



**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LOS
SERVICIOS DE ENVIOS JUDICIALES EN ENVIAMOS
COMUNICACIONES S.AS. MEDELLÍN**

DURLEY PAOLA CEPEDA VILLANOVA

CLAUDIA PATRICIA ARIAS ACEVEDO

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
MAESTRÍA EN MERCADEO
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE
MERCADEO
MEDELLÍN**

2017

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LOS
SERVICIOS DE ENVIOS JUDICIALES EN ENVIAMOS
COMUNICACIONES S.A.S. MEDELLÍN**

**DURLEY PAOLA CEPEDA VILLANOVA
CLAUDIA PATRICIA ARIAS ACEVEDO**

Trabajo final para optar al título de Magíster en Mercadeo

Asesor

JUAN GONZALO FRANCO RESTREPO

Magister en Mercadeo

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
MAESTRÍA EN MERCADEO
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE
MERCADEO
MEDELLÍN
2017**

DEDICATORIA

A mi madre Olga Villanova. La razón de mi existencia y mi motivación. A mi pareja Ulises Amaya por su comprensión y por ocuparse de los quehaceres compartidos en mis días de estudio. A mi perro Milo, compañero, por sus mimos en mis días más agotadores.

Al profesor Juan Gonzalo Franco por compartir, generosamente, su conocimiento y sus experiencias.

A la vida por permitirnos nuevos aprendizajes que serán útiles para sacar adelante el proyecto empresarial emprendido. A todos mil gracias. *Por: Durley Paola Cepeda Villanova.*

A mi amado esposo, Raúl Pérez, por su apoyo incondicional y la fe que siempre ha puesto en mí. A mis hijos, Dayana, Camila y Camilo, por ser fuente de mi inspiración y el motor que me lleva a superarme cada día. A María Antonia, mi nieta, por darme la inmensa alegría de recibir la bendición de su existencia. Y a mi gato, Merlin Darío, por llenarme de ternura y de paz. Gracias a todos por estar. *Por: Claudia Patricia Arias Acevedo.*

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen ejecutivo	8
Introducción	11
1. Empresa	13
2. Problemática	15
3. Objetivos	17
3.1 Objetivo General	17
3.2 Objetivos Específicos	18
4. Marco de referencia	18
5. Marco metodológico	30
6. Recolección y compilación de datos	35
7. Análisis e interpretación de resultados	45
7.1 Análisis situacional	45
7.1.1 Análisis interno Enviamos Comunicaciones S.A.S	45
7.1.2 Análisis externo	55
7.1.3 Análisis de Fuerzas Competitiva	67
7.2 Análisis del cliente	73
8. Formulación de la ruta de soluciones	84
9. Presupuesto de la ruta de soluciones	86

10. Costos de la consultoría	87
11. Conclusiones y recomendaciones	87
12. Referencias bibliográficas	90

Lista de Imágenes

	Pág.
Imagen 1. Pasos de la planificación estratégica	22
Imagen 2. Herramienta para el cálculo de la muestra	31
Imagen 3. Publicidad en redes	50
Imagen 4. Publicidad en redes Publicado en redes sociales Facebook e Instagram (2017).	51
Imagen 5. Tarifas desactualizadas	52
Imagen 6. Datos de contacto desactualizados	53
Imagen 7. Mapa de cubrimiento no actualizado	54
Imagen 8. Sistema único de información de telecomunicaciones	56
Imagen 9. Tarifas 472	69
Imagen 10. Tarifas Interrapisimo	70

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Elementos de la estrategia del mercadeo	24
Tabla 2. Criterios para la aplicación de la herramienta	32
Tabla 3. Diseño de la encuesta	34
Tabla 4. Importancia de aspectos	43

Tabla 5. Indicadores financieros a 31 de diciembre de 2016	46
Tabla 6. Tarifas Servientrega.	68
Tabla 7. Tarifas Certipostal	71
Tabla 8. Matriz Dofa	76
Tabla 9. Matriz Estrategias Dofa	78
Tabla 10. Matriz EFI	79
Tabla 11. Matriz EFE	80
Tabla 12. Matriz del perfil competitivo	81
Tabla 13. Ruta de soluciones	85
Tabla 14. Presupuesto	86
Tabla 15. Costo de la consultoría	87

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Teoría conductista.	28
Gráfico 2. Teoría cognitiva.	28
Gráfico 3. Sexo de la muestra	35
Gráfico 4. Especialidad de los abogados.	36
Gráfico 5. Percepciones	37
Gráfico 6. Fecha de realización del último envío	37
Gráfico 7. Cómo conoció el servicio	38
Gráfico 8. Cómo le ha parecido el servicio	39
Gráfico 9. Conveniencia de la empresa	40

Gráfico 10. Por qué es la más indicada	41
Gráfico 11. Factores que influyeron en la elección de la empresa	41
Gráfico 12. ¿Qué debería mejorar en nuestras comunicaciones?	44
Gráfico 13. Estructura de la organización	47

RESUMEN EJECUTIVO

La presente consultoría tendrá lugar en Enviamos Comunicaciones S.A.S, sucursal Medellín, empresa de mensajería expresa habilitada por el ministerio de comunicaciones con 20 años de experiencia en el ámbito nacional y 8 en el ámbito local de Medellín. La sucursal Medellín, lugar donde se efectuará la consultoría, cuenta con clientes: corporativos y personas naturales, en su mayoría, que se dedican a las áreas del litigio: Civil, Laboral, Familiar y Administrativo; que requieren hacer sus envíos judiciales para obedecer a la exigencia del Código General del proceso contemplados en los artículos 291 y 292 en los que se hace mención acerca de la notificación debida que deben hacer a los notificados para respetar el debido proceso, apoyados en las entregas de envíos judiciales que deben hacer a través de una empresa habilitada por el ministerio de comunicaciones que preste el servicio.

Los principales competidores en Medellín de Enviamos Comunicaciones S.A.S en materia de envíos judiciales son: Servientrega y 472; como los más fuertes; y otros menores, Interrapidísimo, Certipostal; entre otros.

El principal problema hallado en la sucursal en materia de envíos judiciales, de acuerdo a la información suministrada por la gerencia regional, ha sido la disminución de las ventas de los envíos judiciales por parte de los clientes activos quienes han disminuido la cantidad de envíos emitidos y de otros, que no han vuelto a enviar; desconociéndose las razones a las que obedece dicho comportamiento.

En ese orden de ideas se hace inminente plantear como objetivo principal: el diseño de un plan estratégico de mercadeo para los envíos judiciales de Enviamos Comunicaciones S.A.S en

Medellín que permita un mayor entendimiento de las motivaciones e inhibiciones del cliente de envíos judiciales.

Como objetivos secundarios:

- Diagnosticar el ámbito externo e interno de Enviamos Comunicaciones S.A.S en Medellín que influye en el servicio de envíos judiciales con base en los modelos Pestel, Cinco Fuerzas de Porter y matriz Foda.

- Reconocer las motivaciones e inhibiciones de compra de los servicios de envíos judiciales, en Medellín, de los clientes activos e inactivos de Enviamos Comunicaciones S.A.S.

- Describir las características del servicio utilizadas por los principales competidores de Enviamos Comunicaciones S.A.S, Medellín, en el servicio de envíos judiciales con base en criterios de observación.

- Elaborar presupuesto de ejecución del plan estratégico de mercadeo para los servicios de envíos judiciales en Medellín de Enviamos Comunicaciones S.A.S.

La metodología que se usará será, investigación cuantitativa; con un diseño descriptivo concluyente y un muestreo probabilístico aleatorio simple de clientes activos e inactivos de envíos judiciales de la sucursal de Medellín, que permitirá un mayor conocimiento del cliente respecto a qué lo motiva o qué lo inhibe al momento de la compra. Para con base en esto, desarrollar el plan estratégico de mercadeo de los servicios de envíos judiciales.

Los principales hallazgos consisten en una notoria debilidad interna de la compañía (organización y eficiencia) específicamente de la sucursal Medellín, la cual deberá fortalecer para sortear más fácilmente los factores del ámbito externo. Si bien se evidenció, en la investigación, que los clientes de la compañía prefieren a Enviamos Comunicaciones, no en amplia proporción, frente a otras compañías como Servientrega y 472; también quedó

demostrado que no existe posicionamiento de marca, ni una clara preferencia de compra frente a los servicios de envíos judiciales de la sucursal dado a las opiniones encontradas sobre la percepción positiva y negativa del servicio. Se cuenta con un nivel de servicio bueno más no excelente. Por otra parte, quedó expuesto que el cliente desea comprar a empresas que sean confiables en el servicio, que certifiquen la entrega a los destinatarios de forma debida y que recojan los envíos. Es así que la seguridad, el seguimiento, el control, la eficiencia y el cumplimiento son los factores que evalúan los abogados, de acuerdo a la muestra de la investigación, a la hora de elegir el proveedor de servicios de envíos judiciales.

La ruta de solución consistió en un plan estratégico de mercadeo para los servicios de envíos judiciales de la sucursal Medellín en el que se plantearon estrategias de comunicación, Push (*empuje*) y Pull (*atracción*), estrategias de producto, estrategias de precio y estrategias de plaza.

El presupuesto de la ruta de soluciones corresponde a \$23.630.000 y a \$ 14.000.000 por concepto de consultoría, que se efectuará en 4 etapas para un total: \$ 37.600.000.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está orientada al diseño de un plan estratégico de mercadeo para el servicio de envíos judiciales en Enviamos Comunicaciones S.A.S, sucursal Medellín, dedicada a la mensajería expresa en Colombia, cuyos clientes son litigantes del derecho: comercial, civil, laboral, administrativo y de familia.

Si bien la empresa cuenta con un variado portafolio de servicios, es pertinente aclarar que la sede Medellín ha tenido el servicio de envíos judiciales como el más importante en cantidad de clientes y en ingresos. De tal forma que de 150 clientes que se tienen, en Medellín, 141 son clientes de envíos judiciales (*Software Enviamos, 2017*) de donde viene la mayor parte del ingreso monetario de la sucursal.

Sin embargo, haciendo un comparativo durante los meses de (diciembre 15 de 2016 a febrero 15 de 2017) se evidencia la disminución de los envíos judiciales a 4.895 con respecto al año anterior durante el mismo periodo (diciembre 15 de 2015– febrero 15 de 2016) en el que se efectuaron 5.228 envíos judiciales. En términos de dinero en ventas de envío judiciales en diciembre 15 de 2016 a febrero 15 de 2017 se redujeron las ventas a \$ 44.055.000 con respecto al periodo de diciembre 15 de 2015 a febrero 15 de 2016 en donde se realizaron ventas por \$ 47.052.000 (*Software Enviamos., 2017*).

Se evidencian casos puntuales en los que los clientes no han vuelto a realizar envíos judiciales por Enviamos Comunicaciones en Medellín tales como: Sistecrédito, Viviana Vargas y Enfoque Jurídico; quienes manejaban un volumen aproximado de 80 envíos judiciales semanales y otros que han disminuido la cantidad de envíos judiciales para ser distribuidos, por Enviamos

Comunicaciones S.A.S, como Juan Fernando Jaramillo que redujo de 50 envíos semanales a 30 envíos semanales y Luis Fernando Merino con una disminución de 20 envíos semanales a 8 semanales. (Posada, 2017).

En consecuencia, de lo anterior, la gerencia regional reconoce desconocer el porqué de la disminución de las ventas, así, como las motivaciones y las inhibiciones de los clientes activos e inactivos de envíos judiciales al momento de la compra.

En este orden de ideas es prioritario indagar desde el mercadeo, qué motiva o qué impide la decisión de compra del cliente (activo e inactivo). Identificar las fortalezas, las debilidades, las nuevas amenazas que se puedan estar presentando o los factores que han incidido en la disminución de las ventas; para plantear una ruta de solución que permita retornar o mejorar el nivel de ventas y la posición en el mercado que se tenía hace un poco más de un año.

1. EMPRESA

Enviamos Comunicaciones S.A.S es una empresa dedicada a la mensajería expresa en Colombia con sede principal en Bucaramanga seguida de la sucursal Medellín. Mensajería expresa es el servicio postal urgente que tiene unas características especiales para la recepción, recolección, clasificación, transporte y entrega de objetos postales hasta de 5 kilogramos. Las características que posee son: un registro individual (guía), recolección a domicilio a petición del cliente, curso de envío o trazabilidad, tiempo de entrega mínimos, prueba de entrega (constancia de fecha, hora e identificación de quien recibe) y posterior rastreo (seguimiento desde la recepción hasta el envío. (Ley N° 1369, 2009).

La empresa en mención cuenta con experiencia de 20 años en Santander y 8 en Antioquia desde donde centraliza Administrativa (Bucaramanga) y operativamente (Bucaramanga-Medellín) sus actividades.

Está conformada jurídicamente por familia nuclear, padres e hijos, quienes dirigen la organización junto con otros miembros que hacen parte de la extensa familia, entendiéndose, como primos, tíos y sobrinos desde el 2011 (Certificado de existencia y representación legal, cámara de comercio, febrero 15 de 2017). Sin embargo, posee experiencia con anterioridad desde 1997 como se puede evidenciar en un documento emitido por la revisora fiscal en la que certifica de la experiencia de la empresa como persona natural (Certificación revisor fiscal, Guerrero Yady, diciembre 20 de 2016).

La Misión de la empresa en Medellín consiste en: “brindar soluciones a las necesidades específicas de mensajería expresa, de todos nuestros clientes, con el envío ágil, oportuno, seguro y controlable de todas las comunicaciones judiciales, digitales y de paquetería; apoyados en la

experticia, el profesionalismo y en las altas relaciones humanas que distingue a todos los funcionarios que la componen". ("Manual de funciones Enviamos Comunicaciones S.A.S", 2017)

Visionalmente en Medellín se proyecta para "el 2020 en Antioquia por su amplia especialización en servicios de mensajería expresa y por ser el aliado logístico empresarial número 1 a través de la innovación de todos sus procesos y del crecimiento holístico de todos sus asociados". ("Manual de funciones Enviamos Comunicaciones S.A.S", 2017)

Cuenta con 54 personas vinculadas directamente a la empresa. En Bucaramanga con 4 cargos directivos y 37 operativos y en Medellín con 3 cargos directivos y 10 operativos. (Planilla de seguridad social, enero 30, 2017)

Los servicios que prestan están representados por las entregas de correspondencia masiva, entregas de notificaciones judiciales, entregas de oficios de embargo, entregas de correspondencia con carta porte, entregas de promocionales, entregas de tarjetas débito y crédito, envío de correspondencia electrónica certificada y mensajeros outsourcing con un tiempo de entrega de 12 a 72 horas dependiendo del destino con cubrimiento en todo el país incluso en el sector rural. (Portafolio de servicios, Medellín 5 de enero, 2017).

Operativamente para hacer seguimiento de las entregas cuentan con un software de gestión que almacena los históricos de la compañía. Todos los días de actividades una vez preparada la correspondencia que debe llevar prueba de envío se procede a escanear cada envío con la lectora del código de barras con el fin de poder identificar el nombre del mensajero que lleva el sobre para entrega. El software permite controlar la cantidad de envíos que realiza cada cliente, el tipo de envíos, la gestión de cada uno y el manejo que se le ha dado desde que ha ingresado el envío a la empresa hasta que retorna el resultado al cliente.

Una vez efectuada la gestión se procede a digitalizar las imágenes y a subirlas en la página web para posterior consulta del cliente con el número de envío. Por último, se procede a realizar el retorno de las pruebas de entrega en físico, para los envíos de tipo judicial, mediante un informe que contiene las certificaciones y las pruebas de las gestiones hechas a los envíos del cliente. (Villa, 2017)

En la sucursal Medellín, en donde se centrará la investigación, las entregas de envíos judiciales, están representadas en un 96%. ¹ Este servicio es solicitado por los abogados litigantes en las ramas del derecho: comercial, civil, laboral, administrativo y de familia. El servicio consiste en efectuar la entrega a la dirección del notificado que nos suministra el abogado.

Al ser el servicio de envíos judiciales el más demandado por los clientes de Enviamos Comunicaciones Medellín y al manifestar la gerencia regional la preocupación por la disminución de las ventas se hace prioritario conocer las necesidades del cliente partiendo de lo que lo motiva o lo inhibe a comprar estos servicios. De tal manera que este conocimiento del cliente permita el diseño un plan estratégico de mercadeo en servicios de envíos judiciales.

2. PROBLEMÁTICA

En el último semestre, Enviamos Comunicaciones S.A.S en la sucursal Medellín se encuentra una disminución significativa en su participación en el mercado del servicio de envíos judiciales y la una notoria baja en la recompra por parte de algunos clientes habituales.

¹ Porcentaje que se infiere del dato tomado del software de Consulta de Enviamos Comunicaciones S.A.S efectuada el 20 de enero de 2017. En sección clientes de la empresa. En donde se evidencia que de los 147 clientes totales 141 son clientes de Envíos Judiciales.

La sucursal Medellín, en cabeza de su gerente regional, manifiesta desconocer las razones de la disminución, lo que le ha ocasionado que ignore las posibles estrategias que más convenga tomar para hacer frente a dicha situación.

Hasta finalizando el 2016 la sucursal Medellín no estructuró un plan estratégico de mercadeo para el servicio de los envíos judiciales, aun cuando este ha sido el producto que ha generado mayores ingresos a la organización. Solo se han realizado acciones mínimas de choque que han ido desde la carta impresa, la llamada personalizada hasta el envío de correo electrónico con el fin de comunicar los servicios.

La carta impresa se ha enviado a los clientes potenciales para comunicar el servicio judicial y sus beneficios, la llamada personalizada se ha usado para solucionar dificultades con el servicio o reclamación con los clientes y el envío de correo electrónico igualmente se ha usado para concretar alguna entrevista con el cliente potencial.

En cuanto a la participación del mercado de Enviamos Comunicaciones, en envíos individuales que no excluye los envíos judiciales, se encuentra disputando el 15,48% del mercado de la mensajería expresa con otras 176 mensajerías de las 186 registradas para el tercer trimestre de 2016. Encontrándose en el primer puesto Servientrega con el 35,93%; en segundo lugar, Envía Colvanes con el 12,64% y en tercer lugar, Inter Rapidísimo S.A con el 6,84%. Seguido, respectivamente, por Domesa, Aerovías del Continente Americano, Colentrega, Servicios Postales Nacionales S.A, Coordinadora Mercantil S. A, Thomas Greg Express S.A y Dhl Express Colombia Ltda. (Sistema Único de Información del Sector de Telecomunicaciones-SIUST – Colombia TIC. Boletín Trimestral del Sector Postal. 3er Trimestre Año 2016. Publicado en Bogotá D.C - Colombia en enero de 2017).

Teniendo en cuenta el porcentaje de participación que se disputa Enviamos en el Mercado y la competencia con Microempresas, Pequeñas y Medianas (*Mypimes*) y la Gran Empresa, así, como el desconocimiento de las necesidades del cliente de Enviamos Comunicaciones S.A.S, se hace prioritario plantear como objeto de investigación las siguientes preguntas:

¿Cómo se debería diseñar el plan estratégico de mercadeo de Enviamos Comunicaciones S.A.S, Medellín, para los servicios de envíos judiciales con el fin de aumentar la participación en el mercado?

¿Cuál es el ámbito externo e interno de Enviamos Comunicaciones S.A.S, en Medellín, que influye en el servicio de envíos judiciales?

¿Cuáles son las motivaciones e inhibiciones de compra de los clientes, activos e inactivos, de envíos judiciales, en Medellín, de Enviamos Comunicaciones S.A.S?

¿Cuáles son las características del servicio de envíos judiciales de las principales empresas competidoras de Enviamos Comunicaciones S.A.S en Medellín?

¿Cuál es el presupuesto de ejecución del plan estratégico de mercadeo para los servicios de envíos judiciales, en Medellín, de Enviamos Comunicaciones S.A.S?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

- Diseñar un plan estratégico de mercadeo para los servicios de envíos judiciales, en Medellín, que permita el entendimiento de las motivaciones e inhibiciones de compra de los clientes, activos e inactivos, de Enviamos Comunicaciones S.A.S para el aumento en la participación del mercado.

3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el ámbito externo e interno de Enviamos Comunicaciones S.A.S en Medellín que influye en el servicio de envíos judiciales con base en los modelos Pestel, Cinco Fuerzas de Porter y matriz Foda.
- Reconocer las motivaciones e inhibiciones de compra de los servicios de envíos judiciales, en Medellín, de los clientes activos e inactivos de Enviamos Comunicaciones S.A.S.
- Describir las características del servicio utilizadas por los principales competidores de Enviamos Comunicaciones S.A.S, Medellín, en el servicio de envíos judiciales con base en criterios de observación.
- Elaborar presupuesto de ejecución del plan estratégico de mercadeo para los servicios de envíos judiciales en Medellín de Enviamos Comunicaciones S.A.S.

4. MARCO DE REFERENCIA

Con el interés de emplear metodologías y teorías previamente planteadas y examinadas por expertos en el tema, y procurando por cumplir a cabalidad los objetivos que se proponen en este estudio; se emplea la investigación del tema en fuentes secundarias externas, las cuales nos darán algunas herramientas necesarias para estructurar la propuesta del plan estratégico de mercadeo:

Consumidor, Mercadeo, Análisis de la competencia, Plan de mercadeo, Estructura del Plan de Mercadeo, Modelo Pestel, Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, Participación del Mercado, Envíos Judiciales, Mensajería Expresa, Motivación e Inhibición en términos de consumo.

A continuación, se plantearán algunas definiciones o contenidos sobre los términos mencionados:

Según Mollà, Berenguer, Gómez, & Quintanilla (2014) definen el concepto de Consumidor como los clientes/consumidores, aquellos quienes disponen las ventas y beneficios de las empresas con su determinación de compra. De ahí que estas se vean obligadas a entender cuáles son las causas y las acciones que los inducen a adquirir unos productos y otros, ya que del dominio de todo cuanto respecta a las necesidades del consumidor dependerá, al menos en parte, la viabilidad de las empresas.

Mercadeo: según lo establecido por la American Marketing Association (AMA) en el (2005) es “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y ofrecer valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de manera que beneficie a la organización y a sus grupos de interés”. (s.p)

Mercadeo según (Ferrell y Hartline, 2012) son las acciones que se realizan para ejecutar el programa de marketing; involucrando esfuerzo y organización desde su creación hasta su implementación.

En una definición más actual e igual de acertada, las empresas han tomado conciencia sobre la importancia de conocer, entender, predecir y adaptarse a las necesidades ilimitadas, gustos y preferencias de los consumidores para dar así con soluciones adaptadas a satisfacer sus necesidades y fidelizarlos mediante relaciones estables, rentables y de beneficio mutuo (Rivera, Arellano y Morelo, 2013).

Análisis de los competidores: El análisis de la competencia tiene un especial significado, es necesario entender muy bien cuáles son las empresas que compiten contra la organización. La competencia no es única, se pueden establecer distintos niveles de competencia con intensidades distintas:

- Competencia en la forma del producto: cuando compiten entre sí, productos con las mismas características.

- Competencia en la categoría productiva: marca de los productos que tienen características similares.

- Competencia genérica: nivel en los productos marcas que compiten, comparten la misma necesidad.

- Competencia del presupuesto del consumidor: el objetivo de este tipo de competencia es intentar captar el presupuesto disponible que tiene el consumidor. (El prisma, 2005)

Plan de mercadeo. Antecede a la toma de decisiones, anteponiéndose a la acción (Ackoff 1981). Es la previsión y la construcción de futuro en las empresas a través de los miembros que la componen quienes trazan los mecanismos requeridos para alcanzarlo.

Otra definición acertada de éste término que se acotará en general durante la presente investigación, La Planificación Estratégica de mercadeo, más específicamente, también puede entenderse como una guía que orienta las decisiones estratégicas y tácticas de la organización en términos del mercado objetivo. Ahora bien, la planificación estratégica de mercadeo no sólo se encarga de la proyección a futuro, sino que se ocupa, igualmente, de las decisiones presentes que afectan el futuro de la empresa. No elimina el riesgo, sino que ayuda a los gerentes para que evalúen los riesgos a los que deben enfrentarse y conozcan los fundamentos en los que basaron sus decisiones. (Coodsteing, Notan, Preiffer, 1998)

Adicional, se encarga de estudiar todas las posibilidades del mercado reales y potenciales. Para ello será necesario: la elección del mercado, la creación y el mantenimiento de la mezcla de

mercadeo. Así como apelar al conocimiento del entorno, a las capacidades financieras de la empresa y recurrir a la participación de todos los miembros de la organización. (Franco, 2011).

Según Cohen, se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intenta hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información. El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

Pasos de la planificación estratégica. De acuerdo a Álvarez (2007) los pasos de la planificación estratégica son:

1. Definición de la misión y la visión de la empresa o negocio.
2. Instauración de las unidades estratégicas de negocio.
3. Evaluación del portafolio de servicio de la empresa o negocio.
4. Identificación de los nuevos negocios que puede tener la empresa o negocio.

En consecuencia, la planificación estratégica del marketing se encuentra dentro de la planificación estratégica de la empresa la cual responde a los objetivos a largo plazo de la misma.

Síntesis de los Pasos de la planificación estratégica en marketing

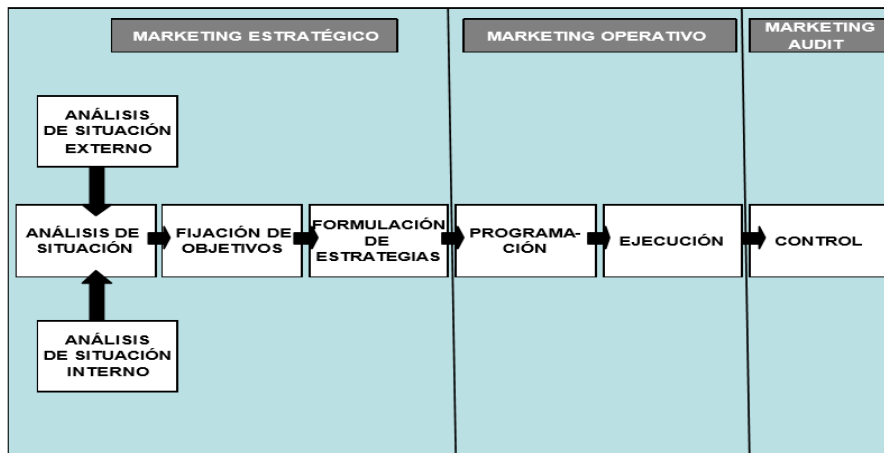


Imagen 1. Pasos de la planificación estratégica

Fuente: Kotler Philip, 2001

Estructura del diseño del Plan de Mercadeo propuesta por (Ferrell y Hartline, 2012).

Ya habiendo identificado y establecido el planteamiento del problema, se debe diseñar un plan o un derrotero que permitirá dar un enfoque o una carta de navegación, donde se registran específicamente los métodos y procedimientos para obtener y evaluar la información necesaria para dar solución al problema identificado. Así mismo, es importante que se establezcan allí registrados los objetivos para estar seguros de que la información evaluada sea pertinente para dar solución al problema, dicho esto, a continuación, se mencionan los pasos macro para el diseño del Plan de Mercadeo:

1. **Resumen ejecutivo:** destacan los aspectos más importantes del plan de mercadeo como los objetivos, los costos, los alcances, las estrategias y el presupuesto.

2. **Análisis de la situación:** comprende la situación interna y externa del mercado. En la situación interna se debe tener en cuenta el recurso humano, el recurso técnico, el recurso material, el recurso financiero.

También se incluyen las condiciones actuales y futuras de los clientes. Por consiguiente, se debe apelar a las siguientes preguntas: ¿Quiénes son los clientes potenciales y actuales? ¿Cuál es su situación geográfica? ¿Dónde compran? ¿Quiénes son los que más influyen en la compra? ¿En qué época compran? ¿Cómo compran? ¿Por qué los clientes potenciales no compran nuestros productos? ¿Con qué frecuencia los consumen? ¿Qué necesidades traen? ¿Qué cambios hay en los hábitos de consumo?

Cada una de estas preguntas se pueden medir con el fin de percibir quienes son los clientes rentables, los no rentables y la lealtad de los clientes (Best citado por Franco, 2011). Respecto al ámbito externo se debe estudiar a los competidores, a la industria, al área política, al área legal, al área tecnológica, al área ambiental, al área sociocultural y al área demográfica.

3. **Análisis Foda.** Es una herramienta cualitativa que permite sintetizar la información en el ámbito interno y externo del cliente. Esta surge a partir del análisis situacional y por ende permite que tenga un alto impacto para el área de mercadeo.

4. **Formular objetivos y metas de mercadeo.** Es indispensable la fijación de objetivos; ya que de lo contrario no se podrá evaluar si los resultados obtenidos fueron los esperados o si impactaron de manera positiva a la organización; éstos pueden encaminarse a aumentar el reconocimiento de la marca (branding), ya que cada vez que el usuario vea la publicidad del producto se dará una interacción con la marca, cuyo efecto puede ser positivo o negativo. Igualmente podrán generarse objetivos enfocados a la generación de estrategias para identificar nuevas alternativas de negocios y por último y al que la mayoría de generantes empíricos o de

antaoño se enfocan y es a conseguir respuestas directas (ventas), Liberos, Nùñez, Bareño, García del Poyo, Gutiérrez Ulesia (2013)

Elementos de la estrategia de marketing

Estrategia de marketing: comprende la selección y el análisis de los mercados meta, así como la creación y el mantenimiento de la mezcla de marketing o tradicionalmente denominada las 4P's: producto, precio, plaza y promoción, con el fin de determina la forma como la empresa va lograr sus objetivos y cómo va a lograr una ventaja competitiva que sea constante en el tiempo. A continuación, un resumen de cada uno de los elementos de la mezcla:

LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO	Comprende todas las decisiones sobre bienes y servicios. Estas decisiones se construyen a partir de producto, la marca, el empaque, la calidad, la garantía, el ciclo de vida y el desarrollo de un nuevo producto.
LA POLÍTICA DE PRECIOS	Es una serie de métodos de fijación de precios competitivos y justificables para los productos que ofrecen las empresas.
LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	Son las actividades relacionadas con la distribución física de bienes y la selección de canales de comercialización adecuados que determina una empresa para establecer contacto directo o indirecto con su mercado meta.
LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	La forma de comunicación con los clientes se compone de elementos como: las ventas personales, las relaciones públicas, la publicidad, el marketing directo y la promoción de ventas. Su objetivo es determinar el tipo de comunicación más conveniente para persuadir la compra de clientes y consumidores.

Tabla 1. Elementos de la estrategia del mercadeo

Fuente: Echeverri, Lina. "Marketing práctico" citado en: Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Diego Panesso Catering. Villa Panesso, (2012).

Modelos para el análisis del entorno externo. Se basó en los modelos Pestel y en las Cinco Fuerzas competitivas de Porter.

Modelo Pestel: permite la identificación de todas las variables del entorno entendidas como: la política, la economía, la sociedad, la tecnología, la ecología y el área legal. Una vez se

tienen identificadas estos contextos se puede determinar la injerencia de estos sobre la práctica empresarial.

Cinco Fuerzas Competitivas: Se encarga de estudiar el entorno de la competencia. Se compone por las siguientes fuerzas:

- **Rivalidad entre competidores:** conocer la dinámica de los competidores. Para lo cual es prioritario obtener información acerca de las formas cómo compiten, cantidad de competidores, estrategias que utilizan y aspectos por los que compiten: precio, producto, cobertura, servicio.

- **Las amenazas de entrada de nuevos competidores:** se puede dar debido a cambios favorables en temas tributarios, en el aumento de la demanda o en la disminución de la oferta. Cualquiera de estos cambios puede generar el ingreso de nuevos competidores a ciertos nichos de mercado.

- **Poder de negociación de los clientes:** este poder por parte de los clientes aumenta en situaciones cuando hay demasiada oferta con respecto a la demanda.

- **Poder de negociación de los vendedores o proveedores:** se da cuando un proveedor o vendedor tiene el monopolio de la materia prima o sobre cierto producto que posee condiciones únicas. De tal modo que impone a los clientes las condiciones bajo las cuales se establecerá la relación de venta y compra.

- **Productos sustitutos:** son los productos que pueden suplir o sustituir una misma necesidad. Ejemplo: El agua que puede ser un sustituto de la gaseosa dado a que ambas calman la sed (Porter, 1982).

5. **Implementación de marketing:** debe ser consecuente con la planeación. De tal modo que una vez planeado se deben buscar los caminos para su ejecución; buscando los responsables, los recursos y la forma de hacer seguimiento al mismo (Ferrell y Hartline , 2006).

6. **Evaluación y control:** están representados por 3 tipos. El primero, control preliminar el cual consiste en ejercer control sobre los procesos y sobre las personas en las vías de tiempo, de costos y de calidad. El segundo, Control de seguimiento que hace referencia a la supervisión sobre factores internos y externos. En los internos, se tiene el precio con relación al costo y en los externos, el precio con relación a la competencia. El tercero, control de resultados que se hace al finalizar el periodo de ejecución. Comúnmente puede ser una auditoría en la que se presenta un informe acerca del cumplimiento entre lo planeado y lo ejecutado (Franco, 2011).

Enfoques de la implementación del plan de mercadeo

- **Enfoque forzoso:** cumplimiento del plan tal y como se ordena. Ejemplo: la franquicia.
- **Enfoque por consenso:** los directivos y los mandos medios pueden dialogar sobre el plan.
- **Enfoque del cambio:** al darse cambios estructurales en el plan de mercadeo. Ejemplo: cuando el plan de mercadeo se contempla como estrategia horizontal.
- **Enfoque cultural:** puede efectuarse cuando los empleados y la filosofía de la empresa están alineados para obrar en beneficio del plan de mercadeo.

Ahora bien, la elección de cada uno de los enfoques dependerá de las decisiones directivas, de la cultura corporativa y del área financiera de la empresa (Ferrell y Hartline, 2006).

Motivaciones de los Usuarios/Clientes. Comprender el comportamiento del cliente/consumidor compone la base fundamental para las funciones del marketing, evidentemente no se debe plantear cualquier decisión comercial sin inicialmente establecer una hipótesis referente al consumidor y sus características esenciales y motivaciones de compra, (Rivas y Esteban, 2013)

De acuerdo a Hidalgo Solís (2013) Para decidir una compra, todo consumidor debe afrontar un proceso de análisis interno y minucioso de sus necesidades y de la oferta, como son por ejemplo las propiedades y la utilidad del producto. Incluso los compradores impulsivos proceden con un análisis superficial de la compra a efectuar.

Así mismo, cada organización deberá entender el dentro de proceso de compra, dónde realiza su consumidor objetivo la decisión de compra, ya que éste constituye un elemento primordial al momento de esquematizar una marca, así poder guiar las estrategias hacia el espacio demográfico indicado Agrinews, (2013)

Es preciso, tomar en consideración tres ideas básicas que ayudarán a que las tomas de decisiones de marketing sean acertadas:

- El comportamiento del consumidor analiza la conducta de las personas que se vinculan con la adquisición y consumo de un producto.
- Investigar el porqué, dónde, con qué frecuencia y en qué situaciones se realiza el consumo.

Intentar conocer y predecir las acciones de las personas vinculadas con el consumo (Rivas & Esteban, 2013). Son la puesta en marcha de una estrategia de solución con respecto a una carencia (Molla, Berenguer, Gómez y Quintanilla, 2006).

J.W Atkinson (1957) desarrolla la teoría valor – expectativa o tendencia a la acción. La cual él llama motivación. Los motivos son, entonces, objetivos que las personas quieren alcanzar de situación en situación. De tal modo que la motivación total consiste en la fuerza de todos motivos que logran desencadenar en una conducta movida por todas las expectativas generadas a fin de lograr los objetivos propuestos.

En un producto deben analizarse todas las motivaciones por más irrelevantes que estas parezcan, de las más a las menos importantes. Para ello es preciso adentrarse en el terreno psicológico del consumidor, en conceptos tales como amor, esperanza, dolor, ilusiones, frustraciones, éxito. Únicamente esta comprensión ilumina la conducta del consumidor, el porqué de una determinada manera y no otra, qué le agrada y desagrada, como le gustaría que fuera un producto o marca (Pérez Serrano, 1994).

Teorías Motivacionales. Según Mollá, Berenguer, Borja y Quintanilla (2006) quienes proponen teorías acerca de las motivaciones de compra, en las que plantean teorías sobre estímulos externos y reacciones, a continuación hablamos de la teoría conductista y cognitiva:

Teoría conductista: se genera un estímulo externo en el consumidor que le permite activar una conducta de compra. Tal y como se aprecia:

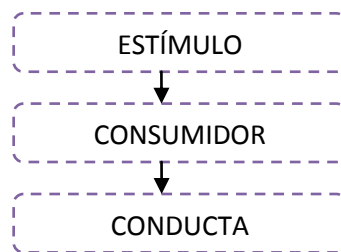


Gráfico 1. Teoría conductista.

Teoría cognitiva: se genera un estímulo que es procesado racionalmente por el consumidor quien acciona la conducta de compra. Gráficamente se representa de este modo:

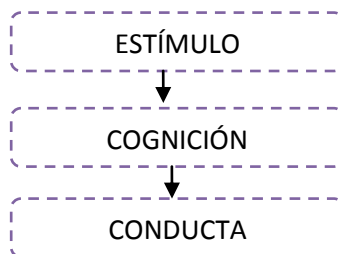


Gráfico 2. Teoría cognitiva.

Con las motivaciones del consumidor se intenta delimitar los motivos de su comportamiento. De tal modo que los motivos deben explicar:

- La iniciación de la conducta.
- La dirección que tendrá la conducta.
- La persistencia de la conducta en el tiempo.

Por último, por dedicarse la empresa de estudio a la mensajería expresa, se trae a colación la ley 1369, la cual es la que regula la mensajería expresa en Colombia. En ella se define un objeto postal, sus especificaciones, limitaciones y la regulación que hace la CRC (*comisión de regulación de comunicaciones*) sobre las empresas de esta naturaleza. Por otra parte, se tiene el CGP (código general del proceso) el cual regula los procesos civiles que deben notificar a los demandados amparados en los artículos 291 (citación para la diligencia de notificación personal) y 292 (notificación por aviso). A esto se le llama envíos judiciales, los cuales son el objeto de la presente investigación para el diseño del plan de mercadeo.

5. MARCO METODOLÓGICO

Acorde con los objetivos planteados para la investigación, y partiendo de un universo que se conoce, se planteó una investigación cuantitativa con las siguientes características:

Diseño de la Investigación: Descriptiva Concluyente.

De acuerdo a Cortés e Iglesias (2004) este tipo de investigación permite visualizar o diagnosticar lo que ocurre en un fenómeno o tendencia, donde las actitudes y costumbres determinan los comportamientos, es por ello que esta investigación es muy útil ya que se pretende determinar las motivaciones de compra en los servicios de envíos judiciales para la empresa.

Tipo de Investigación: Cuantitativa.

A través de la recolección de datos y el estudio estadístico de la información recolectada, se pretende diseñar el Plan estratégico de mercadeo que impacte efectivamente el nivel de ventas y la fidelización de los consumidores actuales y futuros.

Criterio del Muestreo: Probabilístico.

Para poder reflejar los resultados del proceso de recolección de la información en la población total, es indispensable que su realización por medio del muestreo probabilístico para lograr un mayor impacto Y veracidad en los resultados que se obtendrán y a través de los cuales se basará el proceso de planificación ya mencionado.

Tipo de Muestreo: Muestreo Aleatorio Simple.

El muestreo aleatorio simple cuenta con los criterios necesarios para el tipo de investigación a realizar, a ser una forma justa de seleccionar una muestra de una Población.

Cabe resaltar que para dicha población es finita e impactará en la muestra a realizar.

Nivel de Confianza: 90%

Error estimado: 10%

Probabilidad de Ocurrencia: 5%

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó una herramienta en Excel desarrollada por el Docente Universitario Juan Gonzalo Franco; de acuerdo a la Población (Clientes Activos más clientes inactivos) En la imagen a continuación se calculó el tamaño de la muestra, obteniendo como resultado óptimo realizar 50 Encuestas.

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas

N [tamaño del universo] **200** ← Escriba aquí el tamaño del universo

p [probabilidad de ocurrencia] **0,5** ← Escriba aquí el valor de p

Fórmula empleada

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p*(1-p)* \left(\frac{z (1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 200 con una p de 0,5

Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	50	59	69	81	97	115	136	158	179	194
95%	65	74	86	99	114	132	150	168	185	196
97%	74	84	96	109	124	140	157	173	187	197
99%	91	101	113	126	140	154	168	180	191	198

Imagen 2. Herramienta para el cálculo de la muestra

Fuente: Creación Franco, Juan Gonzalo.

Tipo de Herramienta: Encuesta telefónica.

Se diseñó una encuesta telefónica con el fin de disminuir la deserción en ella y aprovechar los recursos proporcionados por la organización, para no tener inconvenientes en el levantamiento de la información y maximizar los tiempos.

Criterios para la aplicación de la herramienta

Los criterios establecidos para la aplicación de la encuesta en el público objetivo serán los siguientes:

Usuario/Cliente Objetivo	Activo Frecuente	Activo Regular	Activo Esporádico	Inactivo
Abogados (civiles, comerciales, administrativos, familiares y laborales) más de una correspondencia por semana.	X			
Que haya enviado por lo menos una correspondencia con Enviamos Comunicaciones sucursal Medellín en el último mes.		X		
Utiliza el servicio de envíos judiciales con una frecuencia no mayor a 15 días y que en dicho tiempo haya enviado 1 o más correspondencias.			X	
Todo aquel que después de un mes, no haya enviado ningún tipo de correspondencia.				X

Tabla 2. Criterios para la aplicación de la herramienta

Fuente: elaboración propia.

Basados en el simulador para el cálculo de la muestra del muestreo aleatorio simple, serán 50 los encuestados a los que se les debe aplicar el cuestionario y que además deben cumplir con los criterios anteriormente mencionados.

Encuesta

ID	
Fecha de Realización	

Muy Buenos Días/ Tardes Señor/Señora _____. Mi nombre es _____
y actualmente estamos haciendo un estudio para la empresa Enviamos Comunicaciones. La idea
es poder contar con la perspectiva que tiene acerca de los servicios de Envíos judiciales.

DATOS DEL ENCUESTADO	
Nombre y Apellido	
Sexo	
Masculino	Femenino
¿En cuál rama del Derecho ejerce? Respuesta múltiple	
Civil	Comercial
Administrativo	Familiar
Laboral	Otro, ¿cuál?
¿Cuándo realizó el último envío judicial con Enviamos Comunicaciones? Única respuesta	
De 1 a 2 semanas	Entre 3 y 4 semanas
Más de 5 semanas	

DATOS DEL SERVICIO	
¿Cómo conoció el servicio de Envíos Judiciales que ofrece Enviamos Comunicaciones? Respuesta múltiple.	
Referido por alguien más	Página Web
Otro, ¿cuál?	

En una escala de 1 a 5, donde 5 es Muy Bueno y 1 es Muy Malo, ¿Cómo le ha parecido o le pareció el servicio que ofrecen Enviamos Comunicaciones?					
Respuesta única.					
1	2	3	4	5	
Empresa					
¿Cuál o cuáles son los factores que influyen en su elección de la empresa anteriormente mencionada? Respuesta múltiple					
Responsabilidad			Confiabilidad		
Puntualidad			Otro, ¿cuál?		
¿A través de qué medios se informa sobre servicios de mensajería?					
Páginas web especializadas			Revistas especializadas		
Correo Electrónico			Eventos académicos		
Influenciadores de experiencia			Otro, ¿cuál?		
En una escala de 1 a 5, donde 5 es Muy Importante y 1 es Nada importante, ¿Qué tan importante es para usted los siguientes aspectos? Marque con una X, sólo una calificación por aspecto.					
ASPECTOS	1	2	3	4	5
Confiabilidad en el envío					
Financiación					
Precios Bajos					
Descuentos por volumen de envíos					
Mayor cobertura					
Forma de recolección de los envíos					
Certificación de la entrega a los destinatarios					

Tabla 3. Diseño de la encuesta

Fuente: elaboración propia.

6. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS

De acuerdo a los datos suministrados por los encuestados (clientes activos o inactivos de Enviamos Comunicaciones S.A.S) sobre el sexo, se determinó que el 72% son mujeres y el 28% hombres. Esta información permitirá a la gerencia determinar la forma más acertada de comunicar a los clientes información de los servicios de envíos judiciales que puedan repercutir tentativamente en una venta. Ahora bien, con el conocimiento del porcentaje masculino también se podría diseñar otras estrategias en comunicación que mantengan este grupo atendido.

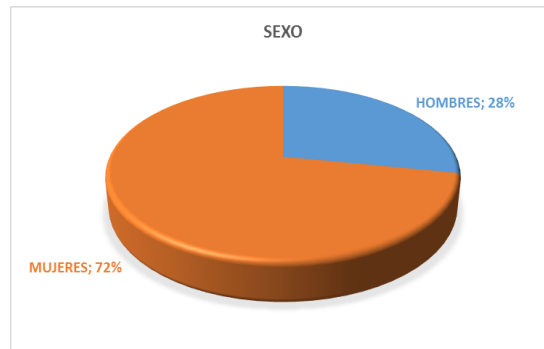


Gráfico 3. Sexo de la muestra

Fuente: elaboración propia.

Base: 50 Encuestados

3) Especialidades De Los Abogados. El 51,4% de las notificaciones judiciales enviadas corresponden a civiles, un segundo porcentaje al comercial y al familiar, ambos con 12,9% y en tercer lugar los laborales con un 11,4%. Con la identificación de las especialidades del derecho se segmentará de manera más pronta al cliente potencial. La empresa podrá encaminar las estrategias de mayor impacto a los abogados civiles del litigio. No dejando de desatender a las otras especialidades que tienen participación.



Gráfico 4. Especialidad de los abogados.

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta de porque le asignó esta calificación, se diferenciaron los argumentos en dos tipos de percepciones nombrándolas percepciones positivas y reactivas, las cuales van muy ligadas a las experiencias en los envíos.

Se obtuvo un total de 74 menciones de los 50 encuestados y se categorizaron en los siguientes aspectos: para las positivas se obtuvo un total de 29 menciones y para las reactivas un total de 45 menciones.

El buen servicio y la comunicación al igual que la demora y los tiempos de recogida, tuvieron igual número de menciones con 19, algunos presentan choques entre sus opiniones pues en un número de menciones muy parejo, la eficiencia es un factor fundamental en la calificación.

Al observar las percepciones encontradas se puede identificar que no hay una visión clara acerca de la calidad del servicio. De tal manera que la gerencia deberá replantear y propender por fortalecer las percepciones reactivas como: los tiempos de entrega, la trazabilidad y la eficiencia para poder tener un mejor posicionamiento frente a sus clientes.

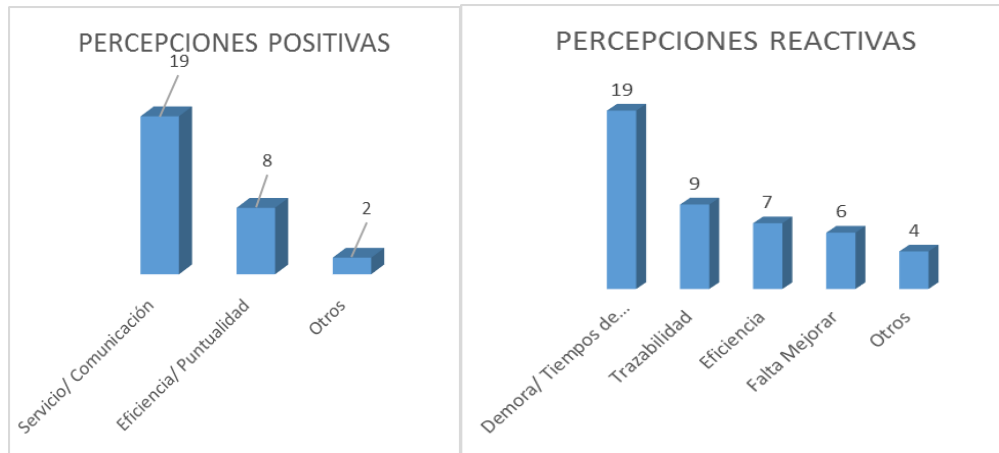


Gráfico 5. Percepciones

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta de ¿Cuándo realizó el último envío judicial con Enviamos Comunicaciones?, el 88% de los encuestados se encuentran en la primera opción, entre 1 y 2 semanas de realizado el envío, y las demás opciones solo son un 12% del total. Lo que implica que dentro de las percepciones de los abogados son clientes activos para la empresa.

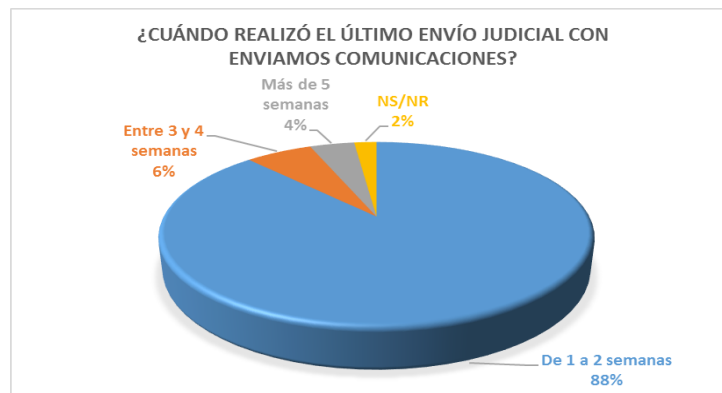


Gráfico 6. Fecha de realización del último envío

Fuente: elaboración propia.

Datos Del Servicio

¿Cómo conoció el servicio de Envíos Judiciales que ofrece Enviamos Comunicaciones?

El 60% de los encuestados manifiestan que los referidos son una de las fuentes de información más utilizadas por los abogados, el 28% utiliza la información que encuentran a través de la página web de la organización, mientras que el 12% restante lo conoció por volantes, empleos anteriores, o por una de las empresas a las cuales Enviamos ofrece sus servicios. El referido o el voz a voz por parte de los abogados tiene gran importancia a la hora de seleccionar los servicios de notificaciones judiciales por lo que se hace inminente propender por un mayor fortalecimiento de la percepción positiva de los clientes actuales, al igual que el refuerzo de la página web dado a que estos son los que se encargan de ser agentes publicitarios de los servicios.

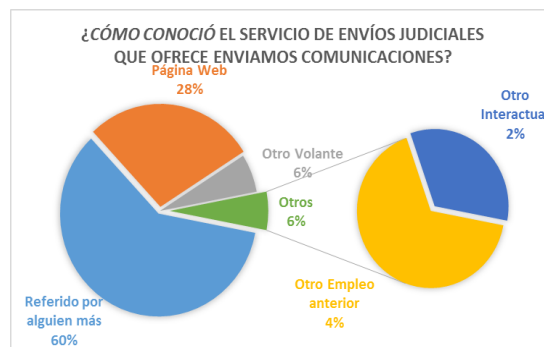


Gráfico 7. Cómo conoció el servicio

Fuente: elaboración propia.

¿Cómo le ha parecido o le pareció el servicio que ofrecen Enviamos Comunicaciones?

La calificación en una escala de 1 a 5, donde 5 es muy bueno y 1 es muy malo, el 66% califica el servicio en 4, el 26% le asigna una calificación de 5, logrando entre ambas un 92% del total, porcentaje que es muy representativo, ya que no se tenían cifras anteriores o informes que sirvieran de línea base.

Para lograr un análisis completo, se realizó una calificación global, con las principales medidas de tendencia central y se obtuvo una media de 4,14 y una mediana y moda de 4, evidenciando la dispersión conglomerada en dicha calificación. Se da una percepción buena, aunque no excelente por lo que se deberá plantear estrategias que propendan con base en la información suministrada, en esta investigación, en el mejoramiento de las falencias del servicio y en el afianzamiento de las cualidades del mismo.

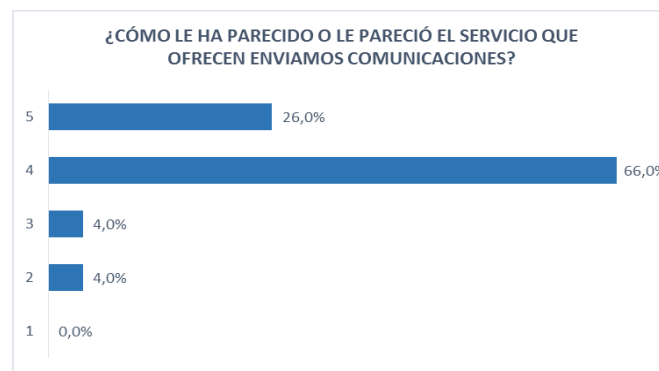


Gráfico 8. Cómo le ha parecido el servicio

Fuente: elaboración propia.

Para esta pregunta, cuál es la empresa más indicada para enviar este tipo de correspondencia, el 70% respondió que EnviaMOS Comunicaciones y el restante, 30%, piensa que otras empresas son las más indicadas. Las dos empresas que son competencia notoria para EnviaMOS: Servientrega y 472.

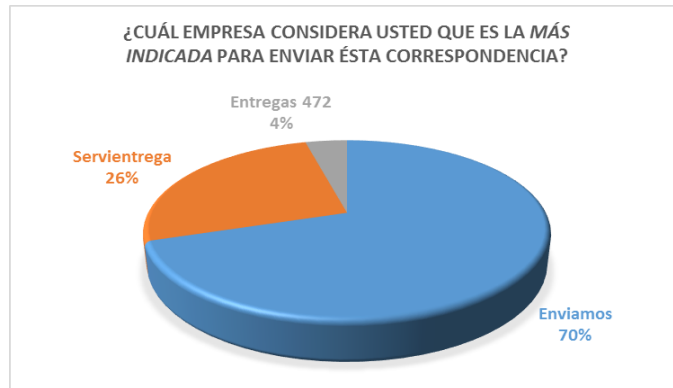


Gráfico 9. Conveniencia de la empresa

Fuente: elaboración propia.

Piensen que son las más indicadas de manera general porque tienen en cuenta las siguientes características: el buen servicio que ofrecen con un 28,6%, responsables y confiables, eficientes y puntuales y ágiles y rápidos representan con un 17,5% en iguales porcentajes, además otras características que son importantes para escoger la empresa son la cobertura y el costo del servicio. El hecho que se perciba a Enviamos como un buen proveedor de servicios de envíos judiciales implica que es reconocido frente a la competencia por sus clientes. A su vez que el servicio, la responsabilidad y la eficiencia son las características que más deben reforzarse dado a que se les ha asignado un gran valor a diferencia del costo que resulta no parecer tan importante a la hora de elegir un proveedor de envíos judiciales. La gerencia deberá estudiar el caso Servientrega y 472 constantemente dado a que son los más importantes rivales en materia de envíos judiciales con el fin de identificar sus ventajas y desventajas competitivas.

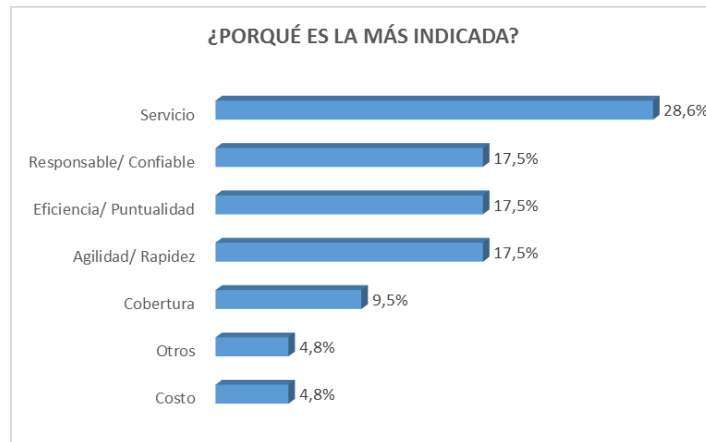


Gráfico 10. Por qué es la más indicada

Fuente: elaboración propia.

Los factores que influyen en la elección de la empresa para enviar las notificaciones judiciales deben cumplir con los siguientes aspectos: ser una empresa responsable con un 42,2%; confiable con un 31,3% y puntuales con 25,3%. Conocer los anteriores factores permitirá reforzar los anteriores beneficios del servicio con el fin de ir ganando participación en los clientes potenciales.

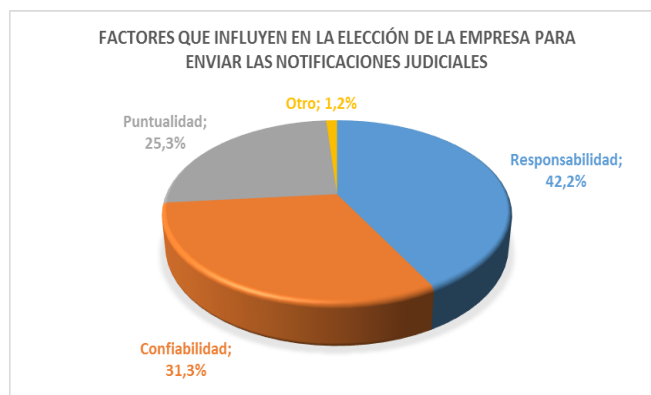
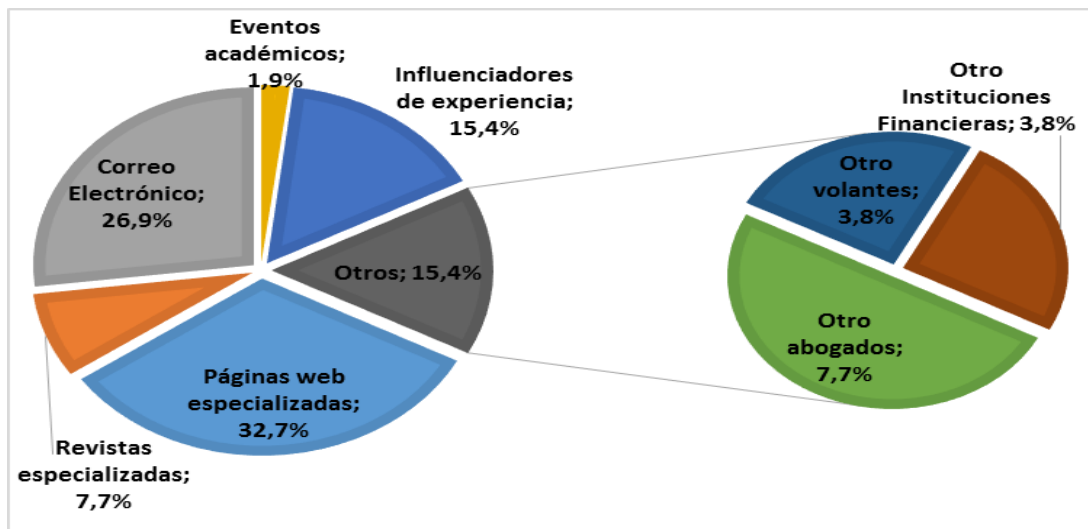


Gráfico 11. Factores que influyeron en la elección de la empresa

Fuente: elaboración propia.

Los medios de comunicación que le permitieron enterarse de los servicios de envíos judiciales de Enviamos Comunicaciones fue una de las preguntas con mayor mezcla de respuesta, aunque es contundente que el 32,7% accede a información por las páginas web, los medios de comunicación tradicionales pierden representatividad en este tipo de servicio y donde las experiencias por medio de los influenciadores se posiciona como una herramienta fundamental de información, elementos como el voz a voz son fuertes tanto influenciadores, como en otros abogados, instituciones financieras y eventos académicos. Hay una oportunidad de fortalecer las herramientas tecnológicas y la publicidad en web. De tal manera que se percibe una oportunidad con la interactividad tecnológica que pueda optimizar los procesos y servir para economizar costos en la empresa en personal y en recursos. También será importante mantener relaciones de fidelización con los clientes con el fin que ellos puedan seguir siendo influenciadores de experiencia con los clientes potenciales.



¿Qué tan importante son los siguientes aspectos? Para obtener información más relevante, se analizó por aspecto y después de tener el ponderado de cada ítem se organizó de manera jerárquica para conocer los más representativos como se puede observar en la siguiente tabla:

ASPECTOS	CALIFICACIÓN TOTAL
a) Confiabilidad en el envío	4,94
g) Certificación de la entrega a los destinatarios	4,8
f) Forma de recolección de los envíos	4,72
e) Mayor cobertura	4,68
h) Tiempos de entrega	4,66
c) Precios Bajos	4,3
b) Financiación	4,26
d) Descuentos por volumen de envíos	4,14

Tabla 4. Importancia de aspectos

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que aspectos como la confiabilidad, la certificación de la entrega y las formas de recolección son más importantes y aspectos como los descuentos por volumen de envíos y financiación son importantes, pero tienen un peso menor, el promedio general de los aspectos fue de 4,56.

Según la experiencia de los encuestados y después de realizar una categorización para las respuestas, los aspectos que debería mejorar Enviamos Comunicaciones para posicionarse en el servicio de envíos judiciales, muestra que muchos de los clientes se sienten satisfechos con el

servicio por ende, el 24,2% menciona que todo está bien, mientras que para otros la eficiencia y la organización y la agilidad y la rapidez son aspectos fundamentales que deberían mejorar, las entregas oportunas y el control del proceso desde la recolección hasta la entrega de la notificación en su oficina es muy importante.



Gráfico 12. ¿Qué debería mejorar enviamos comunicaciones?

Fuente: elaboración propia.

Enviarnos Comunicaciones S.A.S si bien obtuvo un porcentaje mayor en términos de no necesitar mejoría, se percibe que el mismo no tiene un alto margen frente a los que dijeron que necesitaban mejorar algunos aspectos internos. Por lo que se deberá atender al mejoramiento interno de los ítems: Eficiencia y Organización, Agilidad y Rapidez, Entregas oportunas, Trazabilidad y comunicación. Es importante resaltar que la relación con el cliente quien es el que recomienda a otros el servicio el servicio deberá ser atendida para lograr la fidelización del mismo.

7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

7.1 Análisis situacional

Con el interés de visualizar a Enviamos Comunicaciones desde una perspectiva interna y externa de la organización, se analiza el estado actual de la organización en los siguientes ámbitos:

7.1.1 Análisis interno Enviamos Comunicaciones S.A.S

Recursos disponibles actuales

Recursos Financieros: la sucursal Medellín depende del aval del subgerente nacional en Bucaramanga para toda decisión financiera que sobrepase el ingreso de caja menor de \$ 10.000.000. En caso de no superarse la inversión del monto del dinero de caja menor, la gerencia de la sucursal tiene total autonomía para efectuar las compras de los bienes materiales o de hacer las inversiones que considere aptas para el buen desempeño de la empresa en Medellín.

Según Calderón (2017) quien se desempeña como representante legal de Enviamos Comunicaciones S.A.S, el capital de trabajo de la sucursal es de: \$ 40.000.000 mensuales, con unos gastos fijos mensuales de \$ 30.000.000 y unos gastos variables mensuales de \$ 8.000.000. La utilidad mensual aproximada de la sucursal es de \$ 40.000.000. La sucursal de Medellín es la segunda en facturación, luego de la sede principal. Sus ingresos dependen del producto de los envíos judiciales.

De acuerdo al RUP (Registro Único de Proponentes), consultado en mayo 8 de 2017, los indicadores financieros a 31 de diciembre de 2016 son:

Índice de Liquidez	Índice de Endeudamiento	Razón de Cobertura de Intereses	Rentabilidad en el Patrimonio	Rentabilidad en el Activo
6.1	0.17	INDETERMINADO	0.16	0.11

Tabla 5. Indicadores financieros a 31 de diciembre de 2016

Fuente: elaboración propia.

Poseen contratos con entidades públicas y privadas en entregas especializadas más no se percibe, en el registro, contrato con entidades para envíos judiciales.

Talento humano: En términos de talento humano Enviamos Sede Medellín cuenta actualmente con 6 cargos administrativos incluida la gerencia y la administración, 10 mensajeros para el área de Medellín y el área Metropolitana. Estos cargos poseen horarios laborales de 48 horas semanales en horario diurno; todos ellos tienen contrato de trabajo de trabajo a término fijo con todas las garantías legales.

Enviamos Medellín, genera otros 10 empleos indirectos con personal con contrato de prestación de servicios quienes son los encargados de entregar municipios de Antioquia en su zona rural y urbana.

Diseño Organizacional: la Sede Medellín Enviamos no cuenta con una misión y visión cohesionada, esto debido a que en la sede Medellín se planteó una Misión y una Visión diferente a la planteada a la ciudad de Bucaramanga. Por otra parte, la visión de la sede principal en Bucaramanga consiste: “Liderar como empresa de mensajería expresa en Santander con amplia cobertura que garantice un mayor crecimiento financiero de la misma” (Calderón, 2017).

La estructura de la organización Enviamos Comunicaciones S.A.S de acuerdo a Calderón (2017) se compone:

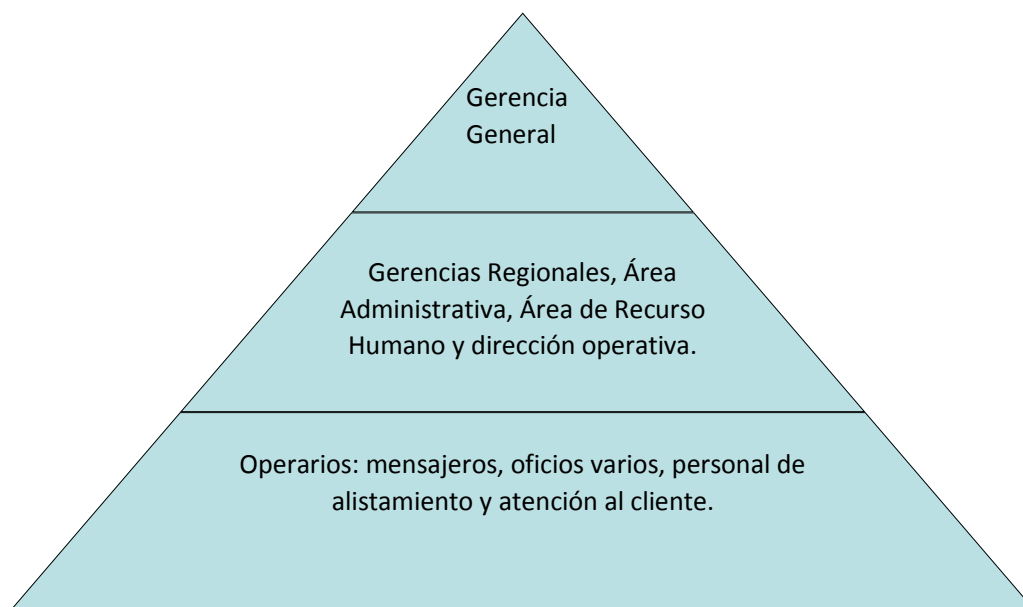


Gráfico 13. Estructura de la organización

Fuente: elaboración propia.

Cultura Organizacional: de acuerdo a ejercicios de observación se pudo determinar que los empleados gozan de estabilidad laboral. Todos tienen contrato laboral de acuerdo a las exigencias de ley. La motivación es alta y el sentido de pertenencia, nivel medio. En Medellín, a final de año, se dan bonificaciones monetarias a los colaboradores que tuvieron alto desempeño en sus labores. Como también se dan incentivos al mejor mensajero del mes, quien resulta ser el que más realice entregas. También se asignan préstamos, y permisos a los trabajadores que cumplen con eficiencia sus funciones. Cada mensajero y cada funcionario de oficina, cuenta con una dotación de vestido estandarizada; compuesta por camisa azul clara y pantalón azul oscuro. Adicional, cada uno cuenta con un carné de identificación con el que soportan su pertenencia a la organización. A pesar de no contarse con un plan de capacitaciones y formación formal,

continuamente se está en contacto con el equipo para validar que se entregue el mejor servicio posible a los clientes. Actualmente, junio de 2017, se han realizado capacitaciones sobre servicio al cliente, manejo de estrés, inteligencia vial; entre otros.

Valores Institucionales: La solidaridad, el trabajo en grupo, la productividad y la equidad.

La socialización de estos valores se efectúa todos los lunes antes de empezar labores. Este proceso se hace a través de ayudas audiovisuales o a mediante ejemplos cotidianos. El objetivo de esta es lograr alinear a los trabajadores con la filosofía empresarial para que en cada acción diaria se vea reflejado. Se pretende mejorar la calidad de vida del trabajador sin perder la perspectiva colectiva o la cooperación entre los miembros de la sucursal (Posada, 2017).

Recursos tecnológicos y técnicos: Actualmente se tienen en existencia 9 equipos de cómputo en Medellín, empresariales, marca Dell, los cuales fueron renovados en el primer semestre del 2017. Se cuenta con dos escáneres de alto rendimiento para la digitalización de imágenes y una impresora Kyocera para la impresión de las guías. Se tiene dos softwares, uno de alquiler y otro propio. El de alquiler se usa para la trazabilidad de los envíos urgentes y para los envíos judiciales como: carga y descarga y visualización de pruebas de entrega. El propio se usa para los envíos masivos. Incluida la carga, la descarga y la trazabilidad; en este tipo de envíos. El sistema de alquiler, el que se usa para los envíos judiciales, tiene soporte poco frecuente. El mismo solo se recibe cuando se presenta un error de programación dado a que el proveedor también atiende a otras mensajerías y el tiempo que dedica a cada una es muy reducido. La sucursal cuenta con un servidor marca HP que guarda de respaldo de toda la información. Este data de 2005 y fue una donación que efectuó la sede principal (Bucaramanga) a la sucursal debido a la compra de un nuevo servidor para Bucaramanga. El mismo no está conectado

directamente al servidor de la principal, sino que toda la información en caso de solicitarla la sede principal; debe buscarse en el servidor de Medellín.

En cuanto a los recursos técnicos para desempeñar las labores de entrega de los envíos judiciales, se cuenta con 10 motocicletas de propiedad de cada mensajero y por la cual se les paga un rodamiento mensual de \$ 423.452 aparte del mínimo al que por ley tiene derecho este trabajador. La sucursal en Medellín no posee vehículos propios, sino que los alquila en caso de requerirse.

Para poder desempeñar las labores de entrega de envíos judiciales la compañía posee licencia del ministerio de comunicaciones con una duración de 10 años. Asimismo, cumple con toda la regulación de control para la seguridad de los envíos con cámaras de video, protocolos de seguridad y seguimiento por parte de los usuarios a través de la web (Díaz, 2017).

La compañía ha contado con metas en mercadeo más no con objetivos que empezaron a diseñarse a partir del segundo semestre del 2016 debido al acercamiento que tuvo la gerencia de la sucursal Medellín al área de mercadeo:

Las metas en mercadeo de junio a diciembre de 2016 de la sucursal consistieron en:

- Posicionar la marca a través de la calidad del servicio prestado a los clientes quienes son los que hacen el voz a voz.
- Lograr una mayor amplitud de clientes.
- Mejorar la calidad del servicio, entendida como reducción de tiempos de entrega, informes a tiempo y excelencia de las relaciones humanas y presentación personal por parte de los trabajadores.

Para cumplir con los anteriores metas se apeló a acciones de comunicación de marca que se desarrolló, principalmente, a través del mercadeo directo y de publicidad en medios digitales. Las acciones puntuales que se efectuaron: envío de cartas personalizadas a los clientes potenciales en donde se promocionaba el servicio de envíos judiciales, llamada telefónica para concretar entrevistas. En caso de darse el espacio, presentación del portafolio de servicios enfatizando en los beneficios. Ahora bien, estas actividades no se han efectuado periódicamente sino cuando la gerencia de la sucursal ha contado con el tiempo dado a que no ha habido una persona que exclusivamente se haya hecho cargo del mercadeo de la sucursal.

Por otra parte, también se han utilizado las redes sociales como: Facebook, Twitter e Instagram para comunicar atributos del servicio de envíos judiciales y correos masivos con el mismo mensaje a clientes actuales, potenciales y clientes no activos. Esta acción se ha puesto en marcha desde julio de 2016. La misma ha sido realizada por una persona externa que se tiene por prestación de servicios y que labora tres veces a la semana de tiempo parcial. Sin embargo, los mensajes se han construido por la gerencia de Medellín. A continuación, uno de los mensajes publicitarios que se pudo encontrar en algunas redes sociales:

ENVIAMOS
Comunicaciones S.A.S.

Facebook: @EnviamosMensajería
Twitter: @EnviamosM

ABOGADO
*Evite el desistimiento tácito,
antes que precluya el término...*

**Envíe una Notificación Judicial
con entrega Hoy Mismo o Nocturna**

Llámenos 520 97 00 Ext: 1 Mensajería Expresa Certificada

MEDELLÍN
Atención al cliente: 520 97 00 Ext: 1
Calle 45 E # 77 - 27 El Velódromo, Medellín
atencionalcliente.med@enviamoscym.com

www.enviamoscym.com

- Entrega Certificada de Documentos
- Notificaciones Judiciales
- Pequeños Paquetes
- Mensajeros Outsourcing

Imagen 3. Publicidad en redes

Fuente: redes sociales Facebook e Instagram (2017).



Imagen 4. Publicidad en redes Publicado en redes sociales Facebook e Instagram (2017).

Acerca de los mensajes masivos enviados por correo electrónico, a los abogados activos, potenciales e inactivos se tiene el siguiente ejemplo que fue facilitado por la empresa EnviaMOS Comunicaciones S.A.S sucursal Medellín (2017):

Medellín, abril 18 de 2017

Si desea notificar debidamente a sus demandados o enviar sus Oficios de Embargo, con urgencia, LLAME YA a ENVIAMOS COMUNICACIONES en Medellín al PBX: 5209700 Ext:1

Somos expertos en entregas judiciales.

Beneficios para usted y su compañía:

- ✓ Recolección gratis en su oficina u hogar.
- ✓ Cubrimiento 100% en todo Colombia incluidas zonas rurales.
- ✓ Verificación de direcciones y entrega de oficios de embargo, gratis, en caso de estar errada la dirección.
- ✓ Resultados confiables.

- ✓ Entrega de informes, gratis, en su oficina u hogar.
- ✓ Servicios personalizados.
- ✓ Crédito empresarial

Otras soluciones en entregas para su empresa:

- Correo Certificado prioritario: Urbano, Regional, Nacional y Rural.
- Correo Masivo.
- Correo Certificado con carta porte urbano, regional, nacional y rural.
- Entregas de tarjetas débito y Crédito.
- Entrega de promocionales y premios.
- Mensajeros motorizados.

Por último, se encuentra que la página web, con dominio: www.enviamoscym.com, también ha hecho parte de la estrategia y esta data de 2010 con una actualización última en 2015. En esta se encuentran información de los envíos judiciales, aunque los precios de los envíos judiciales para el 2017 se encuentran desactualizados, el cubrimiento, el tipo de servicios (como la notificación judicial con arancel) y también algunos datos de contacto de la sucursal Medellín, como el teléfono y la dirección física de la sede. En consecuencia, en la página web de la empresa, en la pestaña, tarifas Medellín, se aprecia (2017):

Tarifas para Notificaciones y Comunicaciones Judiciales				
	Urbano Cercano	Urbano Aledaño	Regionales	Nacionales
Notificaciones Judiciales	\$ 8.000	\$8.500	\$ 14.500	\$ 14.500
Notificaciones judiciales con Arancel*	\$ 10.000	\$10.500	\$ 16.500	\$ 16.500
Telegramas y pre-jurídicos	\$ 6.500	\$7.000	\$12.500	\$ 12.500

Imagen 5. Tarifas desactualizadas

Fuente: página web corporativa (2017).

La dirección y el teléfono que se encuentra en la pestaña tarifas son los datos de contacto de la sede pasada:

atencionalcliente.med@enviamoscym.com
Línea de Atención al Cliente: 582 81 97

Carrera 86 N° 37-115 Medellín www.enviamoscym.com
Servicio de Distribución y Entrega Certificada

Imagen 6. Datos de contacto desactualizados

Fuente: página web corporativa (2017).

De acuerdo Cepeda, gerente de la sucursal Medellín (2017) desde principios el 2013, se encuentra ubicada la sucursal Medellín en la Calle 45E 77 27 y desde el 2016 ya no tiene la línea telefónica 5828197 sino la 5209700.

El cubrimiento como se puede apreciar en el mapa que se expone en la web de la empresa, no corresponde 100% al de todo el territorio nacional tal y como se publicita en la sucursal Medellín:

Extensión Nacional de Nuestros Servicios



Imagen 7. Mapa de cubrimiento no actualizado

Fuente página web corporativa 2017.

Alcance de las estrategias a 31 de diciembre de 2016. Debido a la no planeación de las acciones estratégicas para cumplir con los objetivos de marketing se puede indicar que los alcances no se han podido medir. Aunque según la opinión de la gerencia de Medellín el impacto de las acciones no articuladas, ha sido bajo. Presentando poca obtención de nuevos clientes dado a que siempre se usan las mismas estrategias de comunicación y de marketing directo. Esto se ha presentado por desconocimiento acerca del mercadeo y por la poca financiación que se ha designado para esta área. No ha habido alguna persona que se encargue del mercadeo porque siempre se le ha encargado a la gerencia las acciones de marketing. Quedando estas a disposición

del escaso tiempo de la gerencia. Lo poco que se ha logrado (y que se cataloga como impacto bajo) ha sido por el voz a voz o referidos de los clientes actuales a los clientes potenciales. Como también, el envío de correos masivos o de publicidad en medios digitales. Sin embargo, de acuerdo a la gerencia, estas acciones se quedan insuficiente ante la fuerte competencia de las grandes empresas prestadoras de los servicios de envíos judiciales.

7.1.2 Análisis externo

Se procederá al análisis externo o del entorno de Enviamos Comunicaciones S.A.S con base en el modelo Pestel, y para conocer la dinámica de la competencia; se recurrirá a las fuerzas competitivas de Porter que se reforzará con una matriz del perfil competitivo.

Con el fin de analizar la relación entre los factores internos y externos, se efectuará una Dofa (matriz de debilidades, de oportunidades, de fortalezas y de amenazas) que permita conocer la posición de la compañía en el mercado.

De acuerdo al boletín trimestral del sector postal 4to Trimestre (2016) emitido por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, los servicios postales prestados por el Operador Oficial Postal o Concesionario de correo se dividen en dos subservicios: correspondencia y encomienda. La correspondencia es el servicio ofrecido por el Operador Postal Oficial de correo mediante el cual recibe, clasifica, transporta y entrega objetos postales de hasta 2 kilogramos. Los envíos del servicio de correspondencia se clasifican en envíos prioritarios y envíos no prioritarios, según la Ley 1369 de 2009 están compuestos por: Envíos prioritarios; hasta 2 kg de peso, con tiempos de entrega reducidos, con guía y con seguimiento. Envíos no prioritarios de correo; corresponden a envíos en los cuales el remitente ha elegido una tarifa más económica y con tiempo de entrega más largo, sin guía y sin

trazabilidad o seguimiento. Los envíos realizados a través del servicio de correspondencia por el Operador Postal Oficial (472) al finalizar el cuarto trimestre del 2016, fueron 25.291.594, que representan un aumento del 15,9% con respecto al 2015.

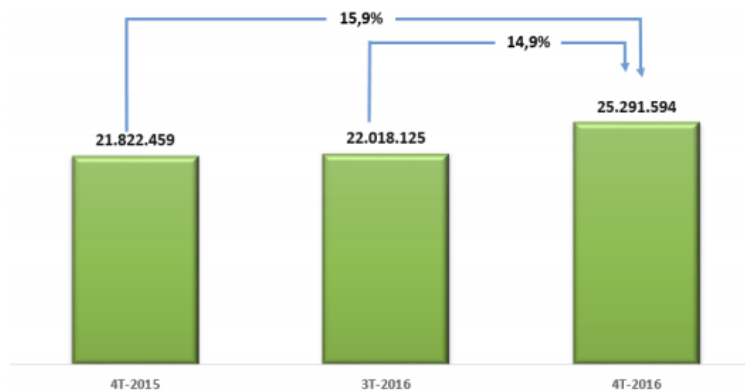


Imagen 8. Sistema único de información de telecomunicaciones

Fuente: Sistema Único de Información del Sector de Telecomunicaciones (SIUST) Colombia TIC.

Dicho informe, muestra que los ingresos generados por el servicio de correspondencia durante el cuarto trimestre del 2016 fueron de \$46.870 millones de pesos. Adicional, durante el año 2016, el número total de envíos en el servicio de correspondencia fue de 90.987.913, presentado un aumento de 4,2% en relación al año anterior, cuando se realizaron 87.338.945 envíos. Los ingresos percibidos por la prestación del servicio de correspondencia alcanzaron los \$208 mil millones de pesos, equivalentes a un aumento del 4,5% respecto al 2015.

El informe presenta que, durante el cuarto trimestre del 2016, Servientrega S.A., tuvo una participación de mercado del 36,78%, es el operador postal de mensajería con mayor número de envíos individuales entre los 186 operadores inscritos en el Registro Postal del Ministerio TIC. Le siguen Colvanes Ltda. con el 12,69%; Inter Rapidísimo S.A. con el 7,15%; Aerovías del Continente Americano S.A. con el 6,03%; Coordinadora Mercantil S.A. con el 3,99%; Servicios Postales Nacionales S.A. con el 3,78%; Thomas Greg Express S.A. con el 3,34%; Centauros

Mensajeros S.A. con 2,14%; DHL Express Colombia Ltda. Con el 2,05% y el resto de operadores, con el 15,92% de participación en el mercado actual. (Boletín trimestral del sector postal 4to Trimestre, 2016)

En términos de generación de empleos, en Colombia los operadores postales generan 242.808 empleos en el sector. Los empleos con vinculación directa, con horario completo, ascienden a 126.185. Los empleos directos con horario parcial, que corresponden a aquellos que no cumplen la totalidad de la extensión del horario de la jornada laboral, llegan a 5.148. Los empleos indirectos, que corresponden a los empleados que no tienen vínculo laboral directo con el operador postal, son 111.475. Esto según cifras Boletín Trimestral Del Sector Postal 4to Trimestre Año 2016.

Ámbito Político: Para el 2017 la empresa colombiana tiene ocasión en el marco del posconflicto. Según, Rettberg (2002) el posconflicto se entiende como el cese de hostilidades entre los que estaban en enfrentamiento, empezando las acciones para la paz en el curso del conflicto y terminando con la reparación física causada en el mismo. Para lo cual deberá colaborarse con la satisfacción de las demandas de los excombatientes y las víctimas con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de cada uno de los actores. La empresa de acuerdo a Acevedo, Márquez y Rivera (2014) debe involucrarse como agente activo de participación y reconciliación para la paz. Su rol ha de ser el de ayudar al gobierno a establecer, la equidad, la justicia y el acceso a condiciones económicas dignas.

Se está en un momento en donde se perfilan los candidatos presidenciales que reemplazarán a Juan Manuel Santos en la presidencia y que seguramente tendrá el reto de continuar o de hacer caso omiso al proceso de paz y sus garantías. Esta situación tiene su

coyuntura con el triunfo del empresario Donald Trump en los Estados Unidos, país que ha sido históricamente uno de los que ha combatido el terrorismo y el narcotráfico en países subdesarrollados, sobre los cuales ha ejercido intervencionismo militar, económico y político. Una gran incertidumbre es que el nuevo presidente de los Estados Unidos exija a Colombia el endurecimiento de las políticas contra la droga como la fumigación de cultivos, entre otras; que pueden llegar a entorpecer lo pactado con el grupo guerrillero FARC (Corral, 2017).

Este clima de tensión, sumado a la reforma tributaria afecta la confianza económica de los empresarios con un aumento de IVA al 19% para lograr la financiación del posconflicto y la reducción de las ventas de petróleo; ha hecho que el ciudadano de estratos medios y altos lleven la mayor carga. De tal manera, que se extendió la declaración de renta a los que perciban ingresos anuales que sobrepasan los \$104.000.000.

Como aliciente gubernamental se estipuló el no pago de impuestos, durante los primeros cinco años, para las microempresas que se establezcan en zonas del posconflicto determinadas por el gobierno y el 50% en renta de la tarifa general para las medianas y grandes empresas (Cárdenas, 2016).

Por último, de acuerdo a Posada (2017), jefe operativo de la sucursal de Medellín, las empresas prestadoras del servicio de envíos judiciales también deben enfrentar los constantes paros judiciales debido al no aumento de los salarios de jueces y magistrados. De tal forma, que en estas fechas disminuye la cantidad de envíos judiciales para ser distribuidos. Como también: semana santa, la cuarta semana de diciembre y la primera y segunda semana de enero (épocas de vacancia judicial); en donde no hay sentencias de los jueces ni movimiento en los procesos ejecutivos.

Ámbito Económico. La confianza económica de los empresarios con un aumento de IVA al 19% decrece. Ahora bien, se presume que su implementación alude a la financiación del posconflicto y la reducción de las ventas de petróleo, que ha hecho que el ciudadano de estratos medios y altos lleven la mayor carga.

Por otra parte, la declaración de renta se extendió a los que perciban ingresos anuales que sobrepasan los \$104.000.000. Por lo que esto ha tocado a todos los sectores de la sociedad, incluido la clase media.

Como aliciente gubernamental se estipuló el no pago de impuestos, durante los primeros cinco años, para las microempresas que se establezcan en zonas del posconflicto determinadas por el gobierno y el 50% en renta de la tarifa general para las medianas y grandes empresas (Cárdenas, 2016).

El sector logístico de acuerdo al último informe de competitividad colombiano (2017) tiene como problemas: la escasez de carreteras en buen estado, los cuellos de botella que se asocian a los altos costos de transporte, los precarios sistemas de información y la carencia de personal calificado. Estos factores no son ajenos a la mensajería expresa dado a que, para funcionar, óptimamente, con servicios de calidad, estas empresas deben apelar a sortear dichas situaciones problematizantes en el país.

Ámbito Social: El país se encuentra polarizado entre los que apoyan el proceso de paz y los que no lo apoyan. Los primeros con la confianza en que se recupere la tranquilidad del país y los últimos con la preocupación que se implemente en Colombia el Castrochavismo. Estos son los del Centro democrático o los seguidores del senador Álvaro Uribe Vélez. (Rubio, 2016).

Esto acontece en el paro de docentes y paro de rama judicial los cuales exigen aumento de salarios y mejores condiciones laborales; tal y como pudo percibirse en las manifestaciones del 6 de junio de 20017 en las principales ciudades de Colombia. Por otra parte, de acuerdo al Dane, (2017), durante el primer trimestre de 2017, el desempleo disminuyó un punto pasando de 9,7 a 9,6. Presentó mayor incentivo laboral las empresas textiles, agrícolas, caza, pesca, ganadería y las actividades inmobiliarias. Las ciudades que tuvieron mayor ocupación fueron: Santa Marta, Barranquilla y Cartagena; y las que tuvieron alza en desempleo; Cúcuta, Quibdó y Riohacha.

Ámbito Tecnológico: El país avanza de acuerdo al plan digital vive (2018) Cuyo objetivo consiste en extender la cobertura digital a todos las zonas urbanas y rurales de Colombia con una velocidad del 100%. Los objetivos del plan digital 2014 – 2018 consisten en:

- Constituir a Colombia en líder del mundo en el desarrollo de aplicaciones sociales dirigidas a los más pobres.
- Tener un gobierno más eficiente y transparente debido a las TIC.

El desarrollo de estos se hará con el fin de reducir la brecha de la pobreza y de introducir la tecnología en la vida de las personas.

Las innovaciones tecnológicas y el desarrollo de nuevas alternativas de comunicación, han transformado la logística de los operadores del sector y han cambiado la funcionalidad de algunos servicios postales, principalmente el servicio de correo, que dejó de ser una necesidad de transferencia de información entre dos personas en la distancia, para convertirse en un canal de información comercial, por ejemplo, en el envío de folletos de las grandes superficies a los hogares, promocionando su oferta de descuentos en productos.

Por su parte, el servicio postal de mensajería expresa, que no difiere mucho del servicio de correo, ha ganado cuota de participación en el mercado gracias a la demanda de la correspondencia organizacional. Cada día las entidades bancarias, las empresas de telefonía móvil, entre otras, aumentan su envío de piezas individuales masivas y no masivas: facturas, extractos bancarios y publicidad directa como eje de las estrategias de fidelización con sus clientes.

Según estudios de Fenalco mundialmente el mercado postal está dirigiéndose a la digitalización de los procesos y usos de e-services (*abreviatura de servicio electrónico*). Ahora bien, los cambios del sector del sector postal en Colombia, para lograr una mayor competitividad, se impulsarán de forma progresiva en un trabajo mancomunado entre: el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, representante ante la Unión Postal Universal, la CRC (regulación técnica), y el gremio de la mensajería como representante del sector privado, quien es el dinamizador del mercado, Botero (2012).

Ámbito Ambiental: Sobre los lineamientos del gobierno en línea de acuerdo al decreto 2693 (2012) se prevé la masificación del gobierno digital. De tal manera, que logre reducir la impresión de papel en la comunicación de los diversos estamentos que lo componen.

Para el tema de justicia, que nos compete por el tema de estudio, con el nuevo proceso penal acusatorio; fue necesario la introducción de herramientas informáticas en las salas de audiencia. De tal forma que ya tiene validez una audiencia virtual o testimonios audiovisuales; reduciéndose ostensiblemente el documento impreso.

Para el caso de la notificación personal artículo 291 y por aviso artículo 292, de acuerdo al código general del proceso, se contempla la posibilidad de notificar electrónicamente siempre y

cuando sea una plataforma que tenga trazabilidad y que sea confiable y segura en la recepción y en el envío de la información. No con esto se quiere señalar que la física no tenga validez, sino que al estar contemplada en la ley ya se puede efectuar virtualmente siempre y cuando el abogado tenga el correo electrónico del demandado.

El abogado debe informar a las partes de cualquier movimiento en el proceso para lo que ya existen plataformas que ofrecen el servicio de envío de clasificación virtual y envío de comunicados automáticos a las partes como la empresa demandasenlinea.com quienes son los propietarios del software que usa Enviamos Comunicaciones en alquiler.

Ámbito Legal: Los Servicios Postales están bajo la titularidad del Estado Colombiano, el cual, para su prestación, podrá habilitar a empresas públicas y privadas en los términos de Ley Postal. La presente ley señala el régimen general de prestación de los servicios postales y lo pertinente, a las entidades encargadas de la regulación de estos servicios, que son un servicio público en los términos del artículo 365 de la Constitución Política. Su prestación estará sometida a la regulación, vigilancia y control del Estado, con sujeción a los principios de calidad, eficiencia y universalidad, entendida ésta última, como el acceso progresivo a la población en todo el Territorio Nacional.

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones junto con la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), y la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) son las entidades encargadas de velar por el buen servicio que prestan los operadores postales del país, como se describe a continuación:

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: Otorga la habilitación para prestar servicios postales. Vigila el cumplimiento del régimen de los servicios

postales. Toda la regulación postal podrá encontrarse en la Ley 1369 de 2009. Este ministerio se encarga de regular los indicadores de calidad y las tarifas para el servicio de correo.

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

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

A continuación, se mencionan algunos otros decretos, leyes y resoluciones Vigentes que atañen al sector postal:

- Resolución 2679 del 13 de diciembre de 2016: reglamenta el reporte de información a la UIAF para los Operadores Postales de Pago y se deroga la Resolución 1334 de 2012.

- Resolución 2564 del 6 de diciembre de 2016: establece las reglas relativas al Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo para los Operadores Postales de Pago y se deroga la Resolución 3677 de 2013.

- Resolución 162 de 2016: "Por la cual se modifica el artículo 8 de la Resolución 917 de 2015, modificado por la Resolución 2410 de 2015"

- Decreto 1053 del 27 de junio de 2016: fija el valor de la contraprestación periódica a cargo de los operadores postales.

- Ley 1369 de 2009 - Ley 1369 (Ley Postal).

- Ley 1581 (Habeas Data).

- Decreto 1377 (Habeas data).

- Resolución 2567 (Regulación de tarifas).

- Resolución 3038 (Regulación de la calidad del servicio).

- Resolución 3095 (Regulación de pruebas de entregas).

Respecto al tema del servicio que convoca la presente investigación: servicios judiciales, el código general del proceso es el que lo regula. Específicamente, los artículos 291, notificación personal y 292, notificación por aviso. En ellos se dan la explicación del procedimiento de una notificación debida la cual consiste en notificar (entrega de citación con o sin anexos) exactamente en la dirección suministrada por el juzgado. En caso de rehusarse el notificado o la persona que atendió se dejará el documento en el lugar. El fin de la notificación judicial es respetar el debido proceso y comunicar al demandado de la existencia del proceso en su contra en la que el resultado: vive o no vive, labora o no labora es la información que debe ser certificada por la empresa de mensajería expresa.

De acuerdo al Código General del Proceso, el artículo 291 (2017) consiste en: la práctica de la notificación personal, en la cual se procederá así:

1. Las entidades públicas se notificarán personalmente en la forma prevista en el artículo 612 de este código.

Las entidades públicas se notificarán de las sentencias que se profieran por fuera de audiencia de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 203 de la Ley 1437 de 2011. De las que se profieran en audiencia se notificarán en estrados.

2. Las personas jurídicas de derecho privado y los comerciantes inscritos en el registro mercantil deberán registrar en la Cámara de Comercio o en la oficina de registro correspondiente del lugar donde funcione su sede principal, sucursal o agencia, la dirección donde recibirán notificaciones judiciales. Con el mismo propósito deberán registrar, además, una dirección electrónica.

Esta disposición también se aplicará a las personas naturales que hayan suministrado al juez su dirección de correo electrónico.

Si se registran varias direcciones, la notificación podrá surtirse en cualquiera de ellas.

3. La parte interesada remitirá una comunicación a quien deba ser notificado, a su representante o apoderado, por medio de servicio postal autorizado por el Ministerio de

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en la que le informará sobre la existencia del proceso, su naturaleza y la fecha de la providencia que debe ser notificada, previniéndolo para que comparezca al juzgado a recibir notificación dentro de los cinco (5) días siguientes a la fecha de su entrega en el lugar de destino. Cuando la comunicación deba ser entregada en municipio distinto al de la sede del juzgado, el término para comparecer será de diez (10) días; y si fuere en el exterior el término será de treinta (30) días. La comunicación deberá ser enviada a cualquiera de las direcciones que le hubieren sido informadas al juez de conocimiento como correspondientes a quien deba ser notificado. Cuando se trate de persona jurídica de derecho privado la comunicación deberá remitirse a la dirección que aparezca registrada en la Cámara de Comercio o en la oficina de registro correspondiente.

Cuando la dirección del destinatario se encuentre en una unidad inmobiliaria cerrada, la entrega podrá realizarse a quien atienda la recepción. La empresa de servicio postal deberá cotejar y sellar una copia de la comunicación, y expedir constancia sobre la entrega de esta en la dirección correspondiente. Ambos documentos deberán ser incorporados al expediente. Cuando se conozca la dirección electrónica de quien deba ser notificado, la comunicación podrá remitirse por el Secretario o el interesado por medio de correo electrónico. Se presumirá que el destinatario ha recibido la comunicación cuando el iniciador recepcione acuse de recibo. En este caso, se dejará constancia de ello en el expediente y adjuntará una impresión del mensaje de datos.

4. Si la comunicación es devuelta con la anotación de que la dirección no existe o que la persona no reside o no trabaja en el lugar, a petición del interesado se procederá a su emplazamiento en la forma prevista en este código. Cuando en el lugar de destino rehusaren recibir la comunicación, la empresa de servicio postal la dejará en el lugar y emitirá constancia de ello. Para todos los efectos legales, la comunicación se entenderá entregada.

5. Si la persona por notificar comparece al juzgado, se le pondrá en conocimiento la providencia previa su identificación mediante cualquier documento idóneo, de lo cual se extenderá acta en la que se expresará la fecha en que se practique, el nombre del notificado y la providencia que se notifica, acta que deberá firmarse por aquel y el empleado que haga la notificación. Al notificado no se le admitirán otras manifestaciones que la de asentimiento a lo resuelto, la convalidación de lo actuado, el nombramiento prevenido en la providencia y la interposición de los recursos de apelación y casación. Si el notificado no sabe, no quiere o no

puede firmar, el notificador expresará esa circunstancia en el acta.
6. Cuando el citado no comparezca dentro de la oportunidad señalada, el interesado procederá a practicar la notificación por aviso.

PARÁGRAFO 1o. La notificación personal podrá hacerse por un empleado del juzgado cuando en el lugar no haya empresa de servicio postal autorizado o el juez lo estime aconsejable para agilizar o viabilizar el trámite de notificación. Si la persona no fuere encontrada, el empleado dejará la comunicación de que trata este artículo y, en su caso, el aviso previsto en el artículo 292.

PARÁGRAFO 2o. El interesado podrá solicitar al juez que se oficie a determinadas entidades públicas o privadas que cuenten con bases de datos para que suministren la información que sirva para localizar al demandado.

El artículo 292 del Código General de Proceso (2012) contempla: Cuando no se pueda hacer la notificación personal del auto admisorio de la demanda o del mandamiento ejecutivo al demandado, o la del auto que ordena citar a un tercero, o la de cualquiera otra providencia que se debe realizar personalmente, se hará por medio de aviso que deberá expresar su fecha y la de la providencia que se notifica, el juzgado que conoce del proceso, su naturaleza, el nombre de las partes y la advertencia de que la notificación se considerará surtida al finalizar el día siguiente al de la entrega del aviso en el lugar de destino. Cuando se trate de auto admisorio de la demanda o mandamiento ejecutivo, el aviso deberá ir acompañado de copia informal de la providencia que se notifica. El aviso será elaborado por el interesado, quien lo remitirá a través de servicio postal autorizado a la misma dirección a la que haya sido enviada la comunicación a que se refiere el numeral 3 del artículo anterior. La empresa de servicio postal autorizado expedirá constancia de haber sido entregado el aviso en la respectiva dirección, la cual se incorporará al expediente, junto con la copia del aviso debidamente cotejada y sellada. En lo pertinente se aplicará lo previsto en el artículo anterior.

Cuando se conozca la dirección electrónica de quien deba ser notificado, el aviso y la providencia que se notifica podrán remitirse por el Secretario o el interesado por medio de correo electrónico. Se presumirá que el destinatario ha recibido el aviso cuando el iniciador recepcione acuse de recibo. En este caso, se dejará constancia de ello en el expediente y adjuntará una impresión del mensaje de datos.

7.1.3 Análisis de Fuerzas Competitiva

De acuerdo a las fuerzas competitivas de Porter, y con base en el estudio de investigación; los competidores más notorios en el tema de envíos judiciales de Enviamos Comunicaciones S.A.S son Servientrega y 472. En solicitud de información en punto principal, en el Edificio del Ferrocarril, dado a que no se pudo consultar en web porque se carece del acceso público a este tipo de servicios, se evidenció que el servicio de envíos judiciales tiene las siguientes características:

- Recolección a domicilio que solo aplica para los clientes corporativos. Los que no tienen cuenta deben llevar sus envíos judiciales a la sede Servientrega del Edificio del Ferrocarril cerca al edificio José Félix Restrepo (Juzgados).

- Cobertura: Urbana, Regional y Nacional. No cubre zonas rurales ni municipios con difícil acceso.

- Crédito empresarial para los clientes que corporativos que tienen cuenta con la compañía.

- Se envía al destinatario con el sello de cotejo o verificación de contenido. Este incluye el número de guía. Y también se coteja la copia original del destinatario.

- Se entrega al remitente momento de la recepción, una copia cotejada que corresponde al número de guía.

- Los tiempos de entrega corresponden a 24 horas en Medellín, Área Metropolitana y ciudades principales; y de 3 a 5 días en municipios de Antioquia de fácil acceso.

- Se efectúan 2 intentos de entrega.

- La certificación y la prueba de entrega se descargan en la página web de servientrega por lo que no se hacen devolución física de documentos.

➤ Si el cliente desea ver la trazabilidad (verificar en qué estado se encuentra su envío) puede hacerlo a través de la web de la compañía.

Las tarifas de Servientrega en envíos judiciales con punto de partida desde Medellín hacía esa misma ciudad y otros destinos de Colombia, que se investigaron en punto de recepción del Ferrocarril, son:

Medellín y Área Metropolitana	Regionales de Antioquia	Nacionales
\$ 10.400	\$ 14.800	\$ 13.400

Tabla 6. Tarifas Servientrega.

Fuente: elaboración propia.

Las características del servicio de 472, publicadas en la web de la compañía, son:

➤ No se hacen recolecciones a domicilio.

➤ Se cotejan con el número de guía tanto las que van para el destinatario como las que van para el remitente. Al remitente se le entrega la copia cotejada al momento de la recepción.

➤ Cubrimiento: Urbano, Regional y Nacional. Las entregas en veredas se hacen publicando en el pueblo más cercano a la vereda el nombre del destinatario para que vaya a reclamarlo. La publicación permanece 30 días calendario. Estas se cobran como trayecto especial.

➤ Tiempos de entrega

- Urbano: 2 días hábiles.
- Regional, Nacional y Trayecto especiales: de acuerdo a la tabla de tipologías de municipios (2 a 3 días y de 4 a 6).

- Se efectúan dos intentos de entrega.
- Guía digitalizada y trazabilidad.
- La certificación y la prueba de entrega la entrega al remitente en un tiempo máximo de 10 días hábiles.

- Se puede enviar en cualquier punto de recolección de 472.

Las tarifas de 472, el correo nacional del estado y subsidiado por este, son:

Notiexpress				
Rango de peso (gr)	Urbano	Regional	Nacional	Trayectos Especiales
0 - 2.000	\$ 8.600	\$ 9.400	\$ 11.300	\$ 12.100

Imagen 9. Tarifas 472

Fuente: Página web corporativa 472 (2017)

Siguiendo con los ejercicios de observación también posee otros competidores no menores que no fueron detectados como competidores fuertes dentro de los resultados arrojados en la investigación. Sin embargo, vale la pena no desconocerlos:

- Interrapidismo
- Certipostal.

De Interrapidímo se pudieron conocer las t́arifas a continuaci3n publicadas en la ṕagina web de la compa ́a, a junio de 2017:

LIQUIDABLE	LOCAL/CERCANIA	REGIONAL	NACIONAL		DIFICIL ACCESO
Valor kilo inicial	\$ 4.000	\$ 5.500		\$ 8.500	\$ 14.000
Valores del kilo adicional dependiendo la distancia	\$ 1.600	\$ 1.800		\$ 2.200	\$ 6.000
		\$ 2.800		\$ 2.700	\$ 8.000
		\$ 3.800		\$ 3.800	\$ 9.500
				\$ 4.000	\$ 11.000
		\$ 4.500		\$ 4.500	\$ 14.000
			\$ 4.800	\$ 22.000	

RAPI RADICADO	UNIDAD LIQUIDABLE	TRAYECTO			DIFICIL ACCESO
		LOCAL/CERCANIA	REGIONAL	NACIONAL	
Servicio postal que garantiza Firma de recibido del destinatario en la copia del documento entregado	Retorno físico de radicado	\$ 6.000	\$ 8.000	\$ 12.000	\$ 17.000

Imagen 10. Tarifas Interrapísimo

Fuente: página corporativa de Interrapísimo (2017)

Las características que se pudieron determinar fueron:

- El cubrimiento que posee es en todo el territorio nacional incluidos los municipios excepto las zonas rurales.

- Se cotejan todas las copias y se le entrega una copia cotejada con número de guía al destinatario.

- Las recolecciones se pueden solicitar a domicilio o llevar a algún punto de la compañía.

De Certipostal de acuerdo a la información suministrada telefónicamente, en marzo de 2017, se determinaron las siguientes tarifas y condiciones del servicio:

Tarifas Certipostal

Urbanas (Medellín y Área Metropolitana incluida Girardota)	Regionales	Nacionales	Difícil Acceso	Veredas
\$ 7.700	\$ 13.000	\$ 16.000	\$ 19.000	Entre \$25.000 y \$50.000 aproximadamente dependiendo del destino.

Tabla 7. Tarifas Certipostal

Fuente: elaboración propia.

Condiciones del servicio:

- Recolección a domicilio.
- Se cotejan todas las copias de los citatorios. Una se le devuelve cotejada al destinatario.
- Se envían informes físicos.
- Existe trazabilidad en la web.

Según el boletín del cuarto trimestre de operadores postales, la empresa número 1 en envíos individuales, entre los que se podrían hallar los servicios judiciales es Servientrega con el 36.78%, Colvanes con el 12.69% e Interrapidismo con el 7.15%.

De acuerdo al boletín en mención, se evidencia que Enviamos Comunicaciones entregó 184.905 envíos individuales, en todo el país, durante el cuarto trimestre.

Las mensajerías que no tienen sucursal en cada ciudad de Colombia trabajan mediante interconexión con las otras. Y en los pueblos de cada departamento donde se encuentran

ubicados tienen proveedores informales que comúnmente les recogen a otras mensajerías de la ciudad donde se ubican. (Posada, 2017).

Las empresas de mensajería de Bogotá al estar tan competitiva esa ciudad y al decaer en los precios suministrados a los usuarios de mensajería expresa, han decidido ampliar sus horizontes ubicando una sucursal en la ciudad de Medellín. Este hecho hace que los rivales vayan en aumento y por ende la sobreoferta de servicios de mensajería expresa que incluye los envíos judiciales.

Los clientes de la mensajería expresa y en especial de los envíos judiciales tienen un amplio poder de negociación, debido a la múltiple oferta de servicios de mensajería expresa siendo un poco menor el de los envíos judiciales, aunque por ello no irrelevante.

El servicio de notificaciones judiciales impresas tiene un sustituto latente y es la plataforma digital de envíos judiciales que ya tiene respaldo jurídico. Esto contempla el envío de notificaciones judiciales mediante una plataforma digital y la clasificación de esta información en archivos digitales.

Empresas que están ofreciendo estos servicios de notificación electrónica contemplado por el nuevo código general de proceso son: 472 y Certipostal (Calderón, 2017).

7.2 Análisis del cliente

Perfil del cliente de envíos judiciales: De acuerdo a la investigación efectuada con los clientes activos e inactivos de Enviamos Comunicaciones S.A.S que hacen uso de los servicios de envíos judiciales se puede determinar que el cliente tiene las siguientes características:

- De profesión abogado.
- El área del litigio que más usa los servicios de envíos judiciales de mayor a menor son los que se dedican al derecho: civil, comercial, familiar, laboral y administrativo.
- Las mujeres son los clientes que más usan los servicios de envíos judiciales. De acuerdo al estudio se encontró que 72 % eran mujeres y 28% eran hombres.
- La forma como los abogados se enteran de los servicios de envíos judiciales es mediante páginas web especializadas, correo electrónico e información dada por colegas abogados, entidades financieras o eventos académicos que hacen uso del voz a voz.
- Los abogados tienen en cuenta la responsabilidad, la confiabilidad y la puntualidad a la hora de elegir una empresa como proveedora de servicios de envíos judiciales.
- El 88% de los abogados usan los servicios de envío judiciales por lo menos cada semana, el 6% cada 3 a 4 semanas y el 4% más de 5 semanas.
- De acuerdo al calendario de los juzgados, se puede inferir que los abogados compran aproximadamente entre el 20 de enero hasta empezar semana santa y de pasado este receso hasta el 15 o 20 de diciembre, época en que los juzgados ingresan a vacaciones decembrinas. Es decir, que la compra se supedita al calendario que tienen los juzgados y los imprevistos que puedan presentarse como los recesos o paros que se efectúa en la rama judicial.

➤ Las necesidades que tienen los abogados en la compra de los servicios de envíos judiciales es la notificación debida de acuerdo a las especificaciones del código general de proceso.

Análisis demográfico, geográfico, psicográfico y conductual del consumidor (abogados). De acuerdo a la información suministrada por Cepeda (2017) quien ocupa la gerencia de Medellín, y quien se basó en el conocimiento adquirido durante los años de experiencia en la línea de envíos judiciales, se identificó los siguientes aspectos de los abogados (consumidores): Geográficos, Conductuales y Demográficos.

Geográficos: los clientes activos, inactivos y los potenciales para la sucursal de Enviamos Comunicaciones S.A.S en Medellín se encuentran ubicados en Medellín y el área metropolitana entendida por: Envigado, Itagüí, Sabaneta, Caldas, San Antonio de Prado, La Estrella, Bello y Copacabana.

Psicográfico y conductual: los abogados suelen ser de pensamiento conservador por su profesión. Dados a la norma, al respeto de las leyes. Se amparan y obran conforme a ellas. Son ordenados, buenos lectores y con escritura aceptable. Disfrutan de las tertulias y suelen relacionarse con otros colegas quienes muchas veces también son sus amigos. La mayoría de religión cristiana. Se distinguen por su buena presentación personal que comúnmente es formal es sus días laborales que transcurren en oficina o en audiencias. Pertenecen a una clase social media-alta. Son defensores de la familia, la moral y la religión.

Demográficos: Por lo general poseen familias nucleares compuestas por: madre, padre e hijos.

Y acostumbran a tener el liderazgo de sus familias. Los abogados son los clientes finales. Sin embargo, otra figura distinta al abogado y que tiene injerencia en la elección del proveedor

de los envíos judiciales, es la secretarias o dependiente judicial quienes son las que dan el aval o no a las empresas de mensajerías. Ellas son de educación técnica, organizadas, con altas habilidades comunicativas y con nivel de gestión en oficina y en los juzgados. Se han constituido en la cara no visible de las oficinas de los abogados. Pero son ellas, las que la mayoría de las veces toman decisiones de tipo administrativo u operativo. Su condición social es media alta.

Existen dos tipos de clientes: Los corporativos y las personas naturales. Los corporativos son a los que más le apuestan a la compañía por manejar mayor volumen de envíos judiciales. Estos manejan procesos ejecutivos de entidades financieras quienes tienen cartera castigada en gran volumen; y otros las personas naturales, que también manejan procesos ejecutivos de cartera castigada de las entidades financieras. Pero, usualmente, en menor cantidad. Por otra parte, los corporativos son los que cuentan con mayor número de dependientes judiciales y secretarias, dependiendo de la cantidad de procesos ejecutivos que esté manejando; y los naturales, cuentan con menos personal, dado a la menor cantidad de procesos asignados. El personal técnico en su mayoría, es femenino y tienen condición social media baja. Dicho personal está muy atento a la diligencia de las entregas por cuanto de este depende la eficiencia de su trabajo.

Matriz DOFA

<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cliente inclinado al uso de herramientas tecnológicas. (Es probable que el diseño de herramientas tecnológicas, que permita la interacción del cliente con los servicios, mejore la percepción del cliente; y a su vez genere la disminución de costos en el recurso humano involucrado en el proceso). - Espacio para la creación de nuevas unidades de negocio asociadas a los envíos judiciales. (Podría ser plataformas clasificación de información judicial que incluyan: alertas de procesos, envíos electrónicos judiciales permitidos por el nuevo código general del proceso; entre otros). - Escasa competencia en el servicio de envíos judiciales rurales y regionales (en zonas urbanas lejanas). - Necesidad de servicios de envíos judiciales personalizados por parte del cliente. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Paro de la rama judicial. - Aparición de servicios sustitutos como plataformas electrónicas de envíos judiciales. - Precios más bajos de la competencia en entregas judiciales Regionales y Nacionales por tener al máximo la capacidad instalada.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poco conocimiento del cliente. - No se cuenta con dispositivos tecnológicos robustos que permitan controlar los tiempos de entrega y la trazabilidad. - No existe un pleno posicionamiento de la marca Enviamos Comunicaciones S.A.S, en sus clientes, como la mejor opción de servicios de envíos judiciales. - Pocos canales de venta. - Impuntualidad en las entregas y en las recolecciones. - Los clientes activos e inactivos la perciben como carente de organización y eficiencia. - Precios más altos que la competencia en entregas judiciales regionales y nacionales. - Información imprecisa en web. Con datos de contacto (dirección y teléfono de la sucursal), precios, tipos de servicio y cubrimiento no acorde con lo que la sucursal publicita. - No existe un mensaje de comunicación segmentado de acuerdo al tipo de cliente: activo e inactivo. - Aplicación, uniforme y en el tiempo, de las mismas estrategias de comunicación basadas en mercadeo directo y en medios digitales. - Carencia de organización. 	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de Enviamos Comunicaciones, por parte de sus clientes, activos e inactivos, como empresa que presta servicios de envíos judiciales. - Amplia cobertura incluidas zonas rurales. - Precios competitivos (más bajos) en entregas judiciales urbanas. - Facilidad de crédito para el pago de los servicios judiciales. - Servicios personalizados. - Trato cercano y buena comunicación con el cliente de servicios de envíos judiciales. - Conocimiento técnico del servicio de envíos judiciales. - Servicios exclusivos como las entregas judiciales nocturnas, fines de semana y hoy mismo.

Tabla 8. Matriz Dofa

Fuente: elaboración Propia.

Estrategias Dofa

F + O (Fortaleza + Oportunidad)	F + A (Fortaleza + Amenaza)	D + O (Debilidad+ Oportunidad)	D + A (Debilidad+ Amenaza)
-La identificación que los clientes, activos e inactivos, hacen de la compañía como empresa prestadora de servicios de envíos judiciales permite una mayor acogida de las nuevas unidades de negocios que la empresa cree, relacionadas con los envíos judiciales.	- La amplia cobertura en las zonas rurales constituye una estrategia de arrastre para que los clientes potenciales puedan preferir los servicios de Enviamos Comunicaciones frente a los precios bajos de otros competidores con precios más bajos en entregas regionales y nacionales de envíos judiciales.	-Con la disposición del cliente a la interactividad y a la conectividad tecnológica en materia de envíos judiciales disminuye la percepción negativa de un servicio carente de trazabilidad y de control en los tiempos de entrega.	-Mejorar el conocimiento del cliente para incursionar en la creación de nuevos servicios sustitutos que respondan a las necesidades de los abogados en materia de envíos judiciales.
-La amplia cobertura en las zonas rurales genera mayor participación en el mercado de envíos judiciales por parte de la compañía, dado a la escasez de oferentes en este tipo de servicio. Respondiendo a la demanda de los envíos judiciales rurales y sirviendo de gancho para darse a conocer, también, por los envíos judiciales urbanos.	-La facilidad de crédito (pago mensual) deja de lado la importancia que da el cliente al precio más bajo que ofrece la competencia: en los envíos judiciales regionales y nacionales. Es así que, el abogado ya no tiene que prestar su dinero para efectuar el pago inmediato, sino que esperará a que la entidad le desembolse el mismo, que hace parte de las costas del proceso, y que es asumido por el demandado.	- La necesidad de servicios personalizados de acuerdo a las necesidades y gustos del abogado permiten un mayor conocimiento del cliente.	- Promover la innovación del servicio, el control y seguimiento, con base en herramientas tecnológicas que permitan, paulatinamente, el paso a las nuevas unidades de negocio judiciales asociadas al envío, clasificación y organización de las comunicaciones judiciales.
-Con la personalización de los servicios de envíos judiciales que ofrece la compañía, el cliente podrá acceder a interactuar con mayor facilidad con un sistema tecnológico que permita tener una mejor percepción del servicio y termine contribuyendo a la reducción de costos en recurso humano de la compañía, al ser necesario menos personal en el proceso.	-La personalización del servicio de envíos judiciales genera que el cliente elija a Enviamos Comunicaciones S.A.S como su proveedor de servicios pese a que los precios de los envíos judiciales de la competencia son menores en regionales y nacionales.	- La escasa competencia en el servicio de envíos judiciales rurales y regionales (en zonas urbanas lejanas) contrarresta el alto precio que da la compañía en los envíos judiciales: regionales y nacionales, con respecto a la competencia.	-Mejorar la organización de la compañía que permita la creación de estrategias y de acciones claras de contingencia que redunden en mitigar el impacto que causa el descenso de envíos judiciales en los paros de la rama judicial.
-El conocimiento técnico de los servicios de envíos judiciales se constituye en una ventaja competitiva y de posicionamiento, frente al cliente, ante la carencia de abundantes oferentes.	-El precio bajo de los envíos judiciales urbanos, al ser mayoría por la ubicación geográfica del abogado en Medellín, frente a los precios de la competencia más bajos en regionales y nacionales; permite que el cliente elija a la marca Enviamos Comunicaciones S.A.S.	- La creación de nuevas unidades de negocio como plataformas virtuales permitirá ampliar los canales de venta.	- Ampliar los canales de venta para lograr mayor posicionamiento de marca frente a sus altos competidores.

F + O (Fortaleza + Oportunidad)	F + A (Fortaleza + Amenaza)	D + O (Debilidad+ Oportunidad)	D + A (Debilidad+ Amenaza)
-El trato cercano y la buena comunicación con los clientes puede permitir el fortalecimiento de una estrategia que redunde en la creación (ajustada a las necesidades) y en la promoción de nuevas unidades de negocio de servicios de envíos judiciales.		-Con la necesidad de servicios de envíos judiciales personalizados se podrá conocer más de cerca al cliente para segmentarlo y poder comunicar el mensaje de acuerdo a su necesidad de servicio.	- Ampliar las estrategias a otras variables distintas a la comunicación que ha involucrado marketing directo y publicidad en medios digitales que permita al cliente mejorar el valor percibido en los envíos judiciales nacionales y regionales que tienen mayor valor frente al dado por los competidores.
La personalización del servicio de la compañía contrarresta los servicios masificados ofrecidos por la competencia: Servientrega y 472.			-Optimizar los tiempos de entrega y la puntualidad en las recolecciones para contrarrestar los precios bajos que da la competencia en envíos regionales y nacionales.

Tabla 9. Matriz Estrategias Dofa

Fuente: elaboración propia.

Matriz EFI

FACTORES	PESO	CALIFICACION	PROMEDIO
FORTALEZAS			
-Identificación de Enviamos Comunicaciones, por parte de sus clientes, activos e inactivos, como empresa que presta servicios de envíos judiciales	0,06	3	0,18
-Amplia cobertura incluidas zonas rurales.	0,06	4	0,24
-Precios competitivos (más bajos) en entregas judiciales urbanas.	0,05	4	0,2
-Facilidad de crédito para el pago de los servicios judiciales.	0,05	3	0,15
-Servicios personalizados.	0,04	4	0,16
-Trato cercano y buena comunicación con el cliente de servicios de envíos judiciales.	0,05	3	0,15
-Conocimiento técnico del servicio de envíos judiciales.	0,04	3	0,12
-Servicios exclusivos como las entregas judiciales nocturnas, fines de semana y hoy mismo.	0,04	4	0,16
DEBILIDADES			
Poco conocimiento del cliente.	0,06	2	0,12
No se cuenta con dispositivos tecnológicos robustos que permitan controlar los tiempos de entrega y la trazabilidad.	0,07	2	0,14
No existe un pleno posicionamiento de la marca Enviamos Comunicaciones S.A.S, en sus clientes, como la mejor opción de servicios de envíos judiciales.	0,05	1	0,05
Pocos canales de venta.	0,05	2	0,1
Impuntualidad en las entregas y en las recolecciones.	0,08	1	0,08
Los clientes activos e inactivos la perciben como carente de organización y eficiencia.	0,07	2	0,14
Precios más altos que la competencia en entregas judiciales regionales y nacionales.	0,05	2	0,1
Información imprecisa en web. Con datos de contacto (dirección y teléfono de la sucursal), precios, tipos de servicio y cubrimiento no acorde con lo que la sucursal publicita.	0,06	2	0,12
No existe un mensaje de comunicación segmentado de acuerdo al tipo de cliente: activo e inactivo.	0,06	2	0,12
Aplicación uniforme y en el tiempo, de las mismas estrategias de comunicación basadas en mercadeo directo y en medios digitales.	0,06	2	0,12
	1	Promedio	2,45
Mayor debilidad=1, Menor debilidad= 2, Menor fortaleza=3, Mayor Fortaleza=4			

Tabla 10. Matriz EFI

Fuente: elaboración propia.

La condición interna actual de la empresa es (2,45) para enfrentar los retos del mercado.

David (1997) citado por Franco.

Análisis del resultado: De acuerdo a la evaluación de factores internos, se percibe un resultado de debilidad menor en la sucursal Medellín que son susceptibles de mejora. De tal forma que, primero la empresa deberá fortalecer los pilares débiles para poder contrarrestar las amenazas externas.

Matriz EFE

FACTORES	PESO	CALIFICACION	PROMEDIO
OPORTUNIDADES			
-Cliente inclinado al uso de herramientas tecnológicas	0,15	3	0,45
-Espacio para la creación de nuevas unidades de negocio asociadas a los envíos judiciales.	0,08	3	0,24
-Escasa competencia en el servicio de envíos judiciales rurales y regionales (en zonas urbanas lejanas).	0,22	4	0,88
-Necesidad de servicios de envíos judiciales personalizados.	0,11	4	0,44
AMENAZAS			
- Aparición de servicios sustitutos como plataformas electrónicas de envíos judiciales.	0,11	2	0,22
- Paro Judicial.	0,26	2	0,52
-Precios más bajos de la competencia en entregas judiciales Regionales y Nacionales.	0,07	2	0,14
	1	Promedio	2,89

Deficiente = 1, Aceptable = 2, Bueno = 3, Excelente = 4

Tabla 11. Matriz EFE

Fuente: elaboración propia.

Si el resultado está entre (1 – 1,9) “Deficiente o Muy negativa”.

Si el resultado está entre (2,0 – 2,9) “Regular o Aceptable”.

Si el resultado está entre (3,0 – 3,5) “Buena o Favorable”.

Si el resultado está entre (3,6 – 4,0) “Excelente o Muy bueno”.

David (1997) citado por Franco.

Interpretación de la matriz Evaluación de Factores Externos: la condición de la empresa de acuerdo al promedio, en el ámbito externo, es regular o aceptable. Pero un poco más favorable con respecto a la condición interna que se determinó en la matriz de Factores internos. Es así que, se deberá mejorar internamente para poder obtener mayor beneficio del margen de ventaja que se tiene en el ámbito externo.

Matriz Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito	Enviarnos Comunicaciones S.A.S compañía estudiada.			Servientrega		472	
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Precios competitivos	0.20	3	0.6	3	0.6	4	0.8
Cobertura	0.20	4	0.8	1	0.2	3	0.6
Seguimiento y Trazabilidad	0.30	1	0.3	4	1.2	1	0.3
Tiempos de entrega	0.30	2	0.6	3	0.9	1	0.3
	1.00		2.3		2.9		2

Calificación: 1 = Mayor debilidad. 2= Menor debilidad. 3= Menor fortaleza. 4= Mayor fortaleza.

Tabla 12. Matriz del perfil competitivo

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al análisis, la mayor debilidad de la compañía Enviarnos Comunicaciones S.A.S es el seguimiento y trazabilidad. Como, también, los tiempos de entrega que se

catalogaron como una debilidad menor. La fortaleza mayor es la cobertura y en menor medida los precios competitivos que se igualan de acuerdo al anterior resultado a los de Servientrega.

Por otra parte, Servientrega posee como fortaleza mayor el seguimiento y la trazabilidad y como fortaleza menor los tiempos de entrega, y como mayor debilidad; la cobertura.

Por último, 472 posee una fortaleza mayor que alude a los precios competitivos, seguido de la cobertura como fortaleza menor. La trazabilidad y los tiempos de entrega son las debilidades mayores de la compañía.

El anterior análisis implica que Enviamos Comunicaciones S.A.S debe fortalecer el seguimiento y la trazabilidad, como los tiempos de entrega; los cuales constituyen el factor crítico para poder hacer contrapeso a Servientrega que, contrariamente, es fuerte en el seguimiento, la trazabilidad y los tiempos de entrega. Por otra parte, 472 es líder en precios y en cobertura. Sin embargo, no constituye una fuerte amenaza para Enviamos Comunicaciones, salvo en los precios; de acuerdo a los hallazgos encontrados en la investigación.

Enviamos Comunicaciones S.A.S tiene como mayor competencia a Servientrega, el cual es líder en las debilidades de la compañía que se estudia. Por lo tanto, se hace inminente crear estrategias que le permitan posicionarse en el mercado y por ende ganar participación.

8. FORMULACIÓN DE LA RUTA DE SOLUCIONES

ACTIVIDADES	TÁCTICAS	CRONOGRAMA Semanas Septiembre Octubre								Responsable	Presupuesto	Indicador	Meta
		1	2	3	4	5	6	7	8				
P: PRODUCTO: Incursionar en un nuevo servicio que respondan a las transformaciones digitales del sector.	Diseño de plataforma digital para envíos judiciales digitales.									Gerencia Medellín	\$1.600.000	Ventas totales del servicio de envíos judiciales/Ventas totales de productos nuevos de la línea.	Extender línea de servicio.
P: COMUNICACIÓN Push (<i>empuje</i>) y Pull (<i>atracción</i>). Mejorar la Comunicación con el cliente activo y potencial a través: información con contenido y promocionales que aumenten el relacionamiento y afiancen la marca.	Diseño de boletines digitales, con contenido, para abogados con el fin de comunicarles los beneficios del servicio.									Gerencia Medellín	\$200.000	Número de personas a quienes se les envía el boletín/ Número de clientes nuevos obtenidos a través de este medio.	Comunicación con el cliente activo y potencial.
	Visitas a los clientes inactivos para el suministro de beneficios acorde a las necesidades actuales del servicio que redunde en la activación.									Gerencia Medellín	\$ 15.000 pasajes	Cantidad de clientes inactivos/ cantidad de clientes recuperados.	Identificar las razones que llevaron a la inactividad.
	Convenios con juzgados para que recomienden el servicio a los abogados.									Gerencia Medellín	\$ 200.000 pasajes	Cientes totales actuales / clientes nuevos obtenidos por el material impreso distribuido en juzgados.	Percepción de seguridad en el servicio por parte de clientes potenciales.
	Asignación de la persona encargada de las relaciones públicas del servicio de envíos judiciales para que esté participando de 2 eventos académicos en Legis y en el Colegio de Abogados con el fin de dar a conocer la empresa y los servicios judiciales.									Gerencia Medellín	\$ 300.000 salario por evento	Número de clientes potenciales asistentes al evento/ Número de clientes potenciales gestionados en el evento	Relaciones de cercanía con clientes potenciales.
	Participación de 2 eventos académicos en Legis y en el Colegio de Abogados a través de persona de relaciones públicas.									Gerencia Medellín	\$1.200.000 por evento	Total de abogados asistentes a los dos eventos/Total de los clientes adquiridos en estos dos eventos.	Reputación de la marca frente a los abogados.
	Envío de correos masivos a clientes comunicando beneficios.									Gerencia Medellín	\$100.000 por envío masivo.	Total de correos enviados/ total de clientes que identifican los beneficios.	Diferenciación del servicio por parte de los clientes.
	Actualización de la página web de la empresa para que los clientes de la sucursal puedan interactuar y relacionarse, desde el lugar en el que se encuentren, con los servicios de envíos judiciales mediante la generación e impresión de guías.									Gerencia Medellín	\$1.600.000 pago diseño web	Cantidad total de clientes que gestionan envíos/ cantidad de clientes que generan e imprimen guías a través de la web.	Interacción con el cliente.
	Realización de alianzas con el colegio de abogados de Medellín para suministrar beneficios a los asociados que son abogados ubicados en Medellín y el Área Metropolitana.									Gerencia Medellín	\$ 200.000 pasajes	Afiliados al colegio de abogados/ Clientes obtenidos por referencia del colegio.	Ampliación de la lista de clientes potenciales.
	Realización de un video con cinco clientes que hagan las veces de influenciadores.									Gerencia Medellín	\$1.000.000 video \$ 70.000 pasajes de los clientes.\$ 130.000 refrigerio clientes participantes.	Número de personas en vivo / número de reproducciones	Motivar la decisión de compra.
Diseño un plan de medios digital mensual con fechas establecidas y tipos de publicación, encaminados al relacionamiento en redes sociales con los abogados de las áreas del litigio que competen.									Gerencia Medellín	\$ 150.000 diseño mensual.	Numero de suscriptores en redes sociales/ número de abogados participantes en los temas de opinión.	Conocimiento del perfil del cliente.	

ACTIVIDADES	TÁCTICAS	CRONOGRAMA Semanas Septiembre Octubre								Responsable	Presupuesto	Indicador	Meta
		1	2	3	4	5	6	7	8				
P:COMUNICACIÓN Push (<i>empuje</i>) y Pull (<i>atracción</i>). Mejorar la Comunicación con el cliente activo y potencial a través: información con contenido y promocionales que aumenten el relacionamiento y afiancen la marca.	Pauta de anuncio publicitario de la marca Enviamos Comunicaciones S.A.S 2 veces en el año en el periódico Ámbito Jurídico.									Gerencia Medellín	\$ 2.600.000 pago mensual de anuncio.	Número de suscriptores del periódico ámbito jurídico/ número de clientes obtenidos por este medio	Credibilidad de la marca frente a los clientes actuales y potenciales.
	Entrega de 20.000 unidades de material promocional gratuito (portavaso, individuales) de la marca Enviamos Comunicaciones S.A.S a 4 restaurantes cada uno de 5.000 unidades, 2 veces en el año, que se ubican cerca al centro administrativo la Alpujarra (zona de juzgados).									Gerencia Medellín	\$ 150 unidad.	Cantidad total de material impreso entregado/clientes obtenidos por esta publicidad.	Presencia de marca en los lugares frecuentados de mayor tránsito por los clientes potenciales.
	Obsequio de 200 desayunos expresos, empacados en material promocional de la compañía, sin ser anunciado 2 veces al año, a los abogados que acrediten ser profesionales del derecho: (civil, laboral, familiar y administrativo) y que se encuentren ingresando o saliendo del edificio José Félix Restrepo en donde se encuentran los juzgados.									Gerencia Medellín	\$ 6400 Unidad.	Cantidad total de desayunos entregados/ cantidad de nuevos clientes obtenidos mediante esta actividad.	Solicitud de cotizaciones.
P: Plaza. Crear nuevos canales	Apertura de 4 nuevos puntos bajo la modalidad franquicia.									Gerencia Medellín	\$ 500.00 apertura franquicia	Cantidad de ventas totales/ cantidad de ventas en cada punto franquiciado.	Mayor accesibilidad a compra en punto de venta.
P: Precio. Percibir el precio en proporción a los beneficios.	Diseño de política de precio diferencial en las que prima: la personalización de los servicios de envíos judiciales, el volumen, tiempos de entrega y otros requerimientos del cliente.									Gerencia Medellín	600.000 Pago del asesor de política de precio.	Total de clientes con precio estándar/ total de clientes con precio ajustado a requerimientos.	Impacto que tiene el precio en la decisión de compra.

Tabla 13. Ruta de soluciones

Fuente: elaboración propia.

9. PRESUPUESTO DE LA RUTA DE SOLUCIONES

Subproceso	Estrategia	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Innovación	Incursonar en un nuevo servicio que respondan a las transformaciones digitales del sector	Diseño de plataforma para envíos judiciales digitales.	1	\$1.600.000	\$1.600.000
Relacionamiento con el cliente	Mejorar la comunicación con el cliente activo y potencial a través: información con contenido y promocionales que aumenten y afiancen la marca.	Diseño de boletines digitales, con contenido, para abogados con el fin de comunicarles los beneficios del servicio.	8	\$200.000	\$1.600.000
		Visitas a los clientes inactivos para el suministro de beneficios acorde a las necesidades actuales del servicio que redunde en la activación.	10	\$15.000	\$150.000
		Envío de correos masivos a clientes comunicando beneficios.	8	\$100.000	\$800.000
		Actualización de la página web de la empresa para que los clientes de la sucursal puedan interactuar y relacionarse, desde el lugar en el que se encuentren, con los servicios de envíos judiciales mediante la generación e impresión de guías.	1	\$1.600.000	\$1.600.000
		Diseño un plan de medios digital mensual con fechas establecidas y tipos de publicación, encaminados al relacionamiento en redes sociales con los abogados de las áreas del litigio que competen.	8	\$150.000	\$1.200.000
Referenciación por experiencia.		Asignación de la persona encargada de las relaciones públicas del servicio de envíos judiciales para que esté participando de 2 eventos académicos en Legis y en el Colegio de Abogados con el fin de dar a conocer la empresa y los servicios judiciales.	1	\$600.000	\$600.000
		Participación de 2 eventos académicos en Legis y en el Colegio de Abogados a través de persona de relaciones públicas.	2	\$1.200.000	\$2.400.000
		Convenios con juzgados para que estos faciliten recomienden el servicio a los abogados.	1	\$200.000	\$200.000
		Realización de alianzas con el colegio de abogados de Medellín para suministrar los beneficios a los abogados asociados.	1	\$200.000	\$200.000
		Realización de un video con cinco clientes que hagan las veces de influenciadores.	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Afianzamiento marca		Pauta de anuncio publicitario de la marca Enviamos Comunicaciones S.A.S 2 veces en el año en el periódico Ámbito Jurídico.	2	\$2.600.000	\$5.200.000
		Entrega de 20.000 unidades de material promocional gratuito (portavaso, individuales) de la marca Enviamos Comunicaciones S.A.S a 4 restaurantes cada uno de 5.000 unidades, 2 veces en el año, que se ubican cerca al centro administrativo la Alpujarra (zona de juzgados).	20.000	\$150	\$3.000.000
		Obsequio de 200 desayunos expresos, empacados en material promocional de la compañía, sin ser anunciado 2 veces al año, a los abogados que acrediten ser profesionales del derecho: (civil, laboral, familiar y administrativo) y que se encuentren ingresando o saliendo del edificio José Félix Restrepo en donde se encuentran los juzgados.	200	\$6.400	\$1.280.000
Plaza	Abrir de nuevas plazas.	Apertura de 4 nuevos puntos bajo la modalidad franquicia.	4	\$500.000	\$2.000.000
Precio	Percibir el precio en proporción a los beneficios.	Diseño de política diferencial de precio	1	\$600.000	\$600.000
Subtotales de implementación				\$10.771.550	23.630.000

Tabla 14. Presupuesto

Fuente: elaboración propia

10. COSTOS DE LA CONSULTORÍA

ETAPA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN	COSTO
ETAPA I	Diagnóstico y diseño del marco metodológico	2 profesionales a cargo.	Octubre 15- noviembre 15 de 2016	\$ 3.500.000
ETAPA II	Desarrollo de Investigación de Mercados y Análisis de Información	50 encuestas con su respectiva tabulación y análisis.	Noviembre 15 de 2016 – diciembre 15 de 2016.	\$ 5.800.000
ETAPA III	Diseño de ruta de soluciones	2 profesionales a cargo.	Enero 15- febrero 15 de 2017.	\$ 4.100.000
ETAPA IV	Presentación de resultados	Informe digital e impreso y socialización de los resultados por parte de los dos profesionales.	Marzo 1 de 2017	\$ 600.000
TOTAL, Consultoría de Marketing				\$ 14.000.000

Tabla 15. Costo de la consultoría

Fuente: elaboración propia.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Enviamos Comunicaciones S.A.S Medellín cuyo principal servicio son los envíos judiciales requería de un plan de mercadeo, para estos servicios, los cuales estaban afectados por la disminución de las ventas tanto en clientes activos como inactivos de la sucursal con el fin de permitir un aumento en la participación del mercado.

Se halló que de acuerdo a la muestra (clientes activos e inactivos de envíos judiciales en Enviamos Comunicaciones S.A.S) los clientes prefieren a Enviamos Comunicaciones S.A.S

aunque no en un porcentaje alto con respecto a sus dos más importantes competidores, Servientrega y 472, cuya deducción se efectúa por el choque equitativo de opiniones respecto a la percepción del servicio. Entre las percepciones reactivas se tienen: demora en los tiempos de entrega, falta de trazabilidad, falta de eficiencia. Y en las positivas: el buen servicio, la buena comunicación y la puntualidad. Se determina como generalidad que Enviamos cuenta con un buen Servicio de envíos judiciales, de acuerdo a la muestra, aunque no excelente.

Los factores que tiene en cuenta los clientes de envíos judiciales, de acuerdo a la muestra (clientes activos e inactivos), a la hora de elegir un proveedor aluden a: el nivel de servicio, la responsabilidad, la eficiencia, la rapidez, la cobertura (Fortaleza de Enviamos Comunicaciones S.A.S) y el costo en último lugar.

Con base en la comprensión de los factores internos, externos y en la investigación cuantitativa; se pudo reconocer las motivaciones e inhibiciones del cliente, activo e inactivo, de Enviamos Comunicaciones S.A.S, sucursal Medellín, con el fin de diseñar el plan estratégico de mercadeo que se basó principalmente en estrategias Push (*empuje*) y en estrategias Pull (*atracción*).

Ahora bien, para mayor efectividad del mismo, se sugiere hacer los siguientes cambios internos:

- Unificar la misión y la visión con la de la sede principal.
- Adquirir o alquilar un software de control y seguimiento de envíos que satisfaga las necesidades de seguimiento de los clientes de envíos judiciales. Como también la optimización del proceso de descarga en línea que agilice los procesos internos y de menor tiempo de respuesta a los clientes para visualización de pruebas de entrega.

➤ Implementación de seguimiento y control a los operadores (mediante GPS) para mayor productividad de los mismos.

➤ Contratar a la persona encargada del área de mercadeo que garantice la puesta en marcha del presente plan estratégico de mercadeo.

➤ Mejorar la comunicación interna de la sede principal con las sucursales.

➤ Establecimiento de metas y seguimientos continuos por parte de la sede principal a las sucursales.

➤ Implantar la figura de ejecutivo de cuenta para que estén pendiente de los requerimientos y satisfacción de los clientes.

Por último, para lograr el éxito del plan estratégico de mercadeo que redunde en un aumento de participación del mercado de los envíos judiciales de la sucursal Medellín; se deberá contar con el compromiso y con la participación conjunta de todos los miembros de la compañía con el fin de garantizar la ejecución y el control del mismo.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Addis, M. (2011). Universidad Sda Boconni. Marketing y Actualidad. 2011.
- Álvarez Pinto, F. D. (2007). Planificación estratégica de marketing perspectivas. Núm. 20, julio-diciembre. pp. 67-104 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia
- Arbeláez, J.; Serna G., H.; Díaz P., A. (2014). Modelos Gerenciales un Marco Conceptual. Fundación Universitaria María Cano. Fondo Editorial María Cano: Medellín. Pp.179- 186.
- Boletín trimestral del sector postal 4to Trimestre (2016)
- Botero Nieto, G. (2012). Fenalco: Contexto y desafíos de la transformación de los servicios postales en Colombia.
- Calderón, L. (2017). Dialogo diagnóstico de la empresa. Medellín.
- Cepeda, D. (2017). Entrevista diagnóstica de la empresa. Medellín.
- Certipostal (2017). Página web corporativa. Recuperado de www.certipostal.com
- Código General del Proceso. Colombia. (2012). Ley 1564 de 2012. Recuperado en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1564_2012.html
- Collins, J. (1998). Empresas que sobresalen: Estrategias Empresariales. 3 Edición.
- Congreso de la República. (2009). Ley 1369 de 2009. Ministerio de Las Tecnología y la Información. Recuperado en: http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-621_doc_norma.pdf
- Congreso de la República. (2012). Decreto 734 de 2012. Ministerio Nacional de Planeación.
- Cortés Cortés, M. e Iglesias León. M. (2004). Generalidades sobre la Metodología de la Investigación. Ciudad del Carmen, Campeche. México. ISBN: 968 – 6624 – 87– 2

Echeverri, L. (2012). Marketing práctico. citado en: Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Diego Panesso Catering. Villa Panesso.

El Prisma. (2005). Posicionamiento de las Marcas. Recuperado de http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeo_y_publicidad/posicionamientodelasmarcas/

Enviamos Comunicaciones (2017). Página web corporativa. Recuperado de www.enviamoscym.com

Enviamos Comunicaciones S.A.S (2016- 2017) Manual de Funciones. Enviamos Comunicaciones S.A.S.

Ferrell, O. y Hartline, M. (2006). Estrategia de Marketing. 3ª ed. México D.F: Thomson. ISBN 0-324-23381-7

Franco, J. G. (2011). Notas de Gerencia de Mercadeo. Sabaneta, Colombia. CEIPA. ISBN 978-958-8752-05-1

Guerrero, Y. (2016). Certificación revisor fiscal, diciembre 20/2016.

Informe de Competitividad 2016-2017. Concejo Privado de Competitividad. 2016

Interrapidísimo (2017). Página web corporativa Recuperado de www.interrapidisimo.com

Kotler, P. (2001). Dirección de mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control. México: Pearson Educación. 8a. Ed.

Kotler, P. (2006). Dirección de marketing. 12ª ed. México D.F: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-0-205-18623-0

David, F. (1997). Conceptos de administración estratégica. 5ª ed. México D.F: Prentice Hall. ISBN 0-02-327868-40-26-0763-9.

Lambin, J. (1995). Marketing Estratégico. 3ª ed. Madrid: Mc Graw Hill. ISBN 2-84074103-2

Larrea, P. (1991). La Calidad del Servicio. Del Marketing a la Estrategia. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.

Maqueda La Fuente, J. (1995). Marketing Estratégico para Empresas de Servicios. Ediciones Díaz Santos. Madrid.

Marcos Cobra y A Zwarg, F. (1991). Marketing de Servicios. Mc Graw Hill.

Ministerio de Tecnologías de la Información (2016). Acerca del MinTic. Recuperado en: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-540.html>

Nieto, V.; Timoté, J. A.; Sánchez, A. F.; Villarreal, S. (2015). La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta. Departamento Nacional de Planeación. Dirección de Estudios Económicos. Recuperado en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Econmicos/434.pdf>

Palencia, R. (2017). Dialogo diagnóstico de la empresa. Medellín.

Plan digital vive 2014-2018.

Planilla de seguridad social, enero 30, 2017.

Ponce Díaz, Besanilla Hernández y Rodríguez Ibarra (2012). *Factores que influyen en el comportamiento del consumidor*. En Contribuciones a la Economía, julio 2012. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2012/>

Posada, K. (2017). Entrevista diagnóstica de la empresa. Medellín.

Rivera Camino, J.; Arellano Cuerva, R.; Morelo Ayala, V. M. (s.f.). Conducta del Consumidor. Estrategias y Políticas aplicadas al marketing. Tercera edición. México ISBN: 9788473568456

Schmitt, B. (2000). Experiential Marketing: Marketing y Percepcion del Cliente. Barcelona.

Servientrega (2017). Página web corporativa. Recuperado de www.servientrega.com

Sistema Único de Información del Sector de Telecomunicaciones- SIUST – Colombia TIC. Boletín Trimestral del Sector Postal. 3er Trimestre Año 2016. Publicado en Bogotá D.C -

Colombia en enero de 2017) Ministerio de las Tecnología y la Información. MINTIC.
Págs. 25 -26. Recuperado en: https://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-19675_archivo_pdf.pdf

Software de Gestión Enviamos Comunicaciones S.A.S 2016-2017

Software Enviamos. (Versión 2). (2017). Medellín.

Tema 3. Planificación estratégica de marketing. Artículo: Área de Comercialización e Investigación de Mercados Dirección Comercial I. 3° L.A.D.E. página 3. Recuperado en: <http://www4.ujaen.es/~emurgado/tema3.pdf>

Villa, D. (2017). Entrevista diagnóstica de la empresa. Medellín.