_Climatico.pdf > [Citado el 26 Junio 2015]

entrega de correspondencia masiva, ya que disminuyen la rotación del correo y por ende la demora en las entrega a los usuarios lo que puede llevar a la perdida de contratos con las empresas que se les presta el servicio o simplemente quejas de los usuarios en la demora de la entregas, lo que genera incumplimientos en los pagos a los empleados y a su vez estos incumplen en sus funciones.

Además estas anomalías han impactado notoriamente al país, lo cual han ocasionado un fuerte impacto en la economía nacional y en la calidad de vida de un gran segmento de la población, requiriendo en muchos casos la intervención del estado y presentado una lenta recuperación.

La mayoría de los desastres en Colombia se deben a las variaciones del clima. El 90% de las emergencias reportadas por la UNGRD para el periodo 1998-2011 en el país (13.624 en total), se relacionan con fenómenos hidroclimatológicos y otros asociados. Entre 1950 y 2007 los desastres asociados con lluvias se incrementaron un 16,1% durante el fenómeno “La Niña” en relación con las condiciones normales.

Reportes de desastres asociados con las sequías presentaron un incremento de cerca de 2,2 veces durante los periodos de “El Niño”. Así mismo, este fenómeno ha generado la escasez del recurso hídrico conduciendo a racionamientos de agua y electricidad. El fenómeno climático de la Niña presentado en 2010-2011 ha sido, sin duda, un desastre eminentemente ecológico, de gran magnitud, que afecta el orden ambiental, económico y social del país, las zonas de producción agrícola y ganadera, de pequeña, mediana y gran escala, principalmente por procesos de remoción en masa e inundaciones.

El departamento del cauca se encuentra cruzado por las dos cordilleras Central y Occidental, las cuales se caracterizan por eventos tectónicos, producidos por seis zonas sismo génicas regionales, que se distinguen por la presencia de fallas activas, en las cuales el nivel de actividad sísmica ha sido elevado, de igual manera, se producen fenómenos de origen volcánico y procesos de remoción en masa: derrumbes, desplomes, deslizamientos, erosión, ocasionados por el inadecuado manejo de los suelos en actividades agropecuarias, forestales, mineras y vías; además son notables las inundaciones especialmente en los valles interandinos Cauca y Patía. Por tanto uno de los departamentos más lluviosos de todo en el mundo es Cauca.

El cambio climático es un fenómeno que afecta directamente el libre desarrollo de las actividades empresariales de la empresa y por ende tiene efectos socioeconómicos en el sector y la regiones, por tanto es importante hacer un análisis ambiental en factores climáticos que impactan la empresa como:

- Fenómeno del niño-niña

- Inundaciones
- Derrumbes, deslizamientos.

7.4.1 Fenómeno del NIÑO-NIÑA

El Niño es un evento de naturaleza marina y atmosférica que consiste en un calentamiento anormal de las aguas superficiales en el Pacífico tropical central y oriental, especialmente frente a las costas del norte de Perú, Ecuador y sur de Colombia. El nombre científico del fenómeno es Oscilación del Sur El Niño (ENSO, por su sigla en inglés), el cual es un evento con más de siete milenios de ocurrencia.

El ENSO puede presentar tres estados: uno cálido (conocido popularmente como El Niño), uno frío (conocido como La Niña) y uno neutral (sin perturbaciones climáticas). Cuando se presenta El Niño, el calentamiento del océano Pacífico toma varios meses y su intensidad está asociada con el grado de calentamiento y el tamaño del área afectada. El evento de El Niño cubre grandes extensiones, y por su magnitud afecta el clima en diferentes regiones del planeta, entre ellas el norte de Sudamérica, donde está situado el territorio colombiano

Según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el fenómeno de La Niña que se registró en Colombia entre 2010 y 2011, le costó al país 11.2 billones de pesos aproximadamente y los sectores de infraestructura y vivienda fueron los principales afectados. Además, dejó cerca de 3.2 millones de damnificados. Los daños que se registraron en la infraestructura estuvieron asociados al transporte por derrumbes, afectaciones a la banca y desestabilización de taludes. También pérdidas asociadas a cierres prolongados, mal estado de las vías y demora en el transporte de carga y de pasajeros. Los departamentos con áreas más afectadas fueron Amazonas, Atlántico, Boyacá, Caquetá, Casanare, Cauca, Cundinamarca, Guainía, Nariño, Quindío y Risaralda.⁶³

Carlos Iván Márquez, director de la UNGRD, señaló que mientras en 2012 se registraron 107.781 familias afectadas por las dos temporadas de lluvias, en 2013 el reporte fue de 58.182, lo que equivale a una reducción del 46 %. Aunque en el último informe del IDEAM en el 2014 Para el pasado mes de noviembre se registraron excesos de lluvia en gran parte del centro-sur de la región Caribe, norte de la Andina, sur de Pacífica, norte de la Orinoquia, especialmente en los departamentos del Cesar, Atlántico, norte de Bolívar, Sucre, sur de Córdoba, Los Santanderes, zonas de Boyacá y Cundinamarca, Cauca y Arauca; caso contrario

⁶³ CATAÑO, Luz Avané. Colombia se prepara ante eventual fenómeno de EL niño. En: Revista El MUNDO.Com [En línea], 13 Marzo 2014.[Citado el 26 Junio 2015]. Disponible en : <http://www.elmundo.com/porta/noticias/territorio/colombia_se_prepara_ante_eventual_fenomeno_de_el_ninio.php#otras_noticias>

donde, se presentaron déficit de lluvias fueron en Tolima, Huila, La Guajira, norte de Córdoba, piedemonte llanero y amazónico y las costas de Nariño.

En cuanto al fenómeno del niño sus principales afectaciones son los incendios forestales y el desabastecimiento de agua, que para el funcionamiento de la empresa su incidencia en las operación son muy remotas.

A continuación se presenta una tabla de las temporadas de los fenómenos niño y niña en Colombia en los últimos años:

Tabla 32. Comportamiento del fenómeno del Niño y Niña histórico en Colombia

Year	DJF	JFM	FMA	MAM	AMJ	MJJ	JJA	JAS	ASO	SON	OND	NDJ
2002	-0.2	0.0	0.1	0.3	0.5	0.7	0.8	0.8	0.9	1.2	1.3	1.3
2003	1.1	0.8	0.4	0.0	-0.2	-0.1	0.2	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3
2004	0.3	0.2	0.1	0.1	0.2	0.3	0.5	0.7	0.8	0.7	0.7	0.7
2005	0.6	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.1	0.0	-0.2	-0.5	-0.8
2006	-0.9	-0.7	-0.5	-0.3	0.0	0.1	0.2	0.3	0.5	0.8	1.0	1.0
2007	0.7	0.3	-0.1	-0.2	-0.3	-0.3	-0.4	-0.6	-0.8	-1.1	-1.2	-1.4
2008	-1.5	-1.5	-1.2	-0.9	-0.7	-0.5	-0.3	-0.2	-0.1	-0.2	-0.5	-0.7
2009	-0.8	-0.7	-0.5	-0.2	0.2	0.4	0.5	0.6	0.8	1.1	1.4	1.6
2010	1.6	1.3	1.0	0.6	0.1	-0.4	-0.9	-1.2	-1.4	-1.5	-1.5	-1.5
2011	-1.4	-1.2	-0.9	-0.6	-0.3	-0.2	-0.2	-0.4	-0.6	-0.8	-1.0	-1.0
2012	-0.9	-0.6	-0.5	-0.3	-0.2	0.0	0.1	0.4	0.5	0.6	0.2	-0.3
2013	-0.6	-0.6	-0.4	-0.2	-0.2	-0.3	-0.3	-0.3	-0.3	-0.2	-0.3	-0.4
2014	-0.6	-0.6	-0.5									

Fuente: NOAA (EEUU)

El azul corresponde a las temporadas de la NIÑA y en rojo las temporadas NIÑO. En gris ninguna de las dos condiciones desde abril de 2013 estas tienen valores neutrales.

Esto deja ver que durante el año hay probabilidades de que las actividades de la empresa tengan que ser suspendidas por los diferentes episodios del fenómeno de la niña, además entendiendo que el departamento del Cauca es uno de los departamentos más lluviosos del mundo.

7.4.2 Inundaciones -Derrumbes- Deslizamientos

Al ser las inundaciones los eventos más frecuentes, el mayor número de registros históricos de pérdidas en casi todos los departamentos de Colombia están asociados con este fenómeno. En la mayoría del territorio nacional los registros históricos de pérdidas que predominan son causados por inundaciones; la excepción la constituyen los departamentos de la región Andina, como Antioquia, Tolima, Caldas, Nariño, Boyacá, Cauca, Cundinamarca, Risaralda y Quindío,

donde el mayor número de eventos son los deslizamientos, aunque también se presenta un número importante de reportes por inundaciones. Debido a la localización de los volcanes, los departamentos con mayor número de fenómenos relacionados con ellos son Nariño, Cauca, Huila, Tolima y Caldas; mientras que el mayor número de registros por sismos, que hayan generado algún tipo de pérdidas entre 1970 y el 2011, lo presentan el Valle del Cauca, Antioquia, Boyacá, Cauca, Chocó, Nariño, Risaralda, Caldas, Quindío, Santander, Tolima y Norte de Santander.

Los departamentos con mayores pérdidas de vidas acumuladas en los últimos 40 años son Tolima y Caldas. Debido a la avalancha de Armero y a un gran número de deslizamientos, además de los efectos de sismos e inundaciones, Tolima y Caldas tienen los indicadores más altos de pérdidas de vidas. Antioquia reporta el mayor número de pérdidas de vidas por deslizamientos (1.712) y por inundaciones (200), mientras que en Quindío se observa el mayor número de víctimas por sismos (1.350), seguido por Cauca (1.116). Nariño, Valle del Cauca, Norte de Santander, Risaralda, Cundinamarca y Bogotá alcanzan en el período 1970-2011 más de 300 pérdidas de vidas cada uno. Sucre, Cesar, Atlántico y Chocó, tienen cifras superiores a 240, donde un gran porcentaje de estas vidas han sido cobradas por deslizamientos.

En los últimos 40 años se han visto afectadas más de 1 millón de viviendas asociadas a la ocurrencia de diferentes fenómenos; el 73% por inundaciones, el 7% por sismos, el 5% por deslizamientos y el 15% por otros fenómenos.

El cambio climático nos afecta a todos. Su impacto potencial para el planeta es enorme con proyecciones de falta de agua potable, grandes cambios en las condiciones para la producción de alimentos, derretimiento de los polos y como consecuencia aumento en el nivel del mar, erosión costera, perdida de seguridad alimentaria y un aumento en los índices de mortalidad debido a inundaciones, tormentas, sequías y olas de calor. En definitiva, el cambio climático no es un fenómeno sólo ambiental sino de profundas consecuencias económicas y sociales.

7.4.3 Resultados del entorno ambiental

Tabla 33. Guía entorno ambiental

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Derrumbes	A	X			
Lluvias	A	X			
Inundaciones	A	X			

Fenómeno de la Niña	A	X			
fenómeno de Niño	O				X

Fuente: Elaboración propia

7.5 ENTORNO CULTURAL

En el Departamento del Cauca se encuentra una inmensa riqueza contenida en el patrimonio cultural, que se expresa en la diversidad de las lenguas que se hablan en el territorio, en las narraciones y expresiones de la tradición oral y la memoria colectiva de las comunidades de las diferentes regiones y localidades, en las fiestas y rituales, y en las diferentes tradiciones artísticas, artesanales y culinarias del Cauca, entre otras muchas manifestaciones.

Cauca cuenta con una importante variedad étnica, es el padre y hábitat de unas poblaciones más diversas de Colombia ya que conviven indígenas, negros y mestizos, que generan gran diversidad de manifestaciones artísticas y culturales.

El norte del departamento es una región que hace parte del valle geográfico del río Cauca, cuyos pobladores negros conservan sus tradiciones.

La Costa Pacífica Caucana es una zona geográfica compuesta por manglares y selva húmeda, surcada por numerosos ríos y caños que son la vía de acceso a las partes alejadas. Cuenta con la presencia de núcleos de población negra e indígena que conservan y practican expresiones musicales de origen africano.

El oriente del departamento está ubicado sobre la Cordillera Central, cuya población se caracteriza por ser rural: campesinos y en su mayoría indígenas paéces, totorós, kokonukos y guámbianos.

El sur del departamento está formado por el Valle del Patía, el Macizo Colombiano y la Bota Caucana. La población de esta parte del departamento es en su mayoría campesina e indígena.

Esto ha permitido que el departamento del Cauca tenga una riqueza multiétnica y pluricultural, por lo tanto en el análisis de entorno se tendrán en cuenta las variables tales como: las culturas indígenas, y Afrodescendientes explorando sus principales costumbres, rituales, fiestas, además señalando de donde provienen, además de estas variables se analizarán las fiestas populares del departamento y las tendencias culturales que se han desarrollado en los últimos años.

7.5.1 Etnia Indígena

Indígena es aquella persona de origen amerindio, con características culturales que reconocen como propias del grupo y que le otorgan singularidad y revelan una identidad que la distingue de otros grupos, independientemente de que vivan en el campo o en la ciudad.

En su división política y administrativa, el departamento del Cauca se encuentra dividido en 42 municipios y 24 de ellos tienen población indígena. Teniendo en cuenta que la mayor población indígena del país se encuentra concentrada en este departamento.

El Consejo Regional Indígena del Cauca, CRIC, es la organización que agrupa a más del 90% de las comunidades indígenas del departamento del Cauca, En la actualidad representa 115 Cabildos y 11 Asociaciones de Cabildos que están divididos en 9 zonas estratégicas. Legal constituidos existen 84 Resguardos de 8 pueblos indígenas del Cauca: Nasa – Paéz, Guambiano Yanaconas, Coconucos, Epiraras – siapiraras (Emberas), Totoroes, Inganos y Guanacos. Las etnias más numerosas son los paéces y guámbianos que desde tiempos coloniales han estado en conflicto por la tenencia de tierras.

Dentro de la población indígena del departamento se encuentran los siguientes resguardos y cabildos:

Oriente

Polindara, Jebala, Novirao, La María Piendamó, Paniquitá, Ambaló, Quizgó, Pitayó, Quichayá, Tumburao, Piscitau, Totoró, Guambia, Cabildo San Antonio – Morales.

Nororiente

Caldono, Pueblo Nuevo, Pioyá, Aguada – San Antonio, Las Mercedes, La Laguna Siberia.

Occidente

Chimborazo, Agua Negra, Honduras, La Bonanza Pomorroso.

Sur

Río Blanco, Pancitará, Guachicono, San Sebastián, Caquiona, Frontino, Moral, El Oso, Cabildo Urbanización Sierra, Cabildo Urbanización Popayán, San Juan, San Agustín, Palmar de Criollos, Cabildo Urbano Cali, Cabildo Urbano Armenia, Papayacta, El Peñon Sotaró (reasantamiento), Santa Bárbara.

Norte

Toribío, Tacueyó, San Francisco, Delicias, Huellas – Caloto, Miranda, Jambaló, Corinto, Concepción, Canoas, Guadualito, Munchique Los Tigres, Toez (reasantamiento), Cabildo Urbano Santander, Pueblo Nuevo Ceral, Cabildo Alto Naya.

Centro

Coconuco, Puracé, Paletará, Poblazón, Quintana, Alto del Rey, Cabildo Urbanización Kokonukos, Santa Leticia – Juan Tama.

Tierradentro

Juan Tama: Santa Rosa, San Andrés, Yaquivá, La Gaitana, Tumbichucue, Calderas, Alto San Miguel, Turminá Inzá, La Estación Tálaga.

Nasa C'ha C'ha: Ricaurte, Togoima, Cohetando, Belalcázar, Avirama, Tálaga, Tóez, Vitoncó, Lame, Mosoco, Suin, Chinas, Huila, Patýu, Pickwe tha'fiw, Itaibe, Pic'Kue Ikh.

Costa Pacífica

Ozbesac: Playa Bendita, Belén de Iguana, Isla del Mono, Playita, Partidero, La Nueva Unión, San Isidro Bubuey, Almorzadero, Sierpe, Calle Santa Rosa, Nueva Bellavista, San Francisco La Vuelta.

Aciesca: San Miguel Infi, San Francisco Guanguí, Peña Tigre, Agua Clarita, Angostura.

Bota Caucana: San José, Cascajo, San Carlos, Tandarido, Santa Marta, Mandiyaco, Guyuyaco, Rumiñawi, Ambihuasi, San José Inchiyaco, La Leona, San Antonio Fragua, San Rafael, San Gabriel.

Características de los Indígenas

- La tierra representa más que un medio de producción, es el principio de vida, de la cual deriva su vitalidad y seguridad. Es fuente que alimenta y da sentido a su vida cotidiana.
- Se caracterizan por defender su historia, sus lenguajes y sus costumbres indígenas.
- Buscan constantemente la ampliación de sus territorios para organizar su actividad agrícola.
- Poseen una asociación de autoridades indígenas llamada (CRIC) Consejo regional Indígena del Cauca que busca defender los recursos naturales y ambientales de los territorios Caucanos y en la zona norte esta la Asociación de Cabildos Indígenas del Norte del Cauca (ACIN)

7.5.2 Etnia Afrodecendientes

Afrodecendientes son persona que presenta una ascendencia africana reconocida y que poseen algunos rasgos culturales que les da singularidad como grupo

humano, comparten una tradición y conservan costumbres propias que revelan una identidad que la distinguen de otros grupos, independientemente de que vivan en el campo o en la ciudad.

La cultura negra del Cauca es rica en expresiones artísticas. La música, la danza y la tradición oral son formas de recrear la vida cotidiana, la historia y la tradición. Este grupo étnico especialmente se acentúa en la zona norte del Cauca entre los municipios de Santander de Quilichao, Padilla, Guachene, Villarrica y Puerto Tejada donde se acentúa la mayor población de Afrodescendientes y sus características socioeconómicas, biofísicas y culturales son propias del Pacífico Colombiano.

7.5.3 Fiestas Populares Y Sitios de Interés

Existen diversas festividades populares en la región de Cauca. Las más representativas para los caucanos son:

Domingo de Ramos

Esta fecha se celebra particularmente en Totoró, en donde la comunidad hace arcos gigantes y estaciones poniendo en cada uno de ellos productos que deberán ser bendecidos por el padre al pasar por allí. En Popayán, como en todas las ciudades, el Domingo de Ramos da inicio a la Semana Santa. Los indígenas recolectan la palma real, que aún se conserva como símbolo de esta celebración.

Semana Santa

Esta fiesta es de particular importancia en Popayán, Piendamó y Cajibío. Es una de las celebraciones más importantes en todo el país, muy nombrada por su Festival de Música Religiosa y por las exhibiciones de arte religioso. Se llevan a cabo procesiones desde el Lunes Santo hasta el Sábado de Pascua. Todas las procesiones realizan un recorrido en forma de cruz, pasando por cada una de las iglesias del centro histórico de la ciudad.

Fiesta de Reyes

Se celebra en Popayán, El Tambo, Piendamó, Timbío, Buenos Aires, Caldono, Guapi y Timbiquí los primeros días de enero. Se llevan a cabo carnavales, carrozas, comparsas, presentaciones artísticas, carnaval de blancos y negros, corrida de toros y verbenas populares.

Carnavales de Blancos y Negros

Se celebra en Piendamó los primeros días de enero. Se realizan cabalgatas, verbenas populares y la gente se pinta la cara de diferentes colores.

Festival del Bambuco Patiano

Se celebra en el marco de la fiesta de la patrona del municipio de Patía, la Virgen de Tránsito. Esta fiesta se lleva a cabo a mediados de agosto ya que la siembra se realiza en septiembre y es un homenaje a su patrona para que en el año siguiente haya mejores cosechas. Es un festival que convoca músicos tradicionales del Valle del Patía, intérpretes del bambuco Patiano, del violín y las guitarras. Dentro de este festival se realiza Expopuro, una presentación de los objetos artesanales que se realizan en Patía a base del puro.

Santo Ecce Homo

Se celebra en Popayán el 26 de abril. Consiste en una procesión donde después del santo alumbran las mujeres, acompañados por las bandas de guerra municipales. Van desde Belén hasta la Catedral en un rito nocturno y se devuelven del Santo Ecce Homo hasta Belén, en un alumbranza diurna.

KÜC' CH WALA

Celebración que toma lugar en Tierradentro en el mes de diciembre. Es la fiesta del Niño en la que salen por cada resguardo comparsas de varones disfrazados de diablos y diabras acompañados por músicos, denominados “chirimía” o músicos acompañantes del diablo, que a fin de año queman el taitapuro o año viejo.

Natividad

Se celebra en Popayán del 16 al 24 de diciembre con novenas organizadas por las diferentes instituciones. La alcaldía entrega regalos el día 24 de ese mes.

Existen otras festividades como:

- Desfile de Silleteros y exposición de silletas en Piendamó
- Ferias de Café y Flores en Piendamó
- Fiestas y Ferias de Miranda y Suarez
- Día del Campesino en Páez, Inzá, Silvia y Totoro
- Fiesta de Retorno en Florencia.
- Entre Otras.

Entre los sitios de interés que pueden ser visitados en el departamento del Cauca están:

- Centro de la comunidad de los indígenas Guambiana o Misak.
- Parque Nacional del Puracé
- Parque Arqueológico de Tierradentro
- Parque nacional de la isla Gorgona en el pacífico.

7.5.4 Gastronomía

Los platos típicos de la ciudad y el departamento son un legado de la interacción cultural española e indígena, integrando componentes propios de la región con frutos traídos de España.

Carantanta: es un tipo de pasaboca frito que resulta del pegado que deja en la paila el proceso de elaboración de la masa de maíz con la que se hacen las tortillas.

Sopas: Caldo batido, sancocho de gallina, sopa de tortilla, sango, sopa de carantanta, sopa de envueltos, sopa de legumbres, de hortalizas y masitas.

Platos: Empanadas de pollo, tamales de pipián, empanadas de pipián, Ternero, tripaso de maní, papas chorriadas con guiso de maní.

Vegetales: Papitas de huerta fría, ullucos, envueltos de maíz.

Salsas y aderezos: ají pique, ají de maní, ají de piña, salsa crema.

Pasteles: pastel de tortilla, pastel de arracacha, torta blanca, torta de banano.

Amasijos: cucas, envueltos de choclo, molletes, pambazos, rosquillas, hojaldras, gelatinas de pata.

Bebidas: aloja, gaseosa Quin (la popular "Reinita"), champús, kumis, etc.

Se destaca en Popayán el plato de Nochebuena o plato navideño, que por su contenido es el más completo de Colombia, compuesto por hojaldras, rosquillas, dulce blanco, manjarillo, dulce cortado, desamargados, entre otros.

7.5.5 Artesanías, Mitos Y leyendas Caucanas

En la tradición artesanal, la cerámica y el tejido figuran entre los oficios más antiguos de Cauca. Existen cuatro regiones muy marcadas: en el norte, los resguardos indígenas paéces; en el centro, mestizos e indígenas guámbianos; en el sur, las comunidades mestizas del municipio de Bolívar y los indígenas

caquionas de Almaguer; en la Costa Pacífica, en Guapi, comunidades con una acentuada tradición indígena, expresada en los tejidos de la población afrocolombiana.

En los municipios de Bolívar y de Silvia predominan los tejidos en telares tradicionales de guanga; en Guapi el tejido es de tetera y se trabaja entrelazando hileras de la planta, para elaborar un entramado que poco a poco va armando el producto.

El artesano indígena sabe su oficio por tradición y procura enseñarlo a los jóvenes, en su mayoría mujeres. Sus diseños son geométricos: figuras lineales, rombos, triángulos y círculos con variaciones de color y tamaño. Línea y color son dos tendencias fuertes y marcadas en todos los diseños del departamento de Cauca.

Los diseños se asocian a los animales, las estrellas, los árboles y el viento. Se establecen similitudes entre el animal y el humano, entre la evolución y la creación, entre el nacimiento y la muerte. Hay otros diseños que se asemejan a un tablero de ajedrez.

Los tejedores de Tierradentro incluyen en sus diseños variedad de elementos conocidos y atractivos para el turista como iglesias típicas de la región e hipogeos, con la simbología que ya dominan a la perfección.

El artesano tiene capacidad de síntesis. Puede definir y extraer la esencia de aquello que le interesa y lo representa con trazos simples. Es el caso de las tallas en madera y las miniaturas modeladas en cerámica. Hacen también reproducciones fieles de personajes típicos de la región, de balcones y fachadas de casas típicas, molinos, trapiches e instrumentos musicales.

Con los tejidos se fabrican chales, bufandas, chalecos, blusas, ponchos, tapices, pañoletas, muñecos, entre otros.

La tradición artesanal también se basa en:

- Muñequería
- Alfarería
- Cerámica moldeada a mano
- Cerámica de accesorios y de arquitectura artesanal
- Madera
- Joyería
- Cestería
- Artesanía textil

Entre los mitos y leyendas más escuchados en el Cauca están:

- El origen de la tierra y el hombre: T´IWE N´HI´ YU´I NAS
- La historia de la virgen Caquiona
- La leyenda del Diablo
- El mito del Cerro de Lerma
- Mito del Valle de Patía

7.5.6 Tendencias Culturales

Es importante saber cómo es y cómo ha cambiado la cultura en Colombia y así mismo analizar qué factores han sido transformados a la cultura del departamento del Cauca, lo que genera desventajas o ventajas para las empresas de acuerdo al producto o servicio que brinden.

La globalización ha traído muchos cambios culturales especialmente en los patrones de consumo, el acceso a la información y el cambio en los roles de género, lo que se puede afirmar que nos encontramos ante una globalización cultural en la existencia de la estandarización de todos estos aspectos culturales.

Entre los cambios de cultura que se tiene tenemos:

- Cada vez se hace más fuerte el gusto por los productos y servicios naturales, étnicos y alternativos, lo que ha llevado a las personas a preocuparse más por su salud, sentirse y verse bien, es decir la salud se ha vuelto un tema obsesivo.
- Acceder a la información se ha vuelto mucho más fácil, lo que ha permitido que los usuarios y consumidores se enteren de todo lo que se mueve en el mundo, que pasa en otros países y el intercambio de información entre personas de diferentes países se ha convertido en un suceso cotidiano, a través de múltiples aplicaciones que brinda el internet, como redes sociales, chats, páginas de compras y ventas en línea, etc.
- En la cultura, radica en la fuerza que ha tomado el rol de la mujer en la sociedad; pues ha habido una feminización desde hace varios años, se tiene en cuenta la mayor participación de la mujer en muchos aspectos en los que antes no tenía intervención.
- Hay mayor necesidad de hacer las compras por internet, también pagar las facturas, solicitar los extractos bancarios, la publicidad se lleva a cabo de manera virtual.

7.5.7 Resultados del entorno Cultural

Tabla 34. Guía de Entorno Cultural

Variable	A/O	AM	am	Om	OM
Etnia Indígena	O			X	
Etnia Afrodecendientes	O			X	
Fiestas Populares y Sitios de Interés	O			X	
Gastronomía	O			X	
Artesanías, Mitos y leyendas Caucanas	O			X	
Tendencias Culturales	A	X			

Fuente: Elaboración Propia

7.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

Uno de los entornos que más impacta en las utilidades y operaciones diarias de la empresas, es el entorno tecnológico ya que los servicios postales son los medios de comunicación más tradicionales del mundo, sin embargo las innovaciones tecnológicas y el desarrollo de nuevas alternativas en telefonía (larga distancia, celular, satelital, etc.), la expansión del email gracias a la penetración del computador personal en los hogares y las facilidades que ha traído Internet han incentivado la sustitución del correo tradicional por estos medios que cuentan con ventajas en precio y velocidad en la comunicación, esto se evidencia especialmente en la digitalización de la correspondencia de facturas de pago, cuentas de cobro, publicidad, pagos vía web, entre otros que el usuario ya no las utiliza vía física, sino se descarga u observa toda la información por internet.

Esto genera que el correo masivo disminuya notablemente y en especial para la empresa que su principal servicio es mensajería expresa masiva, por tanto es vital realizar un análisis del entorno tecnológico, para abordar la magnitud del crecimiento de la tecnología en Colombia y Cauca y así tomar correctivos y establecerse unas estrategias para poder mitigar o utilizar otros medio de distribución de correspondencia masiva y seguir siendo una empresa sostenible en el mercado y con un crecimiento estable.

Por otro lado la tecnología ha servido a los microempresarios a mejorar sus procesos internos, sus relaciones con todos los interesados y tener mejores niveles de crecimiento y competitividad en el sector, por tanto el entorno tecnológico ofrece una brecha de oportunidades y amenazas para la empresa En Su- Entrega, que deben ser analizadas en el siguiente entorno tecnológico.

7.6.1 Tics en los Hogares Colombianos

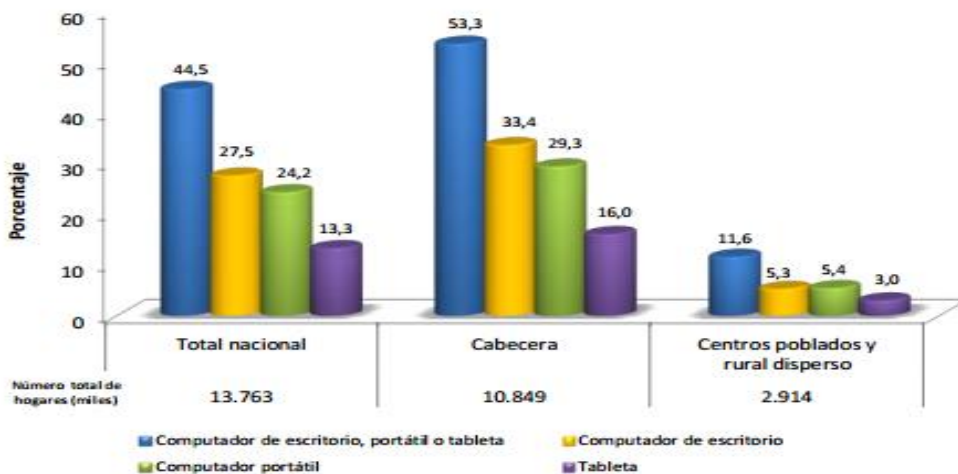
Para abarcar las Tics en los hogares se va a desglosar por las siguientes temáticas:

- Hogares que poseen computador
- Hogares que poseen televisor a color y servicio de televisión
- Hogares que poseen conexión internet
- Hogares que poseen servicio de teléfono celular y telefonía fija.
- Actividades realizadas a través del Internet

Hogares que poseen computador

En el año 2014 para el total nacional, el 44,5% de los hogares poseía computador de escritorio, portátil o tableta; 53,3% en las cabeceras, y 11,6% en centros poblados y rural disperso. El computador de escritorio registró la mayor proporción tanto en total nacional (27,5%), cabecera (33,4%) y en centros poblados y rural disperso (5,3%), respecto a computador portátil y tableta. En relación con el 2013 cuando el porcentaje de hogares con computador de escritorio o portátil fue de 42,2 %. Y en relación con el 2012 el porcentaje era de 38,4%.

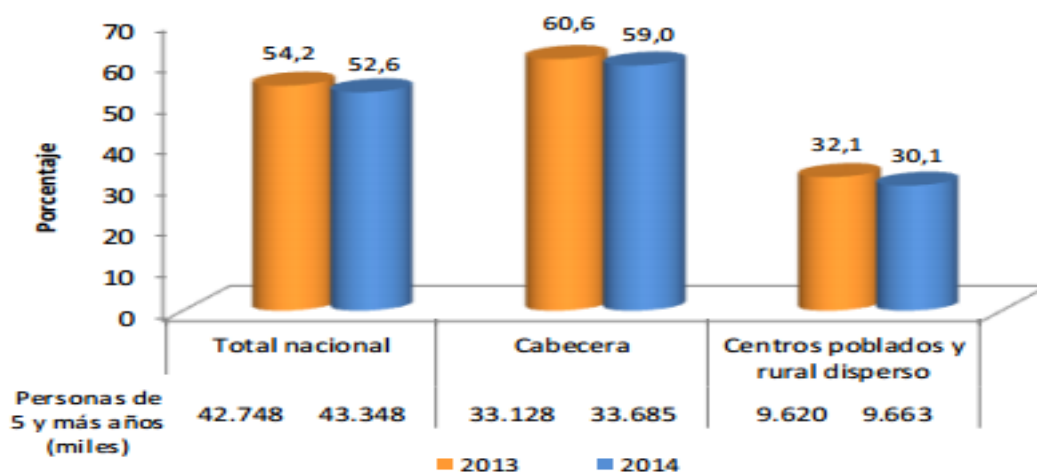
Gráfica 16. Proporción de hogares que poseen computador, portátil o tableta. Total nacional, cabecera y centros poblados y rural disperso. 2014



Fuente: DANE- Encuesta De Calidad de Vida (2014)

En 2014 en el total nacional, 52,6% de las personas de 5 y más años de edad usaron computador; 59,0% en las cabeceras y 30,1% en centros poblados y rural disperso, en contraste con el 2013 cuando el porcentaje se ubicó en 54,2 %. Este contraste se explica especialmente por uso de telefonía móvil que ha tenido un crecimiento potencial.

Gráfica 17. Proporción de personas de 5 o más años de edad que usaron computador en cualquier lugar. 2013-2014



Fuente: DANE- Encuesta De Calidad de Vida (2014)

En cuanto al uso del computador el año 2014, la razón principal por la que los hogares no tuvieron computador de escritorio, portátil o tableta, fue por su elevado costo, seguido por la falta de interés en adquirirlo y el desconocimiento.

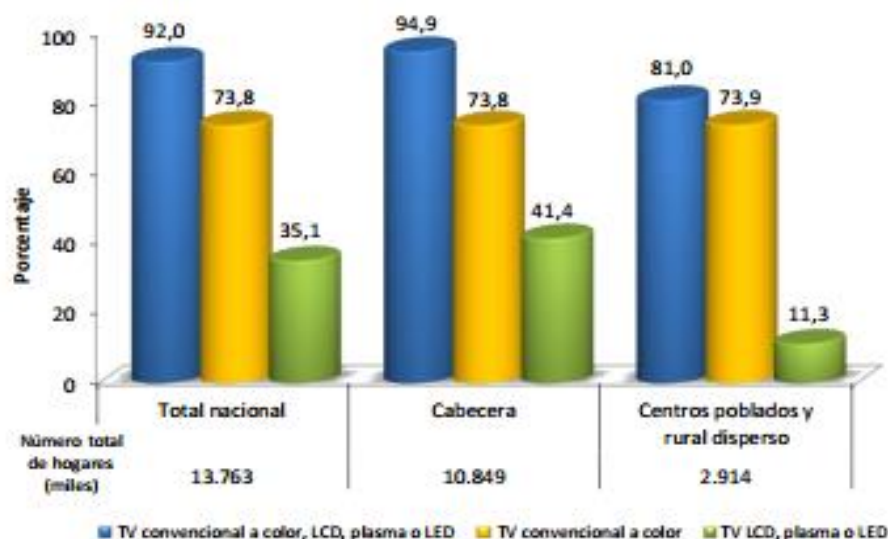
En cuanto a las regiones donde más se usaron computadores fue, el 64,4% de las personas en Bogotá D.C. Le siguieron en orden de importancia: Valle del Cauca (58,4%), Orinoquía-Amazonía (58,2%) y Antioquia (54,9%). Dichas regiones se ubicaron por encima del total nacional. Las regiones Pacífica y Atlántica registraron las menores proporciones de uso de computador en cualquier lugar, con 42,3% y 45,9%, respectivamente.

Hogares que poseen televisión y servicios de televisión

En el año 2014, el 92,0% del total nacional de hogares colombianos poseía televisor convencional a color, LCD, plasma o LED; 94,9% en las cabeceras y 81,0% en centros poblados y rural disperso. El televisor a color convencional presentó la mayor proporción de tenencia tanto en total nacional (73,8%), cabecera (73,8%) y en centros poblados y rural disperso (73,9%), respecto al televisor LCD, plasma o LED. En comparación con el 2013 el total de la población que poseía televisión el porcentaje fue de 91,7 %.

Por otra parte el servicio para ver televisión que utilizan los hogares es por medio de cable satelital donde en 2014, el 63,6% del total nacional manifestó que lo hacían por medio de cable, satelital, o IPTV; 73,3% en cabecera y 27,5% en centros poblados y rural disperso.

Gráfica 18. Proporción de hogares que poseen televisor a color convencional, LCD, plasma, o LED. Total nacional, cabecera y centros poblados y rural disperso. 2014

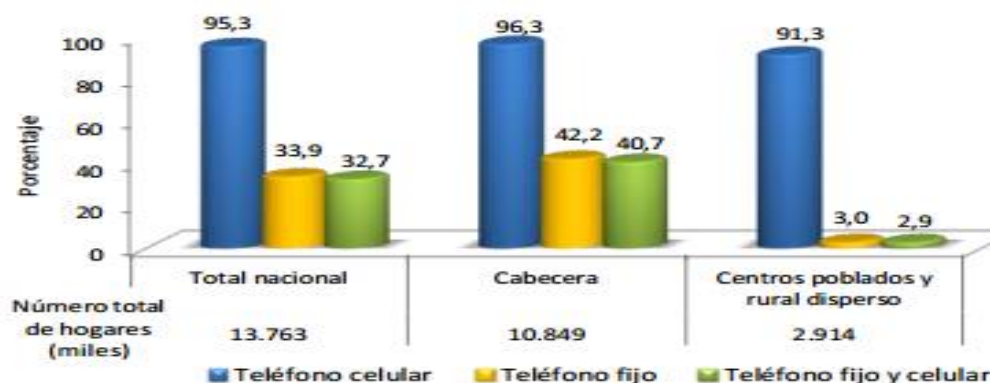


Fuente: DANE- Encuesta De Calidad de Vida (2014)

Hogares que poseen servicio de teléfono celular y telefonía fija

En 2014 para el total nacional, en el 95,3% de los hogares al menos una persona poseía servicio de telefonía celular; 96,3% en las cabeceras y 91,3% en centros poblados y rural disperso. Por otra parte, el 33,9% de los hogares colombianos poseía teléfono fijo para el total nacional, 42,2% en las cabeceras y 3,0% en centros poblados y rural disperso. En 2013 el porcentaje fue de 94,7%.

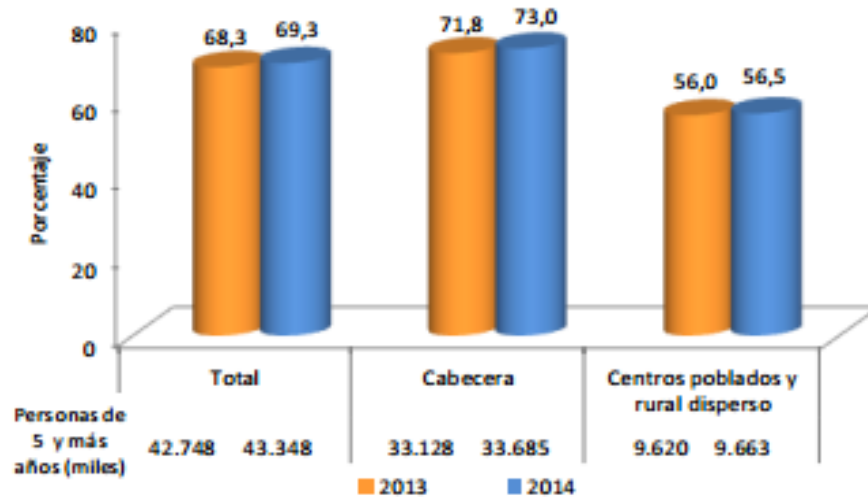
Gráfica 19. Proporción de hogares con servicio de telefonía fija y en los que al menos una persona tiene teléfono celular. Total nacional, cabecera y centros poblados y rural disperso. 2014



Fuente: DANE- Encuesta De Calidad de Vida (2014)

En 2014 para el total nacional, el 69,3% de las personas de 5 y más años de edad reportaron poseer teléfono celular; 73,0% en las cabeceras y 56,5% en centros poblados y rural disperso.

Gráfica 20. Proporción de personas de 5 y más años de edad que poseen teléfono celular. 2013-2014



Fuente: DANE- Encuesta De Calidad de Vida (2014)

Mientras el total nacional, el 82,9% de las personas de 5 y más años de edad utilizó el servicio de telefonía móvil celular; 84,7% en las cabeceras y 76,9% en centros poblados y rural disperso. En 2014, de las personas de 5 y más años de edad que no poseían teléfono celular, el 53,0% manifestaron no acceder al servicio de telefonía móvil celular, mientras que los que accedieron lo hicieron mediante préstamo por otra persona (29,5%) y a través de un “vendedor de minutos” (22,7%).

En cuanto a los departamentos En el 2014 por regiones, Valle del Cauca fue la región donde los individuos registraron el mayor uso del servicio de telefonía móvil celular con 88,5%. Le siguieron en orden de importancia: región Central (85,6%), Bogotá D.C. (84,7%), y Orinoquía-Amazonía (83,8%). Las regiones con menores proporciones de uso de telefonía móvil celular fueron Atlántica (78,6%) y San Andrés (81,4%).

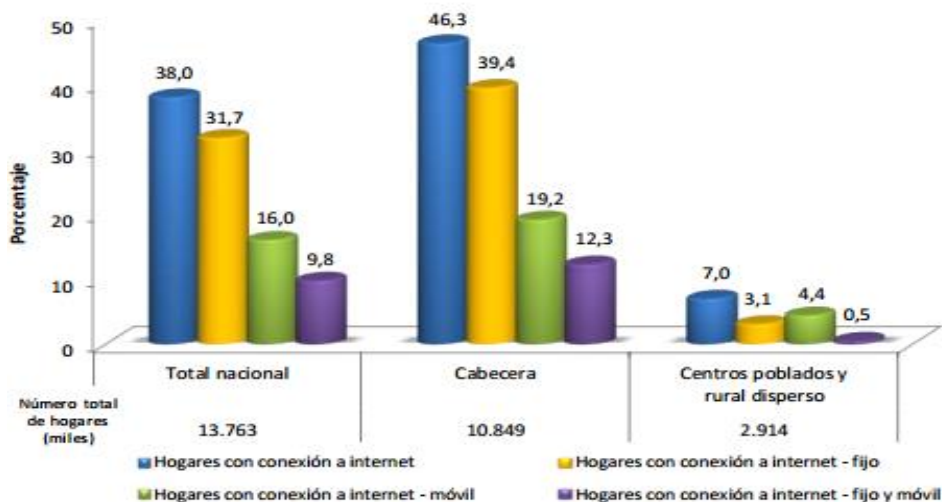
Hogares que poseen Conexión Internet

En 2014, el 38,0% de los hogares poseía conexión a Internet para el total nacional; 46,3% para las cabeceras y 7,0% en centros poblados y rural disperso. La conexión a Internet fijo registró la mayor proporción de hogares para el total nacional (31,7%), cabecera (39,4%) y en centros poblados y rural disperso (3,1%). En comparación con 2013 el porcentaje fue de 35,7%.

En 2014, el costo elevado fue la razón principal por la que los hogares no tenían conexión a Internet con 43,7% para el total nacional, seguido por los hogares que no lo consideran necesario (27,9%), los que no acceden porque no tienen un

dispositivo para conectarse (14,3%), los que no saben usarlo (7,1%) y los que no tienen cobertura de Internet en la zona (2,7%)

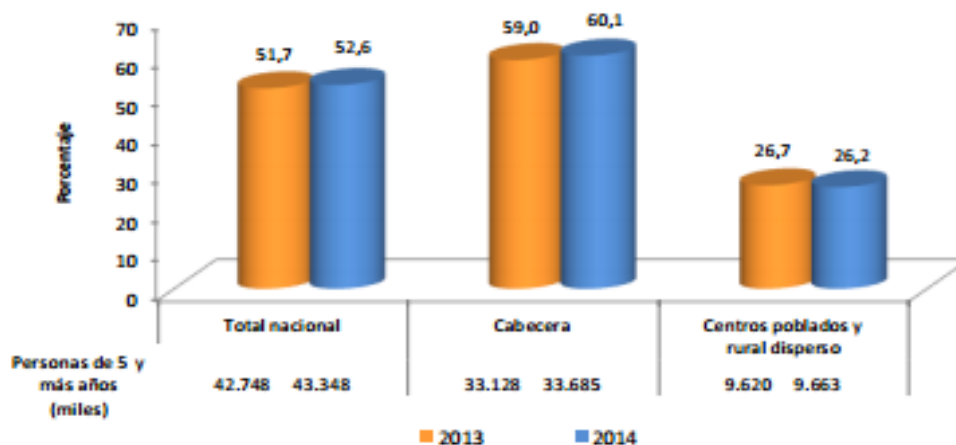
Gráfica 21. Proporción de hogares que poseen conexión a internet y tipo de conexión. Total nacional, cobertura y centros poblados y rural disperso. 2014



Fuente: DANE- Encuesta De Calidad de Vida (2014)

En cuanto al uso del internet en 2014 para el total nacional, el 52,6% de las personas de 5 y más años de edad utilizó Internet; 60,1% en las cabeceras y 26,2% en centros poblados y rural disperso. En 2013, el porcentaje del total nacional de personas que usaron Internet fue de 51,7%.

Gráfica 22. Proporción de personas de 5 y más años de edad que usaron internet en cualquier lugar. 2013-2014



Fuente: DANE- Encuesta De Calidad de Vida (2014)

En el 2014 por regiones, como Bogotá D.C. fue la ciudad donde los individuos registraron el mayor uso de Internet con 68,0%. Le siguieron en orden de importancia: Valle del Cauca (60,1%), Orinoquía-Amazónica (55,0%) y Antioquia

(54,7%). Dichas regiones se ubicaron por encima del total nacional. Las regiones con menores proporciones de uso de Internet fueron Pacífica (38,4%) y Atlántica (44,9%).

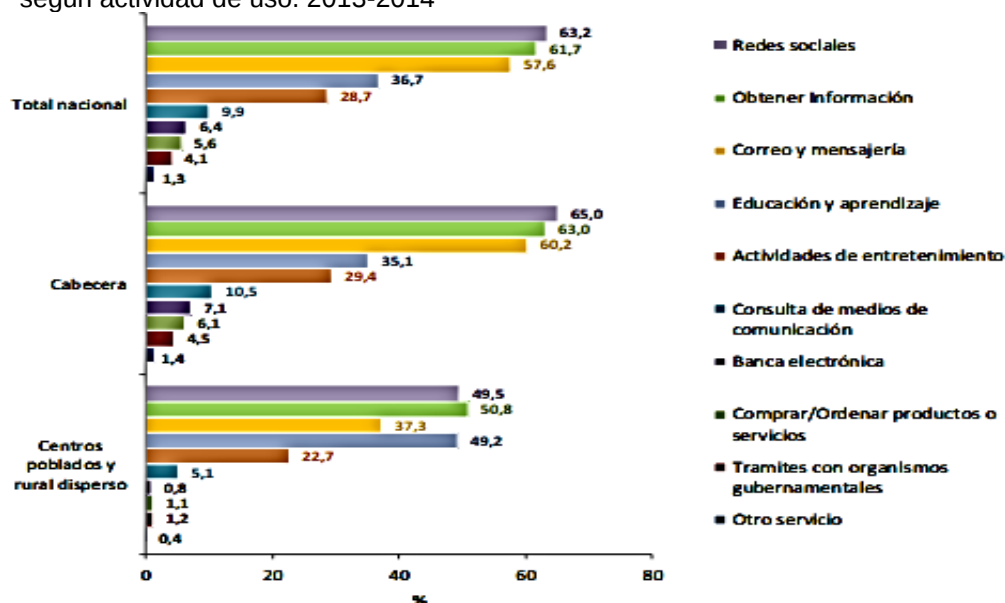
Actividades realizadas a través de Internet

En 2014 para el total nacional, 63,2% del total de las personas de 5 años y más que usaron Internet, lo utilizaron para redes sociales; 61,7% lo empleó para obtener información y 57,6% para correo y mensajería.

En el período de referencia para cabecera, el uso de Internet para redes sociales registró el mayor porcentaje de uso, con 65,0%, seguido por la obtención de información y correo y mensajería, con 63,0% y 60,2%, respectivamente.

En 2014 para centros poblados y rural disperso, el uso de Internet para obtener información registró el mayor porcentaje de uso, con 50,8%, seguido por redes sociales y educación y aprendizaje, con 49,5% y 49,2%, respectivamente.

Gráfica 23. Proporción de personas de 5 y más años de edad que usaron Internet, según actividad de uso. 2013-2014



Fuente: DANE- Encuesta De Calidad de Vida (2014)

Con lo anterior se puede evidenciar que el servicio de correo y mensajería es una de las actividades más utilizadas a la hora de usar internet corroborándose que el servicio está siendo sustituido por la digitalización vía web de documentos como facturas de pago, cuentas por pagar, documentos judiciales, cartas, publicidad, invitaciones, entre otra correspondencia que es entregada como mensajería masiva.

En 2014, las regiones que registraron la mayor proporción de personas que usaron Internet para correo y mensajería, fueron: San Andrés (69,2%), Valle del Cauca (66,9%), Antioquia (65,1%) y Bogotá D.C. (64,6%). Las regiones Orinoquía-Amazonía (42,4%) y Central (46,2%) reportaron las menores proporciones de personas que usaron Internet con ese fin.

7.6.2 Tics en el departamento del Cauca

En términos totales de conexiones a Internet en Cauca en 2014, al finalizar el cuarto trimestre se llegó a 56.672 conexiones, cifra sustentada por un incremento absoluto de nuevas conexiones a Internet durante el año 2014, teniendo como periodo de referencia el cuarto trimestre del año 2013 que las suscripciones a internet fueron de 41.827.

En cuanto al número de líneas telefónicas públicas comunitarias instaladas en el Cauca en el 2014 fueron de 74.904 líneas, lo que representa un incremento absoluto de 121 nuevas líneas al compararse con el año 2013 donde fueron 74.783 líneas instaladas.

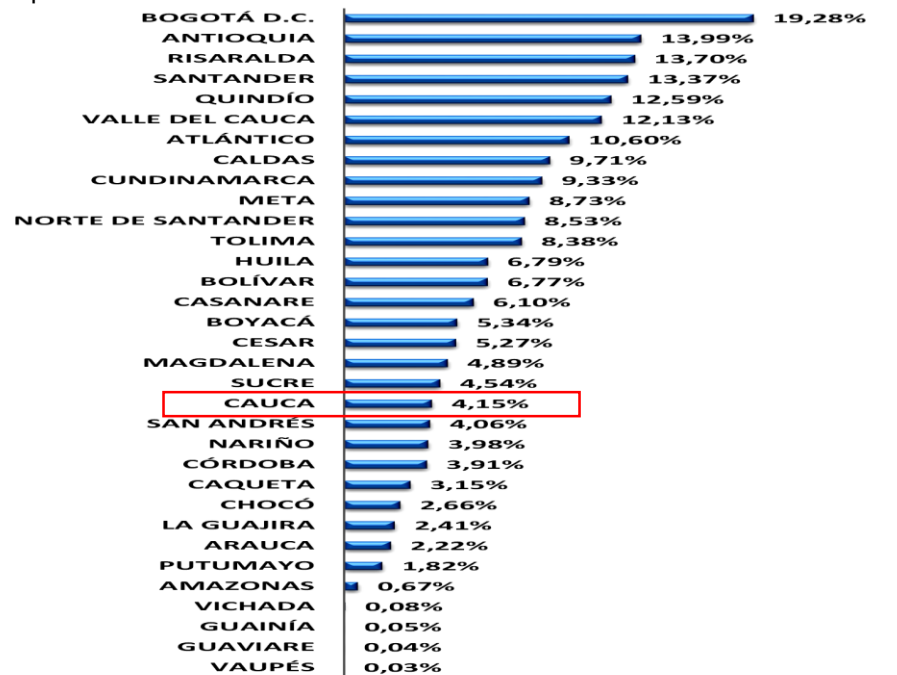
El índice de penetración del servicio de Internet en el Cauca al finalizar el cuarto trimestre del año 2014 aumentó 1,00 puntos porcentuales con relación al trimestre inmediatamente anterior, es decir el índice de penetración en el 2014 cerró en 4.19%, mientras en el 2013 fue de 3.18%

Al finalizar el cuarto trimestre de 2014, el mayor índice de penetración de Internet fijo dedicado por Departamentos y Distrito Capital lo lidera Bogotá D.C., con una penetración del 19,3%, seguido por el Departamento de Antioquia (14,0%) y el Departamento de Santander (13,4%).

Mientras el departamento del Cauca se ubica en el puesto número 20 con un porcentaje de penetración de 4.15%, comparado con el 2013 donde su índice de penetración se ubicaba en 3.1% y ubicaba el puesto 22.

A continuación se ilustra la penetración de los departamentos del Cauca:

Gráfica 24. Ranking de penetración Departamento IV trimestre 2014.
Suscriptores internet



Fuente: MinTic

De acuerdo al ranking de penetración de internet en municipios del departamento del Cauca ubica a popayan con 16.71%, Sanatander de quilichao con 6.48%, Puerto Tejada Cauca con el 4.70%, Patia con el 2.19% , Villarrica con el 1.79% y Piendamó con el 1.71%, siendo los municipios con mayor participación teniendo en cuenta el numero de habitantes.

En cuanto a Santander de Quilichao, Puerto Tejada y Villarrica, la incursión de la tecnología tiene un crecimiento potencial, lo que a futuro podria impactar y/o sustituir la distribucci n de correo masivo de la empresa investigada, por la posibilidad de empezar a usar la comunicación electrónica en todas sus formas – fax, Internet, correo electrónico, pagos electrónicos, entre otros.

EL municipio de Puerto tejada se encuentra de tercero entre los municipios más favorecidos con el programa de PLAN VIVE DIGITAL del departamento del Cauca, lo cual hace que su crecimiento de la población tenga un impacto positivo. El proyecto Cauca Vive Digital es una iniciativa que busca acercar las TIC la sociedad caucana, a través de soluciones tecnológicas como portales web y aplicaciones móviles, con el fin de realizar un proceso de formación a la docente, estudiantes y población en general aprendan a utilizar las TIC.

La tendencia de Colombia es comunicar a todo el pueblo Colombia por medio de Redes con fibra óptica, esto con el fin de intensificar y hacer que llegue el internet

a todos los lugares dentro del país Colombiano, pero a su vez por medio de capacitaciones gratuitas en el SENA tratan de hacer que las personas aprendan a manejar este tipo de elementos. Es importante reconocer la labor del Gobierno por incrementar la cobertura de fibra óptica a más de 96 por ciento de población Colombiana, pues este objetivo que ha sido cumplido, pero se hace la alusión a que faltan personas por adquirir estas facilidades en cuanto a cobertura de fibra óptica para acceder a conexión de altas velocidades.

7.6.3 Tics en microestablecimientos

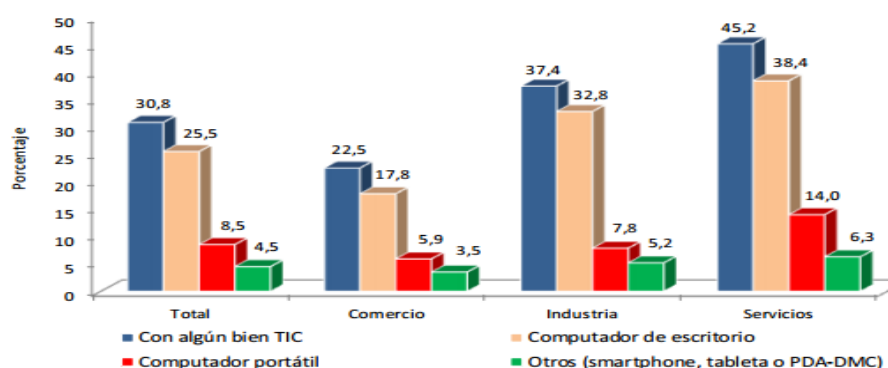
Para abarcar las Tics en los hogares se va a desglosar por las siguientes temáticas:

- Microestablecimientos que tiene en uso bienes Tics
- Tenencia de conexión y uso de internet
- Actividades por las cuales los microestablecimientos usaron internet
- Microestablecimientos con páginas web o presencia en la web y redes sociales.

Microestablecimientos que tiene en uso bienes Tics

De los 37.030 microestablecimientos investigados en 2014, el 30,8% usaba algún bien TIC: el 25,5% usaba computador de escritorio, el 8,5% usaba portátil y el 4,5% usaba otros. Por sectores, usaron computador de escritorio, el 32,8% de los microestablecimientos industriales, 17,8% de los comerciales y el 38,4% de los de servicios.

Gráfica 25. Proporción de microestablecimientos que usaban computador de escritorio, computador portátil u otros bienes TIC



Fuente: DANE- Encuesta A Microempresas (2014)

En comparacion con el 2013, de los 36.841 microempresarios investigados el 27,4% usaban algún bien TIC, el 23,7 usaba computador de escritorio, el 6,8% usaba portatil y el 2,0% usaba otros.

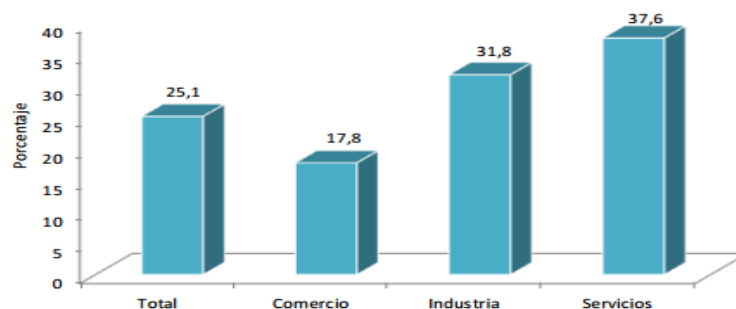
De los microestablecimientos que no usaron bienes TIC, el 89,3% argumentó que no lo necesitaron, 88,6% en industria, 89,4% en comercio y 89,1% en servicios. El costo y no saber usarlos, fueron otras dos razones que adujeron los microestablecimientos que no usaron estos bienes TIC, con 5,9% y 4,9%, respectivamente.

Tenencia de conexión y uso de internet

El 25,1% de los microestablecimientos investigados en 2014 tuvo acceso o utilizó Internet; 31,8% en industria, 17,8% en comercio y 37,6% en servicios. El uso de internet se usó a través de internet fijo e internet móvil.

En comparación con el 2013 el 22,0% de los microempresarios investigados usaron internet.

Gráfica 26. Proporción de microestablecimientos que tiene acceso a Internet. 2014



Fuente: DANE- Encuesta A Microempresas (2014)

El 87,3% de los microestablecimientos investigados que no tuvieron acceso o no usaron Internet argumentaron que no lo necesitaron, otras razones fueron, en orden de importancia: es muy costoso, no sabe usarlo y no tiene dispositivo para conectarse.

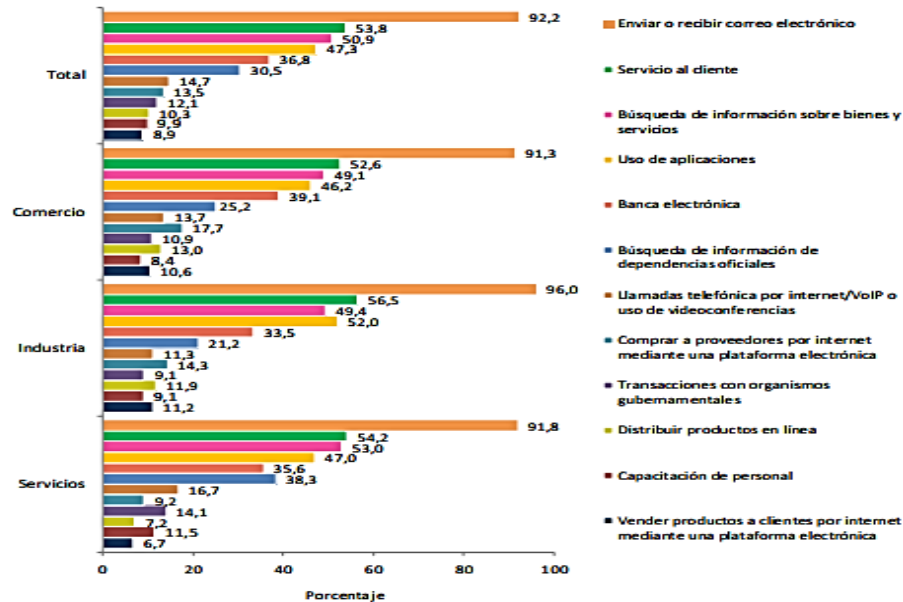
Actividades por las cuales los microestablecimientos usaron internet

Del total de microestablecimientos investigados que tuvo acceso o usó Internet en 2014, el 92,2% lo hizo para enviar o recibir correo electrónico; 53,8% lo empleó para servicio al cliente, 50,9% lo empleó para búsqueda de información sobre bienes y servicios, y 47,3% para uso de aplicaciones.

De los microestablecimientos industriales que usaron Internet, el 96,0% lo hizo para enviar o recibir correo electrónico; 56,5% lo empleó para servicio al cliente, 52,0% lo empleó para uso de aplicaciones y 49,4% para búsqueda de información sobre bienes y servicios. En comercio, el uso de Internet para enviar o recibir correo electrónico registró el mayor porcentaje con 91,3%, seguido por el servicio al cliente, y la búsqueda de información sobre bienes y servicios con 52,6% y 49,1%, respectivamente.

Finalmente, para el sector de servicios, el uso de Internet para enviar o recibir correo electrónico fue la actividad que registró el mayor porcentaje con 91,8% de los microestablecimientos que usaron Internet, seguido por servicio al cliente y la búsqueda de información sobre bienes y servicios con 54,2% y 53,0%, respectivamente.

Gráfica 27. Proporción de microestablecimientos que tuvo acceso o uso internet, según actividad de uso.2014

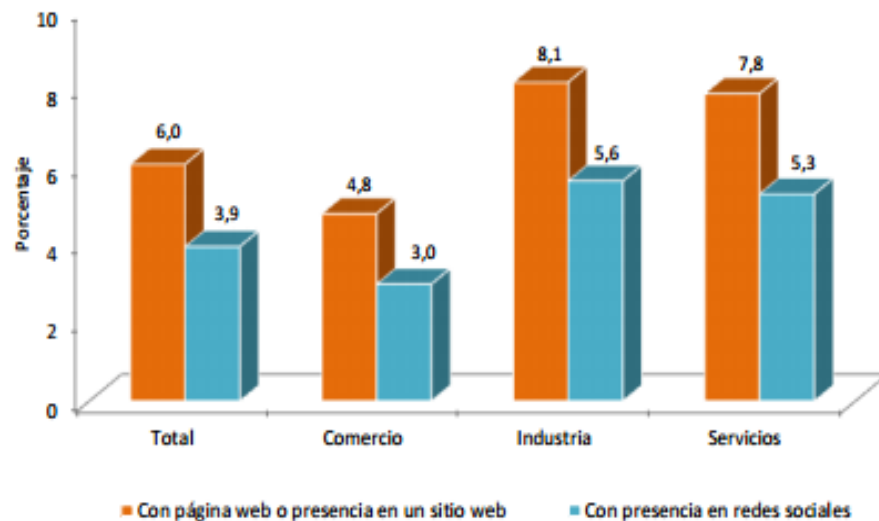


Fuente: DANE- Encuesta A Microempresas (2014)

Microestablecimientos con páginas web o presencia en la web y redes sociales.

En 2014, el 6,0% de los microestablecimientos investigados tenía página web o presencia en un sitio web; 8,1% en industria, 4,8% en comercio y 7,8% en servicios. Por su parte, el 3,9% de los microestablecimientos investigados manifestó tener presencia en redes sociales; 5,6% en industria, 3,0% en comercio y 5,3% en servicios.

Gráfica 28. Proporción de microestablecimientos que tenían página web o presencia en un sitio web y presencia en redes sociales 2014



Fuente: DANE- Encuesta A Microempresas (2014)

El uso de las TIC permite a las empresas realizar el trabajo de manera más productiva, llevar un orden de las actividades diarias, agilizar la comunicación, sustentan el trabajo, ayuda a promocionar los productos o servicios, aumenta la competitividad, permite organizar los tiempos, entre otras variables.

En el caso de la empresa En-suentrega, el uso de las TIC impacta favorablemente en cuanto:

Correo electrónico: Nos permite enviar todo tipo de información y comunicados a nuestros clientes, empleados y proveedores. Podemos enviar catálogo de servicios y toda información pertinente con el negocio.

Página Web: Donde exponer los servicios de la empresa y los clientes interesados sepan toda la información sobre sus correos y fácilmente por Internet contacten con la empresa. También permite transmitir al mundo todas las actividades de la empresa.

Telefonía Celular: agiliza la comunicación con los clientes, proveedores y trabajadores de la empresa.

Por tanto todos los bienes de las TIC sirvan para mejorar los procesos de la empresa independientemente del área que se tomen.

7.6.4 Resultados Entorno Tecnológico

Tabla 35 . Guia Entorno Tecnológico

Variable	A/O	AM	am	Om	OM
Tics en hogares Colombianos	A	X			
Tics en el Departamento del Cauca	A		X		
Tics Microempresarios	O				X

Fuente: Elaboración propia

7.7 ENTORNO GEOFÍSICO

Se hace necesario conocer y mencionar cómo está la geografía e infraestructura de la zona norte del Cauca, que es donde opera “En su Entrega” con el fin de saber cuáles son los pro y los contra en cuanto a logística, ya que esta empresa necesita un óptimo ordenamiento y estado de la infraestructura vial del país, para ser competitiva en su mercado. En ese orden de ideas en este entorno se especifica cuál es la ubicación de la empresa, ubicación de los municipios donde opera la organización y su infraestructura vial y las características naturales que lo rodean.

7.7.1 Localización

El Departamento del Cauca se encuentra localizado en el suroeste del país. Limita al norte con los departamentos del Valle del Cauca y Tolima, al oriente con los departamentos de Huila y Caquetá, al sur con los departamentos de Putumayo y Nariño, y al occidente con el océano Pacífico.

La extensión del departamento es de 29.308 km². Tiene una geografía quebrada, lo que le permite poseer todas las variantes climáticas, desde las más frías en el nevado del Huila (5.750 m) y los volcanes de Puracé y Sotará, hasta las tierras bajas de la costa. Atravesado por las cordilleras Occidental y Oriental, esta última cordillera nace en este territorio, concretamente en el macizo Colombiano, donde también nacen las principales arterias fluviales del país como son los ríos Magdalena, Cauca y Caquetá. Otros ríos que atraviesan el territorio son el Cajibío, el Guapi, el Jambaló, el Micay, el Patía, el Páez y el Timbiquí. La parte sur del departamento, conocida como la ‘bota Caucana’, forma parte de la Amazonia colombiana. Este departamento, además de la parte continental, posee las islas de Gorgona y Gorgonilla, en el océano Pacífico. La primera fue hasta hace una década una prisión, y hoy es conservada como un Santuario natural. Es una zona de alta sismicidad y sus poblaciones en muchas ocasiones han sido afectadas por los temblores de tierra.

En cuanto al clima el departamento debido a la variedad de su topografía no permite definir un tipo único de climas, aunque se encuentra de selva tropical húmeda y de altitud. Es una de las zonas con alta lluviosidad del mundo.

El departamento fue creado por la Constitución de 1886. Actualmente el departamento del Cauca está conformado por 42 municipios repartidos en 7 subregiones a saber Bota Caucana, Macizo, Oriente, Pacífico, Sur, Centro y Norte.

El norte del cauca se encuentra entre las Cordilleras Central y Occidental, limitando con los departamentos de Valle, Cauca, Huila y Tolima, y se encuentra conformada por los municipios de Santander de Quilichao, Buenos Aires, Suárez, **Puerto Tejada**, Caloto, Guachene, Villa Rica, Corinto, Miranda, Padilla, Jambaló, Caldono y Toribío; esta zona tiene una unión étnica muy fuerte, gracias a la presencia afrocolombiana, indígena y mestiza.

En cuanto a Puerto Tejada Cauca donde se ubica la empresa, según el IGAC "Instituto Geográfico Agustín Codazzi", la localización astronómica de Puerto Tejada es de 3°14'1" latitud Norte y 76°25'10" de longitud Oeste. El territorio portejadeño está ubicado en la parte noreste del departamento del Cauca, es la puerta de entrada al de norte a sur. Es de topografía plana, con pendientes entre 0 y 3%.

El municipio de Puerto Tejada tiene una ubicación privilegiada:

Norte: Limita con los municipios de Santiago de Cali y Candelaria en el departamento del Valle del Cauca.

Sur: Con el municipio de Caloto y Villarrica.

Oriente: Con Miranda y Padilla y al occidente con Villarrica y Jamundí.

7.7.2 Características Naturales

Relieve

El relieve del territorio del departamento del Cauca pertenece al sistema andino distinguiéndose a nivel macro siete unidades morfológicas: la llanura del Pacífico, cordillera Occidental; cordillera Central, altiplano de Popayán, Macizo Colombiano, Valle del Patía y el sector de la cuenca del Amazonas. La llanura del Pacífico, comprende dos sectores la faja costera o andén aluvial caracterizada por ser baja, cubierta de bosque de mangle, anegadiza, tanto por la cantidad de ríos, caños y estuarios que llegan a la costa del océano Pacífico, como el estar sometida al flujo y reflujo de las mareas, el otro sector es la llanura propiamente de colinas que comprende la vertiente occidental de la cordillera Occidental.

La cordillera Occidental en el Cauca se extiende de suroeste a noreste; entre los accidentes más destacados se encuentra la cuchilla de Napí, los cerros de Guaduas, Munchique y Naya y el Valle del río Cauca. La cordillera Central atraviesa de sur a norte el oriente del departamento, los accidentes relevantes son el volcán de Sotará, Petacas y el nevado del Huila en el límite departamental.

El Altiplano de Popayán, encajonado entre las cordilleras Occidental y Central, se observa como accidente dentro de la meseta el cerro La Tetilla. El Macizo Colombiano compartido con el departamento del Huila, entre los accidentes más representativos está el páramo del Buey, los volcanes de Cutanga y Puracé, el pico de Paletará y la sierra nevada de los Coconucos. El valle del Patía, enmarcado por las cordilleras Occidental y Central, por donde corre el río Patía de norte a sur, se extiende hacia el departamento de Nariño. La cuenca del Amazonas, corresponde a la denominada Bota Caucana, por donde pasa el río Caquetá.

Hidrografía

El sistema hidrográfico del Cauca es privilegiado en lo que se refiere a fuentes de agua, está constituido por cinco grandes cuencas: Alto Cauca, Pacífico, Alto Magdalena, Patía y Caquetá; Alto Cauca, conformada por el río Cauca y sus afluentes río Palo, Guizgué, Negro, Teta, Desbaratado y Quilichao, Mondomo, Ovejas, Pescador, Robles, Piedras, Sucio, Palacé, Cofre, Honda, Cajibío, Piendamó, Tunia, Molino, Timbío y Blanco.

La cuenca del Pacífico, conformada principalmente por los ríos Guapi, Timbiquí, Saija y Micay. Alto Magdalena, su principal fuente de drenaje es el río Páez al que confluyen los ríos San Vicente, Moras, Ullucos, Negro y Negro de Narváez, y las quebradas Tóez, Símbola, Salado, Gualcar, Gallo, Macana, Honda y Totumo. La cuenca del Patía, está conformada por el río Patía y sus tributarios los ríos Guachinoco, Ismita, Bojoleo, El Guaba, Sambingo y Mayo.

La cuenca del Caquetá, está conformada por el río Caquetá a donde confluyen los ríos Cusiyaco, Cascabelito, Verdeyaco, Mandiyaco, Fragua, Cascabel, Curiaco y Pacayaco. Las islas Gorgona y Gorgonilla situadas en el océano Pacífico, pertenecen al territorio caucano.

Clima

Es un departamento que debido a la variedad de su topografía no permite definir un tipo único de climas, aunque se encuentra de selva tropical húmeda y de altitud. Es una de las zonas con más alta lluviosidad del mundo.

Los períodos de lluvia en el Cauca son generalmente en los meses de marzo, abril, mayo, septiembre, octubre y noviembre; el período seco corresponde a los meses de enero, febrero, junio y julio. Se encuentran los pisos térmicos cálido, templado y frío y los pisos bioclimáticos subandino, altoandino y páramo.

Reservas Naturales

Los diferentes pisos térmicos del departamento de Cauca, ofrecen al visitante hermosos paisajes, el volcán nevado del Huila, montañas y ríos que forman asombrosos valles profundos como el Patía; lagunas naturales como la de la Magdalena y la del Buey y tres parques nacionales; el Puracé, de suma importancia por su riqueza en flora, fauna, geología e hidrografía; el Munchique catalogado como uno de los más ricos en variedad de especies de aves, mamíferos, reptiles y roedores; y la isla de Gorgona con especies y subespecies endémicas; donde se desarrolla un turismo de tipo educativo - científico.

El departamento de Cauca posee un gran patrimonio arqueológico, heredado de los pueblos prehispánicos, que constituyen uno de los lugares más importantes del país reflejado en el testimonio cultural del parque arqueológico de Tierradentro.

Popayán la capital, es poseedora de uno de los patrimonios históricos arquitectónicos y culturales más valiosos del país, representado en iglesias, residencias y construcciones coloniales; es tradicional la celebración de la Semana Santa en la ciudad de Popayán con ritos y ceremonias de gran esplendor; dispone de hoteles confortables para el turista.

7.7.3 Infraestructura de Transporte

En vías el Departamento cuenta con una infraestructura de transporte constituida por un sistema carretable, aéreo, fluvial y marítimo.

Sistemas Carreteable

Dentro del sistema carretable hay tres tipos de carreteras: primarias, secundarias y terciarias. La red de carreteras tiene 7.306 Km, de los cuales 795 Km corresponde a la red primaria; 2.364.35 Km a la red secundaria (1.799 Km a cargo del departamento y 575 a cargo de la nación) y 4.147 Km a la red terciaria (3146 a cargo de los municipios y 1.001,22 a cargo de la nación). El total de red pavimentada es de 781 km, lo que equivale al 10.7% del total, por debajo del departamento de Santander que es de 15%. El departamento tiene 17 Km en vías de doble calzada,

El Cauca cuenta con el sistema de carretable pavimentado con unas vías de acceso en excelente estado, la carretera panamericana atraviesa el departamento de norte a sur y la comunica con los departamentos de Valle del Cauca y Nariño, por la carretera Popayán la Plata se comunica con el departamento del Huila.

Los municipios del Norte son los que cuentan con la mejor infraestructura para la conectividad vial en el Departamento, Todos los municipios con excepción de Guapi y Timbiquí se encuentran conectados por carretera entre sí y con Popayán, que a su vez se conecta con las principales ciudades del país.

A esto se le puede añadir que en Colombia se está trabajando desde el 2012 en el proyecto denominado Vías 4G lo cuál traerá un crecimiento en Colombia por sus implicaciones en cuanto al movimiento de mercancías por el país Colombiano, es un programa de infraestructura vial en Colombia que plantea la construcción y operación en concesión de más de 8,000 km de carreteras, incluyendo 1,370 km de doble calzadas, y 159 túneles, en más de 40 nuevas concesiones. Su objetivo principal es mejorar la competitividad del país, disminuyendo el costo y tiempos de transporte de personas y, en especial, de carga, desde los puntos de manufactura hasta los puertos de exportación

Sistema Aéreo

Cauca cuenta con aeropuertos que le permiten la comunicación aérea con Bogotá y las principales ciudades del país.

La infraestructura aeroportuaria comprende el aeropuerto “Guillermo León Valencia” de Popayán, con una pista de 1500 m, a través del cual se movilizan pasajeros nacionales y carga. Adicionalmente existen aeropuertos regionales en la zona del Pacífico, en López de Micay, Guapi (que moviliza anualmente 25.000 pasajeros, aproximadamente) y Timbiquí. Operan aviones de Avianca, Aires y Satena (es la única que vuela a Guapi).

Sistema Fluvial

En los municipios de la costa del Pacífico, el sistema de transporte de carga y pasajeros es el fluvial, a través de los ríos navegables (Bubuey, Guapi, Micay, Mayo, Saija y Timbiquí). Sus recorridos se hacen a través de esteros.

Debido a la carencia de vías terrestres, los habitantes de Piamonte también deben desplazarse por vía fluvial, por los ríos Fragua y Caquetá. Opciones alternas son la Marginal de la Selva y una reducida red de vías terciarias.

Sistema Marítimo

Mientras los municipios del norte gozan de la mejor infraestructura vial del departamento, la costa Pacífica (Guapi, Timbiquí y López de Micay), los cuales sostienen relaciones económicas con Buenaventura, usan el sistema marítimo como vía de conectividad con el resto del departamento por medio del océano Pacífico que permite la navegación de canotaje entre los municipios de Guapi, Timbiquí y López (Micay). Los ríos Guapi, San Juan de Micay, Saija y Timbiquí permiten la navegación en pequeñas embarcaciones.

Calidad de Vías Zona Norte del Cauca

Los municipios del Norte son los que cuentan con la mejor infraestructura para la conectividad vial en el Departamento, esto ha facilitado el pleno desempeño de la empresa En Su Entrega, en la distribución y entrega de correspondencia masiva.

A continuación se ilustra el mapa de las vías de la zona norte del Cauca donde los ocho municipios encerrados en cuadros naranja indican los lugares en lo que opera la empresa “En Su Entrega”, las vías que están en color naranja son las vías principales del norte del cauca; las vías que están en color verde son las secundarias.

Mapa 3. Vías Primarias y secundarias de los municipios donde opera “En Su Entrega”



Fuente: Google maps

El tener las vías de acceso en excelentes condiciones a la empresa le ha permitido:

- Comunicación eficiente con los usuarios y proveedores.
- Ahorro en costos de desplazamientos y tiempo de desplazamientos.
- Mayor productividad en entregas.
- Seguridad vial para mensajeros.
- Mayor comodidad en distribución y entregas.

7.7.4 infraestructura de servicios publicos

Servicio Agua

Departamento del Cauca, en el 2012 el 31% de los municipios suministra agua con riesgo bajo, el 20% con riesgo medio y el 49 % suministran agua con riesgo alto, los municipios de San Sebastián, Puerto Tejada, López de Micay, Caloto, Florencia, Guachene, Guapi, La Sierra, La Vega, Sucre y Timbiquí reportan un indicador de calidad inviable para el agua suministrada.

En el Departamento se encuentran construidas 39 plantas de tratamiento de agua potable, para fuentes superficiales que representa un 93% de las cuales el 39% operan adecuadamente y el 20% operan regularmente y el 5% son municipios que no cuentan con ningún sistema de tratamiento.

Cabe destacar que en el año 2014 se empezó a trabajar en un proyecto que abastecerá de agua potable a los municipios de la zona norte del Cauca especialmente a Puerto Tejada, Corinto, Padilla y Villarrica.

Alcantarillado

En alcantarillado urbano en el 2013 una tercera parte de los municipios tienen coberturas del 90%, otro tercio se encuentra en torno al 80%; las situaciones más críticas se encuentran en los restantes municipios, entre los cuales La Vega, López de Micay y Timbiquí, no llegan al 50% y al 20% en el caso de Timbiquí.

En diferentes sistemas de alcantarillado se cuenta con 48 Plantas de tratamiento de aguas residual, de las cuales nueve se encuentran funcionando adecuadamente, 25 funcionan de manera regular y 14 no están funcionando o funcionan de manera inadecuada

Energía Eléctrica

Las coberturas logradas en energía son más altas que en los servicios anteriores de acuerdo a las estadísticas, en el departamento del Cauca tiene una cobertura del 80,7 y Puerto tejada tiene un 99,3% por ciento de cobertura lo cual permite que la organización pueda operar de manera óptima.

Gas natural

El servicio de gas ha permitido el ahorro de energía, a este servicio se accede en las zonas rural y urbana con la compra de pipas de gas que proveen empresas privadas. Se estima que la población de la zona urbana y de la periferia podrá tener el gas domiciliario en sus viviendas mediante la conexión directa, es decir, mediante redes domiciliarias.

Entre los municipios que cuenta el departamento con suministro de gas natural se tiene a Miranda, Corinto, Guachene, Caloto, Padilla, Puerto Tejada, Santander de Quilichao, es decir en la zona norte del Cauca hay una amplia cobertura del gas domiciliario.

7.7.5 Resultados Entorno Geofísico

Tabla 36. Guía Entorno Geofísico

Variable	A/O	AM	am	Om	OM
Localización	O				X
Características Naturales(Clima)	O			X	
Infraestructura de Transporte	O				X
Infraestructura de servicios públicos	O			X	

Fuente: Elaboración propia

7.8 ENTORNO SOCIAL

Las variables que determinan el entorno social como son, el mercado laboral, la cobertura educativa, la pobreza el desempleo, han mejorado en el departamento del Cauca, pero su visibilidad en la región es poca por el temor y la inseguridad que generan los grupos al margen de la ley como las guerrillas y la delincuencia común.

La presencia de grupos armados al margen de la ley y delincuencia común, que son actividades delincuenciales que afectan la sociedad Caucana, demostrándose la inseguridad y violencia que reina en las regiones de este departamento ocasionándose desplazamientos, homicidios, atentados terroristas, cobro de impuestos, extorciones, entre otros atrocidades que afectan el libre desarrollo económico de la región y el país, además el narcotráfico y micrográfico son actividades que día tras día toman más furor.

Estos factores impactan en la empresa En-Su Entrega debido a que estos actos restringen el paso a ciertas zonas del departamento del Cauca por parte de la guerrilla y a diferentes barrios de los municipios por parte de la delincuencia común, lo que imposibilita la distribución de la correspondencia en ciertas zonas.

7.8.1 Mercado laboral

En 2014 la tasa global de participación (TGP) fue 58,5%, 1,8 puntos porcentuales por encima respecto al año anterior (56,7%). La tasa de ocupación se ubicó en 52,1% frente a 50,4% del 2013. La tasa de desempleo fue 10,8%, frente a 11,3% el año anterior.

En cuanto a la tasa de subempleo subjetivo, en el 2014 la tasa fue de 34,9% y la tasa de subempleo objetivo fue de 17,0%. Para el año anterior registraron 33,6% y 15,0% respectivamente.

Tabla 37. Población en edad de trabajar departamento del Cauca 2010-2014

Concepto	Promedio enero - diciembre				
	2010	2011	2012	2013	2014
% población en edad de trabajar	78,3	78,7	79,0	79,2	79,5
TGP	55,9	56,4	56,4	56,7	58,5
TO	50,0	50,0	49,9	50,4	52,1
TD	10,7	11,3	11,4	11,3	10,8
T.D. Abierto	10,2	10,7	10,8	10,6	10,1
T.D. Oculto	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7
Tasa de subempleo subjetivo	37,9	33,3	33,1	33,6	34,9
Insuficiencia de horas	11,2	12,0	12,2	12,1	11,5
Empleo inadecuado por competencias	24,3	18,6	15,8	13,1	8,8
Empleo inadecuado por ingresos	32,9	28,5	28,6	29,1	31,0
Tasa de subempleo objetivo	11,4	11,7	12,4	15,0	17,0
Insuficiencia de horas	4,7	5,4	5,6	6,8	6,9
Empleo inadecuado por competencias	5,9	5,1	5,2	6,0	3,6
Empleo inadecuado por ingresos	9,0	8,1	9,8	11,2	13,8

Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

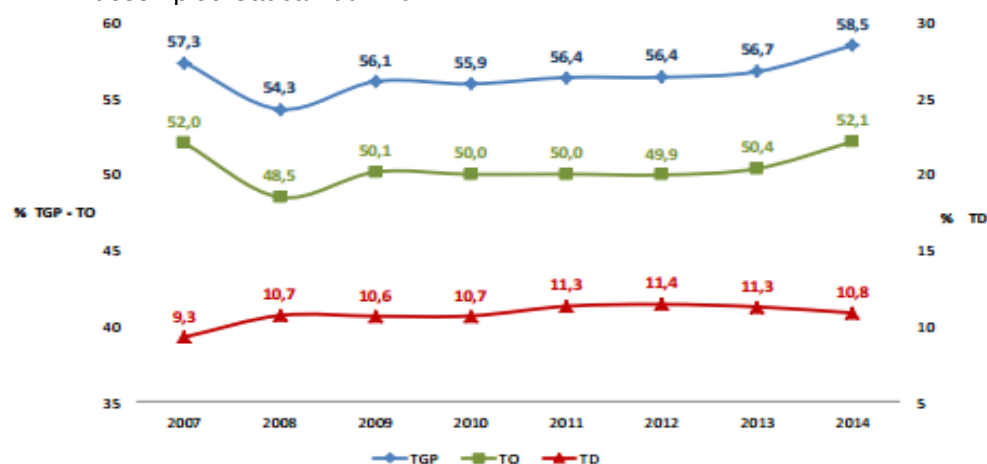
En el 2007 la tasa global de participación fue de 57,3%, la tasa de ocupación de 52,0% y la tasa de desempleo 9,3%, evidenciándose que hace siete años estas cifras no mejoraban en el departamento del Cauca. Puesto que en el transcurso del 2008-2013 la tasa de participación se mantuvo en promedio de 54,3% y 56,7%, menos que en el 2007, pero para el 2014 ya aumento esta tasa en 1.2 puntos porcentuales en comparación al 2014.

En cuanto a la tasa de ocupación se evidencio el mismo comportamiento, donde en 2007 la tasa de ocupación fue 52,0 que en comparación al 2014 solo aumento en siete años en 0.1 puntos porcentuales, manteniéndose en los siete años corridos en un promedio de 48,5% y 50.4%.

Por otro lado la tasa de desempleo no ha disminuido en comparación con el 2007 donde cerro en 9.3% a comparación con 2014 las personas en el Cauca que no lograron ubicarse en un trabajo fue de 10,8% es decir aumento 1.5 punto porcentuales el número de desempleados.

En graficas la representación de la tasa global de participación, de ocupación y de desempleo se evidencia en los últimos siete años:

Gráfica 29. Tasa global de participación, de ocupación, y de desempleo Cauca 2007-2014



Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

El Mercado laboral en el norte del Cauca es mejor en comparación con el resto del departamento, esto debido a que la zona industrial está situada en este sector, por tanto, es fuente de empleo para las personas que viven cerca de esta zona. En cuanto a información del mercado laboral en la zona norte del departamento se encontró lo siguiente:

Tabla 38. Indicadores del mercado laboral en el norte del Cauca en abril de 2006.

INDICADOR	PTO. TEJADA	CALOTO	VILLARICA	TOTAL
PET	79%	81%	81%	81%
TGP	61%	62%	56%	60%
TBP	48%	51%	46%	48%
TO	46%	48%	46%	47%
TD	24%	24%	18%	23%
TS	30%	25%	22%	25%

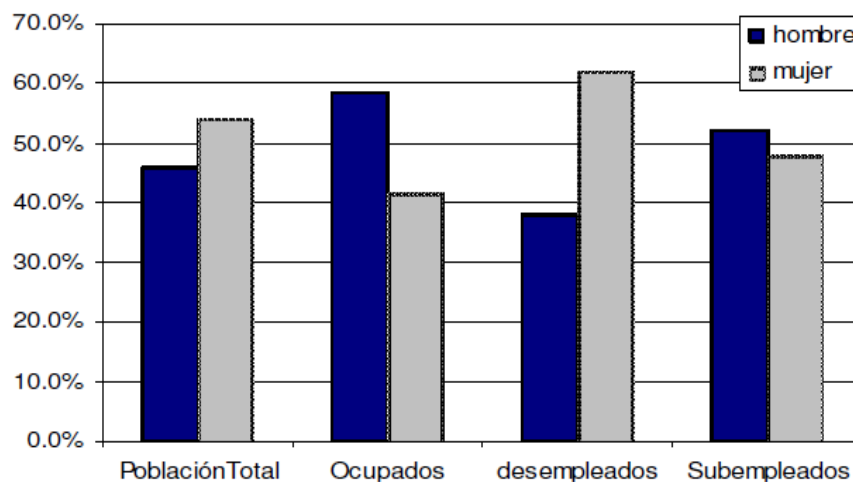
Fuente: Universidad ICESI

En el tabla anterior en el 2006 el mercado laboral en tres municipios del norte del Cauca que son precisamente donde opera con más frecuencia la empresa “En Su Entrega”, el valor de la tasa de desempleo de los municipios, es muy superior al valor de la tasa de desempleo para el Cauca. Este resultado puede deberse a que generalmente en los dos primeros trimestres de cada año aumenta la tasa de desempleo en la economía, ya que el consumo desciende de manera importante durante esta época, produciendo a su vez que disminuya la demanda de trabajo de las empresas y por consiguiente, aumente el desempleo.

Mirando de una manera más detallada la composición de la población del área, se encuentra que, a diferencia del resto del país, la participación de la población femenina en la población total es mayor al de la población masculina.

A continuación se evidencia en la gráfica:

Gráfica 30. Distribución de la población por sexo en el Norte del Cauca en el año 2006.



Fuente: Universidad ICESI.

Con respecto a los subempleados no existe una gran diferencia entre hombres y mujeres. Sin embargo, la tasa de desempleo de las mujeres es superior a la tasa de desempleo de los hombres.

Como se observa en la gráfica las mujeres son las más afectadas por falta de oportunidades, que es una situación que a nivel nacional presentan similares condiciones, cabe aclarar que muchos de las personas ocupadas se benefician de la aplicación de la Ley Páez que trajo consigo la construcción de empresas en las zona franca de dichos municipios.

7.8.2 Cobertura de Educación

Según el último informe del Ministerio de Educación el número de matriculados en el departamento del Cauca en todos los niveles educativos en el año 2012 fue de 333.486 y para el 2013 aumento la cifra en 336.809 estudiantes.

Esto demuestra el dinamismo que tiene la población del Cauca a la hora de acceder a la educación, ya que en comparación con el 2012 hay 3.320 estudiantes inscriptos en los diferentes niveles educativos.

A continuación en la tabla de evidencia en los últimos 12 años el incremento de población educada:

Tabla 39. Cauca. Población matricula total educación básica y media. 2002-2013

Año	Matricula total
2002	293825
2003	293868
2004	304810
2005	321909
2006	325839
2007	323219
2008	340143
2009	358229
2010	350077
2011	323451
2012	333489
2013	336.809

Fuente: Elaboración propia, Con datos del Ministerio de Educación Nacional

En el departamento del Cauca el nivel de escolaridad predominante es la primaria con 85.38% y la secundaria con 60.53% de los cuales el 29.56% asisten al nivel de educación superior (Postgrado, profesional, tecnológico), preocupante para el departamento.

A continuación se evidencia en la gráfica:

Gráfica 31. Tasa de cobertura neta por nivel educativo. 2002-2012



Fuente: Ministerio de Educación Nacional

7.8.3 Hogares y Vivienda

El promedio de hogares por vivienda en Colombia para el total nacional en el 2014 fue de 1,0 al igual que en el 2013. La misma situación ocurrió para área de cabeceras y los centros poblados.

En el promedio de personas por hogar a nivel nacional fue de 3,4, inferior a 0.1 puntos porcentuales respecto a lo registrado en el año 2013 cuando fue de 3,5%. En la cabecera el promedio de personas por hogar fue de 3,4% igual que en el

2013 y el promedio en el centro poblado en el 2014 fue de 3,7%, al igual que en el 2013.

Tabla 40. Hogares por Vivienda y Personas por Hogar. 2013-2014

ÁREAS		Hogares Por vivienda Promedio	Personas por Hogar Promedio
Total Nacional	2013	1,0	3,5
	2014	1,0	3,4
Cabecera	2013	1,0	3,4
	2014	1,0	3,4
Centros poblados y rural disperso	2013	1,0	3,7
	2014	1,0	3,7

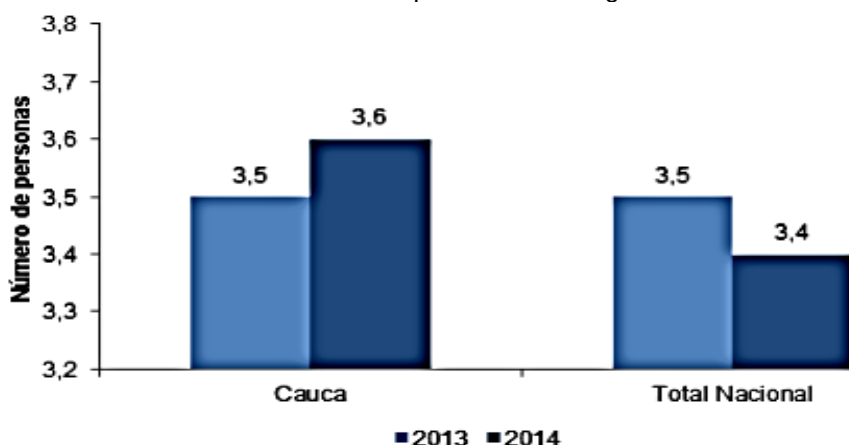
Fuente: Dane- Cuentas de Calidad de Vida. 2014

En cuanto a las regiones tuvieron un promedio de hogares por vivienda de 1,0% en el 2014, mientras en el 2013 las regiones que tuvieron un promedio menor de hogares por vivienda fueron: Oriental, Central, Pacífica, Bogotá, Antioquia, san Andrés y Orinoquia con promedio de 1,0. Mientras que Valle del Cauca y Atlántico su promedio es de 1,1 hogares por vivienda.

Las regiones con menor promedio de personas por hogar en 2014 son: Valle del Cauca y San Andrés con un promedio de 3,2 y 3,1 personas, respectivamente. Por su parte las regiones Atlántica y Pacífica, presentaron promedios de 4,0 y 3,5 personas, respectivamente. Igualmente las mismas regiones tuvieron similitud de comportamiento en el 2013, donde Valle del Cauca y San Andrés tuvieron un promedio de 3,2 y 3,0, respectivamente. Por su parte las regiones de Atlántico y Pacífica, presentaron promedio de 3,9 y 3,6 respectivamente.

En cuanto al departamento del Cauca en 2014, un hogar promedio estuvo compuesto por 3,6 personas, mientras a nivel nacional por 3,4 personas.

Gráfica 32. Cauca. Tamaño promedio del hogar 2013-2014



Fuente: Encuesta Integrada de Hogares

En el 2014, en el departamento de Cauca, la proporción de hogares unipersonales fue de 13,8%, inferior en 0,1 puntos porcentuales a lo registrado el año anterior (13,9%). Los hogares con 5 personas y más representaron el 25,8% frente a 22,9% del total nacional.

Gráfica 33. Distribución de los hogares por tamaño de la unidad de gasto. 2013-2014

Número de personas del hogar	Cauca		Nacional	
	2013	2014	2013	2014
1 Persona	13,9	13,8	13,6	14,6
2 personas	17,1	16,6	18,2	18,7
3 personas	22,1	22,6	22,7	22,9
4 personas	20,9	21,2	21,6	21,0
5 personas y más	26,1	25,8	23,8	22,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta Integrada de Hogares

7.8.4 Servicios Públicos

En el caso del servicio de energía eléctrica, se presentó aumento de la cobertura a nivel nacional al pasar de 98,2% en 2013 a 98,5% en 2014, en los centros poblados y rural disperso pasó de 92,6% en 2013 a 93,4% en 2014.

En el año 2014 a nivel nacional, la cobertura de gas natural fue 61,5%; en las cabeceras la cobertura pasó de 72,4% en 2013 a 75,1% en 2014, mientras que en los centros poblados y rural disperso se presentó un aumento de 0,9 puntos porcentuales, registrando una cobertura del 10,7% de los hogares en 2014.

En el año 2014, el 88,4% de los hogares colombianos contaba con servicio de acueducto (88,5% en 2013). La cobertura de servicio de acueducto en las cabeceras fue 96,7% y en los centros poblados y rural disperso 57,5% en 2014.

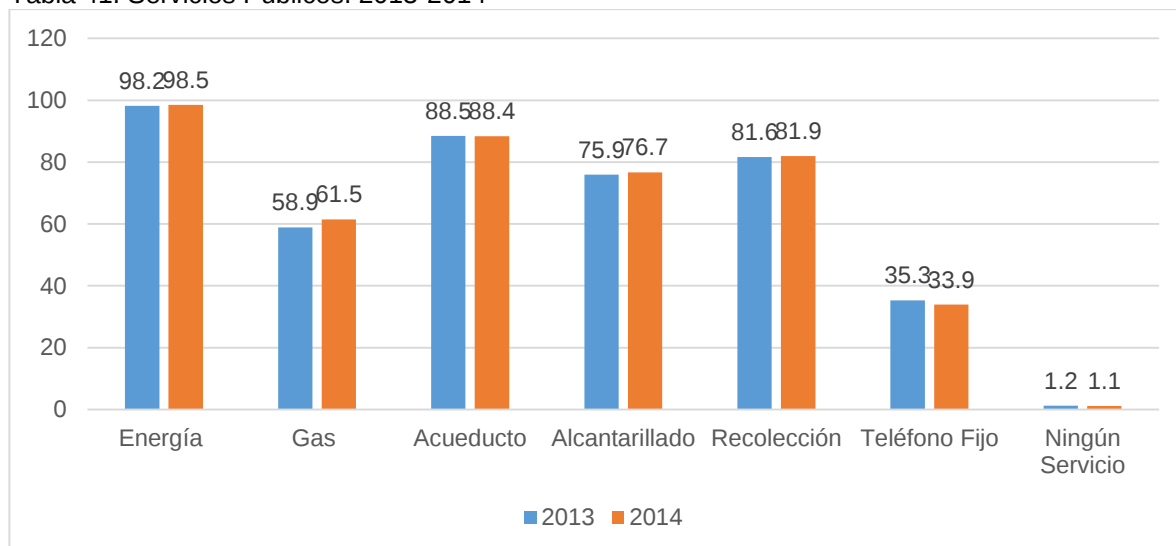
El servicio de alcantarillado en el año 2014 alcanzó el 76,7% de los hogares del país, lo que representó un incremento de 0,8 puntos porcentuales respecto a la cobertura registrada en 2013, cuando el servicio cubría el 75,9%, de los hogares. En el año 2014 la cobertura de este servicio para las cabeceras fue 93,1% y para los centros poblados y rural disperso 15,7%.

El servicio de recolección en el año 2014 alcanzo el 81,9% comparado con el 2013 que cerró en 81,6%, aumentando 0.3 puntos porcentuales.

La ECV 2014 registró una reducción de 0,4 puntos porcentuales de la tenencia del servicio telefónico fijo en los hogares del país, al registrar 33,9% de hogares en 2014, frente a 34,3% en 2013. En las cabeceras pasó de 42,6% en 2013 a 42,2% en 2014. En los centros poblados y rural disperso la disminución fue de 0,9 puntos porcentuales, al registrar 3,0% en 2014 frente a 3,9% en 2013.

A continuación se evidencia todos los comportamientos:

Tabla 41. Servicios Públicos. 2013-2014

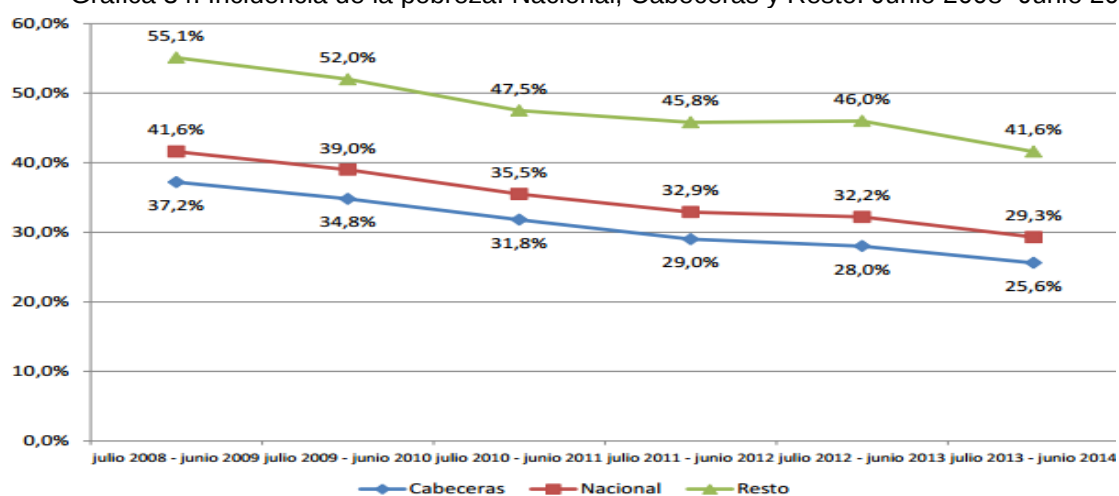


Fuente: Dane- Cuentas de Calidad de Vida. 2014

7.8.5 Pobreza

Para el año comprendido entre julio de 2013 y junio de 2014, a nivel nacional, el porcentaje de personas en situación de pobreza fue de 29,3 %, en las cabeceras de 25,6% y en el resto de 41,6%. Con respecto al año comprendido entre julio de 2012 y junio de 2013 la pobreza por dominio presentó las siguientes variaciones: - 2,9 puntos porcentuales (nacional), -2,4 puntos porcentuales (cabeceras), y -4,4 puntos porcentuales (resto). como se evidencia a continuación en la gráfica:

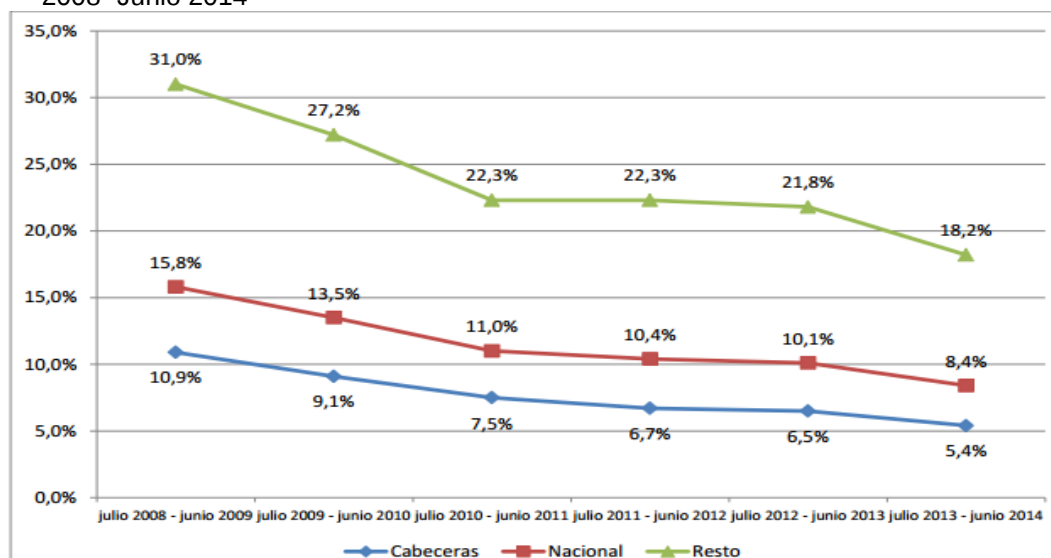
Gráfica 34. Incidencia de la pobreza. Nacional, Cabeceras y Resto. Junio 2008- Junio 2014



Fuente: Encuesta Integrada de Hogares

Para el año comprendido entre julio de 2013 y junio de 2014, a nivel nacional, el porcentaje de personas en situación de pobreza extrema fue de 8,4%, en las cabeceras de 5,4% y en el resto de 18,2%. Con respecto al año comprendido entre julio de 2012 y junio de 2013 la pobreza extrema por dominio presentó las siguientes variaciones: -1,7 puntos porcentuales (nacional), -1,1 puntos porcentuales (cabeceras), y -3,6 puntos porcentuales (resto).

Gráfica 35. Incidencia de la pobreza extrema. Nacional, Cabeceras y Resto. Junio 2008- Junio 2014



Fuente: Encuesta Integrada de Hogares

La percepción de pobreza a través de la pregunta si se considera pobre, corresponde 36,7% de los hogares del país en 2014, a comparación del 2013 donde correspondió a 40,6%. Lo cual representa una disminución de 3,9 puntos porcentuales. En la cabecera la percepción de pobreza disminuyendo en 3,7 puntos porcentuales pasando de 34,2% en 2013 a 30,5 en el 2014. En los centros poblados la percepción de pobreza disminuyó en 4,3 puntos porcentuales pasando de 63,8% en el 2013 a 59,5% en el 2014.

A continuación se evidencia el comportamiento en la tabla de percepción de pobreza:

Tabla 42. Percepción de pobreza. 2013-2014

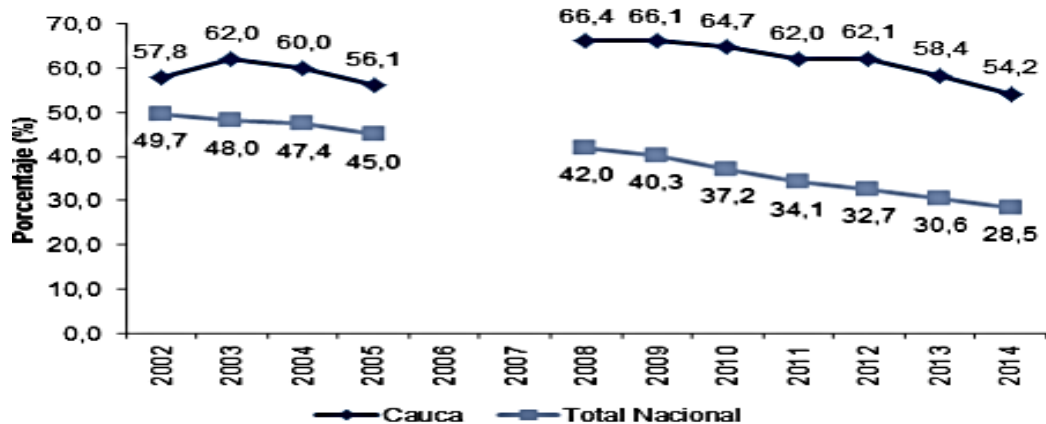
ÁREAS		Pobre	No Pobre
Total Nacional	2013	40,6	59,4
	2014	36,7	63,3
Cabecera	2013	34,2	65,8
	2014	30,5	69,5
Centros poblados y rural disperso	2013	63,8	36,2
	2014	59,5	40,5

Fuente: Dane- Cuentas de Calidad de Vida. 2014

Con lo anterior se puede evidenciar que en Colombia las personas están teniendo más oportunidades de trabajo, lo que permite mejorar su calidad de vida en todos los ámbitos, permitiéndose satisfacer sus necesidades y poder tener acceso a servicios financieros, de telefonía, comerciales, entre otros, que son las principales actividades generadoras de correspondencia masiva.

En cuanto al departamento del Cauca para el año 2014, la pobreza alcanzó una incidencia de 54,2%, mientras que en 2013 fue 58,4%, con una disminución de 4,2 puntos porcentuales. A nivel nacional, la pobreza tuvo una disminución de 2,1 puntos porcentuales pasando de 30,6% en 2013 a 28,5% en 2014.

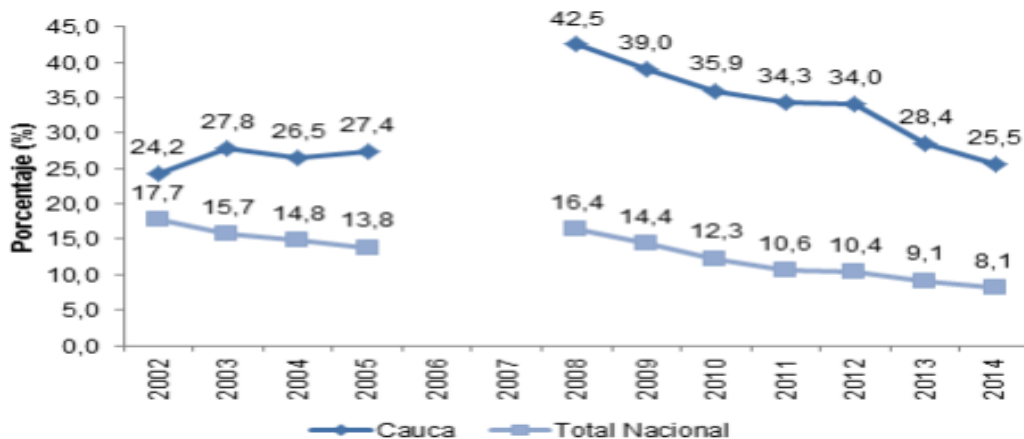
Gráfica 36. Incidencia de Pobreza 2002-2014



Fuente: Encuesta Integrada de Hogares

En el 2014, la pobreza extrema en Cauca fue 25,5%, presentando una disminución de 2,9 puntos porcentuales respecto al año 2013 cuando fue 28,4%. A nivel nacional, la pobreza extrema pasó de 9,1% en 2013 a 8,1% en 2014, con una disminución de 1,0 punto porcentual.

Gráfica 37. Incidencia de Pobreza Extrema 2002-2014



Fuente: Encuesta Integrada de Hogares

7.8.6 Conflicto Armado

De acuerdo a las publicaciones emitidas en por el instituto Cisarva de la universidad del Valle que tiene como misión la “prevención de la violencia y promoción de convivencia” realizaron un análisis del conflicto armado en el departamento del Cauca de los cual se evidencio lo siguiente.

El departamento del Cauca se ha configurado como un espacio estratégico para los actores armados, debido a la convergencia de canales de comunicación entre la Amazonía y el Océano Pacífico, Ecuador y el Valle del Cauca, así como la diversidad de su geografía con valles interandinos y selvas, que se extienden desde la Cordillera Central hasta el Pacífico; estas características han favorecido la presencia de grupos insurgentes y de organizaciones de autodefensa. Las principales zonas donde estos grupos al margen de la ley tienen presencia en estos momentos son: la Bota Cauca que comunica con el departamento del Caquetá y con el Putumayo; el Macizo que comprende también algunos municipios de los departamentos de Tolima, Huila, Nariño, Putumayo y Caquetá; la Vía Panamericana que atraviesa el departamento desde Nariño hasta Valle; la zona noroccidental – río Naya, que a través del río San Juan y más arriba por el río Atrato, comunica con el municipio de Buenaventura (Valle) y el departamento del Chocó (Pacífico); la Cordillera Oriental, en los municipios de El Tambo, Argelia, Patía, Balboa y el piedemonte de la Cordillera Central, especialmente los municipios de Mercaderes y Bolívar (zona de enclave cocalero), la zona del Pacífico, principal para el tráfico de armas y de drogas; así como Popayán y sus alrededores, eje administrativo del departamento.

Guerrillas

En el Cauca predominan en la actualidad los grupos armados de las FARC y el ELN pero hay que mencionar que en el pasado actuaron también otras organizaciones entre las que se destacaron el M-19, el Quintín Lame y en menor medida el EPL, el Ricardo Franco y el Jaime Bateman Cayón².

Las FARC Y ELN actualmente utilizan como retaguardia las amplias zonas montañosas de las dos cordilleras y las zonas selváticas en el límite del departamento del Putumayo, desde las cuales emprenden sus acciones. En el sector nororiental tiene presencia el frente 6 de las FARC en los municipios de Puerto Tejada, Miranda, Padilla, Corinto, Santander de Quilichao, Páez, Caldono, Silvia, Jambaló, Totoro e Inzá (este frente extiende su radio de acción hasta los municipios vallecaucanos de la Cordillera Central, tales como Florida, Palmira, Cerrito, Tuluá y Buga); el frente 13 cuyo eje principal es el departamento de Huila y que desarrolla su accionar armado en los municipios de Puracé, Timbío, Sotará, Rosas, La Sierra y La Vega. Hacia el norte, en la región de El Naya, actúa el frente 30 especialmente en los municipios de Buenos Aires, López, Suárez y Morales,

también en los municipios vallecaucanos limítrofes como Dagua, Calima y Buenaventura; el frente 8 cuya principal influencia se encuentra en los municipios de El Tambo, Argelia, Timbío, Cajibío, Rosas y La Sierra; el frente 60 ubicado principalmente en los municipios de El Tambo, Patía, Argelia y Balboa; el frente 29 cuyo centro de operaciones incluye municipios de la parte norte de Nariño, con presencia en Mercaderes, Bolívar, Patía, Balboa y Florencia; el Frente Arturo Medina ubicado en la Bota Cauca en los municipios de Piamonte, Santa Rosa, San Sebastián y Almaguer; por último la Columna Móvil Jacobo Arenas cuyo amplio radio de acción se extiende desde el noroccidente del departamento hasta la Bota Cauca.

Autodefensas

La aparición del narcotráfico en el Cauca se da en un contexto de una fuerte confrontación entre los grandes propietarios y grupos de indígenas y negros, en la cual la violencia fue la principal herramienta utilizada por los terratenientes caucanos que a través de los llamados “pájaros” o pistoleros a sueldo asesinaron a dirigentes y activistas.

En la actualidad se estima que los grupos de autodefensa, además de ejercer presencia en el norte del departamento, extienden su radio de acción al Macizo y al sur del departamento en municipios como Patía, Mercaderes, Rosas, La Vega, Argelia y Florencia. Los grupos que tienen su radio de acción en este departamento son el frente Pacífico, en los municipios de Guapi, Timbiquí y López; los bloques Calima y Farallones, en el norte del departamento; el bloque Mártires de Ortega en los municipios de Cajibío, Piendamó, Suárez, Morales, Timba, Santander de Quilichao y Buenos Aires; el bloque Libertadores del Sur con presencia en algunos municipios del Macizo Colombiano y el sur occidente; así como las milicias de Popayán y Timbío.

Acciones de los grupos armados

El año 2003, proyectando la cifra con base en lo registrado hasta octubre, representa el pico más alto de la actividad armada de los grupos subversivos desde 1985. En este año se registraron un total de 110 acciones, 38 más que las del pico de 2000, 63 más que las presentadas en 1991, 72 más que las de 1986. Este ascenso se explica principalmente por el aumento de los ataques a las instalaciones de la Fuerza Pública, sobre todo de la Policía, que de seguir la tendencia presentada de enero a octubre de 2003, aumentarían en un 650% con relación al año 2002, las emboscadas que ascenderían en un 200% y los actos de terrorismo que crecerían en un 53%. Al mirar el comportamiento de la actividad armada de la guerrilla en los últimos cuatro años se puede observar el notable ascenso de las acciones en el año 2000, esto debido principalmente a la intensificación de la confrontación entre las fuerzas del Estado y las organizaciones insurgentes que se vio representado en el aumento de las

acciones terroristas, como la voladura de torres de energía, la quema de viviendas (como ocurrió el 7 de octubre en Cajibío donde guerrilleros de la columna móvil Jacobo Arenas y el frente 8 de las FARC incineraron cuarenta casas), la quema de buses (principalmente de la empresa Expreso Bolivariano). De la misma manera se dio un aumento de los ataques a instalaciones de la Fuerza pública: este año la estación de la Policía de Argelia fue hostigada en tres ocasiones, en los meses de febrero, marzo y noviembre respectivamente; así mismo las estaciones de los municipios de Suárez, Buenos Aires, Páez, Miranda y Almaguer (el 80% de estas acciones fueron llevadas por las FARC y los demás por el ELN). Así mismo los hostigamientos aumentaron.

A medida que pasan los años las acciones terroristas de estos grupos no dan fin, generando en la población civil un sin número de torturas y desapariciones, secuestros, desplazamientos forzados, minas antipersonal, homicidios, atentados a torres de energía, quema de viviendas, buses, ataques a instalaciones de fuerza pública, atentado en puentes, hostigamientos, entre otras acciones que generan actualmente inseguridad en el departamento y ha sido una de las causas del lento desarrollo económico de la región.

Añadiéndole al tema del conflicto armado también se tiene en cuenta la delincuencia común, como principal factor que impacta directamente en las operaciones de la empresa.

Delincuencia Común

Las pandillas juveniles en el departamento se encargan de impregnar, miedo, terror e inseguridad en los municipios, por medio de actividades delincuenciales como extorciones, pago de vacunas, desplazamientos, robos, homicidios y con la venta de alucinógenos ilícitos tales como mariguana, cocaína, bazuco, perico, entre otros que desordenan el libre desarrollo y convivencia de la comunidad.

Las pandillas juveniles se enfrentan uno contra los otros con el fin de ganar terreno y/o zonas para sus actividades delincuenciales, quedando la población civil en medio de la guerra de dichos grupos.

7.8.7 Resultados Entorno Social

Tabla 43. Guía Entorno Social

Variable	A/O	AM	am	Om	OM
Mercado Laboral	O			X	
Hogares y vivienda	O			X	
Servicios Públicos	O			X	
Pobreza	A	X			
Educación	O			X	
Conflicto Armado	A	X			

Fuente:

Elaboración

propia

Tabla 44. Matriz Integrada.

VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
Producto interno bruto	El PIB sirve como indicador para medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país que estén dentro del territorio, además porque brinda información para la toma de decisiones frente a las fluctuaciones del mismo en la economía. El cálculo del aporte que hace cada rama económica al crecimiento del PIB se hace teniendo en cuenta el peso relativo de cada rama y su tasa de crecimiento para cada período, es decir, el aporte de cada rama depende de su tamaño y su crecimiento. Siendo el sector Transporte, almacenamiento y Comunicación, una rama que tiene una proporción grande con respecto al PIB, ya que cualquier cambio en el crecimiento en la rama genera fuertes cambios en el PIB	Para el 2014 una de las ramas de la actividad economía que presento mayor crecimiento fue la rama de transporte, almacenamiento y comunicación, donde se identificó un crecimiento de 4.2%, con respecto al año 2013 que cerró en 3,8%, debido al crecimiento de servicios de transporte aéreo en 5.9%; actividades complementarias y auxiliares de transporte 5.0%; Servicio de correo y telecomunicaciones en 4.2% y servicios de transporte terrestre en 3.6%. La tendencia del sector es positiva, debido que en los últimos 3 años se ha mantenido una solidez del sector.	Es importante para la empresa que las actividades de correo y telecomunicaciones en los últimos años hayan mantenido un crecimiento positivo, lo que permite mantener contratos y cantidades altas de correo vigentes en la empresa. Lo anterior se debe a que el sector postal continúa caracterizado por una organización industrial verticalmente integrada, que se mantiene en el monopolio de algunos segmentos del mercado como el servicio postal de correo, la Franquicia, el servicio de giros internacionales y el área de reserva.

Tasa desempleo y Empleo Cauca	La tasa de desempleo y empleo refleja el bienestar de las familias, es una variable que más influencia en el comportamiento de los mercados, es decir, la tasa de desempleo o empleo tienen consecuencias sociales que afectan la vida cotidiana de los ciudadanos.	De acuerdo a las cifras reflejadas por el DANE el nivel de ocupación en el periodo 2008-2014 en el Cauca ha aumentado lentamente presentado 487.000 en 2005 a 566.000 ocupados en 2014, sin embargo el número de desocupación en 2014 registró un incremento de 11.000 personas, presentado una dinámica en el periodo estudiado. Lo anterior se evidencia que la población en edad de trabajar ha aumentado entre 2008-2014 en 82.000 personas. Con lo anterior se puede decir que Cauca presenta una tasa global de participación de 58.5%, una tasa de ocupación de 52.1% y una tasa de desempleo de 10.8%, inferior en 0.5 puntos porcentuales frente al año 2013.	Para la empresas del sector postal es vital que cuando en una población aumenta el nivel adquisitivo, aumentan el uso de servicios públicos, servicios financieros que impulsa el aumento de la correspondencia en los hogares y por ende aumento de correspondencia para la empresas.
Ley Sobre Constitución Pymes	Ley que permite el fomento, la creación y desarrollo de pequeñas y medianas empresas, brindando un ambiente favorable para competir en el mercado Colombiano.	Esta ley establece los parámetros para clasificar las empresas y además mediante la cual se dictan las disposiciones para promover el desarrollo de la creación de empresas (micro, pequeñas y medianas), con el fin de promover el desarrollo económico y la formalización de estas entidades. Esta Ley permite a las empresas por ende sostenerse en el mercado, manteniendo índices de crecimiento y sobre todo la creación de nuevos empleos formales, por tanto los	Para la empresa que está en proceso de formalización, es de vital importancia aprovechar todos parámetros brindados por la Ley para enfrentar los constantes cambios del entorno y permanecerse en el mercado, ser más competitiva y así poder contribuir al sostenimiento y crecimiento del sector.

		incentivos a la formalización en etapas iniciales brindan un ambiente favorable para dichas entidades.	
Ley Sobre Servicios Postales	Colombia cuenta con un régimen legal para el sector postal, estableciendo con claridad sobre los servicios públicos que constituye el sector postal.	Por medio de la cual se establece el régimen de los servicios postales y se dictan otras disposiciones. Señalando el régimen de prestación de los servicios postales y lo pertinente a las entidades encargadas de la regulación de estos servicios.	Esta ley permite a las empresas de operador postal mantener concesiones y licencias hasta término de normatividad legal y poder operar a nivel nacional e internaciones en sector postal. Esto permite a la empresa poder ampliar su portafolio de productos y por ende contratar de manera directa con las entidades que demandan un servicio postal.
Distribución Por Rango De Edades	Un alto porcentaje de la población se encuentra en edades de los 15- 50 años, demostrándose una población con índices de crecimiento en edades adultas que son los generadores del poder adquisitivo de las familias y por ende los demandantes de los servicios ofrecidos por el mercado.	Se evidencia que los rango de edad de 0-14 años han tenido una disminución de población a diferencia de las edades adultas que han tenido un ligero crecimiento especialmente el rango de edad de los 30.-34 años aumentando de 82.940 habitantes en 2005 a 100.730 habitantes en 2014, aumentando en 17.790 habitantes. De acuerdo a esto los rangos de edad que más ha tenido un ligero crecimiento son de edades adultas, lo que significa que la población predominante en los próximos años serán adultos y adultos mayores, que son los generadores de los ingresos económicos y por ende demandan servicios financieros, consumo, telecomunicaciones, servicios públicos. Además de esto se espera que para el 2020 según las proyecciones del Dane	Contar con una población en edad joven y adulta que se encuentre generando ingresos económicos permite incrementar la demanda de servicios financieros, de consumo, telecomunicaciones, servicios públicos y otros. Esta situación conlleva de igual manera a la posibilidad a que incremente uso del correo masivo

		2005-2020 la población del Cauca en edades adultas seguirán teniendo un ligero crecimiento.	
Fenómeno de la Niño	El clima tiene la capacidad de potenciar o limitar el desarrollo económico y social de un país. Las anomalías impactan notoriamente al país, lo cual ocasiona un fuerte impacto en la economía nacional y en la calidad de vida de un gran segmento de la población, requiriendo en muchos casos la intervención del estado y presentado una lenta recuperación.	El fenómeno del niño sus principales afectaciones son los incendios forestales, escasez del recurso hídrico y por ende el desabastecimiento de agua, que para el funcionamiento de la empresa su incidencia en las operaciones son muy remotas.	Para las empresas del sector postal, los fenómenos climáticos afectan directamente la entrega de correspondencia masiva, El fenómeno del Niño permite tener una mejor rotación del correo masivo y por ende no existen demoras o retrasos en las entregas, así mismo no habrán quejas de las empresas proveedoras de correspondencia y los usuarios.
Tics en los Microestablecimientos	Las empresas están utilizando las innovaciones tecnológicas con el objetivo de mejorar sus operaciones y lograr ser más eficientes y eficaces.	Los microempresarios están utilizando la Tics para enviar o recibir correos, para establecer una comunicación más directa con los clientes, y grupo de interesados, para la búsqueda de herramientas, llamadas telefónicas, para el usos de aplicaciones, y todo buscando mejorar los procesos empresariales y ser más competitivos en un sector bastante dinámico.	Las Tics en las empresas pequeñas como En- Su Entrega podría generar una comunicación eficiente con los usuarios y proveedores por medio de a telefonía móvil para que el proceso de recolección y entrega sea el mejor. El uso del internet permitiría enviar información solicitada por los clientes. Una página Web se lograría hacer publicidad a la empresa. Entre otras ventajas que conlleva utilizar las Tics

Localización	La localización permite establecer las rutas de operación a las que podrían acceder las empresas del sector, la clientela y su duración, entendiéndose que hay lugares del país que se los considera zonas rojas por su alta inseguridad y presencia de grupos armados y pandillas juveniles.	El Departamento del Cauca se encuentra localizado en el suroeste del país. Limita al norte con los departamentos del Valle del Cauca y Tolima, al oriente con los departamentos de Huila y Caquetá, al sur con los departamentos de Putumayo y Nariño, y al occidente con el océano Pacífico. Mientras Puerto Tejada Limita al Norte: con los municipios de Santiago de Cali y Candelaria en el departamento del Valle del Cauca, al Sur Con el municipio de Caloto y Villarrica, al Oriente con Miranda y Padilla y al occidente con Villarrica y Jamundí, siendo uno de los municipios con más cercanía a la tercera ciudad más importante de Colombia, Cali Valle.	Para la empresa la mayoría de los clientes están ubicados en la ciudad de Cali, Santander y Popayán, permitiéndole tener acceso directo y rápido a cada una de las empresas que se trabaja, así se logra el fácil desplazamiento para recolectar, distribuir y entregar a todas las rutas o zonas donde opera En- Su Entrega.
----------------------------	--	---	--

Infraestructura Transporte	La infraestructura de transporte interconectan los puntos de producción y consumo de un país, revistiendo la importancia para el desarrollo economía	El Cauca cuenta con el sistema de carreteable pavimentado con unas vías de acceso en excelente estado, la carretera panamericana atraviesa el departamento de norte a sur y la comunica con los departamentos de Valle del Cauca y Nariño, por la carretera Popayán la Plata se comunica con el departamento del Huila. Los municipios del Norte son los que cuentan con la mejor infraestructura para la conectividad vial en el Departamento, Todos los municipios con excepción de Guapi y Timbiquí se encuentran conectados por carretera entre sí y con Popayán, que a su vez se conecta con las principales ciudades del país.	La infraestructura vial le permite a las empresas establecer el camino de trabajo y para la empresa En- Su Entrega el estado de las vías determinada el acceso a las zonas o rutas de operación de la manera más eficiente.
Conflicto Armado	El conflicto armado es conocido por sus manifestaciones de violencia y por las graves consecuencias que ha provocado en el desarrollo social y cultural de cualquier región.	Las acciones terroristas de los grupos armados generan en la población civil miedos, terror, angustias que imposibilitan el libre desarrollo y convivencia social, por los incesantes actos de torturas, desapariciones, desplazamientos forzados, minas antipersonal, homicidios, atentados. Las FARC Y ELN actualmente utilizan como retaguardia las amplias zonas montañosas de las dos cordilleras y las zonas selváticas en el límite del departamento del Putumayo desde las cuales emprenden sus acciones terroristas a todos los municipios del departamento de las que son víctimas	El conflicto armado impacta en la empresa En-Su Entrega debido a que estos actos restringen el paso a ciertas zonas del departamento del Cauca por parte de la guerrilla y a diferentes barrios de los municipios por parte de la delincuencia común, lo que imposibilita la distribución de la correspondencia en ciertas zonas.

		la población civil.	
Inflación	Una de las principales políticas monetarias de los países es mantener una inflación baja y estable, debido a que la inflación afecta negativamente a los individuos. Con el aumento de los precios el poder adquisitivo de los consumidores se ve afectado, es decir la distribución de los ingresos en los productos y servicios será más costosos recibiendo el mismo bien o servicio.	A diciembre del 2014 la inflación anual al consumidor se situó en 3.66% superior en 1.72% a la registrada en 2013 cuando llegó a 1.94%, siendo la más alta en los últimos 5 años. Además en diciembre del 2014 la variación del Índice de Precio al Consumidor fue de 0.27%, esta tasa es superior en 0.01% que la registrada en el mismo periodo del 2013 (0.26%). Para el 2015 la inflación puede seguir elevándose	Con el aumento de la inflación los consumidores se verán en la necesidad de darle prioridad al consumo de productos de primera necesidad, lo que conlleva a la posibilidad de la disminución de correo masivo, es decir al uso de servicios de telecomunicaciones, servicios financieros y demás.
Pobreza	Hay altos índices de pobreza en el departamento del Cauca, esto involucrando la zona norte del Cauca que es donde opera la empresa, por la falta de ingresos para satisfacer las necesidades de alimentación básica y no alimentaria de los individuos lo que posiblemente genera problemas sociales.	En cuanto al departamento del Cauca para el año 2014, la pobreza alcanzó una incidencia de 54,2%, mientras que en 2013 fue 58,4%, con una disminución de 4,2 puntos porcentuales. A nivel nacional, la pobreza tuvo una disminución de 2,1 puntos porcentuales pasando de 30,6% en 2013 a 28,5% en 2014. Esto quiere decir que el Cauca es una de los departamentos más pobres de Colombia.	La falta de ingresos para las comunidades conlleva una reducción del consumo potencial de productos y servicios. Los servicios financieros, comerciales, telecomunicaciones que ofrecen las empresas del sector y que necesitan de enviar correspondencia y mensajería a los usuarios se verán afectados porque los usuarios no poseen los ingresos para pretender dichos servicios y productos.

Nivel de Ingresos	El nivel de ingresos de una persona va a definir el número de necesidades que puede satisfacer y el número de bienes y servicios al que puede acceder. En Colombia para el 2014 el nivel de ingresos per cápita fue de \$578,422, lo que conlleva a ser utilizados especialmente en productos de la canasta familiar.	Para el año 2012, el ingreso per cápita promedio en el departamento de Cauca fue de \$234.521, con un crecimiento de 9,8% con respecto al 2011. Esto indica que una familia promedio en Cauca compuesta por cuatro personas, tiene un ingreso de \$938.084, siempre y cuando las cuatro personas tengan el ingreso promedio. Cabe entender que estas cifras están por debajo de la mitad de ingresos nacional colombiana que está en \$501,000 pesos. Mientras que para el año 2013, el ingreso per cápita promedio en el departamento de Cauca fue de \$249.505. Esto indica que una familia promedio en Cauca compuesta por cuatro personas, tiene un ingreso de \$998.020. Con respecto al año 2012 el ingreso per cápita tuvo un aumento de 6,4%. La tendencia indica que para el 2014 el nivel de ingresos per cápita tiene probabilidades de aumentar en 8,7%, igual que el índice de la inflación que cerró el 2014 en 3,66%, lo que conlleva a que los consumidores demanden menos bienes o servicios y se enfoquen en los productos de primera necesidad.	Para la empresa EN SU-ENTREGA la distribución de correspondencia masiva se enfoca especialmente a servicios de actividades financieras, de telecomunicaciones, medios de comunicación, publicidad, invitaciones comerciales, documentos entre otros, que demandan los individuos, por tanto su uso depende de nivel de ingresos de los usuarios.
---------------------------------	--	--	---

Derrumbes, Lluvias, Inundaciones, Fenómeno de la Niña	El clima tiene la capacidad de potenciar o limitar el desarrollo económico y social de un país. Las anomalías impactan notoriamente al país, lo cual ocasiona un fuerte impacto en la economía nacional y en la calidad de vida de un gran segmento de la población, requiriendo en muchos casos la intervención del estado y presentado una lenta recuperación.	La mayoría de los desastres en Colombia se deben a las variaciones del clima. El 90% de las emergencias reportadas por la UNGRD para el periodo 1998-2011 en el país (13.624 en total), se relacionan con fenómenos hidrológicos y otros asociados. Según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el fenómeno de La Niña que se registró en Colombia entre 2010 y 2011, le costó al país 11.2 billones de pesos aproximadamente y los sectores de infraestructura y vivienda fueron los principales afectados. Además, dejó cerca de 3.2 millones de damnificados. Los daños que se registraron en la infraestructura estuvieron asociados al transporte por derrumbes, afectaciones a la banca y desestabilización de taludes. También pérdidas asociadas a cierres prolongados, mal estado de las vías y demora en el transporte de carga y de pasajeros. Los departamentos con áreas más afectadas fueron Amazonas, Atlántico, Boyacá, Caquetá, Casanare, Cauca, Cundinamarca, Guainía, Nariño, Quindío y Risaralda. Las lluvias, los derrumbes e inundaciones son los eventos más frecuentes, el mayor número de registros históricos de pérdidas en casi todos los departamentos de Colombia están asociados con el fenómeno de la niña.	Las inundaciones, los derrumbes, desplomes, deslizamientos, fenómeno del niño o niña son fenómenos climáticos que afectan directamente la entrega de correspondencia masiva, ya que disminuyen la rotación del correo y por ende la demora en las entrega a los usuarios lo que puede llevar a la perdida de contratos con las empresas que se les presta el servicio o simplemente quejas de los usuarios en la demora de la entregas, lo que genera incumplimientos en los pagos a los empleados y a su vez estos incumplen en sus funciones.
---	---	--	--

Tendencias Culturales	La globalización ha traído muchos cambios culturales especialmente en los patrones de consumo, el acceso a la información y el cambio en los roles de género, donde la sociedad actual tiene unos pensamientos diferentes y de alta virtualización.	La comunicación electrónica en todas sus formas – fax, Internet, correo electrónico, pagos electrónicos, han alterado la esencia del negocio postal. Al mismo tiempo, el surgimiento de mensajería (“couriers”) ha puesto presión competitiva para la entrega de documentos y paquetes pequeños. Las nuevas tendencias tecnológicas que incluyen telefonía celular, satelital, etc., la expansión del uso de correo electrónico y todas las facilidades en cuanto a comunicación que trae el internet, han desestimulado el uso del correo tradicional en razón a las múltiples ventajas en precio y velocidad con que cuentan estos medios. Con el decaimiento de los servicios postales tradicionales debido al dominio creciente de servicios electrónicos, las agencias postales están en la búsqueda de nuevas corrientes que les generen ganancias. Con los avances en tecnología y los cambios de regulación, las agencias postales se inclinan a expandir e incrementar los servicios postales que ofrecen.	La comunicación electrónica se ha convertido en el servicio sustituto de la correspondencia tradicional, siendo la principal amenaza de las empresas del sector postal que solo se dedican a la distribución de correo masivo, con lo que concierne a todo lo que tiene que ver con cartas, procesos de facturación, estratos bancarios, publicidad, documentos certificados y demás.
-------------------------------------	--	--	--

Tics en hogares Colombianos	Las innovaciones tecnológicas y el desarrollo de nuevas alternativas en telefonía (larga distancia, celular, satelital, etc.), la expansión del email gracias a la penetración del computador personal en los hogares y las facilidades que ha traído Internet han incentivado la sustitución del correo tradicional.	En 2014 las actividades que más se utilizó el internet fue el 63,2% para redes sociales; 61,7% lo empleó para obtener información y 57,6% para correo y mensajería. Esto demuestra que los productos y servicios de las Tics tienen una excelente aceptación por la comunidad. La tendencia en Colombia es crecer de manera eficiente y eficaz en estos temas para lo que se realizan proyectos como por ejemplo más facilidades de compra de tecnología para los Colombianos, y además capacitaciones de manera gratuita para todas las personas por medio de escuelas, colegios e instituciones públicas como el SENA con el fin de que los colombianos puedan tener un conocimiento adecuado de estas herramientas y puedan mejorar sus procesos de vida cotidiana y laboral.	Los servicios postales son los medios de comunicación más tradicionales del mundo, pero la tecnología con todas sus innovaciones han sustituido en gran parte por medio de la digitalización de la correo en los que se encuentran: Cartas, facturas de pago, cuentas de cobro, publicidad, pagos vía web, entre otros que el usuario ya no las utiliza vía física, sino se descarga u observa toda la información por internet. Siendo el servicio de correo y mensajería una de las actividades más utilizadas por las Tics en los hogares.
---	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

7.9 ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL

Para tener mayor certeza sobre el entorno externo de la empresa Mensajería y Distribución En-su entrega, el análisis del sector es donde se encuentra la empresa, es el más significativo o el entorno más cercano o específico para evidenciar las oportunidades y amenazas fuertes y potenciales para la empresa. Según la actividad que realiza la empresa la ubica sobre el sector de transporte, almacenamiento y telecomunicaciones.

La rama Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones de la que se desprende la actividad económica correo y telecomunicaciones, que es finalmente el criterio que análisis de la empresa investigada. Correo y Telecomunicaciones abarca las actividades relacionadas con postales nacionales, telefónicas y servicios de radio y televisión, las cuales se identifican de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU Rev. 3)

Tabla 45. Actividades Económicas según CIIU. Rama Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.

Rama Económica (Sección I, según CIIU 3)		Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones ²	
Actividad Económica (División 64, según CIIU)		Correo y Telecomunicaciones ¹	
Código CIIU		Actividades que hacen parte de Correo y Telecomunicaciones	
641	Actividades Postales y de Correo		
	6411	Actividades Postales Nacionales	
	6414	Actividades de correo distintas de las actividades postales nacionales	
642	Telecomunicaciones		
	6421	Servicios telefónicos	
	6422	Servicios de transmisión de datos a través de redes	
	6423	Servicios de transmisión de programas de radio y televisión	
	6424	Servicios de transmisión por cable	
	6425	Otros servicios de telecomunicaciones	
	6426	Servicios relacionados con las telecomunicaciones	

Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

Para el caso de la empresa estudiada aplica el código 641(Actividades postales y de Correo), que se le conoce como actividades de correo y servicios de mensajería.

De esta manera los servicios postales están definidos como un servicio de entrega o transporte que lleva bienes o información de un lugar a otro. Para el caso

particular de Colombia, la Ley 1369 de 2009 define que los Servicios Postales consisten en el desarrollo de las actividades de recepción, clasificación, transporte y entrega de objetos postales a través de redes postales, dentro del país o para envío hacia otros países o recepción desde el exterior, estos servicios postales se dividen en tres que son, servicios de correo, servicios de mensajería expresa, Servicios postales de pago.

1. Servicio de Correo: Servicios Postales prestados por el Operador Postal Oficial o Concesionario de Correo, incluye incluyen el envío de correspondencia, los envíos prioritarios y no prioritarios de correo de hasta de 2 Kg., las encomiendas y los servicios de correo telegráficos.

2. Servicios Postales de Pago: Conjunto de servicios de pago prestados mediante el aprovechamiento de la infraestructura postal exclusivamente. Se consideran servicios postales de pago entre otros, incluye Giros nacionales: Consiste en órdenes de pago a personas naturales o jurídicas por cuenta de otras en el territorio colombiano a través de la red postal. La modalidad de envío puede ser física o electrónica. - Giros internacionales: Consiste en el envío de dinero a personas naturales o jurídicas por cuenta de otros en el exterior. Este servicio deberá ser prestado de manera exclusiva por el Operador Postal Oficial o por el Concesionario de correo.

3. Servicio de mensajería expresa: servicio postal urgente que exige la aplicación y adopción de características especiales para la recepción, recolección, clasificación, transporte y entrega de objetos postales hasta de 5 kilogramos. Este peso será reglamentado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones.

Entre los servicios postales existen tres tipos de productos postales los cuales son:

- Productos Financieros
- Productos de mensajería individual
- Productos de correo masivo

7.9.1 Sector de transporte, almacenamiento y telecomunicaciones en Colombia

El crecimiento anual de la rama Transporte, almacenamiento y comunicaciones fue de 4.2% en el 2014 en comparación con el año 2013. Lo anterior, se debió a que los sectores de servicios de transporte aéreo; servicios de transporte complementarios y auxiliares; servicios de correo y telecomunicaciones; y servicios de transporte terrestre, presentaron crecimientos anuales del 5.9%, 5.0%, 4.2% y 3.6% respectivamente.

Este crecimiento del sector se evidencia por medio de las tasas de empleo y desempleo donde las ramas de actividades económicas que presentaron una mayor participación en la tasa de ocupación de Colombia a diciembre de 2014 fueron: Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (7.4%), Transporte, almacenamiento y comunicaciones (8.3%), Industria manufacturera (12.3%), Construcción (6.5%), Comercio, restaurantes, hoteles (27.2%), Servicios comunales, sociales y personales (19.3%), Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (16.4%), Otras ramas (2.5%). Sin embargo, en dos de las ocho clasificaciones se presenta una variación negativa entre el 2013 y 2014, siendo la rama de transporte, almacenamiento y telecomunicaciones unas de las ramas más importante en el aporte de personas ocupadas en el País.

A continuación se evidencia en la tabla 35 las diferentes fluctuaciones del sector:

Tabla 46. Valor agregado sector transporte, almacenamiento y telecomunicaciones en miles de millones

Periodo		Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Transporte por vía terrestre	Transporte por vía aérea	Actividades complementarias y auxiliares al transporte; actividades de agencias de viajes y transporte por vía acuática	Correo y telecomunicaciones
2012	I	6.2	4.3	10.5	8.7	6.9
	II	3.1	2.4	3.1	5.6	3.4
	III	2.6	1.8	2.7	4.1	3.1
	IV	3.7	1.9	6.6	6.4	4.4
	Anual	3.9	2.6	5.6	6.2	4.4
2013 ^p	I	2.4	(0.7)	7.2	4.9	4.2
	II	3.9	1.6	9.7	6.8	4.6
	III	4.0	1.6	13.7	4.8	4.5
	IV	4.1	1.8	12.6	6.7	4.3
	Anual	3.6	1.1	10.8	5.8	4.4
2014 ^{pr}	I	4.9	3.5	7.4	5.9	5.7
	II	4.3	4.0	6.1	2.7	4.7
	III	4.2	4.0	4.6	6.6	4.0
	IV	3.2	3.0	5.5	4.7	2.7
	Anual	4.2	3.6	5.9	5.0	4.2

Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

Por su parte la actividad económica de correo y telecomunicaciones tuvo una disminución de 0.2 puntos porcentuales en el 2014 con relación al 2013 y 2012 donde el sector cerro en 4.4% respectivamente, debido especialmente disminución de la telefonía móvil y servicio de internet banda ancha y angosta y constante uso de la comunicación electrónica.

Aunque el valor agregado del sector demuestra otra versión en miles de millones debido a que en el tabla 37 se puede observar que el sector en la actividad de correo y telecomunicaciones ha tenido un crecimiento constante en los últimos 3

años, pasando de 14.979 miles de millones en el 2012 a 16.301 miles de millones en el 2014, lo que equivale al 4.2% del PIB del sector, aunque la comunicación electrónica en todas sus formas como fax, internet, correo electrónico, pagos electrónicos han alterado este servicio siendo la mayor competencia que acarrean las empresas de mensajería masiva en la actualidad, aunque su crecimiento es constante en los últimos años debido al crecimiento de la telefonía móvil y el servicio internet, además de productos financieros que aportan al sector de correo.

Tabla 47. Valor agregado sector transporte, almacenamiento y telecomunicaciones en miles de millones

Periodo		Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Transporte por vía terrestre	Transporte por vía aérea	Actividades complementarias y auxiliares al transporte; actividades de agencias de viajes y transporte por vía acuática	Correo y telecomunicaciones
2012	I	8.647	3.607	558	809	3.702
	II	8.607	3.569	567	823	3.689
	III	8.701	3.586	568	829	3.760
	IV	8.802	3.593	578	836	3.828
	Anual	34.757	14.355	2.271	3.297	14.979
2013 ^p	I	8.857	3.583	598	849	3.858
	II	8.939	3.626	622	879	3.857
	III	9.045	3.642	646	869	3.931
	IV	9.159	3.657	651	892	3.993
	Anual	36.000	14.508	2.517	3.489	15.639
2014 ^{pr}	I	9.293	3.710	642	899	4.076
	II	9.322	3.772	660	903	4.037
	III	9.429	3.787	676	926	4.087
	IV	9.450	3.768	687	934	4.101
	Anual	37.494	15.037	2.665	3.662	16.301

Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

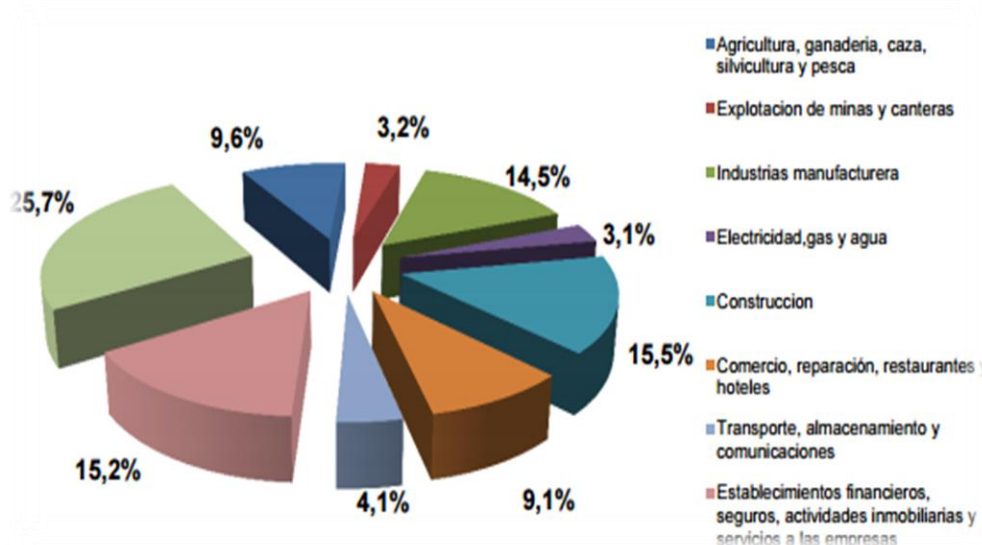
De acuerdo a lo anterior se añade que de las 53 actividades que aportan a la economía del país, la actividad de correo y telecomunicaciones, es una de las actividades que más le aporta el país, ubicándose en los últimos años en el noveno lugar.

7.9.2 Sector del transporte, almacenamiento y telecomunicaciones en Cauca

De acuerdo a la última información suministrada por el Dane para el Cauca 2013, las actividades de mayor participación en la economía de la región fueron Servicios sociales, comunales y personales con 25,7 %; Construcción con 15,5 % y Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas con 15,2%. Industria manufacturera participó con 14,5 %; Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con 9,6 % y Comercio, reparación, restaurantes y hoteles con 9,1 %. Las de menor participación en el departamento fueron

Transporte, almacenamiento y comunicaciones con 4,1 %; Explotación de minas y canteras con 3,2 % y Electricidad, gas y agua con 3,1 %, como se ilustra en la grafica

Gráfica 38.Cauca. Participación por grandes ramas de la actividad económica 2013.



Fuente: DANE- Dirección de síntesis y Cuentas Nacionales

Con lo anterior se observa que el sector de transporte tiene poca participación en PIB del departamento del Cauca con un porcentaje de 4.1%, lo que demuestra la poca dinámica del sector.

Cabe destacar que la actividad de transporte por vía terrestre mantiene un movimiento alto de pasajeros movilizados, a través de la terminal de transportes, el sector transporte evidencia la importancia del flujo comercial de la ciudad de Popayán, especialmente entre Cali y Popayán, y con el Sur del Departamento.

Teniendo en cuenta el tamaño y la importancia del sector comercio para la economía de la ciudad, las cifras del sector transporte sólo corroboran el hecho que la ciudad es el principal mercado del centro del departamento. Esta característica se respalda además de la estructura de las empresas dedicadas al comercio, en el hecho de que Popayán es el centro político-administrativo del departamento y paso obligado para los habitantes del sur del país que realizan intercambios económicos con la ciudad de Cali considerada el principal centro económico del suroccidente del país.

El aporte del sector transporte a la dinámica laboral no es muy importante, aunque, en términos generales, su contribución, facilitando el flujo de mercancías y pasajeros entre la ciudad y su área de influencia, es bastante significativa, los municipios de la Zona norte del Cauca como Puerto Tejada, Villarrica Y Santander

de Quilichao se realizan intercambios comerciales con los diferentes municipios del Valle en especial con la capital.

El sector de correo y mensajería tiene una dinámica alta en el departamento Cauca debido a las empresas del sector postal ubicadas en la ciudad de Cali tiene cobertura de distribución en todo la región del Cauca.

7.9.3 Actividades de Correo y servicios de mensajería en Colombia

La información del sector postal en Colombia es reducida, por tanto se toma referencia de los últimos boletines emitidos por el Dane en la **encuesta anual de servicios de actividades postales y de correo** llevada a cabo en el 2013, la cual permite a los investigadores hacer el análisis del sector.

La Encuesta Anual de Servicios correspondiente al año 2013 investigó un total de 69 empresas dedicadas principalmente a la prestación de servicios de correo y servicios de mensajería, que ocupaban 40 o más personas o registraban niveles de ingresos anuales iguales o superiores a \$3.000 millones en dicho año.

Tabla 48. Actividad Correo y Servicios de Mensajería 2011-2013

ACTIVIDADES DE POSTALES Y CORREO			
VARIABLE	2011	2012	2013
Valores en miles de pesos			
Número De empresas	61	69	69
Ingresos Operacionales	1.097.794.760	1.281.276.669	1.451.824.176
Producción Bruta	1.094.794.760	1.276.272.510	1.443.611.562
Valor agregado	352.895.574	372.362.908	425.949.474
Consumo Intermedio	741.899.186	903.909.602	1.017.662.088
Personal Ocupado	8.902	11.424	15.147
Sueldos y Salarios	186.860.599	133.945.278	166.957.946
Prestaciones sociales	55.612.084	70.262.629	93.072.350
Productividad total	1,2	1,1	1,1
Producción Laboral	39.642	32.595	28.121
Coeficiente Técnico	67,8	70,8	70,5

Fuente: Elaboración propia con datos del DANE. Encuesta Anual de Servicios (EAS)

De acuerdo a la anterior tabla se hicieron los siguientes análisis:

En la empresas se identificó el tipo de organización jurídica, que para el 2013 y 2012 el 38% de las empresas de actividades postales y correo funcionaron jurídicamente como sociedad anónimas, el 27% como sociedad limitada, el 24% restante con otros tipos de organización tales como comandita simple, sociedad

colectiva y empresas industriales y comerciales del Estado. Del total de empresas de postales y correo.

Mientras que el en 2011 el 29,29% de las empresas de actividades postales y correo funcionaron jurídicamente como sociedad anónimas, el 21,60% como sociedad limitada, el 49,11%% restante con otros tipos de organización tales como comandita simple, sociedad colectiva y empresas industriales y comerciales del Estado. Del total de empresas de postales y correo.

La producción bruta de las empresas de postales y correo está constituida por el valor total de los ingresos recibidos por la prestación de los servicios propios de dicha actividad, menos los ingresos por comisiones de giro y los ingresos por télex y telégrafo. Durante el año 2013, los ingresos operacionales de estas empresas ascendieron a \$1.451,8 miles de millones y la producción bruta a \$1.443,6 miles de millones. La diferencia entre estos dos valores corresponde al costo de la mercancía vendida.

Para el desarrollo de su actividad, las empresas de servicios postales y correo demandaron bienes y servicios representados en transportes, fletes y acarreos, servicios públicos, arrendamientos, publicidad y propaganda, mantenimiento, honorarios y servicios técnicos, papelería y otros gastos propios de la actividad que corresponde al consumo intermedio. En 2013, el valor del consumo intermedio fue \$1.017,7 miles de millones y el valor agregado por las empresas de este sector fue de \$425,9 miles de millones. El coeficiente técnico insumo-producto fue 70,5%.

La productividad total en las actividades de correo y servicios de mensajería fue de 1,1, lo que quiere decir que por cada peso invertido para producir esta clase de servicios se obtuvo un rendimiento de 0,1 pesos adicionales. Así mismo, la productividad laboral (relación entre el valor agregado y el personal ocupado total) fue \$28,1 millones.

En 2013 las empresas dedicadas a las actividades de correo y servicios de mensajería cubiertas por la EAS ocuparon en total 15.147 personas, de las cuales, 7.596 correspondieron a personal permanente, 7.301 a personal temporal contratado directamente por las empresas y 250 a otro tipo de vinculación. Así mismo, estas empresas pagaron \$167,0 miles de millones en sueldos y salarios y, \$93,1 miles de millones en prestaciones sociales. La remuneración promedio por persona en el año fue de \$17,2 millones.

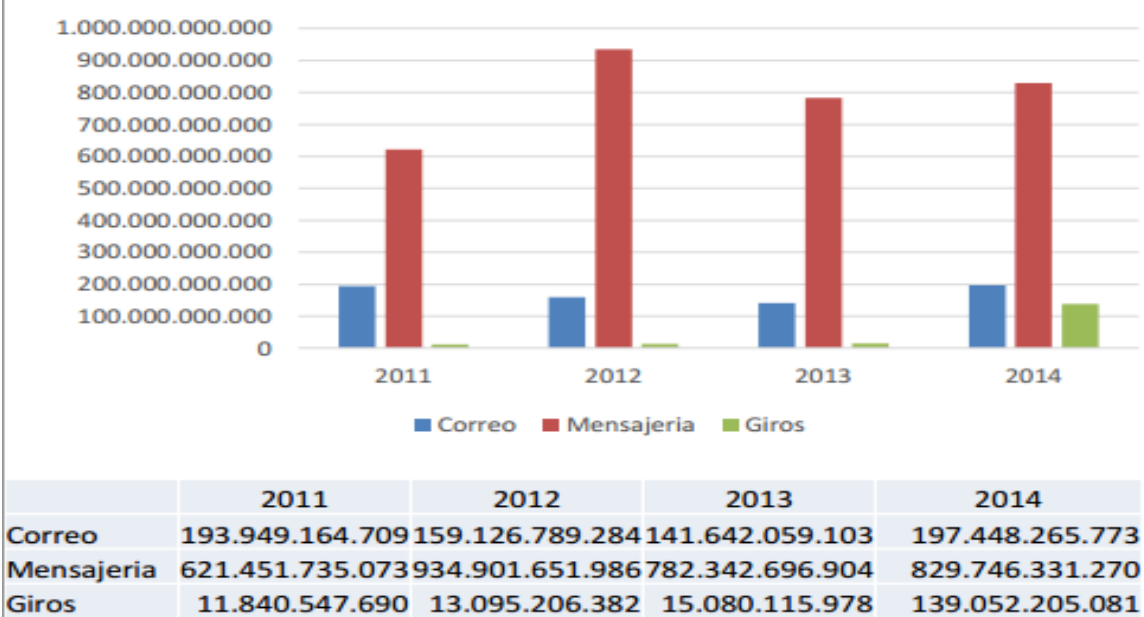
Comparando con el 2012, la producción bruta en el 2013 de las empresas dedicadas a actividades de correos y servicios de mensajería que fueron investigadas en la EAS, presentó un aumento nominal de 9,9%, el consumo intermedio 10,3% y el valor agregado 9,1%. El personal ocupado tuvo un incremento de 20,5% y la remuneración promedio por persona presentó una variación de -1,4%.

Ahora analizando los datos más recientes del sector emitidos por el ministerio de las Tic, que afirman que en el país hay 191 operadores registrados donde el 97% presta el servicio de mensajería expresa en un ámbito nacional y/o internacional y el 3% su tipo de servicio es postal de pago con ámbito geográfico nacional.

La mayoría de las empresas se ubican en las ciudades de Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y Cartagena.

En términos de ingresos se estimó que en el 2014 los ingresos del sector postales ascendió a 1.166,246 millones de pesos, En este caso se presenta una mayor proporción de ingresos de mensajería los cuales llegan a algo más 36%. Los ingresos de servicios de correo responden por menos del 8% y los servicios de giros o pagos postales responden por menos del 6%.

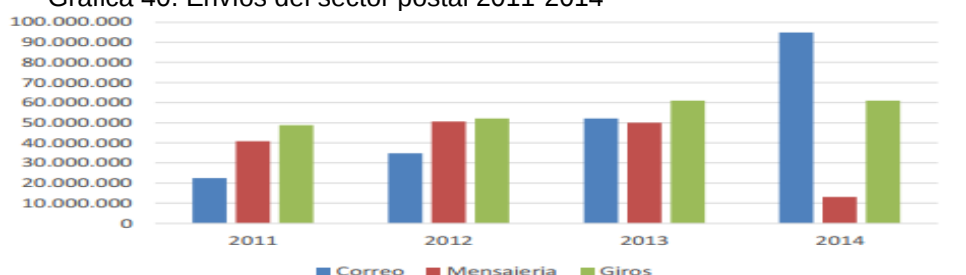
Gráfica 39.Ingresos del sector postal 2011-2014



Fuente: Ministerio de las TIC y CRC

En términos de envíos se estimó que en el 2014 los ingresos del sector postales ascendieron a 169 millones de envíos, distribuidos el 8% en servicios de mensajería, el 56% en servicios de correo y el 36% en servicios de giros o pagos postales, donde los giros son el servicio con mayor crecimiento en los últimos.

Gráfica 40. Envíos del sector postal 2011-2014



Correo	22.433.890	34.804.702	52.192.406	94.943.634
Mensajería	40.876.460	50.558.458	50.017.227	13.083.131
Giros	48.828.862	52.107.872	60.996.435	60.996.435

Fuente: Ministerio de las TIC y CRC

7.9.4 Perspectivas y Tendencias del sector postal en Colombia

- En Colombia, al igual que en otros países, el sector postal continúa caracterizado por una organización industrial verticalmente integrada, que se mantiene en el monopolio de algunos segmentos del mercado como el servicio postal de correo, la Franquicia, el servicio de giros internacionales y el área de reserva.
- Los servicios postales transportan correo y paquetes a destinos de todo el mundo participando en ámbitos de las telecomunicaciones, logística de servicios públicos, almacenes de cadena, empresas de cobranzas, gremios, entidades de salud, seguridad privada, financieros y otros ámbitos comerciales, es decir su relación con otros sectores de la economía es amplia.
- Los servicios postales son los medios de comunicación más tradicionales del mundo, sin embargo las innovaciones tecnológicas y el desarrollo de nuevas alternativas en telefonía (larga distancia, celular, satelital, etc.), la expansión del email gracias a la penetración del computador personal en los hogares y las facilidades que ha traído Internet han incentivado la sustitución del correo tradicional por estos medios que cuentan con ventajas en precio y velocidad en la comunicación.
- El servicio postal de pago se constituye como un medio de transferencia de efectivo muy importante para los usuarios que no tiene fácil acceso a los servicios bancarios, demostrando un servicio creciente y con un potencial enorme futuro. Los servicios postales de pago se han convertido en la 'niña consentida' del sector, con crecimientos anuales y giros por \$12,5 billones en el 2014.

- Los mercados postales son dinámicos y se encuentran en una evolución rápida y constante y en conjunción con la expansión de los otros mercados de comunicaciones, publicidad y comercio electrónico, es decir, hay un servicio sustituto del servicio de correo que lo conforma el sector de las telecomunicaciones, el cual ha venido presentando unas altas tasas de crecimiento y expansión en las últimas décadas mediante la comunicación electrónica en todas sus formas – fax, Internet, correo electrónico, mensajes de texto a través de la telefonía celular, pagos electrónicos, han alterado la esencia del negocio postal, reduciendo el uso de cartas como medio principal de comunicación.
- La operación ilegal de empresas pequeñas que no están registradas ante el Ministerio y que son capaces de ofrecer precios más bajos al no cumplir con los requerimientos legales para su operación. La informalidad está definida como aquellas actividades productivas de bienes y servicios lícitos que no han sido registradas ante las autoridades. La informalidad implica el incumplimiento de las obligaciones legales de una empresa como son el pago de impuestos, la falta de registro mercantil y la no afiliación de los trabajadores a la seguridad social.

7.10 ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO

Desde el punto de vista de Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento. Entre las cinco fuerzas tenemos:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- La revalidad entre los competidores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

El análisis del ambiente competitivo se hará en base los servicios de mensajería Express de correo masivo y pequeños paquetes.

7.10.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La empresa En- Su Entrega en los 8 años de operación en la zona norte del Cauca en la distribución de correspondencia masiva ha logrado un posicionamiento y reconocimiento por las empresas del sector postal, logrando prestare el servicio a más de 10 empresas, gracias a la calidad del servicio, entregas a tiempo y precios asequibles.

En el sector de correo y mensajería hay una variedad de operadores nacionales como Servientrega, Deprisa, Envía, la postal 4-72, Colvanes, donde su principal servicio es Mensajería Express de grandes cantidades de mercancías, paquetes, equipos o cajas con pesos equivalente a 5 kilos en adelante. Estas empresas cuentan con una trayectoria en el sector, posicionamiento, cobertura, reconocimiento, infraestructura y recursos financieros y humanos propios para recolectar, alistar y distribuir grandes volúmenes de mercancías. En cuanto a la correspondencia masiva con peso equivalente a 250 gramos manejan márgenes muy pocos, pero igual cuentan con toda la infraestructura y recurso humanos para hacerlo.

Con las anteriores empresas se compiten por tener personal propio o local para distribución de correspondencia masiva y por ende no utilizan outsourcing para dicho servicio. Mientras en MC, Cali Express, Servitem, ESM, Domina, Inter Rapidísimo entre otras, a las cuales la empresa En- Su Entrega presta el servicio, utilizan contratación o alianzas con terceros que le permitan hacer el trabajo a menor precio, menor tiempo de entrega, más rápido y con calidad.

Todas estas empresas compiten en el mercado para satisfacer eficientemente a los clientes corporativos que necesiten dichos servicios.

Hay amenaza de nuevos competidores para la empresa En- Su Entrega a parte de operadores nacionales mencionados anteriormente, pero además de contratistas de mensajería que cobran a menor precio, aunque su cobertura zonal no es amplia en el mercado Caucaño.

a. Barreras de entrada: En el Sector Postal un nuevo competidor se encuentra con las siguientes barreras para iniciar operaciones:

Identificación de la marca o reconocimiento de la organización: Las empresas como MC, Cali Express, Servitem, Thomas Express, Domina, Colentrega, Mega net, Audifarma, ESM, BSI Colombia, Publientrega, Inter Rapidísimo, Gases de Occidente, entre otras son empresas que utilizan el outsourcing de correspondencia masiva y reconocen la trayectoria y el posicionamiento que poseen los contratistas de correspondencia masiva como En- su Entrega a cargo de Héctor Lourido y otros contratistas como Aníbal Castaño y Carlos Hurtado que son los encargados de hacer llegar grandes volúmenes de correo a todo el departamento del Cauca y parte del Valle del Cauca.

Para un nuevo competir le es difícil entrar al sector postal, porque la empresa ya existente tiene una larga trayectoria y reconocimiento en el mercado, por tanto tocaría entrar con un excelente estrategias promocionales que generen confianza ante los clientes o abarcar mercados no explorados.

Diferenciación del servicio: Una de la diferenciación del sector para un competidor nuevo es tener la capacidad instalada para cubrir diferentes zonas del departamento con altos estándares de calidad, donde las entregas sean rápidas y eficiente y con el satisfacer las necesidades de los clientes.

Además de tener una buena cobertura de rutas, otro factor de diferenciación es la calidad de trabajadores o mensajeros con el conocimiento técnico y las responsabilidades que concierne realizar una buena entrega y es importante un grupo de trabajo competitivo para el nuevo competidor pueda recolectar, alistar y distribuir la correspondencia de la mejor manera.

Otro factor de diferenciación es el precio cobrado por cada correo masivo, ya que esto depende de la zona o ruta, sus niveles de inseguridad, la importancia o nivel de certificación del correo y por ende alianzas que se pacten con el mensajero y la empresa que se presta el servicio.

Requerimiento de Capital: Si va a entrar un nuevo competidor debe contar con la infraestructura y recursos financieros y humanos para poder llegar a competir. Aunque no se necesita de mucha inversión financiero el grupo de trabajo debe ser el idóneo para cumplir con las expectativas de los clientes.

b. Alianzas Estratégicas: Las alianzas más comunes en el sector, son los pactos con los contratistas en cuanto a los plazos de entrega de correo, que generalmente son 2 o 3 días, también hay alianzas en los días y formas de pago, que generalmente se hacen por cortes, es decir por acumulado de correo entregado, otra de las alianzas comunes son las tarifas de correo dependiendo los volúmenes de entrega.

Entre otras alianzas se establecen el encargado de recolectar el correo, ya sea por parte del contratista o la empresa que se le presta el servicio. También la digitalización de las guías o desprendibles de certificación de las entregas realizadas.

c. Políticas Gubernamentales: Para cualquier nuevo negocio inscripción en la Cámara de Comercio, inscripción en la DIAN para obtener el RUT y el tipo de régimen al cual pertenece, posteriormente se debe solicitar el registro postal ante el ministerio de las Tic para acceder a la licencia postal y determinando el ámbito geográfico en que se prestara el servicio.

Cabe destacar que como contratista para prestar el servicio de correo masivo a empresas con licencia postal solo cabe ante la DIAN para obtener el RUT.

d. Accesos a las canales de distribución: Para las empresas que nuevos competidores deben abarcar amplias zonas de las regiones donde desean operar para lograr realizar alianzas con los clientes, ya que los clientes que demandan el

servicio tienen cobertura en varios municipios del país o de las regiones donde se encuentran. Por tanto el nuevo competidor debe poseer una amplia capacidad instalada, especialmente en recursos humanos que lo lleven a cumplir con las expectativas del cliente.

e. Economía de escala: EL nuevo competidor debe contratar con empresas que manejen volúmenes grandes de correspondencia masiva para que los costos de recolección, transporte y distribución sean equilibrados con el precio que se cobra por cada correspondencia, ya que si el volumen de correspondencia es poco las zonas o rutas de operación no cambian y los costos de envíos igual deben pagarse.

Claro está que la economía de escala por sí sola no es una barrera de entrada, porque para el nuevo competidor entrar a un mercado donde los remitentes son leales con los operadores preexistentes sería difícil ganar mercado rápidamente, quizá con el tiempo se conseguirá.

7.10.2 La revalidad entre los competidores

Dado el número de competidores se observan las siguientes variables:

a. Crecimiento de la industria: En Colombia, al igual que en otros países, el sector postal continúa caracterizado por una organización industrial verticalmente integrada, que se mantiene en el monopolio de algunos segmentos del mercado como el servicio postal de correo, la Franquicia, el servicio de giros internacionales y el área de reserva, siendo un sector con un crecimiento ascendente.

En menos de 10 años el servicio de giros postales nacionales ha tenido un desarrollo sin precedentes y ha demostrado un potencial enorme en el país. No en vano, a través de las redes de los operadores autorizados circulan cada vez más transacciones, esto se debe a que existe una competencia abierta entre operadores con licencia.

Mientras el servicio de correo, especialmente correspondencia masiva ha encontrado un servicio sustituto que es la correspondencia vía web o internet; La tecnología con todas sus innovaciones ha permitido que los documentos, cartas, la publicidad, cuentas de cobros, estratos bancarios lleguen de manera más rápida a los usuarios, aunque el usuario exige sus documentos de manera física, esto ha permitido mantenerse en el mercado el correo masivo, por lo tanto el crecimiento ha sido un poco lento.

b. Concentración de competidores: Los datos más recientes del sector los brinda el ministerio de las Tic, que en el país hay 191 operadores registrados donde la mayoría de las empresas se ubican en las ciudades de Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y Cartagena.

c. identificación de marca: Como se mencionaba anteriormente el reconocimiento y posicionamiento de las empresas es de mucho peso, ya que la experiencia en el campo de la recolección, alistamiento y distribución de correspondencia les permite realizar las operaciones de manera eficiente.

d. diferenciación del producto: Este se enfoca en las zonas rutas de entrega, los costos fijos en la etapas de transporte, alistamiento y entrena, y además en la calidad de sus recursos humanos a la hora de realizar las entregas a los usuarios. En el caso de la mensajería masiva es importante establecer cuotas por volúmenes de correo.

e. Competidores diversos: De las empresas en el sector postal 97% presta el servicio de mensajería expresa en un ámbito nacional y/o internacional y el 3% su tipo de servicio es postal de pago con ámbito geográfico nacional.

f. Barreras de salidas: Las empresas establecidas del sector pueden encontrarse con las siguientes barreras de salida al querer dejar el negocio:

Costos fijos de salida: Las liquidaciones e indemnizaciones que se deben pagar a los empleados con contratos laborales vigentes; costos de financiamiento de préstamos o equipos adquirido, son altos costos económicos que pueden disuadir a un empresario para cerrar su empresa.

Interrelaciones estratégicas: Así mismo, las alianzas y acuerdos con otras compañías, tanto proveedores, empresas de publicidad y mercadeo, de radio, televisión y prensa, cajas de compensación, bancos y otros empresarios, pueden influir para que una empresa de este sector tenga impedimentos para dejar de operar, ya que por lo general trabajan con préstamos, créditos y contratos.

Restricciones gubernamentales: Pago de liquidaciones e indemnizaciones a todos los empleados, cuentas a proveedores, cumplimiento de contratos a terceros.

7.10.3 El poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores de las empresas del sector postal tienen una amplia relación a largo plazo con las empresas, donde la maquinaria, insumos y equipos necesarios para la libre operación de las estas lleguen a tiempo, los pagos son oportunos, los productos o servicios de los proveedores son de buena calidad y así se logran tener un tipo de negociación ganar-ganar, donde la colaboración de proveedor y empresa es un baluarte de respeto, confianza y dependencia mutua.

Es de vital importancia que la correspondencia llegue a los usuarios en los tiempos pactados y por tal motivo tener unos proveedores comprometidos con la

misión y visión de las empresas del sector postal ha logrado que sea una estructura sólida y en constante crecimiento en el mercado nacional.

a. utilidades del proveedor: Las empresas del sector postal son grandes generadoras de ingresos para los proveedores de papel, cajas, computadores, impresoras, tintas, actualización de software especializados, mecánicos para vehículos, entre otros, que son indispensable para la libre operación de las empresas.

b. Concentración de proveedores: Los proveedores de maquinarias, equipos y materia prima en el sector postal es limitada en cuanto a papel, cajas y especialistas en software, mientras en materia primas como tinta, lapiceros, canastas, entre otros los proveedores los más ilimitados y se debe a la localización o zona donde están las empresas ubicadas.

c. Costo de Cambios de los productos del proveedor: Los costos asociados con materia prima al ser modificados incurrirán en el costo de cada sobre, por tanto impacta en los volúmenes de correspondencia masiva de las empresas.

7.10.4 El poder de negociación de los compradores.

En el sector postal hay alrededor de 191 empresas habilitadas para prestar el servicios de mensajería expresas, todos tiene sus estrategias de precios, promoción, servicios que hacen que hayan muchos oferentes y por ende la rivalidad por acaparar la demanda se hace más evidente.

Cabe aclarar que el Ministerios de TIC, junto con la superintendencia de industria y comercio y la comisión de regulaciones de comunicaciones regulan todos los aspectos relacionados con las negociaciones entre el operador postal y los usuarios.

a. sensibilidad al precio: Los clientes del sector postal son muy sensibles a los precios, ya que las empresas licitan el servicio en diferentes entidades, teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Los tiempos de entrega.
- La cobertura o zonas nacionales o internaciones que va de la mano con la capacidad instalada.
- Las formas de pago.
- La trayectoria en el mercado.
- Personal calificado para las operaciones.

De acuerdo al cumplimiento de las anteriores variables se accede al uso licitar por la empresa escogida.

b. Diferenciación de los servicios: Los compradores a la hora de adquirir el servicio tiene en cuenta, los óptimos tiempos de entrega, la ubicación geográfica, la calidad del servicio, los precios de mensajería expresa.

d. Utilidades de los compradores: Los compradores al adquirir el servicio siempre firmaran un contrato donde el incumplimiento de las peticiones u obligaciones emitidas por ambas partes tiene unas cláusulas monetarias que deben ser devueltas.

Además al comprador se le permiten enviar correspondencia a cualquier lugar o zona del mundo donde opera la entidad, esto bajo los más altos estándares de calidad y por ende que la correspondencia sea entregada de la mejor manera. A tiempo indicado.

7.10.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

La comunicación electrónica en todas sus formas – fax, Internet, correo electrónico, pagos electrónicos, han alterado la esencia del negocio postal, él envío de correo puede verse afectado por el usos de los medios de comunicación tecnológicos que están facilitando él envío de documentos y comunicaciones tales como cartas, estratos bancarios, publicidad, documentos certificados, judiciales, facturas de pagos y demás por medio de estos medios, los cuales permiten la transferencia de información más rápidamente entre en remitente y destinatario, empleando pocos minutos.

7.10.6 Análisis estructural del sector

De lo acuerdo a lo planteado en el análisis de las cinco fuerzas de Porter en el sector postal, especialmente en el servicios de mensajería expresa masiva se hará el análisis estructural del sector donde se calificara cada variable según su grado de intensidad.

Tabla 49. Análisis Estructural del Sector de Mensajería y Corre.

VARIABLE	INTENSIDAD		
	Alta	Media	Baja
1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES			
Crecimiento de la industria		X	
Diferenciación de productos			X
Número de competidores	X		
barreras de salida	X		

Volumen para alcanzar el punto de equilibrio		X	
Grado de innovación			X

Tabla 49 continuación.

Identificación de marca	X		
Diversidad de competidores			X
2. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES			
Economía de escala	X		
Diferenciación de productos			X
Curva de aprendizaje	X		
Requisitos de capital	X		
Identificación de marca	X		
Acceso a canales de distribución			X
Costo de cambiar de proveedor		X	
Políticas Gubernamentales	X		
Innovación producto/mercado	X		
3. PODER NEGOCIACION DE PROVEEDORES			
Concentración de proveedores		X	
Costos de cambiar de proveedor			X
Diferenciación de insumos			X
Presencia de insumo sustitutos			X
Importancia del volumen para los proveedores	X		
Impacto del insumo en el costo	X		
Impacto del insumo en la diferenciación			X
Amenaza de integración hacia delante		X	
4. PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES			
Concentración de los compradores	X		
Costo de cambiar de proveedor		X	
Capacidad de integración hacia atrás		X	
Negociación amplia para bajar costos	X		
Productos Diferenciados			X
5. AMENAZA DE SUSTITUTOS			
Disponibilidad de productos sustitutos	X		
Relación Valor/ precio productos sustitutos	X		
Costo de cambio de usuario.			X

Fuente: Elaboración Propia

En este análisis se puede decir que la rivalidad entre competidores es alta, porque hay elementos importantes para sostenerse dentro del sector como son, tener un reconocimiento, posicionamiento en el mercado, calidad en los servicios brindados, cobertura de entrega en todo el país, precios competitivos, que permiten tener crecimiento y rentabilidad.

En este análisis estructural de sector también se identificó en la rivalidad de competidores otras variables como, que el número de competidores es alta, la barreras de salida son elevadas, los volúmenes para alcanzar el punto de equilibrio es media, la identificación de la marca es alta debido a que hay empresas líderes en el mercado como Servientrega, Deprisa, Envía, entre otras con un reconocimiento y posicionamiento alto y los grados de innovación son bajos pero de buena calidad, ya que los servicios ofrecidos por las empresas en general son mensajería expresas, correspondencia masiva y giros postales.

En la amenaza de nuevos competidores es baja, debido a que las barreras de entradas son altas debido a los requisitos de capital son elevados, debe contar con una amplia cadena de distribución, mano de obra comprometida con la misión y visión del nuevo competidor y debe tener alto nivel de innovación para acaparar mercado en un sector tan competitivo.

El poder de negociación de proveedores es bajo, debido a la presencia de un alto número de proveedores y su concentración en todas las ciudades del país que ofrecen los mismos insumos y su diferenciación es dada especialmente por el precio del insumo.

El poder de negociación con los compradores es alta, debido a la lealtad que tenga el comprador con el operador preestablecido, ya que las negociaciones en precio, tiempos de entrega, cláusulas pactadas, tiempos de pago, calidad del trabajo entre otros factores que son los que determinan el contrato.

La amenaza de sustitutos es alta debido a la dinámica de la comunicación electrónica y su amplio crecimiento e incursión en los hogares del país de todas las innovaciones tecnológicas, que han cambiado la dinámica del sector de correo y servicios de mensajería.

7.11. BENCHMARKING

El Benchmarking es una forma de determinar que tan bien se desempeña una empresa comparadas con otras, las empresas escogidas para el análisis son del sector postal y operan bajo el servicio de mensajería expresa masiva al igual que la empresa En- Su Entrega, donde el principal foco del benchmarking se hará exclusivamente con este servicio ya que la empresa no presta el servicio de giros nacionales, ni mercancías, paquetes ni cajas.

Las empresas del sector correo y servicios de mensajería o sector postal que se compararan cuyo servicio son similares a En- Su Entrega son las siguientes:

- Servientrega S.A

- Mercancías y Mensajería ENVIA
- Operador Postal 4-72

1. SERVIENTREGA S.A.

¿Que Hace Servientrega?

SERVIENTREGA S.A es una compañía orientada a ofrecer a los clientes soluciones integrales de logística en recolección, transporte, almacenamiento, empaque y embalaje, logística promocional, y distribución de documentos y mercancías. Contando con un talento humano ético, comprometido e idóneo, con excelente actitud de servicio, que trabaja en equipo, siempre orientando a que los esfuerzos y resultados beneficien a las familias y el País.

Historia

El desarrollo y crecimiento de Servientrega se ha fundamentado en un modelo Estratégico Quinquenal el cual se describe a continuación.

SERVIENTREGA 1982-1987- Gestación: Se crea el 29 de noviembre de 1982 por los hermanos Luz Mary y Jesús Guerrero, quienes visualizan la oportunidad de mejorar la prestación del servicio de transporte de sobres y paquetes. Con 17.500 pesos que logran reunir de los beneficios percibidos como colaboradores en empresas de transporte, constituyen el capital inicial de la empresa.

Operan los primeros Clientes representados en empresas de carga, autopartes y agencias aduaneras para los destinos de Cali y Buenaventura expandiéndose rápidamente a Barranquilla, Bucaramanga, Medellín y Cartagena.

SERVIENTREGA 1988-1992- Posicionamiento: Movidos por el interés de generar y acrecentar el impacto de marca se lanza la primera campaña de expectativa: ¿Sabe usted qué es Servientrega?, seguida por la respuesta “Servientrega es...entrega segura” frase que se constituyó en el slogan de la Compañía y en uno de los valores más importantes de la marca. Para atender la creciente demanda y mantener la política de diferenciación por servicio y cobertura, se establecen alianzas y se fortalece la infraestructura vehicular a través del sistema de leasing.

Con el propósito de replicar el conocimiento de sus gestores y mantener la memoria institucional, se crea el Estándar de Gestión Gerencial Modelo “S” que se constituye el know how de Servientrega.

SERVIENTREGA 1993-1997-Diversificación: Una eficiente labor de mercadeo con énfasis en la creación de nuevos servicios como el transporte masivo de

documentos, envíos internacionales, empaque y el novedoso servicio “HOY MISMO”, fortalecen el liderazgo de Servientrega.

El talante emprendedor y la mente innovadora de los hermanos Guerrero Hernández engendran la creación de nuevas empresas: Servientrega Worldwide, CVLogistics, Efecty, Dimonex, Global Management, Timón, Red interactiva y Total seguros.

A la par con la evolución de la marca, de las soluciones y las redes de comercialización, cross docking y distribución se construye en la plataforma del aeropuerto El Dorado de Bogotá, del más moderno “centro internacional de logística de Latinoamérica”.

SERVIENTREGA 1998-2002-Consolidación: Servientrega continúa el reto de ser más competitiva desarrollando nuevos factores de competitividad y consolidándose como una compañía integral de comunicaciones, comercialización, logística y medios de pago. Implementa novedosas modalidades de pago como el intercambio empresarial, el pago contra entrega y el prepago, y se accede al portafolio del Estado a través de un equipo dedicado a desarrollar proyectos especiales.

Se estructura la solución de Micro mercado orientada al manejo de la logística promocional, se crean los “Centros de Soluciones In Company” ubicados en las oficinas y centros de producción de los Clientes.

Los procesos se certifican en normas internacionales de calidad y se fortalece la sistematización y automatización de las operaciones con tecnología de punta.

SERVIENTREGA 2003-2008- Integración: Servientrega afianza sus valores de marca: seguridad, compromiso, cercanía, integralidad y globalidad. Para responder a las necesidades de los consumidores, atender la celeridad impuesta por la globalización y la virtualización, evoluciona su portafolio de productos a Soluciones por mercado bajo la estrategia “Centro de Soluciones” sumando las ventajas competitivas de cada una de las empresas que han nacido a partir de Servientrega.

El estándar de Infraestructura Logística da paso a la construcción del Centro de Logística en Pereira, como soporte a la cadena productiva del Eje cafetero.

SERVIENTREGA 2004-2012-Expansion: Servientrega evoluciona su portafolio de productos y servicios a Soluciones Sectores de la Economía respaldado en la estrategia “Centro de Soluciones”. Los Factores de competitividad los cuáles han madurado en los primeros 25 años se integran en un esquema propio denominado El Círculo Virtuoso de la Competitividad que incorpora los elementos más importantes con que Servientrega compete en el mercado.

Actualmente la empresa en el territorio colombiano cuenta con 9.700 empleados, más de 2.200 oficinas y casi todas ellas como franquicias, con más de mil vehículos de transporte de envíos y recorren las calles del país a diario y ha expandido sus operaciones a Ecuador, Perú, Venezuela, Panamá y Estados Unidos.

SERVIENTREGA 2013-2017- Sustentabilidad: Superados los quinquenios Gestación, Posicionamiento, Diversificación, Consolidación, Integración y Expansión durante 30 años de evolución, Servientrega se encamina a una nueva dimensión: La Sustentabilidad enmarcada en Crecimiento Económico para consolidar modelos de productividad a partir de la autogeneración de recursos.

La Sustentabilidad basada en la Equidad Social orientada a elevar el nivel de satisfacción de los grupos de interés, partiendo que la responsabilidad social empieza en casa.

La Sustentabilidad con Enfoque Ambiental buscando mitigar la huella de carbono, haciendo más limpios los procesos, para reducir el impacto al medio ambiente, haciendo eco al color de su marca y la estrategia “dejando huella verde”.

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.

Valores Corporativos

En Servientrega estamos convencidos que:

- La fe en Dios da sentido y valor a la vida.
- El cumplimiento de la ley garantiza nuestra estabilidad.
- El diálogo fundamentado en la razón, es el único medio para dirimir las diferencias.
- Las diferencias sociales, políticas, económicas, culturales, religiosas de género y raciales no constituyen desigualdad.
- El trabajo productivo permite el crecimiento personal, familiar y social.
- Con disciplina, trabajo en equipo y autocontrol todos ganamos.

- El sentido común y la lógica permiten la innovación, productividad y competitividad.
- El corazón de Servientrega es el Cliente. El garantiza nuestra estabilidad y desarrollo.
- Oportunidad, confiabilidad, seguridad y sensibilidad son nuestra razón de ser en el servicio
- La competencia nos renueva día a día y nos hace grandes, entre los grandes.
- Actuando con lealtad, honestidad y respeto, contribuimos a la construcción de una sociedad digna y en paz.

Política Integral

Basados en nuestra Doctrina Institucional enmarcada en Principios y Valores, en nuestro Direccionamiento Estratégico del Séptimo Quinquenio “Sustentabilidad” que nos conducirá a la equidad social, equilibrio ambiental y crecimiento económico, nos comprometemos a satisfacer las necesidades, expectativas y compromisos con nuestros grupos sociales objetivos, mediante:

- El cumplimiento de las leyes de la República de Colombia, la normatividad aplicable a nuestra actividad económica y las directrices institucionales.
- El mejoramiento continuo del Estándar Gerencial Modelo “S”.
- Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo y de responsabilidad social empresarial.
- La implementación de controles para blindar a la Compañía de actividades ilícitas.
- La gestión integral de riesgos orientada a prevenir sucesos que afecten la integridad de los Colaboradores, la información, la infraestructura de la Compañía, los bienes de terceros y la continuidad del negocio.
- El cumplimiento de las normas de seguridad de la información garantizando su confidencialidad, integridad y disponibilidad.
- La prevención de accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales.
- La prevención de la contaminación ambiental, controlando el uso eficiente y responsable de recursos naturales como agua y energía, el control de emisiones atmosféricas y la correcta gestión y disposición de residuos.
- La disponibilidad de los recursos necesarios para el cumplimiento de la presente política.

Cobertura

Actualmente en Colombia, Servientrega cuenta con 1881 oficinas con un cubrimiento de 896 municipios y se cubren más de 100 poblaciones especiales como Caseríos, Centros Poblados, inspecciones de policía departamental y Municipal.

Portafolio de Servicios

Documentos: Solución orientada a la integración del flujo del documento partiendo desde asesoría hasta impresión, recolección, transporte y entrega certificada, entre estos documentos se tiene:

- Documento Unitario
- Documento Masivo
- Servimensaje
- Avisos Judiciales
- Sobreporte
- Adminfo.Net

Mercancía: Solución orientada a la integración de materias primas y productos terminados entre proveedores, productores, comercializadores y consumidores finales a través de los servicios de recolección, cross docking, almacenamiento, administración de inventarios y pedidos; empaque y embalaje; transporte y distribución certificada. Entre la mercancía tiene:

- Mercancía Premier
- Mercancía Industrial
- Carga Masiva
- Picking y Packing
- Cajaporte
- Almacenamiento

Valores: Manejo, custodia y entrega especializada de valores negociables y no negociables garantizando su seguridad, transporte y entrega oportuna. En estos servicios se tiene:

- Tula de Seguridad
- Valija de Seguridad
- Entrega Personalizada
- Experto Seguros Valores
- Mercancía de Valores
- Soporte Financiero
- Devolución de Loterías

Mico mercado: Logística promocional con servicios de almacenamiento, gestión de inventarios, alistamiento, empaque, telemercadeo, respuesta pagada y entrega de artículos en puntos de canje en la Red Servientrega o a domicilio.

- Apoyo Promocional
- Boomerang de Negocios
- Almacenamiento

OTM: Operador de Transporte Multimodal

Desarrollamos Soluciones Integrales de acuerdo a la necesidad de cada cliente en transporte y logística internacional desde y hacia cualquier parte del mundo.

Marca: Servientrega es una de las marcas más reconocidas en Colombia, aquí se evidencia los diferentes logotipos de la organización:

Figura 10. Logotipos Servientrega S.A.



Fuente: Servientrega S.A

2. MERCANCÍAS Y MENSAJERÍA ENVÍA

Historia

La experiencia de envía en el sector Logístico comienza en el año 1974 cuando se fundó COLTANQUES, empresa que inicia prestando servicios de transporte de líquidos industriales y que gracias a su excelente desempeño, logró proyectarse en poco tiempo hacia el negocio de transporte de petróleo crudo alcanzando el más alto grado de confianza como proveedor de ECOPETROL.

En 1996, por iniciativa de los propietarios de COLTANQUES y aprovechando la experiencia, infraestructura y know how de esta compañía, se crea COLVANES, empresa orientada hacia servicios de transporte más especializados, con el objetivo de atender el mercado de transporte de productos terminados y mercancías en general en la modalidad de Paqueteo con cobertura nacional, regional y urbana.

Con el respaldo de la marca envía y un excelente servicio, COLVANES se ubicó en muy poco tiempo como una de las empresas líderes del mercado en el Transporte de Mercancías.

La experiencia acumulada por envía en el campo del Transporte de Mercancías y la demanda de nuevos servicios de transporte y comunicación integrales nos facilitó que luego de solo 3 años de haber iniciado operaciones, ajustáramos nuestros procesos logísticos como plataforma para la recolección, transporte, manejo y entrega de envíos urgentes, penetrando así en los terrenos de la Mensajería Expresa en Colombia, con conexión internacional a través de aliados con presencia mundial.

Durante los años de existencia de envía prestando servicios a los Colombianos, la empresa se ha posicionado en los primeros lugares como proveedor de Servicios Logísticos, con especialidad en el Transporte de Mercancías y Mensajería Expresa gracias a la utilización de alta tecnología de información, al talento humano calificado, a un eficiente sistema de gestión de la calidad y a nuestro excelente y oportuno servicio al cliente.

Adicionalmente en envía cuenta con un departamento de seguridad y control de tráfico que apoya al área de Gestión Humana para aplicar estrictos procesos de selección y capacitación de conductores y operadores, hechos que nos han permitido además, alcanzar un alto estándar de calidad. El liderazgo de envía se evidencia en la prestación de servicios Logísticos acordes con los requisitos de cumplimiento que demandan los clientes en la actualidad: entregas a tiempo, información oportuna, seguridad y responsabilidad.

Misión

Satisfacemos las necesidades y expectativas de los clientes, en el manejo y transporte de documentos y mercancías a nivel nacional e internacional, contribuyendo al desarrollo del país.

Visión

En el 2017 seremos reconocidos por nuestro servicio como la mejor empresa del país en el manejo y transporte de documentos y mercancías.

Política Integral

Garantizamos la satisfacción de nuestros clientes, en el manejo y transporte de documentos y mercancías, con un equipo humano competente y motivado, orientado al servicio, al mejoramiento continuo, a la prevención de lesiones, enfermedades y contaminación ambiental, en un ambiente de trabajo seguro, cumpliendo con los requisitos legales.

Principios Organizacionales:

- Cumplimos con los compromisos a tiempo.
- Respondemos con actitud de servicio a nuestros clientes.
- Trabajamos en equipo para lograr metas extraordinarias.
- Desarrollamos alternativas creativas e innovadoras que generen valor a los clientes.
- Asumimos la responsabilidad de nuestras acciones.
- Actuamos con rectitud y respeto.

Cobertura

La red comercial y de operación de envía consta de nodos en 15 de las principales ciudades del país. Estos nodos conocidos en la cultura corporativa de envía como Regionales y Distritos, trabajan en forma coordinada y eficiente unos con otros para prestar un excelente servicio a los clientes.

Nuestras Regionales tienen sede administrativa y operativa en Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Pereira, Bucaramanga, Manizales, Ibagué, Pasto, Sincelejo, Cúcuta, Neiva, Cartagena y los distritos en Tunja y Bosconia. Contando con una alta cobertura nacional a más de 1000 destinos en el territorio Colombiano, además un cubrimiento internacional a más de 200 países y territorios alrededor del mundo.

Brinda fácil acceso a los servicios a través de unas redes más de 800 puntos de recibo en todo el país.

Portafolio de Servicios

Envía Documento: Las características del servicio son:

- La mensajería expresa
- Radicación de facturas (Rf).

Envía Masivos: Servicio especializado para la distribución y logística de grandes volúmenes de extractos bancarios, correos directos y otros envíos similares de hasta 50 gramos de peso por unidad

Envía Mercancías: Servicio ofrecido para unidades que no sean documentos. Se recomienda que el empaque y embalaje de las unidades, corresponda a los requisitos necesarios para su transporte. Estos comprenden:

- Mercancía Vía Terrestre
- Cadena de Frio
- mercancía vía Aérea

Envía Promociones: Servicio especializado en logística para campañas promocionales, dirigido a empresas con actividades BTL, activaciones de marca y/o promociones, que requieren cobertura a nivel nacional, para recepción de sobres, distribución de premios y/o respuesta pagada.

Envía Internacional: Con este servicio usted tiene la posibilidad de enviar documentos y paquetes a más de 200 países y territorios alrededor del mundo. Envía le ofrece dos servicios para sus despachos internacionales que se adaptan a sus necesidades según prioridad o economía.

- Servicio Standard: es un servicio económico de Mensajería internacional para enviar sobres o paquetes de 0.5 a 70 kg. Por unidad de empaque.
- Servicio Express: es un servicio rápido de carácter urgente de Mensajería internacional para enviar sobres o paquetes de 0.5 a 70 kg. por unidad de empaque.

Envía Empresarial: Servicio que integra en el domicilio de Clientes Corporativos el manejo especializado de la correspondencia, para satisfacer las necesidades de radicación, alistamiento, administración, transporte, distribución interna y externa de todos los envíos generados y recibidos, también incluye la realización de todo tipo de diligencias. Se diseña una solución específica para cada caso, utilizando la más avanzada tecnología. Se requiere cotización previa.

3. OPERADOR POSTAL NACIONAL S.A 4-72

¿Qué Hace 4-72?

Recibe, clasifica, transporta y entrega objetos postales a través de redes físicas, electrónicas y financieras, dentro del país, para envío hacia otros países y recepción desde el exterior. De igual forma es responsable de emitir las estampillas a nivel nacional.

Es el operador postal oficial de Colombia y por tanto es el único prestador de servicios de correo, giros postales nacionales e internacionales.

Historia

Anteriormente, los servicios postales oficiales eran prestados por la Administración Postal Nacional - ADPOSTAL, la cual fue reestructurada por el Ministerio de Comunicaciones, el cual autorizó a la Administración Postal Nacional a constituir una sociedad filial, de la Empresa Industrial y Comercial del Estado, vinculada al Ministerio De Comunicaciones, bajo la modalidad de sociedad anónima, denominada Servicios Postales Nacionales S.A. Esta nueva sociedad contaría con autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal y ejercería sus actividades dentro del ámbito del derecho privado, como empresario mercantil, mientras que su funcionamiento, organización y régimen jurídico de actos, contratos, servidores y relaciones con terceros se sujetaran a las disposiciones estipuladas en la Ley que regula el funcionamiento de las entidades del orden nacional.

En el año 2006, se suprimió y liquidó la empresa ADPOSTAL. Sin embargo, en pro de garantizar la continuidad en la prestación del Servicio Postal, el Gobierno Nacional, por intermedio del Ministerio de Comunicaciones, designó a la sociedad Servicios Postales Nacionales S.A. (4-72), como la encargada de llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la prestación de los servicios Postales, convirtiéndose así en el Operador Postal Oficial, subrogándole todos los títulos habilitantes y derechos que contaba ADPOSTAL para la prestación del servicio postal y otorgándole la licencia para prestar el servicio postal de Mensajería Especializada a nivel Nacional y en conexión con el exterior.

El operador oficial, denominado actualmente 4-72, es una sociedad pública filial de Empresa Industrial y Comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Comunicaciones, creada como Sociedad Anónima, con autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal, que ejerce sus actividades dentro del ámbito del derecho privado como empresarial mercantil. Presta los servicios de correo, mensajería especializada, giros nacionales y giros internacionales.

Su organización, funcionamiento y en general el régimen jurídico de sus actos, contratos, servidores y las relaciones con terceros se sujetan a las normas de derecho privado, en especial las propias de las sociedades previstas en el Código de Comercio y su legislación complementaria. Para efectos presupuestales el régimen aplicable es el de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado.

Misión

Brindar la propuesta de valor más innovadora en transporte logístico y postal, ofreciendo soluciones especializadas a las necesidades de sus clientes, obteniendo el mayor retorno de inversión a sus accionistas y logrando un alto nivel de motivación de sus empleados bajo un compromiso social con la comunidad y el medio ambiente.

Visión: Se comparten dos visiones

Ser un proveedor de servicios, líder en la gestión integral del documento y paquetería en el sector gobierno, con una clara estrategia de diversificación en el sector privado y cliente altamente satisfecho.

Ser reconocidos como el operador líder en soluciones logísticas y postales en el mercado colombiano a nivel del sector oficial como privado.

Cobertura

El operador postal oficial 4-72, que cuenta con 1262 puntos en el territorio nacional con un cubrimiento de 1304 municipios. La operación de la empresa se encuentra dividida por regiones que le permiten cubrir la totalidad del territorio colombiano. Esta división por regiones se presenta de la siguiente manera:

- **Regional Centro A:** Con ciudad sede regional Bogotá.
- **Regional Centro B:** Es responsable de los destinos ubicados a los alrededores de Bogotá, los departamentos de Boyacá, Meta y Casanare y los que antiguamente hacían parte de los denominados “Territorios Nacionales”.
- **Regional Norte:** Con ciudad sede regional Barranquilla.
- **Regional Oriente:** Con ciudad sede regional Bucaramanga.
- **Regional Noroccidente:** Con ciudad sede regional Medellín.
- **Regional Eje Cafetero:** Con ciudad sede regional Manizales.
- **Regional Occidente:** Con ciudad sede regional Cali.
- **Regional Sur:** Con ciudad sede regional Ibagué.

A su vez, los puntos de admisión en cada una de las regionales se dividen en oficinas (185), agencias (1163) y expendios particulares (63).

Portafolio de Servicios

Envío nacional de Documentos

- | | |
|---|----------------------|
| • Correspondencia no prioritaria normal | • Al día |
| • Correo certificado unitario | • Corra |
| • Noti Express | • Correo certificado |
| • Correspondencia prioritaria | • Post Express |

Servicios Envío paquete

- | | |
|--------------|----------------|
| • Encomienda | • Carga Masiva |
|--------------|----------------|

- Paquetería empresarial aérea y terrestre
- Paquetería
- Casillero virtual.

Servicios Masivos

- Correo masivo básico
- Carreo masivo estándar
- Masivo dirigido expreso

Servicios de envío paquetes y documentos internacionales

- Correo normal
- Correo certificado
- Encomienda
- Exportafacil Courier
- Exporta fácil EMS
- Express time
- EMS(Express Mail Service)
- Sacas M
- Envío de postales
- Cupos de respuesta internacional

Servicios Electrónicos

- Correo certificado
- SMS certificado

Servicios postales de pagos

- Giros postales nacionales
- Giros postales internacionales

Otros

- Mercadeo directo
- Filatelia
- Aportados postales
- Empaque
- CODE
- Cenograma
- Alistamientos
- Seguro
- Centro de administración de correspondencia

7.11.1 Matriz del perfil competitivo

Para el análisis del benchmarking, se utilizó, la matriz del perfil competitivo, donde se analizaran los siguientes factores claves para el éxito:

- Precio competitivo
- Posicionamiento de marca
- Reconocimiento de marca
- Experiencia y trayectoria
- Portafolio de servicios
- Cobertura
- Fidelidad de clientes
- Alianzas Estratégicas
- Tiempos de Entrega
- Calidad de Servicio

A continuación se evidencia en la matriz el resultado de los factores de éxito de cuatro empresas del sector postal. Es claro entender que las empresas analizadas sin incluir la empresa en estudio, son pioneras en el sector, con amplia cobertura y amplio portafolio de servicios a comparación de la empresa en estudio que apenas su portafolio de servicio se enfoca en correo masivos.

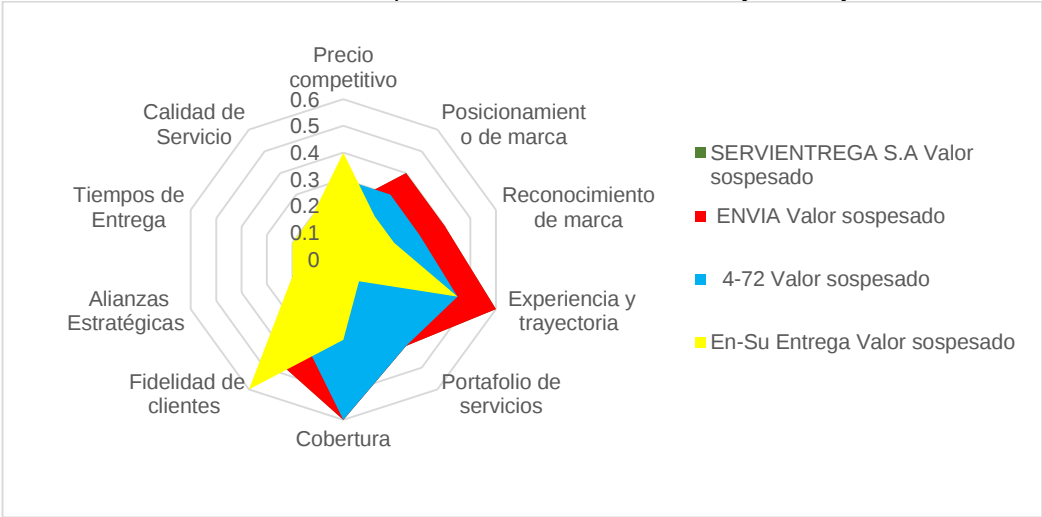
Tabla 50. Matriz del Perfil Competitivo del Sector

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	Peso		SERVIENTREGA S.A		ENVIA		4*72		En-Su Entrega	
	%		Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
Precio competitivo	10	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Posicionamiento de marca	10	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Reconocimiento de marca	10	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Experiencia y trayectoria	15	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Portafolio de servicios	10	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Cobertura	15	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	2	0,3
Fidelidad de clientes	15	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	4	0,6
Alianzas Estratégicas	5	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	4	0,2
Tiempos de Entrega	5	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	4	0,2
Calidad de Servicio	5	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2
TOTAL	100	1		3,55		3,5		3		2,85
CRITERIO DE CALIFICACION										
Debilidad Mayor: 1										
Debilidad Menor: 2										
Fortaleza Menor: 3										
Fortaleza Mayor:4										

Fuente: Elaboración Propia

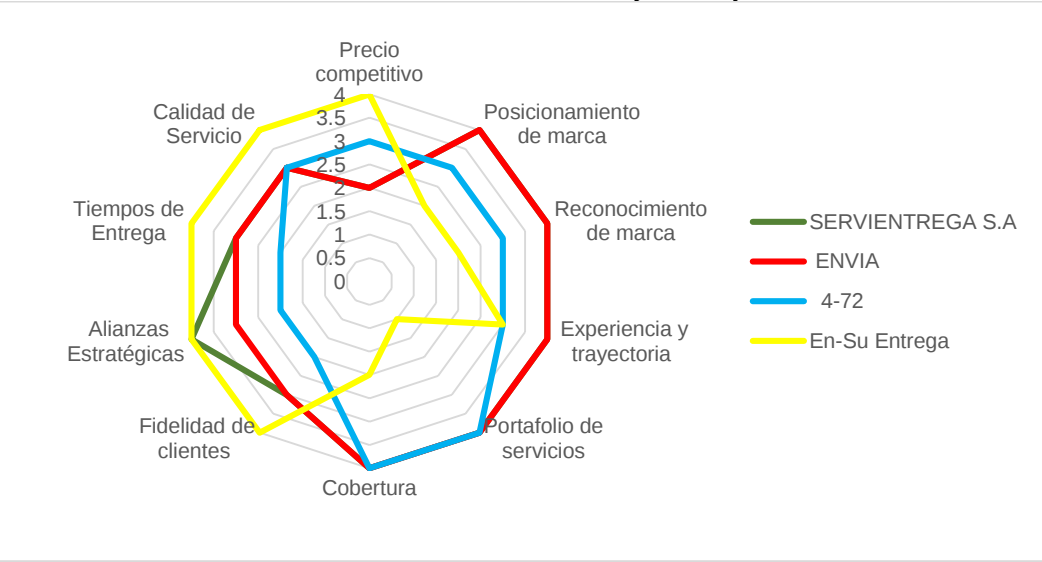
Los competidores fuertes en el sector postal o sector de mensajería y correo son Servientrega con 3.55 puntos seguido de Envía con 3.5 puntos el menos débil es Operador postal 4-72 con 3,0 puntos y el más débil es En- Su Entrega con 2.85 puntos, por ser una empresa con poca cobertura y poco portafolio de servicios.

Gráfica 41. Radar de Valor sopesado del Sector de Correo y Mensajería



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 42. Radar de Valores del Sector de Correo y Mensajería



Fuente: Elaboración Propia

7.11.2 Servientrega S.A

Precio Competitivo: Servientrega cada año modifica las tarifas de su portafolio de servicios, lo que evidencia precios altos en sus servicios, destacando el correo masivo como una de las actividades donde el precio

declarado por correo esta entre \$1.050 y \$1400 contando con un volumen de 5000 unidades en adelante, quiere decir que entre menos volumen se maneje el precio aumenta, por tanto los precios de la empresa tiene a ser poco competitivos.

Posicionamiento y Reconocimiento de marca: Por medio de estrategias de diversificación como: ampliar el portafolio servicios, llegar a mas municipios, ciudades, abrir franquicias, se establecen alianzas la evolución del logotipo y producciones publicitarias, Servientrega se ha convertido en una de las empresas más reconocidas en Colombia y hasta convertirse en la empresa líder en el sector de mensajería y correo.

Experiencia y Trayectoria: Servientrega en el mercado Colombiano lleva 28 años convirtiéndose en las empresas número uno del sector de mensajería y correo en Colombia, llegando a más de 1881 municipios del país y ampliando cada día la el portafolio de servicios. Por tanto es una fortaleza los años en el mercado.

Portafolio de Servicios: Servientrega cuenta con un amplio portafolio de servicios contando desde mensaje exprés hasta giros nacionales e internacionales, este factor ha sido clave en el crecimiento económico de la empresa.

Cobertura: En Colombia Servientrega cuenta con 1881 oficinas con un cubrimiento de 896 municipios y se cubren más de 100 poblaciones especiales como Caseríos, Centros Poblados, inspecciones de policía departamental y Municipal.

Fidelidad de Clientes: Contar con un amplio portafolio de servicio permite ha permitido a Servientrega acaparar la mayor porción de clientes del mercado, ya que por medio de franquicia la relación de cliente con la empresa es directa.

Alianzas Estratégicas: Cuenta con empresas aliadas para lograr brindar soluciones integradas a todos los clientes y usuarios, entre los aliados Servientrega cuenta con Efecty, Timón, CV Cargo, Total seguros, entre otros. Por tanto este factor es clave en la diversificación de la empresa, tanto en servicios como en rutas de operación.

Tiempos de Entrega: La entrega de correspondencia se hace en un tiempo de 24 a 74 horas, siendo el tiempo promedio en que todas las empresas del sector postal hacen entrega oportuna de las mercancías.

Calidad de Servicio: Servientrega es Fuerte en la calidad de sus servicios, los documentos, paquetes y mercancías son entregados en buenas condiciones y con el empaque y embalaje sugeridos por el cliente.

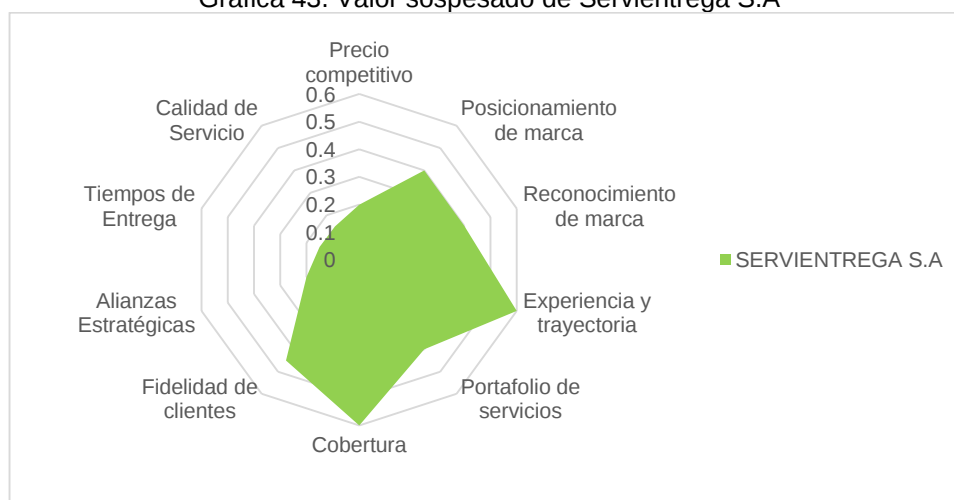
A continuación se evidencia la tabla y grafica del perfil competitivo de Servientrega:

Tabla 51. Matriz del perfil Competitivo Servientrega S.A

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		SERVIENTREGA S.A	
	%		VALOR	VALOR SOSPESADO
Precio competitivo	10	0,1	2	0,2
Posicionamiento de marca	10	0,1	4	0,4
Reconocimiento de marca	10	0,1	4	0,4
Experiencia y trayectoria	15	0,15	4	0,6
Portafolio de servicios	10	0,1	4	0,4
Cobertura	15	0,15	4	0,6
Fidelidad de clientes	15	0,15	3	0,45
Alianzas Estratégicas	5	0,05	4	0,2
Tiempos de Entrega	5	0,05	3	0,15
Calidad de Servicio	5	0,05	3	0,15
TOTAL	100	1		3,55

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 43. Valor sospesado de Servientrega S.A



Fuente: Elaboración Propia

7.11.3 Mercancías y Mensajería ENVIA

Precio Competitivo: Al igual que Servientrega Envía modifica las tarifas de los servicios cada año, por tal motivo sus principales operaciones se evidencian en servicios de mercancías, mas no en correspondencia masiva expresa, por tanto su precio no es competitivo frente a otras entidades donde su operación es más enfocada a CORREO MASIVO.

Posicionamiento y Reconocimiento de marca: Envía con la utilización de tecnología de la información, un talento humano calificado, un eficiente sistema de gestión de calidad y excelentes y oportuno servicio al cliente ha logrado posicionarse entre las cuatro mejores empresas del sector postal en Colombia y llegando a más de 200 países en el mundo hacen de la marca Envía alcanzar altos estándares de crecimiento.

Experiencia y Trayectoria: la experiencia de Envía comienza en 1974 cuando se fundó Coltanques, pero como marca lleva en el mercado Colombiano 19 años , es decir en 1996, estos años de trabajo han logrado penetrar en lo más alto del sector de mensajería y correo.

Portafolio de Servicios: Envía cuenta con un amplio portafolio de servicios, especializándose en transporte de mercancías y mensajería expresa.

Cobertura: Contando con una alta cobertura nacional a más de 1000 destinos en el territorio Colombiano, además un cubrimiento internacional a más de 200 países y territorios alrededor del mundo.

Brinda fácil acceso a los servicios a través de unas redes más de 800 puntos de recibo en todo el país.

Fidelidad de Clientes: Contar con un amplio portafolio de servicio permite ha permitido a Envía acaparar la mayor porción de clientes del mercado.

Alianzas Estratégicas: Cuenta con el respaldo de Coltanques, y entre las dos organizaciones poseemos un parque automotor propio de aproximadamente 500 vehículos furgonados modelos recientes, dotados todos con equipo de seguimiento satelital, comunicación celular o radio y con capacidades de cargue de 1, 3, 4 y 9 toneladas. Adicionalmente el Grupo Empresarial cuenta con más de 500 tractomulas, las cuales operan para los recorridos nacionales largos. E s decir con este respaldo cumplen con los servicios de logística.

Tiempos de Entrega: La entrega de correspondencia se hace en un tiempo de 24 a 74 horas, siendo el tiempo promedio en que todas las empresas del sector postal hacen entrega oportuna de las mercancías.

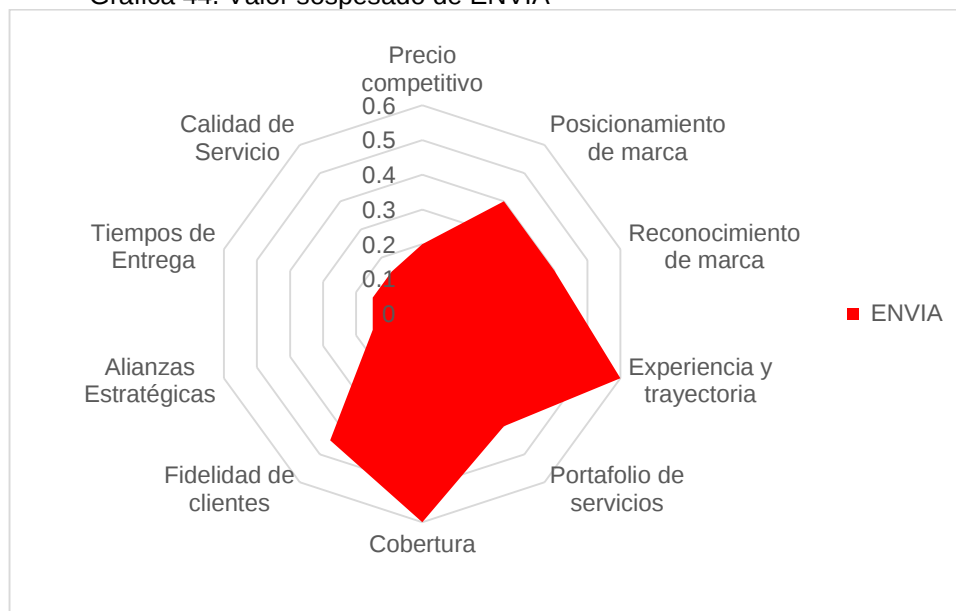
Calidad de Servicio: El liderazgo de envía se evidencia en la prestación de servicios Logísticos acordes con los requisitos de cumplimiento que demandan los clientes tales como: entregas a tiempo, información oportuna, seguridad y responsabilidad; este fuerte compromiso con los clientes, ha permitido obtener altos estándares de calidad por medio de las certificación de ICONTEC, ISO 9000, 14001 Y OSHAS 18001.

Tabla 52. Matriz del perfil Competitivo ENVIA

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		ENVIA	
	%		VALOR	VALOR SOSPESADO
Precio competitivo	10	0,1	2	0,2
Posicionamiento de marca	10	0,1	4	0,4
Reconocimiento de marca	10	0,1	4	0,4
Experiencia y trayectoria	15	0,15	4	0,6
Portafolio de servicios	10	0,1	4	0,4
Cobertura	15	0,15	4	0,6
Fidelidad de clientes	15	0,15	3	0,45
Alianzas Estratégicas	5	0,05	3	0,15
Tiempos de Entrega	5	0,05	3	0,15
Calidad de Servicio	5	0,05	3	0,15
TOTAL	100	1		3,5

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 44. Valor sopesado de ENVIA



Fuente: Elaboración Propia

7.11.4 Operador Postal 4-72

Precio Competitivo: Los precios son modificados cada año, aumentando o disminuyendo el precio de mercancías y mensajería, siendo un factor clave para competir con grandes empresas como Envía, Servientrega, Colvanes, entre otras, Pero en el caso de correspondencia masiva han perdido mucha cobertura, por adaptarse al servicio postal universal.

Esto se sostiene que las tarifas del servicio de correo, se estiman basándose en los costos que implica la prestación del servicio postal universal, con una mínima rentabilidad. Por su parte, la base para la estimar las tarifas de los servicios de mensajería especializada, son los costos que implica la prestación del servicio y el precio promedio del mercado, estableciendo una tarifa diferencial por debajo del líder la categoría, siendo que en este campo compite con otros operadores por contar con similares características.

Posicionamiento y Reconocimiento de marca: igual que Servientrega y Envía, por medio de estrategias de diversificación, en ampliar el portafolio servicios, llegar a mas municipios, ciudades, se ha convertido en una de las empresas más reconocidas en Colombia y hasta convertirse en la segunda empresa líder en el sector de mensajería y correo.

Experiencia y Trayectoria: 4-72 lleva en el mercado nacional 9 años, que gracias al apoyo del gobierno nacional ha logrado tener un crecimiento

notable, haciendo presencia efectiva en territorios donde otros operadores no han logrado llegar.

Portafolio de Servicios: 4-72 es el operador postal oficial de Colombia, especializándose en prestar el servicio postal de mensajería especializada a nivel nacional y con conexión con el exterior. Es decir presta el servicio de correo, mensajería especializada y giros nacionales e internacionales. A esto se le añade que es la única empresa habilitada para prestar el servicio de correo en Colombia.

Cobertura: El operador postal oficial 4-72, que cuenta con 1262 puntos en el territorio nacional con un cubrimiento de 1304 municipios. La operación de la empresa se encuentra dividida por 7 regiones que le permiten cubrir la totalidad del territorio colombiano.

Fidelidad de Clientes: Sus principales clientes son las empresas del sector público, pero el operador postal ha perdido credibilidad por los constantes demoras y errores de entrega de correspondencia masiva especialmente y el cierre de varias puntos en el país.

Alianzas Estratégicas: Cuenta con el respaldo del gobierno nacional, vinculada al Ministerios de Comunicaciones y su amplio operación en las empresas públicas del país, por ser el operador postal habilitada para prestar el servicios de correo.

Estas alianzas estratégicas son el principal factor clave para el crecimiento del operador postal 4-72.

Tiempos de Entrega: La entrega de correspondencia se hace en un tiempo de 24 a 74 horas, siendo el tiempo promedio en que todas las empresas del sector postal hacen entrega oportuna de las mercancías, En este caso todas las empresas están alineadas en una misma dirección.

Calidad de Servicio: El liderazgo de la 4-72 se evidencia en su confortable infraestructura tecnológica para la recolección, alistamiento y distribución de cualquier documento o mercancía a nivel nacional e internacional. Esto sustentado en las certificaciones obtenidas como:

- Certificación ISO 9001 y NTC GP 1000- **Calidad**
- Metodología de proyectos PMI
- Certificación BASC- **Seguridad**
- Certificación ISO 14001- **Medio Ambiente**

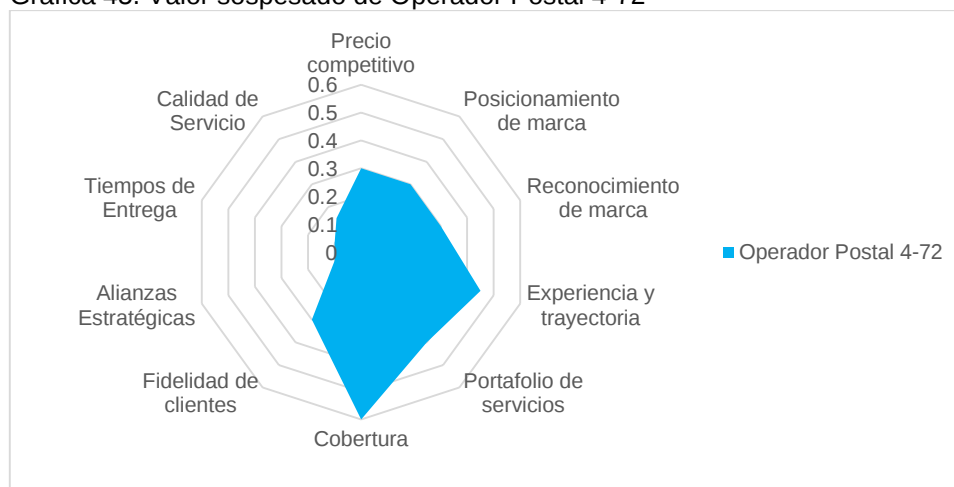
A continuación se evidencia el comportamiento de la matriz del perfil competitivo del Operador Postal 4-72

Tabla 53. Matriz del perfil Competitivo Operador Postal 4-72

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		4-72	
	%		VALOR	VALOR SOSPESADO
Precio competitivo	10	0,1	3	0,3
Posicionamiento de marca	10	0,1	3	0,3
Reconocimiento de marca	10	0,1	3	0,3
Experiencia y trayectoria	15	0,15	3	0,45
Portafolio de servicios	10	0,1	4	0,4
Cobertura	15	0,15	4	0,6
Fidelidad de clientes	15	0,15	2	0,3
Alianzas Estratégicas	5	0,05	2	0,1
Tiempos de Entrega	5	0,05	2	0,1
Calidad de Servicio	5	0,05	3	0,15
TOTAL	100	1		3

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 45. Valor sospesado de Operador Postal 4-72



Fuente: Elaboración Propia

7.11.5 En su Entrega

Precio Competitivo: Al presar el servicio de tercerización de correo masivo, el precio de la correspondencia oscila entre los 500-1000 pesos el sobres, claro está que estos precios varían de acuerdo a los clientes, por tanto la empresa es competitiva en precios por la variedad de precios que maneja y teniendo en cuenta la zona o destino de entrega.

Posicionamiento y Reconocimiento de marca: Dentro del sector postal, en la zona norte del Cauca se caracteriza por ser la empresa pionera o más fuerte en entrega de correspondencia masiva, ya que todas las empresas que tercerizan este servicio acuden a su En- Su Entrega, aunque es reconocida por su dueño o contratista Héctor Lourido más que como el nombre de la empresa. Por tanto es una debilidad que posee la empresa a la hora de ampliar cobertura.

Experiencia y Trayectoria: En el mercado Norte Caucano lleva 8 años de operación, siendo uno de las empresas que ha dado el paso a constituirse legalmente como empresa, estos 8 años han permitido aumentar su portafolio de clientes y por ende el reconocimiento de dichas entidades que tercerizan el servicio de correspondencia masiva. Por tanto ha sido un factor determinante en la consecución de nuevos contratos de trabajo.

Portafolio de Servicios: Dedicada especialmente a la entrega de Mensajería Expresa masiva, teniendo como una debilidad mayor, debido al crecimiento constante de la comunicación electrónica, esto se ha convertido en una amenaza mayor y de mayor impacto para la empresa.

Cobertura: Contando con una alta cobertura en toda la zona norte del Cauca, donde su mayor participación por volumen de correo está en Puerto Tejada, Santander de Quilichao y Caloto.

Fidelidad de Clientes: Se ha logrado una empatía con los clientes, respetando los contratos y condiciones de tiempos de entrega, formas de pago, cero quejas, servicio al cliente y calidad de trabajo, lo que ha permitido el crecimiento de la empresa.

Alianzas Estratégicas: En-Su Entrega se ha familiarizado con los contratistas de mensajería que operan para otros clientes diferentes a los de la empresa, que siendo fuertes en otras zonas del departamento y país, en muchas ocasiones demandan del servicio de la empresa y se trabajan en unión con estos. Esta alianza permite que los contratos con la empresa que tercerizan el servicio siempre quede en manos de los contratistas aliados, es decir si En- Su Entrega pierde un contrato, otros de los contratistas aliados lo toma y siguen trabajando ambos para la misma entidad.

Tiempos de Entrega: La entrega de correspondencia se hace en un tiempo de 24 a 48 horas, es decir una entrega inmediata, especialmente por la cercanía a las zonas de operación.

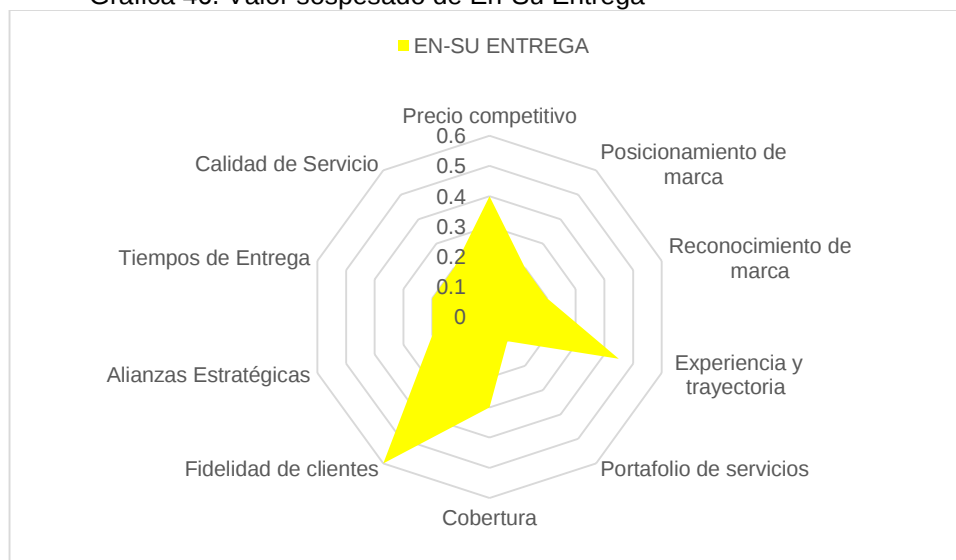
Calidad de Servicio: La calidad se sustenta en la satisfacción de los destinatarios de correspondencia masiva, donde no se presentan quejas, ni reclamos, ni llamados de atención por llegar tarde la correspondencia, además la presentación física de los documentos.

Tabla 54. Matriz del perfil Competitivo En- Su Entrega

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		EN-SU ENTREGA	
	%		VALOR	VALOR SOSPESADO
Precio competitivo	10	0,1	4	0,4
Posicionamiento de marca	10	0,1	2	0,2
Reconocimiento de marca	10	0,1	2	0,2
Experiencia y trayectoria	15	0,15	3	0,45
Portafolio de servicios	10	0,1	1	0,1
Cobertura	15	0,15	2	0,3
Fidelidad de clientes	15	0,15	4	0,6
Alianzas Estratégicas	5	0,05	4	0,2
Tiempos de Entrega	5	0,05	4	0,2
Calidad de Servicio	5	0,05	4	0,2
TOTAL	100	1		2,85

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 46. Valor sospesado de En-Su Entrega



Fuente: Elaboración Propia

7.12 ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOSTERNOS

Cabe recalcar que las variables económicas, geofísico, demográficas, culturales jurídico-legal y social aportan al sector unas oportunidades de crecimiento potencial, pero al analizar los factores tecnológico, donde la dinámica y crecimiento de la comunicación electrónica, están sustituyendo el servicio de mensajería expresa masiva, por tanto tiende a desaparecer dicho servicio por el usos constante de todas las innovaciones tecnológicas.

En términos generales y según la calificación total que fue de 2,62 de los factores externos evaluados en la Matriz EFE, de la tabla 55, se puede determinar que el entorno del sector del sector postal es relativamente estable y atractivo, puesto que se demuestra por las abundantes oportunidades que brinda el entorno y puesto que las amenazas que se presentan puede ser contrarrestadas con las oportunidades y todo dependerá de las estrategias implementadas por la empresas del sector, especialmente por la empresa En- SU Entrega que su portafolio de servicios es reducido.

Tabla 55. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Producto Interno Bruto	5%	4	0,2
Tasa de desempleo y empleo Cauca	4%	4	0,16
Ley sobre constitución de Pymes	3%	4	0,12
Ley o deberes del consumidor	1%	3	0,03
Ley sobre protección de datos	1%	3	0,03
Leyes sobre servicios postales y de entrega	3%	4	0,12
Tabla 55. Continuación			
Distribución por genero	2%	3	0,06
Distribución por rango de edades	2%	4	0,08
Distribución por grupos étnicos	1%	3	0,03
Fenómeno del niño	5%	4	0,2
Etnia indígena	1%	3	0,03
Etnia afro descendiente	1%	3	0,03
Fiestas populares y sitios de interés	1%	3	0,03
Gastronomía	1%	3	0,03
Artesanías, mitos y leyendas Caucanas	1%	3	0,03
Tics microempresarios	5%	4	0,2
Localización	5%	4	0,2
Características Naturales	2%	3	0,06
Infraestructura de transporte	5%	4	0,2
Infraestructura servicios públicos	2%	3	0,06
Mercado laboral	3%	3	0,09
Hogares y vivienda	1%	3	0,03
Servicios públicos	2%	3	0,06
Educación	3%	3	0,09
SUBTOTAL	60%		2,17
AMENAZAS			
Pib Cauca	2%	2	0,04
Tasa interés	1%	2	0,02
Inflación	3%	1	0,03
Tasa desempleo y empleo	2%	2	0,04
Escolaridad	3%	1	0,03

Niveles de ingresos	4%	1	0,04
Derrumbes	2%	1	0,02
Lluvias	2%	1	0,02
Inundaciones	2%	1	0,02
Fenómeno Niña	2%	1	0,02
Tendencias culturales	3%	1	0,03
Tics en el departamento del Cauca	3%	1	0,03
Tics en Hogares Colombianos	4%	1	0,04
Pobreza	3%	1	0,03
Conflicto armado	4%	1	0,04
SUBTOTAL	40%		0,45
TOTAL	100%		2,62
CRITERIO DE CALIFICACION			
Amenaza Mayor:1			
Amenaza Menor: 2			
Oportunidad Menor:3			
Oportunidad Mayor: 4			

Fuente: Elaboración propia

8. ANÁLISIS INTERNO

En-Su Entrega es una empresa con 8 años de corta trayectoria, pero con un alto reconocimiento en la zona norte del Cauca, cuenta con un grupo de trabajo de 14 colaboradores que con su compromiso ha logrado sostener la empresa.

En la actualidad la empresa ha buscado penetrar en otros mercados, como la zona Norte del departamento especialmente en Popayán y algunos municipios de zona sur del valle como Candelaria, Palmira, Florida y Jamundí, pero no se ha logrado por la falta gestión administrativa que permita hacer realidad esta meta.

El análisis interno se realizara en las siguientes funciones:

- Área administrativa
- Área marketing
- Área finanzas
- Área de recursos humanos
- Área de producción

8.1 Área Administrativa

El área administrativa está a cargo del dueño y gerente Héctor Lourido, el cual lleva una trayectoria en el mercado de correo y mercancía de 10 años, contando con la experiencia en el manejo operativo de recolectar, alistar, distribuir y

entregar correspondencia masiva en la zona norte del Cauca, pero en el área administrativa no posee los conocimientos propios para direccionar el futuro de la empresa y de él depende el funcionamiento de la misma.

En los años de operación en la empresa no cuenta con una claridad organizacional, no tiene definida la misión, los objetivos, las políticas y estrategias que la encaminen hacia un futuro real, por tanto los colaboradores no tienen conocimiento de misión, visión, objetivos, estrategias, que represente la empresa, es decir todas las operaciones son encomiadas de manera empírica sin una previa socialización sobre las actividades presentes y futuras de la empresa.

Aunque no hay socialización en estas temáticas, cada colaborador de la empresa está en la capacidad o se le da la potestad de participar activamente en la toma de decisiones que conciernen con su función y en muchos casos interviene o brinda sugerencias para mejorar el que hacer de todas las actividades que se desempeñan en la empresa, Es decir existe autonomía en las decisiones que se tomen en diferentes situaciones, tanto que la relación de los empleados con el jefe les permite tener información oportuna y contundente de lo que se puede hacer o debería hacerse en casos que hay inconvenientes.

A lo anterior se le añade que no existe una estructura jerárquica definida, lo único que saben es que hay un jefe llamado Héctor Lourido al cual hay que cumplirle con las entregas correo masivo y está acompañado de 13 colaboradores, distribuidos en 2 secretarias, 1 transportador y 10 mensajeros distribuidos en las diferentes zonas del departamento. Por tanto no hay un manual de funciones que permita coordinar las actividades de los mensajeros, cada participante empíricamente sabe que labor realiza, pero no tiene claridad de sus derechos y deberes tiene por ser parte de la empresa.

Aunque la empresa trabaja de manera empírica, cada empleado trabaja en función de estas temáticas, aunque se desconozcan, ya que tanto los empleados junto el dueño de la empresa trabajan unidos para la consecución de nuevos contratos de trabajo y sostenimiento de antiguos contratos, que permitan tener una estabilidad laboral y haya un crecimiento sostenible.

Tabla 56. Guía del Área Administrativa

Variable	D/F	DM	dm	fm	FM
No hay una misión y visión definida	D		X		
Gerente no cuenta con conocimiento de conceptos de administración estratégica	D	X			
Deficiente planeación de metas, objetivos a largo plazo	D		X		
Autonomía en toma decisiones y Buen sistema de Comunicación	F				X
Las descripciones de las funciones directivas no son claras.	D		X		

Falta de medidas de control	D	X			
Experiencia y trayectoria en el sector	F				X
No cuenta con una estructura jerárquica definida	D		X		

Fuente: Elaboración Propia

8.2 Área de Marketing

En- Su Entrega no existe esta área, que es la encargada de proyectar y desarrollar estructuras comerciales de acuerdo con las necesidades y exigencias de los clientes, disponiendo de herramientas para diseñar y administrar el mercado, encontrando los mercados al cual poder dirigirse y atenderlos de la mejor manera.

Héctor Lourido realiza esta labor de manera empírica, ya que de acuerdo a su trayectoria en el sector y las alianzas entre contratista de correspondencia masiva y los clientes llevan el **voz a voz** a nuevos clientes potenciales que tercerizan los servicios de mensajería expresa masiva, pero no reconociéndose como empresa, sino como contratista.

Los empleados no cuentan con una dotación que identifique la empresa, es decir no existe un slogan, logotipo que permita mostrar la razón de ser de la empresa, por tanto el reconocimiento o trabajo de la empresa está dado para que se reconozcan otras empresas del sector como 4-72 y Servientrega.

Tabla 57. Guia del Area de Marketing

Variable	D/F	DM	dm	fm	FM
Reconocimiento regional "Good Will" por parte de los clientes y destinatarios	D		X		
Cobertura en Zona norte del Cauca	F				X
Posicionamiento de marca	F			X	
Aumento del Mercado Potencial	F				X
Buen servicio al Cliente	F				X
No se establecen estrategias de promoción y publicidad	D	X			
Falta de investigación de nuevos mercados	D	X			
Incapacidad para innovar	D	X			
Uso inadecuado de las Tics	D	X			

Fuente: Elaboración Propia

8.3 Área de Recursos Humanos

No existe un área de recursos humanos, es decir no existen políticas de reclutamiento, selección y capacitaciones a nuevos empleados, de igual manera todo este proceso se realiza empíricamente, aunque la rotación de empleados es poca, siempre que hay ausentismo de un mensajero o secretaria es difícil la consecución de nuevo empleados para la empresa.

El gerente Héctor Lourido es el encargado de liderar estas funciones, donde responde por efectuar una adecuada selección de personal y una corta inducción sobre: las funciones del nuevo aspirante al cargo, las condiciones y trato que se debe brindar al destinatario, la presentación de la guía entregada, las formas de pago, es decir todo lo concerniente con la operación de distribución de correspondencia.

La inducción también está a cargo de cualquier mensajero o secretaria activa, que explican detalladamente como se realizan las entregas por calles, carreras, barrios y la explicación de la forma de firmar la guía de sustentación del trabajo.

Los empleados trabajan bajo el tipo de contrato al destajo, es decir la remuneración de los mensajeros, secretarias y transportador depende de los recorridos o actividades de entregas que se hacen diario, por tal motivo no hay incentivos ni planes de bienestar que favorecen el pleno desarrollo de la empleados, además de esto no hay exigencias de nivel educativo para emplearse en la empresa, solo con saber leer y escribir y expresarse en públicos tiene un aspirante la oportunidad de trabajar.

Tabla 58. Guía de Recursos Humanos.

Variable	D/F	DM	dm	fm	FM
Compromiso y buen ambiente de trabajo	F				X
Poca estabilidad laboral y salarial	D		X		
Nivel académico del talento humano	D		X		
No hay políticas de reclutamiento, selección y capacitación	D	X			
Baja rotación y ausentismo de personal	F				X
No existe un manual de funciones, ni procedimientos	D	X			
No hay incentivos para empleados	D		X		
No Existen actividades de esparcimiento y recreación o planes de bienestar	D		X		

Fuente: Elaboración Propia

8.4 Área de Producción

Al tratarse de servicio, no se tiene un proceso productivo como tal, pero contiene la descripción detallada de los procedimientos y necesidades técnicas a la hora de prestar el servicio.

El servicio de mensajería expresa masiva es el servicio de volúmenes de correo dirigidos a varios destinatarios con peso de 250 gramos. EL proceso se realiza en los siguientes pasos:

1. Se realizan la solicitud de los clientes por medio de vía de correo o llamada telefónica a la secretaria encargada sobre los volúmenes de correo existentes por los destinatarios a las diferentes zonas o rutas de operación.

2. Después de la secretaria recibir la solicitud, reporta inmediatamente al gerente el cual da la orden al transportador o motorizado ir a los diferentes municipios o Ciudades a recoger la correspondencia.
3. Una vez llegada la correspondencia, las secretarias junto al gerente alistan por zonas o rutas de operación la correspondencia a los mensajeros.
4. Posterior a esto el mensajero motorizado se encarga de ir a todos los municipios de la Zona norte del Cauca a entregar la correspondencia a los mensajeros para que empiecen sus labores de entregar a los destinatarios finales.
5. Posterior al haber llegado la correspondencia al destinatario, el gerente pasa por la casa de todos los mensajeros haciendo la revisión de trabajo, por medio de las guías de sustentación de trabajo y en algunos casos por encuestas de satisfacción al cliente.
6. Una vez hecho todo el proceso las guías son entregadas a los clientes por parte del gerente de la empresa personalmente.
7. De acuerdo a lo anterior se realiza todo el proceso de recolección, alistamiento y distribución y entrega de correspondencia masiva, donde se emplean para este proceso 14 empleados que abarcan toda la zona norte del Cauca, utilizando para llevar a cabo la operación.

Entre los equipos y materias primas utilizados por las secretarias, mensajeros, se tiene: ciclas, motos, computador, lapiceros, estantería del correo, mesas, sillas, lapiceros, pistola de código de barras, impresora digitalizadora, software especializado de contabilización de correo y guías, escritorios, sillas.

Las instalaciones de la empresa está localizada en una apartamento del cual el **garaje** es el espacio destinado para la empresa que sirve para almacenamiento, recolección y distribución de la correspondencia, en este sitio cada estantería está distribuida de manera ordenada para identificar los tipos de envíos de acuerdo a zonas de trabajos, es un sitio muy limpio, seguro, tiene sala de espera y trasmite un lugar fresco y agradable para compartir los colaboradores. En general es un sitio agradable para trabajar.

Tabla 59. Guía de Área de Producción

Variable	D/F	DM	dm	fm	FM
Materia prima de buena Calidad	F			X	
Proveedores competentes	F			X	
Economía de Escala	F				X
Entregas Oportunas	F				X
Máquinas y equipos obsoletos	D	X			
Ubicación intermedia entre destinatarios y clientes	F				X
Personal, Competente comprometido y experto en entrega	F				X
Dificultada para incrementar la capacidad operativa	D		X		

Fuente: Elaboración Propia

8.5 Área de Finanzas

El área financiera está a cargo del gerente y dueño de la empresa Héctor Lourido, que maneja todos los temas relacionados con procesos contables, en este caso con los ingresos y gastos de la empresa, ya que no cuenta con un soporte o plantilla financiera que permita llevar un control riguroso de las cuentas contables.

En la empresa el área administrativa se organiza de manera empírica, es decir no existe un presupuesto anual, ni mensual en cuanto a gastos, costos, ventas de la empresa, debido a que lo que entra así mismo sale, lo que ha conllevado al incumplimiento en los pagos a empleados, incumplimiento en los pagos de obligaciones de seguridad y riesgos laborales, además del incumplimiento en la dotación de trabajo.

Los resultados de la empresa aunque son los esperados, por el crecimiento anual de ingresos como se muestra en la tabla 60, financieramente la empresa no es sólida y aunque tiene mucha liquidez, los procesos financieros se incumplen constantemente por actividades personales del gerente de la empresa, por tanto la rentabilidad en la empresa no es notoria.

Con respecto al componente financiero se realizan los análisis de ingresos y gastos correspondientes al año 2012 al 2014, ya que la empresa no cuenta con una plantilla financiera para el control de todos los procesos contables.

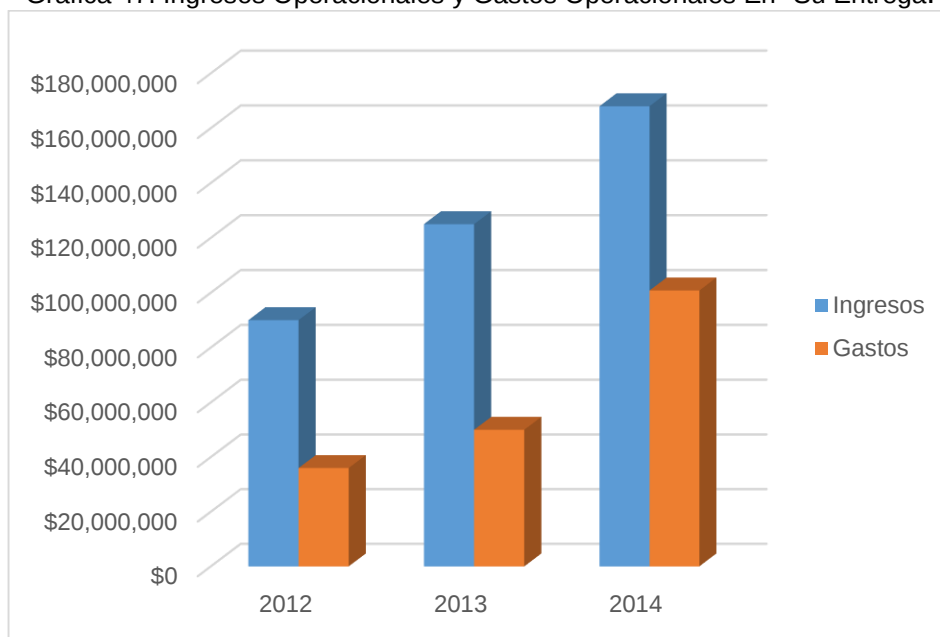
Tabla 60. Ingresos y Gastos de Empresa En-Su Entrega.

	2012	2013	2014
Ingresos	\$90.000.000	\$125.000.000	\$168.000.000
Gastos	\$36.000.000	\$50.000.000	\$67.200.000
Saldo Anual	\$54.000.000	\$75.000.000	\$100.800.000
Saldo Mensual	\$4.500.000	\$6.250.000	\$8.400.000

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica a continuación se evidencia el notable crecimiento que ha tenido la empresa en ingresos, teniendo en cuenta la consecución de nuevos clientes como InterRapidísimo, Gases de Occidente, Meganet, entre otros, añadiéndole a este crecimiento en ventas la ampliación de cobertura en toda la Zona Norte del Cauca.

Gráfica 47. Ingresos Operacionales y Gastos Operacionales En- Su Entrega.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 61. Guía de Área Financiera.

Variable	D/F	DM	dm	fm	FM
Falta de plantilla financiera	D		X		
Alta Liquidez	F				X
Poca Inversión	D		X		
Estabilidad en Gastos	F				x
Uso inadecuado de los ingresos	D	X			
Acceso a Capital cuando se requiere (Disponibilidad de Recursos Financieros)	F				X

Fuente: Elaboración propia

8.6 Análisis de los Factores Internos

En-Su Entrega es una empresa que todas sus funciones son llevadas a cabo de manera empírica, como se evidencio en el análisis interno todas las áreas son manejadas por el gerente y dueño de la empresa Héctor Lourido que con su experiencia y trayectoria ha logrado un posicionamiento y crecimiento en el sector de correo y mensajería en la zona Norte del Cauca, pero es evidente que con la dinámica del mercado, especialmente con el comercio electrónico o comunicación electrónica el servicios mensajería expresa masiva tienen a ser sustituida y es aquí donde la falta de planeación, objetivos, metas, estrategias, entre otros

factores administrativos deben tomar fuerza para contrarrestar o mitigar el impacto que trae consigo la ola de la tecnología.

De acuerdo a los resultados del análisis la empresa tiene unos buenos ingresos sin contar con las intenciones de ampliar la cobertura de operación a otros municipios de la región y departamento del Valle, pero el mal uso de los ingresos y el incumplimiento de las obligaciones salariales y algunas prestaciones están desarticulando el buen desempeño de los empleados.

En cuanto a las demás áreas de la empresa, su poca planificación y estructura de procedimientos y funciones impiden el pleno crecimiento de la empresa, es decir que aunque los ingresos son altos para las expectativas del gerente-dueño la empresa debiera estar mejor posicionada y con un reconocimiento rotundo por parte de clientes, proveedores y destinatarios que están asociados a las actividades de la empresa.

Cabe recalcar que el área de producción o distribución de entregas, es el área mejor manejada por la trayectoria y experiencia por parte del gerente y empleado en la entrega oportuna de toda clase de correo o mensajería masiva.

Tabla 62. Matriz de Evaluación Factores Internos (EFI)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
FORTALEZAS			
Autonomía en toma decisiones y Buen sistema de Comunicación	4%	4	0,16
Experiencia y trayectoria en el sector	5%	4	0,2
Cobertura en Zona norte del Cauca	2%	4	0,08
Posicionamiento de marca	2%	3	0,06
Aumento del Mercado Potencial	2%	4	0,08
Buen servicio al Cliente	5%	4	0,2
Compromiso y buen ambiente de trabajo	4%	4	0,16
Baja rotación y ausentismo de personal	3%	4	0,12
Materia prima de buena Calidad	1%	3	0,03
Proveedores competentes	2%	3	0,06
Economía de Escala	5%	4	0,2
Entregas Oportunas	4%	4	0,16
Ubicación intermedia entre destinatarios y clientes	5%	4	0,2
Personal Competente comprometido y experto en entrega	5%	4	0,2
Alta Liquidez	4%	4	0,16
Estabilidad en Gastos	3%	4	0,12
Acceso a Capital cuando se requiere (Disponibilidad de Recursos Financieros)	4%	4	0,16
SUBTOTAL	60%		2,35
DEBILIDADES			

No hay una misión y visión definida	1%	2	0,02
Gerente no cuenta con conocimiento de conceptos de administración estratégica	2%	1	0,02
Deficiente planeación de metas, objetivos a largo plazo	2%	2	0,04
Las descripciones de las funciones directivas no son claras.	2%	2	0,04
Falta de medidas de control	1%	1	0,01
No cuenta con una estructura jerárquica definida	2%	2	0,04
Reconocimiento regional "Good Will" por parte de los clientes y destinatarios	3%	2	0,06
No se establecen estrategias de promoción y publicidad	2%	1	0,02
Falta de investigación de nuevos mercados	3%	1	0,03
Incapacidad para innovar	1%	1	0,01
Uso inadecuado de las Tics	3%	1	0,03
Poca estabilidad laboral y salarial	2%	2	0,04
Nivel académico del talento humano	1%	2	0,02
No hay políticas de reclutamiento, selección y capacitación	2%	1	0,02
No existe un manual de funciones, ni procedimientos	2%	1	0,02
No hay incentivos para empleados	2%	2	0,04
No Existen actividades de esparcimiento y recreación o planes de bienestar	1%	2	0,02
Máquinas y equipos obsoletos	2%	1	0,02
Dificultada para incrementar la capacidad operativa	2%	2	0,04

Tabla 62. Continuación

Falta de plantilla financiera	1%	2	0,02
Poca Inversión	1%	2	0,02
Uso inadecuado de los ingresos	2%	1	0,02
SUBTOTAL	40%		0,6
TOTAL	100%		2,95
CRITERIO DE CALIFICACION			
Debilidad Mayor:1			
Debilidad Menor: 2			
Fortaleza Menor:3			
Fortaleza Mayor: 4			

Fuente: Elaboración propia

Mediante el análisis EFI, En términos generales y según la clasificación total que fue de 2,95 donde se evidencia que las fortalezas de la empresa están por encima de las debilidades con un peso ponderado de 2,35 y 0,6 puntos porcentuales respectivamente demostrándose que las fuerzas internas son favorables.

Aunque la diferencia es amplia la empresa está en un desequilibrio por el mal manejo de las áreas de la empresa, debido a que todo se realiza empíricamente y no existen procedimientos rigurosos para el cumplimiento de todas las

operaciones de la empresa y establecer estrategias que dirijan la empresa a corto, mediano y largo plazo.

9. ANÁLISIS ESTRATEGICO DOFA

Una vez concluidos el análisis externos e interno, se extrae las debilidades, fortalezas oportunidades y amenazas, de la empresa En-Su Entrega, con el fin de establecer las estrategias viables para establecer un direccionamiento estratégico que permita a la empresa en los próximos cinco años tener un rumbo de acción definido para así mitigar o contrarrestar el impacto de los aspectos del entorno externo. Además tener procedimientos y controles en las actividades internas de la empresa, que permiten tomar buenas decisiones y realizar operaciones de la mejor manera, para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Tabla 63. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FORTALEZAS-DEBILIDADES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	1. Autonomía en toma decisiones y Buen sistema de Comunicación. 2. Experiencia y trayectoria en el sector 3. Cobertura en Zona norte del Cauca 4.Posicionamiento de marca 5. Aumento del Mercado Potencial 6. Buen servicio al Cliente 7. Compromiso y buen ambiente de trabajo 8. Baja rotación y ausentismo de personal 9. Materia prima de buena Calidad 10.Proveedores competentes 11. Economía de Escala 12.Entregas Oportunas 13.Ubicación intermedia entre destinatarios y clientes 14.Personal Competente comprometido y experto en entrega 15.Alta Liquidez 16.Estabilidad en Gastos 17.Acceso a Capital cuando se requiere (Disponibilidad de Recursos Financieros)	1.No hay una misión y visión definida 2. Gerente no cuenta con conocimiento de conceptos de administración estratégica 3.Deficiente planeación de metas, objetivos a largo plazo 4. Las descripciones de las funciones directivas no son claras. 5.Falta de medidas de control 6.No cuenta con una estructura jerárquica definida 7.Reconocimiento regional “Good Will” por parte de los clientes y destinatarios 8.No se establecen estrategias de promoción y publicidad 9.Falta de investigación de nuevos mercados 10.Incapacidad para innovar 11.Uso inadecuado de las Tics 11.Poca estabilidad laboral y salarial 12.Nivel académico del talento humano 13.No hay políticas de reclutamiento, selección y capacitación 14.No existe un manual de funciones, ni procedimientos 15.No hay incentivos para empleados 16.No Existen actividades de esparcimiento y recreación o planes de bienestar 17.Máquinas y equipos obsoletos 18.Dificultada para incrementar la capacidad operativa 19.Falta de plantilla financiera 20.Poca Inversión 21.Uso inadecuado de los ingresos
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
1.Producto Interno Bruto 2.Tasa de desempleo y empleo Cauca 3.Ley sobre constitución de Pymes 4.Ley o deberes del consumidor 5.Leyes sobre servicios postales y de entrega 6.Distribución por genero 7.Distribución por rango de edades 8.Distribución por grupos étnicos 9.Fenómeno del niño 10.Etnia indígena 11.Etnia afro descendiente 12Fiestas populares y sitios de interés 13.Gastronomía 14.Artesanías, mitos y leyendas Caucanas	1. Desarrollar e implementar una planeación estratégica que defina el rumbo futuro de la empresa y permita un funcionamiento formal en todas las actividades de la empresa. 2. Afianzar las alianzas estratégicas con los clientes actuales y contratistas del sector.	1. Implementar el uso de las Tics como medio para mejorar los procesos organizacionales y agilizar la comunicación con los clientes, destinatarios y público en general. 2. Hacer uso de la publicidad y promociones como medio de reconocimiento y posicionamiento en el mercado. 3. Fortalecer los conocimientos administrativos y operaciones de la empresa.

15.Tics microempresarios 16.Localización 17.Características Naturales Infraestructura de transporte 18.Infraestructura servicios públicos 19.Mercado laboral 20.Hogares y vivienda 21.Servicios públicos 22.Educación	3. Definir las rutas operaciones primarias y secundarias para el libre desarrollo de las actividades de la empresa. 4. Ampliar el portafolio de servicios de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los clientes y destinatarios.	4. Constituir la empresa para aprovechar todas incentivos y derechos que se adquieren al constituir la empresa. 5. Ampliar el mercado objetivo a todo el departamento del Cauca y algunos municipios del Valle.
AMENAZAS	ESTRETEGIAS F.A	ESTRATEGIAS D.A.
1.Pib Cauca 2.Tasa interés 3.Inflación 4.Tasa desempleo y empleo 5.Escolaridad 6.Niveles de ingresos 7.Derrumbes 8.Lluvias 9.Inundaciones 10.Fenómeno Niña 11.Tendencias culturales 12.Tics en el departamento del Cauca 13.Tics en hogares Colombianos 14.Pobreza 15.Conflicto armado	1. Crear un centro de acopio para la tener relación directa con los destinatarios de correo y se logre la entrega y hacer efectiva la entrega de toda la correspondencia. 2. Fortalecer el marketing relacional como estrategia de la voz a voz con los clientes, proveedores y destinatarios que permitan el reconocimiento de la empresa. 3. Implementar encuestas de satisfacción al cliente y destinatarios. 4. Garantizar la entrega oportuna de cada envío, por medio de entregas anticipadas.	1. Diseñar manual de funciones para el pleno cumplimiento de las metas organizacionales. 2. Implementar capacitaciones de servicio y atención al cliente para garantizar la entrega oportuna. 3. Fortalecer recurso humano con mejores sistemas salariales, prestaciones salariales y espacios de esparcimiento. 4. Realizar investigaciones constantes sobre nuevos servicios requeridos por los clientes y destinatarios.

Fuente: Elaboración propia

10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE EN-SU ENTREGA

10.1 VISIÓN

La visión muestra cómo será el futuro de la empresa EN-Su Entrega, teniendo en cuenta el análisis desarrollado de todos los factores internos y externos que impactan en la organización.

Construcción de la Visión

En el siguiente cuadro se mostrará los puntos que se tienen en cuenta para la creación de la visión de la empresa EN SU ENTREGA, con el fin de tener un futuro planeado respondiendo a las necesidades de los clientes, destinatarios y colaboradores.

Tabla 64. Puntos de Construcción de la Visión de EN-SU ENTREGA

PUNTOS DE CONSTRUCCIÓN	PROPUESTA
1. Situación presente de EN SU ENTREGA y su entorno.	En-Su Entrega, es una empresa dedicada a prestar el servicio de mensajería expresa masiva de todo tipo cartas, paquetes, procesos de facturación, estados de cuentas, promociones, documentos judiciales, revistas, regalos entre otros, en la zona norte del departamento del Cauca. La empresa presta el servicio de outsourcing a la empresa de mensajería que tercerizan la correspondencia masiva, tales como Domina, Servitem, Cali Express, MC, Thomas Express, entre otras. En la actualidad el comercio electrónico y comunicación electrónica están sustituyendo la correspondencia masiva, por tanto es indispensables establecer unos lineamientos futuros que permitan mitigar o contrarrestar el impacto de la tecnología.
2. Síntesis del pasado.	Héctor Lourido por su larga trayectoria y experiencia como mensajero y por solicitud de empresas de mensajería creo la empresa En-Su Entrega, con el fin principalmente de satisfacer sus necesidades y deseos personales y además por cumplirles con la solicitud de dichas empresas como MC y contratitas. La empresa empezó operaciones Puerto tejada, Villarrica y Guachene inicialmente con la ayuda de 3 mensajeros, pero poco a poco fue encontrando un mercado potencial en otros municipios del norte del Cauca, por lo que decidió crecer y contratar más colaboradores para suplir todas estas necesidades en cuanto a entrega de correos.
3. Futuro.	Prestar el servicio en todo el departamento del Cauca y ampliar el mercado de clientes, mediante un trabajo de calidad y resultados favorables para los clientes y destinatarios, enfocados en entregas a tiempo. Además aprovechar los cambios tecnológicos y de transporte que surgen cada día en el mercado globalizado, para distribuir de manera eficiente y eficaz.

4. Imaginación de EN SU ENTREGA a largo plazo.	Ser reconocida como la empresa líder en la entrega de mensajería expresa y correspondencia masiva, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes colaboradores aportando al desarrollo social de departamento del Cauca
5. Elaboración la estrategia.	• Mejorar los procesos internos de la empresa, permitiendo la participación de los empleados en la construcción de nuevos y más sofisticados modelos de trabajo y entrega oportuna. • Integrar a los colaboradores de la empresa para que conozcan las nuevas propuestas de la entidad y tengan un sentido de pertenencia con la misma y que le permita crecer laboral y personalmente. • Afianzar las alianzas estratégicas con los clientes, con el fin de fidelizarlos. • Mediante estudios encontrar la mejor forma de aprovechar los crecimientos tecnológicos para hacer de estos unos aliados a la empresa y no una amenaza.
6. Prevención de dificultades.	• Poner en práctica los aportes que se brindan en el presente estudio. • Capacitar y realizar un trabajo articulado entre el gerente y los colaboradores frente a las temáticas administrativas aplicadas por la empresa y así lograr más sentido de pertenencia. • Evaluar constantemente la dinámica de ambiente externo y buscar alternativas que contrarresten o mitiguen los impactos de los comportamientos que se presenten.

Fuente: Elaboración propia

Visión Propuesta

EN SU ENTREGA será la empresa líder y de mayor reconocimiento en la entrega de mensajería expresa masiva y especializada en el departamento del Cauca en el año 2020, con un modelo de trabajo eficaz y eficiente que cumpla a cabalidad con las necesidades de los clientes y usuarios, buscando diversificar su portafolio de servicios y cobertura con el fin de brindarle más opciones en envío de correspondencia a los clientes.

10.2 MISIÓN

Para EN SU ENTREGA es importante tener en cuenta que es y para donde va, de cierta manera satisfacer las necesidades de los clientes y destinatarios del norte del cauca mediante su operación y su razón de ser, por eso es que se debe plantear una misión acorde a su ejecución y su razón.

Construcción de la Misión

El gráfico que se muestra a continuación muestra los componentes necesarios para crear la misión de la empresa EN SU ENTREGA.

Tabla 65. Puntos de Construcción Misión.

PUNTOS DE CONSTRUCCIÓN	PROPUESTA
1. Productos y servicios.	• Entrega de masivos de documentos • Entrega de masivo de documentos judiciales • Entrega de masivo de documentos Marketing directo • Entrega de masivo de documentos de radiación de documentos • Los objetos que aplican estos documentos son: • Estratos • Cartas • Paquetes de documentos • Facturas de servicios públicos • Cuentas de cobro • Radicación e facturas • Publicidad • Invitaciones • Pines • Tarjetas de crédito • Revistas • Propuestas comerciales y muestras empresariales.
2. Clientes.	Son todas las empresas del suroccidente Colombiano que generan correspondencia expresa masiva de manera física y del mismo modo delegan a terceros como la empresa En -Su Entrega el manejo de la misma para ser entregada a un destinatario identificado. Entre estas empresas tenemos: • MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL S.A • CALI EXPRESS LTDA. • ESM LOGISTICA S.A.S • SERVITEM LTDA. • THOMAS EXPRESS S.A • BSI COLOMBIA S.A • DOMINA ENTREGA TOTAL S.A.S • PUBLIENTREGA S.A.S • COLENTREGA S.A • AUDIFARMA • MEGANET • INTER RAPIDISIMO • GASES DE OCCIDENTE • CONTRATISTAS DE MENSAJERÍA (Aníbal Castaño-Don Carlos) Entre los usuarios y destinatarios son todas las personas que demanden servicios financieros, comerciales, tecnológicos y demás.
3. Mercado Objetivo.	Empresas que tercerizan el servicio de mensajería masiva y expresa en cuanto a paquetes pequeños.
4. Conocimiento y tecnología.	Experiencia y trayectoria por más de 8 años en el sector postal, especialmente en la zona Norte del departamento del Cauca. Capacitación del gerente y colaboradores para hacer de la tecnología una oportunidad
5. Responsabilidad social.	• Generación de puestos de trabajo. • Cuidado con el medio ambiente por parte del papel de correspondencia. • Uso adecuado de la tecnología. • Participación en eventos sociales.
6. Grupos de Interés	• Contratistas del Sector postal • Colaboradores • Mensajeros independientes • Núcleo Familiar
7. Imagen pública.	El reconocimiento esta dado para los mensajeros y dueño de la empresa, ya que ante el público aun la empresa no existe, es decir desconocimiento total.

Fuente: Elaboración propia

Misión Propuesta

EN-SU ENTREGA está dedicada a la recolección, distribución y entrega de correspondencia masiva, en la zona norte del Cauca, a través de una red de distribución eficiente y un personal altamente comprometido y experto, que buscan satisfacer las necesidades de clientes y destinatarios mediante entregas oportunas, prevaleciendo la responsabilidad, honestidad, transparencia y solidaridad con todas las familias implicadas con las labores de la empresa, tanto clientes, trabajadores y destinatarios.

10.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos que se mencionarán están relacionados con el que hacer de la empresa En-Su Entrega proyectado a largo plazo, con el fin de dar un lineamiento estratégico que le permita permanecer en el mercado y además de lograr un crecimiento sostenible en el tiempo.

Objetivo de Desarrollo

Aumentar el nivel de posicionamiento y reconocimiento en toda la Zona del Cauca como empresa de mensajería comprometida con el crecimiento económico y social del departamento, brindando todas las soluciones de envío y entrega de correo a los clientes y destinatarios.

Objetivo de Calidad

Mejorar continuamente los procesos de distribución y entrega de correspondencia con altos niveles de calidad, personal comprometido y motivado, cultura de trabajo basado en valores, uso constante de las innovaciones tecnológicas, proporcionando un servicio de mensajería expresa que cumpla con los requisitos del cliente.

Objetivo de Mercadeo

Incursionar en nuevos mercados y ampliar el portafolio de servicios de mensajería expresa mediante el uso de la comunicación electrónica y estrategias de promoción para satisfacer los requerimientos de los clientes y lograr una buena participación en el mercado.

Objetivo de Innovación

Usar las innovaciones tecnológicas para mejorar los procesos productivos en pos de realizar un mejor control sobre entrada y salida de correspondencia y fomentar

el uso de las Tics que permiten agilizar la comunicación con los colaboradores, clientes y destinatarios.

Objetivo Financiero

Mejorar los ingresos operacionales, mediante ampliación del portafolio de servicios y el acceso a nuevas canales de distribución, control de costos y gastos, usar el ahorro, eliminar las deudas y principalmente un compromiso de la gerencia con la sostenibilidad económica de la empresa.

Objetivo de Responsabilidad Social

Fomentar la demanda por parte de los colaboradores por productos y servicios producidos de manera socialmente responsables con el medioambiente y ayudar a prevenir la contaminación ambiental con el uso eficiente de los residuos generados por el correo masivo.

10.4 VALORES PROPUESTOS

Entre los valores identificados en la empresa MENSAJERIA Y DISTRIBUCCION *EN Su Entrega son:*

- **RESPECTO RECIPROCO:** Dar y recibir por parte de los empleados y el jefe un respeto adecuado, tratando a los compañeros como quisieras ser tratado, de la manera que no hayan inconvenientes entre estos.
- **DEDICACION DEL SERVICIO AL CLIENTE:** Brindar un servicio al cliente de calidad, donde la correspondencia o correo llegue a tiempo y en buenas condiciones físicas a estos y por ende ser recibidos de la manera más cordial por parte del usuario.
- **RESPONSABILIDAD:** vista desde dos puntos, uno desde la responsabilidad del empleados para con el cliente brindándole un servicio de calidad y de just in time el correo, y de la empresa para con los trabajadores brindarles buenas condiciones de trabajo y las herramientas necesarias para que cumplan a cabalidad sus funciones.
- **INTEGRIDAD:** Relacionarse con los demás de manera autentica, esto significa que los empleados se integren de manera constante permitiendo a los interesados conocer dimensiones de la actividad que cada trabajador realiza, llegando a compartir experiencias vividas en el diario trabajar, que les permite tener mayor conocimiento de las actividades.

- **PACIENCIA:** A la hora de realizar la labor tener toda la disposición o capacidad de tolerar, esperar con tranquilidad y aceptar las consultas de los clientes, quejas, direcciones erradas, correos no recibidos o demás actividades que demarquen tiempo para los clientes, y además las variaciones en cantidades de correo que tienen la mensajería en todos sus meses de actividad.
- **CONFIANZA DE LAS LABORES:** Tiene que ver con la credibilidad en la ejecución de las labores asignadas por la empresa, logrando cumplir con las funciones dadas a cada empleado, sin engañar a la empresa y a los clientes sobre entregas de correspondencia.
- **HONESTIDAD:** Se busca promover la verdad como una herramienta elemental de generar confianza y credibilidad, donde tanto el jefe como trabajadores cumplan con la totalidad de sus funciones sin llegar a incumplir con las conductas exigidas por la empresa.
- **COMPAÑERISMO- COLABORACIÓN:** Conformar una familia que se preocupa por la integridad y la prosperidad de todos los empleados, uniéndose bajo una misma iniciativa y fin que permita dar crecimiento a la empresa.
- **CUMPLIMIENTO:** Cumplir con los horarios y fechas de entrega de manera oportuna, con el fin de suplir con las necesidades y requerimientos de los clientes y destinatarios del correo masivo.

10.5 ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Estrategias de Desarrollo

- Capacitar a los colaboradores sobre nuevas rutas, nuevos procedimientos, planes estratégicos que permitan mejorar cada uno de los procesos necesarios para un excelente servicio.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas del mercado que permitan un crecimiento a la empresa.
- Estudiar el sector postal del Cauca para encontrar oportunidades para la empresa.
- Constituir legalmente la empresa para empezar a operar de manera formal.

Estrategias de Calidad

- Revisar y ajustar los procesos y procedimientos actuales de acuerdo a los nuevos conocimientos administrativos adquiridos.

- Evaluar los procesos y los gustos de los destinatarios, para buscar satisfacer sus necesidades de acuerdo a los tipos de servicio de mensajería.
- Brindar capacitación al grupo de colaboradores para el cumplimiento de los retos propuestos.

Estrategias de Mercadeo

- Encontrar nuevos nichos de mercado.
- Realizar actividades publicitarias y de promoción buscando el reconocimiento en el mercado Caucaño.
- Afianzar las relaciones con los clientes actuales y nuevos.
- Ampliar el portafolio de servicios de mensajería expresa en pequeños paquetes.
- Usar las redes sociales como medio de comunicación con los clientes, proveedores y destinatarios.
- Ajustar los precios de acuerdo a los requerimientos de los clientes y los volúmenes de correo.

Estrategias de Innovación

- Aprovechamiento de la tecnología para hacer procesos más fáciles que permitan ahorrar tiempo a la empresa y con esto poder cumplir más obligaciones.
- Incentivar el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICS) que ayuden a los procesos de la organización.

Estrategias Financieras

- Crear una planilla financiera para llevar la contabilidad de la empresa.
- Realizar capacitaciones a los directivos sobre el manejo de los estados financieros.

Estrategias de Responsabilidad Social

- Concientizar a los destinatarios sobre el uso del papel reciclable y los dispositivos de recolección.
- Apoyar decisiones de desarrollo Cauca relacionadas con la responsabilidad social.
- Generar puestos de trabajo, aportando al desarrollo social de la región.

10.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En-Su Entrega no cuenta con una estructura jerárquica definida, por tanto la estructura propuesta para llevar a cabo las funciones está definida por:

Área Administrativa: La cual está conformada por

- Gerente
- Secretarias

Área Operativa: La cual está conformado por:

- Mensajeros Locales y Zonales
- Transportador de paquetes

A continuación se hace una descripción de los cargos:

Gerente: 1 persona

Es la máxima autoridad, es quien se encarga de realizar los contratos con los clientes, además se encarga de dirigir a todo el equipo de trabajo con el fin de que estén unidos y puedan realizar las labores de repartición en el norte del Cauca, también es encargado de hablar con cada uno de los mensajeros de los municipios del norte del Cauca explicando el trabajo y la manera es que se debe ejecutar teniendo en cuenta rutas y tipo de clientes; además es encargado de llevar el dinero a la secretaria para que ella realice los pagos correspondientes y supla las necesidades que la empresa adquiere por su labor.

Secretaria / Auxiliar contable: 2 persona

Es la encargada de llevar todo sistematizado, cantidad de correos, por municipios, contabilidad del ejercicio, pagos, también es quien divide los correos por cada municipios en los espacios que están dentro de la empresa destinado para tal fin; Además es encargada de recibir las notificaciones por parte de los clientes y destinatarios.

Mensajero local: 5 personas

Se le llama Mensajero local al mensajero que encarga de repartir la correspondencia por el municipio de Puerto Tejada y actualmente son 5 los encargados de dicha labor, esto por ser el municipio más grande dentro de los que la empresa trabaja, además son encargados de apoyar al gerente en gestiones dedicadas en pro de la organización

Mensajero de zona: 6 personas

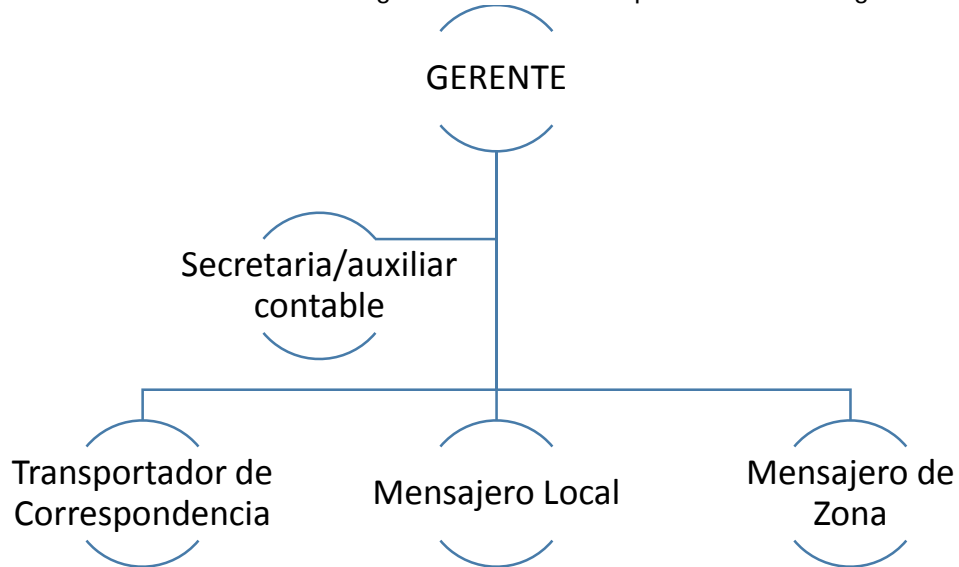
El mensajero de zona aquel que se encarga de repartir la correspondencia en los demás municipios atendidos en el norte del Cauca , donde cada colaborador es residente de dicha zona o municipio, esto con el fin de que conozca a plenitud el

lugar donde debe realizar su labor y lo pueda hacer de manera eficaz y eficiente las labores.

Transportador de Paquetes

Es el encargado de la recolección y distribución de la correspondencia a los clientes y mensajeros

Gráfica 48. Estructura organizacional de la empresa En-Su Entrega.



Fuente: Elaboración propia

10.6.1 Manual de Funciones

El manual de funciones permite conocer el funcionamiento interno de la empresa, es decir es el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada colaborador con el fin de cumplir con las metas u objetivos propuestos por la empresa.

A continuación se hace una propuesta de manual de funciones para cada cargo:

MDF 0.1 GERENTE GENERAL

❖ IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: Gerente General
Área a la que pertenece: Administrativa
Cargo Jefe Inmediato: No aplica

❖ OBJETIVO DEL CARGO

Dirigir, organizar, planificar y controlar todas las áreas de la empresa por medio del análisis de los resultados e indicadores de gestión, para conseguir mejores resultados y funcionamiento en la empresa que conlleve al cumplimiento de las metas.

❖ FUNCIONES

- Realizar la planeación estratégica que defina el rumbo de la empresa.
- Seleccionar el personal competente e idóneo.
- Medir continuamente los resultados.
- Liderar actividades de integración organizacional.
- Mantener una estructura administrativa y operativa con el fin de cumplir cabalmente las actividades propuestas.
- Mantener el contacto directo con los clientes y analizar posibles nuevos nichos.
- Responder oportunamente a las quejas y reclamos de clientes y destinatarios.
- Coordinar la recolección, clasificación, distribución del correo.

❖ REQUISITOS Y HABILIDADES

- **Nivel educativo:** Profesional en administración de empresas, Economía, o áreas afines con conocimientos administrativos.
- **Experiencia:** Mínimo 6 meses en empresas del sector postal o cargos similares.
- **Complejidad:** Manejo de personal y toma de decisiones y responsabilidad en toma de decisiones.
- **Iniciativa:** Autónomo en toma de decisiones y buen manejo en el funcionamiento total de la empresa y orientación del servicio al cliente.

❖ RESPONSABILIDADES

- **Por información:** Manejo de información de los clientes en cuanto a base de datos y tarifas del servicio.
- **Por contactos:** Manejo de relaciones con el personal, clientes y destinatarios.
- **Por bienes y valores:** Cumplir con el cuidado de equipos de oficina y recursos de la empresa.
- **Por supervisión:** Tiene a cargo las secretarías y mensajeros.
- **Por resultados:** Está encargado de los resultados del funcionamiento de la empresa.

❖ CONDICIONES DE TRABAJO

No hay condiciones ambientales desfavorables que impidan el normal desarrollo del cargo y riesgos que impidan el normal desarrollo del cargo.

MDF 0.2 SECRETARIA

❖ IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: Secretaria
Área a la que pertenece: Administrativa
Cargo Jefe Inmediato: Gerente General

❖ OBJETIVO DEL CARGO

Asistir en funciones cotidianas delegadas por el gerente general y mantener una buena comunicación oral y escrita.

❖ FUNCIONES

- Recibir toda la correspondencia de la empresa y guías cumplidas para facturación.
- Atender a llamadas, visitas por parte de los colaboradores, clientes, proveedores y destinatarios.
- Pagar nómina y prestaciones sociales.
- Manejo de caja menor.
- Clasificar la correspondencia por Zona o rutas

❖ REQUISITOS Y HABILIDADES

- **Nivel educativo:** El nivel de formación mínimo es bachiller.
- **Experiencia:** Mínimo 3 meses en empresas cargos similares
- **Complejidad:** Las actividades del cargo no representa complejidad.
- **Iniciativa:** Buena atención al gerente y actividades del cargo

❖ RESPONSABILIDADES

- **Por información:** Manejo de información de los clientes en cuanto a base de datos y tarifas del servicio.
- **Por contactos:** Manejo de relaciones con el personal, clientes y destinatarios.
- **Por bienes y valores:** Cumplir con el cuidado de equipos de oficina y recursos de la empresa.
- **Por supervisión:** Tiene a cargo al mensajero transportador
- **Por resultados:** Entregar de forma a tiempo la correspondencia a los mensajeros y estar atenta al buen servicio al cliente, destinatarios y mensajeros.

❖ CONDICIONES DE TRABAJO

No hay condiciones ambientales desfavorables que impidan el normal desarrollo del cargo y riesgos que impidan el normal desarrollo del cargo

MDF 0.3 MENSAJERO

❖ IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: Mensajero
Área a la que pertenece: Operativa
Cargo Jefe Inmediato: Secretaria

❖ OBJETIVO DEL CARGO

Recolectar, clasificar, entregar y digitar la correspondencia a distribuir, manejando adecuadamente la correspondencia.

❖ FUNCIONES

- Recoger y clasificar los sobres o paquetes por barrio, vereda.
- Entregar oportunamente el correo en buenas condiciones físicas a mensajeros.
- Diligenciar la guía de comprobante de entrega.
- Excelente servicio y atención al cliente y destinatarios.
- Dar respuesta clara y oportuna a destinatarios sobre dudas, quejas o reclamos.
- Realizar la contabilidad de pagos de trabajadores.

❖ REQUISITOS Y HABILIDADES

- **Nivel educativo:** El nivel de formación mínimo es bachiller.
- **Experiencia:** Con o sin experiencia
- **Complejidad:** Las actividades del cargo no representa complejidad.
- **Iniciativa:** Buena atención al destinatario y manejo adecuado de la correspondencia

❖ RESPONSABILIDADES

- **Por información:** Manejo de información de los destinatarios.
- **Por contactos:** Manejo de relaciones con los destinatarios y público en general.
- **Por bienes y valores:** Responde por el correo asignado.
- **Por supervisión:** No tiene personal a cargo.
- **Por resultados:** Entregar oportunamente la correspondencia en las direcciones establecidas.

•

❖ CONDICIONES DE TRABAJO

El clima en cuanto a la lluvia puede afectar el pleno desarrollo de las actividades, además hay alto riesgo por la delincuencia común y el conflicto armado que se presenta en el departamento.

MDF 0.3 MENSAJERO TRANSPORTADOR

❖ IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: Mensajero Transportador
Área a la que pertenece: Operativa
Cargo Jefe Inmediato: Gerente General y Secretaria

❖ OBJETIVO DEL CARGO

Transportar la correspondencia a los diferentes clientes y zonas del departamento.

❖ FUNCIONES

- Excelente servicio y atención al cliente y mensajeros.
- Recoger y trasladar la encomienda fuera y dentro de la casa matriz.
- Cumplir con las zonas asignadas.
- Manejar adecuadamente la correspondencia a distribuir.

❖ REQUISITOS Y HABILIDADES

- **Nivel educativo:** Con o sin nivel educativo.
- **Experiencia:** Mínimos un año de chofer o transportador.
- **Complejidad:** Las actividades del cargo no representa complejidad.
- **Iniciativa:** Buena atención al cliente y mensajeros y manejo adecuado de la correspondencia

❖ RESPONSABILIDADES

- **Por información:** Conocimiento amplio de las rutas de operación y volúmenes de correspondencia.
- **Por contactos:** Manejo de relaciones con los clientes y mensajeros.
- **Por bienes y valores:** Responde por el correo asignado.
- **Por supervisión:** No tiene personal a cargo.
- **Por resultados:** Entregar oportunamente la correspondencia en las zonas establecidas.

❖ CONDICIONES DE TRABAJO

El clima en cuanto a la lluvia puede afectar el pleno desarrollo de las actividades, además hay alto riesgo por la delincuencia común y el conflicto armado que se presenta en el departamento.

11. PLAN DE ACCIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL EN-SU ENTREGA

En el plan de acción, seguimiento y control, es el momento en que se determina y se asigna las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula los usos de los recursos, es decir la formulación del plan de acción debe derivarse del plan estratégico y por tanto su alcance debe responder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas.

En el plan de acción propuesto se realizara una actividad por cada estrategia.

Tabla 66. Plan de acción, Seguimiento y Control Objetivo de Desarrollo.

Objetivo de Desarrollo:			Estrategias de Desarrollo:				
Aumentar el nivel de posicionamiento y reconocimiento en toda la Zona del Cauca como empresa de mensajería comprometida con el crecimiento económico y social del departamento, brindando todas las soluciones de envío y entrega de correo a los clientes y destinatarios			• Capacitar a los colaboradores sobre nuevas rutas, nuevos procedimientos, planes estratégicos que permitan mejorar cada uno de los procesos necesarios para un excelente servicio. • Realizar alianzas estratégicas con empresas del mercado que permitan un crecimiento a la empresa. • Estudiar el sector postal del Cauca para encontrar oportunidades para la empresa. • Constituir legalmente la empresa para empezar a operar de manera formal.				
Actividades	Método	Responsable	Ejecución y/o periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
Incorporar la información institucional sobre la misión, visión, políticas, objetivos, valores, rutas de operación, clientes, en los procesos institucionales.	Elaborar cuadernillo que contenga el plan estratégico de la empresa actualizado, que contenga toda la información pertinente a las actividades de la empresa.	Área administrativa	A partir Noviembre 2015	2 meses	Instalaciones de la empresa	\$ 200.000	Adjuntar en las evaluaciones de desempeño, formatos de evaluación de conceptos institucionales, para medir el grado de recordación y/o conocimiento de los colaboradores acerca de la planeación estratégica de la empresa y sus actualizaciones. Esto se deberá realizar cada año.
Presentar a las empresas que tercerizan la mensajería expresa masiva el portafolio de servicios brindados por la empresa.	Elaborar un cuadernillo de portafolio de servicios que contenga toda la información de la empresa, en cuantos años de operación, misión, visión, objetivos, precios de los servicios y demás que permitan presentar información pertinente	Área administrativa	A partir de Enero 2016l	4 meses	Instalaciones de la empresa	\$ 200.000	Distribuir de manera directa a los empresarios de empresas de mensajería del sector que se relacionan con las actividades ofrecidas por en-su Entrega y estar en continuo contacto con estos, además afianzar relaciones con los clientes existentes.

	correspondiente con la empresa.						
Crear un comité de análisis sectorial, que permita realizar estudios del sector para conocer las posibles oportunidades que este brinda con fin de mejorar los procesos o actividades que rodean la empresa.	Elegir el personal idóneo de áreas, como el gerente y secretarías, los que se encargará de vigilar los cambios, económicos, políticos, gubernamentales, etc., que se puedan presentar en el entorno y que afecten de alguna manera las operaciones de la empresa.	Área Administrativa	A partir del 2015 hasta 2020	5 años	Instalaciones de la empresa	N.A	Se deben realizar reuniones periódicas entre el Gerente y el comité, con el objetivo de identificar, informar y analizar las variaciones que se presentan en el sector, con el fin de entender los aspectos críticos del negocio y debatir sobre las alternativas estratégicas que la empresa debe seguir para mantenerse al ritmo de la dinámica del entorno en donde se encuentra. A la vez se debe retroalimentar a todo el personal acerca de los cambios mencionados anteriormente. Otra de las funciones del comité, junto con el Gerente de la organización, es precisamente dar seguimiento y monitorear los avances, las actividades y los logros obtenidos en determinados periodos de tiempo. Estas reuniones se realizan cada 4 meses.
Constituir legalmente la empresa	Realizar todos los trámites legales ante el Ministerios de las TIC y la Cámara y Comercio del Cauca.	Área administrativa	A partir del 2016	3 Semanas	Instituciones del Estado	\$500.000	Se deben presentar los documentos exigidos para la formalización de la empresa. Esto se realiza en los términos exigidos por las instituciones del estado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 67. Plan de acción, Seguimiento y Control Objetivo de Calidad.

Objetivo de Calidad:	Estrategia de Calidad:
----------------------	------------------------

Mejorar continuamente los procesos de distribución y entrega de correspondencia con altos niveles de calidad, personal comprometido y motivado, cultura de trabajo basado en valores, uso constante de las innovaciones tecnológicas, proporcionando un servicio de mensajería expresa que cumpla con los requisitos del cliente.				• Revisar y ajustar los procesos y procedimientos actuales de acuerdo a los nuevos conocimientos administrativos adquiridos. • Evaluar los procesos y los gustos de los destinatarios, para buscar satisfacer sus necesidades de acuerdo a los tipos de servicio de mensajería. • Brindar capacitación al grupo de colaboradores para el cumplimiento de los retos propuestos.			
Actividades	Método	Responsable	Ejecución y/o periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
Evaluar los procesos de la organización para mejorarlos y ajustarlos de acuerdo a las propuestas realizadas en el plan estratégico.	Hacer una revisión e los procesos de la empresa donde se identifiquen todas las actividades que conlleva cada proceso y definir los encargados de tales actividades.	Área administrativa	A partir Diciembre 2015	1 mes	Instalaciones de la empresa	N.A	Evaluación de los resultados emitidos por dicha tarea en los 4 meses siguientes, para ver si se llevan a cabo de acuerdo a lo propuesto.
Diseñar y aplicar entrevistas con los destinatarios que nos permitan conocer los gustos o expectativas de estos.	Realizar entrevistas a un porcentaje de la población para identificar las expectativas y gustos de los destinatarios frente al servicio de mensajería expresa y por medio de un buzón de quejas, reclamos y sugerencias evidenciar las necesidades que tiene los destinatarios frente al negocio y el servicio brindado.	Área administrativa y Mensajeros	A partir de Marzo 2016	3 meses	Mercado	N.A	Se tomaran los resultados de las entrevistas y las declaraciones emitidas en el buzón de quejas, reclamos y sugerencias para mejorar la distribución y/o entrega de la correspondencia, Esto se realizara todos los días.
Llevar a cabo capacitaciones sobre servicio al destinatario	Realizar capacitación de Servicio a los destinatarios con los mensajeros de la empresa que son los encargados de tener contacto directo con los destinatarios, con el fin de concientizarlos sobre la importancia de tener buena relación y empatía con los destinatarios.	Área Administrativa	Mayo 2016	10 horas repartidas en 2 horas por 5 secciones.	Instalaciones de la empresa	N.A	Se realizara la retroalimentación por medio de reuniones periódicas donde los mensajeros explicaran como han hecho efectiva los usos de los términos llevado a cabo en las capacitaciones y en que le ha servido dichos temas en su crecimiento como mensajero.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 68. Plan de acción, Seguimiento y Control Objetivo de Mercadeo.

Objetivo de Mercadeo:			Estrategias de Mercadeo:				
Incursionar en nuevos mercados y ampliar el portafolio de servicios de mensajería expresa mediante el uso de la comunicación electrónica y estrategias de promoción para satisfacer los requerimientos de los clientes y lograr una buena participación en el mercado.			• Encontrar nuevos nichos de mercado. • Realizar actividades publicitarias y de promoción buscando el reconocimiento en el mercado Caucaño. • Afianzar las relaciones con los clientes actuales y nuevos. • Ampliar el portafolio de servicios de mensajería expresa en pequeños paquetes. • Usar las redes sociales como medio de comunicación con los clientes, proveedores y destinatarios. • Ajustar los precios de acuerdo a los requerimientos de los clientes y los volúmenes de correo.				
Actividades	Método	Responsable	Ejecución y/o periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
Encontrar nuevas rutas de negocio de mensajería expresa masiva e individual que permitan a la empresa afianzar su posicionamiento en el mercado y mejorar la situación económica actual.	Realizar reuniones con los colaboradores que permitan hacer un consenso entre las diferentes áreas de la organización, con el objetivo de identificar los posibles nuevas rutas de operación que están en la capacidad de cubrir las empresas y ofreciendo a los clientes las aperturas de rutas que la empresa ofrece.	Área administrativa	Enero 2016	1 meses	Mercado	N.A	Por medio de las reuniones se observaran u analizaran el banco de ideas propuestos por los colaboradores y constantemente a los clientes se informan sobre nuevas rutas de operación ofrecidas por la empresa.
Promocionar las empresas en medio virtuales de comunicación y asistencia y participación y eventos relacionadas con el sector.	Para el apoyo virtual se propone utilizar redes como Facebook, Yahoo, correos electrónicos, realizando pautas promocionales de la empresa en cuanto a su razón de ser, portafolio de servicios y rutas de operación.	Área administrativa	Enero 2016 hasta Diciembre 2020	5 años	Medios Virtuales	\$5.000.000	Apoyarse en medio virtuales por su impacto y alto grado de concentración de clientes, proveedores, destinatarios y colaboradores.
Fortalecer las alianzas estratégicas con los clientes y contratistas de mensajería.	Por medio de reuniones periódicas y la comunicación directa con los clientes y contratistas, se afianzan las relaciones cumpliendo a cabalidad con las expectativas de estos.	Área Administrativa	A partir 2015	5 años	Instalaciones de la empresa	N.A	Por medio de la consecución de nuevos contratos y el sostenimiento con los que cuenta la empresa, se lograra evidenciar el posicionamiento y reconocimiento de la empresa.

Potencializar la línea de correspondencia masiva y mensajería expresa individual.	Promocionar ante los clientes y contratistas el portafolio de servicios.	Área Administrativa	A partir del 2015	5 años	Instalaciones de la empresa	N.A	Por medio de la consecución de nuevos contratos de mensajería. Se sabrá que tanto porcentaje de empresas demandan los servicios.
Establecer precios de servicios de acuerdo a los volúmenes manejados por los clientes.	Crear un plantilla de precios que determine las cantidades, pesos y volumen de correspondencia masiva e individual ofrecidos por la empresa.	Área administrativa	A partir del 2015	2 semanas	Instalaciones de la empresa	N.A	Contabilizar las cantidades de correspondencia manejadas por cada cliente y así determinar los precios a cobrarse.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 69. Plan de acción, Seguimiento y Control Objetivo de Innovación

Objetivo de Innovación			Estrategias de Innovación				
Usar las innovaciones tecnológicas para mejorar los procesos productivos en pos de realizar un mejor control sobre entrada y salida de correspondencia y fomentar el uso de las Tics que permiten agilizar la comunicación con los colaboradores, clientes y destinatarios.			- Aprovechamiento de la tecnología para hacer procesos más fáciles que permitan ahorrar tiempo a la empresa y con esto poder cumplir más obligaciones. - incentivar el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICS) que ayuden a los procesos de la organización.				
Actividades	Método	Responsable	Ejecución y/o periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
Realizar mejoras e inventar en tecnología actualizada que permita mejorar los procesos.	Realizar estudios sobre la tecnología especializada utilizada por las empresas de mensajería y adaptarlas a los procesos o actividades de la empresa.	Área administrativa	Enero 2016	4 años	Instalaciones de la Empresa	\$3.000.000	Evaluar el impacto de las innovaciones tecnológicas en las operaciones de la empresa, especialmente en los tiempos de alistamiento del correo y contabilización de guías de pruebas de entrega.
Llevar a cabo capacitaciones sobre el uso de las tecnologías de la información y comunicación por parte de los clientes.	Realizar capacitación tecnologías de la información y Comunicación con los colaboradores de la empresa, con el fin de que los procesos de la empresa sean más eficientes y eficaces.	Área administrativa	Enero 2016 hasta Diciembre 2020	5 años	Instalaciones de la empresa	N.A	Se realizara la retroalimentación por medio de reuniones periódicas donde los mensajeros explicaran como han hecho efectiva los usos de los términos llevado a cabo en las capacitaciones y en que le ha servido dichos temas en su crecimiento como mensajero

Fuente: Elaboración propia

Tabla 70. Plan de acción, Seguimiento y Control Objetivo de Responsabilidad Social.

Objetivo de Responsabilidad Social			Estrategias de Responsabilidad Social				
Fomentar la demanda por parte de los colaboradores por productos y servicios producidos de manera socialmente responsables con el medioambiente y ayudar a prevenir la contaminación ambiental con el uso eficiente de los residuos generados por el correo masivo.			- Concientizar a los destinatarios sobre el uso del papel reciclable y los dispositivos de recolección. - Apoyar decisiones de desarrollo Cauca relacionadas con la responsabilidad social. - Generar puestos de trabajo, aportando al desarrollo social de la región.				
Actividades	Método	Responsable	Ejecución y/o periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
Realizar campañas de preservación de papel reciclable y cuidado del medio ambiente.	Realizar visitas a los destinatarios de correspondencia e incentivarlos a cuidar el medio ambiente, por medio del reciclaje del papel de la correspondencia.	Área administrativa	A partir del 2016	4 meses, distribuidos en 1 mes por año	Mercado	N.A	Realizar visitas periódicas a los destinatarios, evaluando los resultados de las campañas de reciclaje.
Crear nuevos puestos de trabajo.	Mediante la consecución de nuevos contratos de trabajo se brindará nuevos puestos de trabajo en la región.	Área administrativa	Enero 2016 hasta Diciembre 2020	4 años	Instalaciones de la empresa	N.A	Evaluando el crecimiento de la empresa, se logrará brindar nuevos puestos de trabajo.

Tabla 71. Plan de acción, Seguimiento y Control Objetivo Financiero.

Objetivo Financiero:			Estrategias Financieras				
Mejorar los ingresos operacionales, mediante ampliación del portafolio de servicios y el acceso a nuevas canales de distribución, control de costos y gastos, usar el ahorro, eliminar las deudas y principalmente un compromiso de la gerencia con la sostenibilidad económica de la empresa.			- Crear una platilla financiera para llevar la contabilidad de la empresa. - Realizar capacitaciones a los directivos sobre el manejo de los estados financieros.				
Actividades	Método	Responsable	Ejecución y/o periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
Brindar a los gerentes o área administrativa o herramientas o plantillas financieras.	Adquirir plantillas financieras brindadas por los clientes o contratistas aliados para hacer más afectivo los usos de los recursos de la empresa.	Área administrativa	A partir del 2016	4 años	Instalaciones de la empresa.	N.A	Evaluar la efectividad de la plantilla financiera, con el fin de saber cómo están siendo utilizados los recursos de la empresa.

Llevar a cabo capacitaciones de estados financieros y temas financieros.	Realizar capacitaciones de estados financieros con el fin de hacer buen usos de los ingresos de la empresa y las respectivas inversiones en pro del mejoramiento de los procesos administrativos.	Área administrativa	Enero 2016 hasta Diciembre 2020	4 años	Instalaciones de la empresa	N.A	Evaluar éxito de las capacitaciones de acuerdo a las percepciones de los Colaboradores y al uso que se le presta a dichas capacitaciones.
--	---	---------------------	---------------------------------	--------	-----------------------------	-----	---

12. CONCLUSIONES

La propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa EN SU ENTREGA durante el periodo 2015 – 2020 brinda las siguientes conclusiones:

- En-Su Entrega en sus ocho años en el sector de mensajería y correo ha querido incrementar su portafolio de servicios y por ende ganar mayor mercado en el sector, pero el desconocimiento por parte del gerente en temas administrativos, especialmente en falta de planeación, organización y la poca formalización de las áreas operativas de la empresa han estancado el desarrollo y crecimiento de la misma.
- La falta de planeación y organización es una de las principales causas del alto índice de mortalidad del micro, pequeñas y medianas empresas, debido a la ausencia de planeación estructurada impacta durante el desarrollo de la idea al no existir una metodología clara ni unas metas definidas.
- En-Su Entrega cuenta con aproximadamente 15 clientes, que a su vez estas trabajan con más de 50 empresas del país de los diferentes sectores económicos.
- El entorno económico tiene grandes oportunidades para la empresa, pues la economía del país se está desarrollado positivamente, sobre todo el sector de transporte, almacenamiento y comunicación ha tenido un crecimiento estable y el subsector de correo y telecomunicaciones ha mantenido su crecimiento en 4.4 y 4.2 puntos porcentuales en los últimos 3 años, demostrando su solidez. Aunque el sector en la economía Caucana, figura entre el sector con menor aporte y/o participación al PIB del departamento, con una contribución promedio de 5% a 6%.
- Entre las amenazas del entorno económico se encuentra la inflación, debido a que con el aumento de la inflación los consumidores se verán en la necesidad de darle prioridad al consumo de productos de primera necesidad, pudiendo darle poca prioridad a productos y servicios que demanden el uso de mensajería expresa masiva.
- La ley de las Pymes permite el fomento, la creación y desarrollo de pequeñas y medianas empresas, brindando un ambiente favorable para competir en el mercado, que para la empresa, es de vital importancia aprovechar todos parámetros brindados por la ley para enfrentar los constantes cambios del entorno y permanecerse en el mercado, ser más competitiva y así poder contribuir al sostenimiento y crecimiento del sector. Además las leyes que rigen los servicios postales le permitirán mantener las concesiones y licencias que le han impedido el pleno crecimiento y expansión de las actividades de la empresa.

- Los fenómenos del niño y niña, son cambios climáticos que impactan directamente la entrega de correspondencia masiva, ya que disminuyen la rotación del correo y por ende la demora en la entrega a los usuarios lo que puede llevar a la pérdida de contratos con las empresas que se les presta el servicio o quejas de los destinatarios en la demora de la entrega, lo que genera incumplimientos en los pagos a los empleados y a su vez estos incumplen en sus funciones.
- El análisis del entorno permitió identificar ciertas variables que la empresa no tenía en cuenta, especialmente en el entorno tecnológico que es el que más impacta en las utilidades y operaciones diarias de las empresas, ya que los servicios postales son los medios de comunicación más tradicionales del mundo, sin embargo las innovaciones tecnológicas y el desarrollo de nuevas alternativas en telefonía (larga distancia, celular, satelital, etc.) y la expansión del e-mail gracias a la penetración del computador personal en los hogares y las facilidades que ha traído Internet han incentivado la sustitución del correo tradicional, puesto que se digitaliza la correspondencia de facturas de pago, cuentas de cobro, publicidad, pines, y entre otros documentos, que el usuario ya no las utiliza vía física, sino que se descarga u observa toda la información por internet, por tanto el conocimiento de estas dinámicas permite establecer estrategias que mitiguen o contrarresten el impacto.
- La Tics en la empresa logrará generar una comunicación eficiente con los usuarios y proveedores por medio de la telefonía móvil para que el proceso de recolección y entrega sea el mejor. El uso del internet permitiría enviar información solicitada por los clientes y una página Web lograría hacer publicidad a la empresa. Entre otras ventajas que conlleva utilizar las Tics.
- Una de las ventajas que tiene En- su Entrega Para su libre operación es que el departamento del Cauca cuenta con un sistema de carreteras pavimentado con unas vías de acceso en excelente estado y los municipios del Norte son los que cuentan con la mejor infraestructura para la conectividad vial en el Departamento, todos los municipios con excepción de Guapi y Timbiquí se encuentran conectados por carretera entre sí y con Popayán, que a su vez se conecta con las principales ciudades del país.
- Una de las dificultades que presenta la empresa es el conflicto armado que impacta en la empresa debido a que estos actos restringen el paso a ciertas zonas del departamento del Cauca por parte de la guerrilla y a diferentes barrios de los municipios por parte de la delincuencia común, lo que imposibilita la distribución de la correspondencia en ciertas zonas.
- El sector de correo y mensajería tiene una dinámica alta en el departamento Cauca debido a las empresas del sector postal ubicadas en la ciudad de Cali que tiene cobertura de distribución en toda la región del Cauca.

- En términos de ingresos se estimó que en el 2014 los ingresos del sector postales ascendió a 1.166,246 millones de pesos, En este caso se presenta una mayor proporción de las actividades de mensajería, seguida de actividades de correo y por último los giros.
- Los servicios postales transportan correo y paquetes a destinos de todo el mundo participando en ámbitos o sectores de las telecomunicaciones, logística de servicios públicos, almacenes de cadena, empresas de cobranzas, gremios, entidades de salud, seguridad privada, financieros y otros ámbitos comerciales, es decir su relación con otros sectores de la economía es amplia.
- El estudio comparativo realizado con Servientrega, 4-72 y Envía, demuestra que la empresa tiene un gran reconocimiento y posicionamiento en la zona norte del departamento del Cauca, siendo competitiva con el servicio de mensajería expresa masiva como principal o única actividad que realiza la empresa, teniendo como factores claves del éxito la fidelidad del cliente, alianzas estratégicas, tiempos de entrega y precios competitivos.
- La competencia directa y más fuerte de En-Su Entrega son las empresas que no tercerizan la distribución de correspondencia masiva como Servientrega, Envía, postal 4-72, que cuentan con una trayectoria en el sector, posicionamiento, amplia cobertura, reconocimiento, infraestructura, recursos financieros y humanos propios para recolectar, alistar y distribuir grandes volúmenes de mercancías. Que además de tener el servicio de mensajería masiva cuenta con un amplio portafolio de servicios como mensajería como envíos de documentos, mercancía, valores, promociones, envíos internacionales, empresariales, envíos electrónicos, portales de pago, entre otros.
- Entre las barreras de entrada de una empresa nueva en el sector postal, especialmente de correspondencia masiva, está la identificación de la marca o reconocimiento, la identificación de marca, requerimiento de capital y las más importante las alianzas estratégicas, que es el fuerte de las empresas del sector, ya que son los pactos con los contratistas, en cuanto a los plazos de entrega de correo, también hay alianzas en los días y formas de pago, otra de las alianzas comunes son las tarifas de correo dependiendo los volúmenes de entrega, por último la economía de escala que se relaciona con los volúmenes de correspondencia.
- En el análisis interno se evidenció que todas las actividades u operaciones de la empresa se han desarrolla de forma empírica, no contando con una claridad organizacional, ni una estructura jerárquica definida, no existen estrategias de promoción no hay planes de acción, ni estrategias y mucho menos manuales de funciones para sus empleados, sin embargo se ha sostenido en el tiempo, logrando cumplir ciertos objetivos propuestos empíricamente, que ha permitido el cumplimiento de las metas de los interesados.

- El desarrollo de las actividades de la empresa se enfoca en la mensajería expresa masiva, la cual es delega a terceros por empresas de mensajería, como lo es En-Su Entrega, pero se plantearon alternativas de servicios adicionales que pueden constituirse en factor determinante en el aumento de ingresos y un factor diferenciador y atractivo para los clientes del Suroccidente Colombiano.
- En- Su Entrega tiene una localización intermedia entre los destinatarios y clientes, por la cercanía a la ciudad de Cali y su cercanía a las zonas industriales de la zona norte del Cauca, esto permite tener un mayor número de clientes.
- El éxito del empresa se evidencia porque En-Su Entrega tiene un grupo de empleados idóneos para el desarrollo adecuado de las actividades y a su vez el compromiso y sentido de pertenencia por cada uno de los interesados de la empresa, que bajo un trabajo en equipo se consiguen las metas, recalcando que el área de producción o distribución de entregas, es el área mejor manejada debido a la trayectoria y experiencia por parte del gerente y empleados en la entrega oportuna de toda clase de correo o mensajería masiva.
- El desempeño administrativo ha sido bueno de acuerdo al tamaño de la organización, pero no ha tenido un orden estratégico y un rumbo definido en cuanto a consecución de metas y objetivos, por tanto se hace necesario la aplicación de una propuesta de direccionamiento estratégico.
- La empresa en los últimos 3 años ha tenido una estabilidad económica, debido al aumento de volúmenes de envíos y por ende de los ingresos esperados.
- Los destinatarios en la actualidad hacen usos de las innovaciones tecnológicas porque hay mayor necesidad de hacer las compras por internet, también pagar las facturas, solicitar los extractos bancarios, la publicidad se lleva a cabo de manera virtual, lo que sustituye la mensajería masiva.
- Entre las estrategias propuestas en la matriz DOFA esta, ampliar el portafolio de servicios, afianzar las alianzas estratégicas, hacer usos de las Tics, realizar un plan estratégico que defina el rumbo de la empresa, establecer estrategias promocionales, entre otras, con el fin de hacer frente a las dinámicas del entorno y ser competitivos en el sector postal.
- La creación y la implementación de un direccionamiento estratégico permite a la empresa tener un rumbo definido que le permita crecer y sostenerse en el mercado, incrementar sus ingresos y por lo tanto divulgarlo dentro de la organización, para que todos los empleados se alineen y se comprometan con las metas de la empresa.

- Es importante realizar trabajos de mercadeo y publicidad para promocionar la organización en la toda la región del Cauca y obtenga un mayor crecimiento y reconocimiento futuro.
- El diseño del manual de funciones permitirá la estandarización de las tareas y la conservación de empleados eficientes, según las competencias requeridas por los puestos de trabajo, permitirá tener las secretarias y mensajeros idóneos para la consecución de los objetivos y metas institucionales.
- Las estrategias establecidas permitirán a la empresa crecer en un mercado competitivo, logrando un reconocimiento y posicionamiento más marcado en el sector, impidiéndole un estancamiento
- Es necesario tener un plan de acción que permita el ordenamiento de objetivos y actividades en un horizonte de tiempo, además permite conocer sus costos y los recursos que se necesitan para el cumplimiento de dichas actividades que permitirán la consecución de objetivos, también es necesario un seguimiento a dichas acciones que permiten el crecimiento de EN-SU ENTREGA para que la propuesta de direccionamiento estratégico sea efectiva.

13. RECOMENDACIONES

1. Elaborar un portafolio de los servicios que posee la empresa el cual debe contener información detallada, esto permitirá al cliente conocer los servicios y tomar la decisión adecuada de acuerdo a sus necesidades. Este portafolio podrá ser utilizado como uno de los principales medios de publicidad.

2. Se recomienda al gerente de En-Su Entrega que tenga en cuenta la propuesta de direccionamiento estratégico como un modelo a seguir, teniendo en cuenta los conceptos definidos en el trabajo, para que reorganice la estructura de la organización, haya claridad organizacional, también se actualicen los procedimientos y procesos, se ponga en uso los manuales de funciones, todo permitiendo el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en este trabajo.

Es importante que considere la formalización de la entidad ya que con estos conceptos podrá aspirar a un crecimiento organizacional, con el fin de que pueda conseguir el logro de todas las metas u objetivos propuestos.

3. Capacitar a los empleados enfocándolos al servicio al cliente, ya que en este mercado puede ser el factor de diferenciación que le permite a la empresa ser más competitiva.

4. Se recomienda la lectura de la visión y la misión planteada, además que la difunda a los colaboradores con el propósito de crear una cultura organizacional que trabaje en pro de EN-SU ENTREGA.

5. Se recomienda mejorar la interacción de gerente – colaborador y entre colaboradores para que sea un trabajo más compacto que brinde un crecimiento organizacional, además Se requiere crear espacios de encuentros de los colaboradores, familiares, y gerente para que se cree un mejor ambiente laboral.

6. Se recomienda ofrecer nuevos servicios y servicios adicionales que conviertan en elementos diferenciador y de satisfacción al cliente.

7. Se recomienda invertir en la tecnología actualizada para que mejorar los procesos con el fin de hacer la reestructuración física de la empresa y una adecuada distribución de la planta que le permitirá a la empresa ser más eficiente.

8. Es importante tener en cuenta la consecución de nuevos clientes (Empresas a las que se les puede prestar el servicio de outsourcing), para hacer crecer la organización y fortalecerla en el sector norte del Cauca, manteniendo la comunicación física y directa.

9. Se recomienda la supervisión de los colaboradores y de los procesos que realizan para el constante mejoramiento.

10. Se recomienda a EN-SU ENTREGA, a realizar planes adecuados en el área financiera de la entidad, que permitan dar un orden en sus aspectos financieros, para que finalmente sean estos los que ayuden con su crecimiento.

11. Recomienda mejorar incentivos para los colaboradores, ya que si hay motivación, generará un clima laboral adecuado que permitirá el crecimiento de sus colaboradores y consigo el crecimiento de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIA MUNICIPAL DE PUERTO TEJADA, CAUCA. Plan nacional de Desarrollo Municipal 2012-2015

AMARU MAXIMIANO, Antonio Cesar. Fundamento de administración, teoría general y proceso administrativo. México: Editorial Pearson Educación S.A de C.V, 2009.ISBN 970-261-511-9.

AMAYA, Jairo. Gerencia, Planeación y Estrategia: Fundamentos, Modelo y Software de Planeación. Bucaramanga: Editorial Universidad Santo Tomas, 2005. ISBN 958-897-305-58-2.

BANCO DE LA REPUBLICA. Sitio oficial.

BASIL W, Denning. Corporate planning: selected reading. Londres: McGraw-Hill, 1971.ISBN 007-094-230-7

BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Segunda Edición. México: Editor Pearson Educación, 2006. ISBN 970-260-645-9.

CARRIÓN MORATO, Juan. Estrategia: dela visión a la acción. Segunda edición. Madrid España: Editorial ESIC Editorial, 2007.ISBN 847-356-503-7.

CATAÑO, Luz Avané. Colombia se prepara ante eventual fenómeno de EL niño. En: Revista El MUNDO.Com [En línea], 13 Marzo 2014. [Citado el 26 Junio 2015]. Disponible en: <http://www.elmundo.com/portal/noticias/territorio/colombia_se_prepara_ante_eventual_fenomeno_de_el_ninio.php#otras_noticias>

CHIAVENATO, Edilberto. Administración teoría, proceso y práctica. Tercera edición. Bogotá D.C Colombia: Editorial Mc Graw Hill S.A, 2001. ISBN 958-41-0161-7

COMISIÓN DE REGULACIONES DE COMUNICACIONES. Sitio oficial.

DAVID, Fred R. Concepto de Administración Estratégica. Novena edición. México: Editorial Pearson Educación S.A de C.V, 2003.ISBN 970-26-0427-3.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. [En línea]. <http://www.sigpad.gov.co/sigpad/archivos/ABC_Cambio_Climatico.pdf>

DEPARTAMO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICAS. Sitio oficial.

DIAZ NARVAEZ, Víctor Patricio. Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística: Para Médicos, Odontólogos y Estudiantes de Ciencias de Salud. Segunda Edición. Santiago de Chile: RIL Editores. 2009. ISBN 956-284-485-4.

EQUIPO VERTICE. Dirección Estratégica. España: Editorial Vértice S.L, 2004. ISBN 978-849-255-603-8

EZQUER MATA LLANA, Fermin, CASTELLANOS DELGADO, José Manuel. Big to Small: Las estrategias de las grandes corporaciones al alcance de las medianas empresas. España: Editorial Netbiblo S.L, 2010. ISBN 849-745-266-6

GOBERNACION DEL CAUCA. Sitio oficial. Disponible en Internet: <<http://www.cauca.gov.co/otros-planes/plan-de-desarrollo-cauca-todas-las-oportunidades>>

HERNANDEZ SAMPIER, Roberto, et al. Metodología de la investigación. Cuarta edición. México: Editorial Mc Graw-Hill. Julio 2007. ISBN 970-105-753-8

IINSTITUTO CICALVA DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE. Generalidades del Departamento del Cauca. Sitio oficial. Disponible en Internet: <http://prevencionviolencia.univalle.edu.co/observatorios/cauca/departamental/archivos/perfil_cauca.pdf>

JEFFEY S. Harrison, CARON H. ST. Jhon. Fundamentos de la Dirección Estratégica. Madrid España: Editorial Paraninfo S.A, 2009. ISBN 849-732-16º.

KAPLAN, Robert, NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard. España: Editorial Grupo Planeta Spain, 2000. ISBN 849-875-260-4.

LUSTHAUS, Charles. Evaluación organizacional: marco para manejar el desempeño. Estados Unidos: Editorial IDRC, 2002. ISBN 088-936-999-2

MARTINEZ PEDROS, Daniel, MILLA GUTIERREZ, Artemio. La Elaboración del Plan Estratégico y su Implicación A través del Cuadro de Mando Integral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2012. ISBN 849-969-417-9

MENDEZ ALVAREZ Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda Edición. Bogotá: Editorial McGraw-Hill. 1998. ISBN 958-600-446-5.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Augusto. Metodología: Diseño y desarrollo de procesos de investigación en ciencias empresariales. Cuarta edición. Bogotá: Ediciones Limusa, 2011. ISBN 968-187-177

MINISTERIO TIC. Sitio oficial.

MINISTERIOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. Sector Postal [en línea]. < <http://mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-1523.html>>

MINTZBERG, Henry. Five Ps for strategy. 1987

REVISTA DE GERENCIA. Sitio oficial

REVISTA DINERO. Sitio oficial.

REVISTA PORTAFOLIO. Sitio oficial.

RODAS L, Julieth. ¿Porque fracasan los nuevos negocios? En: Revista elempleo.com.

RODRIGUEZ MOGUEL. Ernesto A. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Villahermosa Editorial Univ. J. Autónoma de Tabasco, 2005. ISBN 968-574-866-7

RODRIGUEZ, Gregorio, et al. Tipos de Investigación. Metodología de la Investigación Cualitativa. Granada, España.: Aljibe, 1996.

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Sitio oficial.

VECINO, José Manuel. El cambio como condición y no como situación en la organización. En: revista de GERENCIA.com. Mayo 27 2013.