

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Fabián Camilo Barbosa Trujillo

Universidad Santo Tomás de Aquino

Facultad de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2017

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Fabián Camilo Barbosa Trujillo

Trabajo de Grado dirigido por:

Héctor Horacio Murcia Cabra

Ingeniero Agrónomo

Especialista en Gestión y Sistemas Empresariales

Universidad Santo Tomás de Aquino

Facultad de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2017

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios, por fortalecer mi espíritu y mente, por brindarme sabiduría y entendimiento, por nunca permitirme perder la fe en mí.

A mis padres, por apoyarme incondicionalmente toda mi vida, por ser mi guía y mi más valioso tesoro, por estar a mi lado en los momentos más difíciles y por regalarme los mejores.

A mis abuelos maternos y paternos, por tenerme siempre en sus oraciones, por darme aliento y fortaleza incluso estando en el cielo.

A mi pareja, a quien admiro por su esfuerzo, dedicación e inteligencia, le agradezco por apoyarme en este largo camino, por luchar al lado mío y nunca abandonar este propósito.

Desde el fondo de mi alma, esta tesis es por ellos y para ellos.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa de la vida junto a las personas que más amo, por no dejarme caer ante adversidades y poner en mi camino personas incondicionales en el desarrollo de mi vida académica, profesional y social.

Le agradezco a mis padres por luchar incansablemente por verme triunfar, por enseñarme y guiar mi vida bajo pilares de integridad y ética, al igual que a mi familia, les agradezco por nunca dejar de creer en mí; en especial a mis tíos Jiovana Trujillo y Fredy Trujillo por disponer de su tiempo y conocimiento en el desarrollo del presente trabajo.

Agradezco a los diferentes maestros que me brindaron su conocimiento a lo largo de estos nueve semestres, a ellos les agradezco por forjar mi carácter y contribuir en mi desarrollo profesional.

De manera especial, le agradezco al profesor Héctor Horacio Murcia, quien me acompañó desde el inicio de este proceso, por atender mis inquietudes y resolver mis dudas, le agradezco porque gracias a él logre concluir mi etapa universitaria, sin el esto no hubiera sido posible. A mi Jefe Yesenia Zambrano, por ser paciente y apoyarme en el desarrollo de la tesis, por ayudarme a recopilar la información necesaria dentro de la empresa y brindarme siempre los espacios para lograr finalizar la tesis.

Estoy seguro que mi esfuerzo se verá reflejado en el logro de mis objetivos a corto y largo plazo, siempre junto a las personas que amo y siempre enfocado en ayudar a construir un mundo mejor.

Índice General

Introducción	15
1. Planteamiento del Problema	17
2. Formulación del Problema.....	19
2.1. Objetivos	19
2.1.1. Objetivo General.....	19
2.1.2. Objetivos Específicos.....	19
3. Metodología	20
4. Revisión de Literatura.....	23
5. Resultados y Discusión	29
5.1. Diagnostico Externo.	31
5.1.1. Político-legales.....	33
5.1.2. Económicos.....	38
5.1.3. Social-Ambiental	54
5.1.4. Tecnología.....	58
5.2. Las 5 Fuerzas de Porter	63
<i>Barreras de entrada</i>	64
<i>Barreras de salida</i>	64
<i>Rivalidad entre competidores</i>	65
5.2.1. Poder de los Compradores.	65
5.2.2. Poder de Los Proveedores.....	66
5.2.3. Disponibilidad de Sustitutos.	67
5.2.4. Acciones del Gobierno.....	67
5.3. Análisis del Sistema de Comercialización.	71
5.3.1. Mercado.	72

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

5.3.2.	Mecanismos de Venta.....	72
5.3.3.	Competidores.....	73
5.3.4.	Publicidad.....	75
5.3.5.	Precio.....	75
5.3.6.	Dinero (Gestión Cartera).....	77
5.3.7.	Proveedores.....	77
5.4.	Análisis de Aspectos Internos.....	80
5.4.1.	Aspectos Físicos.....	86
5.4.2.	Aspectos Económicos y Financieros.....	88
5.4.3.	Aspectos Sociales.....	95
5.4.4.	Aspectos Ambientales.....	96
5.4.5.	Aspectos Jurídicos.....	98
5.4.6.	Aspectos Mensajería Nacional.....	98
5.4.7.	Aspectos Tecnológicos.....	101
5.4.8.	Cambios en las Cuestiones Internas que afectan la Organización.....	102
6.	Revisión de Normas de Calidad.....	106
7.	Diagnóstico Estratégico.....	107
7.1.	Matriz Sicreaempresa.....	107
8.	Priorización de Debilidades.....	128
8.1.	Análisis a través del DIAGRAMA DE PARETO.....	129
8.1.1.	Análisis de Debilidades Priorizadas.....	132
8.2.	Análisis Espina de Pescado y Cómo-Cómo.....	136
9.	Programación.....	142
10.	Marco Lógico.....	146
11.	Aspectos de Gerencia Estratégica en la Empresa.....	147

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

12.	Análisis de Factibilidad.....	149
13.	Análisis Financiero	149
14.	Plan de Fortalecimiento Thomas Greg Express.....	159
14.1.	Aumentar las Ventas.....	160
14.2.	Aspectos Internos Mensajería.....	161
14.3.	Aspectos internos Tecnología.....	167
14.4.	Aspectos Internos Jurídicos	170
14.5.	Aspectos Internos Sociales y Ambientales	170
14.6.	Aspectos Internos Administrativo	171
14.7.	Aspectos Internos Físicos	171
14.8.	Aspectos Internos Económicos y Financieros	172
15.	Conclusiones	175
16.	Recomendaciones	177
	Bibliografía	178
17.	Anexos	187

Índice de Tablas

Tabla 1 Valor agregado según ramas de actividad económica y PIB.....	41
Tabla 2 Variación anual población activa, desocupados y en edad de trabajar	42
Tabla 3 Medidas de inflación.....	43
Tabla 4 Tasa de cambio y devaluación	44
Tabla 5 Variación crecimiento sector Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones..	45
Tabla 6 Análisis demográfico	56
Tabla 7 Análisis demográfico	57
Tabla 8 Variación estimada del uso de las comunicaciones	59
Tabla 9 Análisis de los aspectos externos a la empresa Thomas Greg Express.	70
Tabla 10 Benchmarking; Servicios, Previo, Publicidad	76
Tabla 11 Ficha evaluación a proveedores	78
Tabla 12 Análisis de los aspectos de Mercadeo de LA EMPRESA THOMAS GREG	79
Tabla 13 Lista de chequeo Administrativa Thomas Greg Express.....	82
Tabla 14 Facturas por radicar Thomas Greg Express.....	89
Tabla 15 Guías pendientes por facturar	91
Tabla 16 Clientes con falta de contratos	93
Tabla 17 Falencias en los registros de peso	99
Tabla 18 Check List aspectos internos.....	104
Tabla 19 Matriz SICREAEMPRESA	108
Tabla 20 Lista de chequeo priorización de debilidades	129
Tabla 21 Lista de chequeo priorización de debilidades	130
Tabla 22 Cronograma del plan de mejoramiento Thomas Greg Express	142

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Tabla 23 Marco Lógico Aplicado a Thomas Greg Express.....	146
Tabla 25 Balance General Thomas Greg Express	150
Tabla 26 Estado de resultados Thomas Greg Express	154

Índice de Figuras

Figura 1 Percepción de la corrupción por país.....	36
Figura 2 Percepción de la corrupción por Gobernación	37
Figura 3 Modelo de negocio Shyp	60
Figura 4 Modelo de negocio Shipeer	61
Figura 5 Estructura Organizacional administrativa Thomas	81
Figura 6 Mapa de procesos Thomas Gre Express.....	85
Figura 7 Ubicación geográfica Thomas Greg Express	87
Figura 8 Ubicación geográfica Aeropuerto El Dorado	87

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Cuentas por cobrar vencidas Thomas Greg Express	151
Ilustración 2 Cuentas por cobrar deterioradas Thomas Greg Express	151
Ilustración 3 Activos intangibles Thomas Greg Express	152
Ilustración 4 Transacciones con proveedores en moneda extranjera	152
Ilustración 5 Obligaciones financieras Thomas Greg Express	153
Ilustración 6 Interfaz WinQSB optimización de rutas	169
Ilustración 7 Retorno sobre la inversión Thomas Greg Express	174

Índice de Gráficas

Gráfica 1 Variación anual del PIB	39
Gráfica 2 Variación por ramas de actividad económica	40
Gráfica 3 Tasa de desempleo	43
Gráfica 4 Inflación	44
Gráfica 5 Variación % Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	46
Gráfica 6 Participación % Actividades del sector Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	47
Gráfica 7 Número de envíos realizados por los operadores de mensajería	48
Gráfica 8 Ingresos por los operadores de mensajería por tipo de envío	49
Gráfica 9 Participación de los operadores de mensajería en envíos individuales.....	50
Gráfica 10 Participación de los operadores de mensajería en envíos masivos	51
Gráfica 11 Modelo 5 fuerzas de Porter	68
Gráfica 12 Comparativo ventas 2015-2016	94
Gráfica 13 Encuestas de satisfacción 2016.....	96
Gráfica 14 Encuestas de satisfacción 2016.....	100
Gráfica 15 Diagrama de Pareto Thomas Greg Express	131
Análisis a través de La Espina de Pescado y CGráfica 16 Espina de Pescado aplicada a Thomas Greg Express	137
Gráfica 17 Herramienta Cómo-Cómo Aplicada a Thomas Greg Express	138

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Resumen

El presente Proyecto da a conocer los diferentes aspectos involucrados dentro del contexto de la Empresa Thomas Greg Express, en donde resaltan aspectos como el marco legal, financiero, económico e incluso el ambiental y social. Esta Empresa, con más de 20 años en el mercado postal se ha enfrentado en los últimos años a una serie de dificultades que han entorpecido su crecimiento dentro del mercado; es por esto que el presente trabajo se desarrolla con el fin de exponerle a esta empresa un plan de fortalecimiento que manifieste las falencias actuales y desarrolle soluciones de mejoramiento oportuno.

El documento se desarrolla bajo la metodología caribe del Docente Héctor Horacio Murcia, en donde se analiza la organización como un sistema, evaluando aspectos externos e internos y finalmente planteando soluciones a través de herramientas de fortalecimiento empresarial, permitiendo así involucrar los conocimientos adquiridos por el estudiante a lo largo de su carrera profesional.

A través del desarrollo de esta metodología a lo largo del presente trabajo, se logró establecer la principal falencia existente al interior de la organización, la cual se denominó “Decrecimiento en Ventas”. Con base en esta, se hallaron oportunidades de mejora, soluciones factibles y viables, que fueron presentadas como el plan de fortalecimiento empresarial al final del documento.

Abstract

The present project reveals the different aspects involved in the context of the Company Thomas Greg Express, highlighting aspects such as the legal, financial, economic and even environmental and social framework. This company, with more than 20 years in the market has faced in recent years a series of difficulties that have hindered its growth in the market; It is for this reason that the present work is developed in order to expose to this company a plan of strengthening that manifests the present shortcomings and develops solutions of opportune improvement.

The document is developed under the Caribe methodology of the teacher Héctor Horacio Murcia, where the organization is analyzed as a system, evaluating external and internal aspects and finally proposing solutions through tools of business strengthening, thus allowing to involve the knowledge acquired by the student throughout his professional career.

Through the development of this methodology throughout the present work, it was possible to establish the main fault existing inside the organization, which was denominated "decrease in sales". Based on this, opportunities for improvement, feasible and viable solutions were found, which were presented as the business strengthening plan at the end of the document.

Introducción

A nivel empresarial, se observa como factores de competitividad, innovación, eficiencia, mejora continua, estrategias organizacionales, entre otros, son determinantes en el momento en que se pretende –por ejemplo- incrementar ganancias y expandir mercados, generar rentabilidad o mayor posicionamiento. Incluso, aún cuando el día a día trae consigo diferentes aspectos de riesgo, tensión, adversidades, fallas y dificultades, el mercado no se detiene y obliga a buscar alternativas de mejora y prevención; lleva a las organizaciones a encontrar estrategias que las mantengan de manera estable en esta atmósfera de fuerte competencia y economía dinámica.

El presente proyecto busca demostrar dentro del sector de servicios y a través de la empresa Thomas Express, cómo los factores antes señalados pueden fortalecer una organización y generarle a su vez mayores rendimientos, y que, a pesar de las adversidades –como lo señala la revista Portafolio- se logró en este sector en época de crisis financiera, que los “ingresos sumaran más de 138.104 millones de pesos en el último año” (PORTAFOLIO, 2008).

Puntualmente, se busca a través de la investigación ayudar a superar las falencias actuales de Thomas Express.

Debido a que el estudio se enfoca en el sector de servicios postales y mensajería, vale la pena aclarar desde un principio su definición legal en Colombia; la Ley 1369 de 2009 establece que los servicios postales “consisten en el desarrollo de las actividades de recepción, clasificación, transporte y entrega de objetos postales a través de redes postales, dentro del país o para envío hacia otros países o recepción desde el exterior. Son servicios postales, entre otros, los servicios de correo, los servicios postales de pago y los servicios de mensajería expresa” (Republica, 2009).

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Una vez entendida la definición, es relevante conocer la importancia del sector dentro del contexto colombiano actual, en donde según la Superintendencia de Industria y Comercio se señala que el sector “es de vital importancia para consumidores y usuarios comerciales y es considerado como un servicio de interés económico general” (2015) Lo que deja en evidencia la importancia de la mensajería en la economía Colombiana a pesar de los mercados sustitutos que han surgido en los últimos años (como el electrónico).

En conclusión, el presente proyecto pretende brindar un profundo análisis de la situación de la empresa de mensajería Thomas Greg Express, ayudar a eliminar las debilidades encontradas y además plantear soluciones viables de fortalecimiento empresarial con un enfoque holístico y vanguardista que permita la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

1. Planteamiento del Problema

La empresa Thomas Greg Express ha sido referente en logística y mensajería nacional a lo largo de sus 23 años en el mercado postal, esta empresa de mensajería especializada en la que se prestan servicios de mensajería expresa, personalizada, internacional y de centros de correspondencia, se ha visto afectada por las tendencias actuales, específicamente las del contexto del sector postal.

Dichas tendencias, se han visto reflejadas en la transición por la que atraviesa el sector postal en la actualidad, esta transición ha llevado a generar disminución en el consumo de los servicios que presta el sector, y como lo señala Ana Cristina Chediak Burban en su estudio de mensajería postal en Ecuador donde señala que “Con estos importantes avances, la posibilidad de utilizar el correo tradicional es cada vez más remota. Por otra parte, sectores de los servicios como es el caso de los servicios postales han sufrido un impacto en cuanto a la adaptación a las nuevas TIC’s como factor de incorporación a su razón de ser tradicional.” (Burbano, 2014)

Además de la transformación que manifiesta la Dra. Ana Cristina Chediak y la cual vemos en el contexto postal actual, Thomas Greg Express ha tenido un incremento en la cantidad de PQRs mensuales, también se ha evidenciado un decrecimiento en la adjudicación de contratos que han sido naturalmente una alerta importante para los altos mandos de la empresa.

Por lo anterior, la finalidad de este proyecto de mejoramiento es analizar las falencias actuales de Thomas Greg Express y a través de éstas, evaluar de qué forma se puede resolver sus desaciertos empresariales, generar mayores ingresos, disminuir la incertidumbre de sostenibilidad, crear lazos más estrechos con sus clientes e indirectamente y gracias a esto ganar mayor participación en el mercado.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Todo esto por medio del desarrollo de la metodología CARIBE, la cual es descrita por el especialista en Gestión y Sistemas Empresariales Héctor Horacio Murcia como “una metodología integral de diagnóstico integral, priorización y programación de puntos de mejoramiento con base en técnicas modernas y con la participación directa de los miembros de la organización” (Murcia, 2014).

2. Formulación del Problema

Este proyecto pretende encontrar las principales falencias de la empresa Thomas Greg Express y a su vez, realizar un plan estratégico de fortalecimiento, que solucione las falencias encontradas.

Por lo anterior se busca: ¿Qué estrategias serían viables para desarrollar un plan de fortalecimiento que elimine las falencias actuales de Thomas Greg Express, en el servicio postal?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo General.

Desarrollar un diagnóstico integral en el sector postal y en la empresa Thomas Greg Express, el cual permita identificar las falencias empresariales actuales y así mismo facilite el desarrollo de un plan de mejoramiento empresarial.

2.1.2. Objetivos Específicos.

- Investigar y analizar la situación del contexto actual y de las características internas de la empresa Thomas Greg Express con el fin de identificar posibles áreas de mejoramiento.
- Priorizar las áreas de mejoramiento identificadas en el desarrollo de la investigación, para determinar con acierto las situaciones que impiden el completo desarrollo de la empresa.
- Elaborar un plan de fortalecimiento empresarial que haga frente a las falencias halladas, para así lograr mejoras significativas en la empresa que permitan el crecimiento de la misma.

3. Metodología

Para el desarrollo de la investigación, en la parte de diagnóstico se usará como guía la metodología caribe, la cual como señala Héctor Horacio Murcia “integra de forma práctica diferentes herramientas administrativas y de desarrollo empresarial, señalando derroteros básicos para el mejoramiento de la calidad de una organización. Su objetivo básico se refiere a apoyar el fortalecimiento de la gestión y el desarrollo de empresas y organizaciones, con la participación directa de los miembros de la organización a fortalecer” (Murcia, 2014).

1^{er} Objetivo Específico:

Investigar y analizar la situación del contexto actual y de las características internas de la empresa Thomas Greg Express con el fin de identificar posibles áreas de mejoramiento.

Éste se plantea como primer objetivo específico con el ánimo de materializar el contexto en el cual se va a llevar a cabo la investigación. Se busca con éste poder entender el mercado de mensajería en su totalidad y poder analizar las diferentes variables que lo componen, además de poder relacionar dichas variables con la situación interna de la empresa.

Por lo anterior, se intenta acopiar la mayor cantidad de información relevante posible del entorno y su dinámica frente al mercado; para esto, se usarán herramientas de análisis externo, como lo son las 5 fuerzas de Porter y el análisis PEST.

Teniendo una visión más amplia del contexto y sus repercusiones directas en el sector evaluado, se prosigue con la realización de un diagnóstico integral al interior de la empresa. Se segmentan las áreas evaluadas y sus variables y se estudian los diferentes componentes encontrados para finalmente, hallar las áreas con mayores falencias o fortalezas, según sea el caso.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

El análisis interior, se llevará a cabo a través de reuniones periódicas con el personal de Thomas Greg Express, se analizarán los archivos pertinentes de la empresa y mediante checklist y siguiendo las características indicadas en la metodología caribe, se pretenderá fundamentar los hallazgos para poder así, continuar con la priorización de debilidades.

2^{do} Objetivo Específico:

Priorizar las áreas de mejoramiento identificadas en el desarrollo de la investigación, para determinar con acierto las situaciones que impiden el completo desarrollo de la empresa.

Como lo manifiesta el objetivo específico, lo que se pretende es lograr enfocar los esfuerzos de mejoramiento en las áreas con mayor cantidad de falencias descubiertas; se busca la manera de jerarquizar los errores por área, para finalmente poder brindar un plan de acción que promueva el completo desarrollo de la empresa.

3^{ro} Objetivo Específico:

Elaborar un plan de fortalecimiento empresarial que haga frente a las falencias halladas, para así lograr mejoras significativas en la empresa que permitan el crecimiento de la misma.

Para el plan de mejora, se toma la consolidación previamente realizada de los objetivos anteriores y se analizan las falencias encontradas, se brindan soluciones y se reestructura el modelo empresarial actual que tiene Thomas.

Es importante que al plantear un cambio de tal magnitud, se entienda que cambian variables como la misión y la visión, por lo que se usa entonces un replanteamiento de las mismas y de los valores corporativos de la empresa, tal y como lo indica la metodología caribe.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Adicionalmente a esto, los cambios deben tener un seguimiento y una programación determinada, por lo que se usa una Programación de actividades identificadas dentro del proceso, para seguimiento y supervisión.

Finalmente, al dejar una programación establecida se asegura que se lleven a cabo los diferentes procesos planteados en las fechas estipuladas, y que si por alguna razón no se logran en los plazos establecidos se analice la situación y se re programe, pero sobre todo, que se ejecute de manera efectiva.

4. Revisión de Literatura

Con base en el objetivo principal antes planteado, se relacionan los siguientes documentos, artículos, investigaciones, trabajos, tesis, etc., que permitieron encontrar información pertinente para el desarrollo de la investigación.

Inicialmente es importante señalar que el contexto general del sector de mensajería enfatiza en las nuevas tecnologías y sus beneficios, como lo mencionan Joan Meliá Seguí, Jordi Herrera Joancomartí y Joaquín García Alfaro en su artículo Análisis de Seguridad y Privacidad para Sistemas EPC-RFID en el Sector Postal en donde señalan que “aparte del sector minorista, otras industrias del sector logístico, como las empresas de servicios postales, están introduciendo la tecnología RFID para aportar mejoras en sus procesos” (Seguí, Joancomartí, Alfaro; 2008).

Y es que cada vez es más evidente que el sector está atravesando por una transición a nivel global, como lo manifiesta el Profesor e Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de La Coruña. Pateiro Rodríguez “Actualmente, el sector postal está sometido a un intenso proceso de transformación orientado a la creación de un marco más competitivo... Una parte de esas modificaciones ha sido impulsada por factores exógenos —determinados, sobre todo, por la sustitución en la demanda de servicios—, que han forzado un cambio de orientación del negocio postal y una profundización en la mejora continua de la calidad” (Rodríguez P. , 2010).

Incluso las preferencias de los consumidores han cambiado y los envíos ahora se realizan por correo electrónico; las empresas “Courier” van en crecimiento (2010) y así mismo generan una amenaza en la participación no solo de Thomas sino también de todas las empresas de mensajería, el decrecimiento del sector ha llegado a tal punto a nivel global que el portal

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Bloomberg Businessweek ha señalado en su plataforma electrónica que las empresas de mensajería postal “tienden cada vez más a bajar sus ventas” (Leonard, 2016).

La revisión de literatura a la que se dio lugar en este punto, brinda una visión general de lo que puede ser el servicio postal en unos años, lo que permitirá tener una investigación más detallada y precisa de las necesidades del contexto de mensajería y correspondencia. De todas maneras, dentro de la sección de Resultados y discusión se presentan muchas otras referencias (Análisis PEST y cinco fuerzas de Porter) que muestran en forma práctica el marco de referencia que guía este trabajo de grado.

Priorización de las áreas de mejoramiento identificadas en el análisis integral, para identificar una base de mejoramiento empresarial.

Es necesario para las empresas tener un diagnóstico integral y saber cuáles son sus puntos débiles a nivel empresarial, tal como lo menciona Ediciones Díaz de Santos en su libro Plan de negocio “Todo lo que sucede en los negocios es la consecuencia de una serie de hechos, acontecimientos, decisiones, que se han producido (o dejado de producir) con anterioridad” (Santos, 1994).

El artículo de Álvaro Escribano Sáez, Patricia González Gómez, Julio Lasheras San Martín, Regulación y Análisis Económico del Servicio Postal en España, abre las puertas hacia un contexto desarrollado en temas de solución de falencias internas empresariales y rapidez en la mensajería postal que puede servir como referente para Thomas Express. Ellos mencionan que “los clientes necesitan decidir cuándo, cómo y dónde utilizar, enviar y recibir información y mercancías de forma rápida” (2003) Y es evidente al ver, como se había mencionado antes, el crecimiento acelerado de los Courier en Colombia promovido básicamente por su agilidad en la operación.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Estructuración y planteamiento de una propuesta holística que permita el fortalecimiento y desarrollo de la empresa ante las nuevas necesidades del mercado (Plan de Mejora).

La idea del plan de mejora es encontrar un referente de crecimiento y rentabilidad para la empresa y Jack Welch da un buen punto de partida cuando menciona que “La calidad es nuestra mejor garantía de la fidelidad de los clientes, nuestra más fuerte defensa contra la competencia y el único camino para el crecimiento” (Welch, J; 2010).

Pero, para lograr realmente una propuesta holística que permita el fortalecimiento de Thomas se debe mejorar todos los días, como lo menciona (Abell, 1994) cuando nos brinda un análisis y conceptualización del mejoramiento continuo como una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, en donde afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (Kbbaul, 1994).

Además de estas fuentes, el apoyo de literatura que brinda la empresa Thomas Greg Express, es muy amplio, en su plataforma DocManager, en la que se encuentran estudios y publicaciones a nivel interno de la empresa.

Con respecto a lo planteado a lo largo de priorización de debilidades y fortalecimiento empresarial, sirvieron como base literaria y de investigación los siguientes referentes, además de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

Inicialmente como lo señala la revista para emprendedores y empresarios BNews Magazine, “la investigación de mercados es una herramienta que se sirve de varias ciencias del marketing para crear y establecer un sistema de información que por medio de un proceso técnico permite clasificar, analizar o interpretar datos cuantitativos y cualitativos obtenidos de fuentes primarias y secundarias de información, a fin de evitar riesgos y lograr así la toma de

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

decisiones adecuadas para una eficiente dirección de la empresa” (BNews Magazine, 2015), por lo anterior será la investigación del mercado la base del plan de fortalecimiento.

Adicional a la investigación de mercado y en vista de los Acuerdos de Nivel de Servicio que Thomas Greg Express ha incumplido, será la norma ISO 2859 el sistema que reducirá el indicador de incumplimientos que a la fecha se registra, ya que esta “establece un sistema de muestreo para la inspección por atributos basado en el nivel de calidad aceptable en donde el objetivo es hacer que los proveedores mantengan un límite de calidad al menos tan bueno como el AQL especificado por el comprador. De esta forma, se minimiza el riesgo estadístico para el comprador de aceptar un lote de baja calidad.” (Cotecna, Empresa líder en servicios de inspección, pruebas, verificación y certificación).

Además del modelo AQL que se usará para la disminución de los incumplimientos, la optimización de rutas será esencial a la hora de brindarle mayor soporte al esfuerzo por abolir en su totalidad los incumplimientos, no obstante, deberá ser implementada dicha optimización de manera prudente y eficiente, la empresa consultora Brain Trust afirma que, “La clave para abordar un problema de optimización de rutas está en comprender que la forma de afrontarlo depende de las particularidades de cada organización y, por tanto, es importante: Definir claramente el objetivo de la optimización: es decir, definir claramente el alcance del problema que se quiere resolver y las variables más críticas a la hora de medir el éxito de la optimización (nivel de servicio, coste, etc.), Delimitar claramente el servicio actual en términos de características del producto, características de las rutas y características de la organización (procesos y medios con los que cuenta) y Establecer el tipo de resultado deseado para el proyecto, entendiendo como tal, si se busca un sistema que permita controlar numerosas rutas

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

aun a costa de perder flexibilidad o, por el contrario, un sistema más flexible con un alcance más acotado” (Brain Trust Consulting Services, 2009).

Por otra parte, en el plan de mejoramiento también se enfocarán los esfuerzos en el desarrollo de una estructura de redes y marketing, la cual permita mejorar asertivamente la promoción de la empresa, ya que “A través del marketing, las personas obtienen siempre lo que quieren o creen necesitar a través del intercambio de producto y valor entre ellos. En el marketing corporativa es esencial generar sensación de necesidad, un valor humano que hace la carne del consumidor débil ante cualquier tentación apetecible” (Marketing Profesional.net).

Adicional al marketing, la publicidad es una herramientas que “no le debe faltar a ninguna empresa aun sin importar el tamaño de esta, pues aunque sea pequeña una empresa requiere de una buena publicidad para cumplir su objetivo, que como sabemos es vender su producto o servicio... En la actualidad, estamos en un mundo marcado por el consumismo, lleno de sabores, colores, formas, etc., que buscan tentarnos día a día, por ejemplo por el simple hecho de ir a cualquier lugar aunque sea a un parque en el camino o en el mismo parque no podemos evitar ver un sin fin de carteles que apelan nuestra atención para probar o utilizar algo y vaya que lo logran, pues debemos reconocer que muchos de los productos que llegan a nuestras manos, no los fue insinuado por algún tipo de publicidad.” (Tecnigraf, 2013).

Seguido a esto y a nivel financiero, será la fijación de precios un tema relevante de consideración y cuidado, “La fijación de precios (Pricing) es más que una simple actividad de rutina. De esta actividad depende en gran medida el desempeño de las ventas y en consecuencia, el éxito de la organización involucrada. Incluso junto a la distribución, la promoción y la definición del producto, se considera al pricing como uno de los elementos primordiales del

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

célebre Marketing Mix enunciado por Neil H. Borden en 1964 y que aún se considera vigente.”
(de gerencia.com).

Las anteriores revisiones literarias fueron junto con la bibliografía en su totalidad, claves para el desarrollo del presente trabajo de grado, a continuación se presentará los resultados y discusión del trabajo para entrar al desarrollo de los objetivos específicos ya planteados.

5. Resultados y Discusión

Para contextualizar al lector y facilitar la comprensión del diagnóstico que se llevó a cabo y el cual se presentará a continuación, se iniciará brindando algunas características específicas de Thomas Greg Express y del Grupo del cual hace parte. Posteriormente a esto, se mencionarán los objetivos anteriormente planteados y se alinearán estos al análisis externo e interno, para finalmente manifestar los hallazgos y los planes de acción que se pretende llevar en cada uno de estos.

Como se mencionó anteriormente Thomas Greg Express es una empresa con poco más de 2 décadas de trayectoria; su casa matriz está constituida como Thomas Greg & Sons la cual lleva más de medio siglo en el mercado y también es la fundadora y dueña de siete filiales más sumadas a Thomas Greg Express. Además de esto, el grupo Thomas Greg & Sons se encuentra posicionado en otros diez países adicionales de Colombia, lo que evidencia su consistencia y seriedad empresarial. (Zambrano, 2013).

Para el presente estudio, es importante saber que dentro de Thomas Greg Express, operan filiales del grupo tales como Emposer Ltda la cual presta el servicio de vigilancia y seguridad privada con o sin armas de fuego con modalidades de vigilancia fija y móvil y escoltas o supervisión a mercancías y productos de la compañía. (Zambrano, 2013).

El CSC o Centro de Servicios Compartidos es otra de las filiales del grupo que hace parte de la estructura de Thomas Greg Express, no solo se encarga del reclutamiento de la organización sino que también presta algunos servicios de control interno, Tecnología, secretaria general, entre otros. (Zambrano, 2013).

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Por lo anterior, cabe resaltar que el diagnóstico desarrollado se centrará en las áreas que gestiona directamente Thomas Greg Express, es decir: Tecnología interna, Área Comercial, Facturación, Gerencia, Calidad, Servicio al Cliente, Mensajería Nacional.

Una vez explicado esto, es importante recordar los pilares que sostienen esta investigación, iniciando por el objetivo general:

Desarrollar y aplicar un proceso integral de fortalecimiento empresarial, el cual haga posible el estudio del entorno y las características internas de la empresa Thomas Greg Express, para así formular un plan de mejoramiento que permita hacer frente a la situación problemática encontrada, para finalmente lograr un fortalecimiento al interior de la organización que se vea reflejado en la satisfacción de los clientes.

El anterior objetivo planteado, es la base con la que se desarrolla el presente proyecto de fortalecimiento; de éste, se esbozan objetivos específicos a los cuales se les da respuesta en el actual numeral por medio de herramientas brindadas en el ámbito empresarial y en la metodología Caribe, así:

Efectuar un análisis profundo del contexto actual y de las características internas de la empresa con el fin de identificar posibles áreas de mejoramiento de la misma.

“Si no conocemos cómo luce la industria, qué está cambiando en ella, cuáles son los impulsores fundamentales...las estrategias van a ser marginalmente inservibles” (Porter, 2010). Es evidente la importancia de conocer el contexto y la dinámica de la industria de la que se hace parte, es por esto, que la investigación busca también materializarse de manera externa.

Se recuerda que “todas las organizaciones viven en un entorno que afecta sus operaciones” haciendo de la relación entre empresa-entorno, un sistema afluente de información con relaciones directas e indirectas que se evidenciarán en el sistema empresarial de Thomas

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

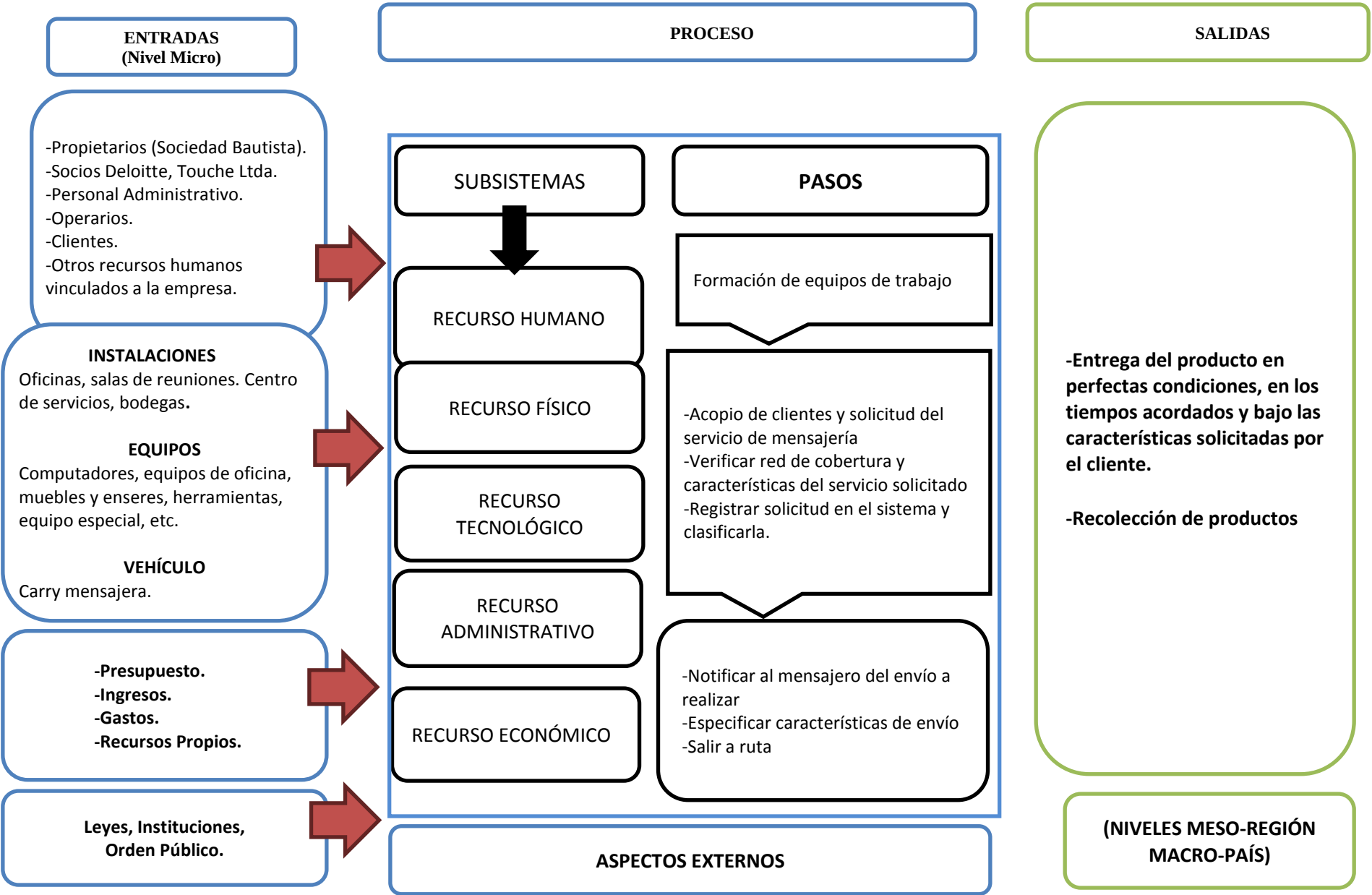
Greg Express (Cuadro 1) y por el cual se le da inicio al diagnóstico externo, para continuar con la investigación a través de herramientas de análisis PEST y 5 Fuerzas de Porter.

A pesar de ser estas últimas, herramientas de diagnóstico externo (las dos), la primera tiene como objeto fundamental; “determinar cómo una empresa se ve afectada por las fuerzas externas, bien sean políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, legales o ambientales” (Admin, 2015), mientras que Las 5 Fuerzas de Porter permite de una u otra forma comprender qué determina la rentabilidad y el nivel de competencia que existen entre cualquier industria de una manera global. (Admin, 2015).

5.1. Diagnostico Externo.

A continuación y en base a la metodología CARIBE se presentará el diagnostico externo con sus respectivos aspectos, este diagnóstico será esencial para el desarrollo del trabajo, y el mismo le dará paso al análisis comercial e interno.

Cuadro 1. Sistema Empresarial Thomas Greg Express



Fuente: Auditoría administrativa con base en innovación organizacional (Murcia, 2014)

En el Cuadro 1 (Sistema empresarial Thomas Greg Express) se refleja el entorno y la organización vistos desde un todo, se da una visión más amplia y holística de la organización, facilitando así la integración de las Herramientas PEST y 5 Fuerzas de Porter, desarrolladas enseguida.



5.1.1. Político-legales



Marco normativo:

Dentro del marco normativo vigente en Colombia que regula y dirige el sector postal colombiano, la ley 1369 del 30 de diciembre del 2009 es la base legal del sector junto con todas aquellas que derivan de esta (resolución número 003271 de 2011, resolución 3038 de 2011, entre otras.). La 1369 es ley fundamental y pilar esencial en términos legales, obligaciones, restricciones, prohibiciones, etc., y allí se establece; el régimen de los servicios postales y otras disposiciones del sector entre las que sobresalen las condiciones y requisitos para ser operador postal o el alcance de la CRC y el MINTIC dentro del sector. (Republica, 2009).

Adicionalmente a esta, resaltan tres leyes que desde la última reestructuración legislativa realizada en el sector, han venido siendo referentes normativos y legislativos para el desarrollo y

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

dirección del sector, además que han sido estas los fundamentos legales para la operación de las actuales empresas postales.

Primeramente, la ley 72 de 1989 “Por la cual se definen nuevos conceptos y principios sobre la organización de las telecomunicaciones en Colombia y sobre el régimen de concesión de los servicios y se confieren unas facultades extraordinarias al Presidente de la República.” (MINTIC, 1989) Y, en donde se determinó que “además que el Estado prestara los servicios públicos de telecomunicaciones en forma directa o a través de concesiones, que podían ser otorgadas por medio de contratos o en virtud de licencias, según lo dispusiera el Gobierno Nacional.” (DNP, 2006).

Lo que permitió para ese entonces la inclusión de concesiones y otorgación de licencias a terceros para la prestación de servicios de mensajería, facilitando y promoviendo la creación de empresas postales y modelos de negocio de mensajería para finales de los 80's.

En vista del crecimiento de la economía Colombiana y de los diferentes sectores que promovían la misma, legalmente se estableció en 1993 la Ley 80, en la que “se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública” (1993) y en la cual se establecen las directrices para las empresas postales y su inclusión y concesión en el mercado.

Por otro lado, Decretos como el 229 de 1995, fundamentaron legalmente las bases de reglamentación del servicio postal y sus afines, sus características, garantías y generalidades del mismo. Cabe resaltar, que fue este decreto en donde se “estableció que la prestación del servicio de correo nacional e internacional se concediera mediante contrato, previa licitación pública, mientras que la prestación del servicio de mensajería especializada se concediera directamente mediante licencia.” (DNP, 2006).

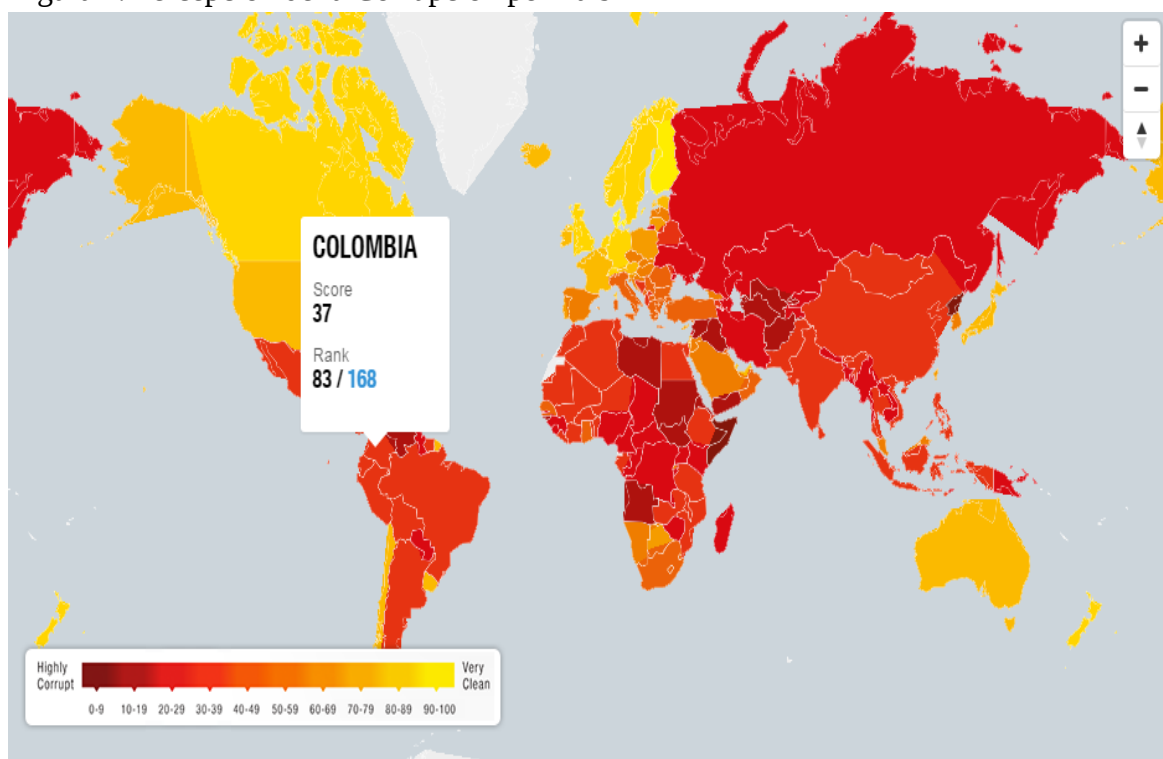
Gobierno colombiano:

Como se observa, los sectores económicos están sometidos a las leyes establecidas por la Ley Colombiana. El sector postal no es la excepción y al igual que los demás, también es promovido por los esfuerzos gubernamentales; para asegurar ello, el gobierno Colombiano junto con la superintendencia de Industria y Comercio realizaron el “Estudio del Sector Postal en Colombia” (2012) en donde trataban aspectos para impulsar el sector, planteando ideas de disminución en la carga tributaria a los empresarios que inician en el sector postal o como la creación de los CAE (centros de atención empresarial) que facilitan la gestión empresarial ante los tramites de la Cámara de comercio.

Adicionalmente a esto, el gobierno Colombiano envía a las empresas postales trimestralmente y desde el 2013, informes del ministerio de tecnologías de la información y la comunicación MINTIC (el cual regula y audita junto con la CRC el sector postal) con las tendencias, oportunidades, amenazas, etc. del sector; esto con el ánimo de promover el análisis y enfocar los esfuerzos de las empresas postales hacia donde el mercado lo requiere.

Una vez visto brevemente el marco normativo y los esfuerzos gubernamentales en pro del sector, es importante añadir al análisis una variable vergonzosa en el aspecto político pero relevante a la hora de analizar el sector de manera externa, la corrupción, la cual se percibe por país, como se observa en la Figura 1.

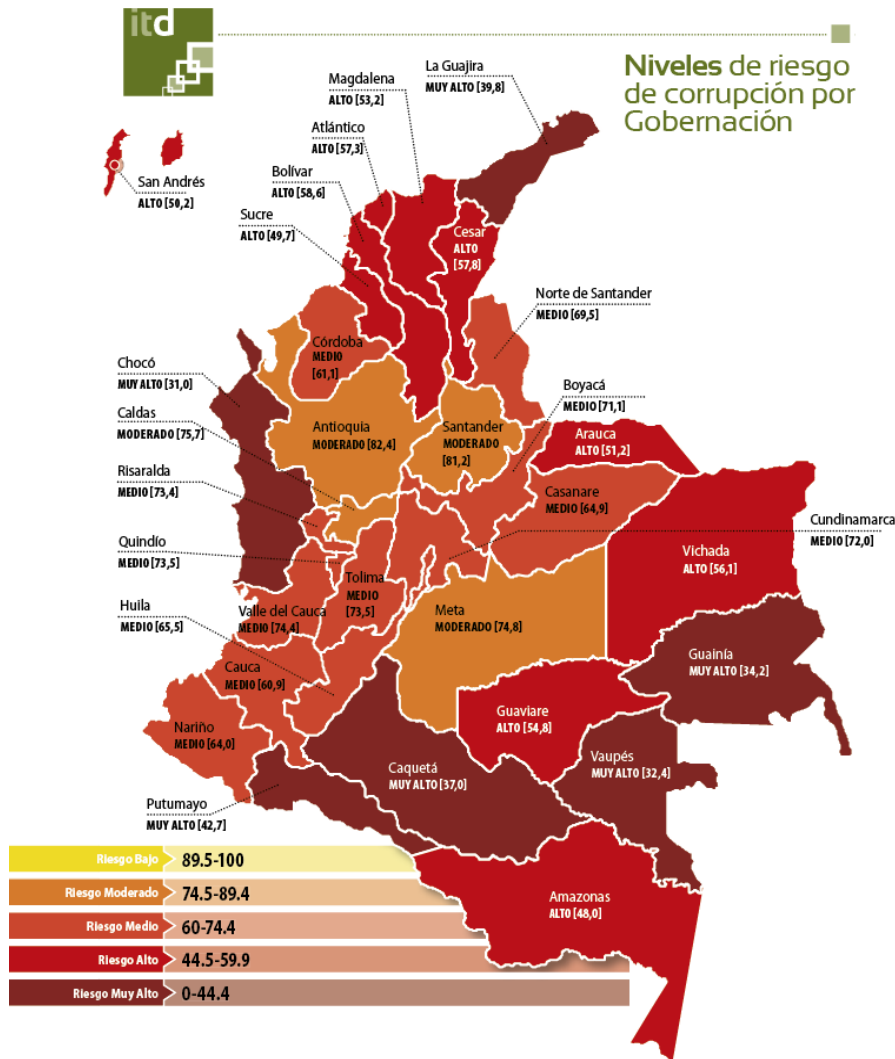
Figura 1. Percepción de la Corrupción por País



Fuente: Corruption perceptions index (Transparency.org, 2015)

Según la página web Transparency.org, la cual se dedica al análisis de los gobiernos del mundo con énfasis en el nivel de corrupción de cada uno de estos, se ve que Colombia ocupa el puesto 83 de 168 países evaluados; no obstante, si se analiza más de cerca la política Colombiana discriminando los niveles de corrupción por gobernación se obtiene el panorama observado en la figura 2, así:

Figura 2 Percepción de la corrupción por Gobernación



Fuente: Niveles de riesgo de corrupción por gobernación (ITEP, 2013)

Ambas figuras sugieren un cuidado en el desarrollo de las estrategias organizacionales con respecto a los factores políticos manifestados; serán variables como la corrupción, aquellas que disminuyan la inversión, y así indirectamente aumenten el nivel de riesgo del país, afectando inminentemente la economía Colombiana. (Bustamante, 2015).

Y es que es más que evidentemente, que Colombia es un país con problemas críticos de corrupción que afectan cualquier variable a tener en cuenta en el análisis, en el caso del sector postal, afectarían directamente la inversión sobre este y posibles movimientos en contra o a favor

de él, dependiendo cuales sean los intereses del partido político predominante e influyente del momento.

Por ejemplo, con la nueva reforma tributaria que pretende aprobar el congreso el presente año, el sector postal y algunos otros sectores privados podrían salir beneficiados puesto que se pagarían menos tributos al desaparecer el impuesto a la riqueza y al CREE, tal y como lo indica el diario El País. (El País, 2016).

Además de estas disminuciones habría “exención en el IVA para la compra de bienes de capital, por lo que las compañías tendrán un beneficio tributario por invertir en nuevas tecnologías, maquinaria y la expansión general de sus negocios” (2016) lo que generaría un aumento significativo en los bienes de capital del sector postal o al menos de las empresas postales que tengan los recursos para dicho aumento de capital.

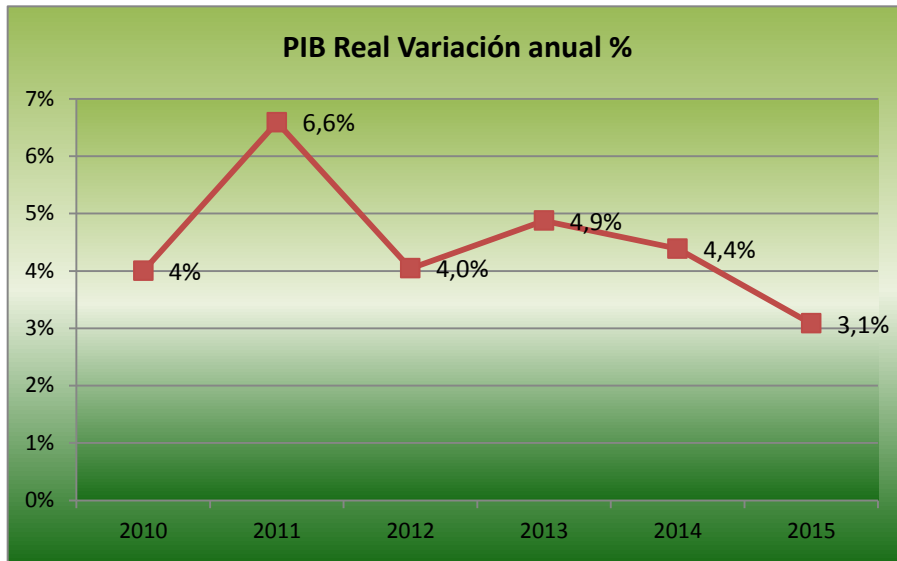
5.1.2. Económicos



Situación económica actual:

En la Gráfica 1 se observa que la economía colombiana en los últimos años ha mostrado una desaceleración en el comportamiento del PIB, a pesar de que para el año 2011 se presentó una recuperación con un repunte del 6.6% principalmente por el resultado obtenido en la explotación de minas y canteras, establecimientos financieros, transporte, construcción y comercio (Ministerio de Minas y Energía, 2014).

Gráfica 1. Variación Anual del PIB.



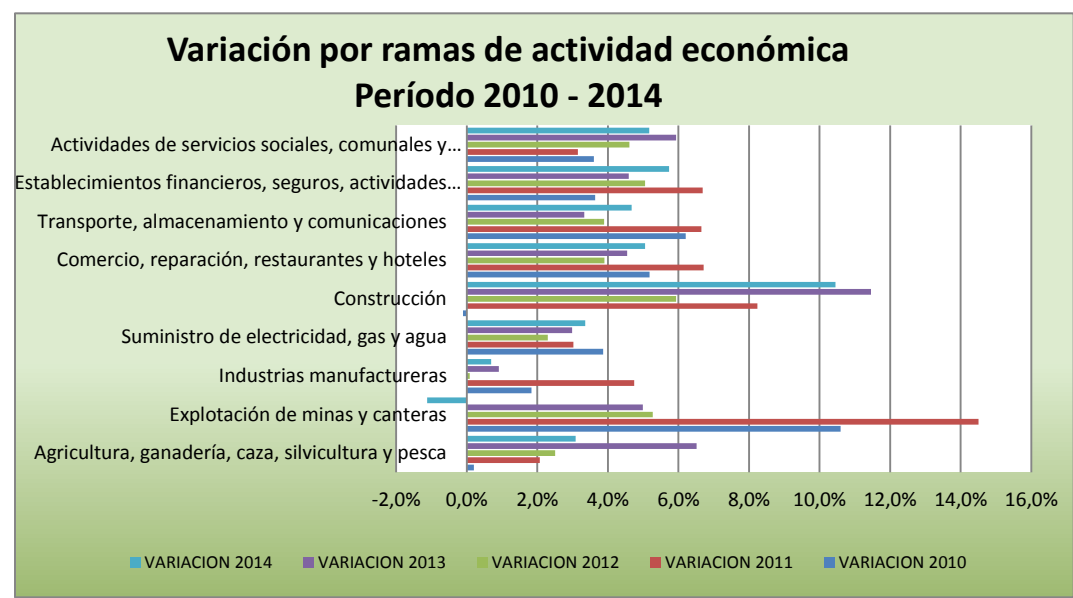
Fuente: Informes económicos y estadísticos (BANCO DE LA REPUBLICA, 2016).

Elaboración propia

Para los siguientes años se observa una tendencia decreciente importante, marcada por la reducción del precio del crudo la cual impacta la caída del PIB dado que el petróleo representa cerca del 5% del mismo (FEDESARROLLO, 2015), sin incluir el efecto multiplicador de los servicios petroleros; todo esto en suma contribuye al desequilibrio de las finanzas públicas viéndose afectadas con una disminución del 20% de los ingresos que obtiene el Gobierno; por lo que se espera buscar el equilibrio vía tributaria con la reforma que se encuentra en curso. (Cardenas, 2016).

Dentro de los sectores que se esperan dinamicen el comportamiento del PIB, como se observa en la gráfica 2 y la tabla 1, se encuentra el de la construcción con la ejecución de las concesiones viales de cuarta generación, programas del Gobierno como Mi Casa Ya, con un crecimiento entre un 4% y 5%; seguido de los sectores de manufactura y comercio con un 3%. (PORTAFOLIO, 2016).

Gráfica 2. Variación por Ramas de Actividad Económica.



Fuente: Informes económicos y estadísticos (BANCO DE LA REPUBLICA, 2016).

Elaboración propia

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Tabla 1. Valor Agregado según Ramas de Actividad Económica y PIB.

Clasificación Cuentas Nacionales	Concepto	2010	VARIACION 2010	2011	VARIACION 2011	2012	VARIACION 2012	2013	VARIACION 2013	2014	VARIACION 2014
A.	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	27,720	0.2%	28,295	2.07%	29,005	2.51%	30,895	6.52%	31,849	3.09%
B.	Explotación de minas y canteras	29,821	10.60%	34,147	14.51%	35,948	5.27%	37,743	4.99%	37,318	-1.13%
C.	Industrias manufactureras	54,065	1.83%	56,631	4.75%	56,677	0.08%	57,192	0.91%	57,588	0.69%
D.	Suministro de electricidad, gas y agua	15,895	3.87%	16,376	3.03%	16,752	2.30%	17,253	2.99%	17,832	3.36%
E.	Construcción	26,302	-0.10%	28,469	8.24%	30,159	5.94%	33,614	11.46%	37,127	10.45%
F.	Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	50,975	5.18%	54,400	6.72%	56,523	3.90%	59,094	4.55%	62,081	5.05%
G.	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	31,369	6.21%	33,455	6.65%	34,757	3.89%	35,915	3.33%	37,594	4.67%
H.	Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	82,688	3.64%	88,215	6.68%	92,676	5.06%	96,936	4.60%	102,493	5.73%
I.	Actividades de servicios sociales, comunales y personales	65,920	3.61%	67,996	3.15%	71,132	4.61%	75,351	5.93%	79,250	5.17%
D.21-D.31	Impuestos menos subvenciones sobre los productos	39,088		43,420		45,770		47,608		50,272	
B.1*	Producto interno bruto	424,599		452,578		470,880		493,831		515,489	

Fuente: Valor agregado según ramas de actividad económica y PIB, (DANE, 2014)

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

A pesar de la desaceleración económica que vive el país, la tasa de desempleo del período, según se ve en la tabla 2 y en la Gráfica 3, demuestra un comportamiento con tendencia decreciente pasando de estar en un 11.8% para el año 2010 a un 8.9% para el último año.

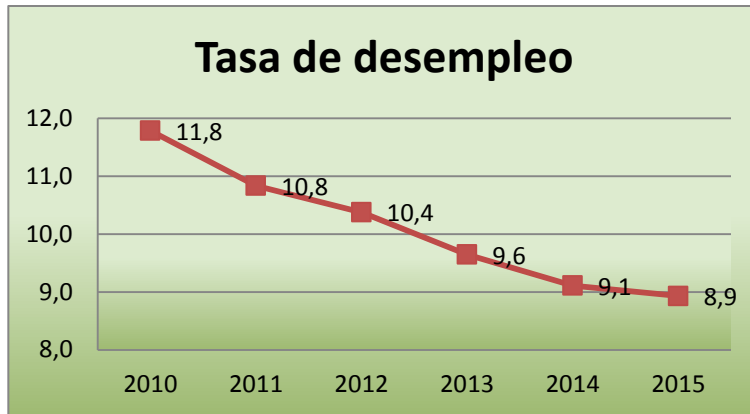
Las ramas que jalonaron la generación de empleo fueron construcción, restaurantes y agricultura, según lo indica la entidad estadística DANE.

Tabla 2 Variación anual población activa, desocupados y en edad de trabajar

Período	Población total	Población en edad de trabajar		Población económicamente activa		Desocupados	
	Número de personas (miles)	Número de personas (miles)	% de la población en edad de trabajar	Número de personas (miles)	Tasa general de participación*	Número de personas (miles)	Tasa de desempleo**
Indicadores anuales (promedio enero-diciembre)							
2010	44,218	34,706	78.5	21,777	62.7	2,564	11.8
2011	44,735	35,248	78.8	22,446	63.7	2,426	10.8
2012	45,254	35,781	79.1	23,091	64.5	2,394	10.4
2013	45,774	36,307	79.3	23,292	64.2	2,243	9.6
2014	46,296	36,827	79.5	23,654	64.2	2,151	9.1
2015	46,819	37,342	79.8	24,173	64.7	2,156	8.9

Fuente: Indicadores Anuales, (DANE, 2016)

Gráfica 3. Tasa de Desempleo.



Fuente: Informes económicos y estadísticos (BANCO DE LA REPUBLICA, 2016).

Elaboración propia.

Como efecto de la reducción de la tasa de desempleo de los últimos años, se observa un alza en la inflación en este mismo periodo.

Pese a que el gobierno ha enfocado su objetivo a lograr la meta trazada de inflación no mayor a 3%, la inflación registrada en 2015 es la más alta de los últimos 7 años encontrándose en un 6.77%, tal como se observa en la Tabla 3 y Gráfica 4.

Tabla 3. Medidas de Inflación

PERIODO	MEDIDAS DE INFLACION	
	Meta de inflación 1/	Inflación al consumidor (IPC)
2010	3.00	3.17
2011	3.00	3.73
2012	3.00	2.44
2013	3.00	1.94
2014	3.00	3.66
2015	3.00	6.77

Fuente: Indicadores Anuales, (DANE, 2016)

Gráfica 4. Inflación



Fuente: Informes económicos y estadísticos (BANCO DE LA REPUBLICA, 2016).

Elaboración propia.

Si a lo anterior se suma la variación en la tasa de cambio de los últimos años y la devaluación que ha traído consigo, se evidencia en la tabla N° 4 el comportamiento de los últimos cinco años, estas variaciones afectan las empresas que importan o que tienen algún tipo de relación comercial en dólares.

Tabla 4. Tasa de Cambio y Devaluación.

Tasa de cambio y devaluación		
TRM	Devaluación nominal	Devaluación real 2/
1,913.98	-6%	-4%
1,942.70	2%	-1%
1,768.23	-9%	-3%
1,926.83	9%	6%
2,392.46	24%	8%
3,149.47	32%	14%

Fuente: Indicadores Anuales, (DANE, 2016)

A grandes rasgos esta es la situación económica en general, no obstante, y en vista de que el sector en el cual se basará el presente trabajo de grado, es el postal, se expondrán los temas económicos más relevantes en relación con dicho sector.

Análisis del sector postal:

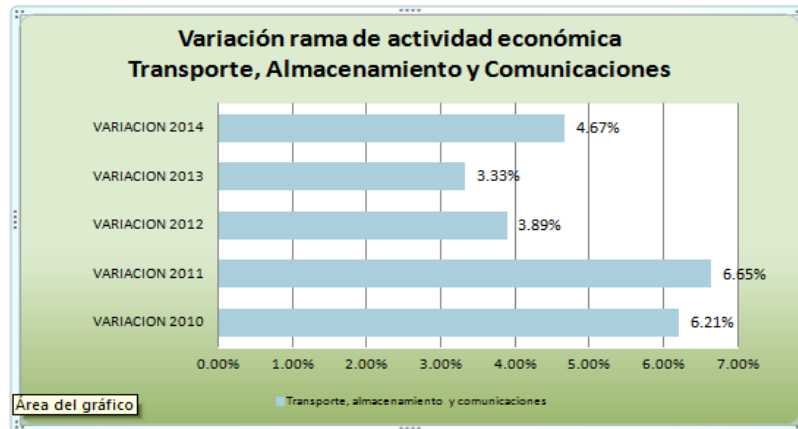
Al profundizar en el análisis del sector postal, es necesario precisar, que éste se encuentra dentro de la rama de actividad económica de transporte, almacenamiento y comunicaciones, siendo esta industria uno de los sectores que estimula el crecimiento de la economía, como se logra observar en la Tabla 5 y en la Gráfica 5.

Tabla 5. Variación Crecimiento Sector Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.

Clasificación Cuentas Nacional	Concepto	2010	VARIACIO N 2010	2011	VARIACIO N 2011	2012	VARIACIO N 2012	2013	VARIACIO N 2013	2014	VARIACIO N 2014
G.	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	31,369	6.21%	33,455	6.65%	34,757	3.89%	35,915	3.33%	37,594	4.67%
B.1*	Producto interno bruto	424,599		452,578		470,830		493,831		515,489	

Fuente: Indicadores Anuales, (DANE, 2016) vs PIB real

Gráfica 5. Variación % Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.

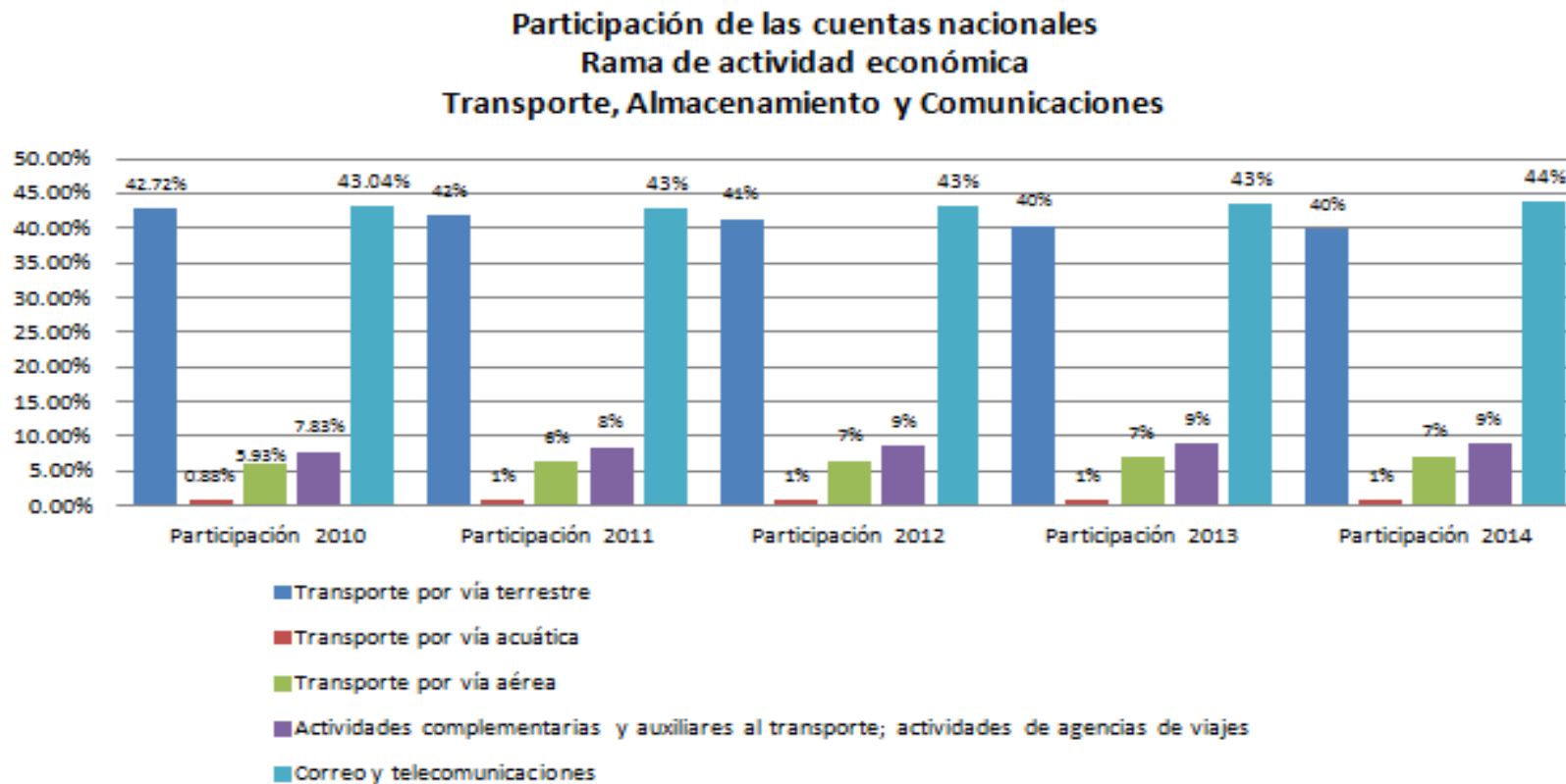


Fuente: Informes Económicos y Estadísticos (BANCO DE LA REPUBLICA, 2016). Elaboración Propia.

Como se puede observar, el sector de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones ha tenido una tendencia de crecimiento sostenido en el tiempo; sin embargo es importante señalar que en este sector se encuentran diferentes actividades económicas entre las que resaltan: transporte por vía terrestre, acuática, aérea, actividades de agencias de viajes y finalmente correo y telecomunicaciones. A ésta última se le dará el enfoque investigativo respectivo debido a ser la que hace alusión al sector postal.

Por lo anterior, es importante mencionar que los servicios postales se encuentran clasificados en el Código Industrial Internacional Uniforme bajo la sección 64, Correo y Telecomunicaciones (DANE, 2015). Este concepto, el cual es base esencial en esta investigación, es el más representativo al encontrarse con una participación de 43% y 44% en los últimos años, tal como se evidencia en la Gráfica 6.

Gráfica 6. Participación % Actividades del Sector Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.



Fuente: Informes económicos y estadísticos (BANCO DE LA REPUBLICA, 2016). Elaboración propia

Una vez expuesta la gran importancia económica del sector, se entrará a profundizar en los servicios de mensajería expresa, los cuales son aquellos pilares en los que se fundamenta la razón social de Thomas Greg Express.

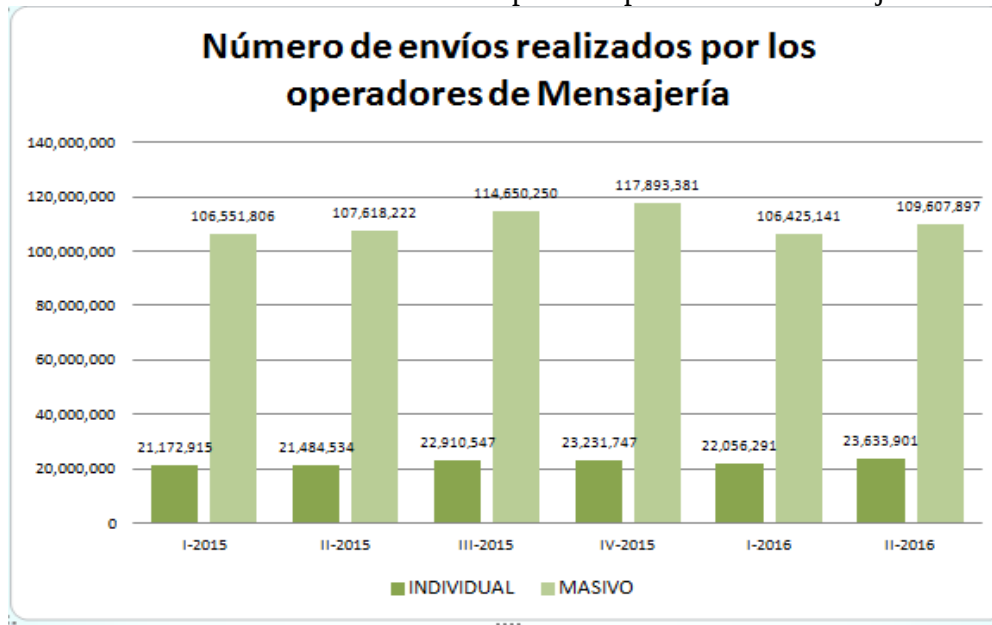
Servicios de mensajería expresa:

Los envíos realizados por mensajería se dividen en dos tipos: individual y masivo. El envío individual hace referencia a un objeto postal que se entrega a un operador para ser enviado a un único destinatario; mientras que el envío masivo se trata de un número plural de objetos postales entregados por un mismo remitente a un operador postal para que sean distribuidos a un número plural de destinatarios, (MINTIC, 2016).

Como lo muestra la Gráfica 7 en el segundo trimestre de 2016, se realizaron 109'607.897 envíos de tipo individual, que equivalen al 82,3% del total; mientras que los envíos masivos presentaron un crecimiento, al pasar de 21.484.534 en el segundo trimestre del 2015 a 23.633.901 en el 2016, lo que representa un 17,7% del total. (BANCO DE LA REPUBLICA, 2016).

El comportamiento del número de envío en los últimos trimestres del año oscila entre los 106 y 117 millones mostrando una tendencia alcista para el último trimestre del año 2015.

Gráfica 7 Número de envíos realizados por los operadores de mensajería.



Fuente: Informes Económicos y Estadísticos (BANCO DE LA REPUBLICA, 2016).

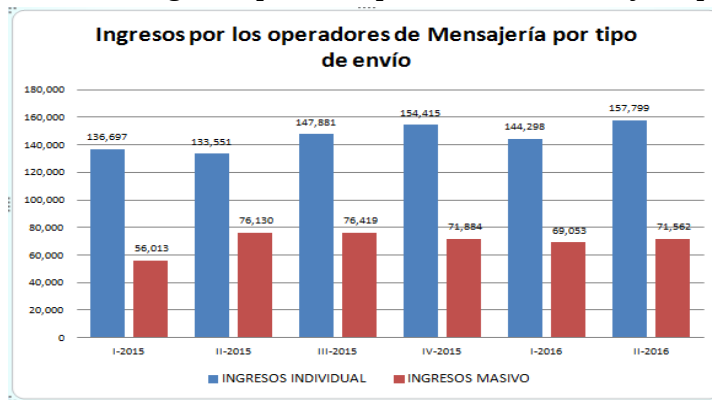
Elaboración Propia.

Por otro lado, la gráfica 8 muestra los ingresos percibidos por los operadores de mensajería por tipo de envío individual que ascienden a los 157.799 millones para el segundo trimestre del 2016 lo que equivale a un 68% del total, entre tanto los envíos masivos decrecieron encontrándose para el segundo trimestre del año 2015 en 76.130 millones pasando a 71.562 millones para el mismo trimestre en el año 2016. (BANCO DE LA REPUBLICA, 2016).

Mostrando una tendencia alcista para el tipo de envío individual mientras que el envío masivo presenta una tendencia a la baja pese al aumento del número de envíos de ese tipo.

Por lo que se evidencia que el comportamiento del mercado tiene la particularidad de contar con economías de escala (mayor tamaño de la red de mensajería conlleva a menores costos unitarios), alcance (la prestación conjunta de dos o más servicios postales es más rentable que la prestación de estos servicios individualmente) y densidad (una mayor cantidad de objetos entregados por punto de entrega reduce los costos unitarios) debido al volumen.

Gráfica 8. Ingresos por los Operadores de Mensajería por Tipo de Envío.



Fuente: Informes económicos y estadísticos (BANCO DE LA REPUBLICA, 2016).

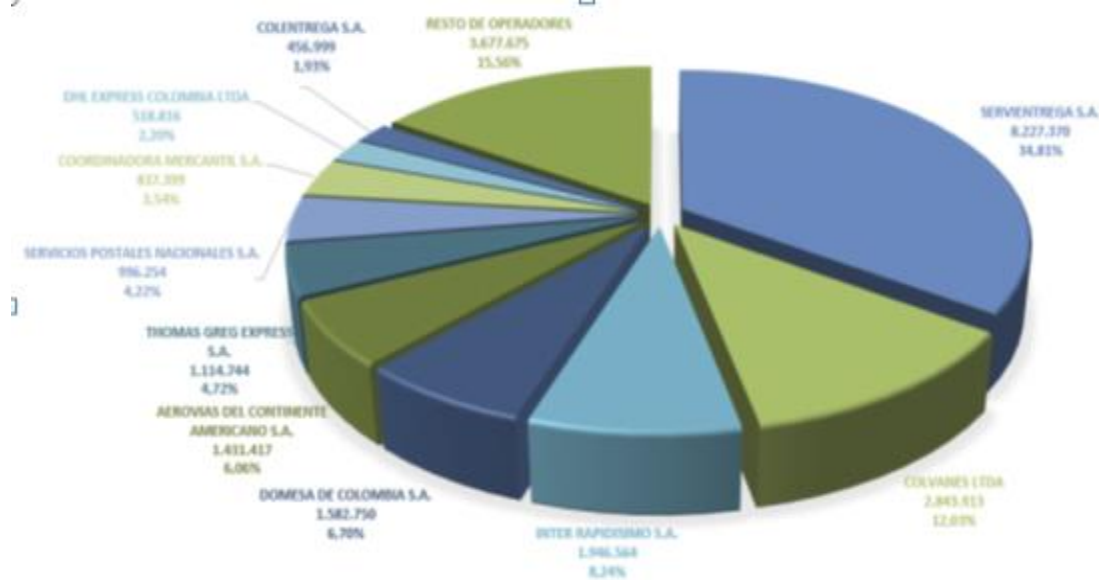
Elaboración Propia.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Actualmente, existen cuatro grandes operadores que cuentan con redes nacionales, lo cual les permite competir entre sí en los principales municipios del país.

Al finalizar el segundo trimestre del 2016, el operador postal Servientrega S.A., con una participación de mercado del 34,81%, es el que tiene el mayor número de envíos individuales entre los 186 operadores de servicios postales de mensajería inscritos en el Registro Postal del Ministerio TIC, operador que cuenta con 1881 oficinas con cubrimiento de 896 municipios. Le siguen Colvanes Ltda. con el 12,03%, con 693 puntos en el territorio nacional; Inter Rapidísimo S.A. con el 8,24%; Domesa de Colombia S.A. con el 6,70%; Aerovías del Continente Americano S.A. con el 6,06%; Thomas Greg Express S.A. con el 4,72%; Servicios Postales Nacionales S.A. con el 4,22%; Coordinadora Mercantil S.A. con el 3,54%; DHL Express Colombia Ltda. Con el 2,20%; Colentrega S.A. con el 1,93% y el resto de operadores suman el 15,56% de participación en el mercado actual, como lo muestra la gráfica N 9, (MINTIC, 2016).

Gráfica 9. Participación de los Operadores de Mensajería en Envíos Individuales.

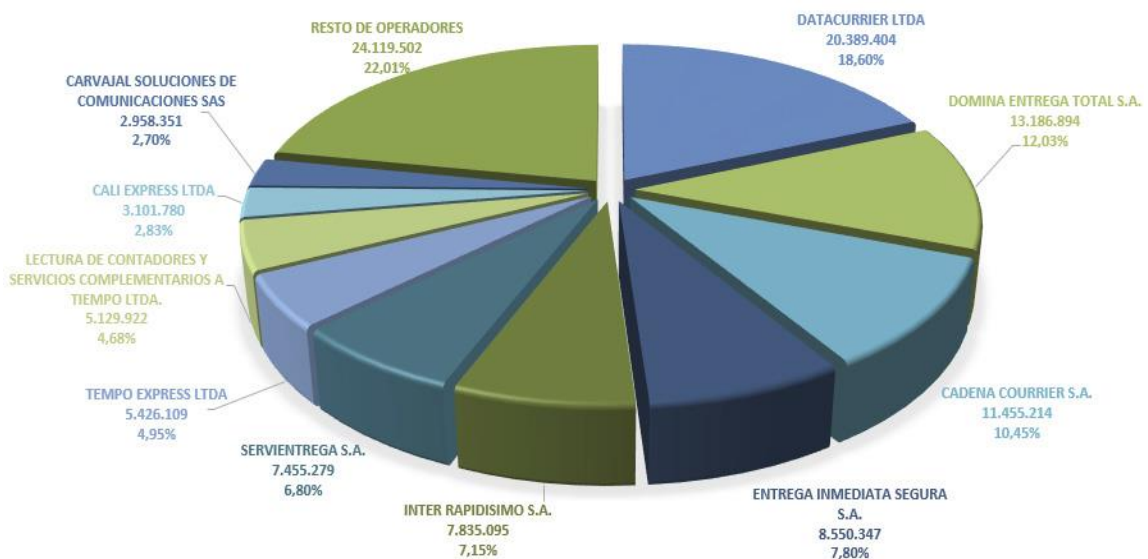


Fuente: Sistema Único de Información del Sector de Telecomunicaciones- SIUST – Colombia TIC. (2016).

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Por otro lado, los principales operadores que abarcan el mercado en mensajería de envíos masivos, son Datacurrier Ltda., con el 18,60% de participación, seguida de Domina Entrega Total S.A. con el 12,03%, Cadena Courier S.A. con el 10,45%; Entrega Inmediata Segura S.A. con el 7,80%; Inter Rapidísimo S.A. con el 7,15%, Servientrega S.A. con el 6,80%; Tempo Express Ltda., con el 4,95%; Lectura de Contadores y Servicios Complementarios a Tiempo Ltda., con el 4,68%; Cali Express Ltda., con el 2,83%; Carvajal Soluciones de Comunicación SAS, con el 2,70% y el resto de los operadores suman 22,01% como lo muestra la gráfica 10. (MINTIC, 2016)

Gráfica 10. Participación de los Operadores de Mensajería en Envíos Masivos.



Fuente: Sistema Único de Información del Sector de Telecomunicaciones- SIUST – Colombia TIC. (2016)

La demanda y la evolución de las necesidades de los usuarios, hacen que el sector cada día se haga más competitivo, se requieran avances tecnológicos que permitan superar los

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

productos sustitutos que amenazan la sostenibilidad de las empresas. Sin embargo en este aspecto económico, estas variables no son las únicas que pegan directamente en el sector; a continuación se presentarán otros aspectos económicos que en el corto plazo, serán determinantes para el crecimiento o decrecimiento de la economía y el sector postal.

Otros Aspectos económicos relevantes:

Como ya se evidenció, la situación económica colombiana a pesar de afrontar por desaceleraciones marcadas, ha presentado crecimiento favorable frente al estancamiento que vive América Latina y el bajo crecimiento mundial.

Simón Gaviria Muñoz, director del Departamento Nacional de Planeación, afirma que con el cierre del conflicto habrán múltiples beneficios para la economía del país, en lo que a inversión interna y externa, ahorro, PIB per cápita y exportaciones respecta. (Muñoz, 2015).

Un estudio riguroso realizado por el DPN indica que por la finalización del conflicto, “el crecimiento potencial del Producto Interno Bruto (PIB) del país podría alcanzar tasas de 5,9% anual, cifra superior al nivel de crecimiento potencial actual de 4 por ciento”; además, el estudio realizado con 117 países que han tenido conflictos armados similares al caso colombiano, revela un incremento de las exportaciones frente a una mayor oferta de bienes y servicios. También se espera un alza de la inversión Extranjera directa por una mayor confianza en el porvenir del país. (CRC, 2010).

El fin del conflicto se traduce en una mayor confianza por parte de los colombianos, mayor inversión interna y externa; por ende, se espera que con la finalización de este, se mejore el ingreso disponible, pues, el DPN asegura que si hay un crecimiento de la economía, habrá mayores ingresos y con eso Colombia obtendrá una tasa de ahorro cercana al 26% del PIB. Adicionalmente, a menos de diez años, Colombia alcanzara un ingreso per cápita de US\$12000

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

frente a US\$6800 de la actualidad. Cabe entonces aclarar que la firma de los acuerdos se traduce en una mayor confianza de los colombianos y con ella una mayor tasa de inversión y consumo de los hogares, aspectos fundamentales que favorecen el crecimiento activo del sector postal y demás sectores de la economía. (PORTAFOLIO, 2016).

No obstante, no se puede obviar que Colombia atravesó hace pocos meses por un paro camionero que afectó el crecimiento de la industria, es necesario entonces, retomar los efectos que trajo a los diferentes sectores de la economía. El paro camionero afligió drásticamente todos los sectores productivos, por ejemplo el cafetero, el lácteo y el ganadero, en los cuales mientras se fijaban las fecha de dialogo “en varias vías del país los alimentos se pudrían y tenían que ser botados”. (El Heraldo, 2016). Éste paro es capaz de golpear fuertemente los indicadores del PIB, al detener las actividades de los caficultores, paperos y transportadores, como lo asegura la ANIF, además, según el economista Roberto Luis Hernández Buelvas, este paro genero pérdidas por más de \$1,1 billones, aspectos que sin duda tienen repercusiones sobre el crecimiento anual de la economía colombiana.

La repetición de un fenómeno similar traería consigo la disminución de la inversión extranjera y la afectación de la mayoría de los sectores económicos, como el sector postal por ejemplo, que evidenciaría una drástica caída de los servicios contratados por la necesidad de los clientes en dejar de enviar la papelería personal, empresarial o comercial, o cualquier tipo de mercancía que implicara el transporte físico. Además, la subida de los precios de los insumos escasos, traería para el consumidor disminución de su ingreso y capacidad de ahorro que igualmente afectaría la economía colombiana.

5.1.3. Social-Ambiental



Ambiental

Según un artículo publicado en 2013 por el Journal of Business Research, las actividades de responsabilidad social empresarial influyen directamente en el consumidor, pues si sus valores y creencias están acorde con las actividades de RSE es más probable que compren su bien o servicio. Cada vez es mayor la importancia que los consumidores le dan al desarrollo de productos amigables con el medio con el medio ambiente y a la forma como las empresas, intentan disminuir su impacto ambiental. (CRC, 2010).

En la actualidad las decisiones de compra son más conscientes y más orientadas a la protección del entorno, pues según encuesta realizada por la Universidad Central de Colombia en julio de 2015, “El 35 % de los colombianos prefiere adquirir productos cuyo proceso de elaboración incluya prácticas sociales y ambientalistas”. (Central, 2015) Además el periódico El Tiempo, en su artículo, Diez tendencias globales del consumo en el 2016, afirma que “los nuevos compradores también quieren cambiar el mundo”, es decir, que los llamados Millennials ansían comprar productos amigables con el medio ambiente, en sus procesos de fabricación y distribución. (comercio S. i., 2012).

Una mayor aceptación de los precios por parte de los consumidores, mejora de la imagen corporativa, un mayor fortalecimiento ante la comunidad y una reducción de la huella ambiental, son las razones por las que empresas nacionales le apuntan a la RSE. Según la revista Dinero en el artículo, Las empresas que le apuestan al medio ambiente, diferentes empresas han encontrado la mejor forma de contribuir al planeta y lograr beneficio con ello, por ejemplo:

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

- La Alquería, que gracias a sus pilares fundamentales en normatividad sostenible ha logrado ahorrar 359.000.000 de litros de agua.
- Home Sentry, que durante los últimos años ha ofrecido productos innovadores para que los consumidores, además de dinero ahorren agua y energía (bombillos ahorradores, purificadores de agua, bolsas reutilizables).
- La clínica Shaio, que hace uso racional de ropa quirúrgica con papeles reciclables, entrega reportes en línea y apoya la recolección de pilas y baterías dentro de sus instalaciones.

Marco normativo:

El sector postal en Colombia, debe brindar una propuesta de valor transparente bajo un compromiso social y medio ambiental. Que las empresas del sector se certifiquen en ISO 14001 les agrega valor a su marca, confianza a los clientes, posibilidad de competir en el mercado internacional, encontrar nuevas oportunidades de negocio y asegurar la eficacia y eficiencia en los procesos. (EXCELENCIA, 2015).

La certificación ISO 14001 pretende disminuir el impacto ambiental de las empresas y le exige a las mismas, respetar las leyes ambientales nacionales, además, para que la empresa sea certificada debe crear un plan de manejo ambiental con objetivos, metas, políticas y responsabilidades, es una descripción detallada del proceso que debe seguir la empresa.

En el sector postal, al igual que la búsqueda por la certificación ISO 14001, se ha venido instaurando el uso de estibas responsables con el medio ambiente, pues al ser un elemento base para manipular, embalar y operar cargas y mercancías que pueden pesar alrededor de 2.000 kilos, es indudable la necesidad de tenerlo en todas las empresas del sector. Por esto, como lo afirma El Espectador, “con estas estibas se evita la tala intensiva de bosques coníferos de las regiones Suroeste y Oriente de este departamento” (El Espectador, 2016), además, ayudan a frenar la

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

contaminación del ambiente y las empresas que las comercializan aseguran que estas estibas ecológicas son reciclables, usadas como abono que pueden liberar grandes cantidades de metano a la atmósfera. (Saldarriaga, 2016).

Social:

Como se logra observar en las Tablas 6 y 7, Colombia presenta una población creciente, aumenta en promedio 1,15% cada año. Sin embargo el crecimiento trae consigo tanto ventajas como desventajas, al crecer la población, crece la economía “El nacimiento de más personas equivale a un mayor número de padres que invierten en su juventud. Mayores compras en productos tales como alimentos, ropa, gastos relacionados con la educación, artículos deportivos y juguetes” (Peyton, 2012).

Tabla 6 Análisis Demográfico.

DEMOGRAFÍA									
Crecimiento demográfico			Análisis año 2015						
Año	Crecimiento Población por año	Crecimiento %	Por Edad			Por Genero			
			Total población 2015	48,203,405	%	HOMBRES	%	MUJERES	%
2010	45,509,584		Edad	Total		23,799,679	49.37%	24,403,726	50.63%
2011	46,044,601	1.18%	0-9	8,580,315	17.80%	4,388,203	9.10%	4,192,112	8.70%
2012	46,581,823	1.17%	10-19	8,627,820	17.90%	4,406,440	9.14%	4,221,380	8.76%
2013	47,121,089	1.16%	20-34	11,789,954	24.46%	5,938,468	12.32%	5,851,486	12.14%
2014	47,661,787	1.15%	35-49	8,969,184	18.61%	4,318,340	8.96%	4,650,844	9.65%
2015	48,203,405	1.14%	50-69	7,935,059	16.46%	3,744,678	7.77%	4,190,381	8.69%
			70-80+	2,301,073	4.77%	1,003,550	2.08%	1,297,523	2.69%

Fuente Indicadores Anuales (DANE, 2016). Elaboración Propia.

Tabla 7 Análisis demográfico

DEMOGRAFÍA					
Análisis año 2015					
Por Estrato			Por Departamento		
Total población 2015	48,203,405		Departamento	Total población por departamento	% del total de la población 2015 x dpto.
Estrato	Total Población	%	Antioquia	6,456,299	13.39%
1	7,664,341	15.90%	Atlántico	2,460,863	5.11%
2	13,930,784	28.90%	Bogotá	7,878,783	16.34%
3	16,581,971	34.40%	Valle del cauca	4,613,684	9.57%
4	5,302,375	11.00%	Bolívar	2,097,161	4.35%
5	3,422,442	7.10%	Santander	2,097,161	4.35%
6	1,301,492	2.70%	% del total de la población 2015		53%

Fuente Indicadores Anuales (DANE, 2016). Elaboración Propia.

Por otro lado, dicho crecimiento poblacional mantiene gran correlación con el crecimiento de los recursos necesarios para abastecer la totalidad de las personas existentes, “Crecimiento de la población sin control... conlleva a la escasez de alimentos.” (Peyton, 2012).

Es decir que por un lado el aumento demográfico puede generar un crecimiento económico positivo que inyecte dinamismo en los mercados, dicho dinamismo, a su vez puede aumentar la demanda de recursos a tal punto en que estos lleguen a escasear y a afectar directamente a la economía y a la población, sin dejar a un lado aspectos como carencia de bienes y falta de propiedad privada y territorio, entre otros, a los cuales también les compete y afecta el crecimiento o decrecimiento poblacional. (SV, 2015).

Sumado a esto, la tabla deja en evidencia una serie de variables a tener en cuenta para el estudio social; demográficamente se tiene una natalidad alta en contraste con la totalidad de personas que envejecen y superan los 70 años, también la cantidad de mujeres superior a la de hombres por un estrecho 1.26% por encima, o el claro y dominante estrato 3 en la población colombiana, por último, la concentración de población en los 6 departamentos elegidos particularmente por su importancia para Thomas Greg Express, aspectos a los cuales se les dará

mayor profundización más adelante relacionándolos con variables internas de la empresa.

(DANE, 2016).

Adicional al aspecto demográfico, cabe resaltar que la tendencia social de compra en el sector esta esencialmente relacionada con las nuevas tecnologías, los usuarios inmersos en este contexto tecnológico hacen más que evidente que “en la última década, sobre todo de la mano de las nuevas tecnologías, se han producido profundos cambios en el terreno de las comunicaciones en el mundo desarrollado. Los servicios postales no han sido una excepción.” (Rodríguez C. P., 2003).

Si bien es cierto que los cambios demográficos expuestos generan grandes impactos en el sector, son tanto los nuevos sistemas de información y comunicación como las nuevas tendencias de compra e-commerce y demás tendencias online, las que influyen directamente en las tendencias sociales, tal como se expondrá a continuación.

5.1.4. Tecnología



“La tecnología podría ser una de las aliadas ante la cantidad de retos a los que se enfrentan las empresas postales” (CDS, 2014).

La tecnología es sin duda una variable determinante en el sector postal; a continuación se evidenciará el por qué, mediante estudios de la Unión Europea y Colombia. Además se mostrarán las formas de transformación que al parecer van a surgir en el sector por medio de las nuevas tecnologías.

Tabla 8. Variación Estimada del Uso de las Comunicaciones.

LAS COMUNICACIONES EN EUROPA OCCIDENTAL Y AMÉRICA DEL NORTE.
VARIACIÓN ESTIMADA DESDE 1995 HASTA 2005
(En %)

Comunicación	1995	2005	Variación
Correo físico.	27,9	19,8	-8,1
Fax.	8,2	6,5	-1,7
Teléfono.	51,7	49,4	-2,3
E-mail.	12,2	23,7	11,5
Correo híbrido.	0,0	0,6	0,6
Total.	100	100	0

Fuente: Informe de la Comisión al Parlamento Europeo, (Europea, 2015).

El informe de la Comisión al Parlamento Europeo del 2015 señala que “el número de cartas enviadas a través de los proveedores de servicios universales en la UE ha disminuido, pasando de aproximadamente 107 600 millones en 2008 a 85 500 millones en 2013” (2015).

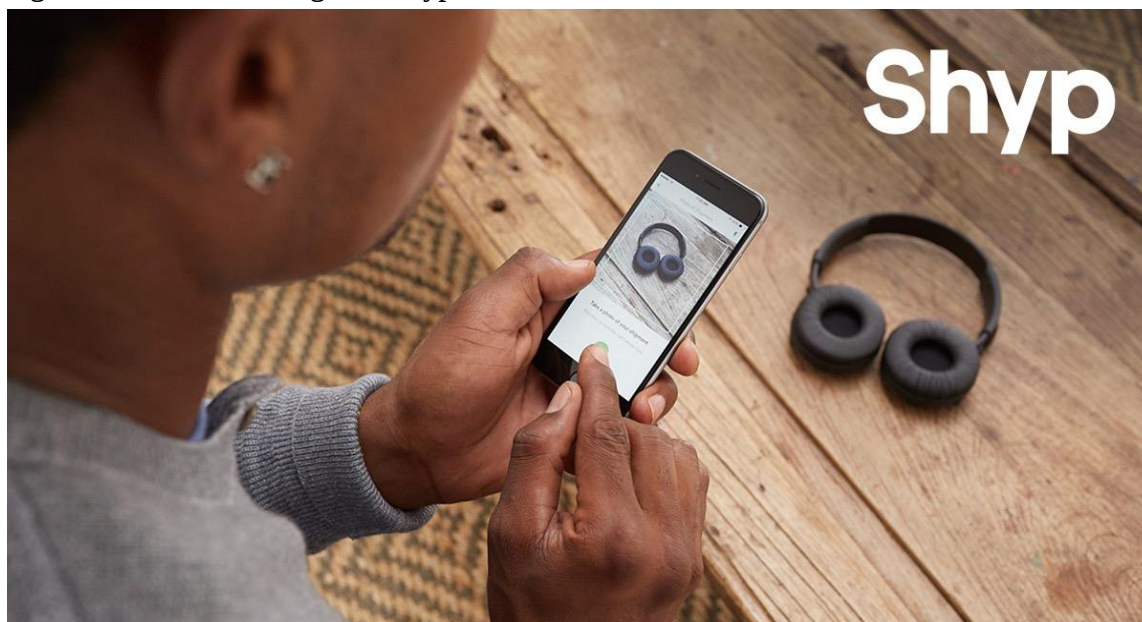
Tanto la Tabla 8 como el párrafo que fueron traídos a colación en este primer párrafo del análisis del aspecto tecnológico en el sector de mensajería, hacen parte del informe de la Comisión al Parlamento Europeo del 2005 y del 2015 respectivamente, ésta información permite ver que en términos generales tanto en el 2005 como en el 2015, dos años con características diferentes, hay grandes indicios de la disminución que ha tenido el sector.

Si se ve detenidamente la tabla, el incremento porcentual entre 1995 y 2005 de casi 12 puntos porcentuales en lo que se refiere a comunicación por vía E-mail o de la implementación de conceptos como correo híbrido; dan una pista del por qué el sector se ha visto tan afectado en este nuevo siglo y sugiere un responsable principal: la tecnología.

“En la medida que los avances de la tecnología han modificado la forma de comunicarse entre las personas, estos servicios se han adaptado a los cambios, satisfaciendo así las nuevas exigencias de los clientes a través de la oferta de nuevos servicios.” (Transcaribe, 2016).

A causa de los avances tecnológicos y las nuevas exigencias de los clientes que se señalan en el anterior párrafo, se puede ver como al sector postal han llegado nuevas tendencias dentro de los usuarios, siempre acordes a las nuevas tecnologías, como se verá a continuación.

Figura 3. Modelo de Negocio Shyp.



Fuente: Shyp for android, (2015)

Shyp una aplicación compatible con sistema iOS y Android (Figura 3), ya envía cualquier tipo de elemento con solo un click, al descargarla, el usuario toma la foto del objeto que desea enviar, registra sus datos de origen y destino del envío y con un click, el mismo día, le será enviado el documento o cualquier objeto físico que requiera el cliente. (Android Apps, 2015).

Como señala Kevin Gibbon, su fundador, la empresa se basa en la innovación puesto que desde “Drones de reparto, taquillas para recoger los envíos o repartos a domicilio cada vez más ajustados” se realiza la entrega, adicional a esto según las características que requiera el cliente, Shyp cuenta con “Shyp Hero” o mensajeros los cuales “aparecerán en la casa, tienda u oficina

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

donde se esté y se hará cargo del envío. Los héroes pueden ir en coche, bicicleta o furgoneta, depende de lo que encaje mejor según la situación.” (Cano, 2014).

Según Gibbon, iniciaron con un capital de 2 millones de Dólares y actualmente firmas externas han invertido cerca de 10 millones de Dólares adicionales, su cobertura por ahora se encuentra limitada en el territorio estadounidense y sus alianzas estratégicas actuales son principalmente UPS y Fedex, las cuales como manifiesta Gibbon “por nuestro volumen nos hacen un descuento notable” (Cano, 2014)

Al igual que Shyp, Shippeer es otra forma que transforma el sector de la mensajería en la actualidad, siguiendo el modelo de la aplicación francesa Blablacar, Shippeer usa el espacio disponible en el maletero de los carros y mediante una economía colaborativa divide su modelo de negocio en “Senders (los que buscan enviar un paquete) y drivers (los que van a hacer un viaje y cuentan con espacio en su automóvil) para configurar un sistema de intermediación que les permite incluso hacer envíos urgentes y en fines de semana, cuando las empresas de transporte tradicionales no prestan servicio.” (Moreno, 2015).

Figura 4 Modelo de negocio Shippeer



Fuente: Página Oficial Shippeer (2016)

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Las empresas de mensajería deben ponerse al corriente en temas tecnológicos, pues ahora, deben competir incluso con aplicaciones, que resultan siendo más ágiles y económicas (figura 4), a pesar de que éstas aún no se encuentran disponibles en América latina, entre sus planes de expansión si está contemplado; si el sector de mensajería, puntualmente el colombiano, no logra estar acorde a las tecnologías de esta época y de las nuevas fichas que van surgiendo en sector, muy posiblemente sus ventas seguirán viéndose afectadas y pondrán en riesgo la sostenibilidad de su compañía.

La evidencia es clara, el contexto sugiere un cambio inmediato para el sector de la mensajería a través de las nuevas herramientas tecnológicas que brinda el mercado, es por esto que incluso 4-72 en “el próximo año... continuará con su plan de renovación tecnológica, empezando con la implementación de dispositivos móviles para los distribuidores, que permitirá conocer en tiempo real la entrega de los paquetes y documentos en la dirección determinada.” (4-72, 2016)

Adicionalmente a las nuevas herramientas tecnológicas que amenazan el sector tradicional de mensajería, también son éstos medios tecnológicos los cuales podrían brindar un nuevo nicho de mercado, “el enorme potencial del comercio electrónico hace que sea más importante que nunca disponer de unos servicios asequibles y fiables de entrega de paquetes a fin de contribuir a aprovechar todo el potencial del mercado único digital.” (EUROPEA, 2015).

Es decir que podría ser este comercio electrónico el que en su constante auge y aumento acelerado de ventas, colabore e impulse el sector postal, pues será este último el que distribuya las productos vendidos a través de los sistemas electrónicos, web, e-commerce, entre otros. (EUROPEA, 2015)-

Se concluye a nivel tecnológico que a pesar de que los servicios postales aún siguen siendo parte fundamental del dinamismo comercial y del contexto en sí, “la naturaleza de dicho

papel está cambiando a medida que las nuevas tecnologías favorecen su sustitución por medios electrónicos y aumenta el volumen de compras en línea “ (EUROPEA, 2015).

5.2. Las 5 Fuerzas de Porter



Como se mencionó anteriormente, se pretende hacer un análisis externo riguroso, en donde herramientas como el PEST y las 5 fuerzas de Porter sean el pilar del análisis del entorno en general y la fuente esencial del análisis externo.

Una vez finalizado el análisis PEST, el cual mostró aquellas variables externas que influyen puntualmente en el sector postal, a continuación se profundiza en aspectos del “entorno competitivo que existe dentro de la empresa, centrados en las fuerzas externas” (Riquelme, 2015)

La evaluación de las 5 fuerzas de Porter se desarrollará mediante el modelo del Profesor Javier Francisco Rubiano, Profesional en mercadeo y Dr. En Psicología organizacional, en donde se tomaron como variables de estudio los siguientes aspectos, (Rubiano, 5 Fuerzas de Porter, 2015).

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Barreras de entrada

“En este mercado no hay evidencia de la existencia de altas barreras de entrada técnicas o estructurales, lo cual se corrobora con la existencia de un alto grado de informalidad.” (2010) Es decir que a grandes rasgos las barreras de entrada son muy bajas en este sector; sin embargo vale la pena resaltar la ley 1369 de 2009 expuestas en el marco normativo, en donde se manifiestan las barreras o mejor los requisitos en el “tipo de la personalidad jurídica de la empresa solicitante, el capital social mínimo y las condiciones operativas de la prestación del servicio” (Comercio, 2010).

Barreras de salida

Al igual que en las barreras de entrada, no se evidencian barreras de salida fuertes; resaltan por ejemplo variables implícitas como el valor económico que implicarían los costes fijos de salida, la especialización de activos, entre otros. Al ser Thomas Greg Express, una empresa tan grande los costes fijos de salida serían una gran suma, que posiblemente pondría en evaluación la salida del mercado definitivo.

Por otro lado, la especialización de activos que tiene Thomas Greg Express es una de sus ventajas competitivas frente al mercado, tiene un gran valor económico y competitivo; sin embargo, si se llegase a pensar en dar por terminada la empresa, activos especializados tan costosos como el sistema Alertran (el cual opera en toda la estructura organizacional) no tendrían ningún valor en el ámbito exterior, ya que éste fue diseñado y personalizado con respecto a las necesidades de Thomas Greg Express.

Rivalidad entre competidores

Como se observó en el análisis económico, el crecimiento anual de la industria en promedio es del 3%. A pesar de ser una industria en crecimiento, no refleja el mismo crecimiento que por ejemplo el sector industrial con un crecimiento del 5,3 % interanual, según señala el periódico El Tiempo.

De las 198 empresas postales registradas según el MINTIC, tan solo el 43% de éstas tienen la capacidad instalada y el capital necesario para brindar servicios internacionales, además de evidenciar en los informes trimestrales del MINTIC que el 50% de la participación del mercado está distribuido en las 3 primeras empresas postales (Servientrega S.A., Colvanes Ltda, Inter Rapidísimo S.A.).

La rivalidad entre los competidores del sector postal es algo peculiar, ya que por ejemplo, lo que se refiere a características del producto debe estar regido por la ley 1369 de 2009, su alcance se ve limitado a lo que en ésta está escrito, las empresas de mensajería no podrán sacar provecho de ofrecer un producto diferente a lo que en esta ley este estipulado, sin embargo el valor agregado de cada organización radicara en; el uso innovador de los recursos actuales existentes –como el tecnológico- ofrecer un servicio de mejor calidad, en tiempos más cortos y a precios menores, con un portafolio más amplio o mejor especializado, esto dentro de los alcances de la norma. (Republica, 2009).

5.2.1. Poder de los Compradores.

El poder de los compradores es muy alto, como se ha señalado en el presente estudio de fortalecimiento, hay 198 empresas postales registrados, sin contar las informales, por lo que hay gran variedad de opciones a la hora de elegir el sector postal. A su vez, al no tener gran variedad

de diferencia en el producto, serán determinantes los precios, calidad y tiempos de entrega a la hora de que un cliente elija su empresa postal.

Si el cliente mantiene un contrato con la empresa de mensajería y esta última por algún motivo lo incumple, será fácil para el usuario declinar el contrato y buscar un nuevo proveedor, esto ocurre mucho en contratos de mensajería individual, sin dejar a un lado que fallas graves en los contratos de mensajería masiva pueden conllevar al mismo resultado.

5.2.2. Poder de Los Proveedores

Enfocando este aspecto a los proveedores más relevantes del sector de mensajería, se tiene lo siguiente:

Los proveedores en este ámbito tienen un poder bajo, al ser las bolsas plásticas, los precintos, el pelex y los zunchos (todos productos plásticos) los principales elementos críticos de funcionamiento, y al tener la industria del plástico “más de 200 compañías instaladas en todos los eslabones de la cadena productiva” (2014) se generan grandes empresas de producción y transformación del polímero, entre las que resaltan Industria Roberto Núñez, Vélez Palacio S.A. entre otras.

Además en el caso de Bogotá, en donde “representa cerca del 55 por ciento de las ventas del sector de plásticos del país.” (2014) Se encuentra competitividad en los precios del sector plástico, obteniendo los elementos ya señalados a un costo bajo. (En el caso de Thomas Greg Express, se realizan todos los pedidos en Bogotá para luego ser distribuidos a nivel nacional).

5.2.3. Disponibilidad de Sustitutos.

Como se observó en el análisis tecnológico, la implementación de los nuevos medios de comunicación e información tecnológica hacen de los sustitutos actuales una diversificada opción para el usuario, que pone en riesgo la sostenibilidad del sector.

Sustitutos como las nuevas aplicaciones, los nuevos Courier que aparecieron en el mercado, y las nuevas plataformas online, hacen que la disponibilidad de sustitutos esté al alcance de cualquier usuario. Si dichos sustitutos se siguen fortaleciendo y creciendo de la forma en que lo están haciendo, muy seguramente serán la principal amenaza del sector, ya que como se ha mencionado, son estas nuevas ideas de negocio, las que han logrado agilizar las entregas a un costo más bajo.

5.2.4. Acciones del Gobierno.

El gobierno colombiano ha velado por la protección de la industria a través del impulso de estudios a través del MINTIC, en donde trimestralmente se emiten boletines que promueven el análisis del sector y la competencia.

Adicionalmente a esto, desde el 2011 ha establecido la resolución 3038, en donde regula cualquier actividad postal y "por la cual se expide el régimen de protección de los derechos de los usuarios de los servicios postales" (comunicaciones, 2011) minimizando la vulnerabilidad del consumidor del servicio y también facilitando el ejercicio comercial de las empresas dentro del sector postal.

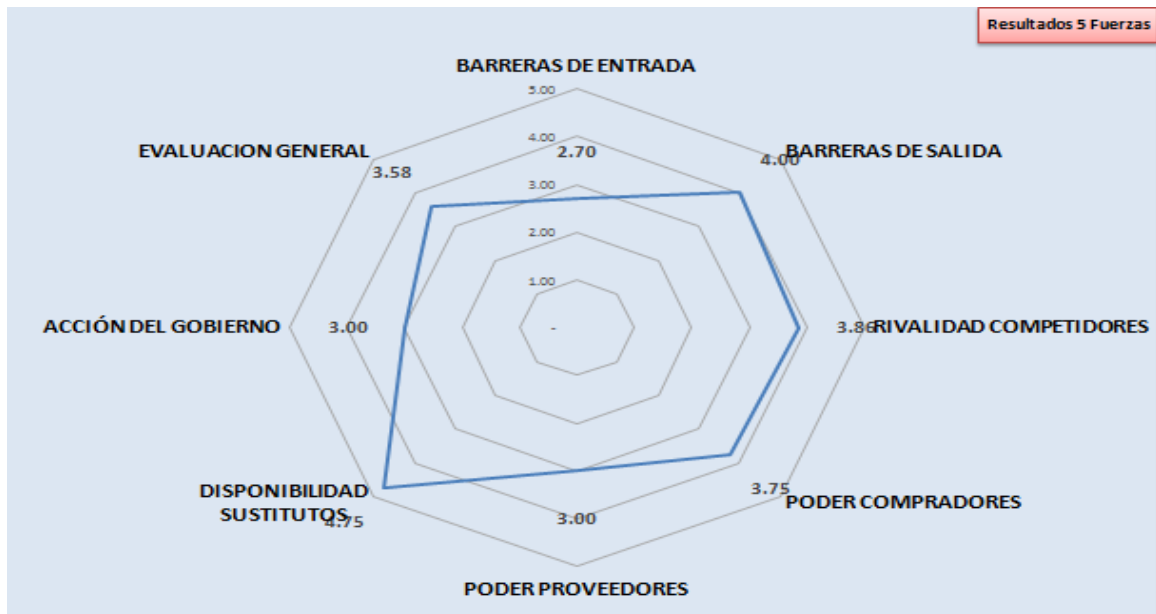
Acciones como las realizadas por el MINTIC en donde regula también la fluctuación de las tarifas postales o de la Superintendencia de Industria y Comercio al vigilar y controlar la competencia desleal, son parte del ejercicio gubernamental que desarrolla el Gobierno en pro del sector.

Sin embargo, las políticas y prácticas gubernamentales a la hora de controlar la informalidad en el sector se han quedado cortas, “se estima que el impacto de la informalidad en el número de envíos en los Mercados masivos a nivel nacional, pero especialmente urbano es muy significativo y equivale a cerca del 50% del mercado total” (Comercio, 2010).

Lo anterior afecta el crecimiento del sector y amenaza las empresas legalmente constituidas; al ser las empresas informales, una fuente de evasión de impuestos y costos operativos, tienden a establecer precios muy bajos con respecto al mercado, generando ingresos marginales por debajo del promedio formal, absorbiendo participación del mercado y finalmente contratando personal sin parafiscales que además remunera por debajo de lo debido.

Es por esto, que a nivel de acciones gubernamentales se evidencia que hay trabajo por realizar y controles por ejecutar, todo esto, con el ánimo de seguir impulsando el sector y generando el crecimiento sostenido que ha tenido hasta ahora.

Gráfica 11 Modelo 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Modelo Atractividad de Porter, (Rubiano, 2015).

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

El modelo presenta dentro del sector aspectos favorables y desfavorables; ya esquematizadas las respuestas (como se observa en la gráfica 11), se evidencia claramente que una de las amenazas más significativas actualmente en el sector, se encuentra en la disponibilidad de sustitutos que ha llegado a través de las nuevas tecnologías, las informalidades y nuevas características de la competencia que se evaluarán en profundidad más adelante.

Seguida a la disponibilidad de sustitutos, se manifiestan las barreras de salida, la rivalidad de competidores y el poder de compradores, como fuerzas relevantes dentro del sector, por lo que pone en alerta a priorizar los esfuerzos empresariales del sector postal en estas fuerzas que están ejerciendo mayor presión en el mercado y que según lo indica la gráfica tras el análisis desarrollado, son las variables más representativas cuantitativamente hablando en términos de competitividad.

Otro aspecto que resalta dentro del análisis de las 5 fuerzas de Porter, son las barreras de entrada y las acciones del gobierno. Las barreras de entrada por ser mínimas y las acciones del gobierno porque si bien es cierto que en el análisis previo de este aspecto se evidenciaron las acciones que se están llevando a cabo en pro del sector de la economía, aún hace falta trabajo gubernamental que asegure la protección de la industria e impulse la economía.

Para resumir el diagnóstico externo, a continuación en la Tabla 9 se sintetizará y evaluará a través de un check list la información más relevante del entorno.

Tabla 9. Análisis de los Aspectos Externos a la Empresa Thomas Greg Express.

Aspectos a Nivel Externo	Clasificación	
	Positivos (Oportunidades)	Negativos (Amenaza)
Políticos		
Regulación del sector	x	
Protección del sector		x
Funcionalidad MINTIC y CRC	x	
Corrupción política colombiana		x
Reforma tributaria	x	
Económicos		
Importancia del sector en la economía	x	
Tasa de inflación		x
Paros económicos que afectan el sector		x
Tasa de desempleo	x	
Crecimiento del PIB		x
Aporte al PIB del sector postal	x	
Crecimiento del sector postal	x	
Participación y crecimiento sector transporte, almacenamiento y comunicaciones	x	
Indicadores sector postal	x	
Ingresos anuales sector postal	x	
Participación del mercado en el sector postal	x	
Pronostico de la firma del acuerdo de paz	X	
Sociales		
Crecimiento poblacional	x	
Tendencias sociales de compra en el sector	x	
Equilibrio de cantidad poblacional por género	x	
Mayor cantidad poblacional en estratos de bajos recursos		x
Tecnológicos		
Tendencia en auge de implementación de tecnologías	x	
Tecnologías relevantes en el crecimiento del sector postal	x	
Tecnologías que amenazan el sector		x
Costo de las tecnologías existentes		x
Diversificación de sustitutos por las nuevas tecnologías de la información y comunicación		x
Oportunidades de mercado con el auge del comercio electrónico actual	x	

Aspectos a Nivel Externo	Clasificación	
	Positivos (Oportunidades)	Negativos (Amenaza)
Ecológicos		
Tendencia de consumo hacia empresas ecológicas	x	
Implementación de herramientas amigables con el medio ambiente	x	
Normas ecológicas que generan valor agregado al sector y a las empresas	x	
Legales		
Ley 1369 de 2009 y resoluciones vinculadas	x	
Marco normativo enfocado al sector	x	
Alcance, prohibiciones y características legales, claras y bien definidas	x	

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa. Bogotá. Ediciones de la U.

Una vez desarrollados los dos modelos de análisis externo, se prosigue con el análisis de comercialización e interno; con estos se pretende evaluar de manera integral la organización como tal y se busca hallar en Thomas Greg Express variables erróneas por resolver o reforzar y áreas que requieran fortalecimiento.

En primer lugar, será el Análisis del sistema de comercialización el analizado y una vez finalizado, será el que dará paso al análisis interno y sus resultados, así:

5.3. Análisis del Sistema de Comercialización.

A continuación se enfocará la investigación en el sistema de comercialización; se enfatizará en aspectos de mercado, mecanismos de venta, competidores, precio, dinero y proveedores. La información se fundamentará en la situación actual de Thomas Greg Express y su sistema completo de comercialización:

5.3.1. Mercado.

El mercado que presenta Thomas Greg Express, es el establecido por el Boletín Trimestral del MINTIC a los sectores postales, en donde clasifica al mercado en individual y masivo (MINTIC, 2016).

Thomas Greg Express segmenta sus envíos masivos a cualquier empresa de naturaleza privada o pública que requiera servicios de logística integral o de mensajería, que cumpla con lo establecido por la ley y que para el inicio de la relación comercial se encuentren dentro del marco de lo establecido por el Sistema de Administración del Riesgo, Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo (SARLAFT).

En el mercado individual, se encuentra cualquier persona natural o jurídica que requiera de servicios de mensajería expresa, especializada o de recolección y que al igual que en el segmento masivo, se encuentre dentro de lo establecido por la ley colombiana.

Thomas Greg Express hace fuerte énfasis en que su mercado se encuentre dentro de lo establecido por la ley colombiana, ya que al aceptar cualquier elemento para envío o recolección, éste entrara a ser su responsabilidad, y, en vista de que dentro de los Niveles de Acuerdo de servicio (ANS) con los que opera la empresa, no se le permite a Thomas abrir o manipular la mercancía que se encuentra dentro del embalaje que presente el cliente, podría acarrearle problemas legales si llegase a enviar, transportar o custodiar elementos ilícitos. Es por esto necesario que su mercado meta entienda el compromiso legal empresarial y se alinee a las políticas de la empresa.

5.3.2. Mecanismos de Venta.

En consecuencia del mercado ya expuesto, se tienen actualmente dos mecanismos de venta para cada mercado:

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Mercado Masivo: Como se mencionó, el mercado masivo se divide en público y privado, el privado maneja un mecanismo de venta por promoción y cotización y el público por medio de licitación y lobby.

Mercado Individual: Al mercado individual se le llega por medio de promociones en agencias. Al tener una red de cobertura del 100% a nivel nacional, se facilita una labor conjunta entre las agencias de Thomas en la que mediante promociones por temporadas y el buen nombre que ha logrado posicionar la empresa en cada rincón del país, los mecanismos de venta a nivel individual den el resultado esperado.

Para ambos mercados (individual y masivo), entra en función como mecanismo de venta un beneficio obtenido por hacer parte del grupo Thomas Greg & Sons, en donde cualquier tipo de negocio que se presente dentro de las empresas que hacen parte del grupo y el cual requiera algún tipo de transporte de mercancía y entrega o recolección de la misma, entra a jugar un papel importante dentro de la licitación o la cotización Thomas Greg Express.

Este es el caso del contrato actual con Registraduría, Colpensiones, ICFES, entre otros, en donde dichas entidades tienen un contrato con Thomas Greg MTI que consiste en la gestión de sus títulos valores, gestión documental, BPO, etc. Y por los cuales cualquier envío, recolección o logística integral de dicha información documental, se hace por medio de Thomas Greg Express.

5.3.3. Competidores.

Como manifestó el análisis externo con las 5 fuerzas de Porter, la rivalidad entre competidores es una de las variables más relevante, si bien es cierto que Thomas Greg Express está dentro de las 10 empresas de mensajería más importantes como se logró ver en el análisis del sector, la variación porcentual de envíos individuales entre Servientrega S.A. el líder del sector y Thomas, se establece en 30.09% en los que le coge ventaja Servientrega S.A.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Adicionalmente a esto la competencia informal ha tomado fuerza, a tal punto en que las nuevas tecnologías han favorecido también a este mercado informal mencionando, empresas como Tappsi ya están operando en el sector postal de manera informal haciendo envíos y participando en servicios de mensajería a través de su plataforma,. Según Daniel Medina, exministro TIC, hoy una persona puede perfectamente encontrar en las aplicaciones móviles una fuente de ingreso. “Hay startups que hacen una plataforma en la que uno le pide que le despache un objeto postal, con pago automático en línea, y eso no lo regula el Ministerio TIC”. (Espectador, 2016).

Hay dos temas importantes que señala el informe del sector postal realizado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones en el 2010, el primero -y para evidenciar la gravedad del asunto-, es que existen cerca de 600 proveedores informales principalmente en el segmento de entregas masivas; y el segundo es que las tarifas del operador informal en promedio se encuentran 20% más económicas que las del operador formal. (CRC, 2010).

Aún más preocupante resulta que el mismo informe para finalizar señale que “el sector postal cuenta con una gran informalidad. Aproximadamente el 50% de los envíos son realizados por operadores postales que no cuentan con una licencia y no están registrados en el ministerio de TICS. Este alto nivel de informalidad genera un problema de competencia desleal en el sector, ya que a diferencia de los operadores formales, los operadores sin licencia no pagan impuestos, ni demás pagos relacionados con la obtención de licencia” (CRC, 2010).

Sin embargo, a pesar de las buenas prácticas de ventas que se han utilizado por la empresa hasta ahora, las ventas no se han visto reflejadas con el esfuerzo y por el contrario se han disminuido, por lo que habría que reevaluarlas y buscar nuevos mecanismos de venta que atraigan más clientes.

5.3.4. Publicidad.

Analizando el sistema de comercialización de Thomas Greg Express, se evidencia que los niveles de publicidad son muy bajos, en donde las promociones que implementan se hacen de manera directa con el cliente en las agencias o sedes de la organización y no por los medios masivos o de transmisión de información.

Un ejemplo que evidencia el bajo porcentaje de publicidad que tiene la empresa actualmente, es el manifestado con el producto T-Box o casillero internacional de Thomas Greg Express; este es un producto dentro del portafolio de opciones que tiene la empresa, el cual permite gestionar el envío de las compras online que realice el cliente. Es un servicio que fue implementado en el 2013 por la compañía, haciéndose pionero en la modalidad de casillero internacional; sin embargo sus bajos esfuerzos por darlo a conocer al público, permitieron que para el 2014 la empresa de mensajería 4-72 lanzara una campaña promocionando su nuevo producto: casillero internacional, dejando así el producto en el top of mine del consumidor y rezagando los esfuerzos de implementación del producto por parte de Thomas Greg Express.

5.3.5. Precio.

Como se mencionó en el planteamiento del problema, la empresa ha mantenido tarifas significativamente altas con respecto al mercado, a continuación a través de benchmarking en la tabla N° 10, se profundizará en este aspecto, junto con el de competidores y publicidad:

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Tabla 10 Benchmarking; Servicios, Previo, Publicidad.

	EMPRESAS	NACIONALES				INTERNACIONALES, APPS			
		Thomas Greg Express	Servientrega S.A.	Interrapidísimo S.A.	Coordinadora		Shyp	USPS	FEDEX
	Posición de participación en el mercado de cada empresa	6	1	3	8		3	1	2
Servicios	Servicios Postales establecidos por la Ley 1369 de 2009	✓	✓	✓	✓	Servicios Postales	✓	✓	✓
	Mercado Masivo	✓	✓	✓	✓	Mercado Masivo	X	✓	✓
	Mercado Individual	✓	✓	✓	✓	Mercado Individual	✓	✓	✓
	Envío Internacional	✓	✓	X	✓	Envío Internacional	X	✓	✓
	Casillero internacional	✓	✓	X	✓	Casillero internacional	X	✓	✓
	Giros	X	✓	✓	X	Giros	N/A	N/A	N/A
	Courier	X	✓	✓	X	Courier	N/A	N/A	N/A
Precio	Tarifa envío de 5Kg Urbano (Pesos Colombianos)	\$ 16,500.00	\$ 15,000.00	\$ 10,420.00	\$ 9,550.00	Envío nacional 5Kg (USD)	\$ 18.50	\$ 53.85	\$ 82.65
	Tarifa envío de 5Kg Nacional (Pesos Colombianos)	\$ 37,250.00	\$ 21,450.00	\$ 17,320.00	\$ 16,850.00				
	Tarifa envío de 2Kg Internacional Zona 1 (USD)	\$ 72.20	\$ 69.77	N/A	\$ 61.37				
	Tarifa envío de 5Kg Casillero internacional (USD)	\$ 35.00	\$ 34.50	N/A	\$ 30.25				
	Costo % sobre valor declarado	2%	2%	2%	1%				
Publicidad	Pagina Web	✓	✓	✓	✓	Pagina Web	✓	✓	✓
	Redes Sociales	X	✓	✓	✓	Redes Sociales	✓	✓	✓
	Promociones en medios masivos	X	✓	✓	✓	Promoción medios masi	✓	✓	✓
	Aplicación	✓	✓	✓	✓	Aplicación	✓	✓	✓
	Resultados google "Publicidad NOMBRE DE LA EMPRESA "	0 Resultados	156 Resultados	9 Resultados	288 Resultados				

*Nota: Los envíos se calcularon con un peso de 5Kg y 2Kg respectivamente, para el peso volumétrico se establecieron 11Lb y unas medidas dadas en cm de 29*29*29/5000. Las tarifas calculadas fueron en base a las establecidas para el 2016*

Fuente: Simulador de envíos ServiEntrega (SERVIENTREGA, 2016), Simulador de envíos InterRapidísimo

(INTERRAPIDISIMO, 2016), Simulador de envíos Coordinadora (COORDINADORA, 2016), Plataforma Shipeer (Shipeer, 2016),

Elaboración propia.

5.3.6. Dinero (Gestión Cartera).

En el análisis de los estados financieros se profundizará acerca del manejo de los ingresos y el uso del dinero a través de inversiones y apalancamiento. Sin embargo –por ahora- es importante señalar para el análisis de los aspectos de mercadotecnia, que variables como la gestión en cartera o flujo de caja, están debidamente controladas por la política de gestión financiera y de recursos de la empresa, en la que el cobro de cartera ha logrado mantenerse dentro de los niveles más bajos.

5.3.7. Proveedores.

El Centro de Servicios de Thomas Greg & Sons (CSC), es quien lidera el proceso de compras y contratación de servicios para las demás empresas del grupo, mediante la gestión de ellos y dando cumplimiento al procedimiento corporativo de Gestión de compras y terceros. Allí establecen las frecuencias de seguimiento y medición a la efectividad de los terceros, manejando también servicios administrativos referentes ha: contabilidad, contratación, seguridad social, tesorería, tecnología (desarrollo), archivo (MTI), selección, entre otras.

Sin embargo Thomas Greg Express, cuenta con empresas aliadas que han sido sus proveedores por varios años, han logrado mantener relaciones comerciales estrechas y esto ha facilitado el vínculo comercial mencionado. Dentro de los proveedores más relevantes se encuentran los observados en la Tabla 11.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Tabla 11. Ficha Evaluación a Proveedores.

		FICHA EVALUACION A PROVEEDORES				Código: SI-FR-023
						Versión: 2.0
						Fecha: 2016-01-24
						NIT: 800.215.592-4
COMPAÑÍA QUE REALIZA EL SEGUIMIENTO THOMAS GREG EXPRESS S.A.						
NOMBRE DEL PROVEEDOR	PROVEEDOR	PRODUCTO Y/O SERVICIO	EVALUADORES	FECHA DE SEGUIMIENTO O REEVALUACION	RESULTADO DEL SEGUIMIENTO	NUEVA CLASIFICACION DEL PROVEEDOR
A W R ASOCIADOS S.A.S	NACIONAL	MALETINES Y MORRALES	YULI CHAPARRO	14-jul-16	BUENO	CONDICIONAL
AIR FLOW LTDA	NACIONAL	MANTENIMIENTO DE AIRES ACONDICIONADOS	OMAR MALDONADO	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
ALVAREZ AYALA EDISON OCTAVIO	NACIONAL	BOLSAS PLASTICAS	YULI CHAPARRO	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
CARTONES AMERICA S.A. CAME	NACIONAL	CAJAS DE CARTON	LILIANA GARAY	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
CMX LTDA.	NACIONAL	PAPEL TROQUELADO 4 PARTES	YULI CHAPARRO	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
CUMMINS DE LOS ANDES	NACIONAL	MANTENIMIENTO PLANTA ELECTRICA	OMAR MALDONADO LUIS GONZALEZ	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
DEVIA GARCIA EDGAR	NACIONAL	BOLSAS PLASTICAS	OMAR MALDONADO LUIS GONZALEZ	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
DIMATIC SISTEMAS DE MARCACION	NACIONAL	LABEL - ETIQUETAS - CINTAS	CAROLINA BARON	14-jul-16	BUENO	CONDICIONAL
DISTRIBUIDORA TROGER S.A.S	NACIONAL	BOTAS MOTORIZADO	OMAR MALDONADO	14-jul-16	BUENO	CONDICIONAL
EMPAFLEXCO S.A	NACIONAL	BOLSAS COURIER	OMAR MALDONADO	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
EMPOSER LTDA	NACIONAL	PERSONAL DE ESCOLTAS Y VIGILANCIA	LILIANA GARAY	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
FABRICA DE CALZADO GERAMA LTDA	NACIONAL	CALZADO DOTACION	LUIS GONZALEZ	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
GRUPO QUIROMAR SAS	NACIONAL	DOTACION OPERATIVA	YULI CHAPARRO	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
INTEGRAL DE IMPERMEABLES	NACIONAL	DOTACION OPERATIVA	OMAR MALDONADO	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
MANUFACTURAS EL VENADO S.A.S	NACIONAL	TULAS MALETINES Y MORRALES	LILIANA GARAY	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
MH&N PUBLICIDAD E IMPRESOS SAS	NACIONAL	IMPRESIÓN PREIMPRESA	YULI CHAPARRO	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
PANAMERICANA FORMAS E IMPRESO	NACIONAL	IMPRESIÓN PREIMPRESA	OMAR MALDONADO LUIS GONZALEZ	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
PELICULAS EXTRUIDAS S.A	NACIONAL	PELICULAS STRETCH	OMAR MALDONADO	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
PLASTICOS SALTER LTDA	NACIONAL	BOLSAS PLASTICAS	LILIANA GARAY	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
REPRESENTACIONES STAMPS LTDA	NACIONAL	SELLOS DE SEGURIDAD	LILIANA GARAY	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
TECNIPESAJES	NACIONAL	MANTENIMIENTO Y VENTA BASCULA	OMAR MALDONADO	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
THOMAS SEGURIDAD INTEGRAL	NACIONAL	CCTV, ALARMAS, TRANSMISION	LILIANA GARAY	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
SELLOS DEL BAJIO	INTERNACIONAL	SELLOS Y PRECINTOS DE SEGURIDAD	CAROLINA BARON	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
GIESECKE & DEVRIENT	INTERNACIONAL	PAPEL DE SEGURIDAD	CAROLINA BARON	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE
VISIOTECH	INTERNACIONAL	CAMARAS CCTV, IP, SEGURIDAD	CAROLINA BARON	14-jul-16	EXCELENTE	CONFIABLE

Fuente: Documentos intranet, plataforma Doc. Manager (Thomas Greg Express, 2016).

A continuación, en la tabla 12, se presenta una lista de chequeo sobre los aspectos más importantes que a nivel estratégico se han estudiado en esta parte del trabajo de grado para el sistema de comercialización de la empresa.

Tabla 12. Análisis de los Aspectos de Mercadeo de La Empresa Thomas Greg.

Aspecto de Mercadotecnia	Aspecto	
	Positivo	Negativo
Mercado		
Mercado objetivo bien definido	X	
Mercado con tendencia de compra alta	X	
Buen posicionamiento en la participación del mercado	X	
Mercado de venta en crecimiento	X	
Mercado con tendencia de compra hacia los sustitutos		X
Mecanismos de Venta		
Buenos mecanismos de venta en Thomas Express	X	
Diversidad en los mecanismos de Venta	X	
Mecanismos de venta diferenciados para cada mercado objetivo	X	
Incremento en las ventas de la organización		X
Beneficios en los mecanismos de venta por pertenecer al Grupo Thomas Greg Express	X	
Competidores		
Fuerte competencia que amenaza la actual participación en el mercado		X
Amplia gama de empresas de mensajería que prestan el mismo servicio que Thomas Greg Express		X
Servicios adicionales prestados por la competencia en comparación a Thomas Greg Express		X
Capacidad empresarial para hacer frente a la fuerte competencia existente	X	
Competidores internacionales que amenazan el sector postal colombiano		X
Nuevas aplicaciones que crecen más rápido en el sector postal que las empresas tradicionales		X
Competidores informales en crecimiento y fortalecimiento		X
Publicidad		
Alta inversión en publicidad		X
Presencia de Thomas Greg Express en las redes sociales		X
Presencia de Thomas Greg Express en la web e implementación de aplicaciones	X	
Publicidad masiva constante		X
Publicidad directa con los clientes	X	
Precio		
Tarifas elevadas en el precio nacional y urbano		X
Precio competitivo con respecto a las demás empresas de mensajería		X
Tarifas elevadas en el precio internacional		X
Dinero		
Buena gestión de cartera	X	
Política de gestión financiera y de recursos funcional	X	

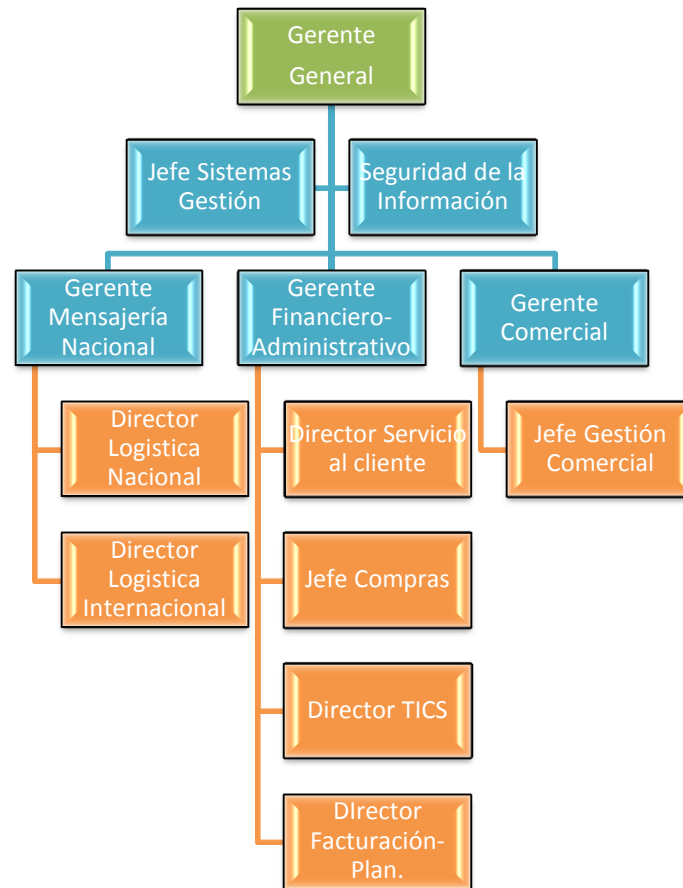
Aspecto de Mercadotecnia	Aspecto	
	Positivo	Negativo
Proveedores		
Proveedores confiables	X	
Proveedores cumplidos con las ordenes de entrega	X	
Buenas relaciones con los proveedores	X	
Proveedores extranjeros		X
Proveedores aliados dentro del Grupo Thomas Greg & Sons	X	

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa. Bogotá. Ediciones de la U.

5.4. Análisis de Aspectos Internos.

Para iniciar el análisis interno y ya que en el desarrollo de este se profundizaran en las falencias y fortalezas por área administrativa, se logra observar en la figura 5 la estructura organizacional que mantiene Thomas Greg Express en la parte administrativa en la actualidad.

Figura 5 Estructura Organizacional administrativa Thomas Greg Express



Fuente: Doc Manager, Intranet Thomas Greg Express (Thomas Greg Express, 2016).

Elaboración Propia.

En segundo lugar, se expondrá la lista de chequeo administrativa (Tabla 13), en donde se logran visualizar los aspectos más relevantes de la organización a nivel administrativo; planeación, organización, dirección, coordinación, evaluación y control, tal como se muestra a continuación:

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Tabla 13. Lista de Chequeo Administrativa Thomas Greg Express.

Situación Administrativa a Identificar	Clasificación (con una x)	
	Positiva (Fortaleza)	Negativa (Debilidad)
Planeación		
Existencia de Plan Empresarial (Institucional)	X	
Planes a largo plazo (de tres a diez años, por ejemplo)	X	
Planes a mediano Plazo (uno a tres años)	X	
Planes a corto plazo (menos de un año)	X	
Proceso participativo de planeación (abajo hacia arriba, bottom up)	X	
Planeación vertical (de arriba hacia abajo, top down)	X	
Asistencia técnica o asesoría para planeación	X	
Capacitación para planeación.		X
Objetivos y metas definidas	X	
Misión y visión	X	
Política de desarrollo	X	
Organización		
Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)	X	
Manuales de funciones	X	
Distribución de actividades y tareas	X	
Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo	X	
Otros procedimientos de programación (reticular, por ejemplo PERT, CPM, etc.)	X	
Reglamentos de trabajo	X	
Unidad de mando	X	
Grupos de mejoramiento continuo o círculos de calidad	X	
Capacitación o asistencia para organización	X	
Comunicación entre los miembros de la empresa		X
Manejo adecuado de la infraestructura	X	
Dirección		
Dirección centralizada	X	
Dirección participativa		X
Dirección enfocada hacia las personas	X	
Dirección enfocada en cumplimiento de planes y programas	X	
Capacitación o asistencia para dirección	X	
Estilo de liderazgo	X	
Conflictos de poder o de mando	X	
Balance en la función directiva de la empresa	X	
Impulso a la creatividad de los miembros de la empresa		X

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Situación Administrativa a Identificar	Clasificación (con una x)	
	Positiva (Fortaleza)	Negativa (Debilidad)
Coordinación		
Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento	X	
Integración de competencias o campos de acción	X	
Trabajo en equipo	X	
Mecanismos para coordinación y programación de actividades	X	
Capacitación o asistencia para coordinación	X	
Participación de los integrantes en la toma de decisiones		X
Integración entre los departamentos	X	
Control		
Existencia de registros físicos	X	
Registros contables	X	
Organización contable en general	X	
Control presupuestal	X	
Control de calidad (normas ISO)	X	
Control sistematizado de la empresa (hardware, software)	X	
Capacitación o asistencia para control	X	
Seguimiento de proyectos	X	
Retroalimentaciones durante el proceso	X	
Evaluación		
Evaluación ex ante (antes de empezar cualquier proyecto)	X	
Evaluación en desarrollo (performance)	X	
Evaluación al finalizar (ex post)	X	
Mecanismos de seguimiento	X	
Ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado	X	
Realización constante de actividades “imprevistas”	X	
Capacitación o asistencia para evaluación	X	
Medición de resultados	X	
Concordancia del plan con los objetivos propuestos	X	

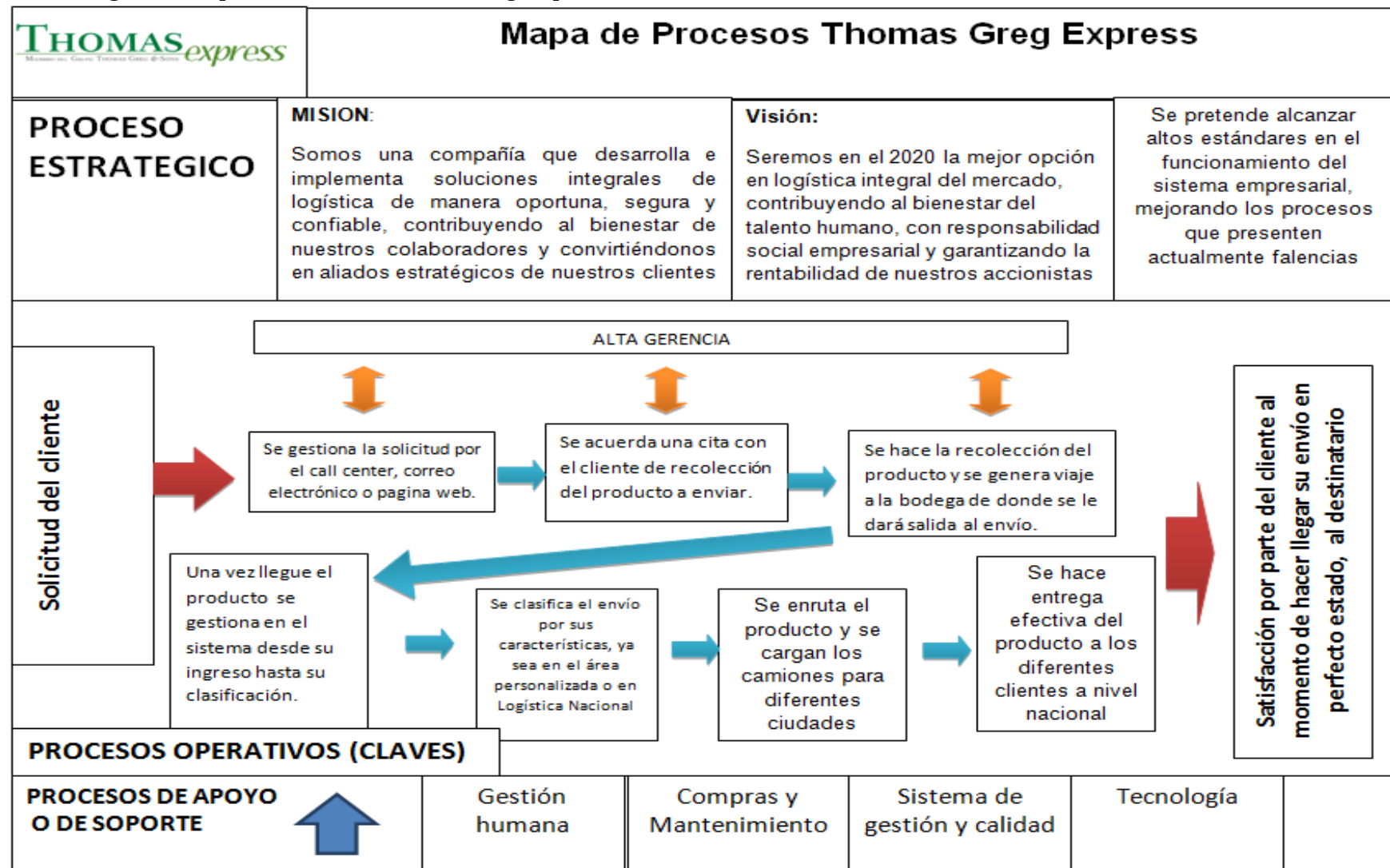
Fuente: Murcia, H., 2013. Metodología Caribe.

Seguido a la lista de chequeo, se mostrará el mapa de procesos (Figura 6) que se maneja en la operación de Thomas Greg Express y se evidenciarán procesos operativos clave de mensajería nacional, los cuales son pilares fundamentales de la funcionalidad de la empresa y en los cuales también se profundizará en el presente análisis interno.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Seguido a esto se mencionarán los aspectos evaluados del diagnóstico interno, priorizando en las debilidades encontradas, ya que estas serán el insumo principal para el fortalecimiento empresarial del que consta el presente trabajo.

Figura 6. Mapa de Procesos Thomas Greg Express.



Fuente: Auditoria Administrativa con base en innovación organizacional (Murcia, 2014).

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Las anteriores herramientas, permiten brindar una visualización más amplia de la empresa en la introducción al análisis interno, posibilitando conocer variables administrativas relevantes en la investigación que facilitarán también la interpretación de los siguientes puntos a tratar, que serán la fuente del análisis interno, tal como lo indica la metodología Caribe.

Cabe resaltar que dentro de las variables internas más representativas encontramos la relación de la empresa con el Centro de Servicios Compartido (CSC) y la importancia de los Acuerdos del Nivel del Servicio o ANS como serán llamados de ahora en adelante.

Adicionalmente, para darle un mejor enfoque al análisis interno, por cada aspecto a evaluar se relacionara el área correspondiente de la empresa, brindando información relevante del área y sus indicadores más representativos. Las áreas más significativas y en las cuales se enfoca la investigación serán señaladas en el aspecto físico. Así se facilitará la comprensión organizacional de la empresa.

5.4.1. Aspectos Físicos.

Thomas Greg Express se encuentra ubicada en el Parque Empresarial San Cayetano, con nomenclatura urbana: Calle 46A N° 82–54 INT 10 en el sector de ENGATIVA Noroccidente de la ciudad de Bogotá (Figura 7).

El sector en el que se encuentra, es residencial, comercial y financiero, con alta afluencia de personas y vehículos, su estrato socio económico es 3. Además de ser un sector que cuenta con todas las características para establecer una empresa en un área estratégica y comercial, a Thomas Greg Express le resulta particularmente competitivo el sitio al quedar a tan solo 7 minutos del aeropuerto (Figura 8).

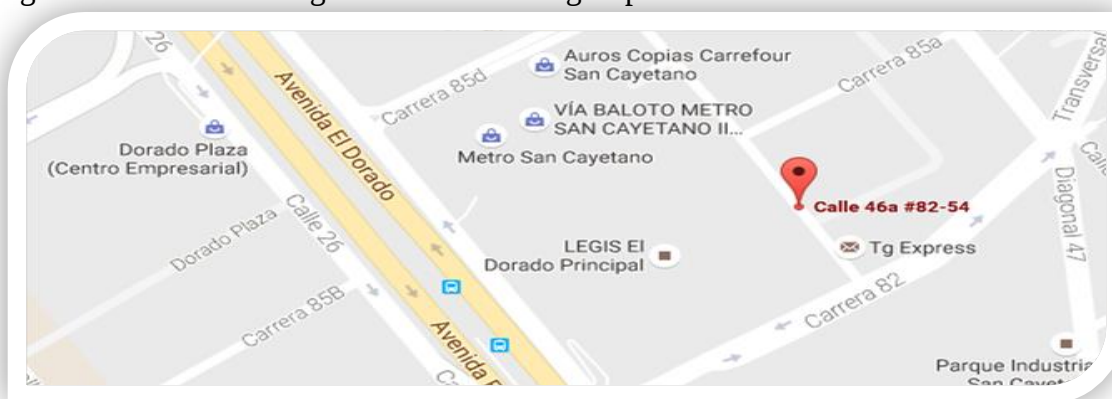
En esta sede se encuentran las siguientes áreas: Tecnología, Área Comercial, Calidad, Facturación, Servicio al cliente, Mensajería Nacional, Gerencia, parte administrativa. Por lo

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

anterior, el estudio del proyecto se realizará en base a las áreas señaladas, ya que presentaron mayor cantidad de información para el análisis y desarrollo del proyecto, además de que están dentro del alcance directo de Thomas Greg Express.

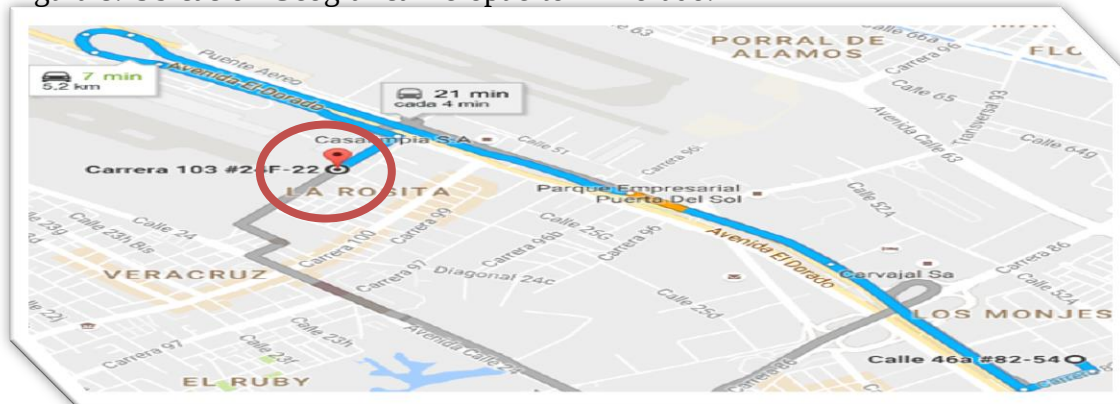
En las siguientes figuras se muestra la ubicación satelital de la empresa y su cercanía con el aeropuerto, del cual depende gran cantidad de la actividad comercial que tiene la empresa.

Figura 7. Ubicación Geográfica Thomas Greg Express.



Fuente: Google Maps.

Figura 8. Ubicación Geográfica Aeropuerto El Dorado.



Fuente: Google Maps.

5.4.2. Aspectos Económicos y Financieros.

Thomas Greg Express se consolidó en 1993 con un capital de \$1.000'000.000 (mil millones de pesos). A lo largo de su existencia ha logrado posicionarse como una empresa solida de mensajería a pesar de las fluctuaciones del mercado, la dinámica económica y otros aspectos relevantes del sector. (Thomas Greg Express, 2016).

A propósito del análisis interno que se realizó en el aspecto económico y financiero, se encontró su contabilidad bien sistematizada. Cabe resaltar para este aspecto que en vista de que como ya se mencionó, el Centro de Servicios Compartidos (CSC) es quien les gestiona la parte contable, los archivos contables en Thomas Greg Express, se encuentran digitalizados en una carpeta compartida para los directivos en la intranet empresarial. (Thomas Greg Express, 2016)

En la carpeta compartida, a la que solo tienen acceso los directivos y jefes, se evidencian los soportes contables, los balances y presupuestos de cada año, todo muy bien estructurado, además de tener una carpeta exclusiva para la gestión de impuestos y documentos legales. (Thomas Greg Express, 2016).

Las áreas responsables del buen funcionamiento de la gestión financiera y económica de la empresa – y que se encuentran dentro de los dominios de Thomas Greg Express-, inician desde la gerencia financiera, pasando por facturación y finalmente el área Comercial. (Thomas Greg Express, 2016).

Primeramente, la gerencia es la responsable de aprobar los presupuestos, analizar las variables económicas y financieras de la empresa y el entorno, para así cumplir con los objetivos financieros, evitando al máximo el endeudamiento y priorizando en otras formas de apalancamiento, enfocando sus esfuerzos en la rentabilidad y crecimiento financiero de la empresa. Para evaluar su gestión se puede observar en el [análisis financiero](#) la profundización de

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

la misma, en donde también se podrán ver los indicadores resultantes tras el análisis y las proyecciones realizadas.

En segundo lugar el área de facturación es la responsable de “asegurar la liquidación correcta de los servicios prestados por la compañía y garantizar el cobro en forma oportuna y eficiente. Esto generará la causación de los ingresos del periodo correspondiente y permitirá que la empresa tenga la liquidez necesaria para sus operaciones.” (Thomas Greg Express, 2016).

Fue por esto, que a lo largo del estudio que se realizó en el área de facturación se encontraron aspectos positivos como la excelente preparación académica de los colaboradores o el compromiso por parte de los mismos en los cierres de facturación que demandan grandes horas laborales continuas.

Sin embargo, las falencias encontradas son preocupantes ya que afectan directamente la liquidez de la empresa, entorpeciendo el desarrollo de los aspectos económicos y financieros, fallas tales como:

Facturas pendientes por radicación:

Se Identificaron facturas que no se han radicado por los servicios prestados de Abril a Agosto de 2016 del cliente Colombia Telecomunicaciones S.A, como se detalla a continuación:

Tabla 14 Facturas por radicar Thomas Greg Express

Mes	Cliente	Valor a Facturar
Abril	Col-Teleco. S.A	\$121.222.279
Mayo	Col-Teleco. S.A	\$157.670.215
Junio	Col-Teleco. S.A	\$142.587.238
Julio	Col-Teleco. S.A	\$149.143.639
Agosto	Col-Teleco. S.A	\$140.856.964
Total		\$711.480.335

Fuente: Carpeta Compartida Área de Facturación. (Thomas Greg Express, 2016).

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

De acuerdo a lo manifestado por el área de facturación, esta situación obedece a que se realizan pre-facturas/facturas internas las cuales se concilian con los clientes para poder emitir la factura final; sin embargo esto no cumple con el objetivo de facturación de “garantizar el cobro en forma oportuna y eficiente” ya que se deja a un lado la política de cobro eficiente y se genera menor liquidez a corto plazo para la empresa. (Thomas Greg Express, 2016).

Adicionalmente se identificaron Facturas pendientes por radicar para el cliente Colsubsidio correspondiente a los meses de Julio y Agosto de 2016 por valor de \$246 millones y \$253 millones respectivamente.

Es decir que este ejercicio de realizar “pre-facturas” en el área de facturación para finalmente emitir la factura final le están costando a Thomas Greg Express un valor aproximado de \$1,211 millones en un periodo de 5 meses.

Algunas tarifas desactualizadas en la facturación a clientes:

En la verificación efectuada a las tarifas aplicadas de Enero a Agosto de 2016, se evidencian cobros de servicios con tarifas vencidas para dos clientes importantes que facturan valores significativos y que el cobro del servicio a estos con tarifas vencidas afecta seriamente los ingresos. A continuación se evidencian los hallazgos por cliente:

- Banco de Occidente: Según la tabla de actualización de tarifas vigente del 1 de Julio de 2015 hasta el 30 de Junio de 2016, se identificó que las facturas emitidas los meses de Julio y Agosto por los conceptos de Recolección de tarjetas y de Recolección de claves de la línea de negocios mensajería nacional, fueron liquidadas con tarifas que se encontraban vigentes hasta Junio de 2015 y no se efectuó el cobro retroactivo de Julio y Agosto. (Thomas Greg Express, 2016).

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

- Serfinco S.A. – Comisionista de Bolsa: De acuerdo a comunicación de fecha 3 de Febrero de 2016, las nuevas tarifas entraron en vigencia a partir del 1 de Enero hasta el 31 de Diciembre de 2016; sin embargo, en la factura del mes de Enero se aplicaron las tarifas del 2015 y posteriormente no se cobró el respectivo retroactivo. El valor dejado de reconocer en las facturas número 370326 y 370572 equivale a \$59.727. (Thomas Greg Express, 2016).

Acumulación de Guías pendientes por facturar:

Como se aprecia en la Tabla 15, se identificaron aproximadamente 15 guías correspondientes a los meses de Junio, Julio y Agosto de 2016 que se encontraban pendientes por facturar (Thomas Greg Express, 2016):

Tabla 15 Guías pendientes por facturar

Guía No.	Cliente	Fecha de entrega
GN17100664	Banco Davivienda	09/06/2016
GN21374430	Centro de Operaciones Davivienda	09/06/2016
GN21712916	Industrias Audiovisuales Colombianas	20/06/2016
GN21712910	Industrias Audiovisuales Colombianas	20/06/2016
GN21712913	Industrias Audiovisuales Colombianas	26/06/2016
GN50942215	Finagro carrera 13	07/07/2016
GN21520819	Estibol	22/07/2016
GN50946788	Finagro carrera 13	31/07/2016
GN50946789	Finagro carrera 13	31/07/2016
GN21099472	Servipostal logística nacional S.A.S.	01/08/2016
GN21163210	GNB Sudameris	25/08/2016
GN22171410	Mamut de Colombia S.A.	25/08/2016
GN22171411	Mamut de Colombia S.A.	25/08/2016
GN50946794	Finagro carrera 13	25/08/2016
GN22373135	Domesa	28/08/2016

Fuente: Carpeta Compartida Área de Facturación. (Thomas Greg Express, 2016).

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Esto es un riesgo potencial para la compañía ya que a pesar de que no sucede en todos los envíos que se hacen, errores así pueden imposibilitar el cobro de los servicios prestados, dada su fecha de antigüedad.

Por otro lado, en los aspectos económicos y financieros también se encuentra el Área comercial, la cual presentó aspectos positivos y negativos en los indicadores del 25 de noviembre, última revisión del área, en donde se tiene un promedio de 6.4 propuestas presentadas al mes con una desviación estándar de 2.71. Esto equivale a un crecimiento significativo de presentación de licitaciones ya que en el 2015 el promedio llegó tan solo a un 5.6 de propuestas por mes, sin embargo la adjudicación no ha sido la esperada, ya que de las 6,4 propuestas mensuales que se han pasado en el presente año, en promedio por mes se le adjudican 2.3 a la empresa. (Thomas Greg Express, 2016)

El área señala que puntualmente se han perdido varios contratos por dos variables: tarifas altas e incumplimiento de los ANS, es importante señalar que los incumplimientos de los ANS pueden conllevar a terminaciones directas del contrato en dado caso de que el cliente considere un incumplimiento de carácter crítico.

Adicionalmente, dentro de los aspectos desfavorables en el área se encuentran:

Deficiencias en la gestión de contratos:

Al efectuar la revisión de 40 carpetas de clientes se identificaron 8 casos (Tabla 16) en los que no se encuentra el contrato y/o pólizas entre los cuales se destacan los siguientes:

Tabla 16. Clientes con Falta de Contratos.

Cliente	Línea de Negocio	Contrato	Pólizas	Observaciones
TG&S Limited (Guernsey) S.A.	Proyectos Especiales	X	X	No hay contrato ni pólizas
Bancolombia S.A.	Custodia de tarjetas	√	X	Faltan las pólizas de cumplimiento 10% y pago de salarios 5%
Bancolombia S.A.	Personalizada	√	X	Falta póliza de pago de salario 5%
TG&S De Colombia S.A.	Mensajería Nal.	X	X	Otro sí vencido
Publicaciones Semana S.A.	Mensajería Nal.	X	X	No hay contrato ni pólizas
Orafa S.A.	Mensajería Nal.	X	X	No hay contrato ni pólizas
Serfinco S.A.	Mensajería Nal.	X	X	No hay contrato ni pólizas
Banco Davivienda (2013-0313)	Personalizada	√	X	Falta póliza de cumplimiento y prestaciones Sociales

Fuente: Carpeta compartida Área de Facturación. (Thomas Greg Express, 2016)

Decrecimiento en Ventas:

Este es un aspecto que según señala el área comercial, se ha venido presentando hace unos años y ha afectado directamente todas las áreas de la compañía, señalan que es gracias a este decrecimiento que las contrataciones están congeladas en la nómina, lo que indica el estancamiento actual y la falta de crecimiento de la empresa. (Thomas Greg Express, 2016)

Como se observa en la gráfica 12, las ventas para el primer semestre de 2016 han demostrado un decrecimiento de acuerdo al presupuesto planteado por el área comercial. Este decrecimiento según el área comercial obedece a una serie de factores externos que han impactado negativamente la consecución de nuevos negocios y el mantenimiento de los clientes actuales.

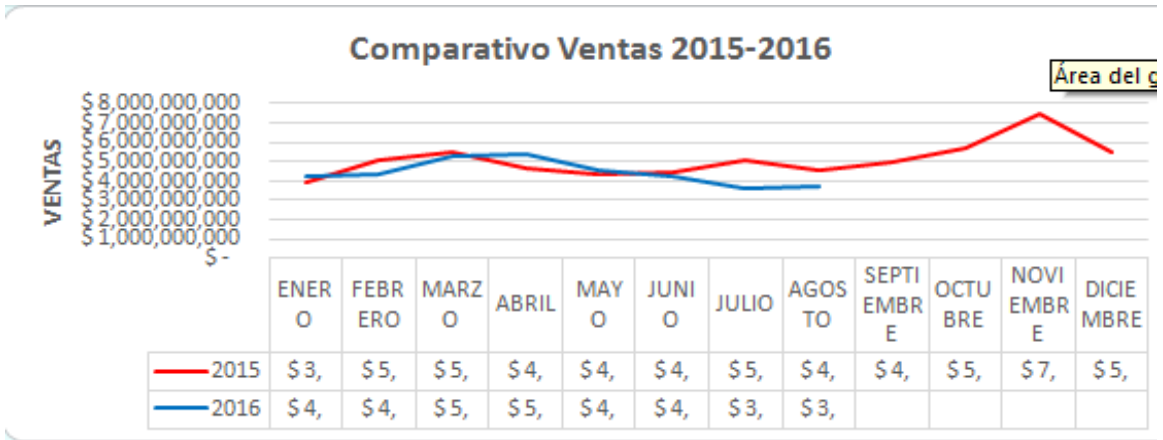
Factores negativos como el paro camionero en el mes de Julio (presentado en el análisis externo), afectaron sensiblemente las ventas, puesto que las operaciones logísticas presentaron

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

sobrecostos que no se tenían contemplado antes del paro. Otros aspectos como la competencia con bajos precios, han impactado negativamente las ventas. La inflación y la devaluación han sido otros aspectos importantes a tener en cuenta, ya que la influencia de los precios y la tasa de cambio con respecto a los proveedores que facturan en dólares hacen que la operación sea más costosa, por lo cual se han buscado estrategias de compra a proveedores locales que facturen en pesos para presionar de cierta forma las tarifas a la baja.

Y otras variables internas como los bajos resultados en entregas efectivas, los problemas de servicio, y los incumplimientos a los ANS han reducido sensiblemente el volumen de ventas de la compañía. (Thomas Greg Express, 2016).

Gráfica 12. Comparativo Ventas 2015-2016.



Fuente: Doc Manager (Thomas Greg Express, 2016).

La gráfica evidencia la realidad en ventas de Thomas Greg Express, en donde del 2015 al 2016 se ha tenido un decrecimiento significativo, lo cual significará un mayor esfuerzo por parte de la compañía para impulsar las ventas.

5.4.3. Aspectos Sociales.

Además de las funciones administrativas y de certificaciones ISO, el área de calidad se encarga de realizar las capacitaciones; tanto periódicas de ampliación del conocimiento y esparcimiento de políticas organizacionales, como las presentadas en la inducción y las destinadas a desarrollar el sentido de pertenencia en los colaboradores hacia la empresa. (Thomas Greg Express, 2016).

De lo anterior, se encontró que a los 1.265 empleados existentes para el cierre de octubre del 2016, se les había dado 5333 horas de capacitación a lo largo del año, es decir 4,2 horas por empleado en diez meses, lo cual es un indicador positivo en vista de que la meta era de 3 horas por empleado. Esto genera mejor desempeño en los colaboradores y mejor entendimiento de la razón de ser de la organización y de su importante función dentro de esta. (Thomas Greg Express, 2016).

Adicionalmente, los aspectos sociales que atañen al cliente directamente como la satisfacción del servicio, el seguimiento post-venta, entre otros, y los cuales son medidos a través del área de servicio al cliente mediante encuestas de satisfacción, dan a conocer importantes datos que se exponen en la Gráfica 13.

Gráfica 13 Encuestas de satisfacción 2016



Fuente: Doc Manager, Thomas Greg Express (Thomas Greg Express, 2016)

Una característica relevante en el aspecto social es la comunicación entre procesos y colaboradores para optimizar la comunicación asertiva y el conocimiento entre los procesos; sin embargo, esta se ve entorpecida muchas veces porque cada área está pendiente de su trabajo y no del trabajo conjunto.

5.4.4. Aspectos Ambientales.

Se encontró que la Secretaria Distrital de Ambiente, durante el año 2015 y 2016, ha hecho participe a Thomas Greg Express de capacitaciones y asesorías, que han permitido fortalecer la autogestión y autorregulación ambiental; se evalúan aspectos de legislación ambiental y producción sostenible, por medio de estrategias ambientales identificando los principales aspectos e impactos ambientales que genera la actividad económica que desarrolla la organización (Thomas Greg Express, 2016).

Se han brindado Capacitaciones gratuitas, se han desarrollado talleres prácticos enfocados a la implementación del sistema de gestión ambiental, además de visitas gratuitas de acompañamiento y seguimiento a través de profesionales encargados de orientar la empresa en

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

la construcción del sistema de gestión ambiental basado en los requisitos de la norma ISO 14001:2015, y en el cumplimiento de requisitos legales. (Thomas Greg Express, 2016).

El anterior programa, ha sido la base en el área de calidad para enfocar sus esfuerzos también a la inclusión del sistema de gestión en la norma ISO 14001:2015 que pretender hacerse para el siguiente año. Adicionalmente que gracias a este programa se recibirán beneficios tales como (Thomas Greg Express, 2016):

- Participación directa en el ecodirectorio empresarial.
- Reconocimiento ambiental: Green Marketing.
- Publicidad en medios de alta circulación.
- Auditorías ambientales por parte de expertos.
- Beneficios tributarios.

Como complemento de los aspectos sociales y ambientales, vale la pena señalar que ya que Thomas Greg & Sons y el grupo en su conjunto, ha buscado el bienestar de sus trabajadores, su núcleo familiar y la sociedad en general, por medio de acciones como la creación del Jardín Infantil THOMASITO, el Fondo de Empleados TGS SOLIDARIOS, inclusión RECA y un fuerte compromiso con un techo para mi país. Thomas Greg Express ha logrado hacerse acreedor del Sello de Responsabilidad Social certificado por CONFENALCO como una empresa Responsable Socialmente.

Este podrá renovarse como parte de las actividades del Sistema de Gestión, evaluando criterios de la gestión ambiental, la inversión social, manejo de proveedores, prácticas de inversión social, comunidad y sociedad (Thomas Greg Express, 2016).

5.4.5. Aspectos Jurídicos.

Thomas Greg Express S.A. tiene como política organizacional el procedimiento para el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios. Mediante este procedimiento, se evalúa y se controla de manera periódica la consulta, revisión y evaluación del cumplimiento de requisitos necesarios para cumplir con el cliente y con las exigencias de los correspondientes entes de control (Thomas Greg Express, 2016).

Adicionalmente y como se mencionó en el marco normativo del diagnóstico externo, Thomas Greg Express al estar dentro del sector postal, está regulado no solo por el MINTIC sino que además la CRC hace auditorias periódicas del cumplimiento. Los clientes son otro factor relevante jurídicamente hablando, ya que al ser muchos de estas entidades financieras y grandes corporaciones, exigen para poder efectuar contratos una auditoria previa en la que se incluyen inspecciones legales y jurídicas.

5.4.6. Aspectos Mensajería Nacional.

Como se indicó anteriormente, el área de mensajería nacional está dentro del alcance de gestión directa de Thomas Greg Express. Es por esto que se decidió realizar el análisis interno también en base al aspecto del área de mensajería nacional, allí se encontró un orden excepcional en la bodega, se evidenció conocimiento de la dinámica operacional por parte de los operadores. A pesar de que muchos de ellos, no dominaban en su totalidad Alertran, tenían un fuerte compromiso de compañerismo que facilitaba el asesoramiento entre compañeros.

Además de que las herramientas que se usan son de las mejores en el mercado, la parte operacional cuenta con toda la dotación de protección suministrada por la empresa, la bodega está debidamente equipada, los precintos y bolsas de seguridad (material de uso diario en la

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

operación) se encuentran al alcance del mensajero. No obstante a esto, también se encontraron falencias las cuales se mencionaran en seguida (Thomas Greg Express, 2016):

En el aspecto social la ya expuesta gráfica 13, evidencia que los niveles de satisfacción superan en su totalidad el 80%, sin embargo la meta era el 90%, por lo que se indago más profundamente para hallar las razones del incumplimiento de la meta. Allí se encontró que las mediciones de PQRS, evidencian que de 287 PQRS recibidas en promedio al mes, el área de mensajería nacional genera el 76% de estas con el incumplimiento de entregas o recolecciones y el 24% restante se refieren a inconformidades casos (tabla 17) se con los ANS (Thomas Greg Express, 2016).

Diferencias entre peso registrado en el sistema vs. Peso real.

Para 17 identifican diferencias entre el peso registrado en el sistema Alertran, frente al verificado y adicionalmente en las guías no se está registrando físicamente el peso verificado como se observa en algunos de los casos más relevantes, afectando así, una vez más los ANS (Thomas Greg Express, 2016):

Tabla 17 Falencias en los Registros de Peso

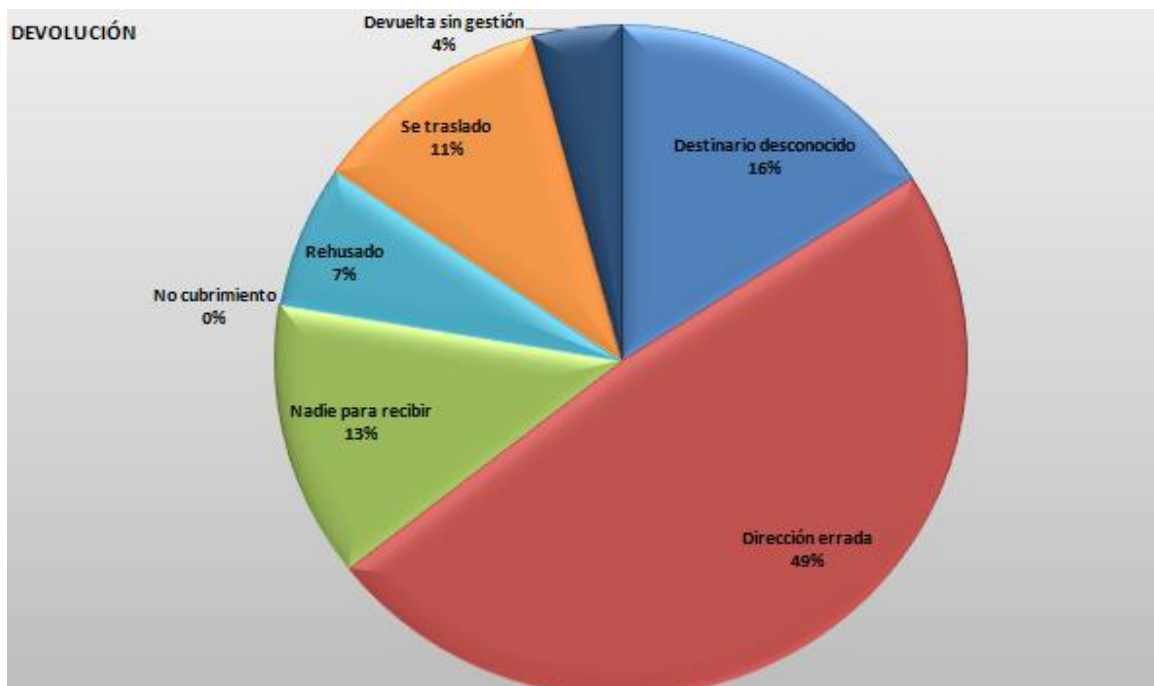
Cliente	No. Guía	Peso verificado en la guía	Peso en Orión (kg)	Peso según C.I. (kg)	Dif. (kg)
Morpho Cards de Colombia S.A.	GN21465951	No indica	15 kg	6 kg	9 kg
Morpho Cards de Colombia S.A.	GN22134301	No indica	10 kg	6 kg	4 kg
Estibol S.A.S.	GN22240948	No indica	1 kg	3 kg	2 kg
Morpho Cards de Colombia S.A.	GN22134303	No indica	8 kg	6 kg	2 kg
Morpho Cards de Colombia S.A.	GN22134298	No indica	8 kg	6 kg	2 kg
Linio Colombia S.A.S.	GN51073255	No indica	4 kg	2 kg	2 kg

Fuente: Carpeta compartida Intranet (Thomas Greg Express, 2016). Elaboración Propia.

Además en los indicadores del área de mensajería nacional, se evidencia que dentro del total de envíos despachados (1'720.771) a lo largo del año, se tiene un promedio de 6.5 % de devoluciones (11.519). Dentro del total de estas, el 4% corresponde a devoluciones sin gestión, es decir que 4644 envíos no fueron despachados el día que les correspondía; si a esto se suma, que dentro de los acuerdos ANS que se tienen con cada cliente, se establece que el incumplimiento de las entregas puede generar penalizaciones económicas, deja en evidencia que es un punto a tratar dentro del fortalecimiento que se busca realizar (Thomas Greg Express, 2016).

Esto sin mencionar el 96% restante que tampoco se entregó y en los que resaltan: dirección errada, nadie para recibir, etc. Tal y como se evidencia en la Gráfica 14.

Gráfica 14 Encuestas de Satisfacción 2016.



Fuente: Carpeta compartida, Área de Servicio al Cliente, (Thomas Greg Express, 2016).

5.4.7. Aspectos Tecnológicos.

Thomas Greg Express, ha tenido en los últimos años grandes inversiones en temas tecnológicos. El más destacado y el que generó así mismo mayor inversión fue el sistema ALERTRAN, este sistema sustituyó el antiguo ORIÓN y es el que opera actualmente en toda la compañía, ha permitido tener una visión más clara de los procesos, la trazabilidad de estos y el desarrollo de los mismos medidos por eficiencia y calidad, opera de la mano de un “Fonex” el cual es una especie de celular operativo de uso exclusivo de los mensajeros, en el que se legalizan los envíos y se registran los datos del usuario a la hora de entregarle un producto, es a través de este que el aplicativo de Thomas, le permite al usuario ver la trazabilidad de sus envíos y rastrearlo por la página web, con un código que se le suministra única y directamente al cliente (Thomas Greg Express, 2016).

Sin dejar a un lado que el mercado cada vez demanda mayor inversión en este aspecto y que el sector así mismo tiende a irse por las vías de las nuevas tecnologías y las comunicaciones, y, por lo cual la empresa deberá cada día estar a la vanguardia con sus niveles tecnológicos, a continuación se van a señalar los aspectos de tecnología más relevantes que se han implementado en los últimos años –adicionales a ALERTRAN- y los que mejor impacto han tenido en la organización:

Desarrollo y puesta en marcha de la página Web corporativa:

Se ha publicado la nueva página WEB: www.thomasexpress.com.co donde ofrece a los clientes diferentes accesos y herramientas de consulta frecuente y aplicativos, entre ellos: “nuestros servicios” “quiénes somos” “consultas” “Rastreo de envíos” “Servicios en línea” “atención al cliente” “PQR” etc. (Thomas Greg Express, 2016).

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Módulo de verificación de envíos:

Desde la página WEB: www.thomasexpress.com.co los clientes pueden consultar los mensajeros activos que están gestionando sus envíos y recolecciones, con un ambiente seguro, que facilitan el control del recurso humano y disminuye la impresión de documentos mensualmente (Thomas Greg Express, 2016).

Implementación de Office 365 a nivel corporativo:

Office 365 es el cliente de Office completo además de correo electrónico, uso compartido de archivos, ofimática, videoconferencia HD y mucho más, con espacio de almacenamiento de 50 gigas, proporciona la misma experiencia como Office 2016 Professional Plus, con aplicaciones instaladas localmente y disponibles sin conexión, adicional se puede escoger almacenar la información en la nube, localmente, o las dos (Thomas Greg Express, 2016).

5.4.8. Cambios en las Cuestiones Internas que afectan la Organización

Cambio de Gerencia General:

A mediados del mes de octubre, hubo cambio en la gerencia general, lo que ha generado que dentro de la Compañía se generen una serie de cambios a nivel de la estructura organizacional y la técnica gerencial que se vino aplicando para el año 2015 y parte del año 2016.

Para este último trimestre del año, se realizan una serie de comités directivos en los que se realizan análisis operativos, administrativos y financieros para poner en marcha las estrategias de mejora y optimización para el año venidero.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Se pretende que para el mes de diciembre, con el apoyo y el resultado de la consultoría corporativa que se aplique a la Compañía, se fijen las metas y objetivos encaminados a la determinación de la dirección estratégica (Thomas Greg Express, 2016).

Cambios de Lideres de Proceso:

La Compañía está enfrentando nuevos retos y desafíos que exigen cambios en los perfiles, en el estilo de liderazgo y en las necesidades de reacción de los líderes frente a cada evento, novedad y resultado financiero.

Estos cambios estructurales, ha generado incertidumbre a las partes interesadas, cambios de estrategias bruscos y un replanteamiento en cada uno de los procesos de las compañía a nivel de métodos y organización.

Todas estas consecuencias, llevan a la necesidad de pensar, que para el próximo año, la Compañía debe considerar el mejoramiento del programa de formación y de clima laboral, la definición de nuevas metas y objetivos para el equipo de líderes nuevos que empiezan este reto, con distinto conceptos y percepciones que se deben alinear a la técnica de la actual gerencial y corporativa (Thomas Greg Express, 2016).

Seguidamente se presenta una lista de chequeo (Tabla 18) que permite resumir el análisis estratégico de los aspectos internos más relevantes de la empresa.

Tabla 18. Check List Aspectos Internos.

Aspectos Internos a Identificar	Clasificación	
	Positiva	Negativa
Aspectos Internos Físicos		
Ubicación de la empresa	X	
Cercanía con el aeropuerto	X	
Espacio de la sede y la bodega	X	
Espacio suficiente para las áreas que operan allí	X	
Área estratégica y comercial	X	
Aspectos Internos Económicos y Financieros		
Estructura de los soportes contables, balances y presupuesto	X	
Preparación académica de los colaboradores	X	
Facturas pendientes por radicación		X
Compromiso de los empleados	X	
Acumulación de Guías pendientes por facturar		X
Algunas tarifas desactualizadas en la facturación		X
Bajas adjudicaciones de contratos		X
Deficiencias en la gestión de contratos		X
Decrecimiento en ventas		X
Aspectos Internos Sociales		
Certificado Responsabilidad Social Corporativa (Confenalco)	X	
Inclusión Red Empleo Con Apoyo (RECA)	X	
Fondo de Empleados TGS Solidarios	X	
Resultados encuestas de satisfacción de clientes	X	
Indicadores de capacitaciones por empleado	X	
Socialización interna de procesos	X	
Aspectos Internos Ambientales		
Apoyo de la Secretaria Distrital de Ambiente	X	
Capacitaciones de gestión ambiental gratuitas	X	
Seguimiento a través de profesionales para implementar la ISO 14001:2015	X	
Participación directa en el ecodirectorio Empresarial	X	
Reconocimiento Ambiental: Green Marketing	X	
Auditorías Ambientales por parte de expertos	X	

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Aspectos Internos a Identificar	Clasificación	
	Positiva	Negativa
Aspectos Internos Jurídicos		
Documentos de ley en orden	X	
Política organizacional para el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios	X	
Implementación ISO 9001	X	
Regulaciones legales gubernamentales y del cliente	X	
Aspectos Internos Mensajería		
Orden en la bodega de mensajería Nacional	X	
Conocimiento por parte del personal	X	
peso real de los envíos igual al registrado en ALERTRAN		X
Buenas relaciones en el área	X	
Totalidad de envíos por despachar igual a envíos despachados	X	
Herramienta necesaria y al alcance para el desarrollo de la operación	X	
Incumplimiento entregas/recolecciones		X
Aspectos Internos Tecnología		
Página Web corporativa	X	
Módulo de verificación de envíos	X	
Implementación de Office 365 a nivel corporativo	X	
Otros Aspectos Internos		
Cambio de Gerencia General		X
Cambios de Lideres de proceso		X

Fuente: Murcia, H. 2011. Creatividad e Innovación para el Desarrollo Empresarial. Bogotá. Ediciones de la U.

6. Revisión de Normas de Calidad

“La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporciona una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible” (SGS ACADEMY, 2015).

La importancia de la gestión y certificación de las Normas ISO, es vital para el funcionamiento de Thomas Greg Express, como se mencionó anteriormente en los mecanismos de venta de la empresa, se manejan las figuras de licitación y cotización, en donde muchos de los clientes no solo observan las certificaciones con las que cuenta la empresa, sino que también -en muchos casos- exigen la certificación de la norma para poder llegar a un acuerdo comercial (Thomas Greg Express, 2016).

Si a lo anterior se suma las certificaciones ISO que ha logrado obtener la competencia como se evidencia con mayor claridad, la necesidad en el sector postal de estar certificado en las diferentes normas ISO. Un claro ejemplo de esto es la empresa de mensajería ENVÍA, la cual desde el 2009 cuenta con la certificación de las normas ISO 9001,14001 y 18001 (ENVÍA, 2010)

Es por esto, que actualmente la empresa se encuentra certificada en la norma ISO 9001:2008 y además tiene contemplado dentro de su cronograma de operaciones para mediados de diciembre, la auditoría externa con el ánimo de poder certificarse en ISO 9001:2015.

Uno de los objetivos ya planteados por la dirección en Thomas en vista de ya que se han perdido varias licitaciones por falta de esto, es que al certificarse en la ISO 9001:2015, se realizará la inversión en la ISO 17001:2013 con la cual ya contaba en su versión 2003, y adicionalmente buscará certificarse en la ISO 14001 en la que ya ha venido trabajado e implementado las directrices de la misma. (Thomas Greg Express, 2016).

7. Diagnóstico Estratégico

Una vez analizados los aspectos externos e internos de la organización, se utilizará la herramienta SICREAEMPRESA proporcionada por la metodología CARIBE de Héctor Horacio Murcia, esta herramienta permitirá tener una visión más amplia y clara de la organización y a su vez será el insumo principal para continuar con las prioridades y falencias que apremian el desarrollo de Thomas Greg Express.

7.1. Matriz Sicreaempresa

A continuación se presentará la matriz Sicreaempresa (Tabla 19) en donde se evaluarán los aspectos positivos y negativos del análisis del diagnóstico integral de la empresa, en donde se plantean las variables que resaltan por cada aspecto evaluado con sus respectivos actores y acciones de solución, todo esto, enfocado en el sector postal el cual -como se ha evidenciado- es la base del presente diagnóstico.

Tabla 19. Matriz SICREAEMPRESA

Elemento a estudiar		Situación Actual	Positivo o Negativo	Quién debe actuar	Acción de solución
Antecedentes		Transformaciones en el mercado y en las tendencias del sector postal	P		
Aspectos Externos	Dimensión Política	Regulación del sector	P	MINTIC y CRC	Seguir regulando el sector en base a lo establecido en la Ley 1369 de 2009 y las demás resoluciones que derivan de esta.
		Protección del sector	N	MINTIC y CRC	Aumentar los esfuerzos por proteger el sector, ya que la falta de estos ha ocasionado que el mercado informal se haya posicionado en el mercado y haya ganada gran cantidad de participación en este.
		Funcionalidad MINTIC y CRC	P	MINTIC y CRC	Continuar con la labor conjunta entre estas instituciones para el fortalecimiento por parte del gobierno en el sector postal.
		Corrupción política colombiana	N	Gobierno Colombiano	Priorizar los esfuerzos políticos en la abolición de la corrupción, la “mermelada” y las elecciones por intereses particulares.
		Reforma Tributaria	P	Gobierno Colombiano	Asegurar y demostrar a los sectores económicos colombianos, que la reforma está constituida en base al mejoramiento de los mismos y no a los intereses políticos particulares.
	Dimensión Económica	Importancia del sector en la economía	P	Thomas Greg Express	Aprovechar el crecimiento constante que ha tenido el sector y enfocarse en ganar participación en este crecimiento.
		Tasa de Inflación	N	Gobierno de Colombia.	Continuar los esfuerzos por reducir la inflación y encontrar el equilibrio económico entre inflación, empleo y demás variables macroeconómicas.
		Paros económicos que afectan el sector	N	Gobierno de Colombia.	Trabajar conjuntamente entre el gobierno y los diferentes sectores, sin afectar sus intereses y evitar paros que disminuyen y afectan fuertemente la dinámica económica en el país.
		Tasa de desempleo	P	Gobierno de Colombia.	Seguir disminuyendo la tasa de desempleo con el ánimo de impulsar la economía colombiana.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Crecimiento del PIB	P	Gobierno de Colombia.	Apoyar el crecimiento de las industrias y sectores y controlar el aumento de los impuestos para seguir teniendo un crecimiento sostenido en el PIB.
Aporte del sector Postal en el PIB	P	Sector Postal	Seguir satisfaciendo las necesidades de los consumidores y adaptar y transformar los procesos a las nuevas tendencias para no disminuir el crecimiento del sector y hacerlo sostenible en el tiempo.
Tasa de cambio y devaluación	N	Gobierno Colombiano & Sector Postal	El gobierno de seguir intentando controlar la devaluación de la moneda y por otro lado el sector postal debe tomar acciones al respecto para que las fluctuaciones de la tasa no la afecten en gran medida.
Participación y crecimiento sector Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	P	Sector Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones & Sector postal	Mantener la participación y el crecimiento actual que ha caracterizado al sector en general y sacar provecho por parte del sector postal en las herramientas que brinda el MINTIC para el impulso del Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.
Indicadores sector Postal	P	Sector postal	Resistir y moldearse a la situación actual tanto de la economía como del sector con las nuevas tendencias e implementación de tecnologías de la información, esto con el fin de poder mantener los indicadores, ingresos y crecimiento del sector en aumento, facilitando la sostenibilidad del sector en el tiempo independientemente las variables que hoy en día lo afectan.
Ingresos anuales sector postal	P	Sector postal	
Crecimiento del sector postal	P	Sector postal	
Participación Thomas Greg Express, en el sector postal	P	Thomas Greg Express	Seguir trabajando para adquirir mayor participación, enfocar los esfuerzos de la organización en ser cada día mejor.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

		Pronostico de la firma del acuerdo de paz	P	Gobierno Colombiano & Sectores en general	Confirmar los buenos pronósticos económicos que se tienen, que cada sector saque provecho de la imagen por la que atraviesa Colombia con la firma de los acuerdos y dinamice la economía.
	Dimensión Social	Crecimiento Poblacional	P	Gobierno de Colombia & Sociedad en general	Mantener los niveles demográficos en crecimiento sin exceder niveles de natalidad prudente para el crecimiento concomitante entre demografía y economía.
		Tendencias sociales de compra en el sector	P	Sector postal	Identificar las nuevas tendencias del mercado meta y enfocar los esfuerzos empresariales a las nuevas necesidades que demanda el sector.
		Equilibrio de cantidad poblacional por género	P	Thomas Greg Express	Hacer aliados tanto a hombres como a mujeres y fidelizar sus intereses con los nuestros, para aumentar los envíos individuales a los que aporta cualquier persona natural.
		Mayor cantidad poblacional en estratos de bajos recursos	N	Gobierno Colombiano & Thomas Greg Express	Por parte del gobierno; impulsar la economía en estratos bajos para mejorar el poder adquisitivo de estos y a su vez el sector postal puede ofrecer descuentos y beneficios en la prestación del servicio a las personas que se encuentren en un nivel socioeconómico bajo.
	Dimensión Tecnológica	Tendencia en auge de implementación de tecnologías	N	MINTIC & Thomas Greg Express	EL MINTIC debe facilitar información relevante de las nuevas tecnologías y la inclusión de estas en los mercados y a su vez Thomas debe estar evaluando la tendencia del consumidor para implementar tecnologías acordes a este
		Tecnologías relevantes en el crecimiento del sector postal	P	Thomas Greg Express	El área de tecnología deberá estar incorporando en su presupuesto, tecnologías acordes al mercado que generen mayor competitividad dentro del sector.
		Tecnologías que amenazan el sector	N	Thomas Greg Express	Buscar alianzas con los competidores que no son directos y avanzar así hacia la sistematización.
		Costo de las tecnologías existentes	N	MINTIC & Gobierno Colombiano	Favorecer el acceso a la tecnología reduciendo los impuestos de estos, para que así mismo baje su precio y se facilite la compra de los mismos.
		Diversificación de	N	Thomas Greg	Estar a la vanguardia con las nuevas tecnologías y darle frente a los

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Comercio		sustitutos por las nuevas tecnologías de la información y comunicación		Express	sustitutos del mercado que han surgido de estas.
		Oportunidades de mercado con el auge del comercio electrónico actual	P	Thomas Greg Express	Identificar las nuevas oportunidades que traen consigo las nuevas tecnologías y el mercado electrónico actual.
	Dimensión Ecológica	Tendencia de consumo hacia empresas ecológicas	P	Thomas Greg Express	Aprovechar la tendencia para enfocar sus prácticas empresariales y herramientas hacia este tipo de consumo ecológico.
		Implementación de herramientas amigables con el medio ambiente	P	Thomas Greg Express	
		Normas ecológicas que generan valor agregado al sector y a las empresas	P	Thomas Greg Express	Seguir enfocando los esfuerzos por certificarse en ISO 14001:2015.
	Dimensión Legal	Ley 1369 de 2009 y resoluciones vinculadas	P	Gobierno Colombiano & Thomas Greg Express	Evitar inconvenientes adaptándose a la totalidad de la ley 1369 la cual debe estar en constante control por parte del gobierno colombiano.
		Marco normativo enfocado al sector	P	Thomas Greg Express	Estar atento corporativamente ante cualquier novedad dentro del marco normativo en donde afecte directamente sus prácticas empresariales.
		Alcance, prohibiciones y características legales, claras y bien definidas	P	Thomas Greg Express	Aprovechar la claridad dentro de las características legales para asesorarse ante eventualidades o para evitar estas.
	Mercado	Mercado objetivo bien definido	P	Thomas Greg Express	Sacar provecho del mercado que se tiene definido y enfocar los esfuerzos a satisfacer sus necesidades

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

		Mercado con tendencia de compra alta	P	Thomas Greg Express	Aprovechar la tendencia positiva de compra para ganar consumidores y a su vez mayor participación en el mercado
		Buen posicionamiento en la participación del mercado	P	Thomas Greg Express	Aprovechar la actual posición del mercado para fidelizar a los clientes mediante beneficios diferentes a los que brinda la competencia, evitando así el rezago de la compañía y por el contrario estar acorde con el crecimiento de ventas del mercado.
		Mercado de venta en crecimiento	P		
		Mercado con tendencia de compra hacia los sustitutos tecnológicos	N	Gerencia Thomas Greg Express	Redireccionar la estrategia corporativa hacia las tendencias del mercado, evitando que el cliente tradicional se fije en mercados tecnológicos alternos que prestan servicio de mensajería.
	Mecanismos de Venta	Buenos mecanismos de venta en Thomas Express	N	Área Comercial Thomas Greg Express	Implementar nuevos mecanismos de venta que se vean reflejados con las adjudicaciones de contratos.
		Diversidad en los mecanismos de Venta	N		
		Mecanismos de venta diferenciados para cada mercado objetivo	P	Thomas Greg Express	Continuar segmentando el mercado para enfocar los mecanismos de venta hacia las necesidades de cada uno.
		Incremento en las ventas de la organización	N	Área Comercial Thomas Greg Express	Implementar nuevos mecanismos de venta que se vean reflejados con las adjudicaciones de contratos.
		Beneficios en los mecanismos de venta por pertenecer al	P	Grupo Thomas Greg Express & Área Comercial Thomas Greg	Sacar provecho del grupo al que pertenece Thomas Greg Express, para así maximizar los beneficios que se brindan en cada uno del mecanismo de venta.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

		Grupo Thomas Greg Express		Express	
Competidores		Fuerte competencia que amenaza la actual participación en el mercado	N	Thomas Greg Express	Intentar ser más competitivos cada día para evitar perder participación en el mercado con otras empresas.
		Amplia gama de empresas de mensajería que prestan el mismo servicio que Thomas Greg Express	N	Thomas Greg Express	Buscar un diferenciador o un valor agregado que permita brindarle al usuario un servicio mejor estructurado
		Capacidad empresarial para hacer frente a la fuerte competencia existente	P	Thomas Greg Express	Seguir fortaleciéndose empresarialmente para poder hacer frente a la competencia.
		Servicios adicionales prestados por la competencia en comparación a Thomas Greg Express	N	Thomas Greg Express & Competencia	Mejorar los aspectos negativos encontrados en el benchmarking, enfatizando en las tarifas.
		Competidores internacionales que amenazan el sector postal colombiano	N	Gerencia Thomas Greg Express	Evaluar y tomar acciones frente a la situación de expansión de empresas mensajeras extranjeras que pueden afectar considerablemente el sector y la empresa.
		Nuevas aplicaciones que	N	Gerencia Thomas Greg Express	Realizar estrategias que disminuyan el efecto actual de las aplicaciones en el sector y adicional promocionar el aplicativo actual de la empresa.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

		crecen más rápido en el sector postal que las empresas tradicionales			
		Competidores informales en constante crecimiento y fortalecimiento	N	Gobierno Colombiano	El gobierno deberá esforzarse más en el control de las empresas informales para no afectar el crecimiento de la economía postal.
	Publicidad	Alta inversión en publicidad	N	Área Comercial Thomas Greg Express	Destinar mayor parte del presupuesto a la publicidad y promoción del portafolio y beneficios actuales de la empresa.
		Presencia de Thomas Greg Express en las redes sociales	N	Gerencia Thomas Greg Express	Hacerse presente en todas las redes sociales y mantener actualizadas las plataformas, gestionar los clientes y brindar asesoramiento a través de estas.
		Presencia de Thomas Greg Express en la web e implementación de aplicaciones	P	Área tecnología Thomas Greg Express	Continuar con la página web y el aplicativo ya existente en la corporación y sacar mayor provecho de estas herramientas
		Publicidad masiva constante	N	Área Comercial Thomas Greg Express	Destinar mayor parte del presupuesto a la publicidad y promoción del portafolio y beneficios actuales de la empresa.
		Publicidad directa con los clientes	P	Thomas Greg Express	Mantener y estar actualizando la publicidad y la promoción en cada agencia y sede de la empresa.
	Precio	Tarifas elevadas en el precio nacional y urbano	N	Gerencia Thomas Greg Express	Buscar estrategias y tomar acción frente a las altas tarifas de Thomas Greg Express frente al mercado, evitando que la competencia siga ganando terreno por las bajas tarifas que maneja.
		Precio competitivo con respecto a las demás empresas	N		

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

		de mensajería			
		Tarifas elevadas en el precio internacional	N		
	Dinero	Buena gestión de cartera	P	Thomas Greg Express	Mantener la gestión de cartera dentro de los niveles que maximicen la liquidez a corto plazo.
		Política de gestión financiera y de recursos	P	Thomas Greg Express	Continuar con las políticas de gestión financiera y de recursos para evitar déficit aun cuando la economía presente crisis.
	Proveedores	Proveedores confiables	P	Thomas Greg Express	Seguir manteniendo las evaluaciones de proveedores para medir el grado de confianza en ellos.
		Proveedores cumplidos con las ordenes de entrega	P		
		Buenas relaciones con los proveedores	P	Thomas Greg Express	Continuar fortaleciendo la relación con los proveedores, pues así mismo se facilitara la interacción comercial con estos.
		Proveedores extranjeros	N	Thomas Greg Express	Buscar proveedores locales para minimizar costos, debido a las alzas de la TRM.
		Proveedores aliados dentro del Grupo Thomas Greg & Sons	P	Thomas Greg Express	Continuar en alianza con el Centro de Servicios Compartidos, el cual provee gran variedad de soluciones integrales a la empresa, además de quitarle carga administrativa.
	Aspectos Físicos	Ubicación de la empresa	P	Centro empresarial San Cayetano & Thomas Greg Express	Continuar con la ubicación actual, pues ha permitido además de consolidar la estructura empresarial en amplios ambientes, tener cercanías con el aeropuerto y otras empresas aliadas del sector
		Cercanía con el aeropuerto	P	Centro empresarial San Cayetano & Thomas Greg Express	

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Aspectos Económicos y Financieros	Espacio de la sede y la bodega	P	Centro empresarial San Cayetano & Thomas Greg Express	
	Espacio suficiente para las áreas que operan allí	P	Thomas Greg Express	
	Área estratégica y comercial	P	Thomas Greg Express	Sacar provecho del área donde se encuentra la empresa, a través de disminución de costes por estrato del área y por cercanía con aeropuerto y agencias de cargue y transporte de carga aérea.
	Estructura de los soportes contables, balances y presupuesto	P	Área Facturación Thomas Greg Express	Seguir con la carpeta compartida con estos documentos actualizados y en orden, además de hacerle mantenimiento periódico y tener un backup de la misma.
	Preparación académica de los colaboradores	P	Centro de Servicios Compartidos (CSC) & Directores de proceso	Continuar con los estándares profesionales con los que el CSC provee a la empresa.
	Facturas pendientes por radicación	N	Área de Facturación	No permitir facturas pendientes por radicar para maximizar la liquidez.
	Compromiso de los empleados	P	Área de Facturación	Motivar a los empleados que han sido comprometidos con la empresa.
	Acumulación de Guías pendientes por facturar	N	Área de Facturación	Priorizar, controlar y ejecutar dentro de las fechas de facturación el respectivo proceso de facturación.
	Algunas tarifas desactualizadas en la facturación	N	Área de Facturación & Área Comercial	Mejorar las notificaciones entre áreas y nunca dejar pasar por alto las fechas de caducidad de tarifas.
	Bajas	N	Área Comercial	Trabajar conjuntamente, para que las licitaciones adjudicadas a la

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

		adjudicaciones de contratos		& Área Mensajería Nacional	empresa, no se terminen perdiendo por bajos niveles de entrega e incumplimientos en los ANS y así mismo el área de comercial debe enfocar mejor sus esfuerzos para mejorar los indicadores de adjudicaciones de contratos.
		Deficiencias en la gestión de contratos	N	Centro de Servicios Compartidos (CSC) & Área Comercial	Mejor interacción comercial entre las áreas en donde se disponga de los contratos y de la información que hay en estos cuando sea necesario.
		Decrecimiento en ventas	N	Área Comercial & Thomas Greg Express	El área de comercial debe enfocar mejor sus esfuerzos para mejorar los indicadores de adjudicaciones de contratos.
	Aspectos Sociales	Certificado Responsabilidad Social Corporativa (CONFENALCO)	P	Thomas Greg Express	Mantener los apoyos en los aspectos sociales, para poder recertificarse en Responsabilidad Social Corporativa dado por CONFENALCO.
		Inclusión Red Empleo Con Apoyo (RECA)	P	Thomas Greg Express	
		Fondo de Empleados TGS SOLIDARIOS	P	Thomas Greg Express	
		Resultados encuestas de satisfacción de clientes	N	Thomas Greg Express	Se mantiene dentro de lo aceptable, sin embargo hay que seguir trabajando para subir los indicadores de las encuestas.
		Indicadores de capacitaciones por empleado	p	Área de calidad	Continuar con las capacitaciones que se la han brindado a todos los empleados para mejorar su desempeño y apropiarse de las políticas de la empresa
		Socialización interna de procesos	N	Thomas Greg Express	Mejorar la comunicación entre procesos para facilitar el entendimiento integral de las funciones y operaciones y la relación de estas con las de los otros procesos.
	s A m b .	Apoyo de la	P	Secretaria	Fortalecer la relación con la secretaria de ambiente y asistir a todas las

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

		Secretaria Distrital de Ambiente		Distrital de Ambiente & Thomas Greg Express	capacitaciones para poder continuar con estos beneficios.
		Capacitaciones de gestión ambiental gratuitas	P		
		Seguimiento a través de profesionales para implementar la ISO 14001:2015	P	Asesor Secretaria Distrital de Ambiente	Continuar con el proceso de asesoramiento para poder en el 2017 certificarse en la norma.
		Participación directa en el ecodirectorio Empresarial	P	Secretaria Distrital de Ambiente & Thomas Greg Express	Cumplir con todos los requisitos expuestos por la secretaria de ambiente para poder certificarse y adquirir los beneficios y reconocimientos al ser empresa ambientalmente responsable.
		Reconocimiento Ambiental: Green Marketing	P	Secretaria Distrital de Ambiente & Thomas Greg Express	
		Auditorías Ambientales por parte de expertos	P	Secretaria Distrital de Ambiente & Thomas Greg Express	Seguir las indicaciones y directrices expuestas por los auditores que visiten la empresa.
	Aspectos Jurídicos	Documentos de ley en orden	P	Thomas Greg Express	Continuar con la política organizacional para el cumplimiento de requisitos legales y complementarios, evitando posibles sanciones o pérdida de contratos.
		Política organizacional para el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios	P	Thomas Greg Express	

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

		Implementación ISO 9001	P	Thomas Greg Express	Recertificarse en la norma para poder continuar con la certificación de la ISO 27001 y 14001 que ya se tienen planteadas dentro de los objetivos 2017.
		Regulaciones legales gubernamentales y del cliente	P	Thomas Greg Express	Seguir operando acorde a las obligaciones legales que exigen tanto el gobierno como algunos clientes.
	Aspectos Mensajería	Orden en la bodega de mensajería Nacional	P	Área mensajería Nacional	Mantener la bodega en completo orden como se ha venido manejando.
		Conocimiento por parte del personal	P	Área Mensajería Nacional	Seguir promoviendo el conocimiento y las buenas relaciones entre los colaboradores para seguir creando un ambiente de armonía y colaboración
		Buenas relaciones en el área	P	Área Mensajería Nacional	
		Peso real de los envíos igual al registrado en ALERTRAN	N	Área Mensajería Nacional	Darle prioridad en el área a la solución de estas problemáticas, bien sea con la contratación de una persona para el pesaje de cada envío o involucrando áreas como la de calidad para que brinde apoyo en la solución de los mismos y optimización de rutas y procesos para que no se quede ningún envío sin despachar. Se debe dar tratamiento urgente, ya que ambas variables han ocasionado en repetidas ocasiones terminación de contratos y sanciones por incumplimiento de los ANS.
		Totalidad de envíos por despachar igual a envíos despachados	N	Área Mensajería Nacional	
		Incumplimiento entregas/recolecciones	N	Área Mensajería Nacional	
		Herramienta necesaria y al alcance para el desarrollo de la operación	P	Área Mensajería Nacional	Mantener las herramientas necesarias y al alcance de los operarios como se ha venido haciendo.
	s T e c				

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Aspectos Administrativos		Módulo de verificación de envíos	P	Área tecnológica	Seguir brindando opciones al usuario de verificación en sus envíos para fortalecer la confianza en ellos para con la empresa.
		Página Web corporativa	P	Área tecnológica	Continuar desarrollando la página, mantenerla actualizada y con pestañas acordes a las necesidades del usuario.
		Implementación de Office 365 a nivel corporativo	P	Área tecnológica	Promover el uso de las herramientas office para darle valor a la inversión
	Otros Aspectos Internos	Cambio de Gerencia General	N	Junta Directiva Thomas Greg Express	Las decisiones de la Junta directiva afectan directamente cada área de la organización y mucho más cuando hacen cambios de este tipo, por esto se toma como acción de solución ser prudente en este tipo de reestructuraciones y calmar a los empleados para no generar especulación y un ambiente laboral tenso.
		Cambios de Lideres de proceso	N	Junta Directiva Thomas Greg Express	
	Planeación	Existencia de Plan Empresarial (Institucional)	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Continuar con las proyecciones y los planes que apoyan las decisiones de los directivos y disminuyen la incertidumbre y el riesgo empresarial.
		Planes a largo plazo (de tres a diez años, por ejemplo)	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	
		Planes a mediano Plazo (uno a tres años)	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	
		Planes a corto plazo (menos de un año)	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	
		Proceso participativo de planeación (abajo	N	Gestión Administrativa Thomas Greg	Dar relevancia también a los procesos operativos y hacerlos partícipes del proceso de planeación

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

		hacia arriba, bottom up)		Express	
		Planeación vertical (de arriba hacia abajo, top down)	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Buscar asesoramiento para evaluar entre el proceso participativo y el vertical, cuál es el mejor.
		Asistencia técnica o asesoría para planeación	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Continuar con los procesos de auditorías externas que sirven para darle otra visión a la empresa y evaluar las mejoras hechas y por hacer.
		Capacitación para planeación.	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Continuar con las capacitaciones periódicas que mejoran el desempeño de los colaboradores
		Objetivos y metas definidas	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Mantener los objetivos, misión y visión y políticas de desarrollo y a menos que sea necesario darles la reestructuración a que se dé lugar
		Misión y visión	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	
		Política de desarrollo	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	
	Organización	Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Continuar con las herramientas de organigramas, manuales de funciones y la distribución de tareas, ya que gracias a estas los colaboradores tienen definido el objetivo y alcance dentro de la organización, sin dejar a un lado la autonomía con la que deben operar.
		Manuales de funciones	P	Gestión Administrativa Thomas Greg	

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

			Express	
	Distribución de actividades y tareas	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	
	Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Seguir ejecutando la elaboración de estas herramientas que facilitan la organización dentro de cada área.
	Otros procedimientos de programación (reticular, por ejemplo PERT, CPM, etc.)	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Continuar con la evaluación de este tipo para tener mayor conocimiento de cada uno de los procesos, tareas y gestión empresarial.
	Reglamentos de trabajo	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Mantener el reglamento de trabajo actualizado y aplicarlo cuando sea necesario.
	Unidad de mando	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Involucrar la unidad de mando a los grupos de mejoramiento, para tener un desarrollo integral dentro de la organización, además de mejorar las relaciones entre áreas.
	Grupos de mejoramiento continuo o círculos de calidad	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	
	Capacitación o asistencia para organización	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Continuar con este aspecto para nunca dejar de apoyar los procesos
	Comunicación entre los miembros	N	Gestión Administrativa	Mejorar la comunicación entre las áreas, ya que a pesar de mantener relación constante e intercambio de actividades comerciales, muchas

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

		de la empresa		Thomas Greg Express	veces la comunicación se limita al correo electrónico y si este está saturado, el mensaje va a tardar en leerse.
		Manejo adecuado de la infraestructura	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Continuar dándole un manejo adecuado de la infraestructura para facilitar la funcionalidad de la empresa.
	Dirección	Dirección centralizada	N	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Asesorarse para evaluar cual tipo de dirección es la correcta para abarcar todas las necesidades tanto internas como externas. Actualmente se tiene una dirección centralizada. Analizar con un experto, entre la dirección participativa, centralizada, enfocada hacia las personas y la que está en cumplimiento de planes y programas, cual podría llegar a moldearse mejor a las necesidades y los constantes cambios con los que se enfrenta Thomas Greg Express, adicionalmente para enfocar dicha dirección desde los altos mandos hasta la parte operativa y poder trabajar de manera conjunta y alineada.
		Dirección participativa	N	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	
		Dirección enfocada hacia las personas	N	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	
		Dirección enfocada en cumplimiento de planes y programas	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	
		Capacitación o asistencia para dirección	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Continuar con las auditorías externas que se hacen periódicamente y sacar mayor provecho a las recomendaciones para la dirección.
		Estilo de liderazgo	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Manejar un estilo de liderazgo acorde a la empresa. Asesorarse para evaluar cual tipo de liderazgo podría generar mayor valor ante la situación actual de la empresa.
		Conflictos de poder o de mando	N	Gestión Administrativa	Manejar con más calma los conflictos de poder, para darle el tratamiento adecuado a la resolución de problemas.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

				Thomas Greg Express	
		Balance en la función directiva de la empresa	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Continuar con un balance óptimo en la función directiva de la empresa.
		Impulso a la creatividad de los miembros de la empresa	N	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Brindar mayor relevancia a impulsar la creatividad de los colaboradores, motivar y promover las prácticas de creación e innovación.
	Coordinación	Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Seguir manejando los procesos de cada área en la plataforma Doc. Manager con su respectivo alcance y objetivo.
		Integración de competencias o campos de acción	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Ver de forma holística la empresa para su integración de competencias y campos de acción.
		Trabajo en equipo	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Seguir promoviendo el trabajo en equipo para además de transmitir el conocimiento entre compañeros, hacer el ambiente más agradable.
		Mecanismos para coordinación y programación de actividades	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Seguir manejando cronogramas y programaciones fijas al interior de la empresa para la gestión de actividades y el desarrollo de procesos
		Capacitación o asistencia para coordinación	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Continuar con las capacitaciones de todo tipo que permitirá el mejoramiento continuo.
		Participación de los integrantes en	N	Gestión Administrativa	Generar más espacios para los colaboradores en la toma de decisiones. Este proceso puede traer consigo beneficios para el colaborador que

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

		la toma de decisiones		Thomas Greg Express	mejor ideas comparta.
		Integración entre los departamentos	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Seguir trabajando en la integración de departamentos, que si bien es cierto se ha trabajado fuerte para integrarlos, aún falta mucho por trabajar, esto también por ser una empresa tan grande.
	Control	Existencia de registros físicos	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Mantener los registros físicos ordenados y clasificados para gestionarlos de mejor manera.
		Registros contables	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Mantener comunicación continua con CSC para cuando se requiera información de los registros contables o se deba presentarlos ante cualquier licitación o posterior a la adjudicación.
		Organización contable en general	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	
		Control presupuestal	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Mantener la gestión presupuestal y evaluar cualquier inversión antes de contemplarla en el presupuesto.
		Control de calidad (normas ISO)	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Continuar certificándose en las diferentes normas ISO, ya que además de generar auditorias y retroalimentación de estas, será la forma de generar confianza ante los cliente.
		Control sistematizado de la empresa (hardware, software)	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Continuar desarrollando o adquiriendo programas que control de mejor manera la organización (ALERTRAN)
		Capacitación o asistencia para	P	Gestión Administrativa	Continuar las capacitaciones para control en las que se mejorara el desempeño organizacional.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

		control		Thomas Greg Express	
		Seguimiento de proyectos	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Brindar un seguimiento más cercano a los proyectos para evitar inconformidades con estos.
		Retroalimentaciones durante el proceso	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Priorizar en las retroalimentaciones, las cuales servirán de apoyo y de mejoramiento en cada proceso.
	Evaluación	Evaluación ex ante (antes de empezar cualquier proyecto)	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Continuar con los indicadores que se llevan durante cada proyecto para evidenciar el desarrollo del mismo.
		Evaluación en desarrollo (performance)	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Generar evaluaciones del desarrollo de los proyectos para así poder verificar las fortalezas y debilidades presentadas.
		Evaluación al finalizar (ex post)	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Evaluar cada proyecto en base a los ANS, como se ha venido haciendo ara generar informes de evaluación y seguimiento, incluso tiempo después que se ha finalizado el proceso.
		Mecanismos de seguimiento	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	
		Ejecución de actividades de acuerdo a lo planeado	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Seguir ejecutando las actividades de acuerdo a lo planeado en las reuniones o comités de cada área, y a menos que sea necesario realizar acciones imprevistas para no dejar de cumplir nunca con los objetivos de la empresa y con la satisfacción del cliente.
		Realización constante de actividades	P	Gestión Administrativa Thomas Greg	

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

	“imprevistas”		Express	
	Capacitación o asistencia para evaluación	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Los procesos de capacitación deben seguir siendo prioridad en la organización.
	Medición de resultados	P	Gestión Administrativa Thomas Greg Express	Los indicadores que son llevados a cabo por el área de calidad para todos los procesos deben ser compartidos con las diferentes áreas a las que le compete, para poder medir los resultados de manera más adecuada.
	Concordancia del plan con los objetivos propuestos	P	Gestión Admon. Thomas Greg Express	Continuar las directrices hacia los objetivos propuestos.

Fuente: Auditoría Administrativa con base en Innovación Organizacional. Bogotá. Ediciones de la U. (Murcia, 2014).

8. Priorización de Debilidades

Como lo indica el segundo objetivo específico se iniciara a: hacer una priorización de las áreas de mejoramiento identificadas en el análisis integral, para identificar una base de mejoramiento empresarial, que permita afrontar las situaciones que impiden el completo desarrollo de la empresa.

Una vez finalizada la elaboración de la matriz SICREAEMPRESA, se inicia el proceso de priorización de debilidades, en donde se encontraron 48 puntos débiles que abarcan el diagnóstico realizado en su totalidad (externo, comercial, interno).

Para el desarrollo de la priorización de debilidades se reunió un grupo de ocho (8) personas de la empresa y a cada una se le asignaron 100 votos para que los distribuyera según creyera conveniente con respecto a las necesidades de la empresa, tal como se evidencia en la Tabla 20.

Tabla 20 Lista de Chequeo Priorización de Debilidades.

DEBILIDAD	TOTAL VOTOS	PORCENTAJE	PUESTO
Decrecimiento en ventas	108	13.50%	1
Incumplimiento de las entregas y recolecciones	97	12.13%	2
Tarifas elevadas en el precio nacional y urbano	89	11.13%	3
Incumplimiento en los envíos despachados	82	10.25%	4
Inconsistencia en el peso registrado en ALERTRAN vs el que registra la base	64	8.00%	5
Precios altos con respecto a la competencia	53	6.63%	6
Bajos niveles de inversión en publicidad	49	6.13%	7
Bajas adjudicaciones de contratos	46	5.75%	8
Presencia de Thomas Greg Express en las redes sociales	43	5.38%	9
Facturas pendientes por radicación	29	3.63%	10
Acumulación de Guías pendientes por facturar	21	2.63%	11
Cambio de Gerencia General	18	2.25%	12
Publicidad masiva constante	13	1.63%	13
Deficiencias en la gestión de contratos	11	1.38%	14
Algunas tarifas desactualizadas en la facturación	10	1.25%	15
Tarifas elevadas en el precio internacional	9	1.13%	16
Tecnologías que amenazan el sector	9	1.13%	16
Tendencia en auge de implementación de tecnologías	7	0.88%	17
Diversificación de sustitutos por las nuevas tecnologías de la información y comuni	7	0.88%	17
Cambios de Lideres de proceso	7	0.88%	17
Nuevas aplicaciones con crecimiento acelerado de participación en el mercado	7	0.88%	17
Paros económicos que afectan el sector	6	0.75%	18
Competidores informales en constante crecimiento y fortalecimiento	3	0.38%	19
Costo de las tecnologías existentes	3	0.38%	19
Conflictos de poder o de mando	3	0.38%	19
Proveedores extranjeros	3	0.38%	19
Tasa de cambio y devaluación	3	0.38%	19
TOTALES	800	100%	

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en innovación

organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

8.1. Análisis a través del DIAGRAMA DE PARETO

Al finalizar el proceso de priorización de debilidades; los 48 puntos débiles iniciales se redujeron a 27, esto debido a que fueron los aspectos que el grupo considero más relevantes. Sin embargo siguen siendo gran cantidad de aspectos a tener en cuenta y en consideración con lo

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

planteado por Pareto, en donde “el 80% de los resultados o beneficios provienen del 20% de los esfuerzos” (Cordero, 2014) se reducirá aún más la lista mediante el diagrama de Pareto, esto con el ánimo de poder enfocar todos los esfuerzos a los aspectos que seguramente van a tener un impacto mayor en la empresa, si se trabaja sobre ellos.

Enseguida se presenta la Tabla 21, en la cual se encontrarán los porcentajes absolutos y acumulados del análisis de priorización de debilidades, los cuales servirán de insumo para graficar el diagrama de Pareto Gráfica 15, así:

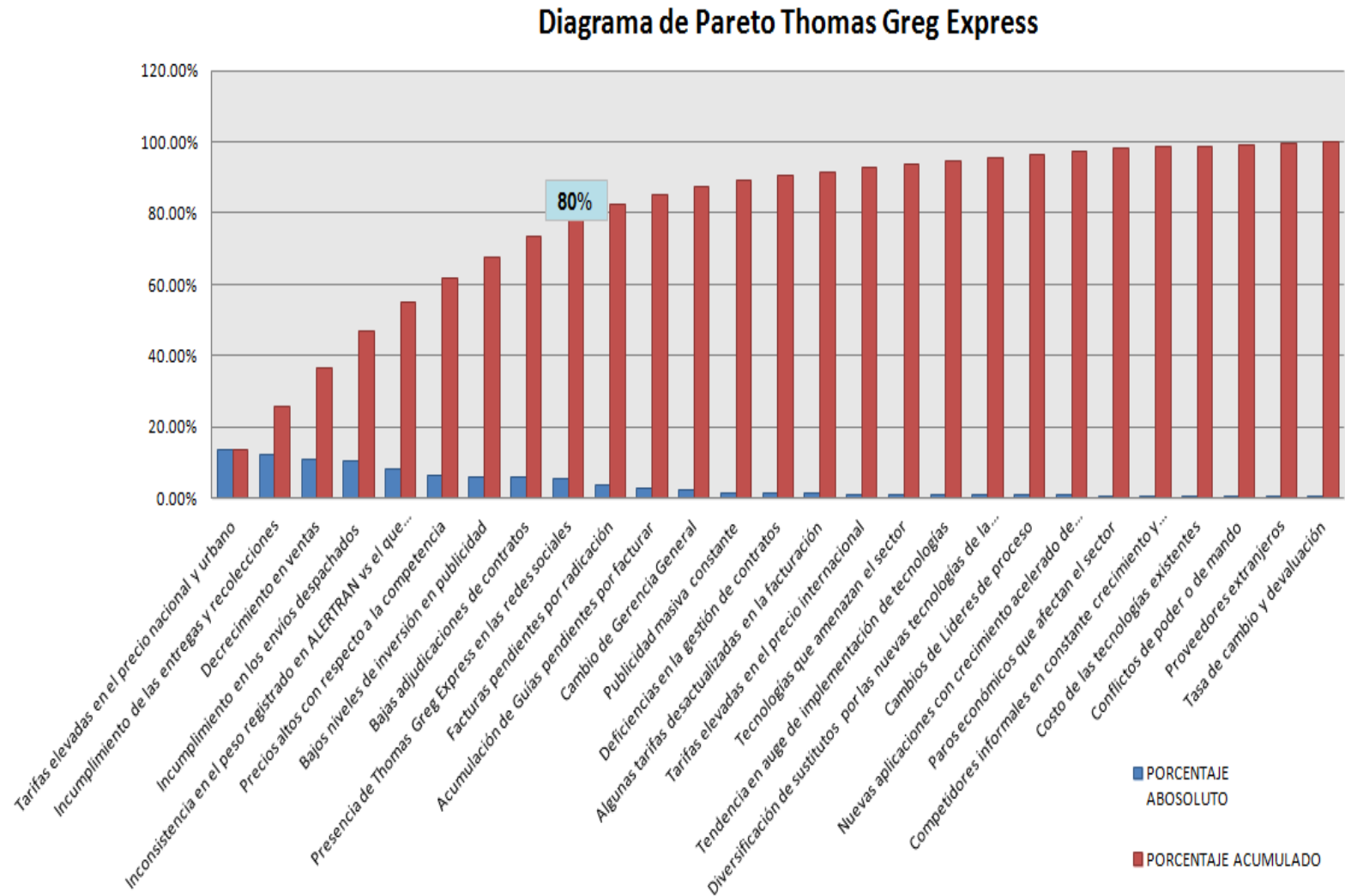
Tabla 21. Lista de Chequeo Priorización de Debilidades

DEBILIDAD	TOTAL VOTOS	PORCENTAJE ABSOLUTO	PORCENTAJE ACUMULADO	PUESTO
Decrecimiento en ventas	108	13.50%	13.50%	1
Incumplimiento de las entregas y recolecciones	97	12.13%	25.63%	2
Tarifas elevadas en el precio nacional y urbano	89	11.13%	36.75%	3
Incumplimiento en los envíos despachados	82	10.25%	47.00%	4
Inconsistencia en el peso registrado en ALERTRAN vs el que registra la bascula	64	8.00%	55.00%	5
Precios altos con respecto a la competencia	53	6.63%	61.63%	6
Bajos niveles de inversión en publicidad	49	6.13%	67.75%	7
Bajas adjudicaciones de contratos	46	5.75%	73.50%	8
Presencia de Thomas Greg Express en las redes sociales	43	5.38%	78.88%	9
Facturas pendientes por radicación	29	3.63%	82.50%	10
Acumulación de Guías pendientes por facturar	21	2.63%	85.13%	11
Cambio de Gerencia General	18	2.25%	87.38%	12
Publicidad masiva constante	13	1.63%	89.00%	13
Deficiencias en la gestión de contratos	11	1.38%	90.38%	14
Algunas tarifas desactualizadas en la facturación	10	1.25%	91.63%	15
Tarifas elevadas en el precio internacional	9	1.13%	92.75%	16
Tecnologías que amenazan el sector	9	1.13%	93.88%	16
Tendencia en auge de implementación de tecnologías	7	0.88%	94.75%	17
Diversificación de sustitutos por las nuevas tecnologías de la información y comunicación	7	0.88%	95.63%	17
Cambios de Lideres de proceso	7	0.88%	96.50%	17
Nuevas aplicaciones con crecimiento acelerado de participación en el mercado	7	0.88%	97.38%	17
Paros económicos que afectan el sector	6	0.75%	98.13%	18
Competidores informales en constante crecimiento y fortalecimiento	3	0.38%	98.50%	19
Costo de las tecnologías existentes	3	0.38%	98.88%	19
Conflictos de poder o de mando	3	0.38%	99.25%	19
Proveedores extranjeros	3	0.38%	99.63%	19
Tasa de cambio y devaluación	3	0.38%	100.00%	19
TOTALES	800	100%		

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en innovación

organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

Gráfica 15. Diagrama de Pareto Thomas Greg Express.



Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en innovación organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Los aspectos que se logran evidenciar en el diagrama de Pareto como los más relevantes y los cuales fueron señalados en la Tabla 22, serán la base del mejoramiento empresarial que se llevará a cabo en el presente trabajo de grado.

A continuación, se establecerán procesos de solución general a cada uno de los aspectos significativos que resultaron del diagrama, luego se realizará el plan de acción que ahonde y solucione directamente las mencionadas falencias. Todo esto en base a las herramientas que proporciona la metodología CARIBE con su respectivo cronograma de trabajo para hacer de este plan de fortalecimiento, un proyecto tangible y viable en Thomas Greg Express.

8.1.1. Análisis de Debilidades Priorizadas.

Los procesos de solución que se expondrán en el actual análisis estarán conformados por la debilidad y la explicación de esta, junto con la propuesta general de mejora, así:

Debilidad Tarifas elevadas en el precio nacional y urbano;

La debilidad se refiere a las altas tarifas que mantiene la empresa bien sea para envíos urbanos o nacionales.

Propuesta

Optimizar recursos administrativos y operativos, disminuir el margen de contribución por venta y disminuir la carga operativa innecesaria

Debilidad Precios altos con respecto a la competencia;

Esta debilidad hace alusión a los altos precios que tiene actualmente la empresa, con respecto a los de la competencia que son más bajos.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Propuesta:

Optimizar recursos administrativos y operativos, disminuir el margen de contribución por venta y disminuir la carga operativa innecesaria.

Debilidad Incumplimiento en los envíos despachados;

Hace referencia al incumplimiento presentado últimamente en el envío de productos a los clientes, donde muchas veces no se logra entregar la totalidad de los envíos a los que la empresa se comprometió a llevar.

Propuesta

Socializar a los supervisores y jefes todos los ANS a los que se dé lugar, validar los pesos de cada ruta antes de que salga a ser despachada y Optimizar y hacer más eficientes las rutas y el tiempo de los mensajeros activos en el despacho de los envíos.

Debilidad Presencia de Thomas Greg Express en las redes sociales;

Hace alusión a la falta de presencia que tiene la empresa en las redes sociales.

Propuesta

Alinear las estrategias publicitarias con los resultados del estudio de mercado, enfocar las estrategias de ventas a la satisfacción de las nuevas tendencias y necesidades del mercado objetivo y realizar estudio de mercado

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Debilidad bajos niveles de inversión en publicidad;

Esta debilidad se expone debido a que los niveles de inversión en publicidad son muy bajos, afectando así directamente las ventas.

Propuesta

Alinear las estrategias publicitarias con los resultados del estudio de mercado, enfocar las estrategias de ventas a la satisfacción de las nuevas tendencias y necesidades del mercado objetivo y realizar estudio de mercado

Debilidad Bajas adjudicaciones de contratos;

Se refiere a los bajos niveles de contratos ganados por la empresa en los últimos meses, afectando los ingresos directamente.

Propuesta: Enfocar los esfuerzos de la empresa hacia el crecimiento de las ventas, por medio de mayor inversión en la publicidad para atraer clientes

Debilidad: Decrecimiento en ventas;

Esta debilidad hace alusión a la desafortunada situación que se ha tenido últimamente en la empresa, en donde las adjudicaciones de licitaciones y contratos se han reducido considerablemente, disminuyendo así los ingresos y poniendo en riesgo la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

Propuesta

Enfocar los esfuerzos de la empresa hacia el crecimiento de las ventas, por medio de mayor inversión en la publicidad para atraer clientes

Debilidad: Inconsistencia en el peso registrado en ALERTRAN vs el que registra la báscula;

Esta debilidad hace referencia a que el peso registrado de los envíos en el sistema ALERTRAN, no coincide con el que registra la báscula de la empresa, la cual está debidamente calibrada. Generando así cobros por encima o por debajo del precio real, esto ha ocasionado que el incumplimientos en los ANS con los clientes de lugar a sanciones o a terminación del contrato.

Propuesta:

A través de la norma ISO 2859 en la cual se “establece un sistema de muestreo para la inspección por atributos basado en el nivel de calidad aceptable (AQL, por sus siglas en inglés).” (COTECNA, 2016) Realizar validaciones por cada ruta que salga a ser despachada, bien sea por el mensajero encargado de la ruta o por un nuevo integrante del grupo que valide los envíos de las rutas según lo establecido en la norma.

Debilidad: Incumplimiento de las entregas y recolecciones;

Esta debilidad se refiere al incumplimiento que se tiene actualmente en las entregas/recolecciones de los envíos por despachar.

Propuesta:

Socializar a los supervisores y jefes todos los ANS a los que se dé lugar, validar los pesos de cada ruta antes de que salga a ser despachada y Optimizar y hacer más eficientes las rutas y el tiempo de los mensajeros activos en el despacho de los envíos.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

En vista de que dentro de las 9 debilidades analizadas se guarda una estrecha relación, y con el ánimo de afianzar la información de manera más clara y brindar un análisis más completo, se consolidaron las debilidades en un grupo de cuatro aspectos resumidos así:

Tarifas elevadas:

Consolida; Tarifas elevadas en el precio nacional y urbano y Precios altos con respecto a la competencia

Bajos niveles publicitarios:

Consolida; Presencia de Thomas Greg Express en las redes sociales y Bajos niveles de inversión en publicidad

Disminución en las ventas:

Consolida; Bajas adjudicaciones de contratos y Decrecimiento en ventas

Incumplimientos acuerdos operativos ANS:

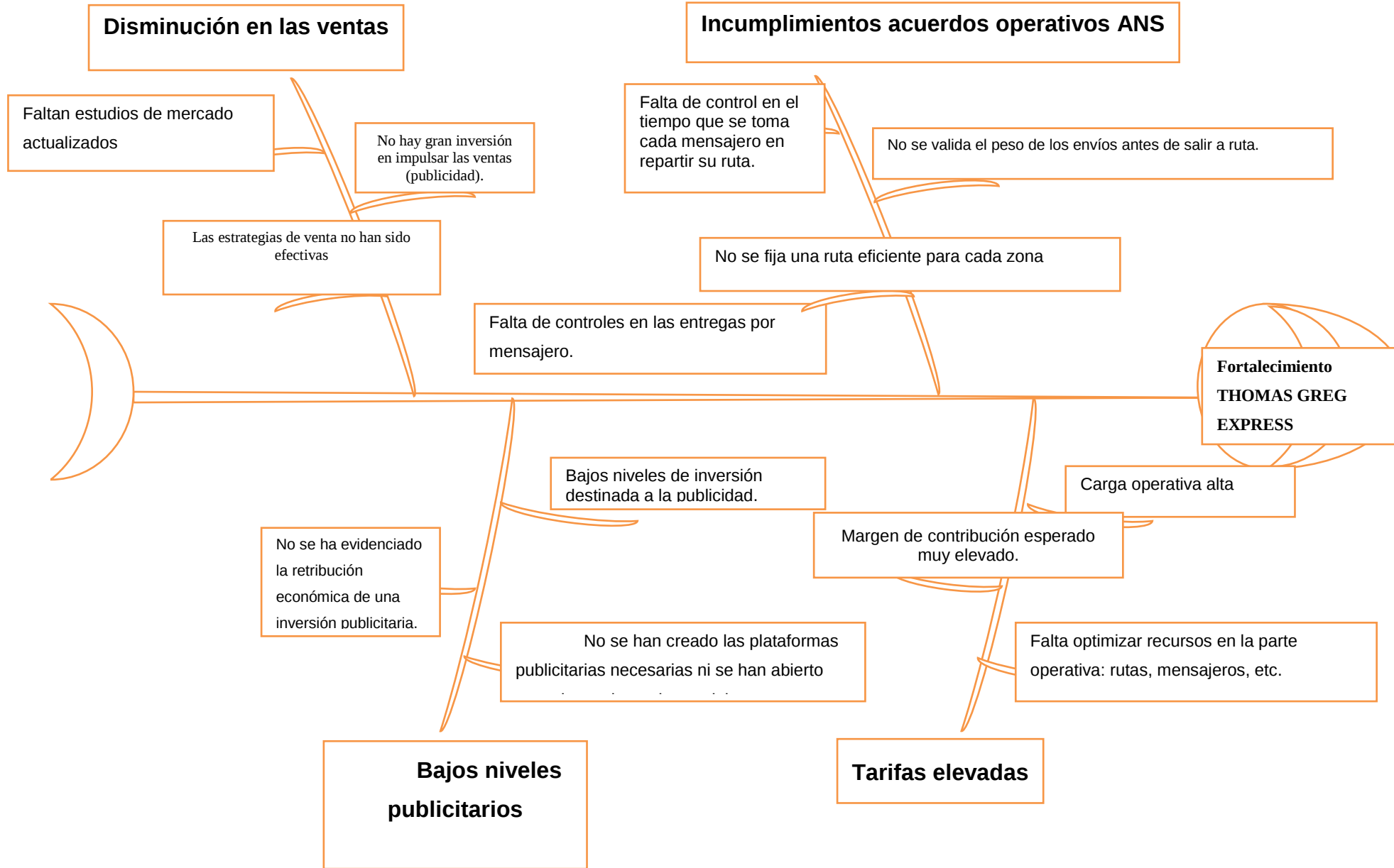
Consolida; Inconsistencia en el peso registrado en ALERTRAN vs el que registra la báscula, Incumplimiento de las entregas y recolecciones e Incumplimiento en los envíos despachados.

8.2. Análisis Espina de Pescado y Cómo-Cómo

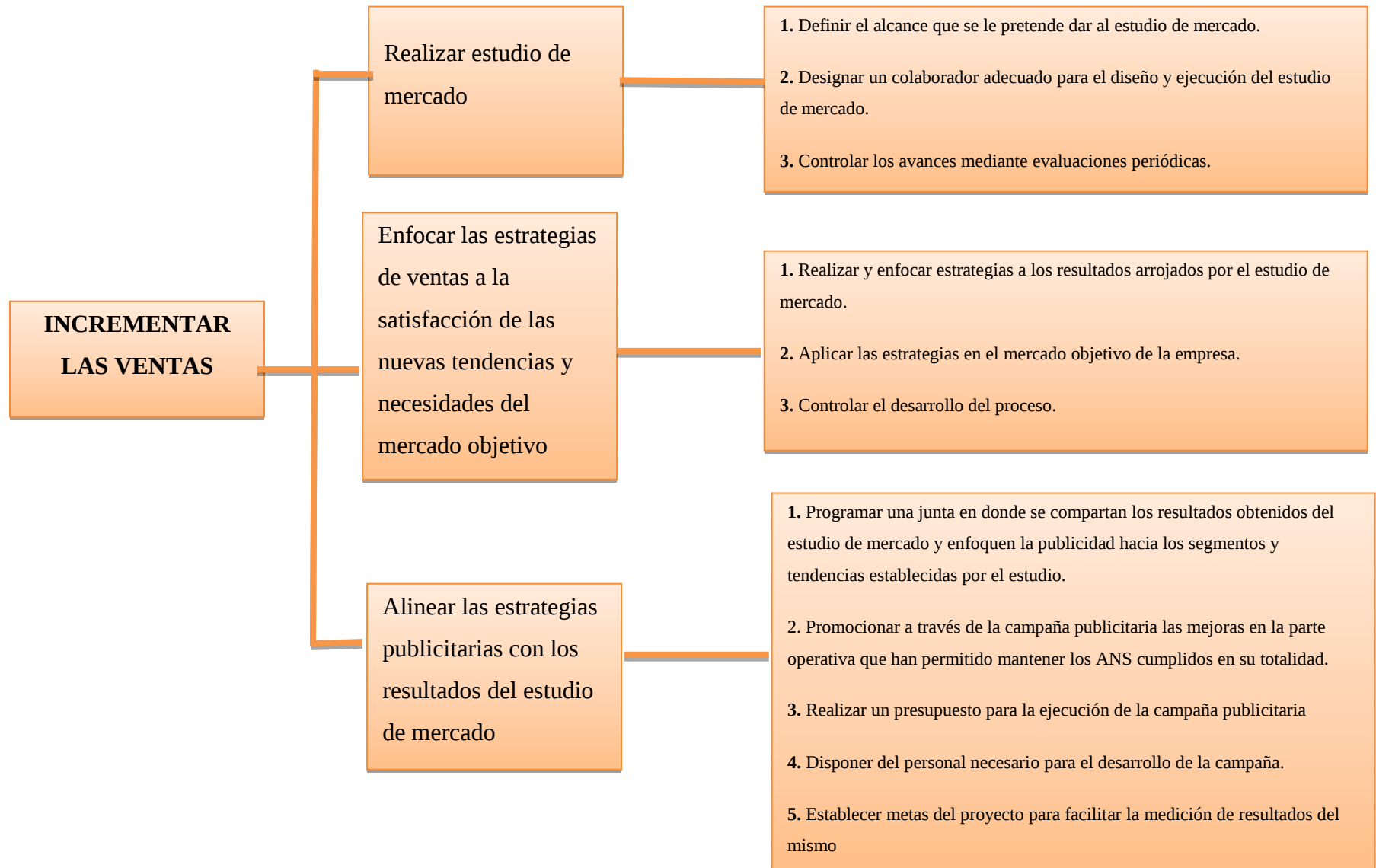
Una vez manifestadas las debilidades priorizadas con sus respectivas propuestas y la forma en que estas se consolidaron en cuatro grupos, se procederá a analizarlas por medio de las herramientas espina de pescado (Gráfica 16) y la herramienta cómo-cómo (gráfica 17), así:

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

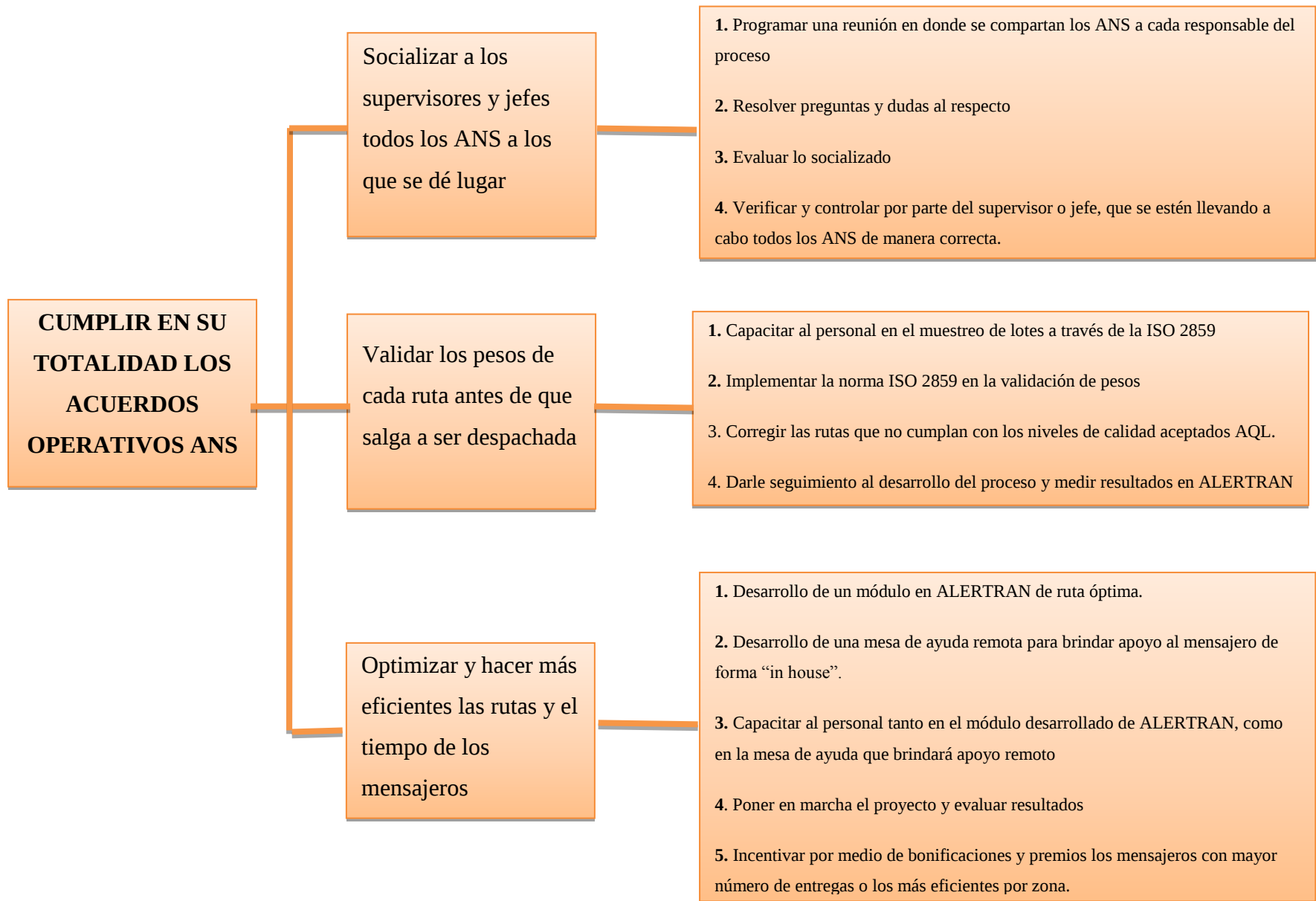
Gráfica 16. Análisis a través de La Espina de Pescado y Gráfica 16 Espina de Pescado aplicada a Thomas Greg Express



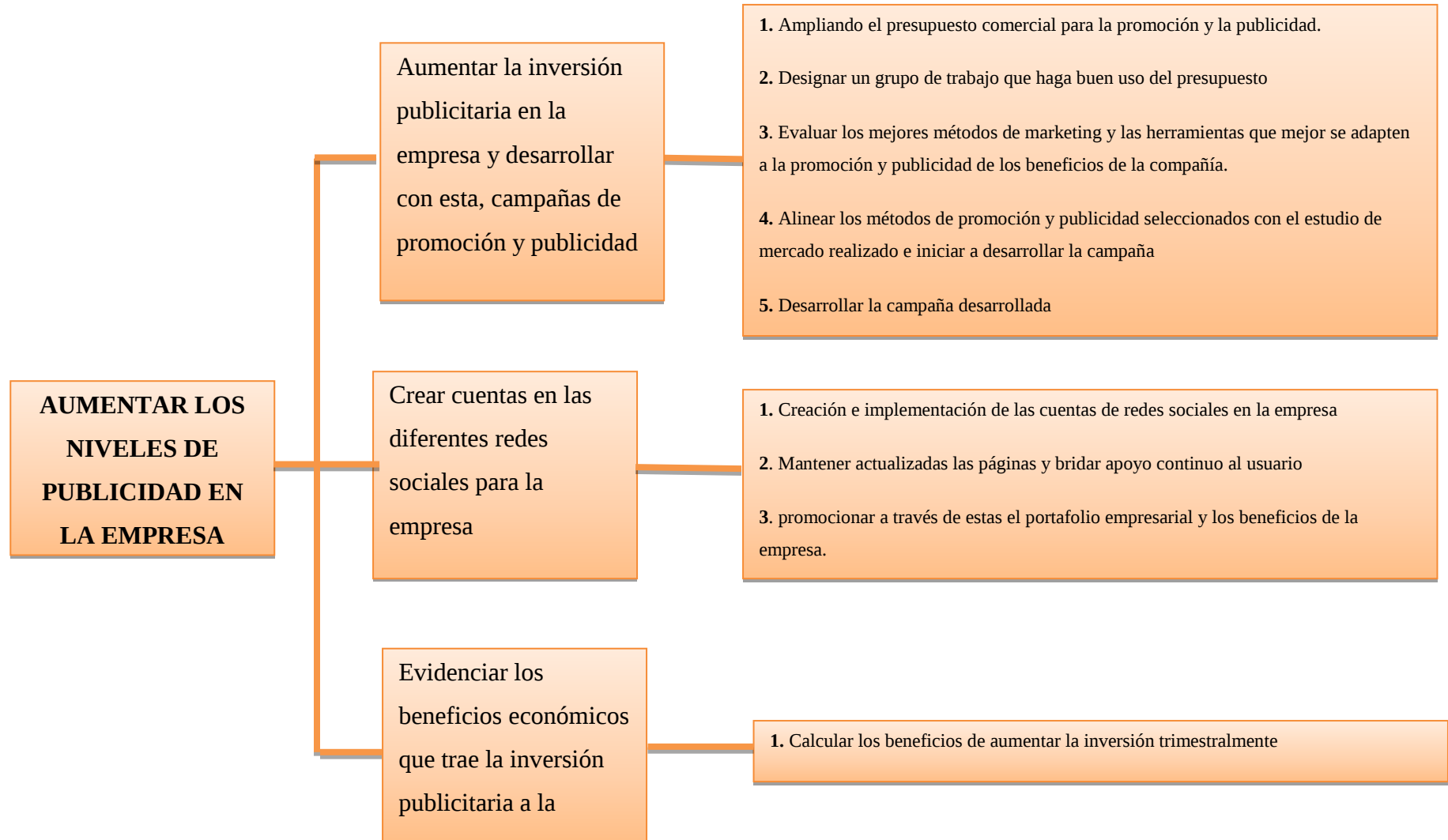
Gráfica 17. Herramienta Cómo-Cómo Aplicada a Thomas Greg Express



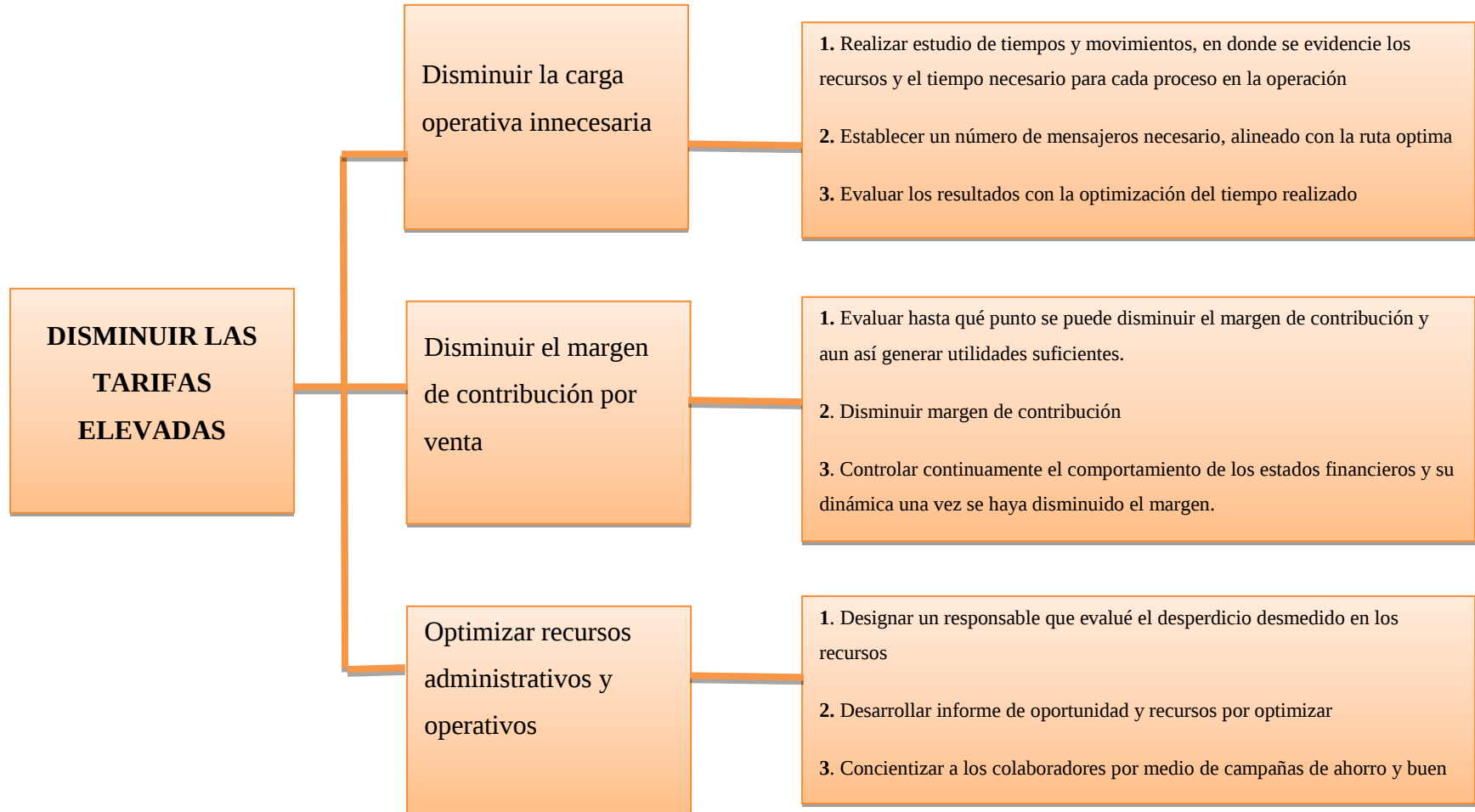
Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express



Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express



Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express



9. Programación

Con el ánimo de materializar las propuestas planteadas y poder visualizar de manera más clara la forma en que se ejecutarán cada una de estas. A continuación se expone el cronograma de las actividades planteadas con sus respectivos responsables y fechas (Tabla 22). Cabe resaltar que el tiempo dado esta en trimestres y que los tiempos de ejecución pueden variar en caso de alguna eventualidad que este por fuera del alcance de Thomas Greg Express.

Tabla 22. Cronograma del Plan de Mejoramiento Thomas Greg Express.

	Actividad/ Tiempo (año/semestre)	2017 I	2017 II	2017 III	2017 III	2018	Responsables
	Definir el alcance que se le pretende dar al estudio de mercado.						Comercial
	Designar un colaborador adecuado para el diseño y ejecución del estudio de mercado.						Comercial
	Controlar los avances mediante evaluaciones periódicas.						Calidad
	Realizar y enfocar estrategias a los resultados arrojados por el estudio de mercado.						Gerencia, Comercial
	Aplicar las estrategias en el mercado objetivo de la empresa.						Gerencia, Comercial
	Controlar el desarrollo del proceso.						Calidad
	Medir los resultados alcanzados.						Gerencia, Calidad, Comercial
	Programar una junta en donde se compartan los resultados obtenidos del estudio de mercado y enfoquen la publicidad hacia los segmentos y tendencias establecidas por el estudio.						Todas las áreas

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

	Promocionar a través de la campaña publicitaria las mejoras en la parte operativa que han permitido mantener los ANS cumplidos en su totalidad.						Calidad, Comercia
0	Realizar un presupuesto para la ejecución de la campaña publicitaria						Gerencia, Comercial
1	Disponer del personal necesario para el desarrollo de la campaña.						Calidad
2	Establecer metas del proyecto para facilitar la medición de resultados del mismo						Todas las áreas
3	Programar una reunión en donde se compartan los ANS a cada responsable del proceso						Todas las áreas
4	Resolver preguntas y dudas al respecto						Calidad
5	Evaluar lo socializado						Calidad
6	Verificar y controlar por parte del supervisor o jefe, que se estén llevando a cabo todos los ANS de manera correcta.						Todas las áreas
7	Capacitar al personal en el muestreo de lotes a través de la ISO 2859						Calidad, Staff
8	Implementar la norma ISO 2859 en la validación de pesos						Gerencia
9	Corregir las rutas que no cumplan con los niveles de calidad aceptados AQL.						Mensajería Nacional, Calidad
0	Darle seguimiento al desarrollo del proceso y medir resultados en ALERTRAN						Todas las áreas
1	Desarrollo de un módulo en ALERTRAN de ruta óptima.						Calidad, Staff
2	Desarrollo de una mesa de ayuda remota para brindar apoyo al mensajero de forma “in house”.						Mensajería Nacional, Calidad
3	Capacitar al personal tanto en el módulo desarrollado de ALERTRAN, como en la mesa de ayuda que brindará apoyo remoto						Calidad, Staff

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

4	Poner en marcha el proyecto y evaluar resultados						Todas las áreas
5	Incentivar por medio de bonificaciones y premios los mensajeros con mayor número de entregas o los más eficientes por zona.						Gerencia, Calidad, Comercial
6	Ampliando el presupuesto comercial para la promoción y la publicidad.						Gerencia, Comercial
7	Designar un grupo de trabajo que haga buen uso del presupuesto						Comercial
8	Evaluar los mejores métodos de marketing y las herramientas que mejor se adapten a la promoción y publicidad de los beneficios de la compañía.						Comercial
9	Alinear los métodos de promoción y publicidad seleccionados con el estudio de mercado realizado e iniciar a desarrollar la campaña						Comercial
0	Desarrollar la campaña						Comercial, Calidad
1	Controlar periódicamente el gasto del presupuesto y los resultados del mismo						Comercial, Calidad
2	Creación e implementación de las cuentas de redes sociales en la empresa						Gerencia, Calidad, Comercial
3	Mantener actualizadas las páginas y brindar apoyo continuo al usuario						Calidad
4	Promocionar a través de estas el portafolio empresarial y los beneficios de la empresa.						Calidad, Comercial
5	Calcular los beneficios de aumentar la inversión trimestralmente						Gerencia, Comercial
6	Realizar estudio de tiempos y movimientos, en donde se evidencie los recursos y el tiempo necesario para cada proceso en la operación						Todas las áreas
7	Establecer un número de mensajeros necesario, alineado con la ruta optima						Calidad, Mensajería Nacional

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

8	Evaluar los resultados con la optimización del tiempo realizado					Calidad, Mensajería Nacional
9	Evaluar hasta qué punto se puede disminuir el margen de contribución y aun así generar utilidades suficientes.					Gerencia, Comercial
0	Disminuir margen de contribución					Gerencia
1	Controlar continuamente el comportamiento de los estados financieros y su dinámica una vez se haya disminuido el margen.					Gerencia
2	Designar un responsable que evalúe el desperdicio desmedido en los recursos					Calidad
3	Desarrollar informe de oportunidad y recursos por optimizar					Todas las áreas
4	Concientizar a los colaboradores por medio de campañas de ahorro y buen uso de los recursos					Todas las áreas

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en Innovación Organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

10. Marco Lógico

El presente marco lógico (Tabla 23), servirá de apoyo para el anterior cronograma, ya que en este se podrán ver los insumos necesarios para la realización de lo que se ha planteado y adicionalmente permitirá evidenciar la factibilidad del proceso.

Tabla 23. Marco Lógico Aplicado a Thomas Greg Express

ELEMENTOS	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
DIRECTRIZ U OBJETIVO GENERAL	Fortalecimiento empresarial Thomas Greg Express	Implementar los cambios establecidos en el presente trabajo, fortaleciendo la organización en general a través de las propuestas planteadas y la colaboración de las áreas involucradas.	Actas, documentos, informes de resultados, programaciones establecidas.	Que haya apoyo institucional y de todos los miembros de la compañía. Que los directivos tomen la decisión de evaluar el plan de fortalecimiento y se ponga en práctica.
OBJETIVO ESPECIFICO	Incrementar las ventas	Atraer mayor cantidad de clientes,	Nivel de los indicadores de adjudicación de contratos, informe de envíos despachados diarios, contratos existentes.	Que el volumen de clientes aumente significativamente y esos se fidelicen con la empresa
OBJETIVO ESPECIFICO	Cumplir en su totalidad los acuerdos operativos ANS	Abolir por completo las falencias presentadas dentro de los ANS operativos	Informe de PQRs recibidas por incumplimiento de ANS, informe de eficiencia por mensajero, informe de resultados Ruta optima.	Desarrollar el plan establecido de tal forma que se eliminen o disminuyan al máximo los incumplimientos de los ANS.
OBJETIVO ESPECIFICO	Aumentar los niveles de publicidad en la empresa	Implementar campañas publicitadas que estén a la vanguardia del mercado, creando recordación e interés en los usuarios por la compañía.	Nivel del presupuesto destinado para la publicidad, Número de redes sociales de las que hace parte la empresa,	Hacer presencia en todas las redes sociales, estar en el top of mine de los clientes y recuperar la inversión destinada a la publicidad.
OBJETIVO ESPECIFICO	Disminuir las tarifas elevadas	Generar servicios a precios más exequibles	Tarifas de la empresa vs tarifas de los competidores.	Lograr establecer tarifas acordes al promedio del mercado.
PRODUCTOS	Entidad financiera con mejor organización y comunicación	Plan de desarrollo estipulado, conocido y puesto en marcha en toda la sucursal	Encuestas de satisfacción , estadísticas	Que se ejecuten las actividades propuestas y se retroalimenten con el fin de mejorar continuamente
INSUMOS	Recursos humanos (Personal Thomas Greg Express) Recursos físicos (Propiedad, planta y equipo) Recursos económicos (Presupuesto de Thomas Greg Express)	Ejecutar presupuestos programados	Informe de gasto de presupuesto, registros y evidencia del gasto, controles presupuestales.	Que se administre debidamente el presupuesto, optimizando recursos y generando valor en cada insumo utilizado

Fuente: Murcia, H. 2014. Auditoría Administrativa con base en Innovación

Organizacional. Bogotá. Ediciones de la U.

11. Aspectos de Gerencia Estratégica en la Empresa

A continuación se presentaran los aspectos de gerencia estratégica más representativos de la metodología Caribe, iniciando por la misión, visión, seguido de los valores corporativos y finalmente los servicios prestados por la organización.

La base para el desarrollo de los aspectos de gerencia estratégica, serán los diagnósticos que se han desarrollado a lo largo del trabajo, puesto que estos evidencian no solo la realidad de la empresa sino que también brindan una visión de las necesidades de los clientes y las tendencias de los mismos.

Se manifiesta la forma en cómo el mercado se mueve a través de los aspectos económicos, políticos, sociales, entre otros y además se identifican debilidades organizaciones y su solución para facilitar el replanteamiento y el fortalecimiento de los aspectos de la gerencia estratégica.

No obstante, cabe señalar que Thomas Greg Express ya cuenta con misión, visión y valores corporativos publicados al interior de sus instalaciones y también dentro de su página web; sin embargo, con el fin de que estos aspectos de gerencia estratégica se encuentren alineados con las modificaciones a las que se les va a dar lugar con el plan de mejoramiento, van a cambiar y se asentarán de la siguiente forma:

Misión:

Somos una empresa especializada en la prestación de servicios de mensajería y soluciones integrales de logística, con cobertura nacional e internacional, brindamos de manera eficiente, segura y confiable el desarrollo de nuestras actividades, contribuyendo al bienestar de nuestros colaboradores y convirtiéndonos en aliados estratégicos de nuestros clientes.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Visión:

En el año 2021 seremos una empresa líder en eficiencia, tecnológicamente desarrollada y con los estándares de satisfacción en los usuarios más altos del mercado, garantizará la rentabilidad de nuestros accionistas y siendo siempre responsables socialmente.

Valores Corporativos:

Manteniendo el acrónimo actual de la compañía, se tiene:

Trabajo en equipo

Honestidad

Organización

Manejo responsable de sus envíos

Actuar con integridad

Seguridad y confianza

Servicios:

Thomas Greg Express acogiendo a lo establecido por la ley 1369 de 2009 y basando su portafolio de servicios en lo que en dicha ley está establecido, actualmente presta los servicios de:

- Servicio de Correos.
- Servicios Especiales y Financieros de Correos.
- Servicio de Mensajería Especializada.
- Servicio de Mensajería Expresa.
- Servicio de Logística Nacional.

12. Análisis de Factibilidad

La metodología Caribe, señala que debe ser comprobada la viabilidad de los planteamientos realizados para el fortalecimiento empresarial, como se ha observado, son dichos planteamientos los pilares esenciales sobre los que va fundamentado el desarrollo del plan de fortalecimiento que se presentará al final del trabajo; por lo anterior y con el ánimo de exponer en el plan de fortalecimiento todas las variables a considerar, será allí donde se evidencie no solo la factibilidad del proyecto sino que también se exponga la viabilidad de los planteamientos aquí señalados.

No obstante, revisando detenidamente las propuestas hasta ahora planteadas, no requieren de grandes inversiones, o al menos no sin tener un retorno sobre estas, además de ser propuestas organizacionales que involucran recursos existentes actualmente dentro de la compañía, como se logra ver en el cronograma del plan de mejoramiento (Tabla 23) las responsabilidades de la ejecución del proyecto recae sobre las áreas ya desarrolladas en Thomas Greg Express y en el marco lógico (Tabla 24) se evidencia que los recursos (Humanos, Físicos, Económicos) están dentro del alcance de la empresa.

13. Análisis Financiero

A continuación se presentan los respectivos estados financieros y su análisis vertical y horizontal junto con los indicadores más relevantes en estudio financiero:

Tabla 24. Balance General Thomas Greg Express

ESTADOS FINANCIEROS THOMAS EXPRESS En miles de pesos colombiano					
31 DE DICIEMBRE DE		ANÁLISIS			
ACTIVOS	2014	2015	VERTICAL		HORIZONTAL
			2014	2015	V. Relativa
Activos Corrientes					
Efectivo	1,370,558	1,539,050	7.38%	6.69%	12%
Cuentas por Cobrar	9,881,504	13,034,112	53.17%	56.67%	32%
Inventarios	94,721	133,528	0.51%	0.58%	41%
Activos por Impuestos corrientes	2,298,361	1,844,913	12.37%	8.02%	-20%
Otros Activos No corrientes	562,170	293,575	3.03%	1.28%	-48%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	14,207,314	16,845,178	76%	73%	19%
Activos no corrientes fijos					
Prop. Planta y equipo	2,722,244	3,176,876	15%	14%	17%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	2,722,244	3,176,876			17%
Otros Activos No corrientes					
Intangibles	999,985	2,653,164	5%	12%	165%
Impuesto Diferido	654,027	326,563	4%	1%	-50%
TOTAL OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1,654,012	2,979,727	9%	13%	80%
TOTAL ACTIVOS	18,583,570	23,001,781	100%	100%	24%
PASIVOS Y PATRIMONIO					
Pasivos corrientes					
Obligaciones financieras	2,673,583	4,221,391	23%	25%	58%
Cuentas X Pagar ciales	4,386,933	5,979,694	38%	36%	36%
Obligaciones laborales	1,856,358	1,993,937	16%	12%	7%
Impuestos, gravámenes y tasas	858,196	82,875	7%	0%	-90%
provisiones	25,000	96,423	0%	1%	286%
Otros Pasivos no Financieros	342,624	595,889	3%	4%	74%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	10,142,694	12,970,209	88%	77%	28%
Obligaciones financieras	648,374	3,018,710	6%	18%	366%
Impuestos diferidos	766,131	758,886	7%	5%	-1%
TOTAL PASIVOS	11,557,199	16,747,805	100%	100%	45%
PATRIMONIO					
Capital Social	1,000,000	1,000,000	14%	16%	
Reservas	3,130,407	3,090,229	0%	0%	
Utilidades Retenidas	2,895,964	1,815,251	45%	49%	-1%
Otro Resultado Integral	-	348,496	41%	29%	-37%
TOTAL PATRIMONIO	7,026,371	6,253,976	100%	100%	-11%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 18,583,570	\$ 23,001,781			24%

Fuente: Carpeta compartida, Área de Calidad (Thomas Greg Express, 2016).

Análisis específico Balance General:

A continuación se revisaran las cuentas que presentaron mayor variación bien sea en el análisis vertical u horizontal realizados previamente (Tabla 25).

Activos:

Dentro de los activos evidenciamos un crecimiento del 32% en las cuentas por cobrar, al remitirnos a la gestión de cartera vemos a pesar de que se tiene una buena gestión de cartera, hay

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

cuentas por cobrar vencidas que pueden estar afectando la liquidez inmediata de la empresa

(Ilustración 1).

Ilustración 1. Cuentas por Cobrar Vencidas Thomas Greg Express

Antigüedad de las cuentas por cobrar vencidas pero no deterioradas

0-30 días	\$ 7.733.442	\$ 5.691.709	\$ 5.774.595
31-90 días	255.327	989.593	1.489.649
91-180 días	279.528	431.157	611.294
181-360 días	230.480	184.030	378.662
más de 360 días	<u>116.190</u>	<u>11.112</u>	<u>968.326</u>
Total	<u>\$ 8.614.967</u>	<u>\$ 7.307.601</u>	<u>\$ 9.222.526</u>

Fuente: Estados Financieros Thomas Greg Express (Thomas Greg Express, 2016).

Adicional a estas cuentas por cobrar, encontramos las que ya están deterioradas

(Ilustración 2) y a las cuales se les debe dar tratamiento con el ánimo de que sirvan de recurso financiero para financiar el fortalecimiento empresarial.

Ilustración 2. Cuentas por Cobrar Deterioradas Thomas Greg Express.

Antigüedad del deterioro de los cuentas por cobrar

0-30 días	\$ -	\$ 328.437	\$ -
31-90 días	4.737	-	-
91-180 días	34.959	-	-
181-360 días	82.238	(202.433)	858.973
más de 360 días	<u>266.908</u>	<u>351.125</u>	<u>1.723.141</u>
Total	<u>\$ 388.842</u>	<u>\$ 477.129</u>	<u>\$ 2.582.114</u>

Fuente: Estados financieros Thomas Greg Express (Thomas Greg Express, 2016)

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Con respecto a los activos no corrientes, se evidencia un crecimiento porcentual del 165% el cual según las notas contables hace referencia a las licencias y proyectos como se evidencia en la ilustración 3.

Ilustración 3. Activos intangibles Thomas Greg Express

11. ACTIVOS INTANGIBLES

	2015	2014	
		31 de diciembre	1 de enero
Proyectos	\$ 860.231	\$ 671.681	\$ 105.430
Licencias	<u>1.792.933</u>	<u>328.304</u>	<u>365.993</u>
Total	<u>\$ 2.653.164</u>	<u>\$ 999.985</u>	<u>\$ 471.423</u>

Los movimientos de activos intangibles fueron como sigue:

Fuente: Estados financieros Thomas Greg Express (Thomas Greg Express, 2016).

Para finalizar el análisis de los activos y alinearlos con situaciones que se evidenciaron con la tasa de cambio y los proveedores internacionales en el diagnóstico externo e interno respectivamente, se expone la dinámica que esto representó en la empresa los años evaluados (Ilustración

Ilustración 4. Transacciones con Proveedores en Moneda Extranjera.

	2015		2014	
	US Dólares	Pesos \$000	US Dólares	Pesos \$000
Activos	\$ 12,316.93	\$ 38.792	\$ 8,613.85	\$ 20.608
Pasivos	<u>\$ (17,992.91)</u>	<u>\$ (56.668)</u>	<u>\$ (78,572.91)</u>	<u>\$ (187.983)</u>
Posición neta pasiva	<u>\$ (5,675.98)</u>	<u>\$ (17.876)</u>	<u>\$ (69,959.06)</u>	<u>\$ (167.374)</u>

Fuente: Estados financieros Thomas Greg Express (Thomas Greg Express, 2016)

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Pasivos:

Dentro del pasivo, las obligaciones financieras fue uno de los ítems que más género variación, tuvo un crecimiento porcentual del 58%, eran obligaciones que estaban distribuidas en gran variedad de bancos y las cuales debían ser tratadas con responsabilidad y prudencia, no obstante, si se observa al detalle la ilustración 5, Thomas Greg Express debe contar en la actualidad con tan solo una obligación financiera, la del banco popular con fecha de vencimiento de 7-sep-18.

Ilustración 5. Obligaciones financieras Thomas Greg Express

Compañía	Tasa de interés	Última fecha de Vencimiento	2014		
			2015	31 de Diciembre	1 de enero
Banco de Bogotá	DTF+3,26	22-ene-15	-	885.000	1.128.333
BCSC	DTF+1,98	30-jun-16	1.777.435	633.334	824.284
Banco Davivienda	DTF+4,23%	18-abr-16	1.000.000	-	-
Bancolombia	DTF +3,78	11-agos-16	716.905	116.419	700.000
Corpbanca	8,03%	23-may-14	-	-	500.000
AV Villas	DTF+3,0	15-sep-16	250.000	700.000	234.000
Banco Popular	DTF+3,0	7-sep-18	1.833.333	666.666	-
TOTAL			<u>\$ 5.577.673</u>	<u>\$ 3.001.419</u>	<u>\$ 3.386.617</u>

Fuente: Estados financieros Thomas Greg Express (Thomas Greg Express, 2016)

Patrimonio:

La reducción del patrimonio es considerable, ya que se posiciona con un 37% menos entre el 2014 y el 2015, esto es un llamado a no permitir su reducción acelerada y a velar por la conservación del patrimonio. Si bien es cierto que la reserva legal que hace parte del patrimonio y las cuales se evidencian en la tabla 25 ya han alcanzado la apropiación mínima requerida legal (50% capital suscrito), es un riesgo empezar a disminuirlas si la tendencia se mantiene a la baja.

Tabla 256. Estado de resultados Thomas Greg Express

ESTADO DE RESULTADOS					
THOMAS EXPRESS					
En miles de pesos colombiano					
	31 DE DICIEMBRE DE		VERTICAL		HORIZONTAL
	2014	2015	2014	2015	V. Relativa
Ventas Netas	61,799,603	61,200,111	100%	100%	-1.0%
Costo de ventas	50,014,580	50,810,106	81%	83%	1.6%
Utilidad bruta	11,785,023	10,390,005	19%	17%	-12%
Gastos operacionales					
Ventas	776,693	784,761	8.32%	8.41%	1.0%
Administración	8,560,868	8,545,942	91.68%	91.59%	-0.2%
Total Gastos Operacionales	9,337,561	9,330,703	100%	100%	-0.1%
Utilidad Operacional	2,447,462	1,059,302	3.96%	1.73%	-57%
Otros Egresos No Operacionales					
Financieros	817,969	696,204			-15%
Diversos		333,237			
Total Otros Egresos No operacionales	817,969	1,029,441	1.32%	1.68%	26%
Otros ingresos No Operacionales					
Otras ganancias	887,195	-			
Total Otros Ingresos No operacionales	887,195	-	1.44%	0.00%	
Utilidad o pérdida antes de Impuestos	2,516,688	29,861	4.07%	0.05%	-99%
Impuesto	858,199	180,864	(677,335)		-79%
	409,943	170,750	(239,193)		
Utilidad o pérdida Neta	1,248,546	(321,753)	2.02%	-0.53%	-126%

Fuente: Carpeta compartida, Área de Calidad (Thomas Greg Express, 2016)

Resumen general estados financieros:

Para el resumen general, se presentará un breve análisis de lo que fueron los estados financieros para el 2014 y el 2015 y los valores más significativos en ellos.

Se evidencia en los estados financieros que las Ventas Netas presentan para el último año 2015 un comportamiento decreciente, registrando un solo punto porcentual. No obstante, es importante contemplar el índice por inflación para ese año que fue del 6.77% lo que realmente traduce que el decrecimiento ce acerca a 8 puntos porcentuales; este decrecimiento obedece a una reducción en valores absolutos de \$3 mil millones aproximadamente en el rubro otros servicios

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

logísticos en operaciones especiales, administración de fondos, alistamiento y servicios de impresión.

Por otro lado el Costo de ventas en cuanto a participación es muy favorable en 3 puntos porcentuales para el año 2014 traducido en el rubro Mano de obra, lo que permite obtener para ese mismo año una utilidad bruta sostenible para descontar los gastos operacionales, los cuales año a año se mantienen pese a que las ventas vienen disminuyendo así para el año 2015.

El decrecimiento en ventas, mantener el mismo margen de costo pese al anterior comportamiento descrito determina un decrecimiento operacional del 57% frente al obtenido el año 2014.

La Utilidad para los dos períodos analizados es Positiva, sin embargo para el último año es asumida totalmente por los gastos No Operacionales arrojando una pérdida neta.

Por otra parte el año 2014 se robustece con los otros Ingresos No Operacionales, lo cual enmarca un decrecimiento casi del 126% en la Utilidad Operacional en 2015.

Presenta una Estructura de Activos Acorde a su actividad con una participación del Activo corriente del 73% para el año 2015, concentrados básicamente en un 60% en cuentas por cobrar, las cuales participan en el 90% en cartera entre 0 y 30 días; así mismo efectivo participa del 7% del total de activos e impuestos anticipados con un 8%.

Los otros Activos No Corrientes que ascienden para el último año 2015 en un 165% es atribuido a una Licencia otorgada y contabilizada en Activos Intangibles; finalmente el total de activos muestra un incremento para el último período del 24 %.

El total de Pasivos presenta un incremento del 45% para el último año frente al obtenido el año anterior reflejado básicamente en obligaciones financieras a corto plazo que ascienden en un 58% y en obligaciones a largo plazo en un 366% que en valores absolutos para el 2015 se habla de \$7.000 Millones aproximadamente.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

El Patrimonio presenta una estructura importante con un Capital Social de \$1.000 Millones, y para el último año asume la pérdida con los Utilidades retenidas disminuyendo en un 11% el total de cuentas Patrimoniales.

Una vez analizados los estados financieros de manera general, se brinda una evaluación completa de los diferentes indicadores financieros, los cuales como apoyo y complemento del anterior análisis pueden brindar una visión más clara de la situación financiera actual y de la gestión que se le ha dado a esta.

Análisis de los indicadores financieros:

Prueba Acida:

Prueba Acida	=	<u>Activo corriente - inventarios</u>
		Pasivo Corriente
	=	16,711,650.00
		12,970,209.00
	=	1.29

El indicador financiero al dar positivo, manifiesta que si se tuviera la necesidad de cumplir con las obligaciones a corto plazo dejando a un lado los inventarios, se tendrían \$1.29 pesos de respaldo por cada peso de obligación vigente.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Razón Corriente:

Razón Corriente	=	Activo corriente	
		Pasivo Corriente	
	=	16,845,178.00	
		12,970,209.00	
	=		1.30

Por cada peso que tiene Thomas Greg Express en deudas a corto plazo, tendrá que disponer de \$1.30 pesos para pagar. Se evidencia que el indicador al involucrar los inventarios no subió mucho respecto a la prueba acida, esto ocurre debido a que Thomas es una empresa de servicio con bajos niveles de inventarios. No obstante cabe resaltar que el indicador sigue siendo positivo, lo cual refleja la solides de los activos para cumplir con deudas a corto plazo.

Nivel de endeudamiento:

Nivel de endeudamiento	=	Total Pasivo	X100%
		Total Activo	
	=	16,747,805.00	X100%
		23,001,781.00	
	=	0.728	

EL nivel de endeudamiento indica que para el cierre del 2015 los diferentes acreedores de la empresa han financiado el 73% de los activos totales de Thomas, esto impide la inversión o la contracción de nuevas obligaciones.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

ROA 2014-2015:

ROA 2014			ROA 2015		
ROA 2014	=	$\frac{\text{Utilidades}}{\text{Activos}} \times 100\%$	ROA 2015	=	$\frac{\text{Utilidades}}{\text{Activos}} \times 100\%$
	=	$\frac{1,248,546.00}{18,583,570.00} \times 100\%$		=	$\frac{-321,753.00}{23,001,781.00} \times 100\%$
	=	6.72%		=	-1.40%

Desde el Año 2014 la rentabilidad sobre activos daba alertan en su valor, alertas que se manifestaron en el 2015 cuando el ROA arroja un valor negativo. Indicando que al 2015 se tenía una rentabilidad sobre activos negativa del -1.4%.

ROE 2014			ROE 2015		
ROE 2014	=	$\frac{\text{Utilidades}}{\text{Patrimonio}} \times 100\%$	ROE 2015	=	$\frac{\text{Utilidades}}{\text{Patrimonio}} \times 100\%$
	=	$\frac{1,248,546.00}{7,026,371.00} \times 100\%$		=	$\frac{-321,753.00}{6,253,976.00} \times 100\%$
	=	17.77%		=	-5.14%

El resultado del indicador deja en evidencia que se presentó un efecto de apalancamiento negativo entre 2014 y 2015, en donde en el 2014 se tenía un ROE superior al ROA que indicaba que la financiación de parte del activo con deuda había posibilitado el crecimiento de la rentabilidad financiera, mientras que el efecto contrario se produce en el 2015 en donde el coste medio de la deuda es superior a la rentabilidad económica. (Lorenzana, 2014).

14. Plan de Fortalecimiento Thomas Greg Express

Finalmente, tras haber desarrollado los respectivos diagnósticos (Interno y externo), haber priorizado las debilidades encontradas y planteado las posibles soluciones, se entrará de lleno a elaborar una propuesta de plan de fortalecimiento empresarial, de acuerdo con la base de mejoramiento identificada, la cual permita que la empresa haga frente a la situación problemática encontrada, para lograr mejoras significativas en la empresa que permitan el crecimiento de la misma. Tal y como lo menciona el último objetivo específico del presente documento.

Por lo anterior y en base a la metodología CARIBE, a continuación se tomará la principal debilidad hallada tras la priorización de debilidades, y en esta se enfocará el plan de fortalecimiento, se evaluarán las acciones por tomar de manera integral al interior de la empresa y finalmente se expondrá conclusión y las recomendaciones.

La primer debilidad resultante de la priorización, como ya se observó, es el decrecimiento en las ventas, sin embargo, para aumentar las ventas y hacerlas sostenibles en el tiempo, no solo se deben enfocar los esfuerzos empresariales en maximizar los clientes existentes e incrementar la adjudicación de contratos, sino que se debe hacer un trabajo conjunto entre toda la organización, en donde el servicio que se preste: cumpla con los acuerdos a los que se llega con el cliente, este dentro del precio promedio del mercado y satisfaga las necesidades actuales del mercado.

Por lo anterior, el plan de fortalecimiento priorizará en el crecimiento de las ventas y de la adjudicación de contratos para Thomas Greg Express, esto sin dejar a un lado las demás debilidades en las que se expondrá brevemente el plan de acción propuesto, ya que pueden ser estas determinantes a la hora de tener un crecimiento acelerado en las ventas o no.

14.1. Aumentar las Ventas

“Si no conocemos cómo luce la industria, qué está cambiando en ella, cuáles son los impulsores fundamentales...las estrategias van a ser marginalmente inservibles” (Porter, 2010).

La organización debe saber hacia dónde va a enfocar sus esfuerzos y sus recursos, es por esto que se sugiere inicialmente realizar un estudio de mercado en el que se defina la situación detallada y minuciosa del contexto, los nuevos mercados existentes y las necesidades de los nuevos segmentos, todo esto dentro del sector postal.

Este estudio no solo permitirá a la empresa contextualizar su rumbo sino que también “permite definir el tipo de clientes al que queremos llegar con nuestro producto, la ubicación ideal... el precio más conveniente, que tipo de promoción hacerle a los productos” esto facilitará el enfoque de las estrategias que se implementen para ampliar los clientes existentes y con estos las ventas.

Una vez se finalice el estudio, siendo este analizado previamente y teniendo el alcance y el rumbo que deben tomar las estrategias, se enfocarán entonces en los nuevos segmentos, como llegar a ellos y de qué forma hacerlos clientes, no sin antes haber realizado una junta con los jefes en donde se compartan los nuevos lineamientos y en donde se comprometa al equipo de trabajo a realizar de manera conjunta el logro de los nuevos objetivos.

Las estrategias deben ir alineadas con los cambios organizacionales a los que se daría lugar de ser aprobado el plan de mejoramiento, así mismo los jefes deberán compartir con su grupo de trabajo lo expuesto en la junta, y al igual que en esta, deberán comprometer a todos en el desarrollo de esta nueva etapa de la empresa.

Una vez sean permeadas todas las nuevas directrices a lo largo de la organización, se deberán empezar a ejecutar las nuevas estrategias (las que resultaron del análisis del estudio de mercado), se deberá plasmar un informe con el cronograma de actividades por área, un

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

presupuesto que abarque la totalidad de la inversión y el retorno de esta, además de presentar el capital humano y físico necesario para que la ejecución del proyecto no tenga contratiempos.

Por otro lado, los esfuerzos por aumentar las ventas también deberán ser enfocados en los clientes existentes, si bien es cierto que gran parte de las entidades financieras tienen contratos con la empresa, no todo el volumen de sus envíos lo confían a Thomas, es allí donde deben enfocar los esfuerzos el área comercial y la dirección de la empresa, por más complicados y molestos que lleguen a ser este tipo de clientes, se debe brindarles beneficios para que gran parte del volumen que las entidades financieras que le confían a otras empresas de mensajería, se las designen a Thomas, y este último, demuestre que su capacidad instalada y su capital humano están más que preparados para recibir un volumen más amplio, “hay que cuidar a los clientes existentes, incluso los molestos” (Gerencie.com, 2013).

14.2. Aspectos Internos Mensajería

Cabe resaltar que esta es una de las áreas más importantes dentro de la organización, es allí donde se gestionan los productos que los clientes le confían a la empresa, de allí parte toda la operación, y en esencia, del funcionamiento de esta depende el éxito o no de la organización.

Por lo anterior y en busca de aumentar las ventas de la empresa de manera sostenida, no solo se deben solucionar los incumplimientos de los ANS sino que se debe ser consciente de que si se llegan a seguir presentando, se pueden generar riesgos de mala reputación organizacional y falta de confianza por parte de los clientes.

Es por esto que los acuerdos ANS que se establecen desde la firma del contrato, deben ser la base para el desarrollo de las actividades en el área de mensajería nacional, incluso si se llegaran a aumentar las adjudicaciones de contratos y se mantuvieran los incumplimientos de ANS con los clientes, una vez más se incurriría en sanciones y los clientes volverían a irse -como

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

ya ha ocurrido-, por esto, el área de mensajería nacional debe enfocar sus esfuerzos en los dos pilares que hoy día han afectado fuertemente sus incumplimientos:

- Inconsistencias en los pesos registrados en el sistema.
- Incumplimiento en las entregas de los envíos.

Principalmente, se propone brindar una capacitación general a los supervisores y jefes encargados del área en la que se manifiesta la importancia del cumplimiento de estos acuerdos y los riesgos en que incurriría la empresa de no ser cumplidos en su totalidad, se resolverían las dudas, se evaluaría y retroalimentaría.

Inconsistencias en los pesos registrados en el sistema:

Una vez entendido por parte de los jefes y supervisores la importancia del cumplimiento de los ANS y con respecto a la inconsistencia en los pesos registrados en el sistema, se sugiere validar los envíos que salen a ruta a diario a través de la implementación de la norma ISO 2859 en la cual se “establece un sistema de muestreo para la inspección por atributos basado en el nivel de calidad aceptable (AQL, por sus siglas en inglés).” (COTECNA, 2016). En donde se realicen validaciones por cada ruta que salga a ser despachada, bien sea por el mensajero encargado de la ruta o por un nuevo integrante del grupo que valide los envíos de las rutas según lo establecido en la norma.

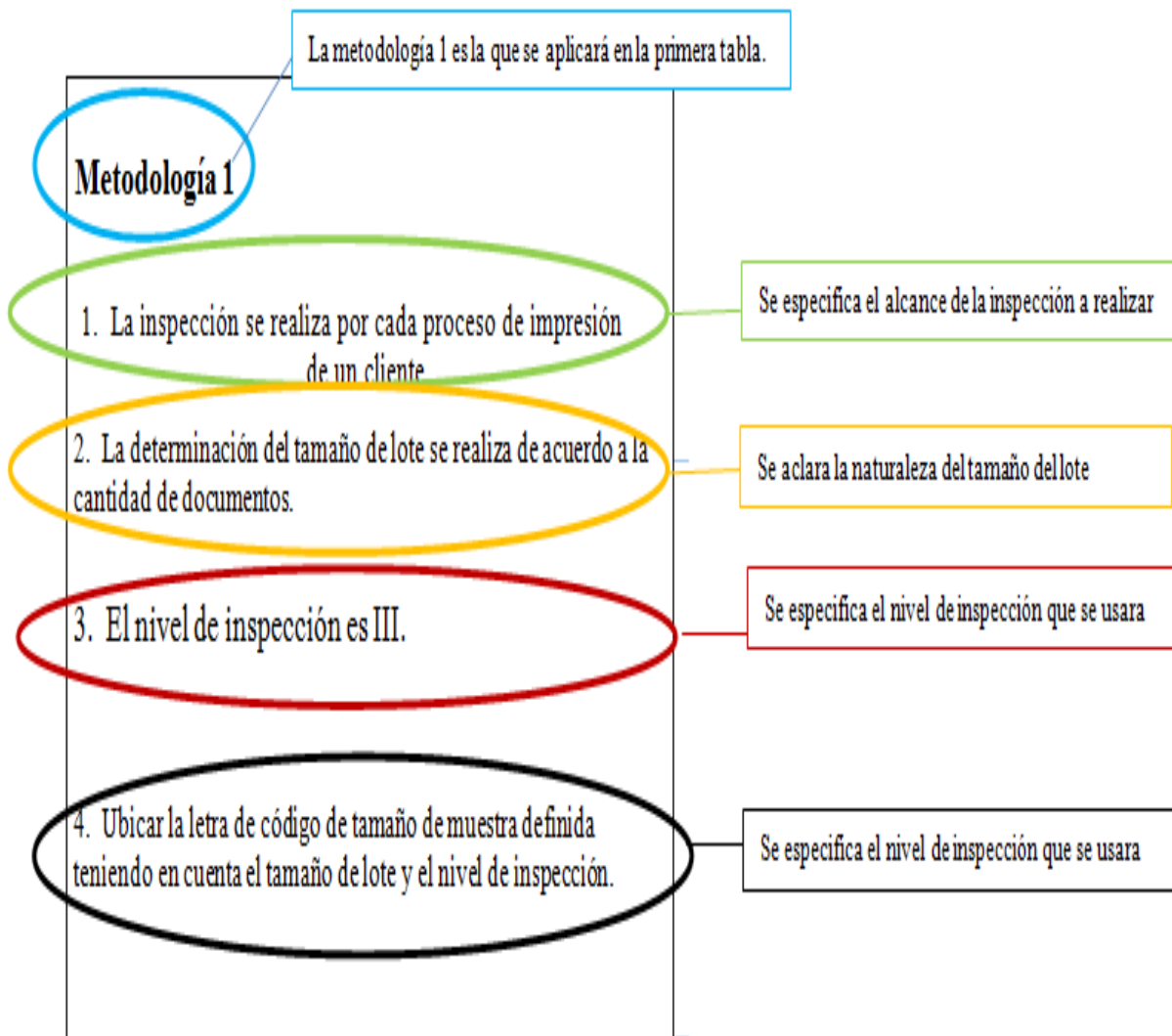
Para la implementación y ejecución óptima de esta norma, es necesario que los mensajeros en su totalidad la dominen y entiendan la aplicación de la misma, de lo contrario el mal uso de esta arrojaría resultados no deseados.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Es por esta razón que en el presente trabajo de fortalecimiento se realizó un instructivo de la aplicación de la norma, este instructivo se sugiere sea implementado en las capacitaciones para los mensajeros, además de darles acompañamiento y seguimiento en el proceso de aprendizaje de la norma.

Es importante señalar que el siguiente instructivo se realizó por el alumno en Microsoft Paint y no fue extraído de ningún sitio web o de la intranet de Thomas Greg Express.

Primer Paso: Identificar Metodología 1



Segundo Paso: Identificar símbolo (Letra) de referencia para la Tabla 2

Una vez identificada la metodología que se aplicara para la primera tabla, se procede a validar el total del tamaño del lote, según sea la cantidad se relaciona con el nivel de inspección -especial o general según indique la metodología- de la tabla del AQL, ejemplo:

Si el tamaño del lote es de 250 unidades, se valida dentro de que rango se encuentra en la columna "Tamaño del Lote" de la tabla del AQL y se identifica el nivel de inspección, así:

TAMAÑO DEL LOTE			NIVELES DE INSPECCION ESPECIAL				NIVELES DE INSPECCION GENERAL		
			S-1	S-2	S-3	S-4	I	II	III
2	a	8	A	A	A	A	A	A	B
9	a	15	A	A	A	A	A	B	C
16	a	25	A	A	B	B	B	C	D
26	a	50	A	B	B	C	C	D	E
51	a	90	B	B	C	C	C	E	F
91	a	150	B	B	C	D	D	F	G
151	a	280	B	C	D	E	E	G	H
281	a	500	C	C	D	E	H	H	J
501	a	1200	C	D	E	F	J	J	K
1201	a	3200	C	D	E	F	K	K	L
3201	a	10000	C	D	F	G	J	L	M
10001	a	35000	C	D	F	H	K	M	N
35001	a	150000	D	E	G	J	L	N	P
150061	a	500000	D	E	G	J	M	P	Q
500001 y Más			D	E	H	K	N	Q	R

Las 250 unidades se encuentran dentro de este rango

Identificado el rango, se dirige a la letra correspondiente, según la metodología establecida.

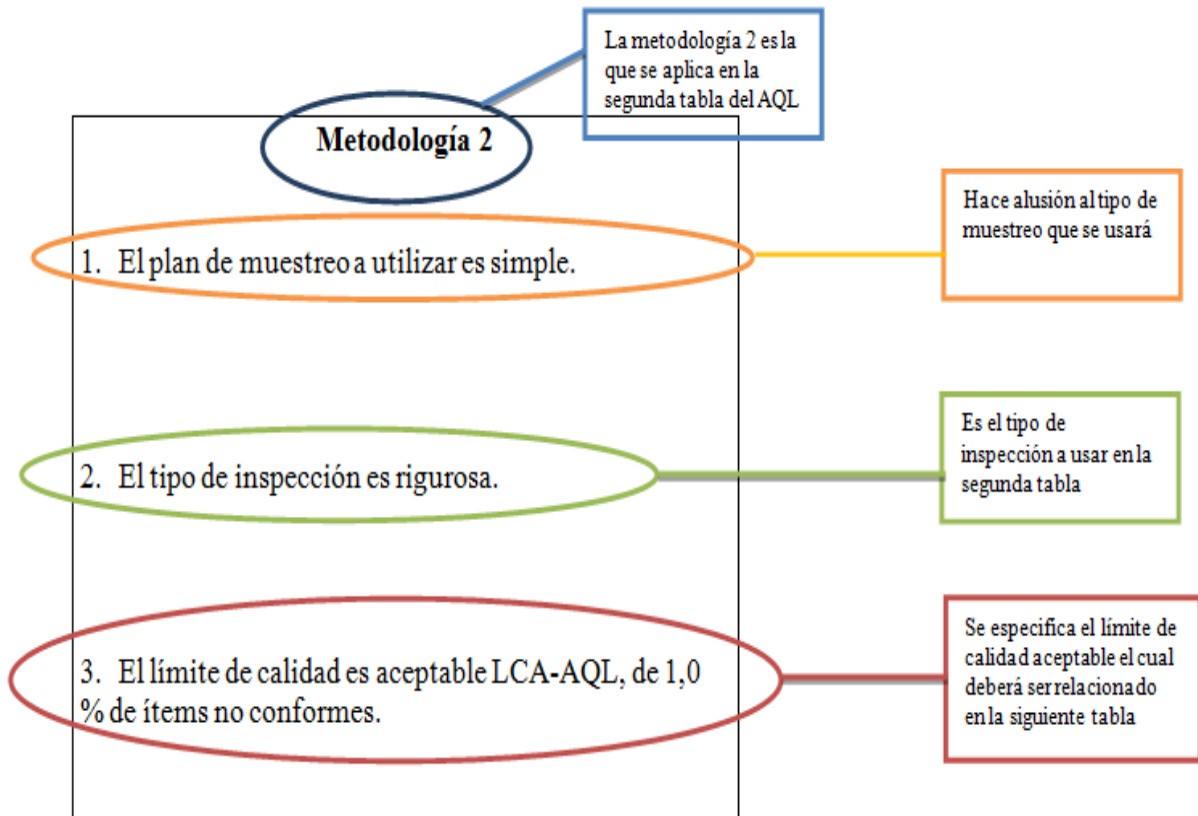
Este fue el nivel de inspección que se estableció en la metodología 1 y el cual se relacionara con el tamaño del lote.

Al tener en la metodología un nivel de inspección III, vemos que la letra H es la letra correspondiente a este nivel y ésta será la referencia en la siguiente tabla

Fuente: La tabla AQL, se recupero de la pagina Industriagráficaonline.com, Técnicas

estadísticas de control de calidad en la industria (Ruiz, 2014)

Tercer Paso: Identificar Metodología 2



La metodología 2 será la base para el desarrollo de la segunda tabla y además deberá ser aplicada en su totalidad sin modificación alguna.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Cuarto Paso: Aplicación metodología 2 en la segunda tabla

Aclarada la segunda metodología, se valida la letra resultante de la primera tabla, en este caso la letra H, en ésta segunda tabla se evidencia qué tan grande debe ser el tamaño de la muestra y finalmente se identifican los valores para aceptar o rechazar el lote según sea el caso, así:

50 es el tamaño de muestra que se debe tomar para la letra H.

La letra H es la letra resultante de la primera tabla

Este es el nivel de calidad aceptado establecido desde la metodología 2 y por el cual se relacionará la letra H en este caso

Ubicado en el N° de tamaño de muestra, se dirige a los valores de aceptación o rechazo del lote

Como resultado se tiene que: con 2 productos o más por fuera de los niveles de calidad aceptados se rechaza el lote, con 1 se acepta.

Letra código de tamaño de muestra	Tamaño de muestra	Límite de calidad aceptable, LCA, (inspección rigurosa) » LCA, en porcentaje de lote											
		0,010	0,015	0,025	0,040	0,065	0,10	0,15	0,25	0,40	0,65	1,0	1,5
		Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re
A	2												
B	3												
C	5												
D	8												
E	13												
F	20												
G	32												
H	50												
I	80												
J	125												
K	200												
L	315												
M	500												
N	800												
P	1250												
Q	2000												
R	3150												
S													

Fuente: La tabla se recupero de la página Industriagraficaonline.com, Técnicas estadísticas de control de calidad en la industria (Ruiz, 2014)

Es decir que en el ejemplo, de un lote de 250 productos se realiza la inspección a 50 de éstos, si se encuentra 1 producto por fuera de los niveles de calidad el lote es aceptado, de lo contrario si

Quinto Paso: Registro del proceso (metodología consolidada)

Una vez se conozca el tamaño de la muestra, el nivel de calidad aceptado y los valores por los que aceptaría o rechazaría un lote, se procede a realizar un chequeo previo al inicio del proceso sobre la muestra de arranque, de la siguiente forma:

CRITERIO	CALIFICACION DEL RIESGO	APLICA		ESTA CORRECTO	
		SÍ	NO	SÍ	NO
REVISION DE ETIQUETAS (RE)	Bajo	Sí	NO	x	
CIUDAD DE DESTINO (CD)	Medio	Sí	NO	x	
LECTURABILIDAD CÓDIGO DE BARRAS (LB)	Bajo	Sí	NO		x
ORDEN DE TRABAJO (OT) (MANIFIESTO)	Alto	Sí	NO	x	
DIRECCION ZONIFICADA (DZ)	Alto	Sí	NO	x	
CAUSAL DE DEVOLUCION (CDV)	Alto	Sí	NO		x

NOTA: es importante señalar que los criterios con calificación de riesgo Alto, tienen nivel de aceptación $Ac = 0$ y rechazo $Re = 1$.

Incumplimiento en las entregas de los envíos

Por otro lado, con respecto al incumplimiento en las entregas de los envíos, y siguiendo lo manifestado por el área de mensajería nacional en el análisis interno, se apuntara a optimizar las rutas y el tiempo de los mensajeros, se trabajará de la mano del área de tecnología la cual desarrollara el módulo de ruta optima y en el cual se profundizará en el aspecto de tecnología.

14.3. Aspectos internos Tecnología

Como se manifestó, el aspecto tecnológico juega un papel indispensable en la búsqueda de aumentar las ventas, a continuación se evidenciara de que forma el área tecnológica debe llevar a cabo el desarrollo de los nuevos lineamientos en la empresa, inicialmente se explicará de

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

que forma la Ruta optima será un referente para eliminar los incumplimientos de las ANS y seguido a este, se expondrá el manejo que se le dará a las redes sociales dentro de la compañía, todo esto con el ánimo de poder establecer una dirección empresarial encaminada hacia el crecimiento, la sostenibilidad y la rentabilidad de la empresa, priorizando en este plan de fortalecimiento en el aumento de las ventas.

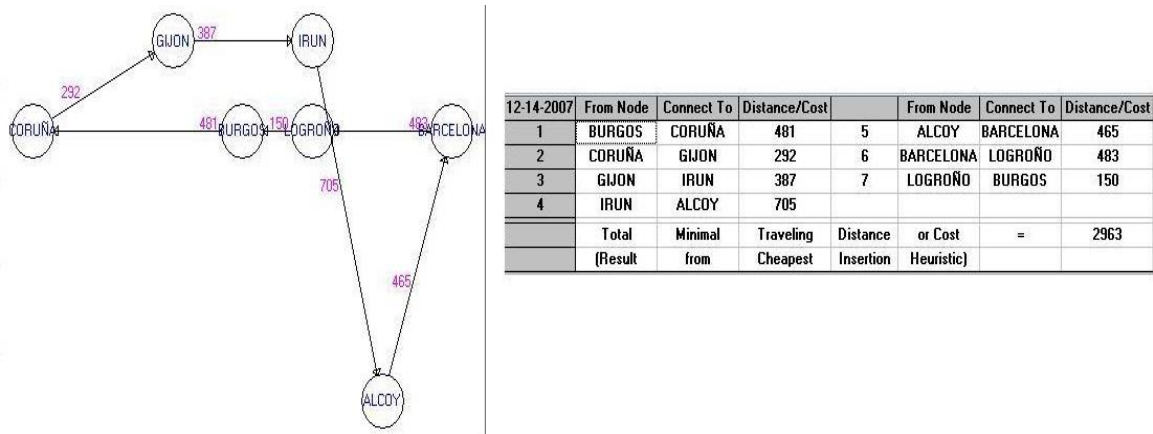
Por lo anterior y como se mencionó anteriormente, será la abolición de los incumplimientos de los ANS uno de los puntos a tratar para facilitar la adjudicación de contratos, en la actualidad, teorías como la de Grafos en las que “permiten estudiar las interrelaciones entre unidades que se encuentran en interacción” (Chirinos, 2015).

Modelos que han acogido esta teoría para interrelacionar variables de transporte logístico, como WinQSB en el que vemos “un sistema interactivo de ayuda a la toma de decisiones que contiene herramientas muy útiles para resolver distintos tipos de problemas en el campo de la investigación operativa.” Y el cual será guía para el desarrollo del modelo de Thomas Greg Express.

Cabe señalar que el modelo de Thomas, deberá estar interrelacionado con el sistema ALERTRAN y el Fonex, ya que como se evidencio en el análisis interno, es por estas dos herramientas, que el mensajero gestiona sus rutas, legalizaciones, envíos, etc.

Con el fin de minimizar los recursos y debido a la necesidad de implementar el modelo lo más pronto posible, se sugiere una interfaz básica como la que presenta WinQSB en su primera versión (Ilustración 6), cabe señalar que el diseño de la interfaz, no afecta su funcionalidad ni las variables de optimización que se pueden agrupar en el sistema.

Ilustración 6. Interfaz WinQSB Optimización de Rutas



Fuente: Minimizando Costes: La Importancia de Optimizar las Rutas de Distribución (VIBLACA, 2011).

En resumen, ruta optima es un proyecto que mediante un software pretende optimizar los tiempos de desplazamiento y gestión de los mensajeros, mejorando la productividad y efectividad en función de disminuir los costos de mano de obra o mejorar la capacidad instalada, implementando una mesa de control que permita monitorear en tiempo real las legalizaciones, control de los desplazamientos de los mensajeros por medio de zonificación automática y creación de la ruta óptima.

El propósito de esta implementación es reducir o abolir en su totalidad las entregas sin gestionar que se evidenciaron en el análisis interno, mejorar indicadores de servicio al cliente e indicadores de la operación en entregas efectivas, para ello se contemplan los siguientes aspectos importantes:

1. Monitoreo en tiempo real de las legalizaciones.
2. Planear los desplazamientos de los mensajeros y controlar la ruta.
3. Zonificación Automática y creación de la ruta óptima.

Redes Sociales:

Por otro lado, para incrementar las ventas la empresa deberá empezar a ser más competitiva incluso en las plataformas sociales que hoy dominan la internet, como se observó en el análisis externo, son estas redes un referente para los consumidores, por lo que a través del área de tecnología en comunidad con el área comercial y de ventas, se involucrara a la empresa con las diferentes redes sociales existentes, desde allí se deberá brindar un acompañamiento al usuario y además estas plataformas deberán estar en constante mantenimiento, siempre actualizadas.

Estas serán una de las receptoras de clientes más importantes de la empresa, además de ser las mejores promotoras de publicidad completamente gratuita, servirán para atraer segmentos individuales que no se tienen actualmente.

14.4. Aspectos Internos Jurídicos

Debido a que el área legal de la organización no se encuentra dentro del alcance de Thomas Greg Express –como ya se ha mencionado- sino que hace parte del Centro de servicios compartidos (CSC) de la compañía, se deberá alinear también el CSC con las nuevas estrategias y trabar concomitantemente con ellas, este entonces será el responsable de validar las patentes de los nuevos desarrollos tecnológicos, asegurar que los lineamientos planteados y el enfoque que se le pretende dar a la organización se encuentre siempre dentro de lo establecido por la ley y del marco legal en el que este esté inmerso el sector postal.

14.5. Aspectos Internos Sociales y Ambientales

Los aspectos sociales al interior de la organización deberán estar enfocados en el crecimiento en las ventas, el personal deberá estar motivado y con completo conocimiento de los

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

nuevos objetivos de la empresa y es por esto que cada jefe de área deberá estar en constante retroalimentación del proceso del plan, que los empleados se afiancen al proyecto y lo sientan también suyo, con alianzas con la ARL o las entidades de salud ocupacional, se podrán realizar dinámicas que motiven y animen al personal.

14.6. Aspectos Internos Administrativo

Los aspectos administrativos al igual que los demás procesos deberán ser garantes de la realización del proceso, de la medición de los resultados, del control y organización del mismo y a su vez de la planeación de planes de acción ante contingencias presentadas.

Deberá trabajar apoyando toda la gestión por área del proyecto y además será el que determine, junto con la gerencia, si el proyecto es viable o no.

Suministrará el personal pertinente y los grupos creados por área, deberá continuar con sus funciones generales y a su vez mediará ante eventualidades. Será el coach y apoyo de cada área.

14.7. Aspectos Internos Físicos

Tras el análisis interno que se realizó en el aspecto físico, se encuentra una planta adecuada para el desarrollo de las actividades planteadas anteriormente, además de tener la capacidad instalada suficiente, cuenta con las herramientas necesarias para hacer efectivo el plan de fortalecimiento planteado sin riesgo a incumplir en alguno de los aspectos señalados previo a este análisis.

14.8. Aspectos Internos Económicos y Financieros

Este será uno de los aspectos más relevantes en el plan de mejoramiento, pues a través de este se podrá observar la inversión necesaria y el retorno de esta, será la gerencia financiera, la que evalúe el costo-beneficio del plan de mejoramiento, y la proyección financiera que este tendría dentro de los estados financieros si llegase a aprobarse.

Es importante tener en cuenta dentro de este aspecto, que para ir acorde a los estrategias planteadas y siempre enfocándose en aumentar las ventas, debe ser el aspecto económico y financiero de la empresa, empezando por la gerencia financiera, los que de alguna forma logren equilibrar los precios de la compañía, si se pretenden aumentar las ventas, no se logrará hacer con tarifas tan altas como las actuales, a menos que el servicio que se preste tenga un valor agregado excepcional y por el cual el usuario entraría a pagar más.

Por lo anterior para el aspecto económico y financiero se propone, evaluar la posibilidad bien se de reducir los costos y con estos el precio, o bien generar valor agregado en el servicio a tal punto en que el usuario se sienta satisfecho entre la relación de lo que pago y lo que recibió por servicio.

El aspecto financiero también deberá evaluar el retorno de la inversión del fortalecimiento empresarial, no obstante, como se ha observado el grueso de la inversión recae sobre el sistema que se pretende desarrollar por el área de tecnología, ya que las demás variables pueden realizarse con los recursos disponibles actuales, tal y como se evidencio en el marco lógico.

Por lo que a través del modelo del profesor José Rubiano de la Universidad Santo Tomas ROI inversión de marketing (Rubiano, 2015), se realiza la simulación de la inversión.

Según la página de software NUBELO “El coste a asumir será entre 400 a 1000 euros al año como mínimo” (NUBELO) del desarrollo de un software, por lo que se tomó como inversión un promedio de 700 dólares con una TRM de \$3.002 para un total en pesos colombianos de

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

\$2' 095 808,38 si a esto le asociamos los módulos que se interrelacionaran con el ALERTRAN y el software que se desarrollara para el Fonex de la empresa, se dedujo un aproximado de 15 millones de pesos más 8 millones de pesos del estudio de mercado inicial y en el cual se basará el fortalecimiento, el modelo daría así (Ilustración 7):

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Ilustración 7. Retorno sobre la Inversión Thomas Greg Express

RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN DE MARKETING									
Variables		Gráfica		Diseñado por: Javier Fernando Rubiano					
AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			
FACTORES	VALORES	%	FACTORES	VALORES	%	FACTORES	VALORES	%	
CLIENTES TOTALES	89		CLIENTES TOTALES	92		CLIENTES TOTALES	95		
CLIENTES ACTIVOS	80	90%	CLIENTES ACTIVOS	83	90%	CLIENTES ACTIVOS	86	90%	
CLIENTES NUEVOS	4	5%	CLIENTES NUEVOS	4	5%	CLIENTES NUEVOS	4	5%	
VALOR VENTA PROMEDIO	\$694,370,787		VALOR VENTA PROMEDIO	\$729,089,326		VALOR VENTA PROMEDIO	\$765,543,792		
CONTRIBUCIÓN PROMEDIO	5.0%		CONTRIBUCIÓN PROMEDIO	5.0%		CONTRIBUCIÓN PROMEDIO	5.0%		
DESERCIÓN	1	1%	DESERCIÓN	1	1%	DESERCIÓN	1	1%	
CLIENTES FINAL PERIODO	92		CLIENTES FINAL PERIODO	95		CLIENTES FINAL PERIODO	99		
CRECIMIENTO EN CLIENTES	3	3%	CRECIMIENTO EN CLIENTES	3	4%	CRECIMIENTO EN CLIENTES	3	4%	
PUBLICIDAD	15,000,000	65%	PUBLICIDAD	15,750,000	65%	PUBLICIDAD	16,537,500	68%	
SERVICIO AL CLIENTE	\$0	0%	SERVICIO AL CLIENTE	\$0	0%	SERVICIO AL CLIENTE	\$0	0%	
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	\$8,000,000	35%	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	\$8,400,000	35%	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	\$8,820,000	37%	
OTROS	\$0	0%	OTROS	\$0	0%	OTROS	\$0	0%	
TOTAL INVERSIÓN EN MERCADEO	23,000,000	100%	TOTAL INVERSIÓN EN MERCADEO	24,150,000	100%	TOTAL INVERSIÓN EN MERCADEO	25,357,500	105%	
INVERSIÓN EN MERCADEO POR CLIENTE	\$ 249,688		INVERSIÓN EN MERCADEO POR CLIENTE	\$ 253,307		INVERSIÓN EN MERCADEO POR CLIENTE	\$ 256,978		
INVERSIÓN SOLO CLIENTES NUEVOS	\$ 5,742,821		INVERSIÓN SOLO CLIENTES NUEVOS	\$ 5,826,051		INVERSIÓN SOLO CLIENTES NUEVOS	\$ 5,910,486		
VALOR RETENCIÓN CLIENTE ACTUAL	\$ 5,493,134		VALOR RETENCIÓN CLIENTE ACTUAL	\$ 5,572,744		VALOR RETENCIÓN CLIENTE ACTUAL	\$ 5,653,509		
INVERSIÓN EN CLIENTES DESERTORES	\$ 4,888,889	21%	INVERSIÓN EN CLIENTES DESERTORES	\$ 5,133,333	21%	INVERSIÓN EN CLIENTES DESERTORES	\$ 5,390,000	21%	
VALOR DEL CLIENTE	\$ 416,622,472		VALOR DEL CLIENTE	\$ 437,453,596		VALOR DEL CLIENTE	\$ 459,326,275		
PRESUPUESTO REAL DE MERCADEO	\$ 18,111,111	79%	PRESUPUESTO REAL DE MERCADEO	\$ 19,016,667	79%	PRESUPUESTO REAL DE MERCADEO	\$ 19,967,500	79%	
INVERSIÓN EN MERCADEO POR CLIENTE NETO	\$ 196,614		INVERSIÓN EN MERCADEO POR CLIENTE NETO	\$ 199,464		INVERSIÓN EN MERCADEO POR CLIENTE NETO	\$ 202,354		
VENTA GENERADA	\$63,961,965,000		VENTA GENERADA	\$69,510,665,464		VENTA GENERADA	\$75,540,715,693		
MARGEN EN PESOS	\$ 3,198,098,250		MARGEN EN PESOS	\$ 3,475,533,273		MARGEN EN PESOS	\$ 3,777,035,785		
GANANCIA / PERDIDA	3,175,098,250		GANANCIA / PERDIDA	3,451,383,273		GANANCIA / PERDIDA	3,751,678,285		
ROI	13804.78%		ROI	14291.44%		ROI	14795.14%		

Fuente: ROI Inversión de Marketing (Rubiano, 2015)

15. Conclusiones

El desarrollo de este proyecto de grado se fundamentó en tres objetivos específicos que fueron esenciales para la ejecución del fortalecimiento empresarial planteado.

- Efectuar un análisis profundo del contexto actual y de las características internas de la empresa con el fin de identificar posibles áreas de mejoramiento de la misma.

Se logró de manera profesional llevar a cabo un diagnóstico completo del contexto actual, pasando por las características externas y adentrándose en las internas, analizando en estas las diferentes variables existentes y recopilando información de las fuentes más confiables.

De lo anterior se deduce, que actualmente la economía Colombia atraviesa por un momento de incertidumbre en la que si bien es cierto el PIB parece seguir creciendo, variables como la inflación dan una señal de alerta.

A pesar de la situación, los analistas se mantienen positivos y aspectos como el acuerdo de paz dan esperanza, el sector postal por su parte presente crecimientos y transformaciones tecnológicas importantes que deben ser el foco de la dirección estratégica de cualquier compañía postal si busca mantenerse sostenible en el tiempo.

- Hacer una priorización de las áreas de mejoramiento identificadas en el análisis integral, para identificar una base de mejoramiento empresarial, que permita afrontar las situaciones que impiden el completo desarrollo de la empresa.

Dentro del segundo objetivo específico, se hallaron las principales falencias empresariales de Thomas Greg Express, la principal fue el decrecimiento en ventas, en esta se profundizó más adelante, sin dejar a un lado la perspectiva holística, en la que se priorizó en el crecimiento de las

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

ventas, eso sí, sin dejar a un lado las demás falencias que entorpecían el crecimiento de Thomas Greg Express.

- Elaborar una propuesta de plan de fortalecimiento empresarial, de acuerdo con la base de mejoramiento identificada, el cual permita que la empresa haga frente a la situación problemática encontrada, para lograr mejoras significativas en la empresa que permitan el crecimiento de la misma.

Finalmente y para concluir, se logró establecer de manera integral una propuesta de mejoramiento en la que se involucraron todas las debilidades y áreas de la compañía, brindando un enfoque hacia el crecimiento de las ventas.

16. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Thomas Greg Express, poner en consideración la aplicación del presente trabajo, se llevó de manera profesional y transparente, se hallaron una serie de falencias organizacionales y se evidencio la tendencia del sector, si se llegase a poner en marcha el plan de fortalecimiento expuesto en este documento, muy seguramente se enfocaran las estrategias hacia donde el mercado lo demanda, por otro lado se felicita la gestión que hasta ahora han llevado, si bien –como se mencionó- la economía atraviesa por un momento de incertidumbre, las empresas también lo hacen y Thomas Greg Expres ha logrado mantenerse en el tiempo para hoy día posicionarse dentro de las 10 empresas del sector postal más importantes.

Bibliografía

- 4-72, M. (2016). 4-72 le apuesta a nuevos segmentos de negocio. Colombia.
- Abell, D. (1994). Plan de mejoramiento continuo.
- Admin. (2015). Diferencia entre PEST y las 5 fuerzas de Porter. 5f uerzas de Porter.
- Álvaro Escribano Sáez, P. G. (2003). Regulación y Análisis Económico del Servicio Postal en España .
- Android Apps. (2015). Shyp for android. Obtenido de <http://www.theappsreview.com/shyp-for-android/>.
- Anonimo. (2013). La Aparición del Correo en el Mundo.
- Banco de La Republica. (2016). Informes económicos y estadísticos. Recuperado el 2016, de <http://www.banrep.gov.co/es/informes-economicos>.
- BNews Magazine. (18 de Junio de 2015). Importancia de la Investigación de Mercados. Obtenido de <http://bnewsmagazine.com/importancia-de-la-investigacion-de-mercados/>
- Brain Trust Consulting Services. (Septiembre de 2009). Técnicas para la Optimización de Rutas de. Obtenido de http://www.odette.es/SGC/downloads/CAM/Vigilancia_Tecnologica_Tecnicas_Optimizacion_Rutas.pdf
- Burbano, A. C. (2014). Efectos de las tecnologías de la información y de la comunicación TICs sobre un sector de servicios El caso del servicio postal en el Ecuador . Ecuador.
- Bustamante, G. R. (2015). La corrupción y sus implicaciones en el riesgo país. Recuperado el 2016, de Comunicación continua: <http://comunicacioncontinua.com/la-corrupcion-y-sus-implicaciones-en-el-riesgo-pais/>
- Cano, R. J. (2014). Shyp reinventa la mensajería. El País.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Cardenas, M. (13 de 10 de 2016). Responsabilidad Fiscal:Antecedentes y Desafíos.

Recuperado el 2016, de Ministro de Hacienda y Crédito Público:

http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty;jsessionid=CYjK-cTnCJcuKe7i2XsIc7dlZmC2GnNJJsOq0nVyq8PhgdhN3YZJ!-428250284?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-058883%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

CDS. (2014). La transformación tecnológica del sector postal costará 20.000 millones de euros. Cadena de Suministro .

Central, U. (2015). Consumo consciente es tendencia en Colombia. Recuperado el 2016, de Universidad Central: <http://www.ucentral.edu.co/noticentral-uc/nueva-especializacion-en-gestion-de-la-responsabilidad-social-empresarial>

Cespedes, A. (2015). Conceptos Basicos Sistemas de Información Gerencial., (pág. 23). Bogotá.

Chirinos, N. (2015). Slide Share. Recuperado el 2016, de Teoria de Grafos: <http://es.slideshare.net/naborchirinos/conceptos-teoria-de-grafos-5778778>

Comercio, S. d. (2010). Estudio Económico del Sector Postal en Colombia.

comercio, S. d. (2015). Estudio mensajería expresa en Colombia.

comercio, S. i. (2012). Estudio Económico de Sector Postal en Colombia.

comunicaciones, C. d. (2011). Resolución 3038.

Cordero, J. (2014). Cómo aplicar la regla del 80/20 en tu negocio. Recuperado el 2016, de <http://www.javiercordero.com/regla-del-80-20-en-ventas/>

Cotecna. (2016). ISO 2859.

Cotecna, Empresa líder en servicios de inspección, pruebas, verificación y certificación. (s.f.). Qué es ISO 2859. Obtenido de <http://www.cotecna-inspection.com/es-ES/news/iso-2859>

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

CRC. (2010). Análisis preliminar del mercado postal en Colombia. Recuperado el 2016, de Comisión de Regulación de comunicaciones:
https://www.crcom.gov.co/recursos_user/servicios%20postales/Analisis_Preliminar_Mercado_Postal.pdf

D.C., S. G. (1993). Ley 80 de 1993.

DANE. (2015). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Recuperado el 2016, de CIIU adaptación para Colombia:
<https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIURev31AC.pdf>

DANE. (2016). Indicadores Anuales DANE. Obtenido de DANE.

DANE. (2014). Valor agregado según ramas de actividad económica y PIB. Obtenido de DANE:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Ramas_actividad_2014pr.xls

de gerencia.com. (s.f.). Fijación de precios . Obtenido de
http://www.degerencia.com/tema/fijacion_de_precios

Departamento Económico y social. (s.f.). ¿Qué es la certificación ISO 14001? Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s08.htm>

DNP Departamento Nacional de planeación. (2016). Dividendo económico de la paz permitiría un crecimiento adicional de 1,1% a 1,9%: DNP. Obtenido de
<https://www.dnp.gov.co/Paginas/Dividendo-econ%C3%B3mico-de-la-paz-permitir%C3%ADa-un-crecimiento-adicional-de-1,1-a-1,9-DNP-.aspx>

DNP. (2006). Lineamientos de Política para Reestructurar El Sector Postal Colombiano.

Economica, L. N. (2010). Vademécum Empresarial 2009/2010. La Nota Economica .

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

El Herald. (12 de 07 de 2016). Paro camionero sigue tocando los sectores económicos del país. Obtenido de <http://www.elheraldo.co/economia/paro-camionero-sigue-tocando-los-sectores-economicos-del-pais-271506>

El País. (2016). Los que ganan y los que pierden con la reforma tributaria. Recuperado el 2016, de El País: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/ganan-y-pierden-con-reforma-tributaria>

El Tiempo. (27 de 01 de 2016). Diez tendencias globales del consumo en el 2016. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/top-de-10-tendencias-en-el-consumo-de-marcas-2016/16493255>

Envía. (2010). Certificaciones ISO. Bogotá.

Espectador, E. (2016). La modernización de los correos del Estado. Recuperado el 2016, de El Espectador: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/modernizacion-de-los-correos-del-estado-articulo-632240>

Europea, C. (2015). Informe de la Comisión al Parlamento Europeo.

Europea, C. (2015). Informe de La Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo. Bruselas.

EUROPEA, C. (2015). INFORME DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO Y AL CONSEJO. Bruselas.

EXCELENCIA, E. E. (2015). Nueva ISO 14001-2015. Recuperado el 2016, de <http://www.nueva-iso-14001.com/>

EXPOK. (04 de 09 de 2014). Los 5 aspectos claves de la percepción del consumidor hacia la RSE. Obtenido de <http://www.expoknews.com/los-5-aspectos-claves-de-la-percepcion-del-consumidor-hacia-la-rse/>

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Fedesarrollo. (2015). Informe de Coyuntura petrolera. Recuperado el 2016, de Fedesarrollo: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/Coyuntura-Petrolera-Fedesarrollo.pdf>

Gamboa, C. A. (2007). Tecnologías, organización y políticas. Medellín: U. EAFIT.

Gerencie.com. (2013). Gerencie.com. Recuperado el 2016, de Hay que cuidar a los clientes existentes: <http://www.degerencia.com/noticia/42654/hay-que-cuidar-a-los-clientes-existentes-incluso-los-molestos>

Heredo, C. d. (2009). Informática y comunicaciones en la empresa. Madrid: ESIC.

Hernández, C. (2015). slideshare. Recuperado el 24 de Mayo de 2015, de <http://es.slideshare.net/GiancarloNebiolonavidad/tipos-sistemas-de-informacion-tpsmisdssess>

ITEP. (2013). Índice de transparencia de las entidades públicas. Recuperado el 2016, de <http://indicedetransparencia.org.co/ITD/Gobernaciones>

Kbbaul, F. (1994). Curso de mejoramiento continuo.

Leonard, D. (2016). Making No Cents. Bloomberg Businessweek .

Loaiza, J. I. (2012). Costos directos e indirectos.

Lorenzana, D. (2014). PymesyAutónomos. Recuperado el 2016, de ¿Qué mide la relación entre ROA y ROE?: <http://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/que-mide-la-relacion-entre-roa-y-roe>

Marketing Profesional.net. (s.f.). La importancia del Marketing en la vida de una empresa. Obtenido de <http://www.marketingprofesional.net/la-importancia-del-marketing-en-la-vida-de-una-empresa/>

Messner, D. (1997). La Globalización y el futuro de la política. Observaciones desde una perspectiva europea . México: Centro de Estudios para la Reforma del Estado, p. 15.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Ministerio de Minas y Energía. (2014). Indicadores de La Minería en Colombia.

Recuperado el 2016, de UPME:

http://www.simco.gov.co/Portals/0/Analisis%20Sectorial/Indicadores_24_06_2013.pdf

MINTIC. (2016). Boletín Trimestral del Sector Postal. Recuperado el 2016, de

http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-19675_archivo_pdf.pdf

MINTIC, M. d. (1989). Ley 72 de 1989.

Moreno, M. Á. (2015). Shipeer, la aplicación española de envío de paquetes. EFE

EMPRENDE .

MORO, O. A. (18 de Agosto de 2010). ¿Qué es el Just-in-Time? Obtenido de

<http://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-just-in-time>

Muñoz, S. G. (2015). DPN análisis PIB.

Murcia, H. H. (2014). Auditoria Administrativa con base en innovación organizacional.

Nubelo. (s.f.). Nubelo. Obtenido de ¿Cuánto cuesta un software de gestión para mi

negocio?: <http://blog.nubelo.com/cuanto-cuesta-software-gestion-para-negocio/>

Ola Política. (s.f.). Estos son los efectos económicos de los paros. Obtenido de

<http://www.olapolitica.com/content/estos-son-los-efectos-econ%C3%B3micos-de-los-paros>

País, R. d. (2016). Los que ganan y los que pierden con la reforma tributaria. El País .

Peyton, i. (2012). Ventajas y desventajas del crecimiento de la población. IRC .

Portafolio. (2014). Bogotá consolida su industria plástica. Portafolio .

Portafolio. (2008). Ingresos de empresas de mensajería. Portafolio .

Portafolio. (2016). La economía mejorará en el 2017, pero no cumpliría con la meta.

Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/mejorara-en-el-2017-pero-no-cumpliria-con-la-meta-501898>

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Portafolio. (02 de 12 de 2016). La innovación, herramienta para las transformaciones. Obtenido de <http://www.portafolio.co/la-innovacion-herramienta-para-las-transformaciones-502039>

Porter, M. (2010). Las cinco fuerzas de Michael Porter. Harvard Business Publishing. U.S.A.

Republica, C. d. (2009). Ley 1369 . Ley 1369 de 2009 .

Revista Diners. (27 de 08 de 2014). Las empresas que le apuestan al medio ambiente. Obtenido de http://revistadiners.com.co/actualidad/18065_las-empresas-que-le-apuestan-al-medio-ambiente/

Riquelme, M. (2015). Diferencia entre FODA y 5 fuerzas de Porter.

Riquelme, M. (2015). Diferencia entre FODA y 5 fuerzas de Porter.

Rodríguez, C. P. (2003). El proceso y el modelo liberalizador del sector postal en la Unión Europea. Infraestructuras: Transportes e Industrias de Red .

Rodríguez, P. (2010). Un análisis de la transformación del servicio universal y el ámbito reservado en las políticas de competencia del sector postal en la Unión Europea. Coruña.

Rubiano, J. F. (2015). 5 Fuerzas de Porter.

Rubiano, J. F. (2015). Modelo de retorno sobre la inversión.

Ruiz, P. H. (2014). Técnicas estadísticas de control de calidad en la industria. Industriagráficaonline .

Saldarriaga, L. B. (2016). El Espectador. Recuperado el 2016, de <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/antioquia/empresa-fabrica-estibas-residuos-de-hortensias-articulo-629290>

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Saldarriaga, L. B. (26 de 04 de 2016). Empresa fabrica estibas con residuos de hortensias. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/antioquia/empresa-fabrica-estibas-residuos-de-hortensias-articulo-629290>

Santos, D. d. (1994). Plan de Negocio.

SGS ACADEMY. (2015). Interpretación Norma ISO 9001:2015.

Shipeer. (2016). Shipeer. Obtenido de <https://www.shipeer.com/>

SV, I. (2015). El crecimiento de la población mundial. Obtenido de SCRIB.

Tecnigraf. (22 de Enero de 2013). La importancia de la publicidad para las empresas.

Thomas Greg Express. (2016). Carpeta compartida área de servicio al cliente.

Thomas Greg Express. (2016). Carpeta compartida intranet Thomas Greg Express.

Bogotá.

Thomas Greg Express. (2016). Doc Manager.

Thomas Greg Express. (2016). Procedimiento general Facturación. Bogotá.

Thomas Greg Express. (2016). Reunion Área Comercial. Bogotá.

Thomas Greg Express. (2016). Reunion Área de Calidad. Bogotá.

Thomas Greg Express. (2016). Reunión Área de Facturación. Bogotá.

Thomas Greg Express. (2016). Reunión Área de Mensajería Nacional. Bogotá.

Thomas Greg Express. (2016). Reunión Área de Servicio al Cliente. Bogotá.

Thomas Greg Express. (2016). Reunión Área de Tecnología. Bogotá.

Thomas Greg Express. (2016). Reunion Área financiera . Bogotá.

Toro, J. (2014). Costos Indirectos de Fabricacion.

Transcaribe. (2016). Prestación del Servicio de Mensajería Especializada. Cartagena.

Transparency.org. (2015). Transparency. Recuperado el 11 de 2015, de Corruption perceptions index: <http://www.transparency.org/cpi2015#map-container>

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Universidad Central. (01 de 07 de 2015). Consumo consciente es tendencia en Colombia.

Obtenido de [http://orientacion.universia.net.co/universidades/universidad-central-](http://orientacion.universia.net.co/universidades/universidad-central-334/noticias/consumo-consciente-es-tendencia-en-colombia-3099.html)

[334/noticias/consumo-consciente-es-tendencia-en-colombia-3099.html](http://orientacion.universia.net.co/universidades/universidad-central-334/noticias/consumo-consciente-es-tendencia-en-colombia-3099.html)

VIBLACA. (2011). VIBLACA13. Obtenido de Minimizando costes: la importancia de optimizar las rutas de distribución: <https://viblaca13.wordpress.com/2011/04/05/minimizando-costes-la-importancia-de-optimizar-las-rutas-de-distribucion/>

Zambrano, Y. (2013). Historia Thomas Greg & Sons. Bogotá.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

17. Anexos

Anexo. Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD/TIEMPO (mes)		1	2	3	4	RESPONSABLE(S)
1	Notificación a Thomas express de la investigación que se llevara a cabo.	■				Fabian Barbosa
2	Aprobación de la investigación en la empresa.	■				Encargado Thomas Express
3	Investigación bibliográfica preliminar sobre el tema.		■			Fabian Barbosa
4	Análisis bibliografico.		■			Fabian Barbosa
5	Levantamiento de información de la situación actual de la compañía.		■			Fabian Barbosa, colaboradores de la empresa.
6	Análisis de la información recogida		■			Fabian Barbosa
7	Diagnostico de la compañía		■			Fabian Barbosa
8	Retroalimentación al plan de ejecución del fortalecimiento empresarial.		■			Fabian Barbosa, Tutor.
9	Elaboración del anteproyecto.		■			Fabian Barbosa
10	Aprobación del anteproyecto.		■			Comité de proyectos USTA.
11	Aplicación del anteproyecto		■			Fabian Barbosa
12	Estudio del contexto del sector de mensajería		■			Fabian Barbosa
13	Estudio integral al interior de Thomas Greg Express		■			Fabian Barbosa
14	Reuniones y levantamiento de información relevante de la compañía.		■			Fabian Barbosa, colaboradores de la empresa.
15	Estructurar y plantear el Plan de Mejora.		■			Fabian Barbosa
16	Presentación del proyecto al Tutor.		■			Fabian Barbosa
17	Elaboración Proyecto Final.		■			Fabian Barbosa
18	Aplicación del Proyecto Final en Thomas Express.		■			Fabian Barbosa
19	Presentación, revisión y corrección Proyecto Final.		■			Comité de proyectos USTA.

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

Anexo 2. Estados Financieros Thomas Greg Express

THOMAS GREG EXPRESS S.A.

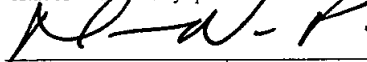
ESTADOS DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS Y OTRO RESULTADO INTEGRAL POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2014

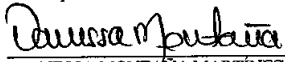
(En miles de pesos colombianos, excepto la utilidad por acción que se presenta en pesos).

	2015	2014
INGRESOS (Nota 16)	\$ 61.200.111	\$ 61.799.603
COSTO DE VENTAS (Nota 17)	<u>(50.810.106)</u>	<u>(50.014.580)</u>
MARGEN BRUTO	10.390.005	11.785.023
Otras ganancias o (pérdidas) (Nota 18)	(333.237)	887.195
Gastos de ventas (Nota 19)	(784.761)	(776.693)
Gastos de administración (Nota 20)	(8.545.942)	(8.560.868)
Costos financieros (Nota 21)	<u>(696.204)</u>	<u>(817.969)</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA Y CREE	29.861	2.516.688
Menos gasto por impuesto a la renta: (Nota 22)		
Corriente	(180.864)	(858.199)
Diferido	<u>(170.750)</u>	<u>(409.943)</u>
Total	<u>(351.614)</u>	<u>(1.268.142)</u>
(PERDIDA) UTILIDAD NETA DEL AÑO	<u>\$ (321.753)</u>	<u>\$ 1.248.546</u>
(PÉRDIDA) UTILIDAD NETA POR ACCIÓN	<u>\$ (322)</u>	<u>\$ 1.249</u>
OTRO RESULTADO INTEGRAL		
Ganancias netas por revaluaciones de equipos	<u>348.496</u>	<u>-</u>
TOTAL RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO	<u>26.743</u>	<u>1.248.546</u>

Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros.

Los suscritos Representante Legal y Contador certificamos que hemos verificado previamente las afirmaciones contenidas en estos estados financieros y que los mismos han sido preparados a partir de los libros de contabilidad de la Compañía.


MARIO FERNANDO RODRÍGUEZ PINEDA
Representante Legal


VANESSA MONTAÑA MARTÍNEZ
Contador
Tarjeta Profesional 94329-T


ELIANA AMAYA CABEZAS
Revisor Fiscal
T.P. 166277-T
Designada por Deloitte & Touche Ltda
(Ver mi informe adjunto)

THOMAS GREG EXPRESS S.A.

ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015, 2014 Y 1 DE ENERO DE 2014
(En miles de pesos colombianos).

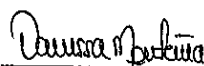
ACTIVO	31 de diciembre		1 de enero
	2015	2014	2014
ACTIVO CORRIENTE:			
Efectivo y equivalentes de efectivo (Nota 7)	\$ 1.539.050	\$ 1.370.558	\$ 328.276
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar (Nota 8)	13.034.112	9.881.504	12.863.696
Inventarios (Nota 9)	133.528	94.721	106.644
Activos por impuestos corrientes (Nota 22)	1.844.913	2.298.361	822.734
Otros activos no financieros	293.575	562.170	99.100
Total activo corriente	16.845.178	14.207.314	14.220.450
ACTIVO NO CORRIENTE:			
Propiedades, planta y equipo, netos (Nota 10)	3.176.876	2.722.244	2.901.540
Activos intangibles (Nota 11)	2.653.164	999.985	471.423
Activos por impuestos diferidos (Nota 22)	326.563	654.027	806.549
Total activo no corriente	6.156.603	4.376.256	4.179.512
Total activo	\$ 23.001.781	\$ 18.583.570	\$ 18.399.962

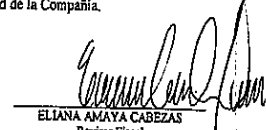
PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	31 de diciembre		1 de enero
	2015	2014	2014
PASIVO CORRIENTE:			
Préstamos (Nota 12)	\$ 4.221.391	\$ 2.673.583	\$ 2.799.401
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar (Nota 13)	5.979.694	4.386.933	5.835.811
Obligaciones laborales (Nota 14)	1.993.937	1.856.358	1.605.823
Pasivos por impuestos corrientes (Nota 22)	82.875	858.196	19
Provisiones (Nota 25)	96.423	25.000	103.000
Otros pasivos no financieros	595.889	342.624	345.909
Total pasivo corriente	12.970.209	10.142.694	10.689.953
PASIVO NO CORRIENTE:			
Préstamos (Nota 12)	3.018.710	648.374	1.012.450
Pasivos por impuestos diferidos (Nota 22)	758.886	766.131	508.710
Total pasivo no corriente	3.777.596	1.414.505	1.521.160
Total pasivos	16.747.805	11.557.199	12.211.123
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS (Nota 15)			
Capital social	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Reservas	3.090.229	3.130.407	3.084.739
Utilidades retenidas	1.815.251	2.895.964	2.104.100
Otro resultado integral	348.496	-	-
Total patrimonio de los accionistas	6.253.976	7.026.371	6.188.839
Total pasivo y patrimonio de los accionistas	\$ 23.001.781	\$ 18.583.570	\$ 18.399.962

Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros.

Los suscritos Representante Legal y Contador certificamos que hemos verificado previamente las afirmaciones contenidas en estos estados financieros y que los mismos han sido preparados a partir de los libros de contabilidad de la Compañía.


MARIO FERNANDO RODRIGUEZ PINEDA
Representante Legal


VANESSA MONTAÑA MARTINEZ
Contador
Tarjeta Profesional 94329-7


ELIANA AMAYA CABEZAS
Revisor Fiscal
T.P. 166277-7
Designada por Deloitte & Touche Ltda.
(Ver mi informe adjunto)

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

THOMAS GREG EXPRESS S.A.

ESTADOS DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

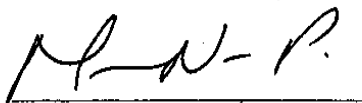
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015, 2014 Y AL 1 DE ENERO DE 2014.

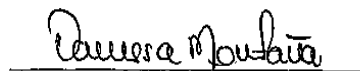
(En miles de pesos colombianos).

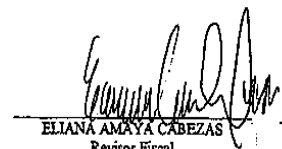
	Reservas					Otro resultado integral	Utilidades retenidas	Total patrimonio de los accionistas
	Capital Social	Legal	Ocasionales	Otras	Total			
SALDOS AL 1 DE ENERO DE 2014	\$ 1.000.000	\$ 784.604	\$ 418.462	\$ 1.881.673	\$ 3.084.739	\$ -	\$ 456.682	\$ 4.541.421
Ajustes adopción NCIF (Nota 29)	-	-	-	-	-	-	1.647.418	1.647.418
Apropiaciones	-	45.668	-	-	45.668	-	(45.668)	-
Dividendos decretados	-	-	-	-	-	-	(411.014)	(411.014)
Utilidad neta del año	-	-	-	-	-	-	1.248.546	1.248.546
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	1.000.000	830.272	418.462	1.881.673	3.130.407	-	2.895.964	7.026.371
Impuesto a la riqueza	-	-	-	(40.178)	(40.178)	-	-	(40.178)
Dividendos decretados	-	-	-	-	-	-	(758.960)	(758.960)
Pérdida neta del año	-	-	-	-	-	-	(321.753)	(321.753)
Revaluación de propiedades	-	-	-	-	-	348.496	-	348.496
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	\$ 1.000.000	\$ 830.272	\$ 418.462	\$ 1.841.495	\$ 3.090.229	\$ 348.496	\$ 1.815.251	\$ 6.253.976

Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros.

Los suscritos Representante Legal y Contador certificamos que hemos verificado previamente las afirmaciones contenidas en estos estados financieros y que los mismos han sido preparados a partir de los libros de contabilidad de la Compañía.


MARIO FERNANDO RODRÍGUEZ PINEDA
Representante Legal


VANESSA MONTAÑA MARTÍNEZ
Contador
Tarjeta Profesional 94329-T


ELIANA AMAYA CABEZAS
Revisor Fiscal
T.P. 166277-T
Designada por Deloitte & Touche Ltda
(Ver mi informe adjunto)

Proyecto de Fortalecimiento Empresarial de Thomas Greg Express

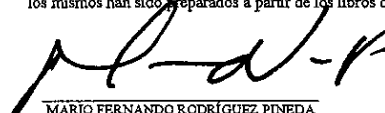
THOMAS GREG EXPRESS S.A.

ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2014 (En miles de pesos colombianos).

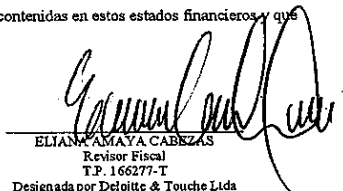
	2015	2014
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:		
(Pérdida) Utilidad neta del año	\$ (321.753)	\$ 1.248.546
Ajustes para conciliar la (pérdida) utilidad neta con el efectivo neto (usado en) provisto por las actividades de operación:		
Depreciaciones	375.693	318.544
Amortizaciones intangibles	579.807	227.428
Provisión cartera	270.346	461.473
Castigo de cartera	(265.949)	(2.566.458)
Recuperaciones	(92.684)	-
Impuesto diferido	170.750	409.943
	<u>716.210</u>	<u>99.476</u>
Cambios en activos y pasivos de operación, neto:		
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	(3.064.321)	5.087.177
Inventarios	(38.807)	11.923
Activos por impuestos corrientes	602.917	(1.475.627)
Otros activos no financieros	268.595	(463.070)
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	1.592.761	(1.448.878)
Obligaciones laborales	137.579	250.535
Pasivos por impuestos corrientes	(775.321)	858.177
Provisiones	71.423	(78.000)
Impuesto a la riqueza	(40.178)	-
Otros pasivos no financieros	253.265	(3.285)
	<u>(275.877)</u>	<u>2.838.428</u>
FLUJOS DE EFECTIVO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:		
(Aumento) en equipos	(481.829)	(139.248)
(Aumento) en intangibles	(2.232.986)	(755.990)
	<u>(2.714.815)</u>	<u>(895.238)</u>
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:		
Dividendos decretados	(758.960)	(411.014)
Aumento (disminución) en obligaciones financieras	3.918.144	(489.894)
	<u>3.159.184</u>	<u>(900.908)</u>
CAMBIOS NETOS EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	<u>168.492</u>	<u>1.042.282</u>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	<u>1.370.558</u>	<u>328.276</u>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	<u>\$ 1.539.050</u>	<u>\$ 1.370.558</u>

Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros.

Los suscritos Representante Legal y Contador certificamos que hemos verificado previamente las afirmaciones contenidas en estos estados financieros y que los mismos han sido preparados a partir de los libros de contabilidad de la Compañía.


MARIO FERNANDO RODRÍGUEZ PINEDA
Representante Legal


VANESSA MONTAÑA MARTÍNEZ
Contador
Tarjeta Profesional 94329-T


ELIANA AMAYA CABEZAS
Revisor Fiscal
T.P. 166277-T
Designada por Deloitte & Touche Ltda
(Ver mi informe adjunto)