

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE MENSAJERIA**

CARLOS JAVIER RAMÍREZ TORRES

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2007**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE MENSAJERIA**

CARLOS JAVIER RAMÍREZ TORRES

**Pasantia para optar el titulo de Profesional en Mercadeo y Negocios
Internacionales**

**Director
FERNANDO MOSQUERA
Economista**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2007**

Nota de Aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar el título de profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

EDUARDO CASTILLO

Jurado

ELBER BERMEO

Jurado

FERNANDO MOSQUERA

Director

Santiago de Cali, 20 de diciembre de 2006

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
1. MODULO 1: RESUMEN EJECUTIVO	12
1.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO	12
1.1.1 Nombre Comercial	12
1.1.2 Descripción del servicio	12
1.1.3 Localización de la Empresa	13
1.1.4 Objetivos de la Empresa	13
1.2 PRESENTACIÓN DEL EMPRENDEDOR	13
1.2.1 Datos Personales	13
1.2.2 Perfil del Emprendedor	13
1.3 MERCADO POTENCIAL EN CIFRAS	14
1.4 VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR	15
1.5 INVERSIONES REQUERIDAS	16
1.6 PROYECCIÓN DE VENTAS Y RENTABILIDAD	16
1.7 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD	17
2. MODULO 2: MERCADEO	18
2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	18
2.1.1 Objetivos de la Investigación	18
2.1.2 Análisis del sector	19
2.1.2.1 Síntesis del Mercado Postal en Colombia	26

2.1.2.2 Contexto Ambiental o Entorno del Mercado	29
2.1.2.3 Tecnología	33
2.1.3 Análisis del Mercado	41
2.1.4 Análisis del Consumidor	48
2.1.5 Análisis de la Competencia	50
2.2 ESTRATEGIAS DE MERCADEO	59
2.2.1 Concepto del Servicio	59
2.2.2 Marketing Mix	61
2.2.2.1 Estrategia de Producto	61
2.2.2.2 Estrategia de Precio	64
2.2.2.3 Estrategia de Promoción	65
2.2.2.4 Estrategia de Comunicación	67
2.2.2.5 Estrategia de Servicio	68
2.2.2.6 Estrategia de distribución	71
2.2.2.7. Estrategia de Ventas	76
3. MODULO 3: ANÁLISIS TÉCNICO – OPERATIVO	78
3.1 ANÁLISIS TÉCNICO DEL SERVICIO	78
3.1.1 Flujograma	78
3.1.2 Requerimiento operativos	79
4. MODULO 4: ORGANIZACIONAL Y LEGAL	80
4.1 ORGANIZACIONAL	80
4.1.1 Concepto del Negocio	80
4.1.2 Objetivos de la Empresa	80
4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	81
4.3 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y NOMINA	82
4.4 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES	83
4.4.1. Requisitos y documentos necesarios para el trámite	83
4.4.2. Documentos que debe anexar a la solicitud	84

4.4.3. Acto administrativo de autorización	86
4.4.4. Principales normas que regulan el trámite	88
4.4.5. Gastos de constitución	88
5. MODULO 5: FINANCIERO	89
5.1 PRINCIPALES SUPUESTOS	89
5.2 PRESUPUESTOS DE PRODUCCIÓN (COSTOS) MES A MES	90
5.3 MÉTODO DE FINANCIACIÓN	91
5.4 ESTADO DE RESULTADOS	92
5.5. FLUJOS DE CAJA	93
5.6 BALANCE GENERAL	94
5.7 PRESUPUESTO DE NOMINA ANUAL	95
5.8 PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	95
5.9 FLUJO NETO DE OPERACIONES	96
5.10 PUNTO DE EQUILIBRIO, ENDEUDAMIENTO Y LIQUIDEZ	97
6. MODULO 6: IMPACTO DEL PROYECTO	98
6.1 IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL	98
6.2 CONCLUSIONES	99
6.3 RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	102

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Mercado potencial institucional	14
Cuadro 2. Ventaja competitiva y propuesta de valor	15
Cuadro 3. Inversiones Requeridas	16
Cuadro 4. Datos Puntuales del Sector	20
Cuadro 5. Productos/ Servicios Negocios	22
Cuadro 6. Numero total del país.	26
Cuadro 7. Estimaciones del mercado potencial.	27
Cuadro 8. Estimaciones del mercado potencial	27
Cuadro 9. Innovación y servicios electrónicos	27
Cuadro 10. Esquemas de funcionamiento de la mensajería	28
Cuadro 11. Volumen de transacciones-miles de millones	28
Cuadro 12. Cifras y datos de consumo de Internet	36
Cuadro 13. Mercado Objetivo: Entorno general de los servicios de mensajería y segmentos utilizados.	41
Cuadro 14. Análisis general de el segmento postales	42
Cuadro 15. Estimación Y Alcance Del Segmento / Nicho	47
Cuadro 16. Promedio de ventas	47
Cuadro 17. Análisis del consumidor	49
Cuadro 18. Análisis de la competencia	50
Cuadro 19. Análisis De Empresas Competidoras.	52
Cuadro 20. Costo del servicio de la competencia	53
Cuadro 21. Asignación De Costos Fijos	54
Cuadro 22. Análisis de productos sustitutos.	55

Cuadro 23.	Análisis De Precios De Venta De Mi Servicio Y De La Competencia: Para el segmento de servicio de correo masivo	56
Cuadro 24.	Descripción básica del servicio de mensajería	59
Cuadro 25.	Servicio de correo masivo y pagos	59
Cuadro 26	Servicio básico y ampliado	69
Cuadro 27	Proyección de ventas	71
Cuadro 28.	Requerimientos técnicos	79
Cuadro 29.	Costos de servicio	82
Cuadro 30.	Presupuesto de producción mes a mes el primer año	90
Cuadro 31.	Calculo de financiación del préstamo	91
Cuadro 32.	Estado de resultados de Cross Doking primer año	92
Cuadro 33.	Flujo de caja pronosticado	93
Cuadro 34.	Balance general del primer año	94
Cuadro 35.	Presupuesto de nominal anual	95
Cuadro 36.	Presupuesto de gastos administrativos	95
Cuadro 37.	Flujo neto de operaciones	96
Cuadro 36.	Punto de equilibrio, endeudamiento y liquidez	97

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Interacción del mercado	22
Gráfico 2. Proyección flujo de Caja De Adpostal	23
Gráfico 3. Circulo Viable de Redimiendo	24
Gráfico 4. Actuales tendencias y modelos de reforma	26
Gráfico 5. Desarrollos Tecnológicos	37
Gráfico 6. Matriz de la competencia	51
Gráfico 7. Horario de trabajo	73
Gráfico 8. Proceso de distribución correo masivo	74
Gráfico 9. Flujograma de Croos Doking	78
Gráfico 10. Estructura organizacional croos doking	81

RESUMEN

Este documento se desarrolla por módulos ya que comprende temas de investigación y conocimiento del mercado, estudios de tendencias tecnológicas, análisis competitivo de los agentes del mercado y evaluación financiera, el contenido de cada modulo es el siguiente

El Modulo 1 Resumen ejecutivo comprende la información más relevante y concisa del plan de negocio, describe en general el nuevo concepto que deseamos implementar en la ciudad de Cali, para ello fue necesario completar todos los módulos siguientes y realizar un análisis profundo de lo que la empresa quiere reflejar en el mercado sin perder el foco del negocio que es innovación, rapidez y confianza.

El Modulo 2 Investigación o estudio del mercado Este modulo muestra tácticas de investigación utilizadas exploratorias como concluyentes ya que cobija estudios del sector, de la competencia y del mercado en general. Para realizar estos análisis fue necesario acudir a información secundaria de entidades del gobierno y de paginas en Internet de información general del mercado, como también entrevistas no estructuradas con expertos del sector y personas que están involucradas con el negocio para detallar y explicar como operan las empresas postales tradicionales.

El Modulo 3 análisis técnico operativo Aquí se encuentra consignado todo el desarrollo operativo y técnico que la idea y el concepto de la empresa necesita y requiere para su funcionamiento para esto fue necesario investigar y evaluar diferentes tipos de funcionamiento de quipos tecnológicos y suministros para el desarrollo del proyecto.

El Modulo 4 Organizacional y legal Aquí se encuentran los posibles esquemas de funcionamiento y proceso, involucrando personas, equipos y tareas específicas de cada integrante de la empresa, además fue necesario reconocer todos los aspectos de tramites de funcionamiento y aspectos legales exigidos dentro del sector.

El Modulo 5 Financiero se representan aquí las estructuras financieras y los cálculos realizados con supuestos reales del mercado financiero colombiano, como también presenta las estructuras de funcionamiento para desarrollar los procesos claves y a su vez calcular los costos y gastos de funcionamiento.

El Modulo 6 Impacto del proyecto Después de desarrollar todos y cada uno de los módulos anteriores y entender la magnitud del proyecto fue necesario realizar un análisis del impacto que generara esta nueva empresa en los campos social y económico.

Aquí se encuentran nuevas formas de satisfacer la necesidad básica de comunicación con nuevos conceptos que abarcan eficacia y eficiencia ayudado de medios tecnológicos y humanos altamente calificados para su servicio postal y atender nuevas necesidades del mercado.

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de nuevos conceptos de productos y servicios es necesario tener en cuenta conceptos claros de creatividad, innovación y marketing; estos tres elementos son de vital importancia para plantear métodos y procedimientos en vía de desarrollo de nuevos productos y servicios con estándares competitivos dentro de cualquier mercado.

La innovación es vista desde dos perspectivas; la primera, el proceso creativo que es la búsqueda y generación de ideas, y la otra ejecutiva, que es el desarrollo y la transformación de la idea en soluciones integrales que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. El marketing y sus componentes no solo nos ayudan a la identificación de esos nuevos requerimientos, como también a la ejecución y desarrollo de programas con la ayuda de herramientas estratégicas.

El nuevo concepto que plantea esta nueva empresa Cross Doking es dinamizar la categoría postal y de comunicaciones con nuevas y mejoradas propuestas en procesos de logística, integrados a nuevas formas de comunicación con los clientes con el deseo de tener una relación directa con estos y sus necesidades.

Esta opción de grado, creación de empresas se desarrolla con la metodología de plan de negocios. Es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y a su vez los métodos que se van a emplear para alcanzar estos objetivos y sirve como el mapa con el que se guiara la empresa.

1. MODULO 1: RESUMEN EJECUTIVO

1.1. CONCEPTO DEL NEGOCIO

La función principal del negocio consiste en brindar a los clientes un servicio integral de mensajería, pagos y trámites a nivel regional, aplicando tácticas novedosas en tecnología, medios de comunicación y en procesos de ejecución del servicio.

Se pretende crear un centro de soluciones de mensajería al mercado de empresas y personas vallecaucanas.

1.1.1. Nombre comercial. Cross Doking “un nuevo concepto de envíos “

1.1.2. Descripción del servicio. Servicio de mensajería especializada regional, que especifique su función de servicio ya que se busca es ofrecer soluciones a las empresas y personas naturales, brindándoles un servicio de outsourcing en mensajería, trámites y diligencias de manera formal y competitiva

La idea nace de la necesidad de las personas naturales para realizar sus pagos, tramites, diligencias entre otros, y de la necesidad de la empresa que buscan opciones efectivas al entregar desde sobres y extractos hasta encomiendas de un kilo.

El concepto busca agilizar e integrar el tiempo y las formas de pago de las personas naturales ya que una gran tendencia es los pagos por Internet y por teléfono de entidad a entidad pero este servicio busca especializarse

1.1.3. Localización de la empresa. La ubicación de la oficina de correo esta situada en la dirección CRA 8 10-56 piso 5 local No. 501; la ubicación es estratégica ya que el sector del centro es él mas propicio, para tener mayor cobertura de entidades como: bancos, notarias entre otras prestadoras de servicios generales, las cuales son el foco de la mayor parte del sector de los negocios del centro de la ciudad.

1.1.4. Objetivos de la empresa.

- Lograr que el proyecto sea sostenible y con proyecciones a largo plazo
- Generar empleo directo en el valle del cauca
- Generar rentabilidad para el inversionista y / o emprendedor
- Formar un equipo de trabajo eficaz y eficiente con una sola visión

1.2. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO EMPRENDEDOR

1.2.1. Datos personales

Nombre: Carlos Javier Ramírez

Teléfono: 5586249-: 300-658-95-28 / 896-35-13

Dirección: CRA 30 N 9-90

E-mail: kjramirez@latinmail.com

1.2.2. Perfil del emprendedor. Estudiante de mercadeo y negocios internacionales de la universidad autónoma de occidente, una persona de gran emprendimiento

1.3. POTENCIAL DE MERCADO EN CIFRAS

Según el direccionamiento que se pretende con el proyecto, es establecer un servicio de mensajería que satisfice a dos segmentos diferentes para lo cual hemos estudiado el potencial de mercado en dos; el institucional y el masivo.

Con cobertura a nivel regional. (Valle del Cauca)

Institucional: son empresas de la ciudad de Cali que dentro de sus operaciones se encuentran un volumen masivo de correspondencia urbana ya sean (extractos, facturación, información y publicidad) cross docking quiere enfatizar en entidades del sector financiero como bancos, cooperativas y empresas de servicios domiciliarios entre otros.

Masivo: son personas naturales (hogares) y negocios unipersonales que requieran del servicio de mensajería de forma directa en pagos y trámites y hogares de estrato 4 y 5 de la ciudad de Cali.

Cuadro 1. Mercado potencial institucional

**MERCADO POTENCIAL
SEGMENTO DE PAGOS-TRAMITES**

HABITANTES - CALI	PAGOS- PERCAPITA	TOTAL DE UNIDADES	VALOR EN PESOS (\$) (miles de millones de pesos)
2.110.517	13 PAGOS	27.436.721	\$ 96.028

DATOS ESTIMADOS PARA EL PROYECTO (PARTICIPACIÓN LOCAL)

PRODUCCIÓN	AÑO 1	AÑO 1	AÑO 1
	TOTAL	UNIDADES	PARTICIPACION (%) 5.5
Correo masivo	\$ 72.358.224	174.357	0.37%
Pagos-tramites	\$ 139.832.711	39.953	0.14%

1.4. VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR

Cuadro 2. Ventaja competitiva y propuesta de valor

VENTAJA COMPETITIVA	PROPUESTA DE VALOR
Tecnológica	Sistema integrado de soluciones en información y relación con los clientes en tiempo real, generación de mensajería instantánea y electrónica como valor agregado al servicio de correo masivo a las empresas brindándoles diseño y envío directo de forma gratuita.
VENTAJA COMPETITIVA	PROPUESTA DE VALOR
Innovación en procesos de operario con recurso humano calificado	Le genera a los clientes rapidez, confiabilidad y integración entre recogida, centro de acopio y realización de pagos
Financiación a las personas que demanden el servicio de pagos	Le genera a los clientes formas de financiación gratuitas y le da posibilidad de darle financiación para realizar sus pagos en un tiempo máximo de 15 días

1.5. INVERSIONES REQUERIDAS

Cuadro 3. Inversiones Requeridas

Inversión Constitución Legal <ul style="list-style-type: none">▪ Licencia min. Comunicaciones▪ Cámara de comercio▪ Rut	\$8.555.000
Inversión de Plataforma Tecnológica (Pagina de seguridad y software aplicado)	\$15.500.000
Inversión Física: <ul style="list-style-type: none">▪ Adecuaciones físicas	\$2.000.000
Estudios PRE-operativos del Mercado <ul style="list-style-type: none">▪ Investigación de los nichos▪ Presupuesto de mercadeo▪ Gastos sostenimiento.	\$14.500.000
Total Inversión	\$40.550.000

1.6. PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD

Después de realizar un estudio financiero apoyado con la firme identificación de nichos específicos y de calcular cantidades y precios reales, dentro del mercado de mensajería se proyectaron las ventas anuales, para el primer año se totalizaron mes a mes y se desglosó cada uno de los servicios y además se calculan los respectivos costos para obtener una base real para el proyecto.

Las ventas totales para el primer año suman **\$167.872.421** calculando unidades

de correo masivo de **147.533** y de pagos **37.420** vueltas y pagos a realizar, por lo tanto genera una utilidad de **\$31.054.441** después de impuestos con un porcentaje de utilidad del **18.4 %** (ver cuadro de ventas mensual)

Para realizar las proyecciones de venta para los siguientes años es necesario ajustar las variables económicas ya que la empresa pretende tener un crecimiento del 10% anual. (Ver cuadro de ventas proyectadas a 5 años)

1.7. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

Vemos que el proyecto tiene una rentabilidad de **18.4%** y tiene una grado de concentración de los costos variables importante ya que el margen de contribución es de **71.9%**.

Los gastos de administración y ventas es de **37.4 %** de las ventas esto quiere decir que la empresa es una estructura flexible y goza de unos costos fijos relativamente bajos.

La utilidad operacional es de **33.1 %** del total de las ventas quiere decir que el desempeño funcional es muy bueno a que el restante queda para el servicio de la deuda.

Se puede decir que la empresa esta dentro de la rentabilidad competitiva en comparación con la industria que maneja un 10-20 %.

La empresa genera más rentabilidad que la que propone los productos financieros del mercado colombiano.

2. MODULO 2: MERCADEO

2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1.1. Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Realizar un estudio actual del sector de las telecomunicaciones en especial del sector postal, analizando sectores económicos relevantes y tecnologías posibles para el desarrollo del proyecto

Objetivos Específicos:

- ✓ Encontraremos puntos clave para el desarrollo del proyecto.
- ✓ Conoceremos el esquema y los componentes del sector de la mensajería en el ámbito local nacional e internacional.
- ✓ Conoceremos tendencias y variables importantes para la innovación y el mejoramiento del servicio.
- ✓ Identificar que organismos regulan el mercado ya sean públicos, privados o mixtos.
- ✓ Buscaremos escenarios de inconformidad en el mercado postal y posibles oportunidades.
- ✓ Encontrar tendencias tecnológicas que se involucran para producir el servicio.
- ✓ Conocer el marco legal que abarca para la constitución legal de la empresa.
- ✓ Conocer leyes y normas que dictaminan el gobierno para el sector de mensajería.
- ✓ Encontrar modelos de cadenas productivas en el sector de la mensajería.

2.1.2. Análisis del sector. *El Sector de Cross Doking:* Encontramos que la empresa se encuentra dentro de un mercado ampliamente competitivo y de clasificación masiva ya que en la actualidad hay un sin numero de empresas que prestan un servicio similar de mensajería especializada en Colombia, el punto de partida para Cross Doking es identificar y definir un mercado, un segmento y un sector en el cual se va desarrollar.

Por otra parte encontramos el segmento de las diligencias y tramites, para ellos es necesario identificar y esclarecer cual es el perfil de nuestros consumidores y clientes ya que son segmentos diferentes y es necesario realizar investigaciones para cada uno, por consiguiente se hizo este análisis del sector; es necesario encontrar una visión macro de la situación y de la actualidad de los mercados locales, nacionales e internacionales.

Para el desarrollo de estas investigaciones es necesario conocer las entidades que regulan este mercado, los agentes directos e indirectos cuáles son las tendencias del mercado, casos empresariales y cualquier sin numero de información que aporte para la creación y desarrollo del servicio de mensajería.

Estructura del mercado postal: Número de agentes que participan en el mercado postal, según informe del ministerio de comunicaciones existen 300 legales y 600 informales aproximadamente para un total de 900 empresas en el sector colombiano que prestan el servicio de correo postal y mensajería especializada, es una industria que maneja de 440 millones de envíos anuales para un aproximado de \$480.000 millones de pesos y envíos per. Cápita de 10-13 por año.

Cuadro 4. Datos Puntuales del Sector

DATOS PUNTUALES	ESTADÍSTICAS
COBERTURA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cabecera Municipal 91% ▪ Corregimiento 5% ▪ Caseríos 1% ▪ Otros 5%
TIPO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agencias indirectas 1.218 ▪ Oficinas directas 194 ▪ Expendios y buzones 639
RECOGIDA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diario 26% ▪ Semanal 7% ▪ Bisemanal 32% ▪ Trisemanal 35%
VOLUMEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 millones de envíos
FINANCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribución 4% Ingresos brutos operadores: \$12.000 millones. ▪ Convenio prestación del servicio de correo social: \$6.000 millones. ▪ Déficit: \$4.500 millones.

En Colombia:

- El Servicio Postal juega un papel importante en el desarrollo y crecimiento económico y social de un país.
- Existe un círculo virtuoso de fortalecimiento del sector postal y el crecimiento económico.
- En un mundo globalizado, la comunicación confiable y rápida es crucial para el buen desempeño del comercio y la industria.
- El nuevo entorno económico ha obligado a la prestación de un servicio postal más seguro, más rápido y de mayor valor agregado para el cliente.

Las principales tendencias mundiales son:

- ✓ Regulación mundial basada en la protección del servicio universal.
- ✓ La aplicación de tecnologías de la Información al sector postal.
- ✓ La competencia de los medios electrónicos.
- ✓ La globalización de los mercados.
- ✓ La modernización de los servicios estatales.
- ✓ La transformación hacia la gestión logística
- ✓ Diagnóstico del sector postal
- ✓ Industria altamente fragmentada: cerca de 420 licencias de mensajería otorgadas.

- ✓ Altamente informal: fácil de entrar y fácil de desaparecer del mercado
- ✓ Se estiman cerca de 600 empresas ilegales
- ✓ Control deficiente del servicio.
- ✓ Dificultad de establecer límites entre mensajería especializada, carga y servicios Express

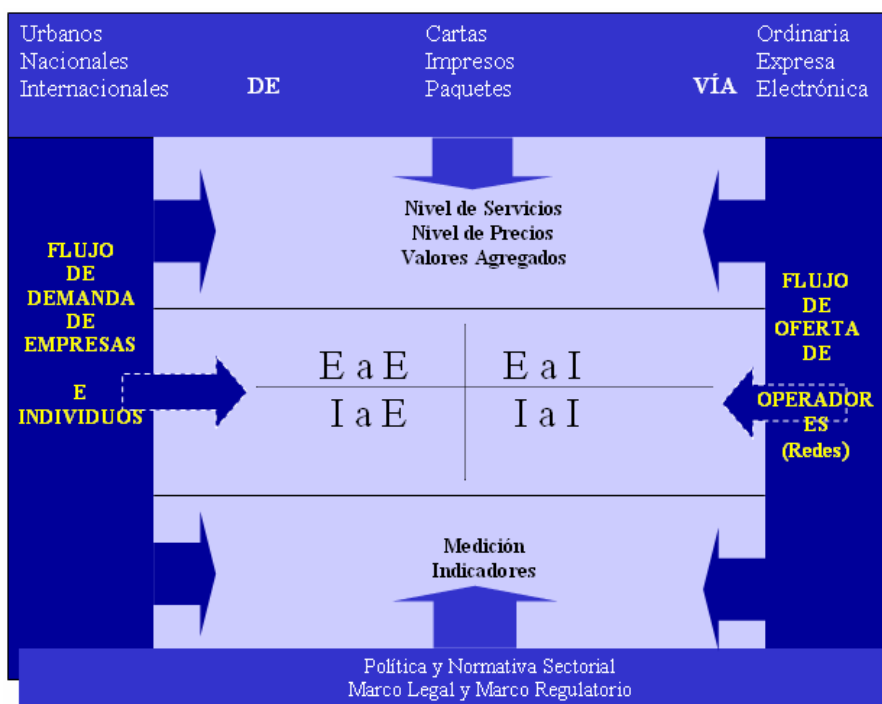
- ✓ Existencia de tarifas predatorias
- ✓ Bajo desarrollo de la industria con respecto a América Latina
- ✓ No existe un esquema de servicio universal adecuado.
- ✓ No existe régimen sancionatorio fuerte.
- ✓ No existe estructura de mercado que genere competencia.

El operador oficial enfrenta competencia abierta, en precio y en servicio, sin tener la flexibilidad y las habilidades de otros servicios de envíos; lo cual resulta en pérdidas de participación de mercado, su situación financiera ha mejorado pero es necesario fortalecer la confianza del usuario.

Cuadro 5. Productos/ Servicios Negocios

TIPOS	CLASE	DESTINOS
ORDINARIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartas ▪ Impresos ▪ Paquetes 	URBANO
EXPRESO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos ▪ Paquetes 	NACIONAL
ELECTRÓNICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correo Híbrido ▪ Correo Electrónico 	INTERNACIONAL

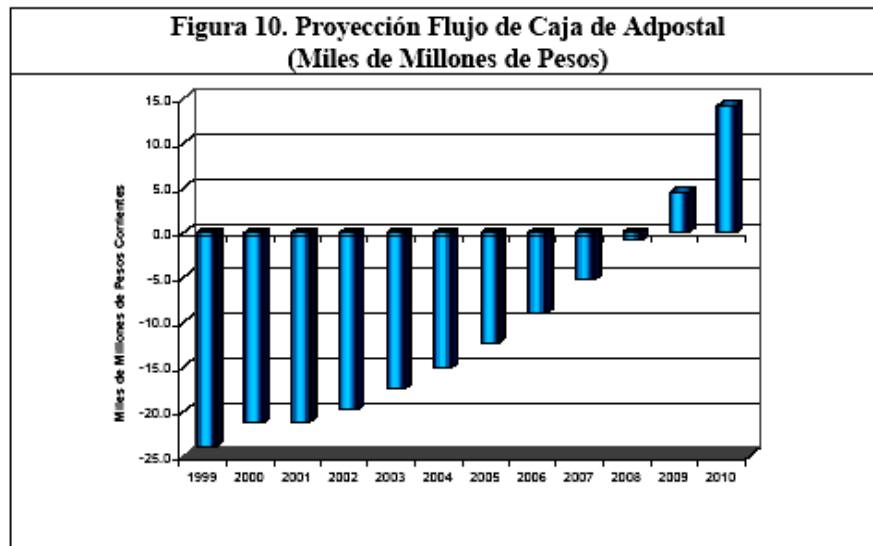
Grafico 1. Interacción del mercado



A diferencia de los operadores con obligaciones similares de Servicio Universal y franquicias postales de otros países, los cuales tienen participaciones superiores al 90% del mercado, se estima que Apostal tiene una participación de 18% en el mercado de correo normal, además posee 8 centrales regionales, la principal en bogota

La gestión de la empresa ha entrado en un círculo vicioso de malos resultados financieros, deficiente inversión, baja calidad, subutilización de los servicios y menores volúmenes de correo. La proyección de la situación financiera de Adpostal muestra que en las condiciones actuales la empresa sería inviable pues presentaría un flujo de caja negativo hasta el año 2008.

Grafico 2. Proyección flujo de Caja De Adpostal



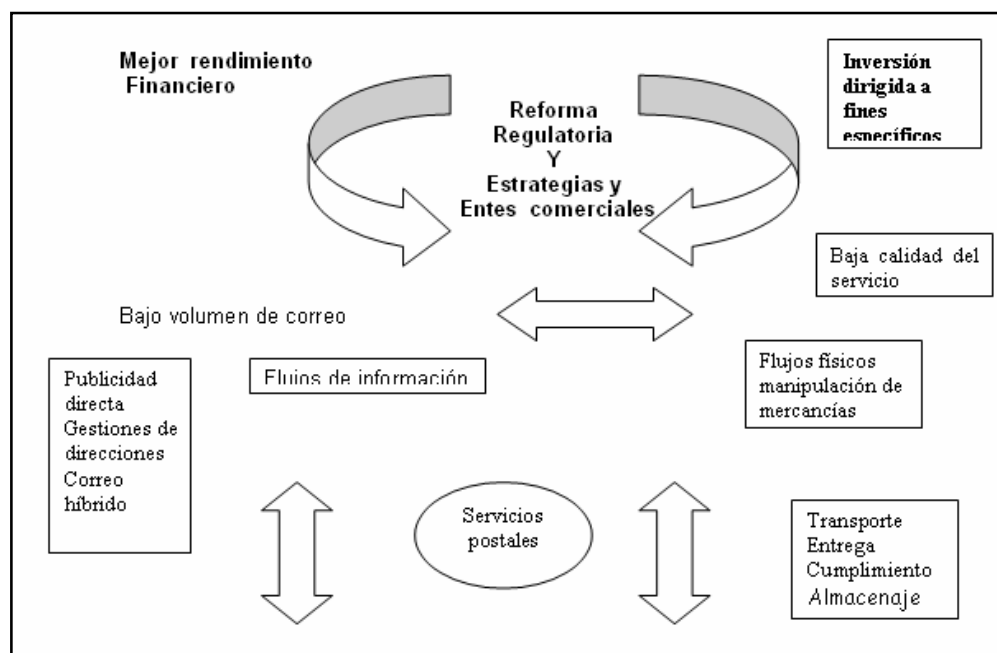
Fuente: Análisis DNP

En conclusión, además de las obligaciones de servicio universal y franquicias postales que tiene Adpostal, existen otras limitaciones propias a su infraestructura, administración y operación que afectan su eficiencia y su posibilidad de competir en el mercado.

Lo anterior ocasiona un sobre costo a los usuarios que no son grandes emisores, los cuales tienen que acceder a servicios especializados más costosos como alternativa frente al ineficiente servicio básico de correo normal.

Contribución de la Industria: De acuerdo con el marco regulatorio actual, todas las empresas que obtienen concesión de mensajería especializada aportan al Fondo de Comunicaciones el 4% de sus ingresos brutos por concepto de **contraprestación** por el uso de la licencia. Sin embargo, el monto recaudado por este concepto no ha superado los **\$4.500 millones al año**. Si se quisiera utilizar la contribución de la industria para cubrir la totalidad del déficit en la prestación del Servicio Universal, se estima que ésta debería estar entre 26% y 36% de los ingresos brutos. Dado el alto nivel de éstas contribuciones, es necesario acompañar este mecanismo de un umbral de precio (Área Reservada) para el operador con la obligación del Servicio Universal.

Grafico 3. Circulo Viable de Redimiendo



De acuerdo con lo anterior, se propone regular el precio mínimo con el que las empresas de mensajería especializada pueden prestar de manera excepcional el servicio de correo normal, a una tarifa superior a la del operador con la obligación del Servicio Universal.

En todo caso, el servicio prestado por dichas empresas debe proveer facilidades adicionales o un “valor agregado” al servicio básico de correo normal. La definición del múltiplo quedaría a cargo de la autoridad reguladora: el Ministerio de Comunicaciones.

Reforma postal en Colombia: Reforma postal propone un nuevo modelo administrativo, regulatorio y tecnológico del sector postal ya que es necesario entrar en escenarios competitivos mundialmente el banco mundial apoya cualquier iniciativa de los países en reformar los sistemas integrados del sector y proporciona asesoría integrada en asesoramiento de políticas, asistencia técnica en los proceso y plataformas tecnológicas, y generación de capacidades de la una nueva gerencia de innovadores conceptos.

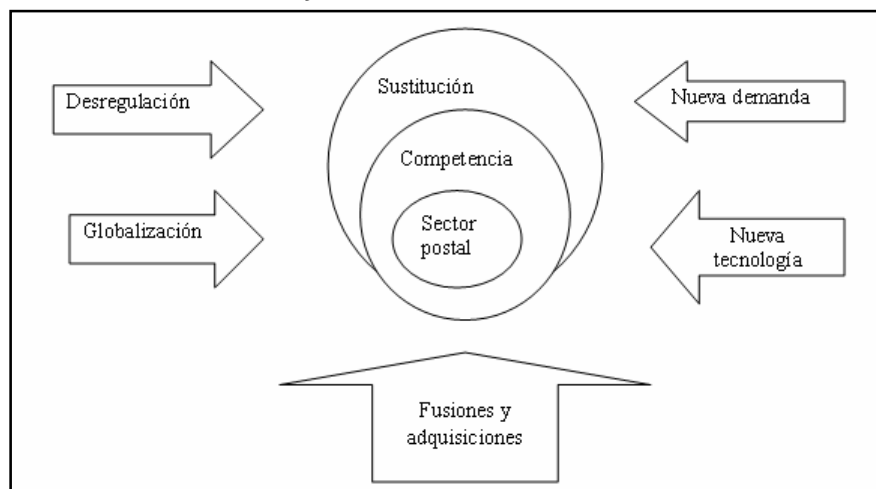
El banco mundial identifica algunos parámetros de desarrollo en la reforma que benéfica directamente a la sociedad como:

Agente eficaz en reducir pobreza.

Apoya al desarrollo económico.

Red extensa.

Grafico 4. Actuales tendencias y modelos de reforma.



2.1.2.1. Síntesis del Mercado Postal en Colombia

Cuadro 6. Numero total del país.

SERVICIOS	VOLUMEN (millones de envíos)	VALOR(millones pesos)
CORREO	400	172.000
Correspondencia	350	122.000
• Nacional	340	102.000
• Internacional	10	20.000
Otros servicios	50	50.000
COURIER	40	310.000
• Nacional	33	10.000
• internacional	7	210.000
TOTAL	440	482.000

Cuadro 7. Estimaciones del mercado potencial.

IMPULSORES EXTERNOS	
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mas soluciones con valor agregado ▪ Mas clientes globales
AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Globalización comercio. ▪ Fusiones, adquisiciones, alianzas. ▪ Regulación. ▪ Seguridad.
COMPETENCIA	Competir- cooperar Mega correos

Cuadro 8. Estimaciones del mercado potencial.

RETOS INTERNOS	
PRODUCTOS	Transformación de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Correspondencia y transacciones. ▪ Mensajes discretos y unificados a integrados.
PROCESOS	Cambio de imprimir y distribuir a distribuir e imprimir.
PERSONAS	Cambio de servidor publico a empleado y parte interesada.
COMPETENCIA	Competir – cooperar. Mega correos.

Cuadro 9. Innovación y servicios electrónicos

EMISOR	INTEGRACION	RESIDENCIA	MANEJO DE MENSAJES	ENTREGA	RECEPTOR
	E-mail / otros	E-mail	Correo híbrido	Multimedia	
		Manejo de documentos	Clasificación multimedia		
		Imagen de documento	Seguridad de mensajes		
		Almacenaje de datos	Certificación		
		Portales	Pago e-facturas		
		Formas electrónicas	Servicios EDI		

En el cuadro anterior encontramos una clara tendencia que sé esta definiendo de la tecnología y el correo electrónico ya que en un futuro la correspondencia física esta llamada a desaparecer, aquí encontramos un punto clave para la creación del servicio del proyecto.

También vemos el proceso que se le da a la mensajería electrónica y como se concibe ya que es necesario contar con una plataforma tecnológica en Internet; siguiendo este orden de ideas podemos encontrar que las funciones principales del administrador de la información y de la operadora postal.

Cuadro 10. Esquemas de funcionamiento de la mensajería

EMISOR	SEÑALAMIENTO DEL CLIENTE	MANEJO DE INFORMACIÓN	DISTRIBUCIÓN MULTIMEDIA	RESPUESTA MULTIMEDIA	RECEPTOR
	Lista de corretaje	Construcción de base de datos	Impresión a demanda	Respuesta de campaña	
	Direcciones multimedia	Exploración de datos	Entrega multimedia	Escaneo	
	GEO-directorios	Confidencialidad	Canales de TV digitales	Manejo de web	
	Direcciones en líneas	Manejo de campaña	e- mail masivo	Centros de contacto	
	Direcciones internacionales	Sistema de permiso	Tele servicios		

Cuadro 11. Volumen de transacciones-miles de millones

CLASE	2000	2001	2004	2008
e - mail	10.50	13.10	25.44	61.64
EDI	10.30	12.10	19.62	37.36
Facturas –e	6.80	13.60	23.80	25.84
Pagos - e	0.01	0.08	1.96	17.09

Como podemos ver en el grafico del volumen del mercado postal que hace referencia a cual es el porcentaje que estima el sector en cuanto a volumen de envíos.

2.1.2.2. Contexto Ambiental o Entorno del Mercado. La tecnología, a través de la sustitución y de precios cada vez más bajos, sigue haciendo disminuir la demanda de cartas, que continúa siendo la actividad esencial del servicio postal. La tecnología sigue siendo el origen de una gran corriente de comunicación alternativa. Estas alternativas son diversas, muchas veces más rápidas, más convenientes y más económicas que la carta física.

Esta tendencia amenaza los cimientos financieros del servicio postal, y con ella, amenaza la capacidad de respaldar la red del servicio universal. Pero no todos los aspectos de la tecnología son malos. También ofrece oportunidades de ingresos provenientes de nuevos servicios con valor agregado y, lo que es más importante, la promesa de constantes ahorros en los costos. Los adelantos tecnológicos han beneficiado las operaciones postales en el procesamiento del correo, así como en los procesos de transporte y distribución, disminuyendo los costos reales y mejorando muchas veces la calidad de servicio. Sin embargo, dichas oportunidades no están libres de sus propios desafíos. Para los nuevos productos y actividades, los desafíos surgen de los riesgos que implica la elección de una dirección estratégica o de una nueva inversión en tecnologías que no han sido

probadas. Análogamente, aun cuando se elija una orientación adecuada, el hecho de administrar y proveer fondos para actividades para las que todavía no se cuenta con toda la experiencia necesaria plantean forzosamente importantes desafíos.

Los mercados postales y los clientes experimentan también una drástica Transformación. Los clientes no están más dispuestos a aceptar productos o servicios que no satisfacen estrictamente sus propias necesidades. Están cada vez más informados y más proclives a buscar proveedores que satisfagan sus exigencias. En la actualidad, muchos operadores postales enfrentan el desafío de Asociarse con sus clientes más importantes, buscando satisfacer sus necesidades globales e integrando ininterrumpidamente los sistemas de información y toma de decisiones.

Los volúmenes de correo, especialmente en los últimos años, han aumentado principalmente en los segmentos del correo masivo y del marketing directo, todos sujetos a importantes descuentos. Este correo tiende ahora, en algunos casos, a ser considerado como una mercadería de bajo precio, de poco valor, en lugar de un medio de comunicación valioso. Pero los servicios postales operan también en otros mercados: encomiendas, exprés, logística y servicios financieros y bancarios. En esos segmentos las operadoras postales no necesariamente ocupan el lugar preeminente que tienen en el mercado de los envíos de correspondencia. Aunque la importancia de esos mercados puede variar de un Correo a otro, obviamente sigue teniendo una importancia estratégica.

En resumen, el método tradicional del servicio postal «igual para todos» ya no es apropiado. El desafío es determinar las necesidades y expectativas de los clientes en cada mercado. Cada vez más, tanto los gobiernos como las operadoras postales aceptan el hecho de que deben de ir más allá de la prestación de un servicio universal básico, predominantemente uniforme.

La transformación en empresa es fundamental para mejorar el desempeño de los servicios postales. Pero transformar un organismo del Estado en una empresa comercial no es rápido ni sencillo. Los directivos postales necesitan adquirir herramientas, aptitudes y disciplinas comerciales, así como también crear nuevas estructuras. Y aun así seguirá habiendo nuevos desafíos. ¿Puede una cultura comercial engendrarse fácilmente? ¿Tendrán la nueva empresa los recursos suficientes que le permitan modernizarse y volverse eficiente? ¿Hay probabilidades de que existan genuinas y efectivas libertades comerciales? Un servicio postal con carácter comercial esperaría tener libertad para fijar sus propios precios, sujeto a controles reglamentarios transparentes con respecto al ámbito reservado y al servicio universal. Pero, algunas veces, sus objetivos comerciales están subordinados a la política del gobierno, y por lo tanto su «libertad comercial» puede estar disminuida; Tal vez el problema más difícil de superar en el proceso hacia la transformación en empresa es cómo abordar el cambio cultural. Cambiar la cultura exige, entre otras cosas, cambiar los valores, actitudes y normas que influyen en el comportamiento. Esta es una tarea especialmente ardua para los servicios postales porque están arraigados en una antigua tradición de servicio público. Tanto los directivos postales como los jefes de gobierno tendrán que encontrar formas efectivas de abordar los profundos cambios en la cultura de las relaciones sectoriales y en el clima que acompañarán la reforma.

Otro desafío es la **competencia y la cooperación**. En el actual entorno postal liberalizado, parece haber terminado la época de los servicios postales que operan al amparo de las barreras del monopolio. Están surgiendo nuevas rivalidades comerciales entre los operadores postales que amenazan la cooperación tradicional de que gozaron los servicios postales desde la fundación de la UPU. Sin embargo, al parecer, el mantenimiento del servicio universal exigiría una cierta cooperación entre los posibles competidores. ¿Cómo pueden la competencia y la

cooperación reconciliarse con el fin de preservar el servicio universal? ¿Qué acuerdos deberán realizarse para asegurar el ínter conectividad y la interoperabilidad entre los distintos operadores y, cada vez más, entre una diversidad de redes? ¿Cómo puede hacerse para que los nuevos competidores que ingresan al mercado paguen la parte que les corresponde del costo del servicio universal?

Dadas las actuales tendencias, probablemente sea acertado suponer que la competencia entre las operadoras postales crecerá en la próxima década en lugar de disminuir. Esa, en todo caso, es la postura adoptada por varios de los grandes operadores. Por consiguiente, como las operadoras postales compiten entre sí, habrá que formular preguntas difíciles. ¿Existe algún punto de referencia para la cooperación, por ejemplo con relación al servicio universal, que pueda preverse que será apoyado por todos los operadores? ¿Y cómo podrá ser definido? ¿Deberá la interconectividad e interoperabilidad internacional limitarse al tráfico del servicio universal? ¿Deberán los demás intercambios basarse en acuerdos o en alianzas bilaterales?

Un mercado postal liberalizado, competitivo, no está necesariamente desregulado. La experiencia indica que como a los productores de bienes y servicios se les da más libertad para operar, se necesitará al menos algún tipo de **regulación** para garantizar que no abusarán de ninguna ventaja que puedan haber adquirido. La regulación abarca generalmente aspectos tales como la competencia y la fijación de precios justos, las normas de calidad, la capacidad y la solvencia de los operadores, y la protección al cliente. Las instituciones y los procesos regulatorios varían mucho de un país a otro debido a la tradición y a la cultura. Cabe esperar que estas clases de atributos se apliquen en el ámbito postal como avances de la reforma del Correo. El desafío para la reforma postal es fijar estructuras y procesos regulatorios que aseguren el mantenimiento del servicio universal,

garanticen una competencia justa y establezcan las restricciones reglamentarias estrictamente necesarias para el cumplimiento de los objetivos. Una vez que los servicios, las normas y las facilidades que respaldan el servicio universal se hayan explicitado a través de la reforma de la legislación postal, la tarea del regulador será garantizar que la institución responsable del servicio universal cumple exactamente con lo prometido. Ello puede abarcar la confirmación y los estímulos independientes o las sanciones por incumplimiento. Tal vez también podrá exigirse al regulador que evalúe periódicamente en qué medida, de acuerdo a la definición, el servicio universal está a la altura de los cambios tecnológicos y demográficos, así como también de los gustos y las necesidades.

En cuanto a una perspectiva política y social. El debate sobre la reforma postal puso de relieve la presencia y los intereses de un amplio conjunto de grupos de partes interesadas que comprende a clientes, empleados, operadores y gobiernos en su calidad de autoridades responsables, propietarias y reguladores. Por lo Tanto, el desafío para los gobiernos que emprenden el camino de la reforma es el **equilibrio social y los imperativos comerciales**.

2.1.2.3. Tecnología. En el caso Colombiano, es crítico el hecho que tanto diferentes servicios puedan ser prestados a través de una misma red, como que el mismo servicio pueda ser prestado a través de múltiples redes, utilizando diversas tecnologías. El desarrollo legal colombiano muestra como los servicios se han ido clasificando a medida que las tecnologías los iban haciendo posibles. Esta clasificación basada en características técnicas tanto de las redes como de los servicios crea barreras artificiales al desarrollo de la industria y no es sostenible actualmente. Por esto es fundamental que el Proyecto de Ley reconozca la convergencia tecnológica, permitiendo la prestación de múltiples servicios a través de cualquier tipo de red de telecomunicaciones, utilizando definiciones amplias e independientes de la tecnología. Casos como el norteamericano o el argentino

muestran como la expedición de títulos habitantes únicos para operación de redes propias o de terceros, permite la rápida innovación tecnológica, reduciendo costos mejorando la calidad de los servicios beneficiando finalmente a los clientes.

Con el fin de consolidar el sector telecomunicaciones como uno de los principales impulsores del crecimiento económico y del desarrollo social del país, en los próximos 14 años se deberán realizar inversiones por 43 billones de pesos, de los cuales, 59% provendrán del sector privado

Propone la consolidación de los esquemas de expansión de las coberturas de los servicios de voz y datos, el fortalecimiento de los programas de acceso universal, el impulso de la apropiación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) por parte de la población e industria, y el mejoramiento en la prestación de los servicios postales y de televisión.

Las acciones por implementar estarán enmarcadas por los actuales procesos de integración comercial, la convergencia de redes y servicios, y la creciente competencia; y buscarán generar los mayores beneficios sociales en términos de precios, coberturas y calidad de los servicios.

El mejoramiento de los niveles de acceso y la utilización de las TIC como aspecto esencial para mejorar las condiciones de vida de la población. Al respecto, se espera que los servicios de voz alcancen una penetración de 20% en 2019. De igual manera, se tiene previsto que los servicios móviles de voz alcancen una penetración de por lo menos 75% para ese mismo año, y que los servicios de Internet de banda ancha logren una penetración nacional de 60%. Estas metas representan una expansión significativa del TIC en el país, si se tiene en cuenta que los cubrimientos actuales son 47,5% en el caso de la telefonía móvil y 9,9% de Internet. Se prestará atención a la promoción de la conectividad de las pequeñas y medianas empresas, como mecanismo para impulsar el desarrollo en las regiones de menores ingresos.

Desarrollo tecnológico. Con la información anterior vemos un poco de cómo esta la situación tecnológica del país ya que es importante conocer las limitantes tecnológicas del mercado, Continuando con el estudio de mercado es necesario reconocer las tendencias tecnológicas que utilizan las empresas y posibles herramientas tecnológicas que nos brindan el desarrollo actual, para realizar un enfoque practico y estratégico de la creación y mejor disponibilidad del servicio, ya que en le sector de la mensajería es necesario encontrar un sin numero de variables de telecomunicaciones para generar características competitivas y con el fin de llevar un servicio integrado al mercado.

A continuación encontraremos conceptos complejos y de diversas aplicaciones para el desarrollo de la empresa, es necesario conocer aspectos tecnológicos importante para el proyecto y conocer nuevas tendencias tecnológicas aplicables al funcionamiento comunicativo con el fin de mejorar el servicio postal en la ciudad de Cali, para esto es necesario plantear que las tecnologías planteadas deben ser sistemas de información y comunicación.

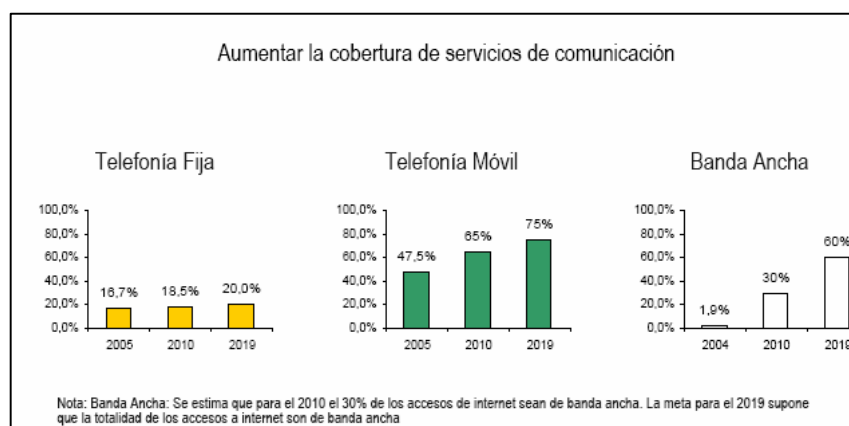
Por otro lado encontramos parámetros importantes con el fin de generar nuevas estrategias que dinamicen el mercado y el nicho objetivo de la empresa.

Los principales indicadores en Colombia, presentan **niveles promedio** con respecto a **Latinoamérica** y muy inferiores si se comparan con los indicadores de países desarrollados. Tendencias y cifras

Cuadro 12. Cifras y datos de consumo de Internet

INTERNET	<p>El uso de servicios de Internet en Colombia aún es incipiente, debido a factores de acceso y de apropiación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La penetración de Internet en el 2005 (10%) es menor a la de la región (12%) ▪ La penetración está concentrada en las grandes ciudades del país ▪ La banda ancha ha alcanzado una baja penetración (1,86%) en 2004 ▪ Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla concentran el 75,7% de los usuarios ▪ Según el Banco Mundial, la cobertura de Internet se encuentra 45% por debajo del nivel esperado, de acuerdo con el estado de desarrollo del país.
INTERNET	<p>COBERTURA</p> <p>Cobertura del 37% en 1999 al 83% de las localidades en 2004</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internet Social: 1.098 tele centros en todos los municipios y 342 tele centros en localidades rurales. • Conectividad en Instituciones <p>Públicas: 7.813 instituciones educativas, 1.047 alcaldías, 200 hospitales y 30 guarniciones militares.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adicionalmente, el plan Bianual de Telecom y Edatel: ampliación de 44.634 líneas domiciliarias. <p>Fuente: Min. Comunicaciones.</p>
COBERTURAS DE SERVICIOS DE VOZ Y DATOS	<p>acordes con las metas de desarrollo económico del país Expansión de coberturas A partir de señales del marco normativo, regulatorio e institucional De acuerdo con necesidades de población Masificación de Banda Ancha</p>

Grafico 5. Desarrollos Tecnológicos



Esto nos da una perspectiva comparativa de la cobertura de los sistemas de comunicación expuestos para plantear y formular estrategias concentradas a la disposición sistemas de comunicación para nuestros clientes.

Sector Postal y la Tecnología: A continuación veremos diferentes niveles de tecnologías aplicables para el desarrollo de un servicio postal eficiente, moderno y globalizado ya que en el mercado postal esta dictaminado una tendencia claramente definida por la tecnología y posiblemente rezagada hacia un futuro.

Como veíamos anteriormente encontramos que el sector de las comunicaciones esta altamente intervenido por regulaciones y su desarrollo va de la mano con las entidades gubernamentales por esto el análisis de lo que puede ser el desarrollo postal esta directamente comprometido con las telecomunicaciones y sus tendencias, después de realizar este estudio macro del entorno competitivo del sector en Colombia es necesario reconocer algunas herramientas de gran valor para las empresas postales en Colombia pero antes de eso nos dimos a la tarea de identificar y analizar la aplicabilidad que se le da estas herramientas tecnológicas en el mercado postal y en nuestra investigación con respecto a las entrevistas de los expertos de la industrias identificamos que son muy pocas las

empresas que actualizan sus entes económicos pero la tendencia es muy fuerte para los índices mundiales, en cuanto a la tecnología aplicada, Es necesario realizar un análisis a las empresas que vamos a dirigirnos ya que su conocimiento y su disponibilidad son factores de gran importancia para la cadena de valor tecnológica que se necesita para el funcionamiento óptimo de los posibles modelos para la empresa.

Las empresas colombianas para ser competitivas en el entorno antes descrito, deben no solo responder con estrategias de negocio competitivas, sino contar con un marco regulatorio con las mismas condiciones para todos los actores del mercado. Los beneficios que la globalización trae para el país solo se harán extensivos en la medida en que todos los actores puedan comportarse adecuadamente en un entorno competitivo global. Lo anterior se logra si todas las empresas responden y actúan con criterios de eficiencia, rentabilidad y adecuado servicio al cliente. Otro punto primordial es el acceso a los recursos que se requieren para su desarrollo sostenible, esto es, capital para inversión y crecimiento, suficiente mercado y recursos humanos preparados.

La idea de cross docking es diseñar un servicio especializado con componentes tecnológicos apropiados de acuerdo a su crecimiento y con una cobertura apropiada a los requerimientos de los clientes.

Antes de realizar un estudio de las herramientas tecnológicas que se podrían aplicar al proyecto es necesario dar algunas alternativas de lo que se requiere para generar el servicio ya que la generación de un modelo de información integrado y conectado entre sí que abarque una cobertura global y que disponga alternativas nuevas de conectividad entre el cliente y la empresa y los proveedores en tiempo inmediato.

Los nuevos desarrollos tecnológicos de los productores de equipos para telecomunicaciones hacen aún más evidente el fenómeno de la convergencia. Tal es el caso de los terminales integrados que poseen las opciones de fax, correo electrónico, voz, Internet y aplicaciones de software, en un solo teléfono móvil que ya está en el mercado.

En el futuro cada vez serán más las aplicaciones y más diversos los terminales, que irán desde los sistemas de navegación para automóviles hasta electrodomésticos conectados a sistemas remotos de operación. Las nuevas terminales multimedia, producidas incluso por los tradicionales proveedores de telefonía móvil, están diseñadas para los nuevos sistemas de transmisión de vídeo digital que cambian la manera tradicional como se ve televisión y las señales pueden ser recibidas por sistemas terrestres, de cable o satelitales.

A pesar de los beneficios de la competencia, en Colombia existen barreras para su desarrollo. Un caso particular es el de la telefonía local. La estructura actual de mercado y el régimen jurídico que cubre a las empresas de telefonía local en Colombia, no son sostenibles a largo plazo.

Los suscriptores de Internet dedicado aumentaron un 151% en el año 2005, pasando de 127.113 en diciembre de 2004 a 318.863 en diciembre de 2005, Colombia cuenta con 687.637 suscriptores de Internet, los suscriptores corporativos y residenciales representan el 10,0% y el 89,6% respectivamente del total de suscriptores. El 97,4%.

El aumento de la utilización de Internet en Colombia es muy significativo esto nos da una fuerte tendencias de las personas utilizaran mas el Internet esto tiene un punto negativo para el proyecto que es el de que las personas podrán hacer sus

pagos por Internet y lo positivo es que pueden acceder a nuestra página Web y darle, es necesario que la empresa promueva la página de forma significativa.

El alto precio que aun tienen que pagar los usuarios en Colombia dificulta contar con mayores niveles de penetración, la creciente necesidad de conexiones de mayor velocidad lo cual lleva a una reducción de la demanda.

Aquí vemos los impedimentos en Colombia para la penetración y acceso a Internet y la necesidad latente de las personas que la utilizan por falta de velocidad, es necesario realizar una página rápida y atractiva para la navegación.

Los suscriptores conmutados residenciales representan el 55% del total de suscriptores residenciales.

En esta información nos da un inicio de plantear estrategias para los niveles de acceso de las personas y las empresas.

2.1.3. Análisis de mercado.

Cuadro 13. Mercado Objetivo: Entorno general de los servicios de mensajería y segmentos utilizados.

SEGMENTOS CROSS DOKING	SERVICIOS GENERALES	SERVICIOS ESPECIALIZADOS	ALCANCE
EMPRESARIAL	Correo internacional		Tramites con otros operadores
	Correo Nacional	x	Alianzas con otros operadores
PERSONAS NATURALES	Correo urbano	X	Directo
	Courier		
	Tramites	X	Directo
	Mandados	X	Directo
	Pagos	X	Directo
	Servicios logísticos		N.A

En el cuadro anterior analizamos de forma general el mercado de forma específica en servicios y en segmentos, examinamos cuales son las capacidades que propone el esquema funcional de la empresa y cuales es su capacidad para generar estos servicios de mensajería, concluyendo que cross doking puede llegar a ofrecer los servicios de correo urbano nacional, regional, tramites, pagos y mandados.

Perfil y Características de los Segmentos: El mercado postal en Colombia es altamente complejo ya que existen dos segmentos que a continuación clasificaremos estos dos segmentos con sus respectivas características:

Cuadro 14. Análisis general de el segmento postales

SEGMENTO	PERFILES	CARACTERÍSTICAS
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmento homogenizado. ▪ Necesidades de distribución y outsourcing. ▪ Diversos servicio para suplir sus necesidades. ▪ Cobertura internacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es altamente competitivo. ▪ Hay que contar con una infraestructura copulenta y agentes logísticos adecuado. ▪ Se busca la especialización en transporte de mercancía.
Personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son necesidades mas específicas. ▪ Es un segmento descuidado por las grandes empresas. ▪ El marco regulatorio no es tan estructurado ni exigido por los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es un mercado rentable. ▪ Es un mercado poco competido. ▪ Las empresas no son flexibles a sus necesidades.

Una característica del mercado colombiano, es que a pesar de la estructura reglamentaria existente, no hay una clara diferencia entre el correo normal y la mensajería especializada, lo cual genera, en los segmentos comercialmente rentables, una abierta competencia *guiada por precio y no permite discriminar por el valor agregado del servicio*, Esta característica ocasiona un problema para la agremiaciones para definir un solo precio y se convierte en una guerra de precios.

Selección de Mercados Meta: después de realizar este análisis encontramos que Cross Doking prefiere especializarse dado a las condiciones proyectadas de instalaciones y las capacidades de la infraestructura y el análisis del segmento y enfocarnos en el servicio de urbano por consiguiente definimos dos mercado meta:

- Segmento de Empresas Servicio de Mensajería urbana.
- Segmento de Personas Ciudad de Cali y municipios aledaños.

Análisis para la categoría de servicio de correo masivo y de trámites, diligencias en la ciudad de Cali.

Segmento de empresas: Empresas en el sector cooperativo y financiero de la ciudad de Cali y empresas que presten servicios domiciliarios

Segmento de personas y hogares: Micro establecimientos económicos, hogares de la ciudad de Cali de los estratos 4,5.

Posicionamiento para cada segmento: Después de realizar la investigación de mercado encontramos que para los dos segmentos es muy importante la rapidez y la confiabilidad que represente la empresa para eso es necesario entender el mercado con dos parámetros ya que la empresa quiere generar una imagen de innovación y de nuevos conceptos de eficiencia y eficacia encontrando un sin número de diferenciadores y de creación de valor para los clientes con una adecuada tecnología y creando nuevos sistemas de comunicación para los clientes finales.

Para generar un posicionamiento general para la empresa es necesario conocer y unir todos estos conceptos y reflexionar de cómo puede ser la imagen y el posicionamiento de la empresa y como queremos que los segmentos nos identifiquen, se decidió la **innovación** como posicionamiento de la empresa ya que este concepto da un enfoque de mejoras en sus procedimientos y refleja un diferenciador con la competencia ya que el posicionamiento de las empresas es rapidez y confianza en términos generales. Para realizar el análisis de los segmentos es necesario discrepar de la importancia y la diferencia de cada segmento ya que es necesario formalizar y conocer como va ser el funcionamiento del posicionamiento para cada mercado y la reacción de cada uno.

Posicionamiento: La empresa Cross Doking se quiere posicionarse en el mercado como innovadora y generar un nuevo concepto de marca ya que su eslogan lo dice “UN NUEVO CONCEPTO DE ENVÍOS “la empresa quiere reflejar novedad y diferenciación en las prácticas de la logística urbana.

Para esto la empresa debe reflejar con todo su personal confiabilidad y estar siempre diligentes a cualquier situación esto sustentado con un excelente servicio al cliente, ya que la empresa en su estructura es flexible y puede adaptarse a cualquier requerimiento o CAPRICHOS que tengan los clientes. (Desde entregas a cualquier horario, frecuencia de entregas, valores agregados como simplificar la gestión de los clientes en cuanto a mensajería)

- **Segmento de empresas: innovación y confiabilidad.**
- **Segmento de personas: innovación e inmediatez y confiabilidad.**

Encontramos que el nombre de la empresa es muy complejo y un poco sofisticado para el mercado ya que en la actualidad se presenta el servicio a empresas y muchas personas no saben cual es el significado de cross doping.

Micro Segmentación: Para Cross Doking es muy importante conocer las tendencias actuales de este mercado ya que encontramos que hay sobre saturación de la oferta ya la estrategia es implementar e identificar micro segmentos para el diseño de un servicio de mayor adaptabilidad para las necesidades de estos nichos que son altamente rentables y que en el momento no se están atendiendo de una forma correcta e innovadora.

Proceso de Micro Segmentación: Ya identificados los segmentos, es necesario reconocer los micro segmentos y conocer las necesidades de forma específica y concreta ya que de aquí en adelante se formulan las estrategias y la creación del servicio. Para llegar a simplificar el servicio, es necesario desglosar los segmentos escogidos. Nos dimos a la tarea de realizar una matriz apropiada para desarrollar el proceso de micro segmentación.

Justificación del Mercado: En este caso la justificación del proyecto es la identificación de una necesidad y darle solución a esta, brindando beneficios que le aporten satisfacciones a los clientes en este caso encontramos tres factores que están explícitos para la justificación de esta necesidad.

NECESIDAD: Comunicación y tiempo.

SERVICIO: Realizar y maximizar los beneficios de las personas por medio de realizar sus actividades de Mensajería por medio de outsourcing

TENDENCIAS: Avances tecnológicos, posibles soluciones electrónicas para las necesidades de Mensajería y progresivo aumento en operaciones logísticas urbanas.

Justificamos el mercado al cual nos vamos a dirigir porque la categoría postal está clasificada en diversos segmentos pero de forma macro ya que aportan los beneficios de forma muy general lo que Cross Doking espera es entrar en el mercado dándole un formalismo a la categoría de trámites y pagos, en la actualidad hay una empresa que realiza estas actividades sin ninguna estructura innovadora y le genera valor agregado a los clientes.

Estimación del Mercado Potencial:

Segmento de las Empresas: Consumo Aparente: Aparentemente las empresas están buscando nuevas alternativas de outsourcing de Mensajería ya que en cuanto al correo masivo en Colombia hay un promedio de 400 millones de envíos al año en el segmento.

Segmento de las personas: consumo per. Cápita: el promedio per. Capita desde 13 envíos al año, lo cual se compara desfavorablemente frente a países con similar nivel de Mientras en países industrializados se envían 380 cartas per Capita / año, en Latinoamérica el promedio desde 16 cartas. El promedio mundial es 69 cartas per. Capita / año.

Estos datos nos dan una nueva perspectiva para las proyecciones futuras del negocio la evolución de esta categoría si se compara con el promedio mundial de 69 cartas registradas hay un crecimiento hipotético de hay que calcularlo.

Magnitud de la Necesidad: La necesidad que identificamos en los pequeños negocios y en la persona que no tienen tiempo de realizar sus vueltas, pagos y vueltas diligencias de bancos, notarias y entidades públicas entre otras

Después de realizar estudio de mercados potenciales dirigimos la empresa ha segmentado diferentes nichos lo cuales van ir desarrollando a través de las estrategias de plaza, precio y promoción ya que la empresa encuentra en la ciudad de Cali varios nichos que demandan esta necesidad, a continuación encontramos un cuadro donde se expresan los nichos y las cantidades a los cuales la empresa va atender con sus respectivos alcances y proyecciones para lograr el tamaño y el crecimiento:

Cuadro 15. Estimación Y Alcance Del Segmento / Nicho

SEGMENTO	NICHO	EMPRESAS	SERVICIO	ENVÍOS – PAGOS MES
Empresas	Cooperativas	Cooprocenva	Correo masivo	8.500
Empresas	Grande	Almacenes si	Correo masivo	2.500
Empresas	Pyme	Shoker	Pagos servicios -otros	5
Empresas	Holguines	Odontólogos	Pagos varios	25
Empresas	Negocios	Negocios champagt	Pagos de servicio	125
Empresas	Negocios	Centro cial corea	Pagos varios	100
Empresas	Negocio	Centro cial tesoro	Pagos varios	300
Empresas	Negocios	Centro cial zamorano	Pagos varios	450
Personas	Ejecutivos	Carvajal	Pagos	10
Personas	Hogares	Unidades sur (35)	Pagos varios	1.750
Personas	Hogares	Familia -amigos	Pagos varios	50
TOTAL				13.815

En esta tabla podemos ver cual es la estructura de los nichos específicos y sus respectivos segmentos y los servicios ofrecidos a los cuales queremos atacar, el Tamaño podemos decir que son la cantidad de empresas o de cliente que proyectamos con la cantidad de envíos y pagos realizados calculamos que se realizaran:

Cuadro 16. Promedio de ventas

	1 MES	VENTAS	1 AÑO	VENTAS
CONCEPTO	UNIDADES	\$	UNI	
masivo	11000	\$ 4.565.000	147533	\$ 61.226.190
pagos-tramites	2790	\$ 7.951.500	37420	\$ 106.646.231
total ventas	13790	\$ 12.516.500	184953	\$ 167.872.421

Calculamos que las ventas en el primer mes serán **\$12.516.500** con un total de envíos y correos realizados **13.790** podemos analizar que en la ciudad de Cali hay mas de (empresas y negocios en Cali registrados x la cámara de

comercio) lo que la empresa espera en la estrategia de comercialización es de aumentar sus nichos en los primeros 6 meses ya que se harán promociones en los nuevos nichos de restaurantes, bares, zona norte de unidades residenciales, sector industrial.

2.1.4. Análisis Del Consumidor.

Factores que pueden afectar el consumo: Los factores principales son la desconfianza y la aceptación del servicio para las personas ya que es un nuevo medio de pagos que la empresa les esta brindando, la tendencia de nuevas formas de pago virtuales y la inseguridad en la ciudad.

Tendencias de consumo y producción en el mercado objetivo: Las tendencias mas marcadas son la apertura y desarrollo de la Mensajería electrónica y las nuevas a competencia ya que las personas ya pueden hacer sus pagos y tramites por Internet.

Cuadro 17. Análisis del consumidor

SEGMENTO	PERFIL	LOCALIZACIÓN	FACTORES +	FACTORES -
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas. ▪ Cooperativas. ▪ Almacenes De Cadena. ▪ Correo Masivo. 	<p>Son empresas con estructuras flexibles que utilizan, mensajería de outsourcing para entrega de extractos/ boletines de información/ cuentas de cobros entre otros.</p>	<p>Estas empresas se encuentran ubicadas en el ámbito regional, otras están en el ámbito nacional pero el marco regulatorio de operación es el Valle de la auca.</p>	<p>Estas empresas ya tienen dentro de sus políticas emplear servicio de Mensajería por outsourcing y les ha dado buenos resultados; aunque los operadores actuales no están cumpliendo al 100% con los requerimientos.</p>	<p>Las empresas que están en la actualidad no están satisfechas por el servicio ya que en un mismo punto de entrega no llega la correspondencia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas ▪ Pymes ▪ Negocios 	<p>Son negocios que dentro de su estructura no emplean el servicio de Mensajería y si las empresas tienen una persona</p>	<p>Pymes y negocios comerciales pequeños que se encuentran localizados en el sector del centro y de sector champagnat.</p>	<p>Le da mayor rendimiento y productividad a los negocios ya que pueden emplear mejor el tiempo que demandan en las tareas de Mensajería.</p>	<p>El precio ya que algunas personas saben cuando y donde hacer sus pagos</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas Naturales ▪ Unidades Residenciales ▪ Hogares 	<p>Personas que no tiene tiempo</p>	<p>Zona sur</p>	<p>Gozo de mas tiempo para mi tiempo libre y trabajo</p>	<p>El costo del servicio y la confiabilidad de la empresa</p>

2.1.5. Análisis de la competencia.

Cuadro 18. Análisis de la competencia

TIPO DE OPERADOR	TIPOS DE EMPRESAS	FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operador Publico ▪ Directa ▪ Mayorista 	Adpostal	Es la empresa que goza de todo el respaldo del gobierno ya que es la encargada de suministrar apoyo a las entidades oficiales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operadores Privados ▪ Directa ▪ Mayorista 	Serví entrega Deprisa Avianca Express Coordinadora otras	Son empresas grandes y lideres en el mercado colombiano con infraestructuras propias también pueden operar como agentes logísticos realizan operaciones internacionales.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operadores Internacionales ▪ Directa ▪ Mayorista 	Fedex Ups La post Deutsche post otras	Son compañías multinacionales que tienen grandes inversiones en infraestructura logísticas y gran liderato en el ámbito mundial apoya a los medianos operadores intermediarios.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operadores Medianos ▪ Indirecta ▪ Distribuidor 	Aeroenvios ibc postnet Envía otras	Son empresas de infraestructura mediana que realizan la función de tramitar y gestionar encomiendas y logística con otras empresas ya que ellas subcontratan y también les brindan apoyo directo a las empresas pequeñas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operadores Urbanos ▪ Indirecta Minorista 	Mensajería confidencial Colentrega José vueltas Centauros Cross doking Speed-mandados Otras	Son empresas que se especializan en presta el servicio de mensajería urbana y de otros servicio similares a la mensajería

Después de situarnos en un contexto general de cómo es el grado de competencia y de las diversas operaciones funcionales de cada grupo competitivo realizamos un esquema analítico para el mercado postal de niveles de competencia.

Grafico 6. Matriz de la competencia



Identificación De Principales Participantes Y Competidores Potenciales:

Después del anterior análisis de la competencia podemos realizar nuevos enfoques de cual es nuestra competencia directa ya que en la actualidad encontramos que para el caso de la ciudad de Cali las empresas mas mencionadas son las siguientes:

CORREO MASIVO: Mc Confidencial, Colentrega, Envía, publientrega, Centauros, Otros

TRAMITES Y DILIGENCIAS: Speed mandados, Grupo canguros, Otras.

Cuadro 19. Análisis De Empresas Competidoras.

CORREO MASIVO	COMPETIDOR No.1	COMPETIDOR No.2	COMPETIDOR No.3	COMPETIDOR No.4
Nombre	Mc confidencial	Aeroenvios	Publientrega	Colombia Express
Ubicación	Cra 41 #8-50	Cra56 #1N -150	Cra 38#6-29	Av. 3N #32N-65
Tamaño	Mediana	Grande	Mediana	Mediana
Cubrimiento	Regional	Nacional	Nacional	Mediana
Debilidades	El servicio al cliente es deficiente y la comunicación es muy poca.	Es una empresa bien estructura y esta en continuo crecimiento acelerado y puede tener problemas.	Su estructura funcional y operativa es deficiente y tienen un alto grado de devoluciones, no genera valor.	No tienen conocimiento en el mercado local, falta de estrategia de comunicaron, no genera valor.
Fortalezas	Tiene una amplia cobertura sobre el segmento financiero ya que tiene el grupo aval y su nivel de	Goza de una estructura comercial y administrativa bien diseñada y cuenta con una estrategia integral de mercadeo.	Es conocida en el mercado local y tienen gran trayectoria en le mercado.	Le da al cliente varias opciones de relacionar el cliente con el servicio.

Costo del servicio. Para llegar a realizar un adecuado costo del servicio propuesto es necesario tener en cuenta los costos de funcionamiento, costos fijos, costos administrativos y costos directos e indirectos de la producción del servicio, cabe anotar que él costea y pago del correo masivo es al destajo.

Cuadro 20. Costo del servicio de la competencia

COSTOS DEL SERVICIO	
Costos fijos	
Arriendo	\$ 250.000
Servicios	\$ 120.000
Mantenimiento de equipos	\$ 50.000
Nomina	\$ 4.804.121
Gasolina motos	\$ 50.000
Banda ancha w-max	\$ 40.000
Total Costos Fijos	\$ 5.314.121
Costos variables (al destajo)	
Pago x sobre	\$ 95
Guía	\$ 8
Enrutador	\$ 5
Sub. Total	\$ 108
Costo unitario de servicio de mensajería	\$ 108
Costos unitarios de admón. Y servicio al cliente	\$ 145

En este cuadro podemos ver la cuantificación del costo proyectado del servicio de mensajería en el segmento de empresas vía al servicio de mensajería especializada correo masivo, arriba encontramos un desglose de los costos y gastos fijos totales de la empresa para su funcionamiento ya que se le asignara una porción de los costos fijos para conocer cuales el costo real del servicio de mensajería para realizarlo por total de envíos y así asignar el porcentaje de los costos, pero no es posible ya que la cantidad del servicio masivo demanda mucho mas envíos en promedio mensual la conclusión fue que para realizar este costeo es necesario discriminar y que empleados administrativos se demandan en esta labor y asignárselos a los dos servicios.

Cuadro 21. Asignación De Costos Fijos

costos fijos totales	\$ 5.314.121
costo asignado para correo masivo 30%	\$ 1.594.236
costo asignado para pagos y tramites 70%	\$ 3.719.885
	\$ 5.314.121
costo total unitario de correo masivo	\$ 253
costo directos del servicio	\$ 108
costos indirectos	\$ 145
costo total unitario de pagos tramites	\$ 2.319
costos directos del servicio	\$ 986
costos indirectos del servicio	\$ 1.333

Costo de correo masivo unitario: \$253

Costo de pagos y trámites unitarios: \$2.319

Análisis De Productos Sustitutos. Este análisis lo hicimos con la ayuda de la información del sector y de las tendencias encontramos que las personas pueden reemplazar nuestro servicio por las siguientes razones y con los siguientes actores:

Cuadro 22. Análisis de productos sustitutos.

SUSTITUTOS	ACTORES	RAZONES	BENEFICIOS-FÍSICOS
Internet	Personas de la nueva tendencia electrónica que utilizan el Internet como forma de pago	Utilizan la tecnología para satisfacer esta necesidad	Seguridad Todos los pagos o tramites no se realizan por la web Y algunos demanda presencia física
Personal interno o integrante del hogar	Estas personas integran una empresa u hogar y realizan los pagos empresariales o familiares.	Utilizan este método por seguridad y por tradición.	Reducir costos y benéficos de ahorrarle tiempo y dedicarle mas tiempo al ocio.
Las mismas personas	Son las personas que tienen la tradición de realizar ellos mismos sus pagos.	Utilizan esta forma porque les genera mas seguridad y algunas personas como las amas de casa lo convierte como sus obligaciones	Este servicio les reducirá costos y le dará valor a su tiempo ya que si es usted un profesional o cualquier persona que gana un smlv una hora de su tiempo vale \$3640

Cuadro 23. Análisis De Precios De Venta De Mi Servicio Y De La Competencia: Para el segmento de servicio de correo masivo

Segmento Correo masivo	Competidor 1			Competidor 2			Competidor 3			Competidor 4		
Nombre	Mc confidencial			Aeroenvios			Publientrega			Cross doking		
Ubicación	Cra 41 #8-50			Cra56 #1N -150			Cra 38#6-29			Cra 8 10-60 piso 501		
Nombre	MC confidencial			Aeroenvios			Publientrega			Cross Doking		
Tamaño	Grande			Grande			mediana			pequeña		
Precio	U	R	N	U	R	N	U	R	N	U	R	N
DE 100-500	850	1350		860	1400	1950	900	1400	2000	850	1400	2000
500-1000	600	950		650	1000	1650	680	1000	1800	600	1000	1650
10001-3000	520	680		550	750	1300	550	780	1450	550	700	1380
3000-....	220	650		250	620	1100	250	650	1200	280	680	1000
Segmento Pagos y tramites	Speed mandados			Mensajería domiciliaria			Independent			Cross Doking		
Precio												
Sur	5000			6000			8000			4000		
Centro	4000			4500			8000			3500		
Norte	3500			4000			8000			4000		
Imagen	Lo han oído escuchar y sabe ofrece			No lo conocen			No lo conocen					

En cuanto al segmento del correo masivo es necesario que la posición que adoptara la empresa sea de **innovación** y de una empresa que genera valores agregados.

En cuanto al segmento de pagos y trámites, encontraremos una posición de confianza e innovación servicio agregados y precios justos.

Análisis de las cinco fuerzas competitivas según porter

FUERZAS COMPETITIVAS	CALIFICACIÓN
Amenazas de nuevos entrantes	3
Rivalidad entre competidores	3
Poder de negociación con los clientes	2
Poder de negociación con los proveedores	2
Amenaza de servicios sustitutos	3

Amenazas de nuevos entrantes: como podemos ver este mercado esta marcado por complejidades legales en cuanto a permisos y licencias ya que es una inversión alta y se denota en periodos de tres años, la barrera la colocan los mismos clientes al exigirla, aunque las empresas que funcionan un 70% esta en la ilegalidad.

Rivalidad entre los competidores: en este mercado resalta la gran rivalidad de precios ya que el cliente final no ha desarrollado ni le da importancia a beneficios adicionales del servicio y la competencia no esta basada en el servicio al cliente.

Poder de negociación con lo proveedores: en este negocios existe dos clases de proveedores los que dan apoyo de telecomunicaciones (Internet, teléfono) y los mensajeros ya que ellos son la materia prima del servicio, es complejo realizar la selección del personal ya que en ocasiones, son incumplidos y establecer compromisos a largo plazo es difícil.

Poder de negociación de los clientes: en este mercado encontramos un sin numero de referencias marcadas por el cliente es por eso que es mejor definir parámetros de entrega, de remisiones y de informes de la gestión de mensajería, en cuanto al servicio de pagos encontramos que no hay ofertas definidas y que se

tienen un poder ante la negociación ya que no hay parámetros definidos, aunque se esta prestando un servicio masivo y muchas formas de definir las negociaciones

Amenaza de servicios sustitutos: los servicios sustitutos son limitados ya que para el correo masivo las empresas no existen forma de remplazar este servicio y es necesario un contacto final con el cliente, aunque existe una clara tendencia de la mensajeria virtual que seduce a las empresas y personas a acortar distancia por medios virtuales pero el contacto del cliente producto es obligatorio.

2.2. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

2.2.1. Concepto del servicio.

Cuadro 24. Descripción básica del servicio de mensajería

SEGMENTO	SERVICIO	DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIONES
EMPRESARIAL	Correo masivo Mensajería especializada	Es un outsourcing en mensajería para las empresas.	Este servicio cuenta con un nivel de desarrollo tecnológico adecuado es altamente competitivo
PERSONAS NATURALES	Pagos Tramites Otros	Es un conjunto de soluciones de servicio de pagos y tramites para las personas naturales y hogares	Es un servicio que la empresa desea formalizar y dinamizar los proceso de mensajería que aplican las compañías de mensajería

Cuadro 25. Descripción básica del servicio de mensajería

	CORREO MASIVO	PAGOS Y TRAMITES
USO Y FRECUENCIA	Este servicio se utiliza en la necesidad de llevar un documento que se genera cíclicamente como por ejemplo un extracto, cuentan por cobrar, promociones, etc. y tienen una frecuencia de 1 mes	Este servicio también se genera de forma cíclica ya que todas las personas tienen necesidad de realizar sus pagos de tarjetas de crédito, pagos domiciliarios y tienen una frecuencia de 1 mes por persona u hogar
Diseño	Para esto diseñamos un servicio de distribución de documentos simple ya que se recoge los documento donde el cliente y se les pone las guías y se distribuye al personal de y se zonifica por medio de una persona que	El servicio de pagos fue necesario identificar el mercado y la frecuencia para esto le dimos un el concepto de croos doking ya que la idea es generar recogidas en puntos estratégicos de la ciudad donde esta nuestro

	enruta los documentos y se distribuyen hacia los puntos de pagos	target y llevarlos al centro de acopio y clasificar por bancos y diligencias para despachar los mensajeros a rutas específicas, con esto se realizaran economías de escala
<u>Calidad</u>	La calidad del servicio debe ser la seriedad y el cumplimiento que se le harán en las actividades y compromisos que tengan con los clientes, el personal en contacto debe ser altamente eficaz.	Este segmento es un poco más complejo ya que los clientes perciben calidad como rapidez, seriedad y cumplimiento pero lo más importante ha resaltar es la confiabilidad que la empresa obtenga en ese cliente
<u>Empaque</u>	Como los servicios son intangibles podemos decir que el empaque y es el etiquetado que se le da a las guías, en este estará reflejada la marca y el eslogan corporativo	En este servicio es importante realizar un documento sencillo y flexible que garantice el cumplimiento de las obligaciones para esto se hará un formato de facturación.
<u>Fortalezas</u>	Las fortalezas que claramente identificamos para nuestra empresa son que tendrá una plataforma tecnológica muy acorde a nuevas exigencias del cliente y la generación de valor que se adoptara al servicio integral que la empresa quiere lograr	
<u>Debilidades</u>	Las debilidades que identificamos en el análisis de este servicio son la apertura competitiva en un mercado maduro que nos desconoce y que vamos ha generar nuevas propuestas y nuevos beneficios a las personas, otra debilidad es contar con la desconfianza de las personas ya que la cultura de la ciudad y en la situación actual nadie cree en nadie	

2.2.2. Marketing Mix.

2.2.2.1. Estrategias de producto. La estrategia que se va adoptar estará enfocada a dos segmentos que están en diferentes situaciones porque el mercado institucional de correo masivo así lo exige estas son:

Penetración de mercado: la empresa desea ampliar y explotar el mercado existente ya que va generar valor agregado y con el mismo servicio con nuevos procesos de sistematización y procedimientos de logísticas altamente eficientes y con gran productividad, y contando que las tendencias en los países más desarrollados podrían crear un aumento en el mercado.

Para la estrategia del segmento de los pagos y tramites podemos concluir que este segmento ya esta creado, pero no lo han desarrollado de forma eficiente y competitiva, la figura que emplean es opaca y de poco conocimiento para las personas y se ha desarrollado de forma informal en pequeñas empresas que tienen en sus portafolios el servicio de pagos y mandados para este segmento se empleara la estrategia de diversificación:

Diversificación: para esto la empresa desea emplear la misma plataforma tecnológica que se desarrolla para atender las necesidades y los requerimientos que cliente desea, la confianza y la innovación son los conceptos que queremos adoptar para el posicionamiento del servicio y las expectativas de micro segmentación y de generar más benéfico y valor al servicio.

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	OBJETIVO
<p>1.Realizar rutas de recoger en las zonas y nichos ya segmentados en tiempo limite</p> <p>2.Implementar métodos de financiación</p> <p>3.Integrar las opciones de relación y comunicación con el cliente</p> <p>4.Atacar los nichos específicos y ofrecerles servicios personalizados dependiendo de sus necesidades</p>	<p>Se enviara un mensajero para cada sector o ubicación del nicho para que haga la respectiva ruta diaria.</p> <p>Se les da la opción a las personas de que accedan a mis sistemas de clientes preferenciales para que gocen de descuentos y benéficos</p> <p>Implementar una pagina segura en la Web que implemente procedimientos de software y este integrados con los operadores de servicio al cliente.</p> <p>Micro segmentar y realizar estudios del mercado de cada nicho al cual vamos a atacar</p>	<p>Realizar 10 pagos por hora en un día de trabajo</p> <p>Darle opción alas personas para contar con una empresa que los apoya y cree en ellos</p> <p>Mejorar los vinculas de los clientes con las empresas</p> <p>Buscar un posicionamiento real y seguro de los clientes con respecto a la competencia</p>

PRESUPUESTO	TAREAS	COSTO
1.Capacitar y entrenar los mensajeros	Realizar un proceso de selección y estudio de hojas de vida en otusorsing para 3 mensajeros	\$150.000
1. implementación tecnológica	Creación de pagina segura con software incorporado	\$7.000.000
2. estudio de micro segmentación	Realizar una investigación de mercado acorde a las tendencias de los clientes para	\$1.500.000
total		\$ 8.650.000

En el año 6 la empresa desea realizara una estrategia de cobertura ya que desea ampliar oficinas en el departamento del valle del cauca con las siguientes especificaciones:

Las oficinas además de prestar el servicio de mensajería especializada y pagos, tramites también va realizar una plataforma de telecomunicaciones VOIP para estructurar un sistema de telecomunicaciones y ventas de llamadas además un centro de copiado y de papelería en lugares estratégicos, para esto se debe hacer una investigación regional de los puntos y un estudio de factibilidad.

2.2.2.2. Estrategia de Precios. Análisis competitivo de precios, Concluimos en el mercado el precio más competitivo es el de la Mc confidencial es el precio donde más varias hay, realizamos un sondeo del porque de este precio y encontramos que esta empresa cuenta con niveles de envíos muy altos ya que en sus directorios de clientes se encuentran el grupo aval entre otras compañías que tienen mucho cantidades superiores en la ciudad de Cali.

Concluimos que la empresa con más desarrollo ha sido aeroenvia ya que ha adaptado estructuras funcionales muy acordes al mercado y tiene un precio estándar dentro del mercado y es guía de muchas otras empresas que costean el servicio de mensajería a la ligera.

Entre Colombia Express y publientrega encontramos un sin número de precios guiados por el líder que es aeroenvios ya que sus estructuras no son tan estructuradas y pueda que este tipo de empresas gocen más de rentabilidad y no prestan valores agregados representativos

Ahora bien la estrategia de posicionamiento de cross doking es de innovación y confiabilidad dándole el enfoque de innovación al segmento de las empresas la estructuración del precio esta sujeta por la guerra de precios que se manejan en el mercado pero lo que la empresa quiere es realizar y contamos con una infraestructura flexible dentro de la industria la idea es competir con precio, pero dándole una diferenciación a nuestro servicio.

Condiciones de pago: La empresa da créditos de 15 días de plazo para cancelar las facturas para los trámites y pagos, antes de acudir a esta facilidad de pago se realizara un estudio de crédito.

Para las empresas y el correo masivo se realizara un informe quincenal del servicio prestado y se facturara mensual.

Seguros necesarios: entendemos que el factor de inseguridad es alto en la ciudad por tal motivo buscamos una agencia de seguros que nos permita brindar

seguridad a su dinero, pero en las condiciones presentadas no se estipula ningún servicio de seguros, por tal motivo se recogerán solo pagos menores de \$250.000, la empresa asumirá el riesgo y asume la responsabilidad cobrando \$1.250 por esta suma.

Punto de equilibrio: EMPRESAS 22.585 sobres entregados al mes.

2.2.2.3. Estrategias de promoción. El plan de promoción se ejecuta en la fase de apertura del proyecto, y su utilización es ejecutada en los tiempos que indica las promociones, en general el objetivo de las promociones es de generar mayor consumo, conocimiento del servicio y mayor frecuencia.

Promoción:

- Como decíamos anteriormente el servicio de los referidos promociona 6 pagos gratis en el año por cada referido que adopte nuestro servicio por más de 6 veces, la promoción aplica después de que el referido tome el servicio y aplica la condición que son “pagos” no tramites

Impacto financiero: El costo unitario del servicio es de \$2.300 el costo total de la promoción por persona es de \$13.800 al año.

El ingreso de la promoción por el referido es de \$3.500, el ingreso total de la promoción es de \$21.000 al año, dando como resultado de la operación \$550 que debe asumir la empresa, El beneficio es la confidencialidad que están transmitiendo los clientes cautivos a los potenciales y contando que el envío per. Cápita de 10-13 envíos al año.

- La empresa asigna en los primeros tres meses asignara puntos por cada pago o diligencia que obtenga, obtendrá obsequio y descuentos.

Por cada 10 pagos se le asignan dos puntos, el beneficio se le hará de la siguiente manera.

Por dos puntos se le obsequiara 3 pagos gratis o 1 trámite en el próximo mes

Por 50 puntos se le obsequiara 5 pagos gratis en los próximos dos meses

Por 100 puntos se le obsequiara 12 pagos al año 1 por mes

Impacto financiero: Cuando se hayan completado los dos puntos la empresa se ha beneficiado en \$12.000 y dará tres pagos, que representa un costo de \$6.900, cuando se hayan completado 50 puntos la utilidad será de \$300.000 y el costo de la promoción es de \$11.500, cuando la familia o persona llegue a 100 puntos la empresa a recaudado \$600.000 y su costo es de \$27.600, también se quiere dar mayor frecuencia del servicio.

2.2.2.4. Estrategia de Comunicación. La estrategia de publicidad que quiere la empresa es de proyectar su posicionamiento de confiabilidad y rapidez, demostrando los dos servicios y los beneficios que presta a la comunidad.

Se elaborara una presentación magnética de la empresa presentando sus servicios y su ficha técnica empresarial.

Costo \$500.000

Para presentaciones empresariales.

Se hará publicidad con volantes con información de la empresa y sus promociones con un concepto de confiabilidad y rapidez.

Costo \$350.000 / 3.500 volantes

Distribución en centros comerciales y en unidades residenciales

Se pretende participar en cualquier tipo de ferias y muestras empresariales y actividades de fondo empresariales.

Se entregaran objetos de escritorio y de oficina (p.o.p) con el logo y la información de la empresa a las personas, Presupuesto \$500.000

Selección de medios:

Medios impresos (volantes, volantes electrónicos)

Estrategia	Táctica	Objetivo
Creación y distribución de volantes para el segmento de pagos y tramites	Seleccionar un diseñador que genere unas expectativas y describa los beneficios de la empresa con el posicionamiento planteado de confiabilidad. Su distribución se hará en los lugares y nichos del mercado ya mencionados	Realizar una comunicación directa y clara con el cliente y informarle los beneficios que la empresa tiene para ellos.
Realizar un proceso de relaciones publicas con personas claves que le generen a los clientes confiabilidad y beneficios	La fuerza comercial debe llegar aquellas personas conozca y presentarle los beneficios que la empresa tiene ya que la selección debe hacerse con administradores de unidades	Buscar un lazo de confiabilidad de la empresa y el cliente

2.2.2.5. Estrategia de Servicio.

Servicio básico: correo normal, consiste en satisfacer la necesidad de comunicación de las personas de distintas maneras en distintos niveles.

Servicio ampliado: correo y mensajería especializada, en la actualidad las formas en que se satisface una necesidad es sin duda el aporte a las distintas necesidades y caprichos de los clientes, del segmento que cada vez son creados por esta necesidad para esta razón la mensajería especializada entro a ocupar un nicho específico de los envíos institucionales.

Para la empresa es necesario contar con diferentes niveles de adaptación de recursos para la satisfacción total del cliente, para cross Doking es necesario realizar un proceso de identificación de necesidades y posibles adaptaciones al servicio que se prestara.

El servicio básico de mensajería especializada: en la actualidad las empresas presentan un sin números de beneficios lógicos para las empresas ya que la competencia cada vez es mayor y el conocimiento de nuevas tendencias dan Como resultado un servicio completo pero no integrado, las empresas ofrecen Un servicio básico de:

Cuadro 26. Servicio de correo masivo

SERVICIO BÁSICO	PRODUCTO AMPLIADO
Recogida de su mercancía Soporte legal Servicio al cliente Horarios flexibles Disponibilidad de vehículos. Financiación cada 10-30-60-90días, según la empresa Cobertura Telemercadeo Paginas web	Redes de información dispuestas para la comunicación cliente –empresa –cliente final Plataformas tecnológicas dispuestas a su servicio paginan web de seguridad Un nivel de devolución de menos de 2%, reintegración de reenvió buscar nuevas alternativas de actualización de bases de datos Generación y desarrollo de mensajería electrónica gratuita
PAGOS Y TRÁMITES	
Recoge y paga Dispone teléfonos básicos de comunicación le trae le lleva, compra,	Recoge y realiza rutas especializadas para generar economías de escala Plataforma tecnológica a su disposición Reparte acompaña, consigna y hasta hace las colas por usted, cuando lo necesite y con gente de entera confianza cuenta con niveles de financiación para su comodidad

Marca:



Esta marca esta dictaminada por el concepto de “cross doking “ya que es un nuevo modelo de logística y distribución que integra tecnología, especialización, procesos sistematizados, estándares de eficiencia y eficacia adopción de nuevos modelos de reacción a los mercados competitivos con el fin de minimizar costos y amplificar los beneficios como:

- Mercancías y envíos en total rotación y en constante traslado.
- Niveles de inventarios en 0

Ese modelo que las empresas desean plantear ya que cubre todos los niveles de calidad y rapidez, pero la idea es que la marca integre los conceptos de innovación, confiabilidad.

Ciclo de vida (acciones estratégicas)

Garantía y servicio postventa, como la empresa adopta dos servicio es necesario materializar las ideas de distinta forma:

Para el correo masivo es necesario destinar una continua actualización de las bases de datos, como también informes en tiempo real de la gestión, la empresa le brinda a las empresas clientes la publicidad virtual ¡gratis!

Para el segmento de pagos la empresa ha puesto a su dispocision un completo centro de comunicaciones que puede confirmar sus pagos vía e-mail, fax o teléfono con atención personalizada.

El servicio pre-venta es necesario para recordar cuando son los limites de pago para las personas para desarrollaremos una base de datos estructurada.

Formas de pago. Las formas de pago pueden ser por la página de Internet, Contra entrega, Anticipada, Crédito 15 días.

Proyección de ventas: proyectaremos ventas a tres años

TOTAL 1 AÑO		2 AÑO		3 AÑO	
UNIDADES	\$	UNIDADES	\$	UNIDADES	\$
147533	\$ 61.226.190	162286	\$ 67.348.809	178515	\$ 74.083.689
37420	\$ 130.969.056	41162	\$ 144.065.962	45278	\$ 158.472.558
184953	\$ 192.195.246	203448	\$ 211.414.770	223793	\$ 232.556.247

2.2.2.6. Estrategia de Distribución, Alternativas de penetración, Como lo decíamos anteriormente la empresa va implementar los conceptos más competitivos en la actualidad de la distribución ya que vamos ha implementar el modelo de cross doking.

Modelo de distribución CROOS DOKING

Requisiciones de implementación:

Sistema integrados de comunicación ----- (EDI –ECR- CEN)

Se utilizan para mejorar los canales de información de la empresa

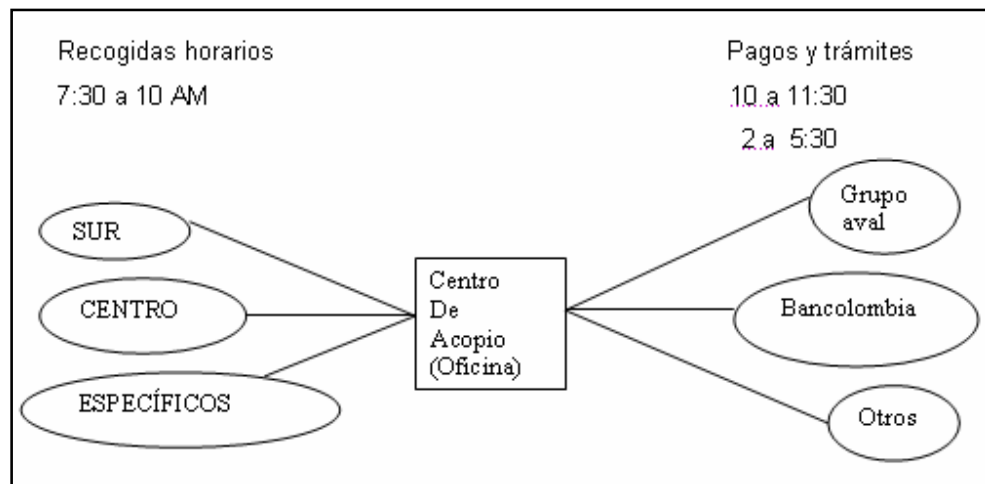
Plataforma tecnológica ----- (Internet, Intranet, otros))

Proceso de carga segmentado y clasificado ----- (área de recolección)

Reabastecimiento continuo ----- (horarios recogida)

Para darle un mejor foco la distribución y entrega de la empresa será de la siguiente forma:

Grafico 7. Horario de trabajo



Tramites urgentes o otros: Para estos casos don de las personas tiene una operación distinta que pagos o tramites de urgencia le hemos dado el nombre flash a esta persona se le hace una Atención personalizada ya que se hará una accesoria y el precio esta dictaminado por lo complejo de la operación.

El proyecto debe definir políticas de tecnología, operaciones y recurso humano es necesario establecer rutas bases de recorrido como también rutas de alternativa y de seguridad, como sabemos la empresa ofrece dos servicios y es necesario establecer estratégicamente el modo logístico en la ciudad de Cali.

Nos encontramos en la ciudad de Cali que se compone por 22 comunas dentro del perímetro urbano, dos municipios aledaños que se unen a la ciudad como lo es jamundi y yumbo a escasos 15 min. De la ciudad, para establecer rutas de acceso es necesario precisar grupos y categorías de zonas:

Zona norte: (A)

Categoría A1: Comunas 2, 4 hasta el barrio el bosque.

Categoría A2: comunas 4, 5,6 hasta el barrio olaya herrera

Categoría A3: comunas 7,8 hasta el barrio petecuy

Zona oriente: (B)

Categoría A1: Comunas 14,21 hasta el barrio pizamos y mojica.

Categoría A2: Comunas 13 corboda y ciudad modelo, el morichal

Categoría A3: Comunas 11,12 hasta la independencia y el jardín

Zona centro: (C)

Categoría A1: Comuna 3 hasta el hoyo, san pascual y san pedro

Categoría A2: Comuna 3 hasta la merced, san bosco y san pascual

Categoría A3: Comuna 9 champagnat hasta los cambulos

Zona occidente:(D)

Categoría A1: Comuna 1 hasta la portada

Categoría A2: Comuna 19,20

Zona sur: (E)

Categoría A1: Comuna 19,20 bella Suiza, camino real

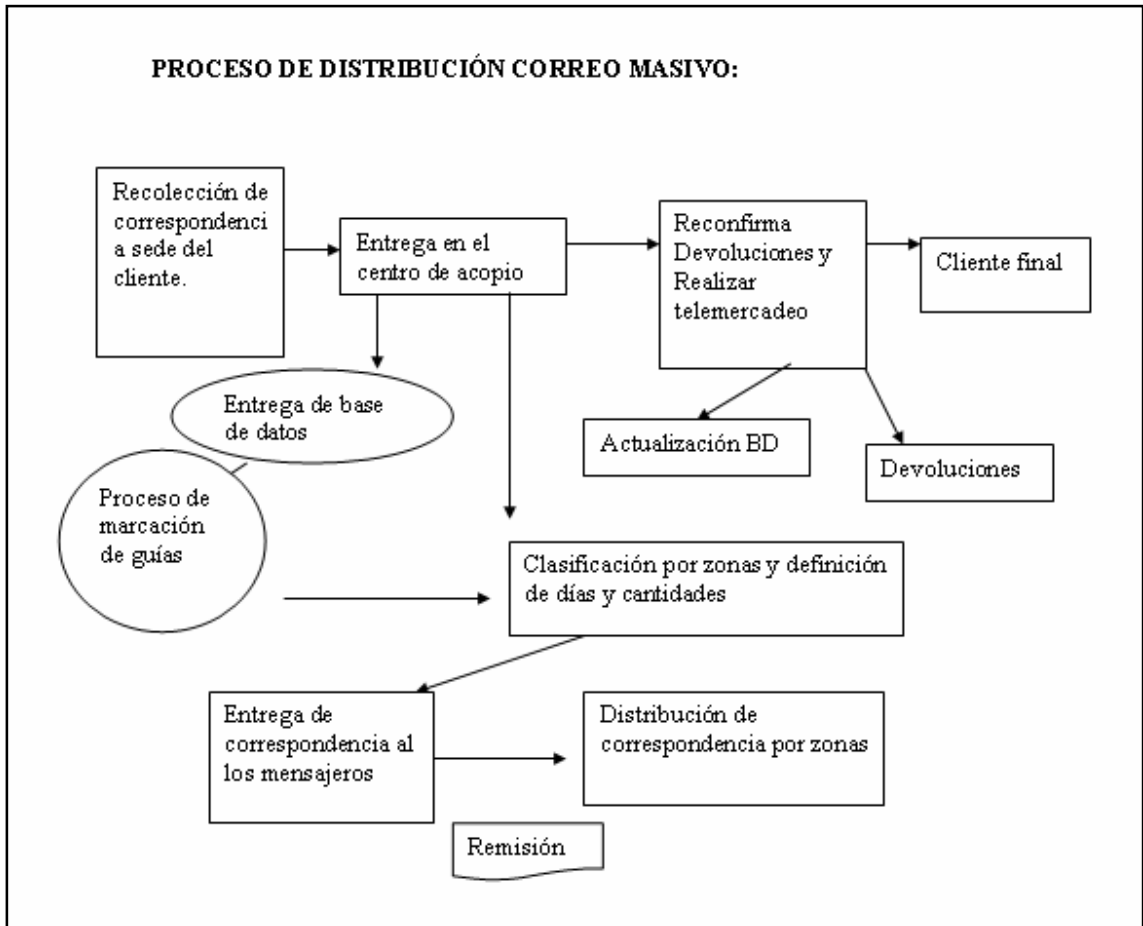
Categoría A2: Comuna 15,16

Categoría A3: Comuna 17,18 polvorines hasta macro

Categoría A4 Comuna 22 hasta ciudad Ponce.

Son rutas críticas por calles y carreras donde realizamos un desglose de calle por calle para darle una opción al mensajero y repartir los sobres de forma uniforme, cada mensajero maneja determinadas zonas y se establecen días de entrega dependiendo del despacho.

Grafico 8. Proceso de distribución correo masivo



Políticas de distribución

- los mensajeros deben dar un informe diario de entregas y de devoluciones
- las entregas deben realizarse en el horario de 7:30 AM a 5:00 PM
- los mensajeros deben realizar rutas estructuradas por la empresa
- al entregarles la entrega del correo, deben firmar la remisión e igual deben exigir la factura de entrega de correo diaria.
- Los mensajeros deben dar apoyo logístico ocasional a los otros mensajeros.
- No se le pueden dar más de 4 rutas por día a cada mensajero.

- Los días lunes y martes se hará la zona centro.
- Los miércoles se hará la zona norte y jumbo
- Los jueves se harán las rutas de sur y jamundi
- Los viernes oriente y occidente.
- La entrega diaria debe ir acompañado del formato de entrega diligenciado y relacionado por el mensajero.
- El asistente administrativo deber coordinar el enlace entre el enrutador, el mensajero dándole la ruta definida por calles y direcciones, para esto se imprime un lista de entregas requeridas, que revisa el asistente.
- Si el mensajero no adopta la ruta definida, se hace responsable del tiempo de entrega.
- Para los trámites y pagos, los mensajeros deben entregar realizar el esquema base que se muestra en la figura 4, los mensajeros deben llevar una bitácora que se le entrega el día anterior de los clientes que necesiten el servicio.
- Los horarios de recogida se harán de 7:30 AM a 10:00 AM y se efectuaran los pagos en horas de 10:30 a 11:30 y de 2: 00 a 5:30 PM.
- Los mensajeros deben entregar al asistente un reporte diario de relación de recogidas y pagos.
- La secretaria de debe corroborar los pagos.

Alternativas de comercialización: La empresa dentro de su estructura cuenta con un director administrativo esta persona será la encargada de organizar y velar por el buen funcionamiento de la empresa y se le asigna a la oficina un 5% en comisiones sobre facturación de pagos y tramites, dentro de sus funciones esta la de buscar alternativas de comercialización.

Esta persona estará en continua disposición para formar equipos de trabajo ya sean en negociación de free lance o de contratación directa, el director es el encargado de realizar informes semanales de gestión de la oficina:

- ✓ Pronostico de ventas
- ✓ Presupuesto de ventas
- ✓ Proyecciones a tres meses
- ✓ Establecimiento de cuotas de ventas

2.2.2.7. Estrategias de ventas. Estrategias de venta para pagos y tramites, En cuanto al segmento de los pagos es necesario realizar un servicio de calidad y confiabilidad excelente ya que busca que el mejor procedimiento es los referidos ya que este negocio es de la confiabilidad y el mejor es contar con unos programas de referidos por parte de las personas a las cuales estamos prestándoles el servicio.

Por medio de esta estrategia de ventas la empresa pretende que las personas que tomen el servicio de pagos, recomienden el servicio a familiares y amigos con esto se cumplen dos objetivos, que el proceso de llegar al cliente se haga confiable y se la relación sea mas estrecha con el cliente a cambio de este servicio la empresa le obsequiara 6 pagos gratis en el año. La empresa pretende contactar a administradores de las unidades residenciales de la ciudad de Cali, dándole ofertas y beneficios como paquetes de descuentos, obsequios a las diligencias administrativas de la unidad.

Estrategias de venta para el mercado institucional: Como decíamos anteriormente la empresa justifica sus ventas institucionales por medio de dos entidades comerciales como lo es una cooperativa y una almacén de cadena, la base fundamental de este supuesto es el contacto previo se hizo durante la etapa pre-operativa del proyecto, en la actualidad se esta realizando un 50% de lo

previsto, ya que la capacidad administrativa y real del proyecto esta siendo desarrollada.

La fuente de comercialización de la empresa en primera instancia se hará únicamente por el director de la oficina ya que de el depende las ventas.

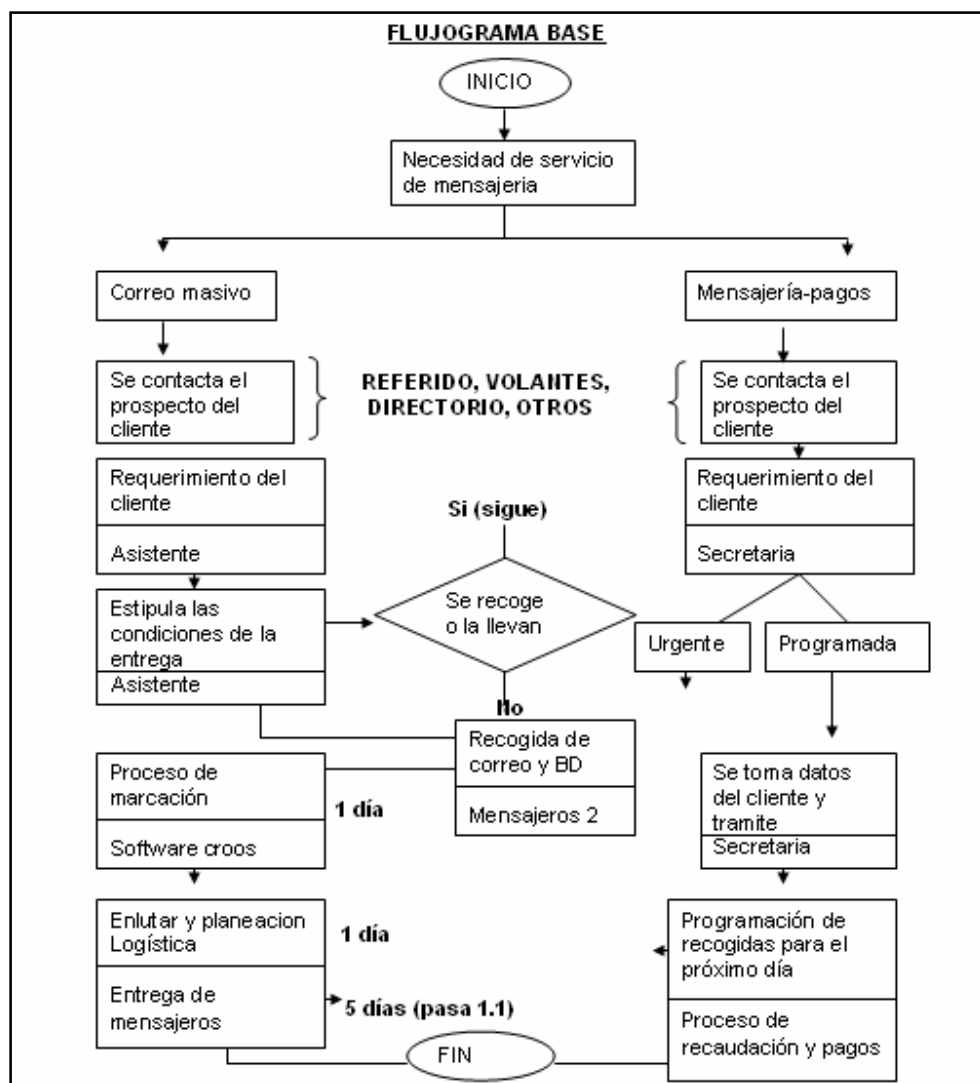
Se tendrán metas de ventas pariendo de lo proyectado en las ventas, el director es el encargado de materializar y cerrar los negocios, como también de abrir mercados en distintos, partiendo de una base de datos ya estudiada, el director tendrá la opción de llevar una presentación institucional de croos doking.

3. MODULO 3: ANÁLISIS TÉCNICO – OPERATIVO

3.1. ANÁLISIS TÉCNICO OPERATIVO

3.1.1. Flujograma

Grafico 9. Flujograma de Croos Doking



3.1.2. Requerimientos técnicos.

Cuadro 27. Requerimientos técnicos

EQUIPO SISTEMA	VALOR	Mantenimiento
Pagina Web segura-software	\$ 7.500.000	Mensual
PBX Call center X 4 extensions	\$750.000	Mensual
3 líneas telefónicas	\$180.000	Mensual
Cableado	\$280.000	Mensual
Fax	\$280.000	Mensual
3 Computadores	\$5.500.00	Mensual
Diademas TEL.	\$260.000	Mensual
Plataforma Internet	\$150.000	Mensual
4 teléfonos	\$250.000	Mensual
Total	\$15.150.000	Mensual

La innovación en la tecnología es amplia ya que las empresas desea incorporar todos los niveles tecnológicos apropiados para brindar un buen servicio, la empresa esta ubicada en el centro de Cali en la cra8 No 10-60 ya que la estructura es de 62 mts y esta situado en un 5 to piso.

4. MODULO 4: ORGANIZACIONAL Y LEGAL

4.1. ORGANIZACIONAL

4.1.1. Concepto del negocio. La empresa tiene la funcionalidad de realizar transacciones de mensajería y con el objetivo de entablar una relación directa con los agentes del mercado.

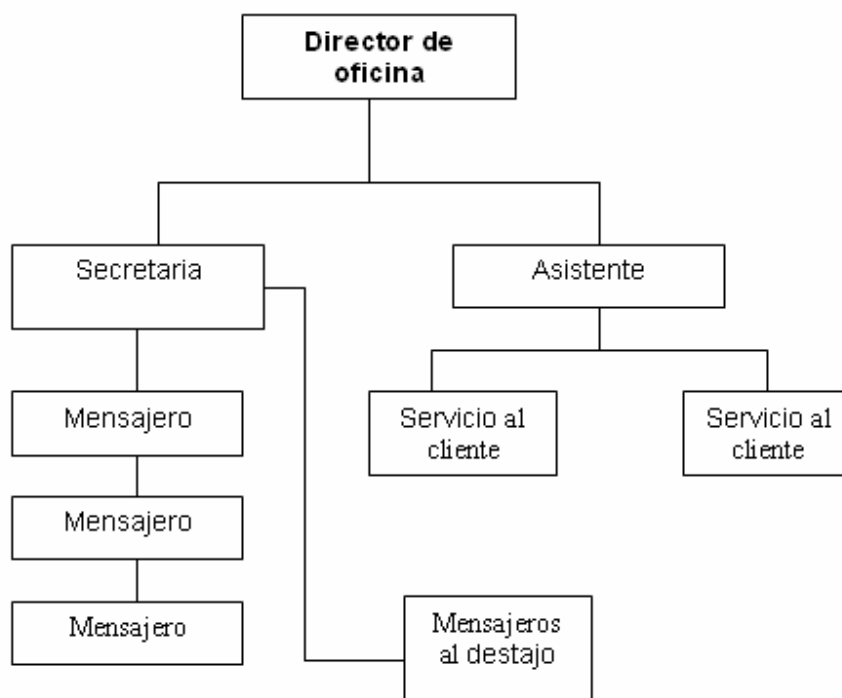
4.1.2. Objetivos de la empresa / proyecto. El planteamiento de mecanismos y estrategias claras, coherentes y efectivas dentro del mercado

- Formular un plan de mercadeo estratégico, teniendo en cuenta todos sus variables con precisión y flexibles al ambiente competitivo
- Conoceremos de forma real como es el funcionamiento operativo y técnico de las empresas de mensajería
- Proyectar requerimientos tecnológicos, físicos, administrativos para llevar a cabo el proyecto
- demostrar factibilidad y presentarla en forma clara y atractiva a los inversionistas
- buscar nuevas alternativas estructurales y organizacionales para la ejecución del proyecto
- darle al negocio una identidad propia y generar un foco de diferencia para darle valor al servicio
- Conocer las nuevas tendencias del sector y su cadena productiva sobre la base de oportunidades y amenazas
- Buscar nuevos mecanismos de desarrollo e innovación en todas las áreas funcionales de la empresa
- Conocer presupuestos y valoración del proyecto para desarrollar

- Evaluar todos los conceptos financieros necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- Conocer cuales son las barreras de entrada al sector de mensajería licencia y permisos

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Grafico 10. Estructura organizacional cross doking



4.3. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y NÓMINA (INCLUIR PARAFISCALES)

Cuadro 28. Costos de servicio.

COSTOS DEL SERVICIO	
Costos fijos	
arriendo	\$ 250.000
servicios	\$ 180.000
mantenimiento de equipos	\$ 50.000
actividades de mercadeo y publicidad	\$ 1.000.000
Nomina	\$ 5.665.076
Gasolina motos	\$ 50.000
banda ancha	\$ 85.000
	\$ 7.280.076
Costos variables (al destajo)	
pago x sobre	\$ 95
Guía	\$ 10
enrutador	\$ 5
Sub. total	\$ 110
impuestos ministerio de comunicaciones	\$ 11
costo unitario de servicio de mensajería	\$ 121
costos unitarios de admón. y servicio al cliente	\$ 97
costos y gastos fijos	\$ 44
Total costo	\$ 262

4.4. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES

Información general del trámite: Nombre del trámite: Solicitud de inscripción para las empresas que actúen como intermediario de la modalidad Tráfico Postal y Envíos Urgentes, así como la habilitación del depósito.

Nombre del trámite: Solicitud de autorización para ejercer la actividad de intermediación postal

En que consiste el trámite: Las personas jurídicas que hubieren obtenido licencia del Ministerio de Comunicaciones como Empresas de Mensajería Especializada deberán inscribirse ante la DIAN para desarrollar la actividad como intermediario en la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes y obtener la habilitación del depósito para envíos urgentes.

Solo se habilitará un depósito a cada uno de los intermediarios en cada ciudad en cuya jurisdicción aduanera se encuentren los lugares habilitados por dicha entidad para el arribo y salida de las mercancías bajo la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes. Dichos depósitos se habilitarán en las instalaciones de los intermediarios de la modalidad, quienes lo destinarán exclusivamente al manejo y almacenamiento de tales mercancías. (Art. 57 D2685/99).

4.4.1. Requisitos y documentos necesarios para el trámite:

Requisitos. (Art. 76 D. 2685/99, Art.25 R.4240/00)

Solicitud suscrita por el Representante Legal o Apoderado debidamente autorizado.

Estar domiciliados o representados legalmente en el país.

No tener deudas exigibles con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, salvo aquellas sobre las cuales existan acuerdos de pago vigentes. (lit h) Art 76 D.2685/99. R.4240/00 Adicionada con Art.11 R.7002/01)

NOTA: La solicitud de habilitación del depósito podrá presentarse simultáneamente con la solicitud para obtener la inscripción como intermediario de la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes.

4.4.2. Documentos que debe anexar a la solicitud.

- ✓ Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la Cámara de Comercio correspondiente a su domicilio principal, con vigencia no superior a tres (3) meses a la fecha de presentación de la solicitud o copia de la norma que acredite la creación de la entidad de derecho público.
- ✓ Hojas de vida de la totalidad de sus socios y del personal directivo. Este requisito no se exigirá respecto de los accionistas de una sociedad anónima.
- ✓ Manifestación BAJO LA GRAVEDAD DEL JURAMENTO del representante legal de la persona jurídica, en el sentido de que ni la sociedad, ni sus representantes o socios, han sido sancionada con cancelación de su autorización para el desarrollo de la actividad de que se trate y en general por violación dolosa a las normas penales, durante los cinco (5) años anteriores a la presentación de la solicitud.
- ✓ Manifestación suscrita por el representante legal en la cual se comprometa a constituir y entregar garantía bancaria o de compañía de seguros en los términos y montos señalados por el Decreto 2685 de 1999, la Resolución 4240 de 2000 y demás normas que los modifiquen o adicionen, cuando así se exija, una vez obtenida la autorización.

- ✓ La persona jurídica, al momento de la presentación de la solicitud, deberá manifestar expresamente que se compromete a adquirir los equipos y a
- ✓ realizar los ajustes en materia tecnológica que sean necesarios para garantizar su conexión al sistema de comunicaciones y de transmisión electrónica de información y documentos que determine la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
- ✓ Fotocopia del acto administrativo que otorgó la licencia expedida por el Ministerio de Comunicaciones, para la prestación del servicio de mensajería especializada nacional y en conexión con el exterior.
- ✓ Ubicación, dirección y linderos del predio para el cual se solicita la habilitación, anexando planos del mismo, indicando en metros cuadrados
- ✓ Fotocopia del título que acredite la tenencia o posesión del inmueble
- ✓ Manifestación expresa formulada por el Representante Legal donde se compromete a cumplir con las especificaciones técnicas de almacenamiento y a adoptar las medidas de seguridad que la Dirección de Impuestos y Aduanas determine.
- ✓ Relación de los vehículos que utilizará en la operación de tráfico postal y envíos urgentes, adjuntando la prueba que acredite su tenencia, especificando marca, modelo y placa del vehículo.
- ✓ Suministrar los nombres e identificación de los empleados que actuarán como sus representantes y auxiliares, indicando la administración o administraciones aduaneras ante las cuales actuarán, acreditando su idoneidad profesional en los términos señalados por el artículo 10 de la Resolución 4240 de 2000 y las modificaciones impartidas por la Resolución 7002 de 2001.

4.4.3. Acto administrativo de autorización. El trámite de la autorización culminará con la expedición por parte de la Subdirección de Comercio Exterior, del respectivo acto administrativo, el cual contendrá los siguientes aspectos:

- ✓ Término de la autorización (3 años a partir de su ejecutoria) Asignación del Código de identificación, el cual deberá ser empleado en todas las actuaciones que realice como intermediario de Tráfico Postal y Envíos Urgentes
- ✓ Obligación de constituir la garantía global y los términos y condiciones en que esta debe otorgarse.
- ✓ Obligaciones y responsabilidades que adquiere la persona jurídica ante la DIAN.
- ✓ Forma en que se notificará el acto administrativo y el recurso que procede contra él.
- ✓ **Garantía:** Salvo la Administración Postal Nacional, los intermediarios de esta modalidad deberán inscribirse ante la DIAN y constituir garantía bancaria o de compañía de seguros así:
 - ✓ (Art.194D2685/99)
 - ✓ **Naturaleza:** Garantía global bancaria o de compañía de seguros
 - ✓ **Ramo:** Cumplimiento de disposiciones legales.
 - ✓ **Oportunidad para su presentación:** Dentro de los quince (15) días siguientes a la ejecutoria del acto administrativo de autorización.
 - ✓ **Asegurado / beneficiario:** La Nación – Unidad Administrativa Especial – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. NIT 800.197.268-4
 - ✓ **Vigencia:** Un (1) año y tres (3) meses más.
 - ✓ **Objeto:** Garantizar la entrega de los documentos a la Aduana, la presentación de la declaración, pago de los tributos aduaneros y sanciones a que haya lugar por el incumplimiento de las obligaciones y responsabilidades en el ejercicio de la actividad de intermediario de la modalidad de tráfico postal y envíos urgentes y de su depósito habilitado, de conformidad con el Decreto 2685 de 1999 en

especial las contenidas en el artículo 203, y la Resolución 4240 de 2000 y demás normas vigentes que las modifiquen, adicionen o complementen (Inciso 2º Art. 194 Decreto 2685/99 R. 4240 del 2000.

- ✓ **Monto:** Un mil (1000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- ✓ **Otras cláusulas obligatorias:** renuncia expresa al beneficio de excusión por parte de la entidad bancaria o compañía de seguros. (parágrafo art. 496 res. 4240/2000). Las empresas de mensajería especializada no podrán iniciar operaciones ni gozar de prerrogativas y beneficios que le concede la inscripción como tal, hasta tanto le sean aprobadas la garantía anterior, mediante certificación que para el efecto expida la división de registro y control de la subdirección de comercio exterior.
- ✓ **Monto:** Se constituirá por un (1000) mil salarios mínimos legales vigentes.
- ✓ **Oportunidad:** Debe ser radicada en la División de Registro y Control de la Subdirección de Comercio Exterior, mínimo con dos (2) meses de anterioridad al vencimiento de la garantía que se renueva. Transcurrido un (1) mes después de la oportunidad anterior sin que se hubiere presentado dicha renovación, la autorización quedará sin efecto a partir del día siguiente de la fecha de vencimiento de la garantía no renovada, sin necesidad de acto administrativo que así lo declare.
- ✓ **Vigencia:** Un (1) año y Tres (3) meses más contados a partir del día siguiente al vencimiento de la garantía que se renueva.

Nota: La garantía bancaria o de compañía de seguros debe estar debidamente suscrita por el representante legal de la aseguradora y de la sociedad, con firma, antefirma e identificación, teniendo en cuenta que ellos estén facultados para firmar por el monto asegurado.

- **Lugar al cual debe acudir el ciudadano:** Para solicitar información: División de Registro y Control de la Subdirección de Comercio Exterior Carrera 8 No. 6-64 Piso 4, Bogotá D. C. PBX 6079999 extensiones 1409, 1466 y 1474. Teléfono 607

80 87. Para realizar el trámite: División de Registro y Control de la Subdirección de Comercio Exterior, Carrera 8 No.6-64 Piso 4, Bogotá D.C.

4.4.4. Principales normas que regulan el trámite:

- Decreto: 2685 del 28 de diciembre 1999.
- Decreto 229 de 1995 Ministerio de Comunicaciones.
- Resolución Reglamentaria 4240 del 2 de junio de 2000
- Decreto 1232 de 2001.

4.4.5. Gastos de constitución

Licencia min. Comunicaciones	\$ 8.000.000
Cámara de comercio	\$500.000
Rut	\$55.000
	<hr/>
	\$8.555.000

Normas y políticas de distribución de utilidades: Las utilidades serán reinvertida en un 100% en el desarrollo de la empresa en aspectos físicos y técnicos hasta donde sea necesario.

5. MODULO 5: FINANCIERO

5.1. PRINCIPALES SUPUESTOS

PARA LA ELABORACIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS:

a/ Incremento anual de las ventas (1)	5%
/ Coste de las ventas: % de las ventas	53.4 %
/ Gastos generales: % de las ventas	10.1%
/ Amortización: %	5.3 %
e/ Tasa impositiva	38.5%

5.2. PRESUPUESTOS DE PRODUCCIÓN (COSTOS) MES A MES

Cuadro 29. Presupuesto de producción mes a mes el primer año

URBANOS						
Meses	1	2	3	4	5	6
envíos	11.000	11220	11444	11673	11907	12145
Entregas diarias	733	748	763	778	794	810
entrega x día x mensajero	122	125	127	130	132	135
No mensajeros	6					
PAGOS Y TRAMITES						
envíos	2.790	2846	2903	2961	3020	3080
Promedio pagos diarios	116	119	121	123	126	128
pagos x mensajeros	29	30	30	31	31	32
pagos x hora (10 pagos)	3	3	3	3	3	3
No de mensajeros en \$	\$ 2.032.121	\$ 2.072.763	\$ 2.114.219	\$ 2.097.673	\$ 2.199.633	\$ 2.243.626
Costo promedia mes de mod.	\$ 728	\$ 728	\$ 728	\$ 708	\$ 728	\$ 728
URBANOS						
Meses	7	8	9	10	11	12
envíos	12388	12636	12888	13146	13409	13677
Entregas diarias	826	842	859	876	894	912
entrega x día x mensajero	138	140	143	146	149	152
No mensajeros						
PAGOS Y TRAMITES						
envíos	3142	3205	3269	3334	3401	3469
Promedio pagos diarios	131	134	136	139	142	145
pagos x mensajeros	33	33	34	35	35	36
pagos x hora (10 pagos)	3	3	3	3	4	4
No de mensajeros en \$	\$ 2.288.498	\$ 2.334.268	\$ 2.380.954	\$ 2.428.573	\$ 2.477.144	\$ 2.526.687
costo promedia mes de mod.	\$ 728	\$ 728	\$ 728	\$ 728	\$ 728	\$ 728

En el anterior esquema esta detallado mes por mes los costos directos de la producción del servicio y de la cantidad de mensajeros que se requieren para el volumen de envíos que se han calculado con su respectivo costo total y unitario, se calcula que cada mensajero debe realizar 10 pagos por día.

5.3 MÉTODO DE FINANCIACIÓN

Cuadro 30. Calculo de financiación del préstamo

AÑOS	0	1	2	3	4	5
préstamo	\$ 40.550.000					
amortización		\$ 8.110.000	\$ 8.110.000	\$ 8.110.000	\$ 8.110.000	\$ 8.110.000
Interés		\$ 6.082.500	\$ 4.866.000	\$ 3.649.500	\$ 2.433.000	\$ 1.216.500
cuota		\$ 14.192.500	\$ 12.976.000	\$ 11.759.500	\$ 10.543.000	\$ 9.326.500

Para el cálculo de la deuda se ha presupuesto un interés del 15 % anual ya que la empresa desea amortizar la deuda en 5 años

5.4. ESTADO DE RESULTADOS

Cuadro 31. Estado de resultados de Cross Doking primer año

CROSS DOKING SEPTIEMBRE 30-OCTUBRE 30 / 2006 ESTADOS DE RESULTADOS	
ventas correo	\$ 3.505.000
ventas pagos	\$ 7.982.500
TOTAL VENTAS	\$ 11.487.500
Costos mod.	
mano de obra correo	\$ 1.331.000
mano de obra pagos	\$ 2.027.501
total costos MOD	\$ 3.358.501
Licencia min. comunicación 4%	\$140.200
Utilidad Bruta (MC)	\$ 7.988.799
Gastos de Admón. Y Ventas	\$ 3.567.403
comisiones en pagos 20%	\$ 1.596.500
EBIT	\$ 2.896.096
Interés	\$ 1.182.708
EBITDA	\$ 1.508.854
Impuestos 38,5%	\$ 580809
Utilidad neta	\$929.945

5.5. FLUJOS DE CAJA

Cuadro 32. Flujo de caja pronosticado

	1er MES (base)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS NETAS				
ventas correo	\$ 3.505.000	\$ 47.009.374	\$ 51.710.312	\$ 56.881.343
ventas pagos	\$ 7.982.500	\$ 107.062.006	\$ 117.768.207	\$ 129.545.028
TOTAL VENTAS	\$ 11.487.500	\$ 154.071.381	\$ 169.478.519	\$ 186.426.371
Costos mod.				
mano de obra correo	\$ 1.331.000	\$ 17.851.491	\$ 19.636.641	\$ 21.600.305
mano de obra pagos	\$ 2.027.501	\$ 27.196.158	\$ 29.915.774	\$ 32.907.351
Total costos mod.	\$ 3.358.501	\$ 45.047.650	\$ 49.552.415	\$ 54.507.656
Licencia min. Comunicaciones (.4%)	\$ 140.200	\$ 1.880.375	\$ 2.068.412	\$ 2.275.254
UTILIDAD BRUTA (MC)	\$ 7.988.799	\$ 107.143.356	\$ 117.857.692	\$ 129.643.461
Gastos de Admón. Y Ventas	\$ 3.567.403	\$ 42.808.838	\$ 42.808.838	\$ 43.508.063
comisiones en pagos 20%	\$ 1.596.500	\$ 21.412.401	\$ 23.553.641	\$ 25.909.006
EBIT	\$ 2.824.896	\$ 42.922.116	\$ 51.495.212	\$ 60.226.393
Interés	\$ 1.182.708	\$ 14.192.500	\$ 12.976.000	\$ 11.759.500
EBITDA	\$ 1.508.854	\$ 28.729.616	\$ 38.519.212	\$ 48.466.893
Impuestos 38,5%	\$ 580.909	\$ 11.060.902	\$ 14.829.897	\$ 18.659.754
UTILIDAD NETA	\$ 927.945	\$ 17.668.714	\$ 23.689.315	\$ 29.807.139
Depreciación	\$ 133.333	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
ahorro fiscal (1-T)	\$ 727.366	\$ 8.728.388	\$ 7.980.240	\$ 7.232.093
flujo de caja libre bruto	\$ 1.788.644	\$ 27.997.102	\$ 33.269.555	\$ 38.639.231
Var. de capital de trabajo		\$ 10.706.201	\$ 1.070.620	\$ 1.177.682
flujo de caja libre		\$ 17.290.901	\$ 32.198.935	\$ 37.461.549
amortización crédito		\$ 8.110.000	\$ 8.110.000	\$ 8.110.000
pago de intereses		\$ 6.082.500	\$ 4.866.000	\$ 3.649.500
flujo de caja del inversionista		\$ 3.098.401	\$ 19.222.935	\$ 25.702.049

5.6. BALANCE GENERAL

Cuadro 32. Balance general del primer año

CROSS DOKING	
SEPTIEMBRE 30-OCTUBRE 30 / 2006	
BALANCE GENERAL	
ACTIVOS	
Efectivo	
Bancos	\$ 143.365.180
Cuentas x Cobrar (clientes)	\$ 10.706.201
Inventarios	
Total Activo Corriente	\$ 154.071.381
Propiedad, planta y equipos	\$ 15.500.000
Terreno	
Vehículos	
Inversiones en equipos	
Depreciación	\$ 1.600.000
Total Activos Fijos Neto	\$ 13.900.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 167.971.381
PASIVOS	
Proveedores	\$ 1.200.000
Cuentas x pagar	\$ 87.856.488
Total Pasivo Corriente	\$ 89.056.488
Obligaciones bancarias	\$ 14.192.500
Cesantías consolidadas	\$ 2.996.801
otros pasivos	\$ 3.506.878
TOTAL PASIVOS	\$ 109.752.667
PATRIMONIO	
Capital	\$ 40.550.000
Utilidades acumuladas	
Utilidades en el ejercicio	\$ 17.668.714
TOTAL PATRIMONIO	\$ 58.218.714
TOTAL PAS. Y PAT.	\$ 167.971.381

5.7. PRESUPUESTO DE NOMINA ANUAL

Cuadro 33. Presupuesto de nominal anual

	COSTO TOTAL
secretaria	\$ 699.224
mensajero 1	\$ 699.224
mensajero 2	\$ 699.224
mensajero 3	\$ 699.224
mensajeros salud 3	\$ 293.760
servicio al cliente	\$ 699.224
contador	\$ 250.000
asistente	\$ 699.224
director	\$ 925.970
	\$ 5.665.076

5.8. PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

Cuadro 34. Presupuesto de gastos administrativos

COSTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS	
arriendo	\$ 250.000
servicios	\$ 180.000
mantenimiento de equipos	\$ 50.000
actividades de mercadeo y publicidad	\$ 1.000.000
nomina	
gasolina motos	\$ 50.000
Banda ancha w-máx.	\$ 85.000
	\$ 1.615.000

5.9. FLUJO NETO DE OPERACIONES

Cuadro 35. Flujo neto de operaciones

FLUJO NETO DE OPERACIONES			
PERIODO AÑO 1,2,3			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas por año	\$ 154.071.381	\$ 169.478.519	\$ 186.426.371
Costos variables	\$ 45.047.650	\$ 49.552.415	\$ 54.507.656
Margen de contribución	\$ 109.023.731	\$ 119.926.104	\$ 131.918.715
Gastos Fijos	\$ 42.808.838	\$ 42.808.838	\$ 43.508.063
Depreciación	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 64.914.893	\$ 75.817.266	\$ 87.110.652
Impuestos 38,5%	\$ 24.992.234	\$ 29.189.647	\$ 33.537.601
Utilidad después de impuestos	\$ 39.922.659	\$ 46.627.618	\$ 53.573.051
Depreciación	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Flujo neto en operaciones	\$ 41.222.659	\$ 47.927.618	\$ 54.873.051
Valor de salvamento	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total flujo neto de fondos	\$ 41.222.659	\$ 47.927.618	\$ 54.873.051

5.10. PUNTO DE EQUILIBRIO, ENDEUDAMIENTO Y LIQUIDEZ

Cuadro 36. Punto de equilibrio, endeudamiento y liquidez

PUNTO EQUILIBRIO		
AÑO 1	39%	\$ 42.808.838
AÑO 2	36%	\$ 42.808.838
AÑO 3	33%	\$ 39.552.784
LIQUIDEZ		
AÑO 1	1,73	
AÑO 2	1,94	
AÑO 3	2,13	
ENDEUDAMIENTO		
AÑO 1	65%	
AÑO 2	56%	
AÑO 3	51%	

6. MODULO 6: IMPACTO DEL PROYECTO

6.1. IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL

En cuanto a lo económico y social el proyecto pretende brindarse soluciones de comunicaron a las personas y darles beneficios directos de ahorro de tiempo y disponibilidad a las personas, en cuanto a lo económico vemos que el sector postal es altamente significativo al crecimiento del PIB ya que para el gobierno en especial para el ministerio de comunicaciones el sector postal le aporta el 4% de la facturación por ventas y estas están destinadas en teoría para la inversión social y al crecimiento de las tecnologías de comunicación en el país, por otra parte encontramos que las empresas se beneficiaran ya que la mensajería y el servicio postal le aportan de sobre manera a la especialización de sus actividades convirtiendo en empresas mas competitivas.

El proyecto crea en su totalidad 9 puestos de trabajo directo y más de 8 puestos de trabajo indirecto para la distribución del correo masivo, ya que los mensajeros serán contratados al destajo pero se les cubrirán todos sus gastos de salud prepagada.

6.2. CONCLUSIONES

- ✓ Después de haber desarrollado este trabajo concluimos la complejidad del mismo ya que pone a prueba un sin numero de variables practicas y teóricas para la creación de una empresa o el desarrollo de un proyecto.
- ✓ Concluimos que es posible su ejecución el proyecto por su flexible infraestructura y su viabilidad comercial ya que esta dirigido a un segmento nuevo y propone estándares de tecnológico y de sistemas de información novedosos para el sector.
- ✓ La inversión tecnológica debe ser continua y el implemento de nuevos sistemas es indispensable para el posicionamiento que quiere la empresa
- ✓ La empresa debe estar regido por el marco regulatorio del sector postal y estar atento a cualquier cambio del sector y de las políticas cambiarias
- ✓ La empresa debe ser flexible a cualquier requerimiento y necesidades nuevas del cliente.

6.3. RECOMENDACIONES

- ✓ Para el desarrollo de este proyecto es necesario y de vital importancia desarrollar la confianza y la relación directas entre el cliente y la empresa
- ✓ Para mejorar la comercialización del proyecto es necesario desarrollar habilidades de relaciones publicas y conocer muy bien las necesidades del mercado de forma directa
- ✓ La empresa debe mantener los niveles de eficiencia y rapidez en su funcionamiento operativo ya que de esto depende su rentabilidad y su permanencia en el mercado
- ✓ La empresa debe tener medidas de aseguramiento en el transporte de dinero de sus clientes ya que esto se da de forma externa a la empresa.
- ✓ El funcionamiento administrativo de la empresa se debe realizar a cabalidad ya que de este depende la rentabilidad de la empresa y su crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF, H.I. Planteamientos Estratégico, nueva tendencia de la Administración. México: Editora Trillas, 1993. 890 p.

BRALEY AND MYERS. Fundamentos de Financiación Empresarial. 4 ed. México: Editora Mc. Graw Hill, 1993. 256 p.

JARRILLO, José Carlos. Dirección Estratégica. España: Editorial Mac Graw Hill, 1992. 541 p.

NUENO, pedro. Emprendiendo. El Arte de crear Empresas y sus artistas. Madrid. Editorial Continental S.A., 1992. 365 p.

PORTER, M. E. Estrategias Competitivas. México: Editora Continental S.A., 363 p.

SCHNARCH KIRBERG ALEJANDRO/ desarrollo de nuevos productos / como crear y lanzar nuevos productos y servicios al mercado. 4 ed. Bogotá: Mc Graw-Hill interamericana-, 385 p.

SALLENAVE, JEAN PAUL. Gerencia y Planeación Estratégica. Colombia: Editorial Norma S. A., 1997. 294 p.