



INTEGRAL DE SERVICIOS: PLAN ESTRATÉGICO

THOMAS MANFRED TEGETHOFF

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
NOVIEMBRE 2020**



INTEGRAL DE SERVICIOS: PLAN ESTRATÉGICO

**ALFREDO ESPINOSA GONZALEZ
Y
JOSE JULIAN BELTRAN CAICEDO**

**Profesor
THOMAS MANFRED TEGETHOFF**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI**

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, le damos las gracias a todos nuestros profesores que a lo largo de la carrera nos compartieron sus conocimientos y brindaron las herramientas necesarias para la realización de nuestro proyecto de grado. Le damos las gracias en especial a nuestro director de proyecto Thomas Manfred Tegethoff por haber depositado en nosotros su confianza, habernos acompañado y asesorado durante el desarrollo de este trabajo.

Agradecemos rotundamente a la empresa Integral de Servicios y a su gerente el señor Jair Humberto Beltrán por abrirnos las puertas de su empresa, permitirnos realizar un trabajo conjunto brindandonos la información necesaria y creer en nuestras competencias para desarrollar un plan estratégico conforme las necesidades de la empresa.

Por último, agradecemos a nuestras familias quienes nos han apoyado a lo largo de todo nuestro proceso académico y han sido indispensables para superar cada adversidad que nos encontramos en el trayecto.

RESUMEN

En el presente trabajo se realizó un plan estratégico para la empresa Integral de Servicios, ubicada en el departamento del Putumayo. Esta empresa se dedica a la recolección, almacenamiento y distribución de encomiendas. Integral de Servicios surge de la necesidad de ofrecer un buen servicio en el departamento del Putumayo, pues las encomiendas tardaban en llegar como en ser enviadas, actualmente la empresa tiene más de 15 años de experiencia en el sector y se ha consolidado en este departamento como una de las mejores. Con base en la información recopilada, se diseñó un plan estratégico, con el objetivo de formular una serie de recomendaciones sobre que se debería hacer a futuro para lograr cumplir con sus objetivos.

Palabras clave: Logística, transporte, almacenamiento, distribución.

ABSTRACT

In the present work, a strategic plan was carried out for “Integral de Servicios” company, located in the Putumayo department. This company is dedicated to the collection, storage and distribution of parcels. “Integral de Servicios” arises from the need to offer a good service in the department of Putumayo, since parcels took a long time to arrive as well as to be sent, currently the company has more than 15 years of experience in the sector and has established itself in this department as one of the best. Based on the information collected, a strategic plan was designed, with the aim of formulating a series of recommendations on what should be done in the future to achieve its objectives.

Keywords: Logistics, transportation, storage, distribution

TABLA DE CONTENIDO

2. INTRODUCCIÓN	8
3. OBJETIVOS	9
3.1 OBJETIVO GENERAL	9
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	9
4. RESEÑA DE LA EMPRESA	9
5. DECLARACIONES MISIONALES	10
5.1 MISIÓN	10
5.2 VISIÓN	10
5.3 VALORES	10
6. MODELO DE NEGOCIO: CANVAS	11
6. 1 SEGMENTO DE CLIENTES	11

6.2 PROPUESTA DE VALOR	11
6.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	11
6.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES	12
6.5 RECURSOS CLAVES	12
6.6 ACTIVIDADES CLAVES	12
6.6.1 TRANSPORTE DE CARGA	12
6.6.2 ALMACENAJE	12
6.6.3 DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE	13
6.7 ALIANZAS CLAVES	13
6.8 ESTRUCTURA DE COSTOS	13
6.8.1 COSTOS DE ALMACENAMIENTO	13
6.8.2 COSTOS DE OPERACIÓN	13
6.8.3 COSTOS ADMINISTRATIVOS	13
6.8.4 COSTO DE TERCERIZAR SERVICIOS	13
7. ANALISIS PESTAL	14
7.1 POLÍTICO	15
7.2 ECONÓMICO	15
7.3 SOCIAL Y CULTURAL	16
7.5 AMBIENTAL	17
7.6 LEGAL	17
8. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	19
8.1 COMPETIDORES	19
8.2 PROVEEDORES	20
8.3 COMPRADORES	20
8.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS	20
8.5 NUEVOS PARTICIPANTES	20
9. MATRIZ EFE	22
10. MATRIZ EFE Y PARETO	22
11. COMPETENCIA RELEVANTE	25

11.1 RELACIÓN PRECIO-CALIDAD COMPETENCIA DIRECTA	27
12. PAPEL DE LA INNOVACIÓN	29
12.1 PRODUCTO	29
12.2 PROCESO	29
12.3 POSICIÓN	30
12.4 PARADIGMÁTICA	30
13. ANÁLISIS INTERNO	30
13.1 AUTODIAGNÓSTICO DE MEJORAMIENTO	30
13.1.2 FORTALEZAS	31
13.1.3 DEBILIDADES	31
13.1.4 OPORTUNIDADES	31
13.1.5 AMENAZAS	32
13.2 MATRIZ BCG	32
13.2.1 PRODUCTO ESTRELLA	32
13.2.2 PRODUCTO INTERROGANTE	32
13.2.3 PRODUCTO VACA	33
13.2.4 PRODUCTO PERRO	33
13.3 MATRIZ EFI	34
13.4 MATRIZ DOFA AMPLIADA	35
13.5 ANÁLISIS DE ENCUESTA A DUEÑOS	37
14. MAPA ESTRATÉGICO	39
14.1 VISIÓN	39
14.2 FINANZAS	39
14.3 CLIENTES	40
14.4 PROCESOS INTERNOS	40
14.5 APRENDIZAJE Y DESARROLLO	40
14.6 MISIÓN	40
15. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	40
16. ESTRATEGIA DE NEGOCIO	41

17. MATRIZ DE PLANES ESTRATEGICOS	41
18. CONCLUSIONES	43
19. BIBLIOGRAFIA	43

TABLA DE CONTENIDO ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo CANVAS.....	14
Ilustración 2. Síntesis Gráfica PESTAL	18
Ilustración 3. Síntesis Gráfica PORTER.....	21
Ilustración 4. Matriz EFE.....	22
Ilustración 5. Análisis de Pareto Oportunidades.....	23
Ilustración 6. Análisis de Pareto Amenazas.....	24
Ilustración 7. Competencia Relevante	26
Ilustración 8. Relación Precio -- Calidad.....	28
Ilustración 9. Matriz BCG.....	34
Ilustración 10. Matriz EFI.....	34
Ilustración 11. Matriz DOFA ampliada	36
Ilustración 12. Síntesis Gráfico del Análisis Interno -- Cadena de Suministro	37
Ilustración 13. Síntesis Gráfico del Análisis Interno -- Cadena de Innovación.....	38
Ilustración 14. Matriz de planes estrategicos.....	42

2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo el diseño de un plan estratégico para Integral de Servicios, ya que al ser una PYME no cuenta con un plan a seguir que funcione como una guía para las decisiones y acciones que la empresa deba tomar a futuro. Por ende, este abarca aspectos relevantes para la organización, como el planteamiento de estrategias que contribuyan a la mejora del funcionamiento de la compañía e impulso de la empresa en el suroccidente colombiano, así como de su posicionamiento dentro del mercado. Por tal motivo se expondrá el recorrido y evolución de la empresa a lo largo de su historia para entender su razón de ser y su motivo de creación; aunado a lo anterior, se realizará un análisis interno y externo de la empresa que permita aclarar las oportunidades que tiene en función del enfoque de este trabajo, además se expondrá un plan estratégico y táctico que les permita a los directivos orientar la compañía al cumplimiento de las metas establecidas.

Con este informe buscamos afianzar y emplear los conocimientos arraigados durante la carrera profesional de Administración de Empresas con Enfoque en Negocios Internacionales que se ha cursado en los últimos periodos en la Universidad Icesi. Estos conocimientos nos permiten brindarle a Integral de Servicios un plan de mejora, identificando sus fortalezas y debilidades que le permitirán ser más competitiva y tener un mejor posicionamiento en el sector de Logística y Transporte.

Se espera que los resultados mediante los análisis desarrollados en este informe resulten útiles para la empresa, asimismo esperamos que esta los implemente para la mejora y cumplimiento de sus metas.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para Integral de Servicios mediante el planteamiento de estrategias que contribuyan a la mejora del funcionamiento de la compañía.

3.2 Objetivos Especificos

- Realizar un análisis externo e interno para Integral de Servicios.
- Analizar la competencia de Integral de Servicios.
- Analizar los datos obtenidos de la investigación.

4. RESEÑA DE LA EMPRESA

Integral de Servicios Outsourcing Ltda. nació el 31 de enero de 2007 con el objetivo de resolver la problemática en el transporte de encomiendas en el Putumayo, pues los envíos tardaban tanto en llegar como en ser enviados y no existía una empresa capaz de realizar el reparto de estos. Fue así como su fundador Jair Beltrán, quien llevaba tiempo trabajando en el sector, creó una compañía con la capacidad de agilizar el proceso de reexpedición en el departamento y rápidamente comenzó a trabajar con aliados como Surenvios, Saferbo, Redetrans, entre otros.

Con los años la empresa fue creciendo y añadiendo diferentes servicios a su portafolio relacionados al ámbito en el que se desarrolla, tales como mensajería empresarial y servicios logísticos para clientes corporativos. Asimismo, Integral de Servicios encontró en las empresas estatales una oportunidad de trabajo, pues podían brindarles un servicio del cual estas necesitaban con urgencia.

Actualmente, Integral de Servicios es una empresa líder en la región, con operaciones en el Putumayo y sur del Huila, es la única con el desarrollo en infraestructura, recursos humanos y

mensajería suficiente para llevar a cabo el proceso de reexpedición de varias empresas de mensajería de manera simultánea, por lo cual colabora con grandes como Envía, Coordinadora y Transprensa. Además, está en constante crecimiento, adelantando procesos de internacionalización para realizar envíos al resto del mundo con ayuda de aliados estratégicos y crear un casillero internacional cercano a la frontera con Ecuador que sirva de puente al comercio entre el Putumayo y el vecino país.

5. DECLARACIONES MISIONALES

Las declaraciones misionales de la empresa fueron proporcionadas por el gerente de la empresa de Integral de Servicios, el señor Jair H. Beltran.

5.1 Misión

Somos una empresa del Putumayo que ofrece soluciones logísticas, de transporte y mensajería para mejorar la cobertura y accesibilidad hacia el sur del país, de manera oportuna y confiable para la comunidad y el sector empresarial.

5.2 Visión

Ser reconocidos en el 2024 como una empresa confiable e innovadora, en alianzas de transporte de carga y soluciones logísticas; que ofrezca servicios Premium y virtual a nivel nacional e internacional.

5.3 Valores

Honestidad: Los empleados tienen una conducta recta, honrada, que van de acuerdo a las normas y compromisos de la empresa.

Responsabilidad: Estar comprometidos por brindar el mejor servicio de transporte a nuestros clientes, ser puntuales, disciplinados y honestos.

Respeto: Garantizar un ambiente laboral enmarcado por el respeto y la buena convivencia con todos nuestros empleados y clientes.

6. MODELO DE NEGOCIO: CANVAS

6.1 Segmento de clientes

Esta empresa de postal y mensajería tiene cuatro categorías de clientes, estos son:

- Sector empresarial dedicado a Mensajería, Transporte de Mercancías, Logística de distribución que en alianza con la empresa logran tener una cobertura de servicios en el departamento del Putumayo y el sur del Departamento del Huila.
- Sector Estatal en el Departamento del Putumayo que requieren servicios de Mensajería con parámetros específicos y personalizados acorde a sus necesidades.
- Clientes comerciales, empresas productoras y comercializadores de bienes que necesitan mover sus productos desde o hacia la región.
- Personas naturales que necesitan transportar sus bienes desde o hacia la región.

6.2 Propuesta de valor

Para la empresa es de vital importancia brindarle el mejor servicio a sus clientes, es por eso que tiene definidas las siguientes propuestas de valor:

- Rapidez en el reparto y recolección de la mercancía.
- Servicios y tarifas personalizados de acuerdo con la necesidad del cliente.
- Capacidad superior a la competencia.

6.3 Canales de distribución

- Actualmente la empresa cuenta con solo dos canales de distribución, estos son:

- Mediante una red de contactos vía WhatsApp y correo electrónico con clientes personalizados.
- Visitas por parte de la empresa durante la entrega de mercancía para ampliar la oferta de servicios.

6.4 Relación con los clientes

Para integral de servicios es fundamental mantener contacto con sus clientes y potenciales clientes, es por esto que cuenta con diferentes mecanismos para mantener contacto con ellos, estos son:

- Personalizada en los puntos de servicio.
- Llamada telefónica.
- Atención al cliente mediante contactos virtuales por internet

6.5 Recursos claves

Para el buen funcionamiento y manejo de la empresa, esta cuenta con varios recursos claves que son el pilar del buen manejo de esta, estos son: 1. Know How, 2. Perfiles Profesionales, 3. Desarrollo tecnológico, 4. Oficinas, 5. Puntos de servicio, 6. Centro logístico y 7. Vehículos transporte de carga.

6.6 Actividades claves

En el proceso de envío y recolección de encomiendas se incurren en otras actividades, estas son:

6.6.1 Transporte de Carga

El transporte se efectúa mediante varias vías como son: terrestre, aérea y fluvial.

6.6.2 Almacenaje

- Proteger los productos de nuestros clientes en un almacén bien equipado

6.6.3 Distribución y transporte

- Distribución a nivel regional de los paquetes de entrega
- Recogida y reparto de encomiendas en el domicilio del cliente

6.7 Alianzas claves

Integral de servicios tiene varias alianzas claves que le permiten funcionar y ofrecer un buen servicio, estas alianzas son: 1. Envía, 2. Coordinadora, 3. Transprensa, 4. Alianzas estratégicas con el gobierno departamental y 5. Contratistas.

6.8 Estructura de costos

La estructura de costos para la empresa Integral de servicios se divide en cuatro categorías, estas son:

6.8.1 Costos de almacenamiento

- Para almacenar paquetes de entrega se requieren de insumos para conservarlos

6.8.2 Costos de operación

- Consumo de combustible, mantenimiento y reparación de los equipos de transporte

6.8.3 Costos administrativos

- Salarios, prestaciones sociales, servicios públicos, arrendamientos, comunicaciones, entre otros.

6.8.4 Costo de tercerizar servicios

- Alquiler de vehículos

A continuación, en la Tabla 1 se presenta el modelo de negocio CANVAS para Integral de Servicios con cada uno de sus elementos identificados. Esto con el fin de resumir lo anteriormente descrito.

Ilustración 1. Modelo CANVAS

Aliados Clave <ul style="list-style-type: none"> - Envía - Coordinadora - Transprensa - Alianzas estratégicas con el gobierno departamental - Contratistas 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> - Transporte de Carga - Almacenaje - Distribución y transporte 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> - Rapidez - Servicios y tarifas personalizados - Capacidad superior a la competencia. 	Relación con el Cliente <ul style="list-style-type: none"> - Personalizada en los puntos de servicio. - Llamada telefónica. - Atención al cliente mediante contactos virtuales por internet 	Segmentos de Clientes <ul style="list-style-type: none"> - Sector empresarial. - Sector Estatal - Clientes comerciales, empresas productores y comercializadores de bienes - Personas naturales que necesitan transportar sus bienes desde o hacia la región.
Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> - Know How - Perfiles Profesionales - Desarrollo tecnológico - Oficinas - Puntos de servicio - Centro logístico - Vehículos transporte de carga 	Canales <ul style="list-style-type: none"> - WhastApp y correo electrónico con clientes personalizados. - Visitas por parte de la empresa 			
Estructura de Costes <ul style="list-style-type: none"> - Costos de almacenamiento - Costos de operación - Costos administrativos - Costo de tercerizar servicios 		Estructura de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Los ingresos constan del cobro por transporte y/o envío de paquetes de los clientes 		

Fuente: Elaboración propia

7. ANALISIS PESTAL

Sector: Postales y correos

Contextualización: La empresa Integral de Servicios Outsourcing Ltda pertenece al sector de postales y correos, dicho sector aglomera los envíos de correspondencia, envíos prioritarios de correo, envíos no prioritarios de correo, encomiendas, servicio de correo telegráfico, correo certificado, envíos con valor declarado, etc., es decir la recepción, recolección, clasificación, transporte y entrega de objetos postales. Este sector representa para la economía colombiana un 0,004% del PIB local, a pesar de que es un porcentaje bajo, este sector tuvo un incremento respecto al último año del 14,2%, y se espera que siga creciendo.

7.1 Político

El sector de postales y correos es considerado por el gobierno colombiano como un servicio público esencial para la ciudadanía, un servicio público esencial según la constitución es “El carácter esencial de un servicio público se predica cuando las actividades que lo conforman contribuyen de modo directo y concreto a la protección de bienes o a la satisfacción de intereses o a la realización de valores, ligados con el respeto, vigencia, ejercicio y efectividad de los derechos y libertades fundamentales, ello es así, en razón de la preeminencia que se reconoce a los derechos fundamentales de la persona y de las garantías dispuestas para su amparo, con el fin de asegurar su respeto y efectividad”.

En la actualidad El Gobierno Nacional expidió el Decreto 457, que ordena dar cumplimiento del Aislamiento Preventivo Obligatorio en todo el país. El sector de postales y correos al ser un servicio esencial está exento ante este decreto, y puede continuar con sus actividades laborales con todas las medidas preventivas, con el ánimo de mitigar la emergencia sanitaria por causa de la pandemia del Coronavirus (COVID-19).

7.2 Económico

Las actuales condiciones de la economía del país y del mundo presentan una reducción en el crecimiento económico debido a la pandemia generada por el Covid-19, la cual ha ocasionado mucha incertidumbre en los consumidores, generando que estos conserven y piensen de manera mas cautelosa cada peso gastado, asimismo la fuerte caída del precio del barril de petroleo, el cual representa aproximadamente 70% del PIB colombiano hara que la economía sufra grandes contracciones. En la economía nacional se estima que podría decrecer entre el 2,7% y el 7,9% para el año 2020, asimismo fuentes del gobierno afirman que la tasa de decrecimiento está

relacionada directamente con el tiempo que dure el aislamiento y a la reactivación de los sectores productivos.

El sector de postales y correos tuvo un incremento del 14,21% en sus ventas totales respecto al año 2018, y se espera que debido a la situación de aislamiento obligatorio estas incrementan notablemente durante el periodo lo cual es bastante positivo para la industria, y es una gran oportunidad para las empresas del sector de posicionarse en el mercado nacional.

7.3 Social y Cultural

Colombia parte de una población base equivalente a 48.258.494 a junio 30 de 2018 y se prevé que para el año 2020 serán 50.912.429 habitantes. Lo anterior, significa que se tienen una tasa de crecimiento promedio anual de 5,4% habitantes. (Fuente: DANE proyecciones población 2005-2020).

Según el estudio del índice de confianza del consumidor (ICC) calculado por Fedesarrollo registra una fuerte caída, debido al presente aislamiento obligatorio en todo el territorio nacional, y que genera incertidumbre en las expectativas de los consumidores. De esta manera la confianza de los consumidores en el país se verá afectada al menos por tres factores: a) desaceleración económica, b) fuerte devaluación peso/dólar, c) fuerte disminución del precio del petróleo.

Colombia al ser un país globalizado mantiene la necesidad de que su población se mantenga conectada con el interior y exterior, es por esto, que el sector de postales y correos se vería afectado positivamente ya que ante la imposibilidad de salir debido al aislamiento obligatorio la recurrencia ante estos medios aumentaron notablemente.

7.4 Tecnológico

La economía digital en América Latina ha sido definida como "El nuevo contexto industrial, de impacto económico y social, que es resultado de la adopción masiva de las TIC".(Katz, 2015, p.5). Hoy en día el gran avance tecnológico ha generado cambios en los modelos de negocio, dejando en evidencia que las TIC son un motor transversal de crecimiento en todos los sectores económicos.

Este avance ha originado nuevos hábitos en el entorno económico y en los consumidores, ya que gracias a los avances tecnológicos se han podido realizar grandes cambios o implementar nuevos modelos de negocio que se adapten a las necesidades de los consumidores.

7.5 Ambiental

El sector postal y correo es actualmente reconocido por sus esfuerzos en disminuir su huella ambiental. En el año 2009 se llevó a cabo la cumbre sobre el cambio climático (COP 15), celebrada en Copenhague (Dinamarca) y organizada por la convención Marco de las Naciones Unidas, a partir de entonces la industria postal se ha convertido en la primera industria global de servicios en adoptar un enfoque sostenible, su objetivo es reducir la emisión en un 20% para los próximos años, lo que equivale a dejar de emitir 1,67 millones de toneladas de CO2.

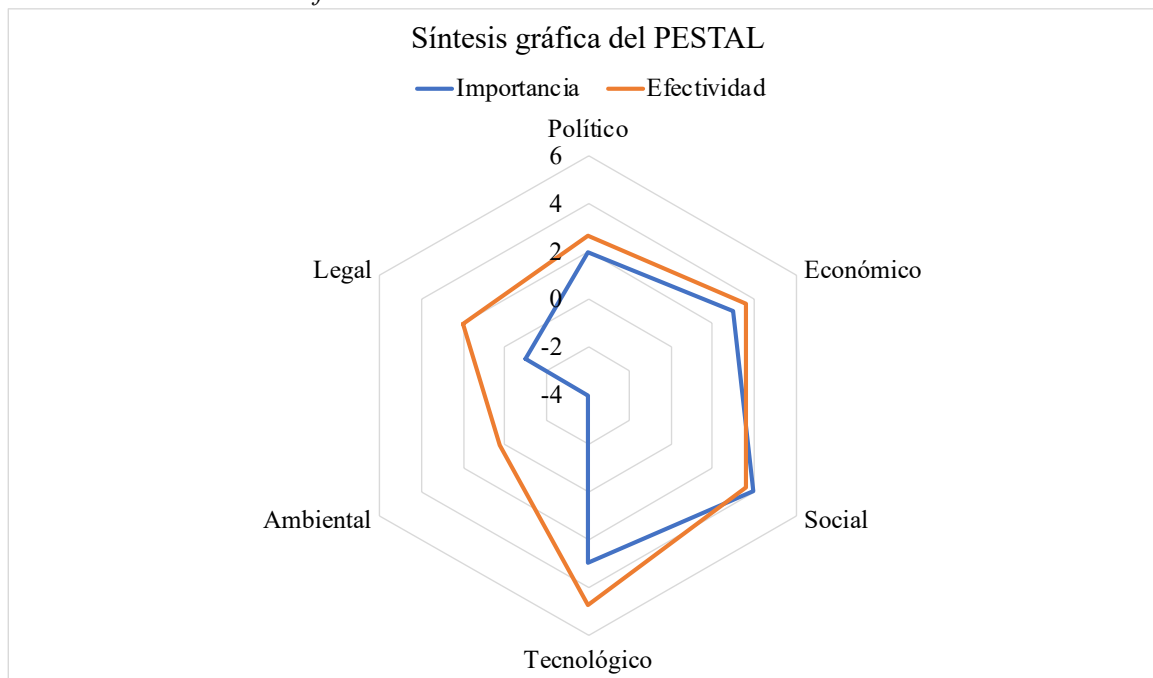
7.6 Legal

Actualmente en Colombia están definidos unos objetivos por la comisión de regulaciones de Colombia que las empresas pertenecientes al sector de postales y correos deben cumplir, estos son:

- Aumentar el bienestar de los consumidores del sector postal en Colombia.
- Promover la competencia en los diferentes mercados que conforman el sector postal en Colombia.

- Propender por generar el ambiente institucional, regulatorio e industrial propicio para el desarrollo del comercio electrónico en Colombia, como aporte fundamental del sector postal en el nuevo contexto de la economía digital, buscando que se desarrollen específicamente los mercados de encomiendas y pequeños paquetes postales.
- Aumentar la eficiencia en los operadores postales en Colombia, de manera que se reduzcan los costos de operación y se logre por esta vía reducir los precios de los servicios postales en el país a niveles más cercanos a los precios eficientes de mercados más desarrollados.
- Aumentar la calidad y el portafolio de los servicios postales en Colombia:
- Alineación con las iniciativas de inclusión financiera y adecuado control del efectivo movilizado.

Ilustración 2. Síntesis Gráfica PESTAL



Fuente: Elaboración propia

En la ilustración anterior se puede observar como la organización se comporta en comparación con el entorno. Integral de servicios se encuentra en muy buen estado en cuanto a los factores legales, ambientales, tecnológicos y económicos, es una empresa conscientes de la importancia de cumplir con toda la normatividad del gobierno colombiano, además está en la capacidad de acoplarse a todos los nuevos requerimientos que el estado ordene, de la misma manera sucede con el factor ambiental, integral de servicios se encuentra totalmente comprometido con aportar al mejoramiento ambiental, es por esto que tiene toda una logística en sus envíos para disminuir su huella de CO2 en el planeta, por último, la empresa cuenta con un software avanzado para ordenar y seguir los pedidos de los clientes.

Por otro lado, la empresa muestra un bajo nivel en el factor político, ya que la empresa no tiene control ninguno en este entorno, y aproximadamente el 30% de las ventas provienen de contratos con el gobierno, por lo tanto la empresa muestra una baja ponderación en este entorno. Sin embargo, la empresa se encuentra en constante búsqueda de nuevos clientes para diversificar su fuente de ingresos.

8. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

8.1 Competidores

Los competidores de Integral de Servicios son aquellas empresas de transporte de carga que tienen operaciones en el Putumayo y sur del Huila, estas son Servientrega, Inter rapidísimo y 4-72. En esta región no existen empresas reexpedidoras, este trabajo es hecho por algunas personas naturales, sin embargo, no cuentan con la capacidad de Integral, por lo cual las empresas que necesitan un aliado en la zona ven en Integral la mejor opción para cumplir con su operación de manera eficaz.

8.2 Proveedores

Por la naturaleza de la empresa, Integral de Servicios cuenta con proveedores de servicios tercerizados. El alquiler de vehículos es proporcionado por diferentes propietarios y conductores pertenecientes al gremio de transportadores, la empresa Envía es un cliente, pero al mismo tiempo cumple con la función de reexpedidor hacia el resto del país. Por otro lado, se encuentran los proveedores de los insumos necesarios para cumplir con la operación como consumibles de vehículos y papelería, proveedores que son fácilmente reemplazables.

8.3 Compradores

La mayoría de los ingresos de Integral son generados por la reexpedición de carga a sus tres aliados más grandes, Envía, Coordinadora y Transprensa. Por otro lado, están los clientes comerciales y estatales que contratan directamente con Integral, y por último clientes pequeños, representados por personas naturales que requieren el servicio de envíos nacionales.

8.4 Productos sustitutos

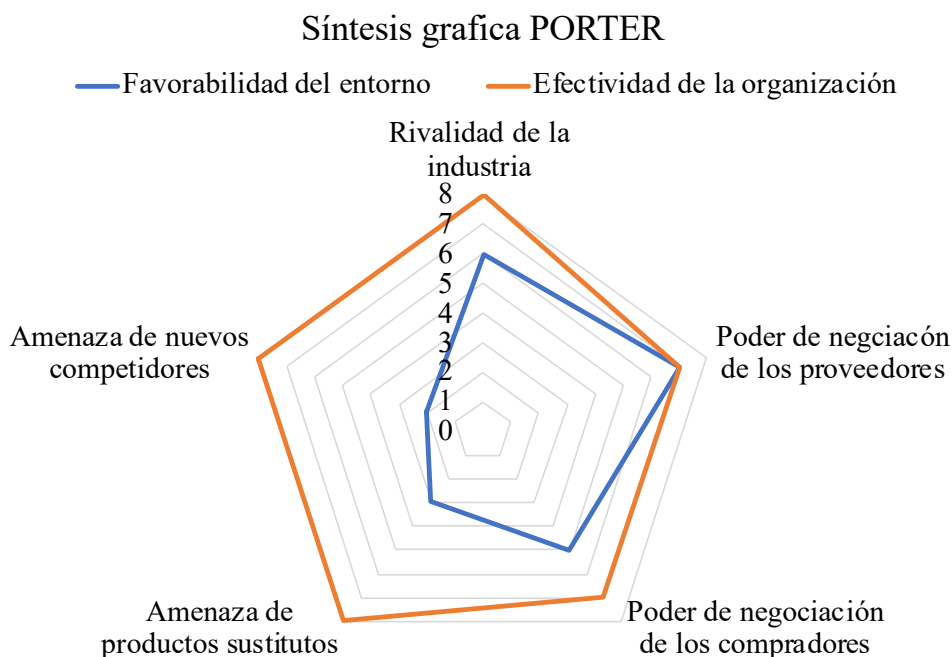
El servicio sustituto para las operaciones de Integral es el envío de encomiendas a través de las empresas de transporte de pasajeros. De esta manera, se pueden hacer envíos regionales y nacionales a través de buses, van o camionetas de pasajeros, la ventaja de este servicio es que es mucho más rápido, sin embargo, los envíos se recogen en la terminal de transportes, la cantidad y peso de los paquetes que se pueden enviar es muy limitada y el riesgo de pérdida es muy alto.

8.5 Nuevos Participantes

Para entrar en el mercado del transporte de carga en la región es necesario adquirir los vehículos y la planta física para montar una operación, para esto se necesita una inversión de

capital considerable. Para un competidor que cuente con los recursos, no es fácil montar una empresa de este tipo desde cero, pues además necesita los clientes, en este caso empresas de transporte de carga a nivel nacional y la tecnología necesaria para el seguimiento de la operación.

Ilustración 3. Síntesis Gráfica PORTER



Fuente: Elaboración propia

Cómo es posible observar en la figura, Integral de servicios cuenta con un buen planteamiento frente a amenazas externas. La parte derecha indica una situación más balanceada frente a la importancia y efectividad de la negociación con proveedores y compradores, esto se debe a que existe una alianza entre Integral y otras empresas transportadoras, de tal manera que no se busca tener más poder sobre éstos sino tener una relación de tipo integradora que beneficie a ambas partes. En la parte superior se observa efectividad frente a la rivalidad del mercado, esto se debe a la infraestructura, desarrollo y contactos que tiene Integral, lo cual la hacen una

empresa líder en la región. Esto último hace que se refleje efectividad frente a la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos.

9. MATRIZ EFE

Ilustración 4. Matriz EFE

Matriz EFE	
Factores del entorno	Efectividad
	Ponderada
OPORTUNIDADES	6,889
AMENAZAS	5,806

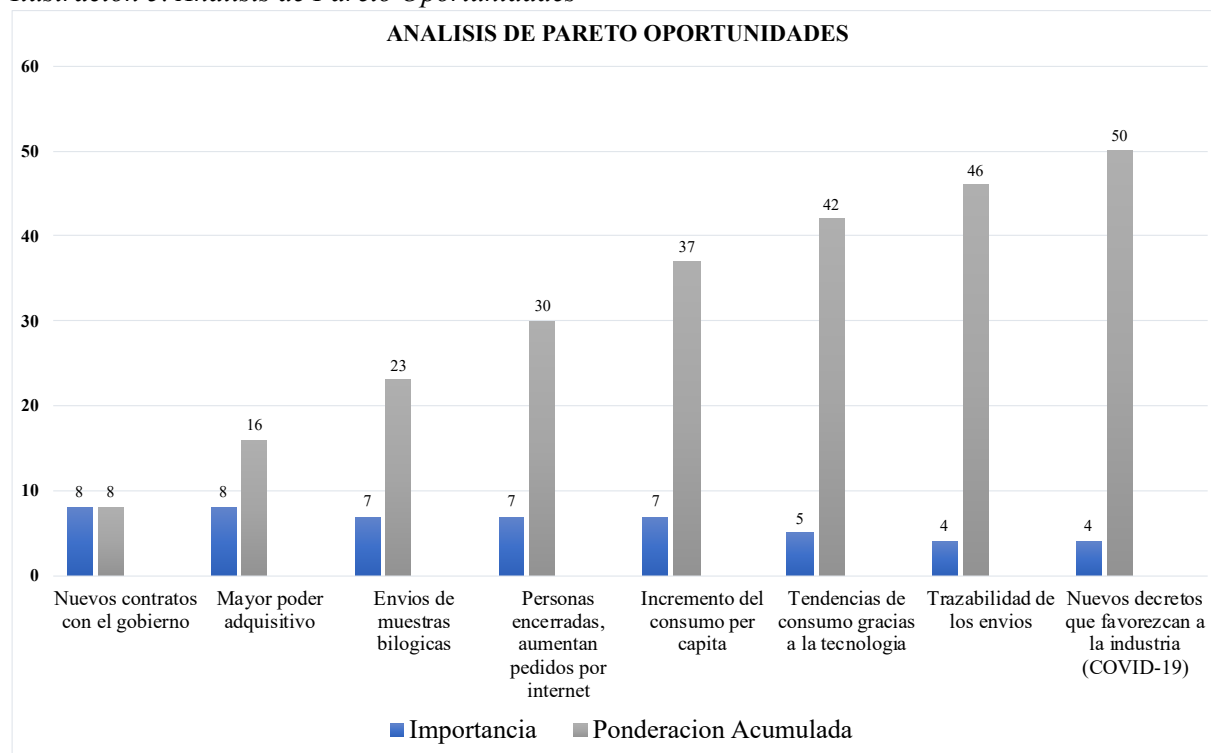
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la ilustración anterior el valor de las oportunidades es mayor que el valor de las amenazas, por lo tanto, se puede concluir que el entorno externo es favorable para la empresa, puesto que son más las oportunidades que este le ofrece que las amenazas que le podrían afectar. Lo que quiere decir que la empresa debe de analizar y reforzar sus estrategias para aprovechar estas oportunidades al máximo y estar mejor preparados, sin embargo, el valor de las amenazas sigue siendo alto, lo que quiere decir que debe analizar y reforzar las debilidades de la empresa y robustecer para mitigar las posibles amenazas.

10. MATRIZ EFE Y PARETO

Empleando esta matriz se buscó identificar las oportunidades y amenazas para Integral de Servicios teniendo en cuenta los factores del macro entorno. A continuación se presentan los análisis realizados:

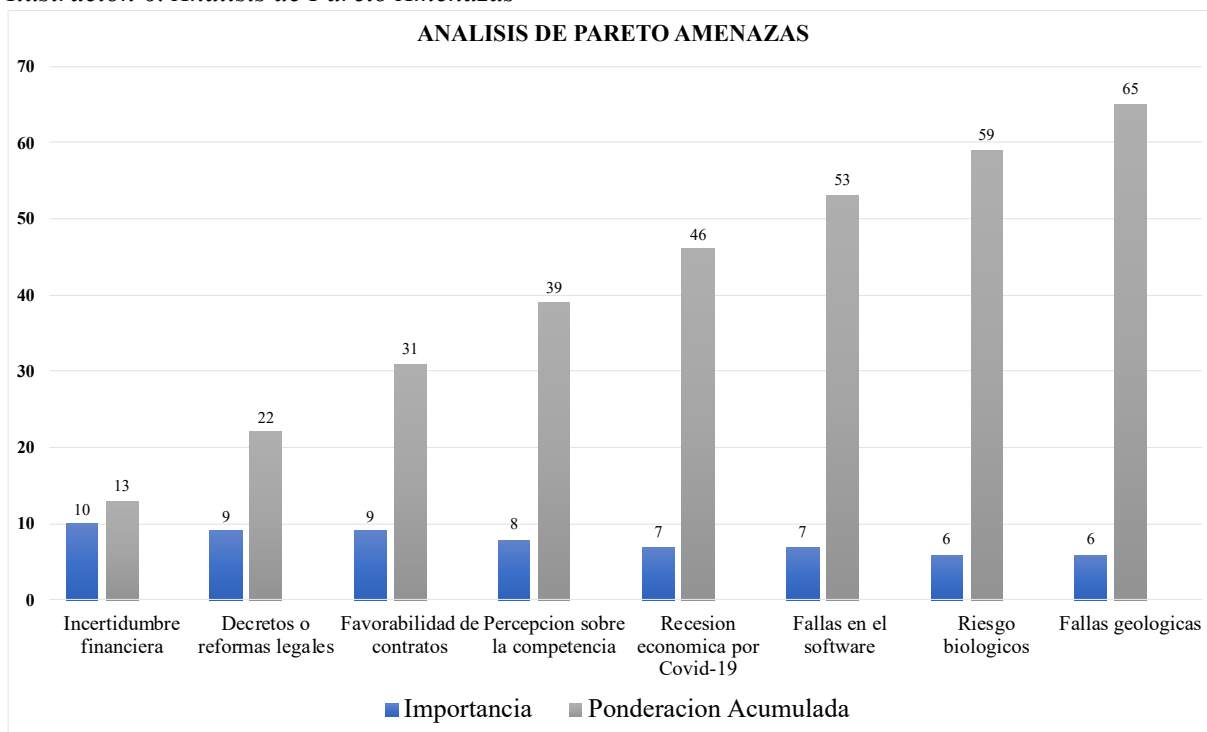
Ilustración 5. Análisis de Pareto Oportunidades



Fuente: Elaboración propia

Entre las oportunidades más importantes para la empresa están las relacionadas al aumento en las compras por internet debido a las nuevas tendencias y el crecimiento eventual de estas debido a las restricciones a raíz de la crisis sanitaria por el covid-19. Al ser parte de la cadena de abastecimiento, la empresa está en las excepciones al decreto presidencial y tiene la autorización para seguir con sus actividades, lo cual le da ventaja sobre otras empresas con servicios sustitutos, así como nuevas oportunidades de negocios. Asimismo, la expansión de la empresa y nuevas operaciones en el departamento del Huila son una oportunidad valiosa, esta región goza de una gran economía soportada principalmente en el sector agropecuario, comercio de productos, explotación de petróleo y comunicaciones, cuenta con ciudades más grandes que el Putumayo y por ende más consumo.

Ilustración 6. Análisis de Pareto Amenazas



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las amenazas, las principales son también causadas por el covid-19, pues esto puede significar una recesión económica además del riesgo biológico al que están sometidos los operadores de vehículos de la empresa y que puede significar la suspensión de las operaciones en caso de contagio. Por otro lado, el abandono del gobierno y la corrupción en el Putumayo hace que constantemente se presenten fallas geológicas en las carreteras que en ocasiones impiden la circulación de los vehículos, lo cual retrasa las operaciones. Por último, el hecho de que las empresas competidoras sean reconocidas a nivel nacional, representa un reto para Integral tanto comercial como de mercadeo.

11. COMPETENCIA RELEVANTE

La competencia relevante es aquella que incluye todos los productos y servicios entre los cuales exista una competencia cercana. Es decir, considera todos los bienes y servicios que, a ojos del consumidor, son cercanos sustitutos. Además, se toma en cuenta a todas las empresas que producen o que podrían fácilmente comenzar a producir los mismos bienes o servicios.

La competencia relevante busca determinar los límites de un sector. Esto, con el fin de poder analizar el grado de competencia que en él existe, la posibilidad de que una firma tenga posición de dominio y las probables consecuencias en el bienestar de los consumidores. La competencia se puede clasificar según el grado de vinculación que exista entre las empresas, estos son: directos, indirectos y potenciales.

La competencia directa, es aquella que vende un producto igual o casi en el mismo mercado en el que se está, lo que hace que ambas empresas busquen a los mismos clientes para venderles lo mismo, en el caso de Integral de servicios los principales competidores directos son: Servientrega, Inter rapidísimo, 4-72 entre otros, ya que estas empresas ofrecen el mismo producto o servicio a un mismo mercado.

La competencia indirecta son las empresas o negocios que intervienen en el mismo mercado y clientes buscando satisfacer sus necesidades con productos sustitutos o de forma diferente.

Cootransmayo, Coomotor, Cootranshuila, entre otros, son competidores de este tipo ya que son empresas de transporte de pasajeros, pero en estas también se pueden enviar encomiendas.

Por último, la competencia potencial es aquella empresa que puede llegar a ser competencia de otra, aunque en el momento del análisis no lo sea. Puede ser competencia toda empresa con capacidad de satisfacer las mismas necesidades que satisfacen los productos de la ya existente en el mercado.

A continuación se mostrará un análisis realizado a la competencia directa de la organización para tener un panorama más amplio de cómo se encuentra el sector en cuanto a la competencia:

Ilustración 7. Competencia Relevante

Variables	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3	EMPRESA A ANALIZAR
	Servientrega	Inter rapidísimo	4 --72	Integral de Servicios
Propuesta de valor / Ventaja competitiva	Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros Clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros Líderes de Acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro País.	Trabajamos para unir a toda Colombia, a través de nuestra red logística.	Incrementar la eficacia, eficiencia y efectividad de Servicios de Envíos de Colombia	Rapidez en el reparto y recolección de la mercancía, Servicios y tarifas personalizados de acuerdo con la necesidad del cliente y Capacidad superior a la competencia.
Segmento de clientes	Atiende principalmente persona natural y persona jurídica con necesidades de transporte de mercancía, documentos y logística entre otros.	Tienen clientes corporativos y comerciales que buscan una empresa de transporte de mensajería, envíos Nacionales y Internacionales. Trabajamos uniendo a toda Colombia.	Cientes corporativos, empresas privadas y Ministerios, Departamentos Administrativos, Superintendencias, institutos descentralizados y demás entidades oficiales y semioficiales del orden nacional.	Sector empresarial dedicado a Mensajería, Sector Estatal en el Departamento del Putumayo, Clientes comerciales, empresas productoras y comercializadores de bienes y personas naturales
Producto / Servicios	Integración entre proveedores, productores, comercializadores a través de los servicios de transporte.	Somos el aliado perfecto para que puedas Almacenar, Vender y Distribuir tus productos, como todo un profesional del eCommerce!	A través de nuestra amplia red, se pueden hacer todo tipo de envíos desde un sobre con documentos, todo tipo de paquetería y mercancías, hasta carga a nivel nacional.	Transporte de carga nacional y regional, servicio de recogida, servicio de reparto, servicio de recaudo-reparto, servicio de envío Express a Bogotá
Calidad (Atributos)	Lo recogemos en la puerta de tu casa y lo llevamos hasta su destino en el tiempo que requieras.	Ponsersela refacil a los colombianos, a través de procesos simples y servicios innovadores que generen mejores experiencias para nuestros clientes	Servicios de correo, mensajería expresa y postales de pago a nivel nacional.	Recogida y entrega en menor tiempo, abarcamos toda la región del putumayo, Trasabilidad del envío en todo momento,

Variables	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3	EMPRESA A ANALIZAR
	Servientrega	Inter rapidísimo	4 --72	Integral de Servicios
Precio	Ciudad de Origen - Ciudad de Destino - Numero de piezas - Peso en Kg - Numero de artículos - Valor comercial - Adicionalmente si son paquetes grandes piden las dimensiones de este (Alto, largo, Ancho)	Ciudad de origen - Ciudad destino - Numero de piezas Peso en Kg - Numero de artículos - Valor comercial - Tiempo de entrega	<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo en que se requiere sea entregado • El peso del envío • La ciudad / país de destino del envío • De acuerdo a los 3 ítems anteriores, depende el tipo de servicio a utilizar y por lo tanto el costo del mismo. 	Origen / Destino - Peso Volumen Valor comercial - Por entrega para clientes corporativos
Instalaciones / Infraestructura	Cuentas con mas de 16.000 m2 en bodegas de almacenamiento a nivel nacional, en ciudades principales como Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, entre otras. Flota terrestre de más de 2.000 vehículos, contamos con una flota de aviones propia que nos permite llegar a donde usted necesita.	Extensa red de Agencias propias, servicios intermunicipales en los 1103 municipios del país. Cuentan con mas de 2000 oficinas bajo el sistema de franquicias, flota de mas de 1000 vehículos.	<ul style="list-style-type: none"> • 184 oficinas propias • 1.190 agencias • 3.930 puntos de atención de giros • 180 expendios • Cobertura de 1.084 municipios 	5 puntos de venta físicos, 2 centros logísticos, 4 vehículos propios
Canales	Redes sociales (Intagram, Facebook), Email, Pagina web, Publicidad en medios locales, Patrocinador Selección Colombia de fútbol	Redes sociales (Instagram, Facebook), Email y pagina web	Facebook, Email y pagina web	Whats app, correo electronico y B2B
Imagen ante los clientes	Excelente servicio, los mejores en colombia	Muy buen servicio	Pesimo servicio	Excelente servicio

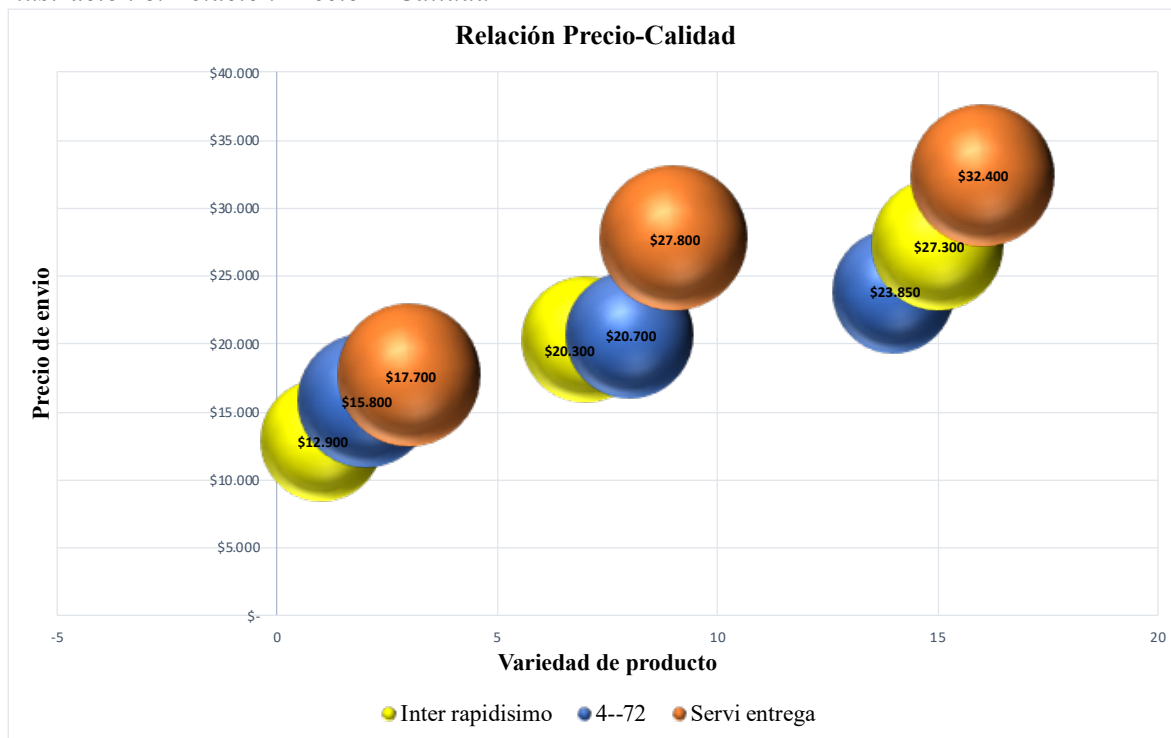
Fuente: Elaboración propia

11.1 Relación Precio-Calidad Competencia Directa

Servientrega, inter rapidísimo y 4-72 son los principales competidores directos para Integral de Servicios. A continuación se presenta en una gráfica la relación precio-calidad entre ellos. Como se ha podido apreciar en la ilustración 6, los precios varían dependiendo de la ciudad origen, la ciudad destino, el peso de la encomienda entre otros, por lo tanto este análisis se realizará suponiendo el envío de una encomienda express teniendo como ciudad origen: Cali, ciudad destino: Medellín, una encomienda de 3 kg con un valor comercial de \$80.000 pesos colombianos, este mismo proceso se realizará en tres oportunidades más pero con un valor

comercial de \$150.000 y \$200.000 pesos colombianos, un peso de 6 y 9 kg. A continuación se presenta la ilustración que representa esta relación precio-calidad:

Ilustración 8. Relación Precio -- Calidad



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la ilustración anterior es evidente que gracias a su reconocimiento en el mercado colombiano y a su mayor infraestructura la empresa Servientrega tiene unos costos mayores en las tres situaciones mencionadas, sin embargo, su buena reputación en el mercado colombiano hace que estos altos costos no amenacen la demanda de sus servicios. Luego las empresas Interrapidísimo y 4-72 tienen precios muy similares, pero cuando son envíos con un valor comercial de más de \$200.000 pesos colombianos la empresa 4-72 sale más económica.

12. PAPEL DE LA INNOVACIÓN

Para Integral de Servicios es muy importante mantenerse en un constante proceso de innovación y reinención, pues esto le permite mantener la posición que tienen en la región, así como ampliar su portafolio de servicios y operaciones. Para evaluar la innovación de la empresa se utilizó el análisis de la 4P contemplado a continuación.

12.1 Producto

Como se ha dicho anteriormente, Integral de Servicios es la primera empresa de transporte de carga propia del Putumayo y la primera en prestar el servicio de reexpedición a empresas nacionales, creando una alianza que permita conectar a la región con el resto del país ya sea para enviar y recibir paquetes.

Asimismo, Integral está en una constante búsqueda por ampliar su portafolio de servicios con el fin de diferenciarse de su competencia. Además del servicio básico de transporte, ofrece recogidas y entregas en el domicilio, recaudos de dinero a empresas comercializadoras y envíos express a Bogotá; con la crisis generada por el covid-19 implementó el servicio de recogida y transporte de inmuebles desde las principales ciudades del país hacia el Putumayo, puesto que muchos estudiantes universitarios originarios de la región tenían la necesidad de traer sus pertenencias a sus municipios.

12.2 Proceso

El conocimiento y la forma en que Integral realiza sus operaciones ha sido una de sus claves y un factor a mejorar constantemente. Empresas como Servientrega son más eficientes en el transporte de interior del país hacia el Putumayo, sin embargo, Integral es mucho más eficiente en el proceso de reparto, puesto que cuenta con un esquema que permite entregar una gran parte de la mercancía el día que llega a Mocoa, la capital del departamento, manteniéndola poco

tiempo en el centro logístico o incluso sin que los paquetes pasen por esta. Por otro lado, los envíos que van para el resto del departamento están en el centro logístico de Mocoa solamente una noche, esto hace que los tiempos de entrega sean mucho más bajos que los de la competencia.

12.3 Posición

Integral de servicios es una empresa transportadora líder en la región, sus alianzas con envía, Coordinadora y Transpensa son gracias a la infraestructura, organización y desarrollo tecnológico que le permiten operar de la manera más eficiente en la región. Asimismo, la empresa está preparada y le apunta a crear nuevas alianzas con empresas como TCC y DHL y expandir sus operaciones en el Huila, de esta manera puede ganar más posición y reconocimiento en el mercado.

12.4 Paradigmática

La empresa se enfoca en una nueva forma en que los clientes hacen sus envíos. La idea principal es que la persona no tenga la necesidad de dirigirse a las oficinas de la empresa, sino que se comunique con esta para programar la recogida de su paquete para iniciar el proceso. Por otro lado, se creó el servicio entrega-recaudó para clientes comerciales, de tal manera que Integral se encarga de entregar mercancía vendida en otros municipios, recoger el dinero de la venta y entregarlo al cliente.

13. ANÁLISIS INTERNO

13.1 Autodiagnóstico de mejoramiento

Para conocer más a fondo el funcionamiento de la empresa se le realizó a los gerentes Jair Beltran y Anabel Caicedo un autodiagnóstico de mejoramiento, de este se obtuvieron las fortalezas y debilidades que tiene Integral de Servicios, que se muestran a continuación:

13.1.2 Fortalezas

- Empresa capaz de personalizar el servicio dependiendo del cliente.
- Capacidad de asumir varias agencias o clientes en la misma operación, sin la necesidad de abrir una nueva estructura y operación independientes.
- Junta directiva con 16 años de experiencia en el mercado.
- Ubicación estratégica en Pitalito, Huila, lo que facilita el transporte de carga que se dirige hacia el sur del país.

13.1.3 Debilidades

- La empresa no está validada ante el ministerio de transporte ni ministerio de comunicaciones.
- Recurso humano falta de experiencia en la región. Debido a la falta de empresas de la misma naturaleza de Integral
- Falta de estandarización en procesos: entrega, recaudo, capacitaciones, entrenamiento, reclutamiento.
- Falta de un plan para el procesamiento de la información financiera.
- Falta de posicionamiento en el mercado.

13.1.4 Oportunidades

- Legalización del transporte de carga a nivel internacional, debido a la frontera entre Putumayo y Ecuador.
- Aumento en la mercancía debido al crecimiento del e-commerce.
- Con la implementación del centro logístico de Pitalito es posible trabajar con más empresas nacionales en el servicio de reexpedición hacia el sur del país.

13.1.5 Amenazas

- Percepción de los clientes hacia la competencia.
- Riesgo biológico por covid-19
- Fallas geológicas en las carreteras de la región.
- Inseguridad en la región.

13.2 Matriz BCG

La matriz BCG o matriz de crecimiento, es una herramienta de suma importancia para el marketing estratégico que van a llevar a cabo las empresas. Esta matriz ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos y/o servicios para proponer las estrategias más adecuadas a llevar a cabo.

La matriz está compuesta por dos ejes. El eje vertical representa la tasa de crecimiento del mercado, y el eje horizontal representa la cuota del mercado.

Para la empresa Integral de Servicios, los productos y/o servicios que se acoplan a la matriz BCG, son los siguientes:

13.2.1 Producto estrella

Como producto estrella cuentan con la **reexpedición de coordinadora**, pues este tipo de servicios que ofrece la empresa ha ido incrementando en los últimos años y se espera que su nivel de crecimiento sea cada vez mayor, puesto que la empresa cada vez se está posicionando más fuerte en el mercado.

13.2.2 Producto interrogante

Los productos interrogantes son aquellos que tienen un nivel de crecimiento alto, pero una baja participación en el mercado. Para Integral de servicios el servicio que hace parte de esta

categoría son el de **reparto y recaudo**, puesto que su demanda es alta en el mercado, pero los beneficios que deja este servicio son escasos.

13.2.3 Producto vaca

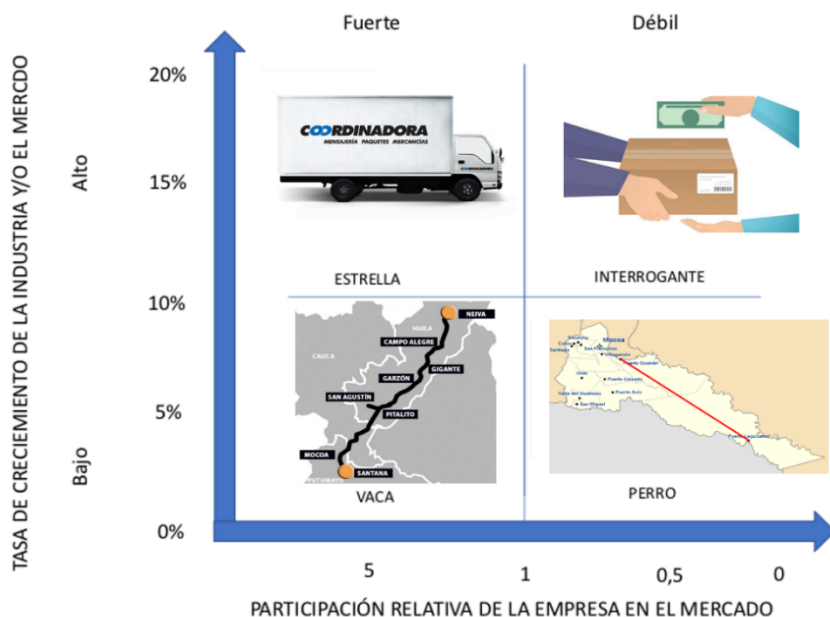
Uno de los servicios con los cuales Integral de Servicios saca mayores beneficios son con los productos vaca, estos serian para la empresa los **envíos regionales: entre Neiva, pitalito y putumayo**. Esto se debe a que la ubicación centralizada de su punto de logistica les permite brindar a estas zonas una mayor rapidez en el tiempo de entrega y gracias al conocimiento de las zonas cuentan con unos planes logísticos más elaborados.

13.2.4 Producto perro

Este tipo de productos y/o servicios no son recomendables para las empresas, puesto que no aportan mucho para la empresa y además tienen unos costos altos, los productos y/o servicios que la empresa tiene que hacen parte de esta categoría son los trayectos especiales hacia: puerto leguízamo y puerto Guzmán.

A continuación, se representa la información anterior mediante una gráfica:

Ilustración 9. Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia

13.3 Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos es un instrumento para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. A continuación se presenta la matriz EFI elaborada para Integral de Servicios:

Ilustración 10. Matriz EFI

Análisis Interno - Matriz EFI	
Factores del entorno	Efectividad ponderada
Fortalezas	7,88
Debilidades	7,23

Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la ilustración 10, la empresa presenta un leve mayor puntaje de las fortalezas sobre las debilidades, lo cual nos quiere indicar que la empresa se encuentra en terminos generales bien.

13.4 Matriz DOFA ampliada

La matriz DOFA ampliada es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias. Su nombre hace referencia a las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Las fortalezas y debilidades son factores internos de la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Por otro lado, las oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales. El análisis DOFA permite descubrir cuál es la situación de una empresa o proyecto para, en base al diagnóstico, plantear la estrategia a seguir. A continuación se presenta la matriz DOFA realizada para Integral de Servicios:

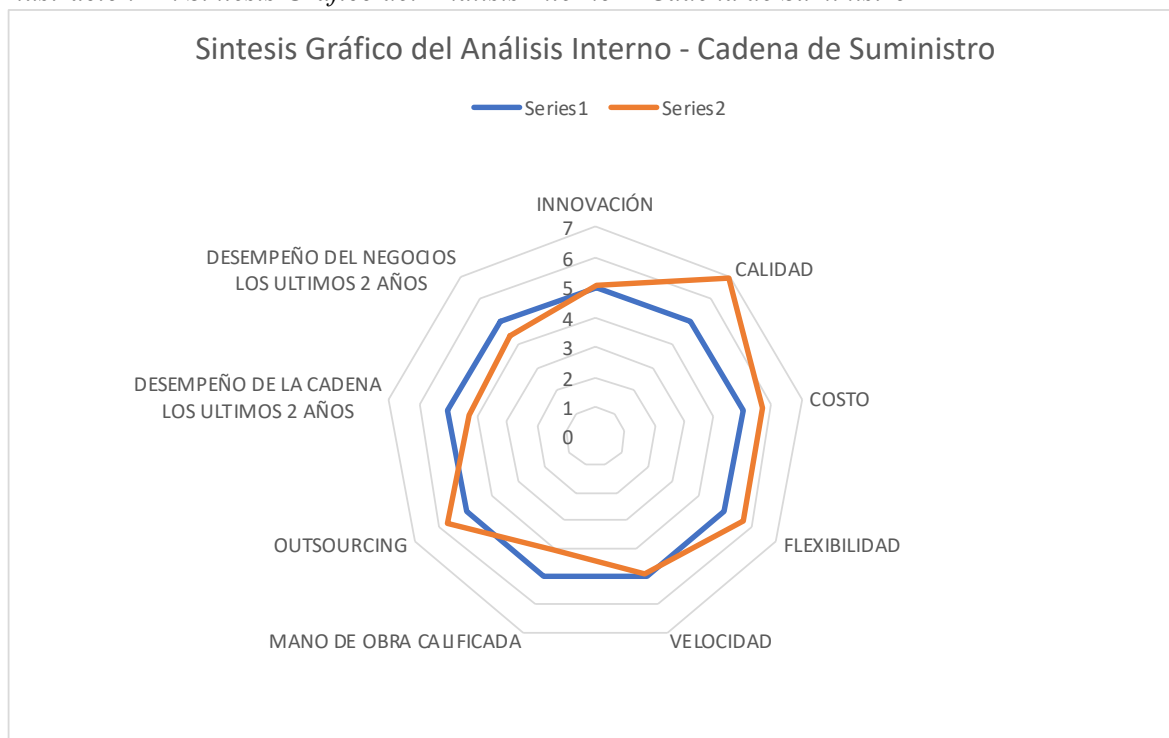
Ilustración 11. Matriz DOFA ampliada

Matriz DOFA ampliada		
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1. Experiencia en el sector	1. Talento humano poco preparado
	2. Sucursales en los principales municipios del putumayo	2. Poca publicidad
	3. Cobertura de servicios en todo el putumayo	3. Constantes problemas con los trabajadores
	4. Infraestructura física para atender varias empresas con el servicio de reexpedición	4. Toma de decisiones esta muy sobre cargada en los gerentes
	5. Infraestructura digital para logistica multiempresa	
	6. Mayor rendimiento y rapidez en el reparto sobre la competencia	
	7. Constante mejoramiento tecnologico	
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
1. Expansión hacia el departamento del Huila	1. Usar el Know-How para captar nuevos clientes en el departamento del huila	1. Habilitar personal encargado por regiones o por departamento
2. Aumento de ventas por comercio virtual		
3. Aumento de ventas por alianzas con empresas nacionales	2. Maximizar el uso del Software para la administración de envios	2. Capacitación de personal para E-marketing
4. Registro ante el ministerio de transporte	3. Desarrollo de operaciones fronterizas hacia el ecuador	3. Asesorias en proceso de internacionalización
5. Oportunidades de negocios internacionales	4. Desarrollo de una pagina web	
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
1. Riesgo biologico por Covid-19	1. Base de datos de contratistas de vehiculo para transporte de carga	1. Capacitación de personal en servicio al cliente
2. Inseguridad en la región	2. Publicidad y posicionamiento en redes	2. Capacitación de personal en area de transporte decarga
3. Mayor promoción de la competencia	3. Capacitación y estandarización en los procesos de reparto y recaudo	
4. Fallas geologicas en carreteras	4.	3. Protocolo de Bio seguridad
5. Corrupción en entidades publicas		4. Mantener relación estrecha con la fuerza publica
6. Problemas de nomenclatura y numeración urbana		5. Estrategia de mercadeo y posicionamiento en redes
7. Escasez de personal		

Fuente: Elaboración propia

13.5 Análisis de encuesta a dueños

Ilustración 12. Síntesis Gráfico del Análisis Interno -- Cadena de Suministro



Fuente: Elaboración propia

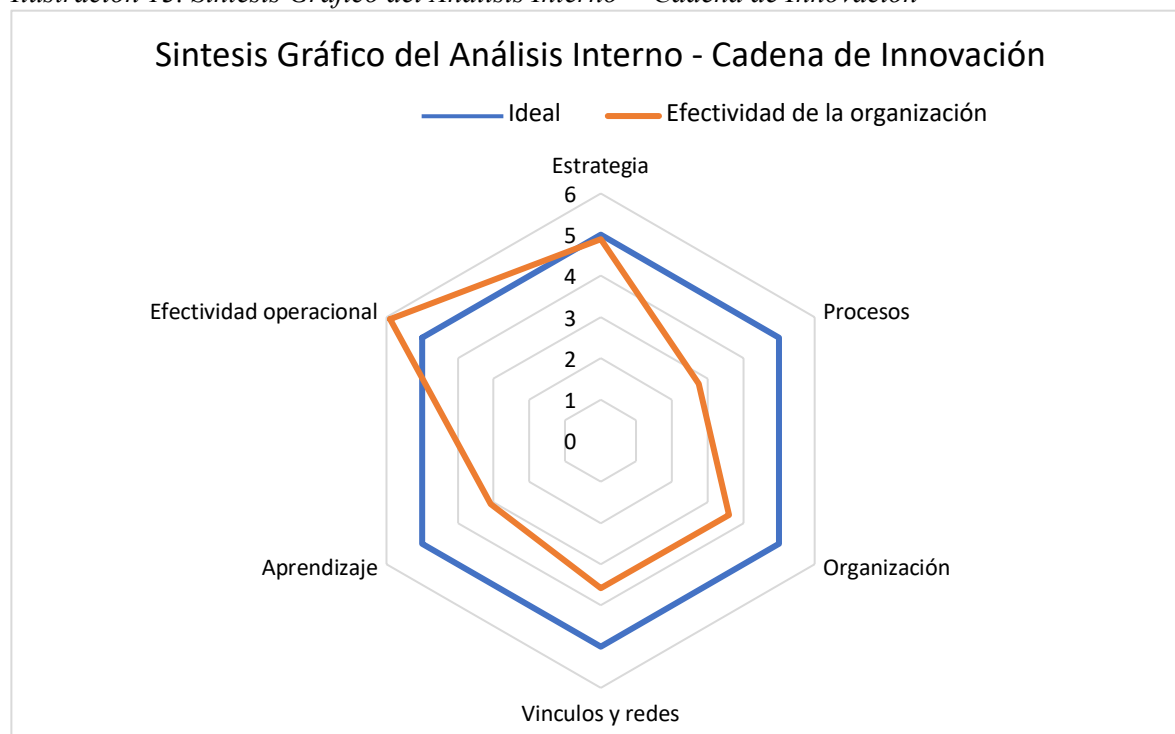
En el gráfico anterior se muestra el resultado de la cadena de suministros, se observa que la empresa presenta buenos resultados en la cadena, pero su desempeño durante los dos (2) últimos años ha estado por debajo del ideal. En términos generales se encuentra en un buen estado, pues el total de puntos de la empresa fue de 46,76 superando el ideal del entorno de 45 puntos.

El nivel de calidad es bueno; inclusive por encima que el ideal, esto es debido a que Integral de Servicios se centra en ofrecer servicios flexibles de alta calidad que cumplan la necesidad del cliente, factor con el cual ellos compiten en el mercado. En cuanto a la velocidad, outsourcing, flexibilidad e innovación también se obtuvieron buenos resultados, lo que muestra que la empresa está operando de manera adecuada.

En comparación con los demás factores la mano de obra es el que menor puntaje tiene, esto se debe a que la empresa tiene un alto grado de rotación de personal lo que genera en sus empleados incertidumbre, además de la falta de habilidades y competencias de algunos empleados.

En conclusión la cadena de suministros de la organización se encuentra en un buen estado gracias a la tecnología que se ha venido implementado en los últimos años y que ha facilitado muchos de los procesos en la empresa, sin embargo es importante que continúen mejorando e innovando para mantener este buen desempeño y tener la oportunidad de abrirse a nuevos mercados.

Ilustración 13. Síntesis Gráfico del Análisis Interno -- Cadena de Innovación



Fuente: Elaboración propia

Lo que se puede observar a grandes rasgos del gráfico que evalúa la innovación de Integral de Servicios, es que se encuentran por debajo del ideal, sin embargo, es posible hacer un plan de mejoramiento.

Los factores en los cuales la empresa tiene que invertir para tener un mejor desempeño en el área de innovación son: Procesos, organización, vínculos y redes y aprendizaje. La empresa cumple con la efectividad operacional y distribución de los productos, pero también es efectiva en su estrategia, pues esta le ha permitido consolidarse en el Putumayo como una de las mensajerías con más alcance y más efectivas en el departamento, sin embargo esta no es muy completa.

A pesar que la empresa se encuentra por debajo del ideal en algunos aspectos, muestra una buena organización, esto gracias a la cercanía entre el gerente y las áreas de operación. Sin embargo, uno de los factores en el cual se deben centrar es en los procesos debido a que tienen una baja puntuación, esto por la falta de estandarización en alguno de estos.

14. MAPA ESTRATÉGICO

14.1 Visión

Ser reconocidos en el 2024 como una empresa confiable e innovadora, en alianzas de transporte de carga y soluciones logísticas; que ofrezca servicios Premium y virtual a nivel nacional e internacional.

14.2 Finanzas

Crear un plan de procesamiento de la información financiera de manera que esta sea registrada ágil y rápida. De esta manera será posible reflejar esta información fiel y oportunamente en los estados de resultados y balance general.

14.3 Clientes

Fortalecer los puntos de atención al cliente con capacitaciones al personal encargado de este departamento. Por otro lado se impulsarán más las plataformas virtuales como facebook e instagram para atraer más clientes.

14.4 Procesos internos

Habilitar la plataforma virtual que le permite a los clientes rastrear sus envíos en la región. Estandarizar los procesos de entrega, recaudó, capacitaciones, entrenamiento y reclutamiento.

14.5 Aprendizaje y desarrollo

Por el crecimiento constante de la empresa se requieren nuevos empleados, además la rotación de empleados es alta, se requiere diferentes capacitaciones en actividades específicas de una empresa de transportes, para el desarrollo de competencias con el que la oferta laboral de la región por lo general no cuenta.

14.6 Misión

Somos una empresa del Putumayo que ofrece soluciones logísticas, de transporte y mensajería para mejorar la cobertura y accesibilidad hacia el sur del país, de manera oportuna y confiable para la comunidad y el sector empresarial.

15. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Aumentar la calidad del capital humano encargado de la atención al cliente.
2. Posicionarse en el mercado regional como la marca local con mayor cobertura y mejor servicio.
3. Crear un modelo de reclutamiento funcional para Integral de Servicios.
4. Estandarizar el proceso de reparto – recaudo.

16. ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Para Integral de Servicios es importante el primer contacto que se tiene con el cliente así como la atención y disposición de los empleados frente a una queja o reclamo del servicio, es por esto que se tratara de aumentar las competencias del personal encargado de servicio al cliente, pues con esto se busca mejorar el procesamiento de quejas y reclamos, así como la experiencia del cliente con la empresa.

En la historia de la empresa no se han invertido recursos en mercadeo y publicidad, esto en contraste a la promoción de otras empresas nacionales presentes en la región deja a Integral en una posición poco favorable en estos términos. Por lo tanto, se empezará una estrategia de mercadeo en redes buscando el posicionamiento y recordación de la marca.

Se requiere estandarizar el proceso de reclutamiento de Integral de Servicios dependiendo del cargo y perfil profesional adecuado a este. Por esta razón, se creará un modelo de reclutamiento funcional para la empresa, que incluya pruebas psicotécnicas, y de competencias necesarias para cada cargo.

Con el fin de reducir los tiempos de entrega y recaudo de los envíos, se procederá a crear una guía logística que le permita a los operadores crear rutas convenientes a la cantidad y dirección de los paquetes, de esta forma dependen menos del asistente de operaciones y los tiempos de entrega y gastos se disminuirán al mismo tiempo que las encomiendas están menos tiempo en el centro logístico.

17. MATRIZ DE PLANES ESTRATEGICOS

Ilustración 14. Matriz de planes estrategicos

Objetivo 1: Aumentar la calidad del capital humano encargado de la atención al cliente			
Actividad	Entregables	Indicadores	Recursos
Clarificar los aspectos a mejorar por departamento	Auto evaluaciones de los empleados	7/7 auto evaluaciones recibidas	Recurso humano y tiempo
Capacitaciones para el mejoramiento del capital humano encargado de la atención al cliente y operación logística	Informe detallado de los resultados obtenidos	7/7 empleados capacitados	Profesional encargado, dinero y tiempo
Seguimiento del proceso y cumplimiento del objetivo	Encuestas de satisfacción y desempeño por parte de los empleados	7/7 empleados satisfechos/insatisfechos	Recurso humano y tiempo
Objetivo 2: Posicionarse en el mercado regional como la marca local con mayor cobertura y mejor servicio.			
Actividad	Entregables	Indicadores	Recursos
Crear plan de identidad y estrategia corporativa	Documento PDF de la identidad de marca y de la estrategia corporativa	2/2 informes entregados	Recurso humano y tiempo
Ejecutar un plan de comunicación y promoción a través de redes	Propuesta de campaña publicitaria	1/1 propuesta entregada	Recurso humano y tiempo
Desarrollo de redes	Plan de comunicación, Plan de acción, contenido creativo, presupuesto	1 informe bimensual sobre captación de clientes a través de redes	Recurso humano, tiempo y dinero
Diseño de puntos de ventas de acuerdo a la identidad de la marca	Diseño de los puntos de venta	5/5 diseños entregados	Recurso humano y tiempo
Objetivo 3: Crear un modelo de reclutamiento funcional para Integral de Servicios			
Actividad	Entregables	Indicadores	Recursos
Diseñar cada cargo y establecer su perfil	Informe de cada cargo con actividades y perfiles específicos	10/10 en sesiones conjuntas para el diseño de cargo	Recurso humano y tiempo
Alianza con profesional encargado de las pruebas psicotécnicas	Informe del proceso a seguir para cada cargo	1/1 alianza conformada	Psicologo profesional, tiempo y dinero
Investigación de pruebas que evalúen las competencias de los candidatos	Evaluaciones necesarias para cada cargo	Cumplimiento del 85% de las competencias requeridas para el cargo	Recurso humano y tiempo
Manual de reclutamiento por cada cargo	Guías por cada cargo	10/10 guías para el proceso de reclutamiento	Recurso humano y tiempo
Objetivo 4: Estandarizar el proceso de reparto – recuado			
Actividad	Entregables	Indicadores	Recursos
Establecer los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad	Informe de los recursos necesarios para el proceso de reparto y	1/1 informe entregado	Recurso humano y tiempo
Elaborar una guía de procesos para las actividades	Guía	1/1 guía entregada	Recurso humano y tiempo
Socialización y capacitación interna del proceso de reparto y	Capacitación realizada	2/2 capacitaciones realizadas en cada centro logístico	Recurso humano y tiempo

18. CONCLUSIONES

En conclusión, después de un análisis completo nos dimos cuenta que Integral de Servicios afronta retos que debe solucionar al corto plazo. Los objetivos que se desarrollan en el plan estratégico son correctos para orientar a la empresa al mejoramiento del capital humano, incluso antes de estar vinculados a la organización, al posicionamiento de la marca en el sur del país y al óptimo desarrollo de la operación logística,

Para la empresa son más las oportunidades que las amenazas, la experiencia en el sector y el conocimiento de la región, hace que la mayoría de los factores externos que pueden comprometer la operación sean minimizados de manera correcta. Esto hace que pueda obtener ventaja frente a sus competidores, aprovechar el panorama a favor y continuar siendo líder en gestión e innovación.

A largo plazo los gerentes de la empresa deberán desarrollar otros objetivos estratégicos que les permita continuar con su expansión, sacar provecho de su conocimiento y la cercanía con el Ecuador para desarrollar operaciones internacionales. Por su desarrollo tecnológico y de infraestructura se encuentra en las condiciones de ampliar su portafolio de servicios y expandirse dentro del sector de transporte de postales y correos.

Los gerentes de Integral de Servicios aprobaron los objetivos planteados en el plan estratégico y se espera que estos sean desarrollados con éxito para comienzos del año 2021.

19. BIBLIOGRAFIA

- Abudinen Abuchaibe, K, Mantilla Gaviria, I, Rueda Jiménez, G, Meza Consuegra, A, Barrera Medina, J and Marulanda Lazcarro, J, 2020, “*Plan de modernización del sector*

postal 2020-2024". Recuperado de: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-150820_recurso_1.pdf.

- Servicio de envíos de Colombia 4-72, 2016, "*Análisis del sector postal*". Recuperado de: <http://www.4-72.com.co/sites/default/files/Estudio-del-Sector-Postal-2016.pdf>.
- Comisión de regulación de comunicaciones, 2020, "*Análisis del mercado de envíos masivos y servicios de valor agregado*". Recuperado de: <https://www.crcom.gov.co/uploads/images/files/Dto%20de%20formulaci%C3%B3n%20de%20Problema%20-%20Versi%C3%B3n%20para%20publicar%20200825%20-%20Env%C3%ADos%20masivos.pdf>.