

**Plan Estratégico de la Empresa Messenger de Colombia SAS, para Posicionar el Producto
APP Myentrega.com en el Sector Corporativo de Colombia**

Informe de Trabajo Final

Proyecto Aplicado

JOSÉ EDILSON BARRIOS LEONEL

PROFESOR GUÍA:

JORGE BRICEÑO LOPEZ

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo - EGEM

2019

AGRADECIMIENTOS

A Dios, como fuente espiritual que permite las facultades físicas y cognitivas para adelantar todo buen propósito.

A mi familia y mi gran amigo José Alfredo Leguizamón por el apoyo incondicional y maravilloso que nos fortalecieron para alcanzar este logro en nuestra empresa.

Dedicamos esta obra:

A nuestros padres, hermanos, hijos, compañeros y docentes: por el apoyo, la motivación, la instrucción y la orientación en todas las etapas de éste importante proyecto.

Toda compañía debe trabajar duro. Para

Hacer que su propia línea de productos

Quede obsoleta

Que lo haga la competencia

PHILIP KOTLER

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA BAJO ESTUDIO	18
1.1. Antecedentes y objeto social de Messenger de Colombia	18
1.1.1. Antecedentes descripción de la empresa.....	18
1.1.2. Misión.....	18
1.1.3. Visión.	18
1.1.4. Responsabilidad Social	19
1.2. Creación de Myentrega.com	20
1.2.1. Características principales.....	20
1.2.2. Descripción de la solución.	21
1.2.3. Sobre la APP Del Mensajero.....	22
1.2.4. Estadística.....	23
1.2.5. Modo de uso	23
2. EL PROBLEMA, LOS OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	24
2.1. Planteamiento del problema.....	24
2.1.1. Formulación de la pregunta del problema.....	25
2.1.2. Alcances.	27
2.1.3. Limitaciones.....	27
2.2. Objetivos	27
2.2.1. Objetivo general.	27
2.2.2. Objetivos Específicos.....	27
2.3. Justificación.....	28
3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	30
3.1. El marketing como factor de desarrollo empresarial	30

3.1.1.	Los recursos.....	30
3.1.2.	La demanda.	31
3.1.3.	La oferta.	31
3.1.4.	Relaciones entre empresas.	32
3.1.5.	Las administraciones públicas y la gestión empresarial.....	32
3.2.	Competitividad e innovación	33
3.2.1.	Competitividad.....	33
3.2.2.	Innovación.....	34
3.3.	Elementos de un plan de marketing	35
3.3.1.	Determinación del producto o servicio.	36
3.3.2.	Análisis de la situación.....	37
3.3.3.	Política de precios.	37
3.3.4.	Canales de distribución.	38
3.3.5.	Fuerza de ventas.....	38
3.3.6.	Política de comunicación.	39
3.3.7.	Atención al cliente.....	39
3.3.8.	Previsión de ventas.....	40
3.3.9.	Presupuestos de marketing.....	40
3.3.10.	Acciones futuras de marketing.....	40
3.3.11.	Contenido y alcance del plan de negocio.....	41
3.4.	Antecedentes	42
3.4.1.	Antecedentes del sector transporte.....	42
3.4.2.	Historia.....	43
3.4.3.	Antecedentes tecnológicos.....	44
3.5.	Utilidad de los localizadores	45
3.5.1.	Utilidad en la economía, la salud y el deporte	45
3.5.2.	Utilidad en sistemas de gestión de seguridad de transporte y seguimiento.	47
3.5.3.	Utilidad como Geo-fence en rastreo, aviso de alerta y recuperación.....	49
3.6.	Ventajas del localizador satelital.....	50
3.7.	Evolución de los localizadores.....	51

3.8.	Categorías de localizadores	51
3.8.1.	Registrador de datos o “Data Loggers”	51
3.8.2.	“Emisor de datos o “Data Pushers”	52
3.8.3.	Localizador por demanda GPS.....	52
4.	Metodología	53
4.1.	Tipo de estudio	53
4.2.	Método de investigación	53
4.3.	Técnicas de fuentes para la recolección de la información	54
4.3.1.	Fuentes primarias	54
4.3.2.	Fuentes secundarias.....	54
4.3.3.	Técnicas de recolección de información	54
4.4.	Fases de investigación.....	55
5.	Diagnóstico	57
5.1.	Análisis del medio ambiente externo	58
5.1.1.	Rivalidad entre los competidores existentes.	58
5.1.2.	La amenaza de entrada de nuevos competidores.	58
5.1.3.	Productos o servicios sustitutivos.	59
5.1.4.	El poder de negociación de los clientes.	59
5.1.5.	El poder de negociación de los proveedores.	60
5.2.	Factores claves de éxito (FCE).....	61
5.3.	Evaluación externa directa	61
5.3.1.	FEDEX	62
5.3.2.	TOUR-SA Mensajería, Transporte y Logística.....	63
5.3.3.	DR3 Soluciones Logísticas S.A.S	63
5.3.4.	Speedway	64
5.3.5.	Mensajeros Urbanos	64
5.3.6.	Carry Express	65
5.4.	Análisis externo indirecto.....	66

5.4.1.	Variables sociales y culturales	67
5.4.2.	Variables Político – Legales.....	68
5.4.3.	Variables Ecológicas	69
5.4.4.	Variables tecnológicas.....	70
5.5.	Análisis interno	71
5.5.1.	Aspectos empresariales: área de producción.....	71
5.5.2.	Aspectos empresariales: área de mercadeo y ventas.....	71
5.5.3.	Aspectos empresariales: área de contabilidad y finanzas.....	72
5.5.4.	Aspectos empresariales: área de talento humano	73
5.5.5.	Aspectos empresariales: funciones de la gerencia: Planeación.....	74
5.5.6.	Aspectos empresariales: funciones de la gerencia: Organización.....	74
5.5.7.	Aspectos empresariales: funciones de la gerencia: Dirección	75
5.5.8.	Aspectos empresariales: funciones de la gerencia: Control	76
5.6.	Diagnóstico externo.....	77
5.7.	Diagnóstico interno	77
6.	PLAN ESTRATÉGICO	79
6.1.	Formulación de estrategias.....	79
6.1.1.	Estrategias FO.	79
6.1.2.	Estrategias FA.	80
6.1.3.	Estrategias DO.....	80
6.1.4.	Estrategias D. A.....	81
6.2.	MATRIZ DOFA O FODA.....	82
6.3.	CALIFICACIÓN DE OBJETIVOS	83
6.4.	Calificación de Estrategias	85
6.5.	Formulación de metas	86
6.5.1.	Metas perspectiva financiera.	86
6.5.2.	Metas Perspectiva del Cliente	88
6.5.3.	Metas Perspectiva del Proceso Interno.....	89
6.5.4.	Metas Perspectiva de Formación y Crecimiento.....	90

6.6.	Formulación de planes tácticos	92
6.6.1.	Plan financiero o de inversión.....	92
6.6.2.	Plan de negocios o de crecimiento y expansión.....	93
6.6.3.	Plan de Internacionalización	95
6.6.4.	Plan de marketing.....	95
6.6.5.	Plan de formación (Capacitación).....	97
6.7.	Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, BSC)	99
7.	Conclusiones	102
8.	Recomendaciones.....	103
	Referencias.....	104
	ANEXOS	106

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 2-1. Cuadro de gestión problema administrativo y de mercado	25
Tabla 2-2. Problemas e hipótesis	26
Tabla 5-1. Matriz DOFA.....	57
Tabla 5-1. Messenger de Colombia SAS, tiene como Factores claves de éxito los siguientes aspectos	61
Tabla 5-2. Factores claves de éxito FEDEX.....	62
Tabla 5-3. Factores claves de éxito Tour-SA.....	63
Tabla 5-4. Factores claves de éxito DR3 Soluciones Logísticas S.A.S.....	63
Tabla 5-5. Factores claves de éxito Speedway	64
Tabla 5-6. Factores claves de éxito Mensajeros Urbanos.....	64
Tabla 5-7. Factores claves de éxito Carry Express	65
Tabla 5-8. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	66
Tabla 5-9. Matriz de evaluación externa indirecta. Variables económicas	66
Tabla 5-10. Matriz de evaluación externa indirecta. Variables sociales y culturales	67
Tabla 5-11. Matriz de evaluación externa indirecta. Variable política-legal.....	68
Tabla 5-12. Variables ecológicas	69
Tabla 5-13. Variables tecnológicas.....	70
Tabla 5-14. Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Área de producción	71
Tabla 5-15. Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Área de mercadeo y ventas.....	71
Tabla 5-16. Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Área de mercadeo y ventas.....	72
Tabla 5-17. Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Área de talento humano.....	73
Tabla 5-18. Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Planeación	74
Tabla 5-19. Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Organización	74
Tabla 5-20. Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Dirección	75
Tabla 5-21. Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Control.....	76
Tabla 5-22. Diagnóstico externo.....	77
Tabla 5-23. Diagnóstico interno	77
Tabla 6-1. Estrategias FO	79
Tabla 6-2. Estrategias FA	80
Tabla 6-3. Estrategias DO.....	81

Tabla 6-4. Estrategias DA.....	81
Tabla 6-5. Debilidades, las Amenaza y las Estrategias FO, FA, DO y DA más relevantes.	82
Tabla 6-6. Calificación de estrategias.....	84
Tabla 6-7. Calificación de estrategias.....	85
Tabla 6-8. Metas perspectiva financiera.....	87
Tabla 6-9. Metas Perspectiva: Del Cliente	88
Tabla 6-10. Metas Perspectiva: Del Proceso Interno.....	89
Tabla 6-11. Metas perspectiva: de formación y crecimiento.....	90
Tabla 6-12. Plan de financiero o de inversión	92
Tabla 6-13. Plan de negocios o de crecimiento y expansión año 2018	93
Tabla 6-14. Plan de Internacionalización.....	95
Tabla 6-15. Plan de marketing.....	95
Tabla 6-16. Plan de Formación (Capacitación)	97
Tabla 6-17. Balanced Score Card – BSC o Cuadro de Mando Integral – CMI. Empresa Messenger de Colombia SAS (2016 – 2021).....	99

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1-1. Modelo de orden de la APP	21
Figura 1-2. Imagen ruta GPS	22
Figura 1-3. Imagen APP My Mensajero	22
Figura 5-1. Estructura del sector	60

ABSTRACT

This project is the result of the development of an APP “Myentrega.com (GPS)”, created by Messenger de Colombia SAS, a company dedicated to providing merchandise transport services, with high experience in the market. We are a company with more than 14 years in the market, committed to solving your logistic needs transporting biological samples, pharmaceuticals and all kinds of business activities. Messenger de Colombia SAS, has created an exclusive portfolio based on the welfare of consumers providing timely services to their needs. Our organization is characterized by hiring highly qualified personnel, effective in the assigned tasks, committed and responsible, this we achieve through WELFARE and support of our different areas. *Messenger de Colombia SAS* offers personalized services and high-quality standards. The goal of Myentrega.com, as an added value, is to offer our clients a real location and a status of their deliveries, all with an exact time measurement.

Currently the APP have entered the world and technological innovation, incorporating into the android phones, little by little the GPS technology has been incorporated into the devices in the Smartphone, which has allowed the creation of various software for the geographical location of vehicles, machinery and people, among others, being of great use for industry, tourism, health, families, etc., as well as, new business models that range from the use of the mobile terminal for traditional navigation point to point, up to the provision of the so-called Location Based Services (LBS), in addition, by means of satellite location can reduce times and costs in deliveries, using a data collection sheet that allows monitoring and control.

E-commerce has positioned itself in a virtual market and hence *Messenger de Colombia SAS* seeks to position its brand with the innovation of this APP, examining that it is an important

factor in a world that demands fast, safe, effective and useful solutions; therefore, a marketing plan will be designed for *Myentrega.com*, in order to achieve a good corporate positioning.

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto tiene origen del desarrollo de una APP “Myentrega.com (GPS)”, creado por Messenger de Colombia SAS, empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte de mercancía, con alta experiencia en el mercado. Somos una empresa con más de 14 años en el mercado, comprometida con la solución de sus necesidades logísticas de transporte de muestras biológicas, farmacéuticas y toda clase de actividades empresariales. Messenger de Colombia SAS, ha creado un exclusivo portafolio basado en el bienestar de los consumidores brindando servicios oportunos a sus necesidades. Nuestra organización se caracteriza por contratar personal altamente calificado, efectivo en las tareas asignadas, comprometido y responsable, esto lo logramos a través de bienestar y apoyo de nuestras diferentes áreas. Messenger de Colombia SAS ofrece servicios personalizados y con estándares de alta calidad. El objetivo de *Myentrega.com*, como valor agregado es ofrecer a nuestros clientes una localización real y un estado de sus entregas todo con una medición exacta de tiempos.

Actualmente las aplicaciones o APP han incursionado en el mundo y la innovación tecnológica, incorporándose en los teléfonos android, poco a poco se ido ha incorporado la tecnología GPS en los dispositivo en los Smartphone, lo que ha permitido la creación de variados software para la ubicación geográfica de vehículos, maquinaria y personas, entre otros, siendo de gran utilidad para la industria, el turismo, la salud, las familias, etc., así también, nuevos modelos de negocios que van desde el uso del terminal móvil para la navegación tradicional punto a punto, hasta la prestación de los llamados Servicios Basados en la Localización (LBS), además, por medio de la localización satelital se puede reducir tiempos y costos en entregas, utilizando una hoja de recolección de datos que permite seguimiento y control.

El e-commerce se ha posicionado en un mercado virtual y de ahí que Messenger de Colombia SAS, busca posicionar su marca con la innovación de esta APP, examinando que sea un factor importante en un mundo que exige soluciones rápidas, seguras, efectivas y útiles; por lo cual, se diseñará un plan de marketing para Myentrega.com, a fin de lograr un buen posicionamiento corporativo.

INTRODUCCIÓN

En un mundo totalmente globalizado se ve infinidad de negocios con innovación constante en productos o servicios los cuales crean valor y ventaja competitiva frente a la competencia, y logran hacer crecer la imagen del producto o el nombre de la empresa de forma que se vuelve totalmente necesario para los usuarios finales, razón por la cual las organizaciones y para este estudio Messenger de Colombia SAS. Una empresa que lleva en el sector 14 años de experiencia, pero que no tiene dominio y muy poco conocimiento sobre el medio ambiente externo, la estructura del sector, los factores claves de éxito, las variables internas y externas que afectan el desempeño organizacional, y las cuales se requieren analizar con el fin de buscar una posición competitiva en el mercado y generar ventaja de valor, esto a través de la creación de un plan estratégico aplicando herramientas y estrategias para el desarrollo de sus procesos con eficiencia y eficacia.

Messenger de Colombia SAS. Es una empresa privada prestadora de servicios de mensajería y transportes, con proyección de posesionarse a nivel nacional e internacional. Messenger de Colombia SAS, fue fundada el 18 de enero del 2005, el crecimiento ha sido abrupto gracias al servicio “especializado en riesgo biológico”. A la fecha Messenger de Colombia SAS, se encuentra posesionada con entidades públicas y privadas, demostrando responsabilidad, ética y compromiso en el servicio prestado. Hoy Messenger realiza esfuerzos para ubicarse en un nuevo ecosistema de avanzadas tecnologías de comunicación, donde los dispositivos móviles y las aplicaciones son protagonistas, con un diseño individual de un modelo de innovación empresarial que genera ventajas competitivas, las cuales han integrado toda una oferta de servicios y soluciones integradas que están en concordancia con el mercado y, esto es lo que Myentrega.com logra como solución al ofrecer un valor agregado para las empresas,

corporaciones, entidades privadas, sector salud, etc. etc., brindando localización del personal, seguimiento y control de cada entrega.

Con el presente proyecto se pretende, dar a conocer el Myentrega.com, las características de la APP, funcionabilidad, utilidad y beneficios, todo lo cual inicia con los fundamentos preliminares, como son: el problema, la formulación del problema, los objetivos y la justificación. En un segundo punto, se inicia el marco teórico, desde todos los aspectos relativos al marketing, los antecedentes y la historia de este tipo de elementos de localización APP, la evolución, los estudios que se han adelantado sobre el tema, revisando los documentos de las teorías, la utilidad y las ventajas. En el siguiente capítulo, se analizará lo relativo a Messenger de Colombia SAS, desde su organigrama, ubicación geográfica, el instrumento de muestra a través de la encuesta para hacer un diagnóstico acerca del uso de éste tipo de localizadores, la utilidad, los beneficios Vs Costos, para luego, hacer un estudio de mercado y conocer la situación actual, desde la oferta la demanda, y la competencia, etc., para luego diseñar un Plan de Marketing, según el diagnóstico y las necesidades en entidades del sector farmacéutico, salud y privado, los costos fijos y variables en la implementación y el mercadeo. Finalmente, se trazan las estrategias para la implementación mediante el uso de dinámicas publicitarias, se hace el análisis DOFA, definiendo metas a corto, mediano y largo plazo; los criterios de evaluación del mercado, la estabilidad, el crecimiento y el financiamiento.

Con los lineamientos mencionados, se resolverán los objetivos propuestos, buscando hacer, por último, las recomendaciones pertinentes, que según Foster (1988), “La adopción de una nueva tecnología en la sociedad plantea cambios técnicos materiales, pero también cambios en las actitudes, pensamientos, valores, creencias y comportamientos del elemento humano al

que afecta el cambio material.” (p. 13),¹ y según Cutcliffe (2003), “el impacto de las tecnologías de la información tiene que ver con la configuración de nuevos valores humanos en nuestra sociedad, que son visibles en las instituciones culturales, políticas y económicas” (p. 2).²

¹ Foster, M. (1967). *Peasant society and the image of limited good*. In J. Porter, M. Díaz y G. Foster (eds.) *Peasant Society a Reader*. Boston. P. 14

² Cutcliffe, S. (2003): “*La emergencia histórica de CTS como campo académico*”, en S. Cutcliffe (Coord.): *Ideas, máquinas y valores. Los estudios de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, Anthropos, Barcelona, pp. 7-24.

1. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA BAJO ESTUDIO

1.1. Antecedentes y objeto social de Messenger de Colombia

1.1.1. Antecedentes descripción de la empresa

Messenger de Colombia SAS. Es una empresa privada prestadora de servicios de mensajería y transportes, con proyección de posesionarse a nivel nacional e internacional. Messenger de Colombia SAS, fue fundada el 18 de enero del 2005, el crecimiento ha sido abrupto gracias al servicio “especializado en riesgo biológico”. A la fecha Messenger de Colombia SAS, se encuentra posesionada con entidades públicas y privadas, demostrando responsabilidad, ética y compromiso en el servicio prestado

1.1.2. Misión.

Liderar el mercado de Empresas en servicios de mensajería, Garantizando un transporte seguro de mensajería y paquetería, con una distribución eficiente, con el sello de calidad y servicio; lograr el desarrollo integral de los empleados, la estabilidad de la empresa, las justas utilidades de los socios y la satisfacción de *nuestros clientes*.

1.1.3. Visión.

Para el año 2020 seremos una institución líder en servicios de transporte y aseo de Colombia y el mundo, con un sistema de gestión de la calidad que garantice la excelencia del servicio brindado a la comunidad en general, destacándose por sus grandes capacidades laborales, orientados al cumplimiento de sus valores y principios que lo identifican en el sector. Además de consolidarnos en el mercado como una empresa líder a nivel nacional, por su

cumplimiento en los procesos de mensajería expresa, asignación de mensajeros motorizados y soluciones logísticas.”.

1.1.4. Responsabilidad Social

Valores Corporativos. Para Messenger de Colombia es muy importante sustentar nuestra organización en los valores institucionales y convertirlos en nuestro pilar para el desarrollo de cada una de las actividades empresariales, con la firme convicción de que cada uno de nuestros valores hará de nuestra organización una empresa prospera, pero ante todo humana.

- Creatividad: entendida como la capacidad de crear y desarrollar ideas innovadoras.
- Motivación: Factores emocionales que impulsan al personal para el logro de los objetivos.
- Trabajo en equipo: Trabajo mancomunado donde cada individuo beneficia con su conocimiento hacia el logro de los objetivos.
- Responsabilidad: Cada individuo asume el compromiso y afronta de manera racional las implicaciones y consecuencias de sus actuaciones.
- Respeto: Actitud de tratamiento digno y adecuado mediante el cual nos reconocemos a nosotros mismos y a los demás donde el máximo valor es el ser humano, implica admiración, cariño, amabilidad en el trato a las personas y a las cosas.
- Honestidad: Cualidad que permite actuar correctamente poniendo en práctica los valores éticos y morales, buscando el bienestar propio y de la comunidad.
- Solidaridad: Conjugar sentimientos de ayuda mutua con todos los seres de la Naturaleza en forma responsable y en pro del beneficio común.

- Tolerancia: Es la capacidad de comprensión de lo distinto y lo distante, implica actitud abierta a la diferencia, permitiendo el enriquecimiento y estructuración de la personalidad.
- Creatividad: Cualidad para crear y desarrollar ideas innovadoras que permitan dar solución a los problemas y retos de la cotidianidad.
- Innovación: Inventamos e inspiramos los servicios y tecnologías que mejoran la forma en que trabajamos y vivimos.
- Integridad: Administramos nuestras operaciones, finanzas y servicios con honestidad, eficiencia y responsabilidad

1.2. Creación de Myentrega.com

Messenger de Colombia SAS creó el dispositivo *Myentrega.com*, objeto del presente proyecto, el cual presenta las siguientes características:

1.2.1. Características principales.

- Creación de usuarios para cada empresa
- Cada cliente puede crear sus propios pedidos, entregas, domicilios
- El cliente puede visualizar la localización del mensajero en tiempo real GPS
- El cliente puede visualizar el estado de su entrega
- El mensajero puede ubicar sus entregas a través de Google Maps
- El cliente podrá recibir la calificación que le dio el cliente final al servicio del mensajero, calificado con estrellas

- El cliente y el mensajero recibirán estadísticas de número de pedidos entregado, devueltos, con novedades y tiempos promedio de recorrido.
- Generación de código QR para control y seguimiento desde cualquier dispositivo. “guía de despacho”

Figura 1-1. Modelo de orden de la APP

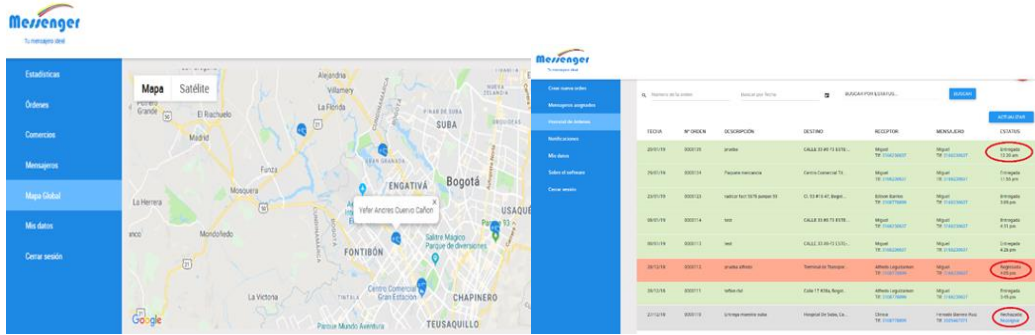


Fuente: Elaboración Propia

1.2.2. Descripción de la solución.

La plataforma y App *Myentrega.com* está diseñado bajo una plataforma web en la cual Messenger asignará una contraseña de acceso a sus clientes y a su vez le cargara los mensajeros asignados; una vez adentro de la plataforma nuestro cliente podrá cargar los pedidos, domicilio o diligencias que necesita el mensajero entregue y que este recibirá en la app en su celular; Con este desarrollo nuestro cliente no solo podrá monitorear en tiempo real donde está el mensajero GPS, si no también podrá visualizar el estado de sus entregas (En camino, entregado, devuelto), por otro lado es importante mencionar que lo que busca Messenger es que el cliente podrá reunir información valiosa de cada una de sus entregas, clientes internos, tiempo de entrega, control de sus diligencias y rendimiento de cada mensajero asignado, así no solo estará asignando un mensajero, sino también un desarrollo tecnológico que le permita tomar decisiones con estadísticas e información real de su logística.

Figura 1-2. Imagen ruta GPS

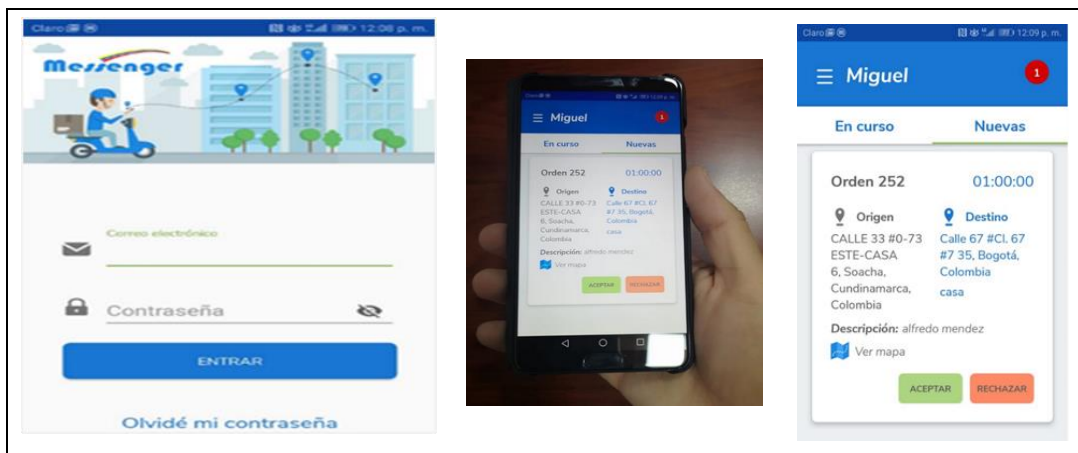


Fuente: elaboración propia

1.2.3. Sobre la APP Del Mensajero.

Nuestro mensajero podrá descargar la App desde el Playstore y podrá loguearse para iniciar a recibir pedidos, es importante aclarar que únicamente podrán dar uso a la aplicación mensajeros activos y con previa autorización de nuestra empresa. También es importante mencionar que el mensajero estará continuamente emitiendo su ubicación GPS y a medida que hace sus entregas el deberá indicar el estado de cada una o lo ocurrido; Con esto nuestra plataforma recibirá la información y mantendrá actualizado al cliente nuestro en su estado real de la entrega asignada al mensajero.

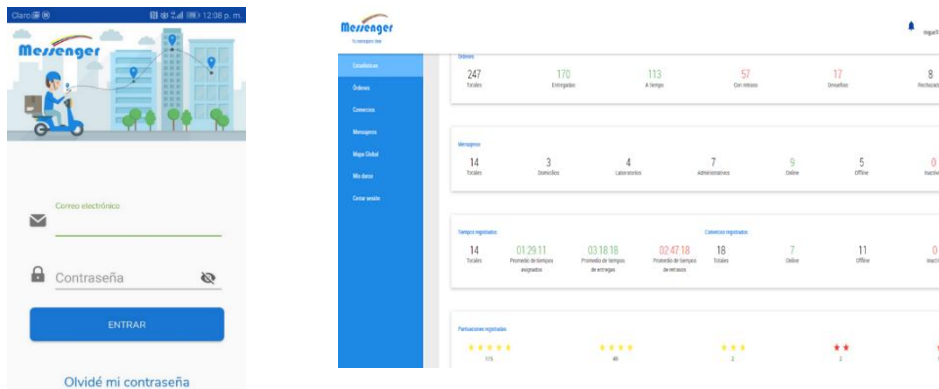
Figura 1-3. Imagen APP My Mensajero



Fuente: elaboración propia

1.2.4. Estadística.

Nuestro desarrollo tecnológico podrá generar estadísticas a nuestros clientes y el mensajero, con esto no solo buscamos que el cliente revise su operación, estado de sus entregas y tiempos, sino también el mensajero pueda visualizar y llevar un récord de su gestión.



Fuente: elaboración propia

1.2.5. Modo de uso

La lectura se debe realizar con un Smartphone con conectividad a internet. El celular debe tener cualquier aplicación de lectura de código, la cual se descarga gratuitamente y, la lectura del código QR se realiza ubicando el celular con vista a éste. El sistema pide el nombre y el teléfono de la persona que está realizando la lectura esto se realiza por seguridad. Paso a seguir se visualiza la información de la persona y en forma paralela se envía un correo electrónico al familiar o acudiente con la localización, el nombre de quien lee el código y el número telefónico del contacto.

2. EL PROBLEMA, LOS OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

2.1. Planteamiento del problema

Existe una percepción baja en Colombia a innovar, cuando en realidad, la medida primordial de éxito de un país hoy por hoy es la innovación como base del crecimiento per cápita. Así mismo, da bienestar a la población de un país, además que, estamos en un mundo donde hoy, no sólo es importante ser competitivo, sino necesario buscar nuevas oportunidades de crecimiento con productos que garanticen un buen funcionamiento y entreguen al consumidor soluciones y beneficios.

¿Qué entregan los productos que hoy ofrecen localización? Prometen ubicación (GPS), a altos costos y su cobertura no siempre es la mejor, creando falsas expectativas en los consumidores. Si bien es cierto, que tener la ubicación es necesario, también lo es, el poder llegar a tener conocimiento de los datos más importantes de una persona cuando ocurre algún percance o demora en su ruta diaria. La mayoría de estos productos solo cumplen con brindar una ubicación a un alto costo, pero ¿qué tanto pueden cubrir la necesidad de trazabilidad e información que necesitamos para obtener al instante la entrega, el tiempo estimado y la satisfacción de cliente? ¿Cuál es el posicionamiento real de este producto? ¿Qué mercado cubre? Dado al desarrollo acelerado de productos que ofrecen ubicación y, el desconocimiento por parte de los consumidores de una solución innovadora que brinde no solo ubicación, sino también información relevante de quien lo porta, en caso de sufrir algún tipo de hecho, se ha decidido realizar un diseño sobre la estrategia indicada de marketing para el posicionamiento, a efecto de

que los consumidores vean en mi *Myentrega.com*, una solución a bajo costo y una tendencia hacia este tipo de productos, para tener conclusiones acerca de la verdadera percepción que se tiene al momento de adquirirlo con los atributos y beneficios de *Myentrega.com*, producto innovador que entrega al consumidor la tecnología necesaria y a bajo costo, para dar parte de tranquilidad de en la entrega de sus productos y ubicación de sus colaboradores

2.1.1. Formulación de la pregunta del problema.

¿Un diseño del plan de marketing, con estrategias claras y eficientes, podrá brindar un posicionamiento sostenible y exitoso del producto “App *Myentrega.com* en Colombia?”

Tabla 2-1. Cuadro de gestión problema administrativo y de mercado

Identificación	Definiciones	Preguntas
Definición del Problema Administrativo	Messenger de Colombia SAS, fue fundada en 2005 y ha logrado un grupo de clientes reconocido, pero no existe una estrategia de posicionamiento de mercado para sus productos y en especial para el producto innovador App <i>Myentrega.com</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se tiene conocimiento sobre los beneficios de este tipo de productos por parte de los consumidores? ✓ ¿Cuáles son las características por ley que debe cumplir App <i>Myentrega.com</i>?
Definición del Problema de Mercado	Aunque el producto innovador App <i>Myentrega.com</i> no existe en el mercado, se corre el riesgo que una empresa con mayor capacidad financiera incorpore uno de similares características antes de posicionar App <i>Myentrega.com</i> .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué buscan los consumidores en productos que brindan seguridad? ✓ ¿Existen hábitos de consumo este tipo de productos? ✓ ¿Cuáles es la identificación del producto con el target analizado? ✓ ¿Qué tanto mercado está compuesto por estos productos? ✓ ¿Cuáles son las motivaciones reales para a

Identificación	Definiciones	Preguntas
		adquirir el servicio con MESSENGER?

Tabla 2-2. Problemas e hipótesis

Problemas	Hipótesis	Impacto al resolverlas
La empresa fue fundada en 2005 y ha logrado un grupo de clientes reconocido, pero no existe una estrategia de posicionamiento de mercado para sus productos y en especial para el producto innovador App <i>Myentrega.com</i>	No contar con un plan estratégico de posicionamiento de mercado impacta directamente en los resultados de ventas del producto innovador App <i>Myentrega.com</i> . Variable Independiente: El Mercado Variable Dependiente: Messenger de Colombia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recordación y posicionamiento de marca ✓ Incremento en ventas ✓ Reconocimiento de Messenger de Colombia como pionera en el mercado con el producto innovador <i>Myentrega.com</i>
Aunque el producto innovador App <i>Myentrega.com</i> no existe en el mercado, se corre el riesgo que una empresa con mayor capacidad financiera incorpore uno de similares características antes de posicionar App <i>Myentrega.com</i> .	Se requiere el respaldo o alianza con entidades del sector salud y tecnológico que impulsen el posicionamiento del producto Innovador App <i>Myentrega.com</i> , para mitigar el riesgo de no darlo a conocer antes que algún producto similar de la competencia ingrese en el mercado. Variable Independiente: La competencia Variable Dependiente: Producto Innovador App <i>Myentrega.com</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento en el sector transporte como pionera en el mercado con el producto innovador App <i>Myentrega.com</i> ✓ Alianzas corporativas con entidad en la salud en Colombia y empresas de transportes a nivel nacional.

Fuente: elaboración propia

2.1.2. Alcances.

- Se analizan las estrategias para el lanzamiento en el mercado
- Mejor investigación para evaluar las necesidades y prospectos del mercado.
- Mejor evaluación de las ideas y proyectos.
- Lograr el liderazgo del producto App *Myentrega.com* en el mercado en Colombia
- Posicionar App *Myentrega.com* en sector corporativo de Colombia.

2.1.3. Limitaciones.

- El proyecto tiene un periodo de tiempo reducido para el diagnóstico y su ejecución
- Análisis inadecuado del mercado
- Fuerza o reacción de la competencia
- La encuesta describe, estima o predice dentro de límites de confianza.
- Defectos del producto.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico al 2020 para posicionar el producto *Myentrega.com* de la empresa Messenger de Colombia en el sector corporativo de Colombia.

2.2.2. Objetivos Específicos.

1. Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Messenger de Colombia, identificando las ventajas actuales que tiene el producto *Myentrega.com*, para trazar una meta de mayor posicionamiento.
2. Determinar los atributos y características percibidos de la UEN (Unidad estratégica de Negocio) para aplicarlos al marketing de al APP *Myentrega.com* y, así lograr mayor cobertura corporativa.
3. Identificar los requerimientos corporativos de otras organizaciones para definir el plan de marketing, analizando los diversos factores que inciden en el normal desarrollo de la efectividad, la oportunidad y eficiencia, acorde con la seguridad, legalidad y rentabilidad.
4. Analizar el mercado y la demanda de localizadores, para trazar la planeación correcta y lograr la viabilidad presupuestal y puesta en funcionamiento del plan.

2.3. Justificación

El autor de éste proyecto, considera que Colombia y de un modo significativo, en el Distrito Capital de Bogotá, la necesidad de localizar al personal motorizado que se desempeña en el área de logística y distribución, constituye una necesidad práctica que emerge como posibilidades de conexión comercial, respaldo y economía, etc., resolviendo necesidades y retos, pero concentrando la atención en la búsqueda de efectividad y mayor producción, que brinda la trazabilidad en tiempo real (tiempos muertos), y respuesta a cada unidad de negocio logrando ser oportuna y eficiente.

En Colombia, como en Bogotá, las aplicaciones se han vuelto cada vez más especializadas, Messenger de Colombia SAS, quiere incursionar en mecanismos tecnológicos y

estrategias dinámicas y efectivas para ser competitivos en el mercado farmacéutico, Transporte de riesgo biológico y administrativo. *Myentrega.com* se convierte en una herramienta útil y eficaz, debido a que proporciona datos que son de gran utilidad para el cliente, y con todas las dependencias emergidas en el proceso, igualmente permite identificar el Domiciliario su desplazamiento dentro de la ciudad y la ubicación (en tiempo real), en un momento dado, mediante un sistema de monitoreo sistematizado que permite producir órdenes, hacer seguimiento al cumplimiento de las mismas, detectar la ausencia del personal durante el trabajo, etc.

Bajo estas premisas, surge la posibilidad de crear *Myentrega.com* como una herramienta útil que a través de un sistema androide permite la ubicación en tiempo real, a bajo costo.

En este caso podemos echar mano del problema del Set Covering “se puede entender como el problema de encontrar el mínimo de subconjuntos que contengan todos los elementos de un conjunto dado, con el fin de minimizar algún valor”, que podría concretare a tener una buena interconexión con todos los familiares, compañeros de trabajo o con los medios policivos.

3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

3.1.El marketing como factor de desarrollo empresarial

El marketing es un factor relevante en todo negocio empresarial o individual, pues solo mediante el análisis, el planeamiento y las estrategias del marketing, se logra el desarrollo de toda actividad, que puede trascender de una ciudad y de un país para posicionarse a nivel global.

Michael Porter (1980), analiza la razón por la cual ciertos países son sede de empresas multinacionales de éxito. Su análisis parte de las empresas, su entorno y los factores que las llevan a triunfar en los mercados internacionales. Este análisis emplea el marco teórico desarrollado por el mismo Porter en su libro estrategia competitiva, y es un estudio realizado por países y sectores. Sus investigaciones analizan los sectores productivos, sus características y las fuerzas competitivas. El estudio investiga los factores que explican el origen en un país de multinacionales con éxito en los mercados internacionales. Agrupa los factores explicativos en cinco grupos: los recursos, la demanda, la oferta, Las relaciones en el sector, el gobierno, la gestión empresarial.

3.1.1. Los recursos.

Dentro de este conjunto de factores Porter parte de la teoría clásica y considera la influencia de los recursos naturales. La existencia de abundante petróleo puede ser un factor positivo para el desarrollo de una industria química. La abundancia de bosques maderables puede favorecer el desarrollo de empresas madereras y de empresas fabricantes de muebles de madera.

Por ejemplo, la empresa sueca Ikea. El análisis de Porter no se queda en los recursos naturales tradicionales, sino que concede una gran importancia a los recursos humanos. De especial relevancia es el nivel de formación y por tanto los conocimientos y capacidades de los trabajadores. Así como el nivel de investigación y desarrollo de un país.

3.1.2. La demanda.

El tamaño de la demanda. Los grandes mercados con una gran demanda por un producto favorecen la aparición de grandes empresas que atienden dicha demanda. Una gran cantidad de consumidores que demanda un cierto producto es un factor que impulsa el crecimiento de las empresas del sector. Los consumidores exigentes. Los países que cuentan con consumidores exigentes constituyen un incentivo para la mejora en la calidad de las empresas. Por tanto, es más probable que en los países con consumidores que demandan una mayor calidad, las empresas proporcionen productos de calidad. Las empresas que fabrican productos de calidad tendrán más éxito en los mercados internacionales. Los consumidores innovadores. Cuando los consumidores de un país son precursores de tendencias que luego se extienden por el resto del mundo, las empresas de ese país se encuentran preparadas para atender la demanda relacionada con las nuevas tendencias en otros países.

3.1.3. La oferta.

La competencia interna. Cuando existe una fuerte competencia, las empresas se ven *forzadas a mejorar*. Una gran competencia dentro de un sector produce una selección natural y un fortalecimiento de los supervivientes. Por ejemplo, los bancos españoles primero enfrentaron una gran competencia interna. Los bancos que han sobrevivido a la intensa competencia del mercado interno son los candidatos para el triunfo en otros mercados. Otro ejemplo es el sector

del automóvil japonés. Numerosos fabricantes de coches han competido intensamente durante años por el mercado interno japonés. Los fabricantes de automóvil japoneses que han triunfado en los mercados internacionales son los supervivientes con más éxito. La saturación del mercado. Un poderoso motivo que presiona a las empresas para salir al exterior es la saturación del mercado doméstico. Cuando el mercado nacional es un mercado maduro y el producto tiene unas altas tasas de penetración, el crecimiento se hace más lento y difícil en el mercado nacional por lo que existe un incentivo para la internacionalización.

3.1.4. Relaciones entre empresas.

Las Redes de empresas. Un factor fundamental para el éxito de un sector es la existencia de relaciones de cooperación entre empresas y redes empresariales. Los distritos industriales que concentran en una zona una gran cantidad de empresas, proveedores, empresas de servicios relacionados con un sector facilitan el buen funcionamiento de las empresas. Por ejemplo, Silicon Valley o las zonas industriales italianas que concentran la industria del calzado o del textil facilitan la competitividad de las empresas. Proveedores avanzados. El contar con proveedores tecnológicamente avanzados y muy competitivos en el entorno cercano supone una ventaja competitiva para las empresas de ese país. La existencia de proveedores que son capaces de suministrar componentes de calidad a bajo coste facilita la competitividad de un sector y es uno de los factores principales para decidir la localización de una instalación productiva.

3.1.5. Las administraciones públicas y la gestión empresarial.

Las Administraciones Públicas. El comportamiento del gobierno y las diversas administraciones públicas. La legislación, el sistema impositivo, las subvenciones e incentivos pueden favorecer la internacionalización de las empresas. El apoyo a la investigación y el nivel

de la formación son factores que afectan a la capacidad competitiva de las empresas. La gestión empresarial. Los conocimientos y capacidades de los directivos, así como su motivación y cuestiones específicas como el conocimiento de idiomas y la cultura empresarial son factores que explican la internacionalización y la asunción de riesgos.³

3.2. Competitividad e innovación

3.2.1. Competitividad.

El término proviene de la competencia, de aquello que se puede ofrecer en mejores condiciones de rendimiento, de calidad, de servicio y utilidad, etc.

La Competitividad nacional, según *The Competitive Advantage of Nations*, publicado por Porter en 1990, presenta una nueva teoría sobre cómo interactúan naciones y regiones, así como sobre sus fuentes de prosperidad económica. Porter ha publicado trabajos posteriores sobre Nueva Zelanda, Canadá, Suecia, Suiza, Japón. También ha dedicado atención a la competitividad de estados, provincias y otras regiones subnacionales. Su obra ha servido de guía de innumerables políticas económicas nacionales y regionales.

³ Porter Michael. Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York. P. 23. Porter M, es profesor de la Escuela de Negocios Harvard y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa, consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. Es presidente del Institute for Strategy and Competitiveness¹ de la HBS, y también dirige el programa de dicha institución de la Universidad de Harvard dedicado a nuevos Ceos y presidentes de grandes corporaciones. Ha recibido más de diez distinciones: Premio David A. Wells en Economía (1973, Harvard University) por sus investigaciones en organización industrial, Premio Graham and Dodd (1980, Financial Analysts Federation), Premio George R. Terry (1985, Academy of Management) por su obra *Competitive Advantage*. Etc.

Clústeres. En el mismo libro se presenta por primera vez el concepto de clúster (concentraciones geográficas de industrias interrelacionadas y especializadas en un campo particular). Las ideas de Porter sobre los clústeres han generado un importante cúmulo de trabajos teóricos y prácticos en todo el mundo y cientos de iniciativas público-privadas de clústeres en prácticamente todos los países. El artículo *Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions* y la obra *On Competition* presentan un resumen de esta realidad.

3.2.2. Innovación.

Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.⁴

La competitividad conlleva al mejoramiento de todo producto o servicio, pues cada vez que se mejora o se innova, favorece la creatividad y el desarrollo individual y colectivo, es así como una mayor competitividad permite un crecimiento económico, de ahí, que la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), de tal manera que puedan competir y lograr mayores

⁴ Haidar, J. I., (2012). "*Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth*," Journal of the Japanese and International Economies, Elsevier, vol. 26(3), pages 285–307

cuotas de mercado, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

Porter es coautor (con el prof. Scott Stern y otros) de un *corpus* de trabajos sobre fuentes nacionales y regionales de innovación: *The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index* (1999), *The Determinants of National Innovative Capacity* (2000), y *Measuring the 'Ideas' Production Function: Evidence from International Patent Output* (2000).

3.3. Elementos de un plan de marketing

American Marketing Association (A.M.A.) define el *plan de marketing* en un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el *plan de marketing* es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.⁵

Según el blog de *Wiki EOI*, “Al estar integrado dentro de un Plan de Negocio que contempla todos los aspectos de la empresa, varios de los aspectos de análisis de situación, diagnóstico y planteamiento de objetivos se habrán determinado en etapas anteriores. En esta

⁵ Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición, de Kotler y Armstrong, Prentice Hall, Págs. 533-546

etapa deberán definirse cuáles serán las políticas de la empresa en cada uno de los aspectos clave del Marketing, es decir, determinar cómo la empresa va a captar sus clientes y, en definitiva, a generar sus ventas.” En esta etapa deberán definirse los siguientes factores:

- Características del mercado
- Determinación del producto o servicio
- Política de Precios
- Canales de Distribución
- Fuerza de Ventas
- Política de Comunicación
- Atención al cliente
- Previsión de Ventas
- Presupuestos de Marketing
- Acciones futuras

Se deben establecer las características concretas del sector y actividad, analizando la importancia y naturaleza de los diferentes segmentos. Posiblemente, ya esté suficientemente desarrollado en la etapa de análisis externo, por lo que aquí sólo debe hacerse una referencia, pero también puede ocurrir que como consecuencia del análisis DOFA, hayan surgido nuevas cuestiones sobre el mercado que deban investigarse más.

3.3.1. Determinación del producto o servicio.

Se debe hacer una descripción, principales atributos y beneficios, haciendo hincapié en los elementos diferenciales de cada uno. Estos atributos podrán ser de varios tipos:

- Físicos

- Estéticos
- De plazos
- Tecnológicos
- Grados de mecanización
- Funcionales (envase, embalaje, servicio postventa)
- Marca

3.3.2. Análisis de la situación.

Para realizar el análisis de la situación, es necesario que los profesionales en marketing encargados del plan, lo enmarquen en la estrategia general de la compañía y de la misión que esta tiene planteada. Basado en este fundamento, se inicia un análisis de todos los factores que pueden afectar la empresa y que a su vez puedan servir de materia de análisis. A continuación, se listan cada uno de los factores a tener en cuenta en el momento de realizar un plan de marketing:

- Análisis Histórico
- Análisis Causal
- Análisis del comportamiento de las fuerzas de ventas
- Estudio de mercado
- Análisis DOFA
- Análisis de la matriz RMG

3.3.3. Política de precios.

Se deben establecer los costos, gastos, impuestos y utilidad, acorde con los precios de la competencia para establecer el precio de venta. Pero no sólo se debe determinar el precio para cada producto o servicio, sino concretar otros aspectos complementarios igualmente importantes:

- Política de descuentos y rebajas
- Política de devoluciones
- Garantías
- Instalación
- Transporte
- Seguros
- Formación al cliente
- Política de cobro

3.3.4. Canales de distribución.

En este caso, se debe definir cómo haremos llegar nuestros productos o servicios a cada uno de los mercados objetivo. Podemos optar por dos vías que pueden ser complementarias:

- Venta directa. En este caso deberá definirse el local o punto de venta (físico o virtual) en el que se va a desarrollar la actividad.
- Canales de Comercialización. Deberá definirse los canales que se van a utilizar, el apoyo que se les va a dar, la política de márgenes, etc.

Así las cosas, *Myentrega.com*, serán de venta directa a clientes existentes y empresas que quieran adquirir el servicio, pero podrá también podrá distribuirse en alianza con otras organizaciones que presten servicios similares a *Messenger de Colombia*.

3.3.5. Fuerza de ventas.

Se debe definir qué tipo de agentes de ventas se van a utilizar (distribuidores, vendedores propios, comisionistas, etc.), cómo se van a seleccionar y cómo se deben distribuir y controlar,

cómo será el despliegue de esa fuerza de ventas sobre el territorio (por zonas geográficas, por gama de productos, por tipo de clientes; etc.).

3.3.6. Política de comunicación.

Se deben definir los ejes principales de la comunicación de la empresa:

- Mensajes a transmitir
- Imagen de empresa (logos, colores corporativos, catálogos, etc.)
- Promociones a realizar
- Campañas publicitarias, determinando los medios a utilizar (Masivos: radio, prensa, etc., o selectivos: folletos, cartas personalizadas)
- Comunicación en Internet (publicidad web, redes sociales, etc.)
- Relaciones Públicas
- Merchandising
- Tecnologías a utilizar

3.3.7. Atención al cliente.

Es conveniente definir las actuaciones que se van a poner en marcha para mejorar la atención al cliente con el fin de maximizar su satisfacción:

- Estrategias de atención al cliente
- Resolución de quejas
- Políticas de fidelización de clientes
- Tecnologías a utilizar

3.3.8. Previsión de ventas.

Aunque en etapas anteriores se puedan haber establecido unos objetivos generales de ventas, en esta fase deben detallarse estos objetivos. Los conceptos a definir serían:

- Ventas por período
- Ventas por tipo de producto o servicio
- Ventas por grupos de clientes
- Cuota de mercado a alcanzar

Para plantear las ventas de forma realista, es conveniente tener en cuenta en cuál de las siguientes etapas se encuentran cada uno de los productos o servicios de la empresa:

Esta previsión de ventas debe realizarse en unidades y en valor, teniendo en cuenta tanto el precio de venta como los descuentos a aplicar, las posibles devoluciones, las garantías ofrecidas, etc.

3.3.9. Presupuestos de marketing.

Supone la cuantificación económica de las diversas acciones de marketing planteadas.

3.3.10. Acciones futuras de marketing.

Probablemente el plan inicial que se establezca para la fase de lanzamiento deba actualizarse en fases sucesivas (por ejemplo, es normal plantearse primero la entrada en un mercado local y posteriormente expandirse a mercados internacionales). En este punto deben plantearse estas estrategias futuras, aunque con un detalle menor que las actuales.⁶

⁶ http://www.eoi.es/wiki/index.php/Contenido_del_Plan_de_Marketing_integrado_en_el_Plan_de_Negocio_en_Proyectos_de_negocio, Recuperado junio 3 de 2015.

3.3.11. Contenido y alcance del plan de negocio.

Según Cynertia Consulting, El plan de negocio típico contiene una serie de secciones que describen los puntos básicos el funcionamiento planificado de la nueva iniciativa. El nivel de detalle de estas secciones puede variar según el propósito del plan, su receptor, los recursos requeridos y la novedad del proyecto

Finalmente, los proyectos que presenten productos o servicios totalmente nuevos para el mercado deberán realizar unas explicaciones más minuciosas, dado que se debe educar al receptor sobre las características del mercado y producto, el modelo de negocio, las operaciones y el modelo financiero que se deriva.

Los planes de negocio no son sólo un requisito imprescindible para dirigirse al mercado para captar fondos. Como demuestran diversos estudios, pueden convertirse en un ejercicio de planificación sólida que aumente las probabilidades de éxito de la empresa.

La organización debe tener unas funciones por departamento y por trabajador para ejecutar cada tarea:

Organización. (i) Organigrama propuesto. (ii) Definición de funciones. (iii) Roles y asignación. (iv) Control de gestión. b. Recursos Humanos. (i) Política de recursos humanos. (ii) Plan de retribución. (iii) Plan de plantilla.⁷

⁷ Cinertya Consulting. Planes de negocio, un instrumento para afianzar el éxito en las star-up. Barcelona. (2009). P. 6-9

3.4. Antecedentes

3.4.1. Antecedentes del sector transporte.

Mercado de servicios

Definición. El mercado está constituido por un determinado grupo de individuos y organizaciones que compran bienes y servicios producidos por el fabricante principal y distribuido generalmente por medio de intermediarios. En este mercado se encuentran oferentes y demandantes los cuales proponen sus productos a un precio el cual los compradores estén dispuestos a pagar por un bien que satisfaga sus necesidades.⁸ Historia. Conforme el siglo avanzó la dinámica del mercado se incrementó y hubo un mayor número de productos impulsados por cambios tecnológicos. Sin embargo hasta después de la segunda guerra mundial se delineó un segundo modelo de planeación. En este se contemplaba la necesidad de monitorizar cambios del ambiente externo, la planeación a largo plazo, el uso de herramientas matemáticas para la toma de decisiones y la elaboración de pronósticos. (George, Álvarez Medina y Maldonado Santa Cruz 2005)

Conforme la historia humana avanza hacia el año 2000 con su multitud de problemas y oportunidades en verdad, terroríficas, el tópico de la mercadotecnia atrae cada vez más, mayor atención por parte de las compañías, instituciones y naciones. (Robert 1940). La mercadotecnia ha venido evolucionando desde sus primitivos orígenes de simple distribución y venta, hasta una filosofía completa para relacionar en forma dinámica cualquier organización con sus mercados.

⁸ ROBERT, H., 1940. Capítulo 1 marco teórico sobre la investigación. [en línea], pp. 27. Disponible en: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7690/2/658.84-C198a-CAPITULO I.pdf>.

Actualidad. El desarrollo de nuevas tecnologías, de nuevos productos, ha permitido que esos intercambios entre personas no sólo se realicen en un lugar determinado, ni que los productos que desean intercambiar estén físicamente en ese lugar. Actualmente, se puede definir un mercado como el espacio, la situación o el contexto en el cual se lleva a cabo el intercambio, la venta y la compra de bienes, servicios o mercancías por parte de unos compradores que demandan esas mercancías y tienen la posibilidad de comprarlas, y unos vendedores que ofrecen estas mismas.

Pueden existir mercados de distintos niveles. Por ejemplo, un mercado puede ser una tienda de barrio, un centro comercial, el puesto de venta de un campesino en una plaza de mercado o una bolsa de valores, como la Bolsa Colombia o la Bolsa de Nueva York.

Todos estos mercados, dependiendo del tipo de mercancía que manejan, se desempeñan de forma distinta. En algunos, el intercambio se hace a nivel nacional y, en otros, a nivel internacional, siendo mercados en los cuales intervienen compradores y vendedores de muchas partes del mundo. Por otro lado, algunos mercados son muy personales, pues es necesario que el comprador y el vendedor tengan contacto personal directo, mientras que otros son impersonales, pues el vendedor y el comprador nunca se ven, ni se conocen el uno al otro.

3.4.2. Historia.

Conforme el siglo avanzó la dinámica del mercado se incrementó y hubo un mayor número de productos impulsados por cambios tecnológicos. Sin embargo hasta después de la segunda guerra mundial se delineó un segundo modelo de planeación. En este se contemplaba la

necesidad de monitorizar cambios del ambiente externo, la planeación a largo plazo, el uso de herramientas matemáticas para la toma de decisiones y la elaboración de pronósticos.⁹

Conforme la historia humana avanza hacia el año 2000 con su multitud de problemas y oportunidades en verdad, terroríficas, el tópico de la mercadotecnia atrae cada vez más, mayor atención por parte de las compañías, instituciones y naciones.¹⁰

La mercadotecnia ha venido evolucionando desde sus primitivos orígenes de simple distribución y venta, hasta una filosofía completa para relacionar en forma dinámica cualquier organización con sus mercados.

3.4.3. Antecedentes tecnológicos.

Es necesario conocer previamente la definición de localizadores, consistente en un dispositivo de seguimiento GPS, que permite la ubicación geográfica de un individuo mediante la posición global GPS, siendo útil para ubicar personas, naves, equipos, vehículos y cualquier elemento que lo porte, a través de datos que se almacenan en un software de seguimiento que luego son transmitidos a una base central de datos, de donde se obtiene la información a través de un teléfono móvil GPRS o SMS, sobre un plano que permite ubicar en tiempo actual, o también en forma posterior mediante el análisis de la pista del software de seguimiento que determinan el lugar de ubicación.

Según Xexun (2011), el primer sistema de navegación basado en satélites se estableció en servicio en 1965 gracias a un requerimiento del Departamento de Defensa de Estados Unidos.

⁹ GEORGE, C. S., ÁLVAREZ MEDINA, M. de L. y MALDONADO SANTA CRUZ, G., 2005. Historia del pensamiento administrativo. S.l.: Pearson Educación. ISBN 9789702605508

¹⁰ ROBERT, H., 1940. Capítulo 1 marco teórico sobre la investigación. [en línea], pp. 27. Disponible en: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7690/2/658.84-C198a-CAPITULO I.pdf>.

Los departamentos de transporte y la NASA desarrollaron un sistema para el cual se solicitaba que debía cumplir los requisitos de globalidad, abarcando toda la superficie del planeta;

Sin embargo, solo después de muchos años se consiguió estar plenamente operativo en 1983, con la denominación final de SPG o GPS (Global Positioning System: sistema de posicionamiento global) o NAVSTAR-GPS (sistema de navegación y determinación de alcance y posicionamiento mundial).

El uso y masificación del GPS está particularmente extendido en los teléfonos móviles Smartphone, lo que ha hecho surgir todo un ecosistema de software para este tipo de dispositivos, así como nuevos modelos de negocios que van desde el uso del terminal móvil para la navegación tradicional punto-a-punto hasta la prestación de los llamados Servicios Basados en la Localización (LBS). Un buen ejemplo del uso del GPS en la telefonía móvil son las aplicaciones que permiten conocer la posición de amigos cercanos sobre un mapa base. Para ello basta con tener la aplicación respectiva para la plataforma deseada Android, IOS, Symbian, Windows Mobile, etc. y permitir ser localizado por otros.

3.5. Utilidad de los localizadores

3.5.1. Utilidad en la economía, la salud y el deporte

Según Xexun (2011), Es muy útil en diferentes sectores de la economía, del trabajo, los deportes, la navegación, etc., como se enuncia a continuación:

- Navegación terrestre, marítima, área y peatonal. Bastantes automóviles lo incorporan en la actualidad, siendo de especial utilidad para encontrar direcciones o indicar la situación a la grúa.
- Teléfonos móviles
- Topografía y geodesia.
- Construcción (Nivelación de terrenos, cortes de talud, tendido de tuberías)
- Localización agrícola (agricultura de precisión), ganadera y de fauna.
- Salvamento y rescate.
- Deporte, acampada y ocio.
- Para localización de enfermos, discapacitados y menores.
- Aplicaciones científicas en trabajos de campo.
- Geocaching, actividad deportiva en la que se buscan “tesoros” escondidos.

Si bien anteriormente se recurría a bloqueos del volante con complicadas varillas que agotan el tiempo y no garantizan la seguridad de un vehículo, u otro, hoy se puede recurrir, por el contrario, a aparatos tecnológicos menos engorrosos al momento de instalarlos y mucho más confiables. Este es el caso de los dispositivos o sensores inteligentes de antirrobo de coches los cuales no sólo permiten la ubicación del mismo, sino que previenen su hurto al bloquearse automáticamente. Son populares en el mercado, pero no garantizan su localización.” Sin embargo, si existen métodos eficaces, económicos y probados desde hace años que minimizan esos riesgos y además nos proporcionan otros servicios añadidos, hablamos de los localizadores GPS. Los Tracker o Localizadores GPS disponen de conexión GPS, GSM y GPRS. Es decir, mediante el GPS triangulan por satélite y geo-posicionan el aparato, con un error de menos de 3 metros. A través de la conexión GSM proporcionan comunicación de su situación a un móvil que

ubica esa posición en un punto del mapa concreto y mediante el GPRS es posible monitorizar y seguir los movimientos del aparato, esté donde esté, como en estos casos:

- Geocaching
- Navegación deportiva.
- Deportes aéreos: parapente, ala delta, planeadores, etc.

Control de carreras. En algunos deportes, como el Vuelo sin motor, los participantes están obligados a llevar un localizador. Esto permite, entre otras cosas, a los comisarios de la carrera saber si los participantes realizan bien el circuito o, por el contrario, toman atajos.

Espionaje y vigilancia. Esta aplicación también es utilizada por detectives privados para seguimiento de personas, tanto en el ámbito laboral como en el particular.

Aeromodelismo. La colocación de estos dispositivos permite en el aeromodelismo que un avión o coche por radio control se pierda. Etc. Usos en Marketing En agosto de 2010, la empresa Unilever sacó una promoción donde rastreadores GPS se colocaron en paquetes de detergente de la marca Omo. Equipos a continuación siguieron la pista de los consumidores que compraron dichos paquetes hasta sus hogares donde se les entregaron un premio por su compra. La compañía también lanzó un sitio Web (en portugués) para mostrar la ubicación aproximada de las casas de los ganadores.

3.5.2. Utilidad en sistemas de gestión de seguridad de transporte y seguimiento.

Este sistema no es nuevo, de hecho, es utilizado por las principales compañías de mensajería del mundo DHL, UPS, FEDEX, Correos... Todos los camiones y furgones de reparto llevan incorporado un aparato de este tipo. De esta forma siempre se sabe en todo momento donde está el repartidor, qué ruta hace, su velocidad, su situación exacta, e incluso si ha hecho

una parada no prevista en algún sitio, si ha rebasado una velocidad determinada o si se ha salido de la ruta prevista... De igual forma estos sistemas se utilizan en empresas de alquiler de flotas de vehículos como Europcar, Avis, Hertz,

- Personales: Hoy se pueden ver GPS en ordenadores, teléfonos móviles o relojes de pulsera, etc.
- Seguimiento a personas y sospechosos con libertad vigilada, que hacen que lleven consigo un localizador GPS para controlar sus movimientos. o Control de carreras. En algunos deportes, como el Vuelo sin motor, los participantes están obligados a llevar un localizador. Esto permite, entre otras cosas, a los comisarios de la carrera saber si los participantes realizan bien el circuito o, por el contrario, toman atajos. o Espionaje y vigilancia. Esta aplicación también es utilizada por detectives privados para seguimiento de personas, tanto en el ámbito laboral como en el particular. o Control parental. Estos dispositivos los utilizan también algunos padres para realizar un seguimiento de sus hijos. Sus partidarios afirman que, si se utiliza inteligentemente, proporciona a los niños más independencia. o Atención de personas mayores. Los dispositivos de localización personal GPS ayudan en el cuidado de las personas mayores o dependientes. Dispositivos permiten a los usuarios solicitar asistencia y opcionalmente proporciona a sus cuidadores la localización del usuario, normalmente dentro de 5 a 10 metros. Su uso cotidiano ayuda y promueve la vida independiente y la inclusión social de las personas mayores.
- Estos aparatos suelen incorporar alguna comunicación por voz de 1 o 2 vías que se activa pulsando un botón. Algunos dispositivos también permiten al usuario comunicarse con varios números de teléfono mediante un botón de marcación rápida, botón SOS o “botón

del pánico. Algunos estudios están utilizando estos dispositivos de localización personal GPS para los casos de demencia senil en su etapa temprana. ¹¹

- Seguimiento de animales u objetos. La colocación de collares con dispositivos de localización GPS en animal permite a los científicos estudiar sus actividades y patrones de migración. De igual forma, se usan también para animales domésticos para que no se pierdan o bien en la caza para que los cazadores no pierdan sus perros cuando estos salen detrás de una pieza. Control de equipajes. La colocación de estos dispositivos en los equipajes permite hacer un seguimiento de los mismos y evitar que se pierdan. Seguimiento y control de maquinaria industrial o agrícola. El uso de un localizador GPS permite la localización de maquinaria en una obra o de su seguimiento, así como la vigilancia y búsqueda de maquinaria robada. Seguimiento y localización de vehículos. El uso de dispositivos de localización GPS en coches, motos o embarcaciones permite el seguimiento y recuperación de los mismos en caso de robo o extravío, siempre que hubieren sido instalados y activados.

3.5.3. Utilidad como Geo-fence en rastreo, aviso de alerta y recuperación

El Showrooming social y el Local Mobile. Geo-fence significa establecer un perímetro virtual alrededor de un objeto para que cuando salga de él se emita una alerta de aviso. Dicho de otra forma, si situo el localizador GPS en el coche y me lo intentan robar, si previamente he establecido un perímetro de seguridad alrededor de él, cuando el coche (y el localizador GPS) salgan de ese perímetro, lanzará un aviso de alerta. De igual forma se puede emitir un aviso cuando otro objeto entre dentro de ese perímetro. Si el objeto central de ese perímetro fuese una

¹¹ OP. Cit 10.

tienda en la calle y el objeto que invade ese perímetro fuese un móvil de un particular, entonces el área que ocupa ese perímetro sería la zona en la que la empresa (tienda) puede promocionarse y realizar sus ofertas.

El uso de dispositivos de localización GPS en coches, motos o embarcaciones permite el seguimiento y recuperación de los mismos en caso de robo o extravío.

3.6. Ventajas del localizador satelital

- El Localizador Satelital puede ser usado en empresas o por particulares, en ambos casos produce grandes ventajas significativas y comparativas.
- Por medio de la localización satelital se puede reducir tiempos de entrega utilizando una hoja de recolección de datos, así saber cuándo se entregarán los pedidos o se recibirá nueva mercadería.
- De esta manera, estamos diciendo que es ventajoso para las empresas buscando optimizar la cadena de suministro.
- Reduce costos, ya que con este sistema podemos saber la cantidad de combustible que utiliza el vehículo, información de cuanto acelera el conductor o frena, permitiéndonos así calcular el desgaste de partes, la presión del aire ejercido en el vehículo dependiendo de los lugares que transita, todo esto nos sirve para programar mantenimiento correctivo o realizar mantenimiento preventivo.
- Reduce trámites y tiempo, ante la pérdida de un automotor, una nave, una máquina, una persona, porque se ubica en tiempo récord.

- Se logra una reducción del valor de los seguros, por ello algunas aseguradoras lo suministran.

3.7. Evolución de los localizadores

En pleno siglo XXI la mayoría los localizadores GPS proporcionan tecnología “push” o emisor de datos, permitiendo sofisticados aparatos de seguimiento GPS en entornos de negocios, específicamente a empresas que emplean una fuerza de trabajo móvil, como una red de comerciales o una flota de vehículos. Los típicos sistemas GPS de rastreo utilizados en la gestión de flotas comerciales tienen dos partes principales: un hardware de ubicación (o dispositivo de seguimiento) y un software de seguimiento. Esta combinación se conoce a menudo como un sistema de localización automática de vehículos.

3.8. Categorías de localizadores

Por lo general, un Localizador GPS pertenece a una de estas tres categorías, aunque la mayoría de “Smartphone”, son teléfonos con GPS, puede trabajar en todos estos modos, dependiendo de que se instalen las aplicaciones móviles:

- Registradores de datos o “Data loggers”
- Emisor de datos o “Data pushers”
- Extractor de datos o “Data pullers”

3.8.1. Registrador de datos o “Data Loggers”

Un registrador GPS simplemente registra la posición del dispositivo a intervalos regulares en su memoria interna. Los Registradores de GPS modernos tienen una ranura para una tarjeta de

memoria o memoria flash interna o un puerto USB. Algunos actúan como una unidad flash USB. Esto permite la descarga de los datos registrados para analizarlos más tarde en un equipo. En casos de investigación privada, los registradores de datos se utilizan para realizar el seguimiento de un vehículo.

3.8.2. “Emisor de datos o “Data Pushers”

Los emisores de datos o “Data pushers” son el tipo más común de unidades de localización y seguimiento GPS, utilizado para el seguimiento de objetos, seguimiento personal y sistema de seguimiento de vehículos. También conocidos como Radio Balizas, este tipo de dispositivo emite la posición del dispositivo, así como otro tipo de información como la velocidad o altitud a intervalos regulares, a un servidor determinado, que puede almacenar y analizar al instante los datos. Esto es, un dispositivo de navegación GPS más un teléfono móvil unidos en la misma carcasa, usando la misma batería. A intervalos regulares, el teléfono envía un mensaje de texto vía SMS o GPRS, que contiene los datos del receptor GPS. Los nuevos “Smartphone” integrados con GPS y con software de seguimiento por GPS (iPhone 3, Samsung Galaxy), etc.

3.8.3. Localizador por demanda GPS.

También conocidos como transmisores GPS o GPS con funciones de transmisor y respuesta. Al contrario de los emisores de datos, que solo envían la posición del dispositivo a intervalos regulares, estos dispositivos extractores de datos también pueden ser consultados, es decir, reciben información. Estos dispositivos se utilizan como dispositivos que contienen un receptor GPS y un celular que, cuando se le envía una orden, responde con un mensaje SMS indicando su ubicación.

4. Metodología

4.1. Tipo de estudio

Para el desarrollo de este trabajo se utiliza el estudio descriptivo, el cual muestra aspectos ligados al contexto interno y externo de Messenger de Colombia SAS, según Hernández, Fernández y Baptista (2015), esta clase de estudios permite describir distintos elementos variables o factores que intervienen en el problema de investigación, para este caso los distintos aspectos que tienen que ver con el plan estratégico en el contexto específico la organización Messenger de Colombia SAS y el contexto de las organizaciones de servicio de transporte .

En cuanto al enfoque tendrá un componente mixto: la información cuantitativa basada en la descripción de aspectos del entorno, comportamiento del sector, del mercado y desempeño económico la empresa, y el enfoque a nivel cualitativo donde se describen situaciones de la organización, entorno y sector que explican las situaciones que configuran oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

4.2. Método de investigación

Para el desarrollo del plan estratégico se utiliza el método deductivo, en este caso se coloca en práctica un modelo teórico en un contexto real. Se aplicarán los distintos planteamientos de planeación estratégica los cuales indican las diferentes etapas para la construcción del plan. En especial se tendrá en cuenta el modelo del Balance Scorecard propuesto por Kaplan y Norton (2004)

4.3. Técnicas de fuentes para la recolección de la información

Para el desarrollo de este trabajo se utilizarán dos tipos de fuentes, las primarias y secundarias, de tal manera que se logre realizar el análisis interno y externo de la empresa Messenger de Colombia SAS, con lo cual se tendrá la información (insumo) para definir las diferentes estrategias y luego elaborar el plan de acción para cumplirlas.

4.3.1. Fuentes primarias

La fuente de información primaria está configurada por la Gerencia General de Messenger de Colombia SAS y directivas para conocer la situación interna. De igual manera se solicita documentación interna para conocer los servicios que ofrece, la cantidad de afiliados, proyectos y planes actuales.

4.3.2. Fuentes secundarias

Estas se configuran por documentos que permitan realizar el análisis externo, se revisa fuentes que documenten la situación del entorno, el mercado y sector. Entre las fuentes figuran documentos oficiales que dan fe de la situación de los entornos en Colombia, entre estas figuran el Departamento Administrativo de Planeación, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), secretaria de tránsito de Bogotá, Ministerio de transportes, entre otras. Adicional se consultan artículos científicos, libros, trabajo de grado y demás documentos que puedan servir de referentes.

4.3.3. Técnicas de recolección de información

En cuanto a las técnicas para la recolección de la información se utilizaron tres técnicas: entrevistas, observación participante y recopilación documental.

- Entrevista. Esta se utiliza para consultar a la Gerencia General de Messenger de Colombia SAS.
- Observación participante. En las visitas realizadas a los empleados Messenger de Colombia para conocer aspecto como infraestructura, y demás estructura de la organización.
- Recopilación documental. Esta se utiliza para consultar fuentes secundarias, especialmente para realizar el análisis externo, donde se incluye entornos, sector y mercado.

4.4. Fases de investigación

Para la realización de este trabajo se consideran tres fases conforme a los objetivos específicos planteados:

Fase I. En esta fase se realiza un análisis externo e interno en Messenger de Colombia SAS estableciendo las variables y factores que inciden en su operación y desempeño en el mercado, tales como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Se realizarán las siguientes acciones:

- Revisión bibliográfica.
- Análisis del entorno.
- Matriz EFE
- Matriz EFI
- Matriz de Perfil Competitivo.

Fase II. En esta se formulan las estrategias para *Messenger de Colombia SAS*, derivadas del análisis de la matriz DOFA que permitan mejorar su desempeño económico y posicionamiento en el mercado. Se realizan las siguientes acciones:

- Elaboración de la DOFA
- Elaboración Matriz del Balance Scorecard.
- Reformular la Misión y Visión.
- Reformular Valores
- Formular Estrategias del negocio.

Fase III. En esta fase se propone un plan de acción para la ejecución de las estrategias propuestas a *Messenger de Colombia SAS* que contenga un sistema para la evaluación y control.

- Matriz de BSC.
- Plan de acción
- Cronograma
- Presupuesto
- Matriz indicadores

5. Diagnóstico

Tabla 5-1. Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ventaja competitiva definidas a partir de la creación de Myentrega.com características innovadoras 2. Sistema de localización único con lectura de código QR 3. Visión del negocio creativa. 4. Tecnología de última generación 5. La plataforma en la cual se registran los usuarios es de fácil acceso 6. Indicadores de gestión, trazabilidad rutas definidas 7. La empresa tiene líneas de productos y servicios definidas. 8. Mercado objetivo plenamente identificado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de publicidad enfocada en el producto Myentrega.com. 2. Poca imagen en el mercado 3. Disponibilidad recursos financieros. 4. Alta rotación personal contratado 5. Bajo nivel tecnológico 6. Alta subcontratación sin respecto a las normas. 7. Tamaño empresarial reducido 8. Concepto de marca poco fortalecido

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Especialización en el sector transporte 2. Un gran segmento de mercado sin atender. 3. Plazos de entrega cortos 4. Cumplimiento con la normatividad colombiana. 5. Clientes satisfechos. 6. Tecnología de punta para procesos de comunicación y seguridad en el sector empresarial. 7. Mejora de costes por la creación de economías de escala 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura económica la cual puede generar que productos similares ingresen al país. 2. Tratados de libre comercio los cuales pueden facilitar el ingreso de competidores con mayor tecnología. 3. Falta de armonización de la norma colombiana. 4. Nuevos competidores 5. Políticas de concentración 6. Normativa estricta sector Transporte 7. Poca capacidad de inversión. 8. Saturación en los servicios de transporte

Fuente: elaboración propia

5.1. Análisis del medio ambiente externo

5.1.1. Rivalidad entre los competidores existentes.

En Colombia existe un número elevado de empresas que ofrecen el servicio de transporte de medicamentos, riesgo biológico y administrativo, Messenger de Colombia SAS, ofrece el servicio de transporte a diferentes entidades del sector salud entregando sus domicilios, pero se ha diferenciado en que el compromiso de sus colaboradores es alto basado en la sensibilidad, diferencia que no tienen muchas otras empresas del mismo gremio. Aun así, la competencia es alta. EL principal rival de Messenger de Colombia es Mensajeros Urbanos. La rivalidad principalmente entre estas dos empresas, se debe a que el servicio que prestan es muy similar. Realizan varias ofertas y sobre todo Messenger de Colombia, utiliza la publicidad para diferenciarse.

5.1.2. La amenaza de entrada de nuevos competidores.

Sin lugar a dudas las empresas especializadas en mensajería llegan cada día a lugares más recónditos, de manera más rápida y cumpliendo con estándares de calidad impuestos por las exigencias del mercado.

En Colombia se encuentran empresas dedicadas a la mensajería de talla nacional e internacional como FEDEX, TOUR-SA Mensajería, Transporte y Logística, DR3 Soluciones Logísticas S.A.S, Speedway entre otras.

El común denominador de estas empresas es la calidad del servicio, la seguridad y el amplio cubrimiento que mantiene a través de redes de personal y equipos dispuestos para cubrir la geografía nacional y traspasar las fronteras.

Dentro de las empresas de mensajería que prestan sus servicios en nuestro país encontramos a FedEx que ofrece a clientes y negocios alrededor del mundo la más amplia gama de servicios de transporte, comercio electrónico.

FedEx con ingresos anuales de 25 mil millones de dólares, es una compañía que ofrece aplicaciones de negocios integradas, a través de compañías de operación que compiten de manera colectiva y que son administradas en conjunto, bajo las respectivas marcas FedEx y Kinko s.

Con frecuencia FedEx figura entre las empresas como una de las más confiables del mundo.

5.1.3. Productos o servicios sustitutos.

Existen empresas que ofrecen otro tipo de servicio diferente de los que ofrece Messenger de Colombia SAS, que pueden ser sustitutos y que suponen una fuerte competencia como Servientrega, DHL, Deprisa Coordinadora.

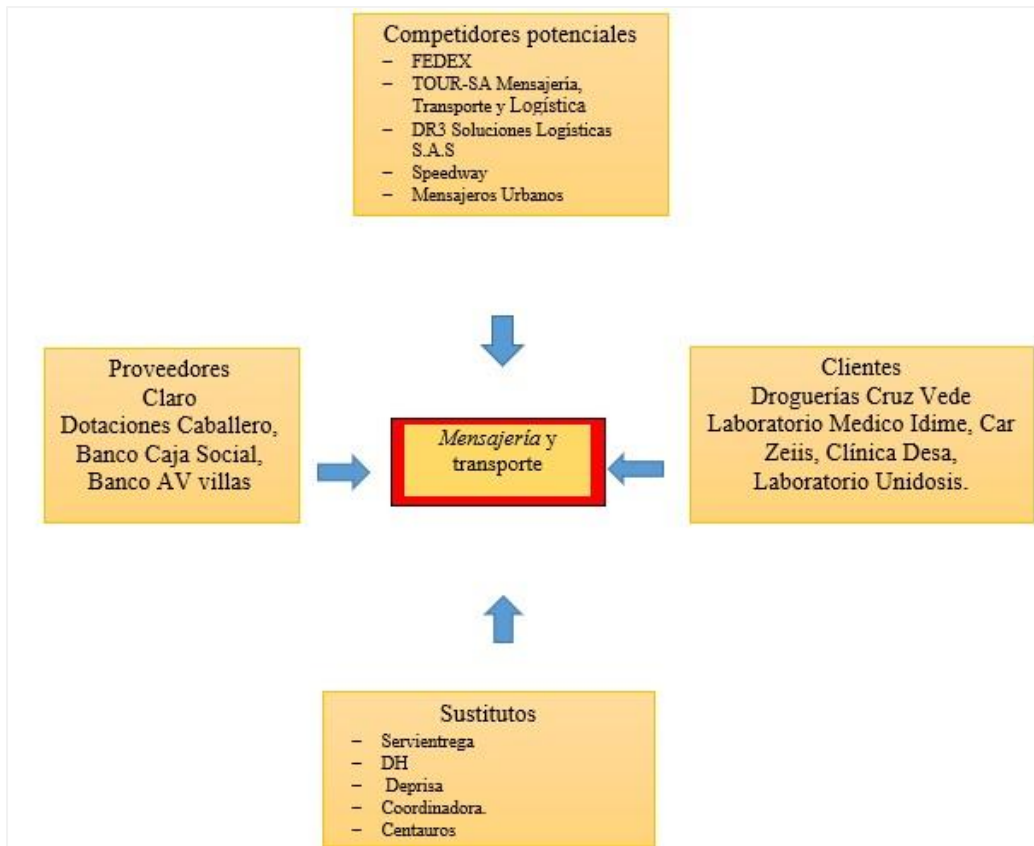
5.1.4. El poder de negociación de los clientes.

El poder de los clientes es alto ya que el Servicio que ofrece Messenger de Colombia SAS, es un servicio con responsabilidad, que le brinda a todos sus colaboradores prebendas de ley blindando el servicio en general. Es importante que los clientes confíen en los servicios de las empresas de transporte, ya que se ha visto cuestionada por no cumplir las normas de responsabilidad con los trabajadores.

5.1.5. El poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación puesto que el número de proveedores que pueden vender servicios de Transporte es alto y estos servicios no están diferenciados. Esto beneficia a Messenger de Colombia SAS que puede vender servicios a un coste más bajo y posicionarlo en el mercado.

Figura 5-1. Estructura del sector



Fuente: elaboración propia

5.2. Factores claves de éxito (FCE)

Tabla 5-2. Messenger de Colombia SAS, tiene como Factores claves de éxito los siguientes aspectos

Factores Clave de Éxito –FCE	Messenger de Colombia SAS		
	%	Puntos	Ponderación
Direccionamiento estratégico	0,18	3	0,54
Desarrollo sostenible	0,09	4	0,36
Alianzas estratégicas	0,08	3	0,24
Talento Humano	0,25	4	1
Infraestructura	0,12	3	0,36
Tecnología uso de las TIC	0,05	4	0,2
Certificación de calidad	0,1	4	0,4
Normas de contratación	0,08	3	0,24
Implementación SGSST	0,05	2	0,1
Total	1	30	3,44

Fuente. Elaboración propia 2019

5.3. Evaluación externa directa

La amenaza de los competidores es alta ya que la mayoría de las empresas transportadoras se han dado a la tarea de posicionar una APP brindando un servicio más rápido y con una trazabilidad de la entrega de su producto, algunas no cuentan con capital porque su inversión es alta para ponerla en marcha. Las empresas que no ofrecen este servicio y que no pertenecen a ninguna aplicación no son competencia ya que no cuentan con publicidad. Los primeros competidores que son evaluados son FEDEX; TOUR-SA Mensajería, Transporte y Logística; DR3 Soluciones Logísticas S.A.S y Speedway, Mensajeros Urbanos y Carry Expreses.

Empresas que están posicionadas a nivel nacional y que son de gran importancia para el presente estudio.

Mensajeros Urbanos es una empresa posicionada por el envío de mensajería empresarial, tienda online y se destaca por su orientación a la experiencia del cliente, por otro lado, Carry Express se destaca por su Logística, transporte y mensajería un gran portafolio de servicios.

5.3.1. FEDEX

Tabla 5-3. Factores claves de éxito FEDEX

Factores Clave de Éxito –FCE	FEDEX		
	%	Puntos	Ponderación
Direccionamiento estratégico	0,1	4	0,4
Desarrollo sostenible	0,1	3	0,3
Alianzas estratégicas	0,1	4	0,4
Talento Humano	0,2	4	0,8
Infraestructura	0,1	4	0,4
Tecnología uso de las TIC	0,1	4	0,4
Certificación de calidad	0,1	4	0,4
Normas de contratación	0,1	3	0,3
Implementación SGSST	0,1	4	0,4
Total	1	34	3,8

Fuente. Elaboración propia 2019

5.3.2. TOUR-SA Mensajería, Transporte y Logística

Tabla 5-4. Factores claves de éxito Tour-SA

Factores Clave de Éxito –FCE	TOUR-SA Mensajería, Transporte y Logística		
	%	Puntos	Ponderación
Direccionamiento estratégico	0,1	3	0,3
Desarrollo sostenible	0,1	2	0,2
Alianzas estratégicas	0,1	3	0,3
Talento Humano	0,2	4	0,8
Infraestructura	0,1	3	0,3
Tecnología uso de las TIC	0,1	4	0,4
Certificación de calidad	0,1	4	0,4
Normas de contratación	0,1	2	0,2
Implementación SGSST	0,1	2	0,2
Total	1	27	3,1

Fuente. Elaboración propia 2019

5.3.3. DR3 Soluciones Logísticas S.A.S

Tabla 5-5. Factores claves de éxito DR3 Soluciones Logísticas S.A.S.

Factores Clave de Éxito –FCE	DR3 Soluciones Logísticas S.A.S.		
	%	Puntos	Ponderación
Direccionamiento estratégico	0,1	3	0,3
Desarrollo sostenible	0,1	3	0,3
Alianzas estratégicas	0,1	3	0,3
Talento Humano	0,2	4	0,8
Infraestructura	0,1	4	0,4
Tecnología uso de las TIC	0,1	4	0,4
Certificación de calidad	0,1	4	0,4
Normas de contratación	0,1	4	0,4

Factores Clave de Éxito –FCE	DR3 Soluciones Logísticas S.A.S.		
	%	Puntos	Ponderación
Implementación SGSST	0,1	2	0,2
Total	1	31	3.5

Fuente. Elaboración propia 2019

5.3.4. Speedway

Tabla 5-6. Factores claves de éxito Speedway

Factores Clave de Éxito –FCE	Speedway		
	%	Puntos	Ponderación
Direccionamiento estratégico	0,06	3	0,18
Desarrollo sostenible	0,1	4	0,72
Alianzas estratégicas	0,1	3	0,27
Talento Humano	0,2	2	0,32
Infraestructura	0,1	2	0,08
Tecnología uso de las TIC	0,1	4	0,56
Certificación de calidad	0,1	4	0,36
Normas de contratación	0,1	3	0,48
Implementación SGSST	0,1	3	0,24
Total	1	28	3.21

Fuente. Elaboración propia 2019

5.3.5. Mensajeros Urbanos

Tabla 5-7. Factores claves de éxito Mensajeros Urbanos

Factores Clave de Éxito –FCE	Mensajeros Urbanos		
	%	Puntos	Ponderación
Direccionamiento estratégico	0,2	2	0,36

Factores Clave de Éxito –FCE	Mensajeros Urbanos		
	%	Puntos	Ponderación
Desarrollo sostenible	0,2	4	0,18
Alianzas estratégicas	0,1	4	0,52
Talento Humano	0,2	4	0,35
Infraestructura	0,1	1	0,09
Tecnología uso de las TIC	0,2	4	0,56
Certificación de calidad	0,1	4	0,46
Normas de contratación	0,3	2	0,28
Implementación SGSST	0,1	3	0,14
Total	1	28	0,33

Fuente. Elaboración propia 2019

5.3.6. Carry Express

Tabla 5-8. Factores claves de éxito Carry Express

Factores Clave de Éxito –FCE	Carry Express		
	%	Puntos	Ponderación
Direccionamiento estratégico	0,2	4	0,18
Desarrollo sostenible	0,1	4	0,52
Alianzas estratégicas	0,2	4	0,35
Talento Humano	0,1	1	0,09
Infraestructura	0,1	2	0,18
Tecnología uso de las TIC	0,1	4	0,36
Certificación de calidad	0,1	4	0,39
Normas de contratación	0,1	3	0,28
Implementación SGSST	0,1	3	0,25
Total	1	29	2,60

Fuente. Elaboración propia 2019

Tabla 5-9. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores Clave de Éxito –FCE	Mensajeros urbanos		Carry Express		
	Peso	Calificación	Peso. Pond	Calificación	Peso.Pon
Cuota en el mercado	0.1	3	0.3	4	0.4
Competitiva en precios	0.3	2	0.6	3	0.9
Calidad del producto	0.2	3	0.6	3	0.6
Lealtad del cliente	0.1	3	0.3	2	0.2
Posición Financiera	0.1	2	0.2	3	0.3
Disponibilidad /reacción	0.2	2	0.4	2	0.4
Total	1		2.4		2.8

Fuente: elaboración propia

5.4. Análisis externo indirecto

En la siguiente matriz se analizan aquellas variables externas de peso económico que influyen en el desarrollo de las actividades.

Tabla 5-10. Matriz de evaluación externa indirecta. Variables económicas

Variable	%	Puntos	Ponderación
Globalización	0.3	4	1.2
Las nuevas tendencias del mercado APP	0.2	3	0.3
Política Laboral	0.2	1	0.2
Política Fiscal	0.1	1	0.1
Financiamiento pequeña y Mediana empresa	0.2	3	0.6
Total	1	2.3	2.4

Fuente. Elaboración propia 2019

La globalización es una variable clave, debida que las organizaciones deben de ir en un cambio continuo e ir a la vanguardia de la misma, se puede aprovechar esa demanda potencial garantizando un mayor nivel de ventas en nuevos servicios. De otro modo los factores que afectan el resultado son las nuevas tendencias del mercado APP el cual indica que esta variable refleja que hay gran porcentaje de población que no tendrá el interés de adquirir los servicios de *Messenger de Colombia SAS*, por otro la política Laboral es un factor influyente debido a la situación del país y las diferentes modalidades de contratación en Colombia, al igual que la Política fiscal debido a las diferentes políticas generadas por el gobierno colombiano ; el Financiamiento a las pequeñas y medianas empresas es un propósito del estado colombiano es importante por la generación de nuevos empleos. El valor de 2.4 que arroja el análisis indica que la empresa está en el promedio sobre las respuestas en cuanto a oportunidades y amenazas que se generan a partir de las variables Económicas en análisis.

5.4.1. Variables sociales y culturales

Tabla 5-11. Matriz de evaluación externa indirecta. Variables sociales y culturales

Variable	%	Puntos	Ponderación
Cultura de negocios	0.2	3	0.6
Ubicación geográfica, gustos hábitos y preferencias del cliente	0.2	3	0.6
Estilo de vida	0.2	4	0.8
Tendencias el mercado	0.3	4	1.2
Relaciones de alianza nacional	0.1	2	0.2
Total	1	3.1	3.4

Fuente. Elaboración propia 2019

Según el análisis Tendencias del mercado con una ponderación de 1,2 la cual se evidencia como la variable sociocultural más alta, esto debido a que esta representa, la entrada de nuevas tecnologías a Messenger brindándole entender el negocio.

El estilo de vida tiene una ponderación de 0,8 ya que este presenta como las organizaciones prefieren empresas que le brinden confort en su servicio

Ubicación geográfica gustos hábitos y preferencias del cliente tienen ponderación de 0,6 generando alternativas de mercado, posicionamiento y reconocidito para la empresa: las relaciones de alianza nacional, aunque es de gran importancia no restringe la posibilidad de expandir el servicio a sitios donde *Messenger de Colombia S.A.S.* no tiene presencia. El resultado del análisis de la matriz de variables socio cultural es muy positivo para la compañía, en cuanto nos arroja un valor de 3.4, evidenciando que hay una excelente reacción de la empresa a las amenazas y oportunidades que se pueden generar con estas variables.

5.4.2. Variables Político – Legales

Tabla 5-12. Matriz de evaluación externa indirecta. Variable política-legal

Variable	%	Puntos	Ponderación
Normas ministerio de transporte	0.2	4	0.8
Estabilidad de precios en combustible	0.15	3	0.3
Seguridad	0.15	3	0.3
Imagen Interna (Proceso de paz/Posconflicto)	0.2	2	0.8
Imagen Externa (Políticas gubernamentales/ inversión extranjera)	0.1	2	0.3
Total	1	2.3	2.5

Fuente. Elaboración propia 2019

El análisis de la variable político legal, para la empresa *Messenger de Colombia SAS*, arroja como resultado general un valor de 2.5 este aspecto refleja que la organización responde adecuadamente a las amenazas que genera el entorno bajo análisis y que aprovecha de manera adecuada las oportunidades que a partir de dichas variables se puedan generar. Lo anterior es porque las variables más importantes para la empresa son normas del ministerio de transporte y Estabilidad de precios en el combustible y externa de la empresa, lo cual en ellas puede existir un estímulo a la demanda del servicio que presta Messenger incrementándose el número de servicios.

5.4.3. Variables Ecológicas

Tabla 5-13. Variables ecológicas

Variable	%	Puntos	Ponderación
Leyes de protección medio ambiental	0.1	2	0.2
Transformación de residuos	0.2	3	0.6
Reciclaje y Residuos	0.2	3	0.6
Consumo de energía	0.2	4	0.8
Responsabilidad social Empresarial	0.3	4	1.2
Total	1	3.4	3.2

Fuente. Elaboración propia 2019

Según el análisis cunado se hace énfasis en Responsabilidad social Empresarial en la organización tienen una ponderación de 1,2 la cual se evidencia como la variable ecológica más alta, esto debido a que, en Messenger de Colombia SAS, se socializa y se recalca de la importancia de la conservación del medio ambiente.

5.4.4. Variables tecnológicas

Tabla 5-14. Variables tecnológicas

Variable	%	Puntos	Ponderación
Proveedores de tecnología	0.1	4	0.4
Redes de transporte nacional	0.1	4	0.4
Nivel de destreza de la fuerza laboral	0.3	3	0.9
Disponibilidad de internet (Datos)	0.3	4	1.2
Infraestructura de telecomunicaciones	0.2	3	0.6
Total	1	3.6	3.5

Fuente. Elaboración propia 2019

Debido a que Messenger de Colombia es una empresa que se maneja con altos índices de datos de información, se pondera la disponibilidad de internet como 1,2 seguido del nivel de la destreza de la fuerza laboral (0.9) esta variable es de gran impacto para la empresa, debido a que se está prestando un servicio de la información claro, oportuno y a tiempo. Lo contribuye a la consolidación y fidelización de los clientes; la infraestructura con 0,6 refleja la importancia de mantener un sistema acorde a las necesidades de la empresa. Y de otro modo, las redes de transportes nacionales e internacionales y Proveedores de tecnología tienen una ponderación de 0,4. Evidentemente las variables tecnológicas juegan un papel determinante en la industria del transporte y la logística, el valor que arroja el análisis de las variables tecnológicas son muy Buenos para Messenger de Colombia, pues su indicador es de 3.5, pues sus estrategias en esta área están muy bien orientadas, y responde de manera positiva a las oportunidades y no dejando espacio para las amenazas presentes en este sector de análisis.

5.5. Análisis interno

5.5.1. Aspectos empresariales: área de producción

Tabla 5-15. Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Área de producción

Variable	%	Puntos	Ponderación
Modernización de equipos tecnológicos y APP	0.40	4	1.6
Certificación de calidad	0.30	3	1.2
Capacitación y actualización constante del capital humano.	0.20	3	0.6
Vida útil de los activos	0.20	3	0.6
Total	1	3.3	3.7

Fuente. Elaboración propia 2019

El Departamento Operativa de *Messenger de Colomba SAS*, obtiene una calificación positiva para la empresa, por encima del promedio. Lo anterior es debido a las fortalezas que la organización posee en las 2 de las 4 variables operativas bajo análisis, y específicamente en la actualización y Modernización de los equipos tecnológicos e implementación de la APP. La organización debe mejorar los aspectos en administración de recursos, pues se evidencia según el análisis falencias en ese campo operativo.

5.5.2. Aspectos empresariales: área de mercadeo y ventas

Tabla 5-16. Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Área de mercadeo y ventas

Variable	%	Puntos	Ponderación
Investigación de Mercados	0.2	3	0.45
Ventas directas e indirectas	0.2	4	0.60
Servicio al cliente	0.2	3	0.40
Plan de Mercadeo	0.2	4	0.60

Variable	%	Puntos	Ponderación
Inversión en publicidad	0.1	2	0.30
Política de Precios	0.1	3	0.45
Total	1	2.7	2.8

Fuente. Elaboración propia 2019

El área de mercadeo y ventas obtiene una calificación de 2,8 que es un rango de respuesta promedio frente a las oportunidades y amenazas del área bajo análisis, esto se debe a la buena respuesta que tiene la empresa en aspectos como, un buen tiempo de respuesta al cliente, tipo de contratación, lo que garantiza una adecuada demanda del servicio en Bogotá, de otro modo se evidencian falencias en cuanto a cobertura nacional, debido a que en el mercado colombiano, la empresa no cuenta con una estructura de rutas que permita satisfacer la demanda a cabalidad, también hace falta inversión en publicidad, pues no se encuentra mucha información sobre el portafolio de servicios de la organización.

5.5.3. Aspectos empresariales: área de contabilidad y finanzas

Tabla 5-17. Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Área de mercadeo y ventas

Variable	%	Puntos	Ponderación
Disponibilidad de los estados financieros	0.20	3	1
Estabilidad y calidad de la información financiera	0.40	4	1
Planeación y Ejecución Presupuestal	0.40	4	1
Información contable actualizada para la toma de decisiones	0.40	4	0.8
Total	1	3.66	3.80

Fuente. Elaboración propia 2019

La ponderación de esta área es superior al promedio. Esta es una de las principales causas para pensar en la expansión de la organización, pues la empresa en estos momentos debe aprovechar las oportunidades que le brinda el sector transporte de Riesgo Biológico a nivel nacional. Se tienen en cuenta toda la información financiera de la empresa para la toma de decisiones, la calidad de la información y la estabilidad financiera son adecuadas.

5.5.4. Aspectos empresariales: área de talento humano

Tabla 5-18. Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Área de talento humano

Variable	%	Puntos	Ponderación
Remuneración del personal	0.25	4	1
Evaluación y desarrollo del personal	0.25	4	1
Sentido de Pertenencia hacia la Empresa	0.25	4	1
Trabajo en Equipo	0.25	2	0.5
Total	1	4	3.5

Fuente. Elaboración propia 2019

La ponderación en esta área es la máxima que se puede obtener en la matriz de evaluación Externa indirecta, esto se debe a que Messenger de Colombia, al personal administrativo y operativo les tiene una asignación salarial por encima de IBC de cada año, a su vez realiza una evaluación de desarrollo esto con el fin de realizar un apoyo de crecimiento tanto en lo laboral y lo personal. Messenger busca generar un alto sentido de pertenencia buscando que este convencido que la compañía es buena y que le da beneficios es una persona que realmente luchará en pro de las metas de la empresa y lo que necesitan las organizaciones es que su fuerza laboral esté unida y trabaje en equipo

5.5.5. Aspectos empresariales: funciones de la gerencia: Planeación

Tabla 5-19. Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Planeación

Variable	%	Puntos	Ponderación
Comunicación organizacional	0,19	4	0,76
Procesos gerenciales	0,22	4	0,88
Estrategias de comercialización	0,19	4	0,76
Políticas de calidad	0,22	2	0,44
Proceso mercadológico	0,18	3	0,54
Total	1		3,38

Fuente. Elaboración propia 2019

La empresa en sus aspectos empresariales de la gerencia como lo es la planeación, tiene fortalezas las cuales en un 22% utiliza e identifica los procesos gerenciales con una ponderación de 0,88 y así mismo con un porcentaje igual, pero siendo una debilidad están las políticas de calidad ya que es verdad que la empresa quiere incursionar en certificaciones de calidad, pero hay cosas que debe mejorar para potencializar con estrategias claras y definidas.

5.5.6. Aspectos empresariales: funciones de la gerencia: Organización

Tabla 5-20. Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Organización

Variable	%	Puntos	Ponderación
Tecnologías de la información	0,2	2	0,4
Procesos y procedimientos	0,18	3	0,54
Plataformas digitales	0,21	3	0,63
Estructura organizativa	0,21	2	0,42
Estrategias de innovación	0,2	1	0,2
Total	1		2,19

Fuente. Elaboración propia 2019

En la empresa se identifica que cuenta con la función de organización a nivel administrativo. Se puede evidenciar que el 21% de la evaluación indirecta de la organización, hace referencia a las plataformas digitales teniendo en cuenta que permiten optimizar el tiempo eficientemente y dar a conocer portafolio de servicios de manera innovadora, en donde sobresale con una ponderación de 0,63. Con respecto a la estructura organizativa el 21% de la evaluación indirecta muestra como las empresas al interior se distribuyen con la finalidad de cumplir los objetivos definidos contractualmente.

De la misma manera en el 18% de la evaluación indirecta de la organización, sobresale la estandarizar al interior los procesos y procedimientos con el objetivo de cumplir el desempeño de los colaboradores y establecer funciones específicas que generen el cumplimiento en los resultados y definición de acciones preventivas que impidan el cumplimiento de estándares de servicio y calidad, porque en Messenger son muy fundamentales pero no se puede perder de vista, aplicando estrategias innovadoras y mejorando según la competencia y el crecimiento del mercado lo requiera.

5.5.7. Aspectos empresariales: funciones de la gerencia: Dirección

Tabla 5-21. Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Dirección

Variable	%	Puntos	Ponderación
Gestión operativa	0,18	3	0,54
PQRS	0,21	3	0,63
Toma de decisiones	0,18	2	0,36
Coordinación de áreas	0,2	2	0,4
Comunicación asertiva	0,23	3	0,69
Total	1		2,62

Fuente. Elaboración propia 2019

Con respecto al análisis de la evaluación externa indirecta, se puede concluir que la comunicación asertiva es la variable más representativa con una participación del 23% sobre el total de la muestra, por la importancia que tiene en el clima de la organización y la asignación de funciones que permiten resaltar el trabajo en equipo; por otro lado la gestión es PQRS con un 21% cumple un papel fundamental en esta evaluación teniendo en cuenta que es el mecanismo por el cual los clientes pueden dar a conocer sus requerimientos y quedas con respecto al servicio.

La toma de decisiones impacta en un 18% la medición de las variables por ser indispensable las conclusiones que se dan en pro de mejorar los procesos y todos los aspectos que son transversales en la organización.

5.5.8. Aspectos empresariales: funciones de la gerencia: Control

Tabla 5-22. Matriz de Evaluación Externa Indirecta. Control

Variable	%	Puntos	Ponderación
Auditoría interna	0,25	2	0,5
Planes de acción	0,18	3	0,54
Manuales de procesos	0,16	1	0,16
Clima Organizacional	0,15	2	0,5
Evaluación de desempeño	0,26	3	0,3
Total	1		

Fuente. Elaboración propia 2019

Con respecto a la evaluación de control se concluye que la auditoría externa es la variable más importante ya que con un 25% se determina que por medio de evaluaciones de desempeño y encuesta de clima organizacional se puede medir y controlar los procesos y el recurso humano, para que basados en los resultados se definan planes con acciones preventivas, correctivas y de

mejora donde se realicen actividades como la creación de manuales de procesos que permitan minimizar el error y mejorar la calidad.

5.6. Diagnóstico externo

Tabla 5-23. Diagnóstico externo

No	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1	Población económicamente activa	Política de Precios
2	Las nuevas tendencias del mercado APP	Licencia de comunicaciones
3	Cultura de negocios	Normas ministerio de transporte
4	Ubicación geográfica, gustos hábitos y preferencias del cliente	Estabilidad de precios en combustible
5	Estilo de vida	Perdida de participación en el mercado
6	Tendencias el mercado	Aplicación de negocios integrales
7	Relaciones de alianza nacional	Llegada de más competidores
8	Imagen Interna	Alianza de grandes plataformas
9	Imagen Externa	Fidelidad comercial

Fuente. Elaboración propia 2019

5.7. Diagnóstico interno

Tabla 5-24. Diagnóstico interno

No	Fortaleza (F)	Debilidades (D)
1	Modernización de equipos tecnológicos y APP	Cobertura
2	Inducción, Reinducción al personal operativo en las diferentes sedes	Inversión de publicidad
3	Capacitación y actualización constante del capital humano.	Control

No	Fortaleza (F)	Debilidades (D)
4	Implementación Plan de seguridad vial	La respuesta a las solicitudes de los clientes
5	Investigación de Mercados	Falta de apalancamiento financiero
6	Ventas directas e indirectas	Formación del personal
7	Servicio al cliente	Incumplimiento en políticas empresariales
8	Cobertura nacional	Nuevas alternativas de contratación
9	Sistemas de información	Actualización de investigación de mercados
10	Planificación	Cambios en la dinámica de contratación
11	Organización	Posible credibilidad de la empresa
12	Dirección	Comunicación en las directivas
13	Disponibilidad de los estados financieros	Uso de equipos desactualizados
14	Estabilidad y calidad de la información financiera	Organización por departamentos
15	Actualización estados normas Internacionales ANIF	Comunicación
16	Información contable actualizada para la toma de decisiones	Ausencia de objetivos definidos

Fuente. Elaboración propia 2019

6. PLAN ESTRATÉGICO

Empresa Messenger de Colombia SAS 2016 – 2020

El plan que se formula a continuación pretende el logro de la visión establecida en la plataforma estratégica de la empresa Messenger de Colombia SAS. Para tal efecto es indispensable formular el camino que deberá seguirse.

6.1. Formulación de estrategias

6.1.1. Estrategias FO.

Las estrategias FO indican que con base en las fortalezas existentes y que se registraron en el diagnóstico interno se deben aprovechar al máximo las oportunidades que se identificaron en el diagnóstico externo. Para su construcción se deben cruzar todas y cada una de las fortalezas con todas y cada una de las oportunidades. Después del cruce y con la redacción apropiada se deben registrar en el cuadro que se presenta a continuación.

Tabla 6-1. Estrategias FO

Capacitando y actualizando al personal en logística de transportes tendremos una mejor cultura de negocios
La implementación de tecnología moderna y actualizada es más confiable en la toma de decisiones contables
Una buena investigación de mercados nos dirá las tendencias del mercado en cuanto a gustos y preferencias de los consumidores finales
La información financiera de los individuos, nos determina la economía de la población.
Teniendo una buena cobertura nacional fortaleceremos las relaciones y las alianzas con las empresas de otras ciudades
El servicio al cliente es lo primordial para lograr una buena imagen externa
Una organización interna demuestra su efectividad laboral

6.1.2. Estrategias FA.

Las estrategias FA indican que con base en las fortalezas existentes y que se registraron en el diagnóstico interno se deben combatir al máximo las amenazas que se identificaron en el diagnóstico externo. Para su construcción se deben cruzar todas y cada una de las fortalezas con todas y cada una de las amenazas. Después del cruce y con la redacción apropiada se deben registrar en el cuadro que se presenta a continuación.

Tabla 6-2. Estrategias FA

Entraremos al Comercio electrónico Modernizando los equipos e implementando sistemas tecnológicos y APP
La Investigación de Mercados nos da la posibilidad de lograr Alianza con grandes plataformas
El Servicio al cliente es indispensable para lograr la fidelidad comercial
La actualización estados normas Internacionales ANIF permitirán la implementación de franquicias.
Los sistemas de información nos ayudaran a entender las normas establecidas por el ministerio de transporte
Los estados financieros de los individuos determinan la política de precios
De acuerdo a la dirección que le demos a la empresa minimizaremos la usencia de objetivos definidos

Fuente: elaboración propia

6.1.3. Estrategias DO.

Las estrategias DO deben apuntar a disminuir las debilidades identificadas en el diagnóstico interno para aprovechar las oportunidades identificadas en el diagnóstico externo. Para su construcción se deben cruzar todas y cada una de las fortalezas con todas y cada una de

las amenazas. Después del cruce y con la redacción apropiada se deben registrar en el cuadro que se presenta a continuación.

Tabla 6-3. Estrategias DO

Explotar nuevos clientes a partir de la nueva imagen, implementando su APP
Iniciar campañas publicitarias para dar a conocer más la marca y aprovechar su experiencia
La cultura de reporte lineamientos, criterios definidos, claridad en procesos, esta debilidad será contrarrestadas con un sistema de control (GPS) y evaluación de personal desarrollada por un nuevo talento y tecnología adquirido.
Buscar alianzas estratégicas con empresas posicionadas a nivel nacional.
Reducir los altos costos de contratación, mejorando la política de retención, enseñarle y demostrarle la importancia de pertenecer a una empresa que le puede brindar crecimiento personal y profesional
Buscar una mejora en la imagen corporativa de la organización.

Fuente: elaboración propia

6.1.4. Estrategias D. A.

Las estrategias DA tienen por objeto disminuir las debilidades identificadas en el diagnóstico interno para evitar las amenazas que se identificaron en el diagnóstico externo. Para su construcción se deben cruzar todas y cada una de las debilidades con todas y cada una de las amenazas. Después del cruce, con la redacción apropiada se deben registrar en el cuadro que se presenta a continuación.

Tabla 6-4. Estrategias DA

Diseñar un programa de retención de clientes mostrándoles las garantías y beneficios de la empresa.
Capacitar al personal e implementar un programa de desarrollo de capital humano.
Buscar los medios para endeudamiento de la empresa ya sean con un Banco o incrementar las acciones.

Surgiendo nuevas empresas de competitividad, ayudará a diferenciarse de los demás siendo únicos en los servicios que brindamos.

Definir la implementación de la APP, para contrarrestar el servicio que no se encuentra en la legalidad

Fuente: elaboración propia

6.2.MATRIZ DOFA O FODA

Enseguida se observa la representación gráfica de la matriz DOFA o FODA para que, se elabore una con la información hasta aquí consolidada. Para ello se sugiere incluir las Fortalezas, las Oportunidades, las

Tabla 6-5. Debilidades, las Amenaza y las Estrategias FO, FA, DO y DA más relevantes.

De análisis interno	<p>Fortaleza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptación a la variación 2. Dimensiones instalaciones 3. Experiencia en trasporte farmacéutico, de laboratorio. 4. Plan de Seguridad Vial 5. Crecimiento en los últimos años 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad recursos financieros. 2. Elevados costes de contratación 3. Alta rotación personal contratado 4. Bajo nivel tecnológico 5. Alta subcontratación sin respecto a las normas. 6. Tamaño empresarial reducido 7. Concepto de marca poco fortalecido
De análisis Externo	<ol style="list-style-type: none"> 6. Adaptación a las nuevas tendencias del mercado 7. Competitividad en precios y plazos de entrega 8. Contratación directa 9. Cobertura nacional 	
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Especialización en el sector transporte 2. Plazos de entrega cortos 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (F3-O1) Aumentar el segmento de clientes basándonos en la buena imagen y experiencia en el transporte. 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (D3-O8) Explotar nuevos clientes a partir de la nueva imagen, implementando su APP

<ul style="list-style-type: none"> 3. Cumplimiento con la normatividad colombiana. 4. Clientes satisfechos 5. Aplicación de tecnologías más eficaces 6. Mejora de costes por la creación de economías de escala 7. Capacitación continua a los transportadores. 8. Desarrollo tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> 2. (F3-O2) Aprovechar la experiencia en traslado de riesgo biológico y posicionarlo a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> 2. (D7-O1) Iniciar campañas publicitarias para dar a conocer más la marca y aprovechar su experiencia
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Falta de armonización de la norma colombiana. 2. Nuevos competidores 3. Políticas de concentración 4. Normativa estricta sector Transporte 5. Poca capacidad de inversión. 6. Saturación en los servicios de transporte 7. Abaratamiento de los precios de mercado 8. Incremento de APP en el mercado 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. (F3-O2) Implementar su propia APP para ser más competitivos en el mercado. 2. (F8-O8) Mejorar el portafolio de servicios con el fin de dar a conocer nuestro modelo de contratación directo 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. (D3-A2) Diseñar un programa de retención de clientes mostrándoles las garantías y beneficios de la empresa. 2. (D5-A8) Capacitar al personal e implementar un programa de desarrollo de capital humano.

Fuente: elaboración propia

6.3. CALIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos estratégicos formulados en la plataforma estratégica deben ser calificados para medir el grado en que cada uno contribuye al logro de la visión. De manera que los objetivos con mayor calificación serán los prioritarios para la empresa. Para calificar los

objetivos y establecer cuánto contribuye cada uno de ellos a alcanzar la visión se debe elaborar la siguiente matriz.

Tabla 6-6. Calificación de estrategias

No.	Objetivos estratégicos	Calificación	Visión
1	Nuestro objetivo es incrementar nuestra cartera de clientes de 25 para el año 2018 a 75 en 5 años.	4	Para el año 2020 seremos una institución líder en servicios de transporte y aseo de Colombia y el mundo, con un sistema de gestión de la calidad que garantice la excelencia del servicio brindado a la comunidad en general, destacándose por sus grandes capacidades laborales, orientados al cumplimiento de sus valores y principios que lo identifican en el sector. Además de consolidarnos en el mercado como una empresa líder a nivel nacional, por su cumplimiento en los procesos de mensajería expresa, asignación de mensajeros motorizados y soluciones logísticas.
2	Aumentar nuestra cartera de clientes en un 40% sin disminuir los índices de calidad en el servicio a clientes actuales	3	
3	Implementar una mejora del servicio a nivel de satisfacción de clientes actuales	4	
4	Generar en el personal actual una incentivo y motivación desde el área de RRHH	3	
5	Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario	4	
4	Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.	3	
Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución			

Fuente: elaboración propia

6.4. Calificación de Estrategias

Tabla 6-7. Calificación de estrategias

No.	Objetivos estratégicos	Calificación	Estrategia
1	Asegurar el cumplimiento de los requisitos de la ley para la prestación de los servicios, minimizando los niveles de accidentalidad	3	- Aumentar la prestación de servicios en las diferentes modalidades del transporte. Como son correo masivo, certificado con el fin de buscar mayor rentabilidad -Satisfacer las necesidades con el fin de mantener y ampliar la clientela. -Asegurar el cumplimiento de los requisitos de la ley para la prestación de los servicios, minimizando los niveles de accidentalidad
2	Aprovechar la experiencia en traslado de riesgo biológico y posicionarlo a nivel nacional.	3	
3	Explotar nuevos clientes a partir de la nueva imagen, implementando su APP	4	
4	Iniciar campañas publicitarias para dar a conocer más la marca y aprovechar su experiencia	1	
5	Iniciar campañas publicitarias para dar a conocer más la marca y aprovechar su experiencia	3	
6	Mejorar el portafolio de servicios con el fin de dar a conocer nuestro modelo de contratación directo	4	
7	Diseñar un programa de retención de clientes mostrándoles las garantías y beneficios de la empresa.	4	
N	Capacitar al personal e implementar un programa de desarrollo de capital humano.	3	

Calificación: 0: No Contribuye; 1: Contribución Mínima; 3: Contribución Mediana; 4: Alta Contribución

Fuente: elaboración propia

6.5. Formulación de metas

En las siguientes matrices definiremos las metas de Messenger de Colombia SAS en los siguientes 5 años, definiremos la escala, la norma y el plazo el cual regirá cada una de la formulación de estas metas. En consecuencia, se formularán las metas desde las siguientes perspectivas.

6.5.1. Metas perspectiva financiera.

Las metas aquí formuladas tienen por objeto lograr los objetivos relacionados con aspectos financieros como incremento del patrimonio, rendimiento de la inversión, mejoramiento de los indicadores financieros, etc. y se plantean en función de del éxito financiero esperado por los accionistas o dueños de la empresa.

Tabla 6-8. Metas perspectiva financiera

Aumentar en un 15 % la prestación de servicios en las diferentes modalidades del transporte, como son correo masivo, certificado con el fin de buscar mayor rentabilidad.						
Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Atributo	Incrementar la Rentabilidad	Incrementar la Rentabilidad	Incrementar la Rentabilidad	Incrementar la Rentabilidad	Incrementar la Rentabilidad	Incrementar la Rentabilidad
Escala	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm	Actualmente nuestras ventas son de \$ 2.160. mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2017 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.592. mm	Actualmente nuestras ventas son de \$ 2.592. mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2018 al final del 2018 por tanto tenemos una venta de \$ 2.851.200 mm	Actualmente nuestras ventas son de \$ 2.81.200 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2019 al final del 2019 por tanto tenemos una venta de \$ 2.993.760 mm	Actualmente nuestras ventas son de \$ 2.993.760 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2020 al final del 2020 por tanto tenemos una venta de \$ 3.143.448 mm	Actualmente nuestras ventas son de \$ 3.143448 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2021 al final del 2021 por tanto tenemos una venta de \$ 3.269.185 mm
Norma	Cumplir con los requisitos mínimos de venta, con los estándares exigidos por cada cliente	Cumplir con los requisitos mínimos de venta, con los estándares exigidos por cada cliente	Cumplir con los requisitos mínimos de venta, con los estándares exigidos por cada cliente	Cumplir con los requisitos mínimos de venta, con los estándares exigidos por cada cliente	Cumplir con los requisitos mínimos de venta, con los estándares exigidos por cada cliente	Cumplir con los requisitos mínimos de venta, con los estándares exigidos por cada cliente
Plazo	30/octubre	30/octubre	30/noviembre	30/noviembre	30/diciembre	30/diciembre

Fuente: elaboración propia

6.5.2. Metas Perspectiva del Cliente

Desde esta perspectiva se persigue la consolidación de una imagen ante los clientes que permita el logro de la misión.

Tabla 6-9. Metas Perspectiva: Del Cliente

Mejorar la satisfacción del cliente en un 20 % mejorando las necesidades del cliente y ampliando la cobertura.						
Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Atributo	Participación en el mercado y ofrecer servicios de calidad que generen recordación en el cliente	Participación en el mercado y ofrecer servicios de calidad que generen recordación en el cliente	Participación en el mercado y ofrecer servicios de calidad que generen recordación en el cliente	Participación en el mercado y ofrecer servicios de calidad que generen recordación en el cliente	Participación en el mercado y ofrecer servicios de calidad que generen recordación en el cliente	Participación en el mercado y ofrecer servicios de calidad que generen recordación
Escala	Messenger de Colombia tiene en la actualidad 80 clientes para el año 2016 se espera terminar con 95	Messenger de Colombia tiene en la actualidad 95 clientes para el año 2017 se espera terminar con 115	Messenger de Colombia tiene en la actualidad 115 clientes para el año 2018 se espera terminar con 125	Messenger de Colombia tiene en la actualidad 125 clientes para el año 2019 se espera terminar con 135	Messenger de Colombia tiene en la actualidad 135 clientes para el año 2020 se espera terminar con 145	Messenger de Colombia tiene en la actualidad 145 clientes para 2021 se espera terminar con 160
Norma	Brindar un servicio con calidad en la respuesta a cada solicitud	Brindar un servicio con calidad en la respuesta a cada solicitud	Brindar un servicio con calidad en la respuesta a cada solicitud	Brindar un servicio con calidad en la respuesta a cada solicitud	Brindar un servicio con calidad en la respuesta a cada solicitud	Brindar un servicio con calidad en la respuesta a cada solicitud
Plazo	30 diciembre 2016	30 diciembre 2017	30 diciembre 2018	30 diciembre 2019	30 diciembre 2020	30 diciembre 2021

Fuente: elaboración propia

6.5.3. Metas Perspectiva del Proceso Interno

Las metas aquí formuladas tienen por objeto la excelencia en los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes y las de los accionistas.

Tabla 6-10. Metas Perspectiva: Del Proceso Interno

Implementar su propia APP para ser más competitivos en el mercado.						
Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Atributo	Ser competitiva en el mercado, de acuerdo a las necesidades del mercado	Seguir innovando en el mercado de los servicios de transporte	Seguir innovando en el mercado de los servicios de transporte	Seguir innovando en el mercado de los servicios de transporte	Seguir innovando en el mercado de los servicios de transporte	Seguir innovando en el mercado de los servicios y buscar alianzas estratégicas
Escala	Actualmente nuestros clientes realizan una inversión de 2m por servicio se espera la final del año un incremento de 12% en inversión es decir se espera 2240 m.	Actualmente nuestros clientes realizan una inversión de 2.240m por servicio se espera la final del año un incremento de 12% en inversión es decir se espera 2508 m.	Actualmente nuestros clientes realizan una inversión de 2.508m por servicio se espera la final del año un incremento de 12% en inversión es decir se espera 2809m.	Actualmente nuestros clientes realizan una inversión de 2.809m por servicio se espera la final del año un incremento de 12% en inversión es decir se espera 3146m.	Actualment e nuestros clientes realizan una inversión de 3.146m por servicio se espera la final del año un incremento de 12% en inversión es decir se espera 3523m	Actualmente nuestros clientes realizan una inversión de 3523m por servicio se espera la final del año un incremento de 12% en inversión es decir se espera 3945m
Norma	Instalar Aplicación en los móviles del personal operativo	Instalar Aplicación en los móviles del personal operativo	Instalar Aplicación en los móviles del personal operativo	Instalar Aplicación en los móviles del personal operativo	Instalar Aplicación en los móviles del personal operativo	Instalar Aplicación en los móviles del personal operativo
Plazo	30 noviembre 2016	30 noviembre 2017	30 diciembre 2018	30 noviembre 2019	30 octubre 2020	30 noviembre 2021

Fuente: elaboración propia

6.5.4. Metas Perspectiva de Formación y Crecimiento

En esta perspectiva se relacionan las metas para el logro de los objetivos en cuanto a los temas de formación y capacitación del personal de Messenger de Colombia SAS.

Tabla 6-11. Metas perspectiva: de formación y crecimiento

Capacitar al personal e implementar un programa de desarrollo de capital humano.						
Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Atributo	Capacitación del Personal y desarrollo de Habilidades, en atención al cliente y manejo de contingencia operativa	Capacitación del Personal y desarrollo de Habilidades, en atención al cliente y manejo de contingencia operativa	Capacitación del Personal y desarrollo de Habilidades, en atención al cliente y manejo de contingencia operativa	Capacitación del Personal y desarrollo de Habilidades, en atención al cliente y manejo de contingencia operativa	Capacitación del Personal y desarrollo de habilidades en atención al cliente y manejo de contingencia operativa	Capacitación del Personal y desarrollo de Habilidades, en atención al cliente y manejo de contingencia operativa
Escala	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm del total de las ventas se dejará un 3% destinado a capacitación	Actualmente nuestras ventas son de \$ 2.160. mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2017 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.592. mm del total de las ventas se dejará un 3% destinado a capacitación	Actualmente nuestras ventas son de \$ 2.592. mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2018 al final del 2018 por tanto tenemos una venta de \$ 2.851.200 mm del total de las ventas se dejará un 3% destinado a capacitación	Actualmente nuestras ventas son de \$ 2.81.200 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2019 al final del 2019 por tanto tenemos una venta de \$ 2.993.760 mm del total de las ventas se dejará	Actualmente nuestras ventas son de \$ 2.993.760 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2020 al final del 2020 por tanto tenemos una venta de \$ 3.143.448 mm del total de las ventas se dejará	Actualmente nuestras ventas son de \$ 3.143448 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2021 al final del 2021 por tanto tenemos una venta de \$ 3.269.185 mm del total de las ventas se dejará

Capacitar al personal e implementar un programa de desarrollo de capital humano.						
Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021
				un 3% destinado a capacitación	un 3% destinado a capacitación	un 3% destinado a capacitación
Norma	El contenido estará de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva	El contenido estará de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva	El contenido estará de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva	El contenido estará de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva	El contenido estará de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva	El contenido estará de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva
Plazo	30 diciembre 2016	30 diciembre 2017	30 diciembre 2018	30 diciembre 2019	30 diciembre 2020	30 diciembre 2021

Fuente: elaboración propia

6.6. Formulación de planes tácticos

A continuación, se presenta el modelo de cada uno de los planes que se deben formular para el primer año. En este caso para el año 2018.

6.6.1. Plan financiero o de inversión

Tabla 6-12. Plan de financiero o de inversión

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Responsable
Aumentar en un 15 % la prestación de servicios en las diferentes modalidades del transporte, como son correo masivo, certificado con el fin de buscar mayor rentabilidad.	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm	Solicitar al departamento de contratación personal idóneo en ventas de servicios, entrevistas estilo Assessment y clínica de ventas	15% equivalente a 5 asesores 3 Bogotá 1 para zona sur 1 zona costa	3 meses	Coordinación RH, SGSST, Gerencia Financiera, Gerencia General
	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm	Realizar Capacitación ofrecidas caja de compensación, Sena, cámara de comercio donde se traten temas de innovación y SGSST	2 capacitaciones al 100% por un año	2 meses	Coordinación RH/Gerencia General proveedor externo
	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm propósito estratégico	Contratación de un Director de Marketing que se encargue del manejo del área, realice contrataciones necesarias y cumpla los objetivos propuestos	Una nueva área que significa 100% en su ejecución de presupuesto	2 meses	Gerencia Financiera/Recursos humanos

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Responsable
	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm	Promoción de servicios, incentivos	Se requieren el 20% para promociones	2 mese	Departamento de Marketing
	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm	Promoción de servicios y recuperación de clientes perdidos	Se requieren el 15% para promociones de servicios	1 mes	Gerencia General/Departamento de marketing

Fuente: elaboración propia

6.6.2. Plan de negocios o de crecimiento y expansión

Tabla 6-13. Plan de negocios o de crecimiento y expansión año 2018

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Responsable
Implementar su propia APP para ser más competitivos en el mercado.	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm del total de las ventas se dejará un 3% destinado a capacitación	Hace seguimiento a las propuestas enviadas diariamente: Dentro de las cuales contemplamos	1. Visitas periódicas a cada cliente.	Diario	Departamento de marketing/Gerencia General.
		1. Realizar visitas y seguimiento a cada uno de los clientes.	2. Visitas diarias a cada punto designado por el cliente		
		2. Visitar a los anunciantes para la entrega propuestas puntuales según cada cliente.	.		
		3. Conocer las necesidades de cada cliente.	3. Mejorar los tiempos de		

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Responsable
			entrega y realizar un seguimiento diario		
	Lograr incrementar el número de clientes que utilizan los servicios tipo aplicación, generando un valor agregado a los servicios adquiridos	Ofrecimiento de promociones que generen valor y crecimiento en las ventas de cada cliente y utilicen las ventajas de la APP	Incentivar a que de manera mensual se realice campañas publicitarias que involucre al cliente.	Mensual	Departamento de marketing/Gerencia general

Fuente: elaboración propia

6.6.3. Plan de Internacionalización

Tabla 6-14. Plan de Internacionalización

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Responsable
Implementar todo lo concernientes a la APP y de esta forma en el 2018 poder estar a la par con todas las empresas que ofrecen servicios en esta modalidad	Darse a conocer a la APP con los usuarios o audiencias para las marcas que estén en el exterior	Contactar a los posibles clientes para enviar la propuesta de valor que le vamos a ofrecer	Utilización de correos electrónicos, llamadas y agendar citas los cuales tendrán un incremento del 10% según cifras actuales	Mensualmente de forma cíclica	Departamento Marketing
	Contar con un sistema que genere la trazabilidad de tiempos, con el fin de dar respuestas oportunas al cliente final.	Contratar un proveedor que nos venda servicios de software y que administre la APP	El proveedor no puede superar el máximo anual de una inversión de un 10% de lo presupuestado	3 meses	Departamento Marketing /Gerencia General
	Que los clientes existentes de Messenger de Colombia utilicen nuestra APPA para promover sus servicios			31/12/2023	Departamento comercio exterior

Fuente: elaboración propia

6.6.4. Plan de marketing

Tabla 6-15. Plan de marketing

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Responsable
Capacitar al personal e implementar un	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un	Capacitaciones de	Incrementar en un 10% el	30 diciembre 2018	Departamento de Operativo y

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Responsable
programa de desarrollo de capital humano.	crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm del total de las ventas se dejará un 3% destinado a capacitación	atención al cliente.	personal operativo y un 5 % el administrativo		Recursos Humanos
	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm del total de las ventas se dejará un 3% destinado a capacitación	Inscribir al personal en seminarios y talleres y realizar un seminario taller operativo	El total del personal operativos es decir el 100%	Mensual	Departamento de Operativo y Recursos Humanos
Crecer a nivel nacional con campañas publicitarias, ofreciendo a nuestros clientes valores agregados.	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm del total de las ventas se dejará un 3% destinado a capacitación	Realizar una feria de logística y dar conocer nuestros servicios	1 feria de logística en las 3 ciudades de mayor impacto de Messenger	Mensual	Departamento de marketing Gerencia General
	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm del total de las ventas se dejará un 3% destinado a capacitación.	Capacitar a nuestros clientes en el manejo de la APP y los benéficos y valores agregados	Cantidad de clientes capturados/ total de clientes del mes Anterior	Mensual	Departamento de marketing Gerencia General

Fuente: elaboración propia

6.6.5. Plan de formación (Capacitación)

Tabla 6-16. Plan de Formación (Capacitación)

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Responsable
Capacitar al personal e implementar un programa de desarrollo de capital humano	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm del total de las ventas se dejará un 3% destinado a capacitación	Realizar un Capacitación virtual en temas de PSV y SGSST	Lograr capacitar al personal operativo en un 30 % del primer trimestre	Mensual	Departamento RR.HH./Gerencia General
	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm del total de las ventas se dejará un 3% destinado a capacitación	Apoyarse con la ARL en capacitaciones	Logar capacitar un 20% del personal de la zona costa	Mensual	Departamento RR.HH./Gerencia General, proveedor

Objetivo Estratégico	Metas	Actividades	Indicadores	Plazo	Responsable
Realizar un mejoramiento en los programas de capacitación y Garantizar la actualización en los procesos	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm del total de las ventas se dejará un 3% destinado a capacitación	Capacitaciones presenciales con actividades lúdicas y extracurriculares	Al término del primer semestre el 100% del personal administrativo debe estar capacitado	30 junio	Departamento RR.HH./Gerencia General
	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm del total de las ventas se dejará un 3% destinado a capacitación	Revisión de cada proceso de cada área en las principales ciudades	En el primer trimestre haber implementado un 60% de los procesos de SGSST	mensual	Departamento RR.HH./Gerencia General

Fuente: elaboración propia.

6.7. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, BSC)

Tabla 6-17. Balanced Score Card – BSC o Cuadro de Mando Integral – CMI. Empresa Messenger de Colombia SAS (2016 – 2021)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Medida	Meta para cada Año					
				2016	2017	2018	2019	2020	2021
Financiera	Aumentar en un 15 % la prestación de servicios en las diferentes modalidades del transporte, como son correo masivo, certificado con el fin de buscar mayor rentabilidad.	Venta de servicios	Ventas Actuales/ventas esperados	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm	Actualmente nuestras ventas son de \$ 2.160. mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2017 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.592. mm	Actualmente nuestras ventas son de \$ 2.592. mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2018 al final del 2018 por tanto tenemos una venta de \$2.851.200 mm	Actualmente nuestras ventas son de \$ 2.81.200 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2019 al final del 2019 por tanto tenemos una venta de \$ 2.993.760 mm	Actualmente nuestras ventas son de \$ 2.993.760 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2020 al final del 2020 por tanto tenemos una venta de \$ 3.143.448 mm	Actualmente nuestras ventas son de \$ 3.143448 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2021 al final del 2021 por tanto tenemos una venta de \$ 3.269.185 mm
Cliente	Mejorar la satisfacción del cliente en un 20 % mejorando las necesidades del cliente y ampliando la cobertura	Ofrecer servicios de calidad, que generen valor agregado al cliente	Ventas Actuales de proyectos nuevos/ventas esperadas de proyectos nuevos	Messenger de Colombia tiene en la actualidad 80 clientes para el año 2016 se espera terminar con 95	Messenger de Colombia tiene en la actualidad 95 clientes para el año 2017 se espera terminar con 115	Messenger de Colombia tiene en la actualidad 115 clientes para el año 2018 se espera terminar con 125	Messenger de Colombia tiene en la actualidad 125 clientes para el año 2019 se espera terminar con 135	Messenger de Colombia tiene en la actualidad 135 clientes para el año 2020 se espera terminar con 145	Messenger de Colombia tiene en la actualidad 145 clientes para el año 2021 se espera terminar con 160

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Medida	Meta para cada Año					
				2016	2017	2018	2019	2020	2021
Del Proceso Interno	Implementar su propia APP para ser más competitivos en el mercado.	Ser competitiva en el mercado, de acuerdo a las necesidades del mercado	Ventas actuales Esperadas/Ventas proyectadas	Actualmente nuestros clientes realizan una inversión de 2m por servicio se espera la final del año un incremento de 12% en inversión es decir se espera 2240 m.	Actualmente nuestros clientes realizan una inversión de 2.240m por servicio se espera la final del año un incremento de 12% en inversión es decir se espera 2508 m.	Actualmente nuestros clientes realizan una inversión de 2.508m por servicio se espera la final del año un incremento de 12% en inversión es decir se espera 2809m.	Actualmente nuestros clientes realizan una inversión de 2.809m por servicio se espera la final del año un incremento de 12% en inversión es decir se espera 3146m.	Actualmente nuestros clientes realizan una inversión de 3.146m por servicio se espera la final del año un incremento de 12% en inversión es decir se espera 3523m	Actualmente nuestros clientes realizan una inversión de 3523m por servicio se espera la final del año un incremento de 12% en inversión es decir se espera 3945m
Formación/ Crecimiento	Capacitar al personal e implementar un programa de desarrollo de capital humano	Capacitación del Personal y desarrollo de Habilidades, en atención al cliente y manejo de contingencia operativa	Llegar al 30 diciembre con el 100% del personal operativo capacitado	Actualmente nuestras ventas son de \$ 1.800 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2016 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.160 mm del total de las ventas se dejará un 3%	Actualmente nuestras ventas son de \$ 2.160. mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2017 al final del 2016 por tanto tenemos una venta de \$ 2.592. mm del total de las ventas se dejará un 3%	Actualmente nuestras ventas son de \$ 2.592. mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2018 al final del 2018 por tanto tenemos una venta de \$ 2.851.200 mm del total de las ventas se dejará un 3% destinado a capacitación	Actualmente nuestras ventas son de \$ 2.81.200 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2019 al final del 2019 por tanto tenemos una venta de \$ 2.993.760 mm del total de las ventas se dejará un	Actualmente nuestras ventas son de \$ 2.993.760 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2020 al final del 2020 por tanto tenemos una venta de \$ 3.143.448 mm del total de las ventas se dejará un	Actualmente nuestras ventas son de \$ 3.143448 mm y esperamos un crecimiento del 20%, 2021 al final del 2021 por tanto tenemos una venta de \$ 3.269.185 mm del total de las ventas se dejará un

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Medida	Meta para cada Año					
				2016	2017	2018	2019	2020	2021
				destinado a capacitación	destinado a capacitación		3% destinado a capacitación	3% destinado a capacitación	3% destinado a capacitación
Internacionalización	Implementar todo lo concernientes a la APP y de esta forma en el 2018 poder estar a la par con todas las empresas que ofrecen servicios en esta modalidad	Participación en el mercado	Número de clientes activos / Número de clientes potenciales	20%	30%	30%	10%	10%	
Marketing	Motivar al factor humano en la organización	Rotación de Personal	Personal reemplazo / personal de nomina	20%	30%	30%	10%	10%	

Fuente: elaboración propia

7. Conclusiones

- Se concluye que la implementación de la APP Myentrega.com en Messenger de Colombia es viable y que puede llegar a ser muy rentable.
- De acuerdo con los resultados de los aspectos incluidos en la investigación de mercados, se puede afirmar que una aplicación es una herramienta acorde con las tendencias contemporáneas de marketing, lo cual es un punto a favor para la misma. Adicionalmente, al ser un desarrollo tecnológico que se presentará para las plataformas Android, podría llegar a ser en un mediano plazo un proyecto viable.
- Después de realizar todo el estudio pertinente de la App, se puede deducir que tanto las personas como organizaciones están abiertas al cambio y al empleo de internet y las nuevas tecnologías ya sea por gusto o por necesidad; por ende el brindar una aplicación móvil que es el boom en este siglo XXI, con características diferenciadoras en tiempo y en desplazamientos, que son recursos actualmente escasos. Estas ventajas hacen de APP Myentrega.com un emprendimiento innovador y diferente en un sector de rápido crecimiento y con alta competitividad
- En cuanto a la App en especial mente APP Myentrega.com, se puede observar que el Target está correctamente orientado, ya que está apuntando a un nicho de mercado que se mantiene en constante crecimiento, cambio e innovación.

8. Recomendaciones

- Se recomienda revisar a profundidad la investigación de mercado realizada por el autor para una comprensión más detallada de las preferencias y la aceptación de los potenciales usuarios por APP y la diversificación de mercados.
- Para que los potenciales usuarios de APP Myentrega.com tengan una experiencia comfortable, se sugiere realizar un demo de la aplicación y capacitar al personal operativo.
- Se recomienda seguir las estrategias de las aplicaciones en especial la de APP Myentrega.com, ya que se denotan el potencial y generan aspectos diferenciadores frente a sus competidores

Referencias

- GEORGE, C., ÁLVAREZ MEDINA, M. de L. y MALDONADO SANTA CRUZ, G.,
2005. Historia del pensamiento administrativo. S.I.: Pearson Educación. ISBN
9789702605508
- ROBERT, H., 1940. Capítulo 1 marco teórico sobre la investigación. [En línea], pp. 27.
Disponible en: [http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7690/2/658.84-C198a-
CAPITULO I.pdf](http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7690/2/658.84-C198a-CAPITULO I.pdf).
- Lozano-González, E., Torres-Avalos, G (2017). Modelo práctico de plan estratégico de
mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en Lagos de
Moreno, Jalisco. Ra Ximhai, vol. 13 (3), 405-416. Recuperado de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46154070024>
- Nope, C., Melo, M & Rodríguez, L. (2008). Plan estratégico de mercadeo para el fomento
de la producción de plantas medicinales y aromáticas de Asoplames (Nuevo Colón,
Boyacá). *Agronomía Colombiana*, 26(1), 155-164. Recuperado de
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-
99652008000100018&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-99652008000100018&lang=pt)
- DAVID. (2013). Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 14ª. Edición. México.
Pearson Prentice Hall.
- Gutiérrez Carmona, J. (2003). Modelo para la Planeación de la Estrategia Financiera. p.
161. Bogotá.
- Humphrey M. (2013). Human Resource Management. McGraw-Hill/ Create, ©. The
McGraw-Hill Companies, Inc.

Kaplan, R. y Norton, D. (2014). CUADRO de MANDO INTEGRAL (The Balanced Scorecard). GESTIÓN

2000. 3ª. ed. REVISADA. a. Tomado de:

https://books.google.com.co/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q=perspectiva=false

Menguzzato, Martina y Renau, Juan José. (1995) LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA:

UN ENFOQUE INNOVADOR DEL MANAGEMENT. Barcelona: Ariel. 448 p.

Morales, M. (2005). Marketing estratégico en Pymes fabricantes de prendas de vestir del estado Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3), 485-496. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011307>

Álvarez, F. (2007). Planificación estratégica de marketing. *Perspectivas*. 1, (20), 67-104. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331006>

Hooke. J. C. (2003). Mercados emergentes. Resumidos.com Recuperado de: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Inversiones/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Mercados%20emergentes.pdf>

Jiménez, C. (2012). Tendencias globales del mercado. Argentina. Recuperado de: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/10/03-12jimeneztendenciasglobales.pdf>

ANEXOS

1. ¿Cómo fue el inicio de Messenger de Colombia SAS?

2. ¿Cómo es la estructura jerárquica de Messenger de Colombia SAS A: ¿áreas, cargos?

3. ¿Cuáles son las metas de crecimiento en el corto y largo plazo de Messenger de Colombia SAS?

4. ¿Qué aspectos percibe en el ambiente como amenazas y oportunidades?

5. ¿Qué aspectos internos identifica como debilidades?

6. ¿Cómo es la dirección de Messenger de Colombia SAS?

7. ¿Cómo es la planeación de Messenger de Colombia SAS?

8. ¿Cómo es el control de Messenger de Colombia SAS?

9. ¿Qué procesos identifica usted en Messenger DE COLOM BIA SAS?

10. ¿Cómo es el proceso de recursos humanos?

11. ¿Cómo es el proceso de compras?

12. ¿Cómo es la gestión comercial?

13. ¿Qué actividades de apoyo usted identifica en Messenger de Colombia SAS?

14. ¿Qué debilidades y fortalezas identifica en el proceso?

15. ¿Cómo es la gestión financiera de Messenger de Colombia SAS?

16. ¿Cómo es la gestión comercial?

17. ¿Cómo es la gestión de recursos humanos?

18. ¿Cómo considera el futuro de Messenger de Colombia SAS?

19. ¿Cómo concebiría la misión y visión para Messenger de Colombia SAS?

20. ¿Qué implementaría en el portafolio de productos o servicios?

21. ¿Qué estrategias considera importante desarrollar?

22. ¿Qué acciones emprendería para minimizar las debilidades?

23. ¿Qué acciones realizaría para disminuir las amenazas del entorno?