

Plan Estratégico de Comunicación Externa para la empresa TNCC Express

Shirley Y. Muñoz Muñoz 0000122309

Trabajo de investigación aplicada

Asesor:

Zulma Rocío Velandia

Magíster en Comunicación – Educación

Facultad de Comunicación

Universidad de La Sabana

Programa de Comunicación Social y Periodismo

Chía, Cundinamarca

Septiembre, 2021

Resumen

La comunicación organizacional ha logrado establecer vínculos entre la empresa y sus diferentes públicos de interés, permitiéndole a las organizaciones transmitir y recibir información interna o externa y mejorar significativamente su desempeño. Construir, mejorar y mantener relaciones sólidas con públicos del entorno externo de la empresa como proveedores, accionistas o clientes se ha vuelto fundamental para su supervivencia y crecimiento en el mercado, siendo la comunicación externa, subdisciplina de la comunicación organizacional, la responsable de forjar dichas relaciones.

Debido a lo anterior y teniendo en cuenta los resultados de evaluaciones preliminares, surge la necesidad de un Plan Estratégico de Comunicación Externa para la empresa vinculada al sector de transporte de mercancía por carretera TNCC Express, con el cual se busca impulsar estratégicamente su introducción y perdurabilidad en el mercado y contribuir con su crecimiento y la mejora de su desempeño, mientras se crean y fortalecen lazos entre la empresa y su público externo.

Este proyecto está basado en el modelo de investigación aplicada, que se sustenta en métodos de investigación- acción-participación, con el objetivo de proponer soluciones ante una situación problemática que aqueje a una comunidad en particular. En este sentido, para el planteamiento de este PECO, inicialmente se realizó un análisis interno que permitió adentrarse en la empresa y conocer su funcionamiento, sus capacidades y ventajas competitivas, sus valores y estructura, su historia y demás aspectos importantes que mostraron la esencia de la empresa y su razón de ser.

Después de conocer y entender la empresa desde su interior, se procedió con un análisis profundo de su entorno externo que, más allá de hallazgos positivos como la inversión en el sector de transporte de mercancía por carretera que el Gobierno Colombiano está haciendo y que ha proyectado para los próximos años y las oportunidades que está

generando el desarrollo tecnológico en el sector, también mostró carencias de la empresa en el mercado y frente a su competencia, una floja presencia digital, pocos canales de intercambio de información con sus públicos y una nula estrategia de retención de clientes; además, se conocieron advertencias de futuras amenazas, que junto con las dificultades previamente mencionadas, afectarían notablemente el funcionamiento de la empresa. Es a raíz de estos hallazgos que se llega a la conclusión de que es necesario, como propuesta de solución, presentar el siguiente Plan Estratégico de Comunicación Externa, el cual se espera que actúe satisfactoriamente ante las mencionadas situaciones problemáticas y que, por ende, impulse el rendimiento y desempeño de la empresa.

Abstract

Organizational communication has managed to establish a link between the company and its different stakeholders. This allows organizations to transmit and receive internal or external information and significantly improve their performance. It also builds, improves, and maintains solid relationships with the public. This comes from the external environment of the company such as suppliers, shareholders, or clients and has become essential for its survival and growth in the market. External communication which is a sub-discipline of organizational communication is responsible for forging said relations.

Due to the above and considering the results of preliminary evaluations, the need arises for a Strategic External Communication Plan for the TNCC Express company linked to the road freight transport sector. It seeks to strategically promote its introduction and durability in the market and contribute with its growth and improvement of its performance. It also seeks to create and strengthen ties between the company and its external public.

This project is based on the applied research model which is based on research-action-participation methods with the aim of proposing solutions to a problematic situation that afflicts a particular community. In this sense, for the approach of this Strategic External

Communication Plan initially an internal analysis was carried out. The internal analysis was to enter the company and learn about its operation, its capabilities and competitive advantages, its values and structure, its history, and other important aspects that showed the essence of the company and its reason for being.

After knowing and understanding the company from the inside we proceeded with a deep analysis of its external environment. It showed positive findings such as investment in the sector of transport of goods by road that the Colombian Government is making and has projected for the next few years and the opportunities that technological development is generating in the sector. Beyond that, it also showed the company's shortcomings in the market and in the face of its competition, a weak digital presence, few information exchange channels with its audiences, and a null strategy customer retention. In addition, warnings of future threats were known which together with the previously mentioned difficulties would significantly affect the operation of the company. It is because of these findings that the conclusion is reached that it is necessary as a solution proposal to present the following External Communication Strategic Plan which is expected to act satisfactorily in the face of the problematic situations and therefore promote the performance of the company.

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	5
Índice de Tablas	9
Índice de Figuras	10
Introducción.....	11
Objetivos.....	13
<i>Objetivo General.....</i>	<i>13</i>
<i>Objetivos Específicos</i>	<i>13</i>
Marco Teórico.....	14
<i>Comunicación</i>	<i>17</i>
Comunicación Organizacional	19
Comunicación Interna	20
Comunicación Externa	22
Plan Estratégico de Comunicaciones [PECO]	23
Diagnóstico de Comunicaciones.....	25
Microambiente (análisis interno).....	28
La empresa	29
• Visión.....	29
• Misión.....	29
• Clima organizacional	30
• Cultura Organizacional	31
• Estructura organizacional.....	33
• Valores Corporativos.....	35
• Imagen corporativa	36
• Productos, bienes y servicios.....	38

• Stakeholders.....	39
• Análisis FODA	42
Macroambiente (análisis externo).....	44
• Análisis PESTEL	46
Mercado	48
Competencia	51
• Benchmarking	52
Objetivos.....	53
• Estrategias y tácticas	54
Diagnóstico de Comunicaciones	55
<i>Objetivo General</i>	55
<i>Objetivos Específicos</i>	55
<i>Análisis Interno</i>	55
La empresa	55
Origen y Evolución Histórica.....	55
Misión y Visión.....	56
Objetivos Estratégicos y Valores Corporativos.	56
Cadena de Valor.....	56
Adquisición y Retención de Clientes.....	57
Política Integral de Servicio.	57
Estilo de Administración, Liderazgo y Cultura organizacional.	58
Estructura Organizacional.....	58
Organigrama de TNCC Express	59
Atributos Dominantes en la Organización.....	60
Productos, Bienes y Servicios.....	60
Stakeholders	61
Perfil de Capacidad Interna [PCI].....	62
<i>Análisis Externo</i>	64

Mercado	64
Mensajería y Paquetería	67
Tendencias en el sector.....	68
Análisis PESTEL.....	69
La empresa y su Entorno Digital.....	73
Competencia	76
Competencia Directa.....	76
Características de la Competencia Directa	76
Competencia Indirecta	77
Características de la Competencia Indirecta	78
Competencia Sustituta.....	78
Características de la Competencia Sustituta.....	78
Benchmarking.....	79
Benchmarking: Competencia Directa	79
Benchmarking: Competencia Indirecta	82
Benchmarking: Competencia Sustituta.....	85
Presentación del Plan Estratégico.....	87
<i>Plan Estratégico de Comunicación Externa.....</i>	<i>87</i>
Planteamiento del Problema	87
Objetivo general.....	87
Objetivo específico 1	87
Objetivo específico 2	90
Objetivo específico 3	94
<i>Cronograma de Ejecución del Plan Estratégico de Comunicación Externa</i>	<i>102</i>
<i>Indicadores de Gestión</i>	<i>103</i>
Indicadores de los Objetivos	103
Indicadores de Gestión de las tácticas	106
.....	107

.....	108
<i>Presupuesto de Costos Estimados para la Ejecución del Plan Estratégico</i>	109
Recomendaciones finales para la implementación de este Plan Estratégico de Comunicación	
Externa	111
Conclusiones	112
Referencias	114
Anexos	119
1. <i>Perfil de Capacidad Interna [PCI]</i>	119
2. <i>Matriz PESTEL</i>	122

Índice de Tablas

Tabla 1. Diseños Organizacionales	33
Tabla 2. Concepto de Mercado	49
Tabla 3. Administrativos y Empleados de TNCC Express	58
Tabla 4. Benchmarking Competencia Directa	81
Tabla 5. Benchmarking Competencia Indirecta.....	84
Tabla 6. Benchmarking Competencia Sustituta.....	86
Tabla 7. Cronograma de ejecución del PECO para TNCC Express	102
Tabla 8. Objetivo General	103
Tabla 9. Objetivo Específico 1	103
Tabla 10. Objetivo Específico 2.....	104
Tabla 11. Objetivo Específico 2.....	104
Tabla 12. Objetivo Específico 3.....	105
Tabla 13. Táctica 1.1.2.....	106
Tabla 14. Táctica 3.1.1	107
Tabla 15. Táctica 2.1.2.....	107
Tabla 16. Táctica 3.2.1	108
Tabla 17. Presupuesto Estimado Para la Ejecución del Plan	109

Índice de Figuras

Figura 1. Marco Teórico.....	16
Figura 2. El Proceso de Comunicación.....	17
Figura 3. Análisis FODA.....	43
Figura 4. Política Integral de Servicio TNCC Express.....	58
Figura 5. Organigrama de TNCC Express.....	59
Figura 6. Mapa de Audiencias de TNCC Express.....	61
Figura 7. Interfaz del Perfil de TNCC Express en Facebook.....	74
Figura 8. Interfaz de Página Web TNCC Express.....	75
Figura 9. Estado General de la Página Web.....	75

Introducción

El presente trabajo está dirigido a la comunicación externa de la empresa de mensajería y paquetería TNCC Express con sede en Bucaramanga. Consiste en la elaboración y propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación Externa listo para ejecutar, el cual se enfoca en el planteamiento de soluciones encaminadas a introducir y posicionar estratégicamente a TNCC Express en el mercado y, por ende, mejorar significativamente el rendimiento y desempeño de la empresa.

Además, una correcta gestión de este Plan Estratégico de Comunicaciones [PECO] ampliará y mejorará los canales de intercambio de información de la empresa, innovando y afianzando la comunicación con sus clientes, fortaleciendo su presencia digital y permitiéndole crear estrategias acertadas para la obtención y retención de clientes. Igualmente, aportará considerablemente en el progreso de la comunicación de marca de TNCC Express.

Con la implementación de este PECO, también se busca visibilizar ante la comunidad afectada la importancia y el alcance que tiene para una organización gestionar adecuadamente las relaciones con sus públicos externos, mantenerse actualizado sobre las novedades en el mercado y conocer y anteponerse a los cambios de su entorno.

Previamente al planteamiento del PECO, se realizaron los respectivos diagnósticos, interno y externo, y entrevistas preliminares que condujeron a conocer el funcionamiento de TNCC Express y que, además, permitieron un primer acercamiento con la situación problemática de la empresa. Después, se hizo una evaluación detallada del mercado, en el que se obtuvieron, entre otros hallazgos, novedades y próximas tendencias en el sector del transporte de mercancía y el subsector de la mensajería y paquetería; también, se realizó una evaluación de la competencia, encontrando, finalmente, el principal problema que aqueja la

comunicación externa de la empresa. Seguidamente, se procedió con la presentación del PECO.

La ejecución de este plan está proyectada a un término de 6 meses y su planteamiento se constituye de objetivos específicos, con sus respectivas estrategias, tácticas y acciones que permitirán su consecución. Igualmente, se proyectaron indicadores de gestión de cada uno de los objetivos que componen el plan y de las principales tácticas propuestas, lo que hará posible un monitoreo constante y, en el caso de un futuro inconveniente, una respuesta oportuna. Adicionalmente, se propone un cronograma de ejecución, un posible presupuesto y recomendaciones finales para un exitoso cumplimiento del Plan Estratégico de Comunicación Externa de TNCC Express.

Finalmente, es importante mencionar que la construcción de este PECO fue posible gracias a la unión de conocimientos de autores sobresalientes como, Philip Kotler, Gary Armstrong, Mario Mesa Holguín, Horacio Andrade, Idalberto Chiavenato y demás especialistas destacados, entre otros campos, en la comunicación organizacional, marketing, administración de empresas, comportamiento organizacional y de quienes sus aportes fueron cruciales en el fundamento teórico de este trabajo.

Del mismo modo, se tomaron en cuenta conocimientos previos y la experiencia adquirida en trabajo de campo y talleres realizados en clases como Comunicación para Prevenir Crisis, Laboratorio de Comunicación, Procesos Organizacionales, Comunicación Corporativa y el Seminario Optativo de Comunicación organizacional, materias vistas según el plan académico del programa de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de La Sabana.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar y presentar un Plan Estratégico de Comunicación Externa listo para ejecutar en el que se evidencie de manera implícita y explícita todos los conocimientos adquiridos durante la carrera de Comunicación Social y Periodismo.

Objetivos Específicos

Indagar con respecto a la comunicación organizacional, revisando y exponiendo una teoría sólida y calificada que describa los principales aspectos de esta y que reconozca su significativo aporte a las organizaciones.

Proponer soluciones factibles que permitan contrarrestar los problemas encontrados en la comunicación de la empresa y que afectarían su funcionamiento y desempeño.

Resaltar la importancia de gestionar adecuadamente la comunicación externa de una empresa, dándole a la comunidad afectada razones para invertir esfuerzos en este campo.

Marco Teórico

Para el desarrollo del siguiente marco teórico, se escogieron los conceptos de Comunicación Organizacional y Plan Estratégico de Comunicaciones- PECO, como los dos ejes temáticos claves que enmarcan la parte conceptual del presente trabajo, estos, a su vez, encabezados por el concepto principal **Comunicación**; a partir de estos, se desprenden, como se expone en la Figura 1, una serie de subtemas, que, al abordarlos, explicarán el porqué de la decisión de trabajar con base en este marco conceptual.

En cuanto a la forma y contenido, los conceptos trabajados están ordenados desde el más general hasta el más específico y están agrupados de tal manera que sea más fácil comprenderlos.

La elección del concepto Comunicación Organizacional tiene la intención de resaltar la relevancia del desarrollo de esta disciplina de la comunicación, pues es la que hace posible la realización de este trabajo y muchos otros más que han surgido debido a la necesidad de las empresas de interactuar y comunicarse con sus diferentes públicos. Por otra parte, la elección de conceptos relacionados con Plan Estratégico de Comunicaciones se sustenta en la relevancia que tiene para la comunicación de una empresa el planteamiento de un PECO y su respectiva función en la solución de un problema de carácter comunicativo o el mejoramiento del proceso comunicativo de la misma, además de definir las principales herramientas y aspectos a tener en cuenta, en los que se basa toda la información recogida tras la realización del respectivo diagnóstico presentado más adelante.

En ambas partes, se definen varios conceptos relacionados con comunicación interna, la estructura de una organización, sus valores corporativos, el clima o la cultura de la empresa, sin embargo, es importante aclarar que este trabajo está principalmente direccionado hacia la comunicación externa de la empresa, por lo que el desarrollo de

aspectos relacionados con el entorno de la empresa, su público externo o su competencia tendrán mayor relevancia dentro del cuerpo del trabajo.

La realización del PECO para la empresa TNCC Express de Bucaramanga y este marco teórico están basados en el conocimiento y la experiencia de especialistas como Philip Kotler, Gary Armstrong, Mario Mesa Holguín, Horacio Andrade, Idalberto Chiavenato, entre otros autores, quienes se destacan en temas asociados con la comunicación estratégica y organizacional, administración de empresas, marketing, comportamiento organizacional, y cuyos conocimientos resultaron de vital importancia para la realización de este plan.

En la Figura 1 se plasma gráficamente la organización de los conceptos que serán definidos posteriormente.

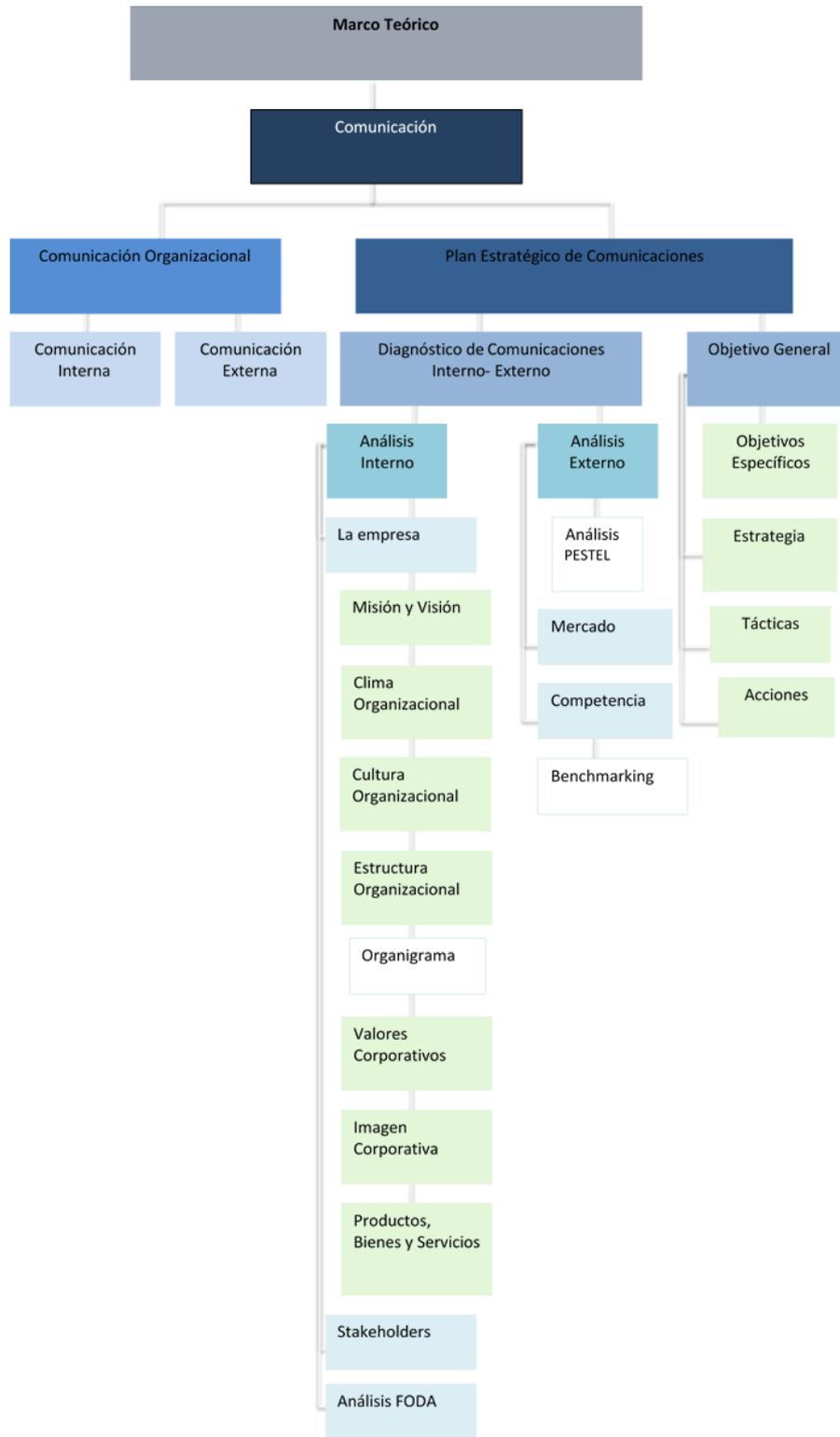


Figura 1. Marco Teórico

Nota: Elaboración propia (2021)

Comunicación

Antes de abordar el concepto de Comunicación Organizacional, resulta imperativo definir qué es comunicación y exponer su importancia en las relaciones interpersonales y en la sociedad en general.

Para darle significado al término comunicación, citaremos a Vanessa Guzmán Paz, profesional experta en marketing, quien define, en el libro *Comunicación Organizacional*, la comunicación como un proceso, en el cual “se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que puede ser compartida. Se dice que la comunicación es un proceso, ya que se realiza en un lapso; y se necesitan varios elementos y tiempo suficiente para que se realice (Guzmán, 2012, p.9).

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge son doctores en Comunicación de la Universidad de Arizona y de la Universidad de Illinois en Urbana- Champaign respectivamente; los expertos en comportamiento organizacional plasman, como se observa en la Figura 2, los elementos necesarios en el proceso de la comunicación a los que hace referencia Guzmán (2012):

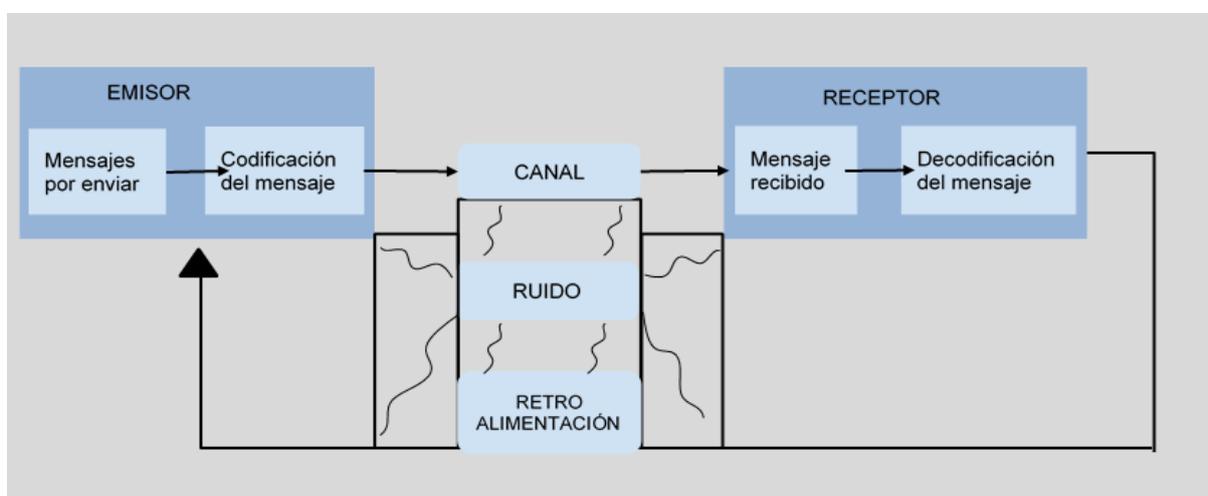


Figura 2. El Proceso de Comunicación

Nota: Adaptado de El Proceso de Comunicación (p.353), por Robbins y Judge (2009).

Los también sobresalientes en Gerencia y Liderazgo, Robbins y Judge (2009), en la décimo tercera edición del libro *Comportamiento Organizacional*, unieron sus conocimientos para destacar el valor de la comunicación entre las personas, pues, de acuerdo con Robbins y Judge (2009), nadie puede vivir sin comunicarse, por lo que se debe aprender a hacerlo, es decir, no sólo transmitir o expresar algo, sino, hacerse entender. Los expertos mencionan que una mala comunicación puede ser "mortal" y exponen que al menos el 70% de las malas relaciones interpersonales se dan por una débil comunicación.

Ningún grupo existe sin comunicación: la transferencia de significado entre sus miembros. Es sólo a través de la transmisión de significado de una persona a otra que la información y las ideas se pueden transmitir. Sin embargo, la comunicación es más que sólo impartir significado. También debe entenderse. En un grupo en el que uno de sus miembros sólo hable alemán y los demás no, el individuo no será comprendido totalmente. Por tanto, la comunicación debe incluir la *transferencia y la comprensión del significado*. (Robbins & Judge, 2009, p. 351)

Por su parte, el comunicador social y periodista de la Universidad de La Sabana, además, magister en Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento de la Universidad Oberta de Cataluña, Daniel Fernando López (2011) coincide con Robbins y Judge (2009), afirmando que, aunque parezca absurdo, por el hecho de que la comunicación es algo inherente a las personas, es preciso aprender a comunicarse y saber cómo enseñar comunicación.

En el Capítulo *Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización* del libro *Comunicación Empresarial, Plan Estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*, López (2011) sostiene que

la ausencia de comunicación en las relaciones sociales ha definido su propia legitimidad. La guerra, el movimiento sindical, el divorcio, la desertión y mortalidad

estudiantil, la desmotivación de los empleados, las crisis económicas, la injusticia social, la violencia intrafamiliar y la opinión pública, entre otros, son ejemplos claros de falta de comunicación. Por tanto, el cómo se debe hacer la comunicación se convierte en el conocimiento explicativo de la teoría de la misma, que con el tiempo se va convirtiendo en un conocimiento autónomo en la carrera hacia el reconocimiento como ciencia por la comunidad científica mundial. (p. 28)

Saber comunicarse no garantiza una comunicación perfecta. Robbins y Judge (2009) argumentan que la comunicación perfecta se queda en la teoría, debido a que no es posible en la práctica, pues se duda de que el receptor logre recibir la misma imagen mental que la que tuvo el emisor al momento de expresar su mensaje.

Comunicación Organizacional

Una vez expuesto el concepto de comunicación, en los siguientes párrafos se trabajará el primer eje temático clave dentro del planteamiento de este trabajo: la comunicación organizacional.

Publicaciones Vértice (s.f.a) en su *Manual de Comunicación Interna*, se refiere a esta como comunicación empresarial, definiéndola como “el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado. Esta se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones” (p.5).

La comunicación empresarial ha ido transformándose con el paso del tiempo; según Publicaciones Vértice (s.f.a), años atrás, la comunicación de una organización sólo iba dirigida hacia sus clientes, pues otros públicos externos al igual que los trabajadores de una empresa fueron tenidos en cuenta sólo después de que el proceso comunicativo pasara a ser de 360°.

Desde el punto de vista del especialista en Cultura, Comunicación y Creatividad Organizacional, Horacio Andrade, la comunicación organizacional puede definirse desde tres

perspectivas distintas: como proceso social, como disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades.

Para definir la comunicación organizacional como un proceso social, Andrade (2005), en su libro *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*, alude a la idea de la comunicación vista como “un proceso social fundamental”, sustentada por el especialista en comunicación David K. Berlo, y a partir de esta premisa, Andrade (2005) sostiene que la comunicación organizacional es “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos” (p.15).

En cuanto a la comunicación organizacional vista como disciplina, “es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio” (Andrade, 2005, p.16).

El desarrollo de la comunicación organizacional como disciplina se puede situar alrededor de los años 70, debido a que en estas fechas se conocen las primeras obras relacionadas con esta disciplina, se empieza a trabajar con mayor solidez en el desarrollo de esta y las asociaciones de profesionales en comunicación organizacional, que fueron importantes en el impulso de este campo, empezaron a ser más notorias (Andrade, 2005).

Finalmente, Andrade (2005) afirma que la comunicación organizacional como conjunto de técnicas y actividades es el proceso comunicativo en la organización que, a raíz de distintas investigaciones, contribuye a que la comunicación entre la organización y sus públicos tanto externos como internos mejore. Andrade (2005), en este apartado, habla sobre la Comunicación Interna y la Comunicación Externa de la organización.

Comunicación Interna. Como se mencionó al inicio de este marco teórico, el PECO propuesto para la empresa TNCC Express está direccionado hacia su público externo, por ende, los esfuerzos comunicativos recomendados dentro del plan están principalmente

enfocados en la comunicación externa de la empresa; sin embargo, como se explicará más adelante, los distintos factores involucrados en la Comunicación Interna pueden determinar el éxito de los objetivos organizacionales que se planteen, en este caso, podrían ser determinantes claves a la hora de ejecutar las distintas soluciones planteadas. Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se explica en qué consiste cada tipo de comunicación.

La comunicación interna “está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc.” (Publicaciones Vértice, s.f.a, p. 6).

Esta comunicación puede presentarse de manera formal o informal y persigue el objetivo de conectar el trabajo de los integrantes de la organización en búsqueda del éxito de esta (Publicaciones Vértice, s.f.a).

En la primera parte del libro *Más allá de la Comunicación Interna: la intracomunicación* llamada *La evaluación de la empresa como organización y su repercusión en la comunicación interna*, los autores Joan Elías y José Mascaray mencionan que

la comunicación interna se convierte en un medio imprescindible para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos. Asimismo, el planteamiento sistemático que hemos propuesto, la comunicación interna constituye un elemento más de los que integran el sistema empresa y que se mantiene en permanente interacción con los restantes elementos. (Elías & Mascaray, 2003, p.39)

El también licenciado en Comunicación y experto en Desarrollo Organizacional, Horacio Andrade, por su parte, aportando su experiencia y conocimiento dentro del capítulo *Definición y Alcance de la Comunicación Organizacional* del libro *La Comunicación en las organizaciones*, define la comunicación interna como

el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, 2002, p.12)

Con respecto a la importancia de la comunicación interna, Elías y Mascaray (2003) explican que este tipo de comunicación es un proceso muy relevante en cuanto a la organización y su contacto con el exterior, pues actúa como un agente de cambio que la prepara para eventualidades del entorno que podrían afectarla de una u otra manera.

Comunicación Externa. Por otro lado, hablar de comunicación externa es hacer referencia a la comunicación de las organizaciones que va dirigida hacia su exterior, los mensajes emitidos a través de esta, están “encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios” (Andrade, 2005, p. 17).

La comunicación externa “viene determinada por las personas que no tienen ninguna relación con la empresa o bien la tienen de manera muy limitada, sea ésta geográfica, de productos o de servicios” (Publicaciones Vértice, s.f.a, p. 5).

Daniel Fernando López, quien, además, es especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Piloto de Colombia, menciona que el surgimiento de este tipo de comunicación se debió al constante cambio del mercado en el que se mueve una organización y a la necesidad de una organización de mantenerse en contacto con su público externo a pesar de estos cambios, además de crear un puente estratégico de respuesta rápida.

La comunicación externa de la organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización, sin la cual su función productiva no se podría desarrollar. Los cambios continuos y rápidos ocurridos por las

diferentes fuerzas de depresión del mercado, donde opera el negocio de la organización, hacen que se establezca un frente de respuesta estratégico de rápida respuesta a los mismos. La comunicación externa está dividida principalmente en dos categorías; comunicación comercial y comunicación pública. (López, 2011, p. 54)

Es importante resaltar que la comunicación externa de una empresa puede depender de toda la organización y no sólo de los departamentos con los que normalmente suele relacionarse como lo son el de prensa, relaciones públicas o comunicación corporativa. Teniendo en cuenta a Publicaciones Vértice (s.f.a), “todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización” (p.6).

Por su parte, Andrade (2005) menciona que tanto las relaciones públicas como la publicidad están ceñidas a la comunicación externa.

Plan Estratégico de Comunicaciones [PECO]

Una vez desarrollado el primer eje temático propuesto, es momento de abordar los principales conceptos enmarcados dentro de un PECO. Estos temas fueron considerados debido a que es necesario que se entienda en qué consiste la elaboración del plan estratégico presentado, su importancia para la empresa TNCC Express y explicar el procedimiento a seguir en la elaboración de un PECO. Entonces, sin más preámbulos, ¿qué es un PECO?

Desde el punto de vista del experto en comunicación estratégica, Javier Cabrera (2021), un Plan Estratégico de Comunicaciones

establece las acciones a seguir, los recursos necesarios dependiendo del tipo de empresa que quiere comunicar, el tiempo basado en una planeación detallada y puntual, así como las estrategias, acciones y tácticas necesarias, para una comunicación asertiva y acertada. Tener un PECO es el primer paso para avanzar en el camino correcto, requiere una inversión, pero a la larga, genera ganancias. Por el

contrario, comunicar mal, solo por ahorrar, genera dolores de cabeza y muchas veces perdidas. (párr. 4)

Cabrera (2021), en el artículo de opinión *El PECO en la Comunicación*, publicado por el diario La Nación, resalta el trabajo y esfuerzo que un PECO requiere, pues debe ser sustentado con argumentos sólidos que funcionen a largo plazo y no ser guiado por la intuición.

Adicionalmente, López (2011) expresa que un PECO necesita de los siguientes pilares fundamentales para mantenerse:

- La gerencia
- Ensamble de públicos
- Debe pensarse desde las perspectivas de las personas
- La convicción, más allá de la motivación
- Construcciones de relaciones de amistad

Una eficaz planeación estratégica podría asegurar la superioridad de la empresa con su competencia, por ende, su éxito. La planeación estratégica permite crear estrategias y ejecutarlas, de tal manera, que la empresa pueda encajar en el entorno en el que se encuentra, según lo explica Peter Drucker, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX.

Como lo dijo Drucker (1984)

la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación matemática, los resultados obtenidos, frente a las expectativas que se hayan generado. (Chiavenato & Sapiro, 2011, p.25)

Diagnóstico de Comunicaciones. Es inviable pensar en el planteamiento de un PECO sin un previo diagnóstico que nos arroje el problema de carácter comunicativo o una oportunidad de mejora que se trabajará dentro del mismo. Es por esta razón que primero se explicará en qué consiste un diagnóstico de comunicaciones y todos los temas asociados a este y, posteriormente, se abordarán los temas relacionados con los objetivos, estrategias, tácticas y acciones del PECO.

Entonces, un diagnóstico de comunicaciones corporativas es una evaluación profunda que busca problemas en la comunicación, tanto interna como externa de una organización. Los resultados de esta evaluación deben estar sustentados, deben ser rigurosos y aprobados, pues de esto depende el planteamiento de una estrategia efectiva para combatir un posible problema que esté afectando la comunicación de la organización (López, 2011).

No son suficientes los criterios del sentido común o la experiencia vivida de un comunicador para extrapolar situaciones problemáticas en la organización que requiere el diagnóstico. Cada organización es un mundo diferente de posibilidades y características humanas particulares. Se trata de emplear, al máximo posible, métodos de investigación sistematizados que garanticen la validez y veracidad de los datos encontrados; que permitan con absoluta confianza invertir los recursos necesarios en la solución de los problemas encontrados. (López, 2011, p.65)

Para una evaluación más profunda y detallada de los factores vinculados a una organización, es importante realizar un diagnóstico tanto interno como externo. Para entender el origen de la información recolectada en la que se sustenta el planteamiento del PECO para TNCC Express, a continuación, se explica en qué consiste cada uno de los diagnósticos mencionados.

Idalberto Chiavenato es reconocido como uno de los autores **brasileños** más destacados en **Brasil** y en toda Iberoamérica en áreas como Administración de Empresas y

Recursos Humanos; Arão Sapiro, por su parte, es especialista en Liderazgo Organizacional, Planificación Estratégica y de Mercado, Gestión del Cambio y Negociación, y Mediación. Ambos profesionales, en el libro *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones*, describen el **diagnóstico interno**, también llamado diagnóstico estratégico de la organización, análisis organizacional o auditoría interna, como “una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que se debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos flacos que debe corregir o mejorar” (Chiavenato & Sapiro, 2011, p.105).

Dentro de los principales aspectos para tener en cuenta al realizar un análisis interno están los recursos de la empresa, que pueden ser tangibles o intangibles, sus capacidades y habilidades, la identificación de sus competencias esenciales, su cadena de valor, sus ventajas competitivas, y su competitividad estratégica (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Humberto Serna Gómez ha trabajado como investigador en líneas relacionadas con la planeación estratégica, el comportamiento organizacional e innovación, la estrategia y el mercadeo, los negocios de impacto social, el gobierno corporativo y las empresas de familia. El autor expone dos procedimientos para ejecutar una auditoría organizacional, aclarando que existen varios procedimientos para la realización de un diagnóstico, sin embargo, depende de cada empresa definir cuál usar, según el enfoque y la profundidad que quiera darle a este análisis.

El primer procedimiento para la realización de un diagnóstico interno profundo, planteado por Serna (2014), en su libro *Gerencia Estratégica*, es el Perfil de Capacidad Interna de la empresa [PCI], el cual evalúa las fortalezas o debilidades de la empresa y su grado de impacto, con respecto a cinco categorías: la capacidad directiva, la capacidad competitiva (o de mercado), la capacidad financiera, la capacidad tecnológica (producción) y

la capacidad de talento humano; y el segundo procedimiento recomendado por el autor es el Análisis de vulnerabilidad.

Parte del diagnóstico interno hecho para este PECO se basó en el primer procedimiento propuesto por Serna. Se le pidió al Gerente de TNCC Express hacer una autoevaluación del PCI de TNCC Express. Más adelante se expondrán los resultados de este diagnóstico.

El **diagnóstico externo**, por su parte, “busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas” (Chiavenato & Sapiro, 2011, p.45).

También puede ser llamado análisis del entorno o auditoría de la posición. A través de este diagnóstico, se puede construir un plano externo de la organización y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella, por ende, según Chiavenato y Sapiro (2011) se vuelve clave durante este análisis que se tenga conocimiento sobre el contexto de los negocios, se ubiquen amenazas y oportunidades y soluciones para futuros acontecimientos que puedan afectar a la empresa.

“En la práctica, el diagnóstico estratégico externo se ocupa de estudiar los diversos factores y fuerzas del entorno externo, las relaciones que existen entre ellos a lo largo del tiempo y sus efectos reales y potenciales en la organización” (Chiavenato & Sapiro, 2011, p. 86).

Teniendo en cuenta esta apreciación, se puede concluir que para el resultado de un diagnóstico externo profundo se debe estudiar también el macroambiente y el microambiente de la organización, definidos de la siguiente manera.

Microambiente (análisis interno). De acuerdo con Kotler y Armstrong (2008), el **microambiente o microentorno** de una organización está constituido por distintos agentes que están estrechamente relacionados con la empresa.

Al igual que en el macroentorno, el cual será abordado más adelante, los autores no definen a estos agentes como factores sino como fuerzas. Las seis principales en el microentorno son: la empresa, los proveedores, los intermediarios de marketing, mercado de clientes, competidores y públicos (Kotler & Armstrong, 2008).

La empresa debe trabajar en conjunto con agentes distintos dentro cada una de las fuerzas del microentorno con el objetivo de crear una relación de valor y satisfacción con el cliente. “El éxito del marketing requerirá de la creación de relaciones con otros departamentos de la compañía, proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores y diversos públicos, los cuales se confirman para formar la red de entrega de valor de la empresa” (Kotler & Armstrong, 2008, p. 65).

Por su parte, para Heijden (2004), el microambiente o entorno de las relaciones o también llamado contexto transaccional

es el más próximo e inmediato de la organización, es un participante de hecho, porque interviene en los resultados, pero también está sujeta a su influencia. Es el sector específico de las actividades de la organización, que está compuesto por sus clientes o consumidores, proveedores, competidores y entidades reguladoras, de quienes obtiene sus recursos y a los que ofrece sus productos y servicios. Es el campo donde diseña y aplica su estrategia. (Chiavenato y Sapiro, 2011, p. 86)

Tomando como guía la Figura 1 expuesta al inicio de este apartado y la teoría relacionada con el microentorno de una empresa, a continuación, se definirán los siguientes conceptos vinculados a este tema, como lo son: la empresa (visión, misión, clima, cultura y estructura organizacional, valores e imagen corporativa y productos, bienes y servicios), el

mercado, la competencia y los stakeholders; también, se explicará en qué consiste el análisis FODA, fundamental en el diagnóstico de este entorno.

La empresa

- **Visión**

Citando el manual *Dirección Estratégica* de Publicaciones Vértice (s.f.b):

La visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno. (p.39)

La visión de una organización describe el mundo o la causa a la que la organización le va a apostar. Los experimentados Charles Lusthaus, Marie Hélene Adrien y Gary Anderson definen este concepto en el libro *Evaluación Organizacional, marco para mejorar el desempeño*, de la siguiente manera: “Las visiones van más allá del alcance de cualquier organización: representan las esperanzas y los sueños de sus miembros. La visión describe los cambios en las situaciones económicas, políticas, sociales o ambientales que el programa espera lograr” (Lusthaus *et al.*, 2002, p.100).

- **Misión**

En cuanto al concepto de misión de una empresa, este se relaciona con la parte comercial y productiva de la misma. A juicio de Publicaciones Vértice (s.f.b), “La misión de la organización establece la vocación de la empresa para afrontar unos retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma” (p. 40).

Adicionalmente, Lusthaus *et al.* (2002) ha planteado que “La misión es una expresión de la manera en que las personas ven el funcionamiento de la organización. Existe en el

marco de la visión y comienza el proceso de ponerla en marcha en acciones más concretas” (p. 100).

Tanto la visión como la misión cumplen el papel de representar el atractivo emocional de la organización. “Tienen el propósito de inspirar y promover la lealtad en la organización. La visión y la misión son las partes de una organización que apelan al corazón” (Lusthaus *et al.*, 2002, p.99).

El Consultor Senior, Charles Lusthaus, la especialista en evaluación de gobernanza, Marie Hélene Adrien, y el destacado escritor en áreas como administración y liderazgo, Gary Anderson, resaltan la importancia del cumplimiento de lo planteado tanto en la visión y en la misión de las empresas y de que los valores corporativos se demuestran con hechos y la organización se mantenga fiel a ellos.

- **Clima organizacional**

El clima organizacional permite conocer la calidad de la relación existente entre una organización y su gente. Sergio Vergara Venegas es profesional en finanzas y marketing de la Universidad Católica de Chile, profesor del magíster en Psicología Organizacional [MPO] del Diplomado en Psicología Organizacional [DPO] de la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile, y autor de *Construir Inteligencia colectiva en la organización* libro donde afirma que

El clima es un indicador del grado de bienestar de las personas y simultáneamente del ambiente interno y del grado de satisfacción y energía que se provoca al realizar el trabajo. Lograr sostener un ambiente así es estratégico para enfrentar cambios y desafíos y al mismo tiempo para generar condiciones que potencien la inteligencia colectiva (Vergara, 2015, p.48).

Apoyando el argumento de Vergara (2015), el Doctor Donald Cole, fundador de *The Organization Development Institute*, señala que lo más importante para tener en cuenta con

respecto al clima de la organización y de lo que en gran parte depende el éxito de una empresa es la relación entre el jefe, ya sea director, gerente o ejecutivo y sus empleados.

A través de las relaciones podremos llegar a explicar el clima de la organización y su grado de influencia sobre el mismo personal. Incluso las conversaciones -como fuente de relacionamiento- como medio de comunicación, resultan vitales para la supervivencia y crecimiento de la organización, pues mucho del éxito organizacional tiene que ver con la calidad, velocidad e integridad de las comunicaciones/ conversaciones. (Cole, 2005, p.77)

- **Cultura Organizacional**

Ser parte de una organización y conocerla, implica conocer también su cultura.

Chiavenato (2017) en *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones* compara la cultura organizacional con un iceberg, asegurando que, en la parte superficial, la cual es visible, se ubican los elementos físicos como el edificio, los espacios, los colores, mientras que en la parte invisible están los elementos más profundos de la organización como sus manifestaciones psicológicas y sociológicas.

Entonces, la cultura organizacional refleja “la forma en la que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización” (Chiavenato, 2017, p. 307).

Para Schein (2006), la cultura organizacional es:

un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprenda en la medida en que se resuelve los problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Vergara, 2015, p.46)

Por otro lado, Robbins y Judge (2009) agregan

La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características, de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. esto es importante, debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo. (p. 552)

Los conceptos de cultura organizacional y satisfacción en el trabajo pueden confundirse. Robbins y Judge (2009) en *Comportamiento Organizacional* recuerdan la importancia de tener claro las diferencias entre estos dos conceptos, manifestando que mientras que el término de la cultura organizacional es descriptivo, busca evaluar la manera en la que los empleados ven a su organización, la satisfacción al trabajo es evaluativa, pues busca saber la evaluación de los empleados a su ambiente de trabajo.

Dentro de una misma organización pueden encontrarse culturas dominantes o subculturas, y estas, a su vez, pueden ser fuertes o débiles, lo cual refleja qué tan formal es una organización. Robbins y Judge (2009) plantean que una empresa con una cultura fuerte es mucho más formal, por lo que tendrá que invertir menos esfuerzos en controlar el comportamiento de sus empleados.

Algunas funciones de la cultura organizacional de acuerdo con Robbins y Judge (2009) son:

- Definir fronteras (diferencia una organización de otra)
- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar la generación de compromiso con algo más grande que el interés individual
- Mejora la estabilidad del sistema social
- Ayuda a mantener unida a la organización a través de estándares apropiados sobre lo que deben decir y hacer los empleados

- Da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados (p. 555).

Robbins & Judge (2009) concluyen que no se puede determinar si la cultura organizacional de una empresa es buena o mala, pues sólo existe.

- **Estructura organizacional**

La estructura organizacional ordena el interior de la organización. Dicho con palabras de Robbins y Judge (2009)

es un medio para ayudar a la administración a alcanzar sus objetivos. Como estos se derivan de la estrategia general de la empresa, es lógico que estrategia y estructura deban estar relacionados de cerca. Dicho de manera más específica, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en su estrategia para la organización, la estructura necesitará ser modificada para dar acomodo y apoyo a este cambio. (p. 534)

Dentro del diseño de la estructura de una organización, hay seis elementos claves para tener en cuenta: la especialización del trabajo, la departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización y formalización (Robbins & Judge, 2009).

En la Tabla 1 se exponen los 3 diseños que Robbins y Judge (2009) plantean para el planteamiento de la estructura organizacional:

Tabla 1.

Diseños Organizacionales

DISEÑO	INTERPRETACIÓN
Estructura simple	Se caracteriza por su flexibilidad, economía y porque es fácil de mantener. Hay un nivel bajo de departamentalización. La toma de decisiones está centralizada en una sola persona. Es principalmente informal y se puede ver implementada mayoritariamente en negocios pequeños.

La burocracia	Se caracteriza por sus operaciones rutinarias, su nivel de formalización, sus reglas, su ordenamiento por departamentos de acuerdo con sus funciones, la toma de decisiones según la cadena de mando. Un ejemplo de este diseño son los bancos.
Estructura matriarcal	Se organizan por departamentos de acuerdo con sus funciones y productos y se crean líneas duales de autoridad.

Nota: Elaboración propia (2021) con información extraída de *Diseños Organizacionales Comunes* (p. 526-530), de Robbins y Judge (2009).

Además, Robbins y Judge (2009) mencionan el surgimiento de dos nuevos diseños: la organización virtual y la organización de fronteras, resaltando la facilidad con la que estos diseños les permite a las empresas competir.

Por su parte, Chiavenato (2017) añade que en una estructura organizacional “se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia. Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas esas condiciones” (p. 291).

Continuando con la estructuración al interior de una empresa, es preciso definir qué es un **organigrama** y explicar su importancia dentro de la organización interna de una empresa.

En el libro *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*, María José Escudero manifiesta que un organigrama refleja los distintos departamentos, secciones o áreas de trabajo que realizan unas actividades concretas. Para que cada departamento realice sus funciones de forma eficaz y eficiente, es necesario que exista una buena coordinación entre ellos; pues de nada sirve que la empresa aplique una buena política de producción si el departamento técnico no está bien coordinado con el departamento comercial, el financiero o la administración. (Escudero, 2011, p. 5)

Los organigramas pueden ser de tipo general o parcial, es decir, organizar a toda la empresa o un sector dentro de esta (Escudero, 2011).

En la *Guía Práctica de Economía de la Empresa II: Áreas de Gestión y Producción*, los autores María Carmen Gracia, Mariano Yagüez, Pilar López y Montserrat Casanovas explican que el organigrama de la empresa es “la representación gráfica del sistema de autoridad formal o jerárquica de la organización” (Gracia *et al.*, 2007, p.61).

En un organigrama se pueden ver relaciones de tipo jerárquico, de dependencia horizontal y relaciones colaterales. Su estructura está determinada ya sea por el campo de control o la cadena de mando, es decir, según el número de personas dependientes de un mismo superior o el número de niveles jerárquicos. Dentro del tipo de estructuras de un organigrama que podemos encontrar están: organizaciones altas o muy jerarquizadas, organizaciones descentralizadas y organizaciones centralizadas (Gracia *et al.*, 2007).

La definición y la comprensión del concepto de valores corporativos y de imagen corporativa resalta dos aspectos claves con los que la empresa puede competir en el mercado. Además, como todos los demás conceptos planteados en esta segunda parte del marco teórico, el desarrollo de estos en el cuerpo del trabajo permite conocer más internamente a la empresa TNCC Express.

- **Valores Corporativos**

En la explicación de este concepto, Chiavenato (2017) destaca que

Para una organización, los valores como la reputación, la credibilidad, la imagen, la ética en los negocios, la transparencia, la responsabilidad social y la conservación del ambiente, por ejemplo, son importantísimos porque representan una importante ayuda para conseguir sus negocios. (p.315)

Los valores organizacionales pueden ser “abiertos o cerrados, positivos o negativos, relativos o absolutos, condicionales o incondicionales, individuales o sociales, impuestos o aceptados voluntariamente” (Chiavenato, 2017, p. 313).

Pascal y Athos (1982) plantean el modelo de las 7 “eses”, basado en valores organizacionales:

1. **Strategy** (estrategia): diálogo
2. **Systems** (sistemas): apertura
3. **Skills** (habilidades): delegación
4. **Staff** (personal): reconocimiento
5. **Styles** (estilo): honestidad
6. **Structure** (estructura): participación
7. **Share values** (valores compartidos): trabajo compartido (Chiavenato, 2017, p.315).

- **Imagen corporativa**

La imagen corporativa permite la diferenciación de una empresa con su competencia.

Con relación a esto, Publicaciones Vértice (s.f.b) declara que

Empresas cuya marca es emblemática o muy conocida para los consumidores. Dicha marca puede ir asociada a seguridad (por ejemplo, Volvo), a lujo como Rolex, etc., las empresas aprovecharán esa Ventaja Competitiva, explotando dicha imagen y diferenciándose así de sus rivales (p.9).

La imagen corporativa o imagen de marca, como la llama (Medina, 2014) se forja a partir de las percepciones que los públicos de una marca tengan sobre esta. Aunque se puede ir generando a partir de rumores o críticas de los mismos públicos, son las acciones comunicativas de la empresa, tanto internas como externas, las que cumplen con la tarea de establecer la imagen de marca, a través de la comunicación de la arquitectura de marca (misión, visión, valores, valores y cultura corporativa).

Una buena gestión de la imagen de marca resulta primordial para una organización, pues teniendo en cuenta a Medina (2014)

es uno de los elementos corporativos más importantes en una empresa, no solo porque afecta a sus productos y servicios, sino también porque influye en el conjunto de la organización. Como se podrá ver en el siguiente capítulo de este libro, la imagen de marca se relaciona con el concepto de ‘imaginario de marca’, es decir, la construcción mental que cada stakeholder de la organización realiza sobre qué es la marca y sobre todo lo que la rodea (colores corporativos, logos, etc.). (Imagen de marca, párr.1)

Costa (2011) afirma que la imagen de marca ayuda a la empresa a cumplir, entre otras, funciones como:

- Resaltar la identidad de marca
 - Definir la cultura corporativa
 - Construir la personalidad de la organización
 - Reforzar el espíritu del trabajo en equipo
 - Atraer a los trabajadores actuales y a los trabajadores potenciales
 - Motivar a los inversores a seguir invirtiendo en la empresa
 - Crear un clima de confianza hacia la organización que reduzca el impacto de posibles crisis
 - Impulsar la producción y promoción de nuevos productos
 - Relanzar a la empresa y ayudarla a crecer en el mercado actual o en nuevos mercados
 - Generar una opinión pública favorable entre los diferentes grupos de interés.
- (Medina, 2014, Imagen de marca, párr. 2)

- **Productos, bienes y servicios**

El Doctor en Administración de la Universidad de Surrey de Reino Unido, Mario Giraldo Oliveros, define el término *producto*, en el libro *Gerencia de Marketing*, como “el conjunto de características tanto favorables como desfavorables, y beneficiosos que un consumidor alcanza mediante un intercambio con un oferente y el cual suministra su servicio mediante el uso de la experiencia de consumo” (Giraldo, 2016, p. 36).

Un producto no necesariamente es algo tangible, sino que también puede ser intangible, por ejemplo, también se pueden considerar productos las organizaciones sin ánimo de lucro, las ideas, las personas o servicios (Giraldo, 2016).

Kotler (1972) plantea 5 niveles en los que el producto puede clasificarse: el beneficio esencial, el producto genérico, el producto esperado, el producto aumentado, el potencial y el producto aumentado (Giraldo, 2016).

Los bienes, por su parte, vistos como productos de soluciones se pueden clasificar en productos de consumo o productos industriales. Giraldo (2016), con respecto a este término afirma

Con la palabra bienes nos orientamos a las ofertas de valor en las que el enfoque predomina en las características tangibles y funcionales de la oferta. Bajo este concepto, la estrategia de marketing de las compañías es predominante no interactiva y debe concentrarse básicamente en el mejoramiento continuo del producto, tomando especial atención a características tales como la calidad, la innovación y el rendimiento. (p. 40)

Mario Giraldo, además es Magíster en Mercadeo, EGADE Business School de México y especialista en Psicología Económica y del Consumo de la Universidad del Norte de Colombia, y declara con respecto a los servicios lo siguiente:

Los servicios tradicionalmente se han diferenciado de los físicos en la disciplina mediante cuatro características fundamentales (Paradigma IHIC): Intangibilidad (no se pueden tocar), Heterogeneidad (variabilidad de comportamientos), Inseparabilidad (compra y consumo simultáneo) y Caducidad (no se pueden almacenar). (Giraldo, 2016, p.43)

- **Stakeholders**

Para un amplio abordaje de este tema, además de exponerse el significado de Stakeholders, se desarrollará también el concepto de *Públicos y Audiencias*.

Desde el punto de vista de la Consultora en Identidad y Gobierno Corporativo, Alejandra Mastrangelo (2021), “los *stakeholders* son todos aquellos que por sí mismos tienen derecho a formular demandas al sistema o recibir algo de él. La definición más correcta de ‘*stakeholder*’ sería ‘parte interesada’ (del inglés *stake*, apuesta, y *holder*, poseedor)”.

A este grupo pertenecen todas las personas o entidades que están vinculadas directa o indirectamente con una organización, por lo que se ven involucradas en las acciones de estas (Mastrangelo, 2021).

Para Mastrangelo (2021), todas las “partes interesadas” varían en sus expectativas y necesidades.

Jaime González (2014), quien además es profesor investigador y consultor de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte, en el capítulo *Ambiente de Marketing* del libro *Marketing, conceptos y aplicaciones*, señala que los stakeholders son todos los distintos grupos de interés que impactan a una organización.

Ellos son: las ligas de consumidores, que están alerta para detectar cualquier tipo de novedad en los productos, novedades positivas o negativas; los medios de comunicación, que transmiten todas las noticias, ya sean orales, escritas, televisivas o por internet; las redes sociales, que juegan un papel destacado de proliferación de

información desde y hacia los clientes, a las cuales, hay que hacer seguimiento mientras, si se tienen las propias, ser cuidadosos con la información que se escribe sobre la empresa o sobre los productos. Lo considero un punto de alta vulnerabilidad, porque hay una línea muy fina entre lo que se debe publicar y el impacto que puede causar entre los consumidores de un producto. Debe administrarse milimétricamente. (González, 2014, p.58)

Los grupos ambientalistas también hacen parte de los stakeholders de una empresa. Su interés y constante vigilancia por el cuidado del medio ambiente, el calentamiento global y el cambio climático juegan un papel importante en la fabricación de productos (González, 2014, p.58).

Para entender el concepto de *Públicos*, Kotler y Armstrong (2008) explican que “Un público es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos” (p. 67).

El público de una organización puede ser interno o externo. Los trabajadores, directivos, voluntarios y la junta directiva conforman al público interno de una organización, al cual es importante mantener motivado y feliz, pues las acciones realizadas por este grupo se pueden reflejar en el público externo (Kotler & Armstrong, 2008).

Por el lado del público externo, se incluye en este grupo a clientes, proveedores, intermediarios, competidores, medios de comunicación y público en general (Publicaciones Vértice, s.f.a).

Kotler y Armstrong (2008), por su parte, mencionan a los públicos financieros, medios de comunicación, públicos gubernamentales, públicos de acción ciudadana, públicos locales y público en general dentro de este grupo.

En la comunicación corporativa, los públicos

son los grupos de personas -sin importar el tamaño -, que por sus características ya han sido seleccionados o segmentados de la audiencia general. Podrían llamarse también audiencias. Sin embargo, para el efecto investigativo son lo mismo: sujeto de investigación. (López, 2011, p.71)

Por otro lado, según la definición encontrada en el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española [RAE], el concepto de **Audiencia** tiene que ver con el “Acto de oír a las personas de alta jerarquía u otras autoridades, previa concesión, a quienes exponen, reclaman o solicitan algo” (RAE, 2021, definición 1).

Otra definición que se le puede atribuir a este término es: “Público que atiende los programas de radio y televisión, o que asiste a un acto o espectáculo” (RAE, 2021, definición 5).

En una definición más profunda expuesta en el libro *Estudiar las Audiencias, Tradiciones y perspectivas* por el Doctor en Comunicación Mauricio Ignacio González junto con el Doctor en Filosofía y Magíster en Comunicación Sergio Roncallo Dow y el Doctor en Comunicación Social Germán Arango se destaca que

La idea de audiencia se transforma y se reestructura a lo largo del siglo XX y, poco a poco, se llega a pensar las audiencias en términos activos: esto es, un abandono del término (y el significado de) masa y una reconcepción del concepto mismo que empieza a ser entendido como un grupo o como individuos en capacidad de reconocer y (re)codificar los mensajes que llegan a través de los medios. Esto supone una significación particularizada del contenido simbólico que ahora es sometido a un fuerte filtro por parte de las audiencias (receptores) que decide qué acepta y qué rechaza. (p.10)

Aunque la audiencia ha sido vista como el foco al que se dirigen los medios de comunicación, González *et. al.* (2018) plantean que la audiencia va más allá de esto.

La audiencia ha sido siempre el objeto, el *target*, hacia la cual han estado dirigidas las miradas de los medios. De ella dependen y, en esa medida, hacia ella se dirigen. A pesar de todo, durante mucho tiempo, la audiencia ha estado ligada a la idea del epifenómeno comunicológico, algo que, de un modo u otro, está más allá (por encima) de los medios (emisor) y del mensaje que se transmite. La génesis de este tipo de concepciones se encuentra en la idea de sociedad de masas que ha jalonado buena parte del andamiaje teórico sobre el que se ha montado la teoría de la comunicación. (p.9)

González *et. al.* (2018) sostiene que

La audiencia es la unidad de medida para la rentabilidad en los medios es aquella variable que hace a un anunciante o una empresa atractiva o no aparecer en determinado medio. Por medio de la audiencia se estructuran las lógicas políticas y económicas en el interior de los medios. (p.11)

Por su parte, Callejo (2001) destaca tres perspectivas para el análisis de las audiencias: desde la difusión y distribución de la audiencia, la estructura de la audiencia y la recepción o vinculación de esta (González *et. al.*, 2018, p. 11).

- **Análisis FODA**

Este tipo de análisis es usado para medir el potencial de una organización con respecto a diversas situaciones del entorno que podrían presentarse. Publicaciones Vértice (s.f.b) declara que el análisis FODA

trata de ayudar en la identificación de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que caracterizan a una determinada organización bajo ciertas condiciones del entorno, ya sean internos o externos, para conocer con mayor profundidad los puntos a cambiar en un futuro en la empresa. (p.36)

El análisis FODA consiste en realizar un análisis interno (debilidades y fortalezas) y un análisis externo (amenazas y oportunidades), identificando su competencia, sus ventajas frente a esta, sus debilidades, encontrando oportunidades en su entorno y posibles mejoras para el bienestar de esta (Publicaciones Vértice, s.f.b).

Kotler y Armstrong (2008) proponen la siguiente Figura 3 para entender mejor cada aspecto a evaluar dentro de este análisis.

Interno	FORTALEZAS Capacidades internas que pueden ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos	DEBILIDADES Limitaciones internas que pueden interferir con la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos
	OPORTUNIDADES Factores externos que la compañía puede explotar y aprovechar	AMENAZAS Factores externos actuales e incipientes que pueden producir desafíos en el desempeño de la compañía
Externo	Positivo	Negativo

Figura 3. Análisis FODA

Nota: Adaptado de *Análisis FODA* (p.54), de Kotler & Armstrong (2008).

Y sostienen, en modo complementario que

La compañía debe analizar sus mercados y su entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas y evitar amenazas externas; debe estudiar sus fuerzas y debilidades, así como sus acciones de marketing actuales y potenciales, para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar mejor. La meta es empatar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas del entorno, eliminando o

reduciendo así las debilidades y minimizando las amenazas. (Kotler & Armstrong, 2008, p.54)

Macroambiente (análisis externo). El macroentorno, macroambiente o Entorno Externo de las Empresas, teniendo en cuenta a González (2014), se relaciona con las situaciones que ocurren fuera de la empresa, adversas o no, que afectan directamente el desarrollo de la organización.

Pflaum y Delmont (1987) sostienen al respecto que

El escaneo externo permite a los gerentes y planeadores de las empresas de los sectores públicos y privados identificar tendencias emergentes, para minimizar el número de sorpresas que ellos pueden encontrar e incrementar el pensamiento y planeación estratégica. En consecuencia, para el estudio y análisis de estos factores es necesario tener presente que no dependen del quehacer de las empresas; su ocurrencia es aleatoria pero las empresas deben ser prospectivas y estar alerta para establecer diferentes escenarios a futuro, y saber cómo responder ante estas circunstancias situacionales externas. Como sostiene Kotler: “las compañías deben tomar medidas activas con respecto al entorno de marketing” (2012, p. 89). Por ejemplo, una huelga inesperada de una empresa puede ser una oportunidad de oro para que sus competidores puedan incrementar las ventas. Si bien esta huelga es un factor que está fuera del alcance del manejo de las empresas competidoras, en este caso reaccionan de inmediato para responder a la demanda de los clientes e incrementan sus ventas. (González, 2014, p. 52)

Los factores externos que plantea González (2014) son los siguientes:

- Factores sociales
- Factores legales
- Factores políticos

- Factores económicos
- Factores culturales
- Factores geográficos
- Factores tecnológicos
- Factores demográficos y éticos

La empresa no puede controlar estos factores externos, pero sí es necesario que esté en constante monitoreo de estos para anticipar cambios que pueden afectar el funcionamiento y desarrollo de la empresa, o para aprovechar las oportunidades que dichos cambios puedan representar para la empresa (González, 2014).

Kotler y Armstrong (2008) destacan que el macroambiente puede afectar el microambiente, es decir, la parte interna de la organización. Los destacados especialistas internacionales en marketing, por su parte, no hablan de factores, sino de fuerzas externas que “moldean las oportunidades y presentan riesgos para la empresa” (p. 68).

Las 6 fuerzas principales del macroambiente de la empresa, citando a Kotler y Armstrong (2008), son:

- Fuerzas demográficas
- Fuerzas económicas
- Fuerzas naturales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas políticas
- Fuerzas culturales

Apoyando la afirmación de González (2014), Kotler y Armstrong (2008) expresan que la empresa no tiene control sobre estas fuerzas externas, pero que “los directores de marketing inteligentes adoptarán un enfoque proactivo, no reactivo ante el entorno de marketing” (p. 90).

- **Análisis PESTEL**

Como un instrumento estratégico, es definido el análisis PESTEL, el cual ayuda a identificar situaciones futuras a las que puede llegar la empresa. La explicación de este instrumento se basa en la experiencia de la directora financiera estratégica externa Ana Trenza y Pascual Parada, director académico y de innovación en IEBS Business School.

Trenza (2021) en la entrada de su blog titulada como *Análisis PESTEL, qué es y para qué sirve*, señala que “el análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que te ayudará a analizar el entorno macroeconómico en el que opera tu empresa” (párr. 7).

Apoyando este argumento, Parada (2021) explica que

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos. Es decir, estaremos intentando comprender qué va a pasar en el futuro próximo, y utilizarlo a nuestro favor. (párr. 4)

Este análisis hace parte de la evaluación del macroentorno de la organización. A continuación, Parada (2021) en su artículo *Análisis Pestel, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno* expone los factores externos a evaluar y recomienda algunos componentes a tener en cuenta dentro de cada factor:

- Políticos
 - Las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales, continentales e incluso mundiales
 - Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos
 - La política fiscal de los diferentes países
 - Las modificaciones en los tratados comerciales

- Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la empresa
- Económicos
 - Los ciclos económicos de nuestro país, y además, los ciclos económicos de otros países en los que ya trabajamos o que son de potencial interés
 - Las políticas económicas del gobierno
 - Los tipos de interés
 - La inflación y los niveles de renta
 - La segmentación en clase económicas de la población y posibles cambios
 - Los factores macroeconómicos propios de cada país
 - Los tipos de cambios o el nivel de inflación que han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa
 - La tasa de desempleo
- Socioculturales
 - Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo
 - Cambios en nivel de ingresos
 - La conciencia por la salud
 - Cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos
 - Cambios en el nivel poblacional, tanto a nivel de natalidad, como de mortalidad o esperanza de vida
 - Rasgos religiosos de interés
- Tecnológicos
 - Los agentes que promueven la innovación de las TIC
 - La inversión en I+D de los países o continentes

- La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación
- La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores
- La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva
- Cambios en los usos de la energía y consecuencias
- Nuevas formas de producción y distribución
- Velocidad de los cambios, y acortamiento de los plazos de obsolescencia
- Ecológicos
 - Leyes de protección medioambiental
 - Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos
 - Preocupación por el calentamiento global
 - Concienciación social ecológica actual y futura
 - Preocupación por la contaminación y el cambio climático
- Legales
 - Licencias
 - Leyes sobre el empleo
 - Derechos de propiedad intelectual
 - Leyes de salud y seguridad laboral
 - Sectores protegidos o regulados (Parada, 2021, párr. 5-10).

Según Parada (2021), el análisis PESTEL puede complementarse con otros análisis del entorno como el análisis FODA.

Mercado. El mercado es uno de los temas fundamentales a tratar en este plan, debido a que una evaluación detallada de este permite conocer el entorno en el que compite la

empresa TNCC Express y encontrar, entre otras cosas, tendencias, de las que se puede sacar provecho para el planteamiento de futuras estrategias.

El mercado se puede definir desde distintos enfoques. En la Tabla 2 que se muestra a continuación se exponen algunas interpretaciones que Mesa (2012) plantea para este concepto.

Tabla 2.

Concepto de Mercado

CONCEPTO DE MERCADO	INTERPRETACIÓN
Mercado particular	Lo conforma un grupo de personas con necesidades, capacidad de compra y comportamientos parecidos y otro grupo con bienes y servicios para ofrecer, en un proceso de intercambio. Los compradores integran el mercado y los vendedores la industria.
Mercado competitivo	Lo integra una gran cantidad de productos o empresas que compiten entre sí por un mercado particular (al crecer las ventas del producto A disminuyen las ventas del producto B).
Mercado de industria	Está constituido por todas las empresas transformadoras, potenciales compradores de bienes de equipo, materiales, materias primas a incorporar en el proceso productivo, que ofrecen un producto al mercado total. El mercado de la industria del acero lo forman todas las siderúrgicas; el mercado de la industria de los servicios en salud en Colombia son todas las EPS, IPS, ARS que ofertan servicios en salud.
Mercado de empresa	Está formado por la función servida por el producto, la tecnología empleada y el grupo de clientes a que se dirige. Función servida: necesidades satisfechas; grupo de clientes: consumidores potenciales del producto. Grupo de personas con necesidades satisfechas por el producto o servicio y la tecnología aplicada.
Mercado de nichos	Grupo de consumidores o usuarios industriales bien definido, con necesidades particulares muy homogéneas y que son atendidos por empresas que se han especializado en un bien o servicio. Por lo general, estas son micro, pequeñas y medianas empresas que buscan altos porcentaje en ventas en grupos específicos de compradores. Ejemplos de nichos de mercado particulares: grupo de profesionales que satisfacen una necesidad específica mediante una revista especializada o el grupo de personas que satisfacen sus necesidades para la práctica de un deporte extremo o el grupo de personas que consumen productos naturales.

Mercado masivo	Todos los clientes que en un mercado particular satisfacen sus necesidades básicas con un producto, sin tener en cuenta sus deseos específicos: un producto básico para todo el mercado.
Mercado desde el concepto económico	Son las condiciones que regulan la oferta y la demanda del bien o servicio.
Mercado actual	Lo constituyen los consumidores actuales y es el resultado del total de la oferta y la demanda para cierto artículo o grupo de artículos en un momento determinado.
Mercado de cobertura completa/ global	El producto está disponible para los diferentes tipos de clientes, con cubrimiento total e inclusive a nivel global. Una estrategia de marketing para todo el mundo.
Mercado de producto	Número de consumidores potenciales del producto.
Mercado de servicios	Es la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos.
Mercado gubernamental	Es el constituido por las instituciones estatales.
Mercado potencial	Está formado por los prospectos que no consumen el producto, pero que pueden llegar a hacerlo.
Mercado real	Aquel del que se dispone actualmente.
Mercado total	Conjunto de todos los compradores actuales y potenciales de un producto en particular.

Nota: Adaptado de Concepto de mercado (p. 62-64), de Mesa (2012).

En cuanto al concepto de Mercado visto desde el marketing, Mesa (2012) explica, teniendo como referencia a los profesionales Solomon y Stuart (2001), que “el mercado son todos los clientes actuales y potenciales, que comparten una necesidad común que un producto específico puede satisfacer, con los recursos y el deseo de hacer intercambio y que tienen la autoridad para hacerlo” (p.64).

Se concluye, además, que para definir un mercado se deben tener compradores y vendedores, además de que se debe conocer las necesidades de los compradores para posteriormente, satisfacerlas (Mesa, 2012).

Por otro lado, los expertos en marketing Kotler y Armstrong (2008) definen el concepto de mercado como “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinados que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio” (p.8). El concepto de intercambio es definido por los autores como el “acto de obtener de alguien un objeto deseado mediante el ofrecimiento de algo a cambio” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 8).

Competencia. Este término está definido por el Diccionario de la Real Academia Española como “disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo” (RAE, 2021, definición 1).

Definiendo este concepto desde el enfoque empresarial: “la competencia está constituida por las empresas que actúan en el mismo mercado, satisfaciendo las mismas necesidades que los productos de la empresa, independientemente de la tecnología empleada para su satisfacción” (Mesa, 2012, p. 87).

Desde el punto de vista de Holguín (2012), la competencia entre las marcas se crea desde que ambas marcas empiezan a ofertar productos o servicios a un mercado específico. Es entonces, cuando se vuelve indispensable para los empresarios, conocer a profundidad a las empresas competidoras.

El empresario debe conocer muy bien quienes son sus competidores, cuáles sus fortalezas y debilidades, su participación en el mercado, sus ventas, programas de marketing, (desarrollo de productos, política de precios, canales de distribución, comunicaciones de marketing y servicio al cliente); igualmente sus ventajas frente a la empresa y las ventajas de esta frente a la competencia. (p.87)

Al igual que Mesa, Silva (2014) confirma la importancia de no sólo conocer el funcionamiento de la competencia, sino también conocer las ventajas competitivas propias, además del desarrollo de un plan estratégico de marketing y de un trabajo constante en sus fortalezas, oportunidades y posibles riesgos.

Para competir en los mercados de hoy, las empresas deben definir cómo diferenciarse de la competencia, que puede ser vía producto o vía servicios ligados a este producto, o los dos al mismo tiempo, lo que demandará más esfuerzos y recursos. Lo anterior, con el fin de fidelizar a los clientes en un mercado con tantas opciones de compra de productos.

Para competir, es necesario plantear y desarrollar las estrategias del Plan Estratégico de Marketing, dependiendo del tamaño de la empresa y del lugar que ocupa en el mercado. Las grandes compañías desarrollan estrategias que no pueden desarrollar las medianas ni las pequeñas, pero para cada tamaño de empresas hay estrategias que implementar y llevar a cabo. Ser grande no garantiza el éxito; las empresas tienen que focalizarse en sus fortalezas y oportunidades, y trabajar en forma constante en los riesgos. (p.57)

- **Benchmarking**

Debido a las recomendaciones de Mesa (2012) y Silva (2014) con respecto a la importancia que tiene conocer a la competencia y el uso de las correctas herramientas para encontrar las ventajas competitivas de una empresa sobre su competencia, se implementó el método conocido como Benchmarking para el estudio de los principales competidores de TNCC Express. El resultado de esta evaluación será expuesto en el desarrollo del trabajo. A continuación, se definirá en qué consiste este método.

El benchmarking está relacionado con el aprendizaje de los errores ajenos, de las experiencias de otras organizaciones, con el fin de encontrar oportunidades de mejora para la

empresa propia. Renata Marciniak, Doctora en Ciencias Económicas en el campo de Ciencias de la Gestión por la Universidad Económica de Cracovia (Polonia), Licenciada en Organización y Gestión de Marketing de Empresa y en Gestión de Empresas, en el artículo *El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual*, declara que el benchmarking es

una herramienta utilizada para evaluar y mejorar los resultados de las organizaciones a través de la comparación de las propias prácticas con las de aquellos colectivos considerados líderes, y superarlas gracias al aprendizaje aprovechando sus prácticas exitosas. (p.174)

En palabras de Spendolini (2005), el benchmarking es una herramienta fundamental en la búsqueda externa de ideas, estrategias y métodos para el perfeccionamiento de la propia organización. Se trata del proceso sistemático y continuado para evaluar y comparar los productos, los servicios y los procesos de trabajo de las organizaciones que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar progresos organizacionales.

(Marciniak, 2017, p. 175)

La Asociación Española para la Calidad [AEC] (2007) agrega que el uso de esta herramienta empezó a desarrollarse en la década de los 90, teniendo sus orígenes en los años 80, sin embargo, debido a la errónea práctica de este concepto se ralentizó el uso de esta.

La AEC (2007) plantea los siguientes tipos de benchmarking: interno, competitivo y benchmarking externo no competitivo.

Objetivos

Finalmente, es momento de abordar el significado de objetivos, estrategias, acciones y tácticas que se plantean dentro de un PECO. En primera instancia, se expondrá el concepto de

Objetivos y finalmente, se concluirá este marco teórico con la correspondiente explicación de las estrategias y tácticas de un PECO.

Para formular un Plan Estratégico de Comunicaciones, se deben plantear varios objetivos, los objetivos del diagnóstico, el cual es clave para la planeación de un PECO, y los objetivos del PECO mismo, que son completamente distintos a los objetivos del diagnóstico (López, 2011).

Mientras que los objetivos del PECO corresponden a lo que se quiere solucionar con la formulación de este plan, los objetivos del diagnóstico deben dar respuesta a la profundidad de la investigación previa al PECO. López (2011) recomienda plantearse los siguientes interrogantes antes de iniciar con un diagnóstico: hasta dónde llegar en el diagnóstico, tengo los recursos para hacerlo y evaluar si mis propósitos son aplicables (López, 2011).

- **Estrategias y tácticas**

Con respecto al concepto de Estrategia, López (2011) sostiene:

La estrategia es el camino para posicionar un concepto, sugiere el conjunto de acciones organizadas y de un trabajo del intelecto creativo. Su aplicación requiere de la planeación, dirección, ejecución, seguimiento y evaluación de cada acción estratégica. Sin embargo, es necesario considerar la oportunidad del momento, los recursos y el espacio de implantación. (p.37)

Para el planteamiento de una estrategia dentro de un PECO, el autor manifiesta que se debe unir una idea innovadora y la inteligencia de las personas, para tener como resultado el ingenio (López, 2011).

Y en cuanto a las tácticas, (López, 2011) declara que:

Es la acción sistematizada que se aplica en un momento preestablecido. Implica la planeación detallada de tiempos, movimientos y recursos. La sumatoria de las tácticas

expresan las estrategias en la práctica. Esta segmentación de las acciones permite el seguimiento y la medición de cada una de las tareas que se realizan en el marco de una estrategia. (p.39)

Diagnóstico de Comunicaciones

Objetivo General

Identificar la situación problemática por la que atraviesa la empresa TNCC Express, establecer las causas que la producen y así trazar una ruta a seguir con la ayuda de una estrategia de comunicación.

Objetivos Específicos

Evaluar los entornos de la empresa para identificar aspectos relevantes que contribuyan al planteamiento de un futuro PECO.

Tener un acercamiento previo con la empresa para establecer el nivel de compromiso de su público interno y la capacidad de esta para afrontar cambios que mejoren su rendimiento y desempeño.

Realizar el respectivo *benchmark* para conocer las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de la empresa frente a su competencia.

Análisis Interno

La empresa

Origen y Evolución Histórica. TNCC Express es una empresa “Bumanguesa” que fue fundada el 12 de junio de 2007 con el objetivo de brindar una opción de transporte terrestre de mercancía en la región, capaz de ofrecer precios justos y competitivos sin comprometer la calidad del servicio.

Su fundador, y quien desde entonces ha sido el gerente general de la empresa, Óscar Pico, mencionó que en sus primeros 5 años, la empresa operó de acuerdo con las necesidades

de sus primeros clientes, quienes representaban envíos de mercancía desde Bucaramanga a distintos municipios de la región como Barrancabermeja, Puerto Wilches y Sabana de Torres.

Con el paso del tiempo, TNCC Express se fue consolidando entre las diferentes empresas, permitiéndole la apertura de nuevas rutas dentro y fuera del departamento. Es así, como para el año 2015, dado el incremento de mercancía despachada, la empresa adquirió la primera flota de vehículos propios, representados en vehículos tipo furgón y estacas.

Actualmente, la empresa cuenta con rutas urbanas que comprenden los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta, Lebrija, Mesa de Ritoque y Mesa de los Santos. Así como rutas regionales que abarcan los municipios de Barrancabermeja, Sabana de Torres, San Gil, San Vicente de Chucurí, Socorro y Puerto Wilches.

Misión y Visión. TNCC Express se ha caracterizado por pensar en sus clientes, siendo su misión garantizar el cumplimiento de las necesidades de sus clientes, a través de un servicio de transporte seguro, confiable, eficiente y satisfactorio.

Su visión es ser un socio clave en el transporte de mercancía y logística integrada para sus clientes y ser una empresa líder en la prestación de sus servicios en la región en la que opera.

Objetivos Estratégicos y Valores Corporativos. Seguridad, calidad de servicio, puntualidad y compromiso por parte de la empresa en cada entrega, son los valores corporativos que Óscar Pico destaca de su empresa.

Cadena de Valor. TNCC Express se destaca por la flexibilidad de sus horarios y el trato directo y cercano con sus clientes, pues es el gerente general de la empresa quien mantiene en contacto con ellos y les responde a sus solicitudes. El desarrollo tecnológico de la empresa aún está atrasado, pues a nivel tecnológico, sólo se cuenta con la herramienta de geo ubicación satelital para los carros y software contable. La administración de recursos humanos se basa en bonificaciones y recordación de fechas especiales para los empleados. En cuanto a la

infraestructura de la organización, recientemente se hizo una ampliación de la bodega debido a la cantidad de mercancía, lo que indica la capacidad de crecimiento de la empresa. Aspectos de Marketing y ventas se abordan tradicionalmente con tarjetas y publicidad en los camiones de la empresa. La comunicación entre los mismos miembros de la empresa y la empresa con sus clientes se hace a través de llamadas telefónicas. El medio de contacto con sus clientes más común y utilizado es la llamada por celular y WhatsApp, además del contacto por medio telefónico.

Adquisición y Retención de Clientes. TNCC Express tiene como clientes tanto a empresas que necesitan de los servicios que ofrece la empresa, como personas naturales. A empresas de otras ciudades como Bogotá, se suele hacer un contacto a distancia y luego programar una reunión presencial. Por lo general, los nuevos clientes suelen llegar por el voz a voz y por la recomendación de personas que ya conocen la empresa. Además, al tener rutas especializadas que la empresa recorre diariamente, los carros marcados con los datos de contacto funcionan como estrategia para la llegada de nuevos clientes.

La estrategia que la empresa usa para retener a sus clientes y fidelizarlos consiste en ofrecerles cumplimiento con las entregas y flexibilidad en los horarios, según las necesidades de cada cliente.

Actualmente la empresa no cuenta con un área de comunicaciones establecida, por lo que la interacción y relación con sus clientes se hace a través de medios tradicionales como WhatsApp, teléfono, electrónico y voz a voz.

Política Integral de Servicio. En la Figura 4 se expone las políticas con las que TNCC Express se rige como organización.

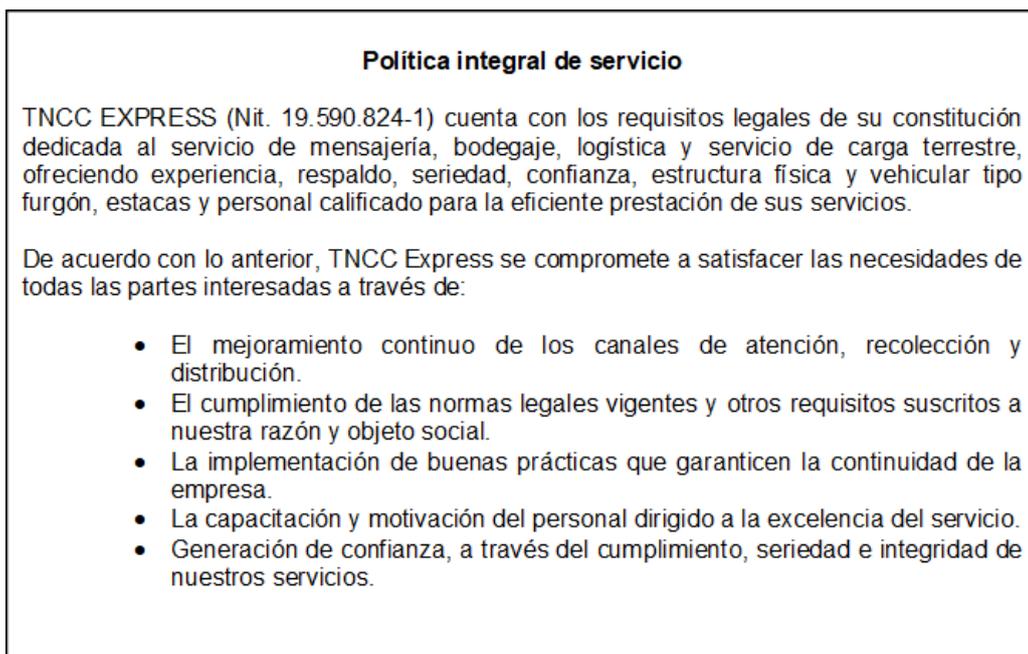


Figura 4. Política Integral de Servicio TNCC Express

Nota: Adaptado de *Política Integral de Servicio*, de TNCC Express (2021)

Estilo de Administración, Liderazgo y Cultura organizacional. La relación entre la empresa y su público interno se basa en la confianza. En cuanto al estilo de administración, los cargos están definidos y se limitan aspectos en la relación empleado y jefe, sin embargo, no existe un nivel jerárquico marcado. Los colaboradores de TNCC Express conocen sus funciones, pero esto no es impedimento para que ellos apoyen con tareas distintas a las que realizan normalmente, todo esto en pro del desarrollo de la empresa, según lo expresó Óscar Pico.

Estructura Organizacional. En la Tabla 3 se presenta el nombre y cargo de todos los colaboradores que actualmente trabajan en TNCC Express. En la figura 3 se expone el respectivo organigrama de la organización.

Tabla 3.

Administrativos y Empleados de TNCC Express

CARGO	NOMBRE
Gerente general	Óscar Pico

Auxiliar administrativo	Carlos Vargas
Jefe de bodega	Leonardo García
Auxiliar de bodega	Esneyder Martínez
Auxiliar de bodega	Elverth Vargas
Operaciones	
Conductor	Fernando Martínez
Conductor	Jonathan Esparza
Conductor	José David Uribe
Conductor	Sergio Esparza

Nota: Elaboración propia (2021), con base en información entregada por TNCC Express (2021).

Organigrama de TNCC Express

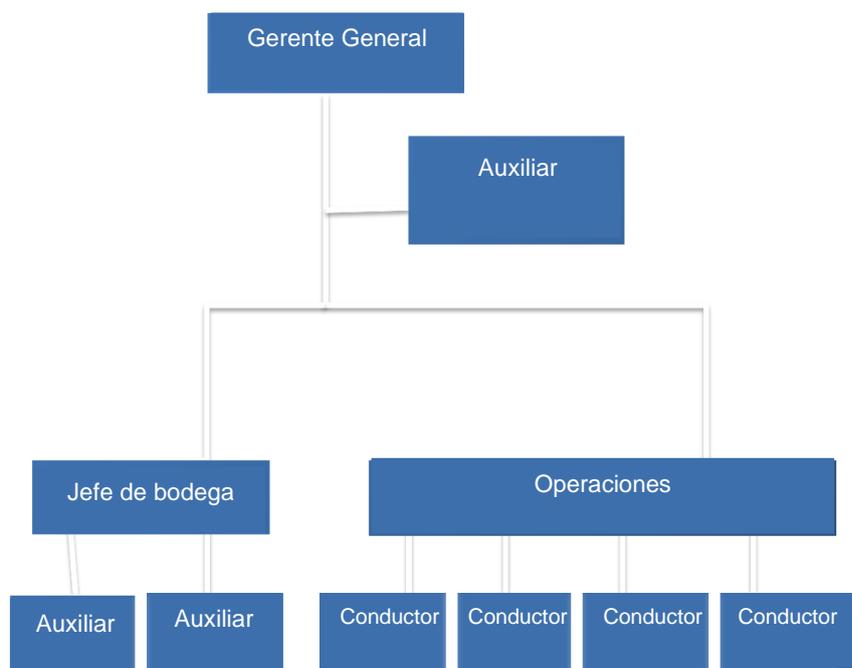


Figura 5. Organigrama de TNCC Express

Nota: Adaptado de Organigrama de TNCC Express, de TNCC Express (2021)

En TNCC Express los trabajadores se distribuyen sus tareas de acuerdo con su labor. En el caso de los conductores, cada uno cuenta con una ruta específica diaria o inclusive, semanal. En el caso de los auxiliares de bodega, se distribuyen las tareas de acuerdo con la cantidad de mercancía que llegue y el número de carros a cargar. El auxiliar administrativo además de manejar la parte administrativa de la empresa también es responsable de ejecutar

labores de recursos humanos como lo son los recibos de nóminas, manifiestos de carga, papeleo en general. El jefe de bodega es el encargado de recibir la mercancía que llega y ubicarla en la zona que corresponde según la ruta. El gerente general se encarga de la parte económica y de la relación con los clientes de la empresa.

Atributos Dominantes en la Organización. Las características con las que la empresa se ha ido posicionando, son las siguientes:

- Todos los empleados conocen los procesos y pueden llevarlos a cabo si alguno llega a faltar.
- Los clientes ya conocen la forma de trabajo de la empresa y las rutas que maneja por lo que suelen recomendarla.
- La especialización en las rutas permite que la empresa sea referente y recomendada cuando existe la necesidad de llevar mercancía a las rutas recomendadas.

Productos, Bienes y Servicios. TNCC Express cuenta con una bodega que usa para el servicio de *almacenamiento de mercancía* tanto para conductores que desean dejarla mientras realizan otras rutas, como para cualquier persona que desee y necesite un espacio para almacenar ya sean artículos de su hogar o de su negocio.

En cuanto al servicio de *transporte y entrega de mercancías por carretera*, este suele prestarse a otras empresas para transportar su mercancía o sus productos hacia cualquiera de las rutas especializadas que transita TNCC Express. Además, la empresa presta el servicio de *recogida, transporte y entrega en el lugar deseado*. En este punto también se incluyen algunos servicios de *mudanzas* que los clientes puedan requerir para mover sus pertenencias de una ciudad a otra. El servicio de transporte de mercancías también se ofrece dentro del perímetro urbano donde la empresa opera. Así pues, hace lo mismo que el servicio por carretera, pero a nivel urbano.

Adicionalmente, la empresa ofrece el servicio de *logística* a otras empresas, organizando la recogida, almacenamiento y distribución de su mercancía, teniendo en cuenta las necesidades previas del cliente.

Por último, un servicio extra que presta TNCC Express es la venta de los *Manifiestos de carga*, el cual es un documento legal requerido por el gobierno para el transporte de carga por carretera.

Stakeholders

A continuación, en la Figura 6 se muestra el mapa de audiencias y públicos de interés de la empresa.

Mapa de Audiencias y públicos de interés de TNCC Express

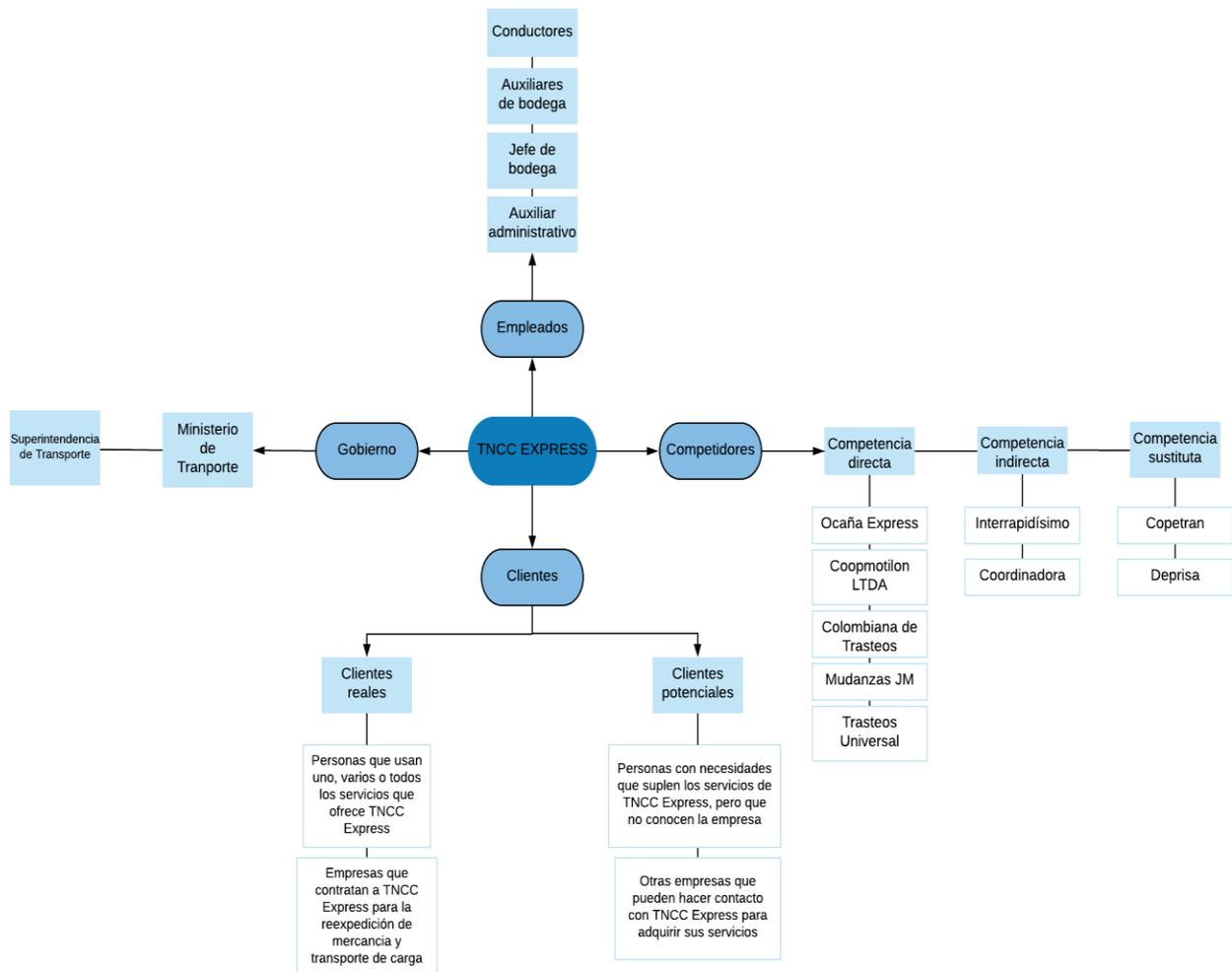


Figura 6. Mapa de Audiencias de TNCC Express

Nota: la información que se expone en la figura fue recolectada de investigaciones previas, la evaluación del entorno de la empresa y entrevistas con los administrativos. Elaboración propia (2021).

Perfil de Capacidad Interna [PCI]

Con el objetivo de obtener un análisis interno más detallado y así poder conocer a profundidad la empresa, se le pidió al Gerente General Óscar Pico hacer una autoevaluación del funcionamiento de la empresa con respecto a su capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de recursos humanos. Este análisis se realizó teniendo en cuenta las recomendaciones y el modelo de análisis del Plan de Capacidad Interna [PCI] propuestas por Serna (2014).

El modelo consiste en la calificación de una lista de competencias que son agrupadas según las 5 capacidades internas (capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de recursos humanos) que propone el autor. La evaluación define si estas competencias representan una fortaleza o una debilidad para la empresa y el nivel de impacto que tendrían para la misma.

Para el análisis del PCI de TNCC Express, tanto las fortalezas como las debilidades fueron evaluadas desde tres niveles distintos: alto, medio o bajo, por lo que se encontraron algunas competencias que, aunque representan una fortaleza para la empresa, su nivel de gestión es bajo, por lo que en un futuro podrían pasar a ser una debilidad. Lo mismo sucede con las competencias que se califican como debilidades con un nivel alto, puesto que, con menor trabajo, podrían convertirse en fortalezas. Caso contrario pasa con las competencias identificadas con un nivel bajo dentro de las debilidades, estas, por su parte, requerirían mayor atención y, dependiendo del nivel de su impacto, representarían serios problemas para la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, estos son los resultados más destacables de la evaluación del PCI de TNCC Express. El modelo usado para esta autoevaluación con todos los resultados se podrá ver completo en los Anexos de este trabajo (Anexo 1).

La principal debilidad interna encontrada se expresa en su **capacidad tecnológica**. De las 12 competencias que se evaluaron en esta categoría, 11 de estas representan una debilidad para la empresa, en su mayoría con un nivel de impacto medio. De las 11 competencias identificadas como debilidades, sólo 2 se clasifican con un nivel medio dentro de las debilidades, mientras que las siguientes 9 competencias se ubican en un nivel bajo:

1. Habilidad técnica de manufactura
2. Capacidad de innovación
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos y/o servicios
4. Fuerza de patentes y procesos
5. Efectividad de la producción y programas de entrega
6. Valor agregado al producto
7. Economía de escala
8. Nivel de integración y coordinación con otras áreas
9. Flexibilidad de la producción

Sólo la competencia 1, 4 y 7 tendrían un bajo impacto para la empresa, mientras que las demás, a excepción de la capacidad de innovación, que tendría un alto impacto, se catalogan como competencia de impacto de nivel medio.

La única fortaleza de la capacidad tecnológica de TNCC Express encontrada fue la **intensidad de mano de obra en el producto y/o servicio**. Esta competencia se calificó como una fortaleza de nivel bajo con un impacto medio para la empresa.

Por otro lado, la capacidad financiera de TNCC Express se posiciona como la principal fortaleza de la empresa. Todas las 11 competencias que se tuvieron en cuenta en

esta categoría representan fortalezas, en su mayoría del nivel medio, con un nivel de impacto medio. Tres de estas competencias tienen un nivel alto y sólo dos se ubican en un nivel bajo dentro de las fortalezas. En cuanto a la capacidad financiera de la empresa, no se registra ninguna debilidad.

Las tres competencias calificadas como fortalezas de nivel alto son: *Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento, liquidez, Disponibilidad de fondos internos y Estabilidad de costos.*

La capacidad de talento humano también representaría una fortaleza para la empresa, ubicándose en el segundo lugar con sólo dos competencias posicionadas como debilidades, mientras que presenta once competencias como fortalezas en su mayoría con un alto impacto.

Por el lado del análisis de la capacidad directiva, se encontraron ocho debilidades, en su mayoría, con un nivel medio y siete fortalezas con cuatro competencias ubicadas en el nivel bajo de fortalezas. La velocidad de respuesta a condiciones cambiantes se ubicó como una competencia nivel bajo y es la única que en esa categoría representa un alto impacto para la empresa.

Finalmente, en la evaluación de la capacidad competitiva se hallaron diez fortalezas, de las cuales siete tendrían un nivel de impacto alto y resultaron cinco debilidades, tres de estas de un nivel bajo.

Análisis Externo

Mercado

El 11 de marzo del 2020, la Organización Mundial de la Salud [OMS] declaró la crisis sanitaria provocada por el Covid-19 como pandemia, horas después, varios países, entre esos Colombia, entraron en distintas fases de confinamiento, generando grandes pérdidas en varios sectores económicos de los países.

Comparado con sectores como el turismo, el sector vinculado al transporte de carga

no paró. Durante el primer mes de confinamiento, se transportaron, principalmente, medicinas, alimentos, bienes de primera necesidad entre otras mercancías. Sin embargo, con base en información publicada por el periódico Portafolio, sí se registraron bajones en el nivel de carga y en el registro de facturación.

Según Nidia Hernández, presidente ejecutiva de Colfecar, en Colombia, las empresas de transporte de mercancía por carretera registraron pérdidas entre el 30% y el 60% en sus operaciones, debido a que varias empresas mantuvieron quietos sus vehículos a raíz de la crisis sanitaria, lo que arrojó que, por primera vez, este sector registrara un bajón del 29,7% en su facturación para el segundo trimestre del 2020. Abril registró una disminución de un 30,7% en toneladas transportadas, convirtiéndose en el mes con el nivel más bajo de carga con respecto a años anteriores, según reportes del Registro Nacional de Despacho de Carga.

Una vez empezó la reactivación económica de otros sectores, se evidenció una mejora en este sector, reportando 8,96 millones de carga para julio y 8,94 para el mes de agosto del 2020.

El Gobierno Colombiano ante la situación, anunció varias medidas que permitieron mantener a flote este sector y mitigar la crisis económica que se estaba presentando. Entre las medidas tomadas están la reducción del precio del combustible y la suspensión del cobro de peajes durante abril y mayo. Estas medidas, según Nidia Hernández, funcionaron y mantuvieron el sector a flote.

El transporte de mercancía a través de los puertos colombianos también representó una caída del 3,8% (una disminución de 1.7 millones de toneladas) durante los principales meses del confinamiento. Por el lado del transporte de carga vía tren, la gerente de proyectos de la Agencia Nacional de Infraestructura [ANI] declaró para Portafolio, que materiales como cementos, carbón, acero, café y cerámicas pudieron seguir moviéndose a pesar de la pandemia.

En Colombia, según información extraída del Documento CONPES 3982 (Consejo Nacional de Política Económica y Social), la mayor parte de carga transportada es por carretera, con un 73,5%, seguido del modo férreo (23,6%) y el modo fluvial (1,5%), mientras que el modo cabotaje (1,3%) y el modo aéreo (0,1) son las vías de transporte con menos participación.

Es debido a lo anterior que el Gobierno Colombiano ha proyectado el multimodalismo como una manera para potencializar y optimizar el proceso de transporte de mercancías por carretera. Sin embargo, Nidia Hernández resalta que el mal estado de las vías, la complicada geografía, la alta tasa de accidentalidad, y el lento desarrollo de la infraestructura multimodal, más otros factores como los costos de peajes, combustibles y salarios, entorpecen el avance del multimodalismo.

Para entender este término, citamos al Licenciado en Economía Benjamín Cendrero Agenjo y el profesor de la Universidad Complutense de Madrid Sebastián Truyols Mateu, quienes en el libro *El Transporte, Aspectos y Tipología*, definen el transporte intermodal como “aquel transporte que utiliza sucesivamente de manera complementaria, varios modos de transporte: por carretera, por ferrocarril, marítimo y aéreo”.

Además de las iniciativas en pro del transporte de carga que se plantean en el Documento CONPES 3982, en el 2019 fue aprobada la Decisión 837, que consiste en el transporte internacional de mercancías por carreteras entre la comunidad andina, conformada por Bolivia, Ecuador, Colombia y Perú, la cual facilita el transporte internacional de mercancías, pues los transportadores sólo deberán presentar el permiso originario, ahorrando trámites largos. Jorge Hernando Pedraza, secretario de la Comunidad Andina [CAN], declaró para el Diario La República que la entrada y salida de productos por la Aduana de las fronteras de los 4 países se acercan a los 15 millones de toneladas por año, beneficiando significativamente la economía de ese sector.

Aunque este sector atravesó momentos difíciles durante el 2020, se esperan grandes inversiones para mantenerlo a flote. Además, en medio de la crisis se hicieron notorias algunas oportunidades que dejó la emergencia sanitaria y que benefician el transporte de carga, como lo fue la introducción a la digitalización que tuvieron que vivir los agentes del sector en aspectos operativos, administrativos, comerciales y laborales, según explicó Nidia Hernández.

Mensajería y Paquetería

En cuanto al subsector postal, se registró con respecto al 2019, un incremento en sus ingresos del 2,29% y un aumento del 8,62% en el servicio de correo para 2020. Este avance se evidenció durante enero, febrero y marzo del 2020. La explicación a este aumento se debió, a que, de acuerdo con Kantar, el comercio electrónico tuvo un auge durante el aislamiento preventivo en Colombia y en toda Latinoamérica. Según cifras de la revista enfocada en la investigación de mercado, el comercio electrónico en este lapso tuvo un aumento superior del 300% en toda Latinoamérica y un 50% y 80% en Colombia.

Sin embargo, Nidia Hernández destaca que las apps de mensajería frente a las empresas legalmente constituidas sufren el obstáculo de considerarse como competencia desigual al no cumplir con las condiciones de seguros, contratación ni impuestos.

Las empresas de mensajería también registraron un cambio logístico durante la crisis de la pandemia. Pues se hizo necesario el planteamiento de medidas de bioseguridad tanto para su público interno como externo. Empresas como Servientrega, 4-72, Coordinadora, Inter Rapidísimo tuvieron que reaccionar ante la crisis.

Según información expuesta en el periódico El Tiempo, 4-72 implementó el modo de firma digital para evitar el contacto; Inter Rapidísimo por su parte implementó envíos y entregas sin salir de casa, entrega con drones, además de otras medidas como elementos de bioseguridad para sus trabajadores, dormitorios propios y transporte en moto.

Aunque en la primera semana se evidenció un bajón en la demanda, las empresas de envíos no pararon. Tuvieron que apostar por el comercio electrónico, digitalización, nuevos modos de transporte y de contacto con sus clientes. Dejando como resultado que, para la cuarta semana del confinamiento, se vieron incrementos en la demanda de envíos de elementos de oficina, juegos y máquinas de ejercicios, aumentando el negocio en un 9%, moviendo cerca de 1, 27 billones de pesos. Los días sin IVA y Navidad fueron los momentos en el año 2020 en los que más aumentaron las ventas, un 15%, 9% y un 17,9 % los días sin IVA y un 32, 5 % para Navidad, teniendo como principal responsable del incremento de las ventas al comercio digital.

Tendencias en el sector

Aptude, empresa de consultoría de Tecnologías de la Información TI dio a conocer sus proyecciones para el sector vinculado al desplazamiento de mercancías. En el artículo *Las 5 principales tendencias de transporte logístico*, Aptude destacó el Blockchain, el internet de las cosas o Dispositivos IoT, la inteligencia artificial, aprendizaje automático o Big Data y las tecnologías de transporte autónomo como las principales tendencias esperadas en el sector.

El uso de estas nuevas tecnologías mejoraría los procesos logísticos en el sector, aumentaría su rendimiento, contribuiría a la reducción de accidentes y, por ende, mejoraría la seguridad de sus pasajeros, además, del cuidado del medio ambiente, pues la inteligencia artificial IA que ya es usada en este sector, ha contribuido en el funcionamiento del tráfico, reducción de gastos y la contaminación del aire por el carbono.

Aptude también proyecta el uso común de drones y de transporte autónomo en este sector, evitando un tráfico congestionado, accidentes, o retrasos en las entregas. También disminuirá la tasa de accidentes, que, según el Departamento de Transporte de los Estados Unidos, en 94% de los casos serían provocados por errores del conductor. Además, se destaca

el empleo de carretillas elevadoras autónomas, brazos robóticos sensores, tecnología de orientación gráfica que ya está siendo usada por algunas transportadoras.

La Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores IEBS Business School expuso en su blog dos tendencias en el transporte de mercancías relacionadas con el medioambiente, la primera es la logística verde, que consiste en el uso de diseños de empaque o embalaje amigables con el medio ambiente, además del uso de transporte sostenible.

En este blog también se destacan otras tendencias como el cuidado del cliente, a través de entregas más rápidas con el uso de drones y otros sistemas que no se vean afectados ante bloqueos de tráfico en las grandes ciudades, un servicio de 24 horas. IEBS en su blog también proyecta como tendencia el personal con formación especializada, personal más calificado para el uso de distintas tecnologías y destaca, por ejemplo, profesionales con conocimientos en learn manufacturing, la industria 4.0, ecommerce y Agile Project management.

Análisis PESTEL

Además de los hallazgos encontrados en el entorno del sector del transporte de mercancía y del subsector de mensajería y paquetería antes mencionados, se evaluó el entorno externo de TNCC Express, usando como herramienta para este análisis la matriz PESTEL con la que se estudiaron los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales mencionados por Trenza (2021) y Parada (2021) en el marco teórico de este trabajo. Además, para una correcta realización del análisis, se consideraron las recomendaciones hechas por los especialistas Kotler y Armstrong (2008), también mencionados en el anterior marco teórico.

A continuación, se expondrán los hallazgos más relevantes y de mayor impacto para la empresa, ya sea porque podrían representarle oportunidades o amenazas o porque podrían

ser la base de futuras estrategias implementadas por esta. La matriz PESTEL con todos los hallazgos se encontrará en los Anexos de este trabajo (Anexos 2).

Uno de los principales hallazgos para tener en cuenta del análisis de los **factores políticos** es la estrategia planteada para la modernización y expansión del sector expuesta en el Documento CONPES 3982. Esta estrategia, con vigencia desde el 2020 hasta el 2024, impactaría positivamente el sector del transporte de carga, debido a que apunta al mejoramiento de la infraestructura de las carreteras, la ineficiencia operacional y la ausencia de zonas de conexión modal.

Seguidamente se exponen los tres objetivos y sus respectivas líneas de acción que harán posible esta iniciativa:

- **Objetivo 1: Promoción de la intermodalidad a través del desarrollo de modos de transporte competitivos y de conexiones eficientes de intercambio modal**

Línea de acción 1: generación de contenidos para el desarrollo de un sistema de transporte intermodal eficiente

Línea de acción 2: Modernización en la prestación de los servicios de transporte de carga

- **Objetivo 2: Promoción de la facilitación del comercio a través del desarrollo de modos de intercambio comercial eficientes y la optimización de trámites de importación y exportación**

Línea de acción 3: optimización de la oferta de infraestructura de los terminales de comercio exterior

Línea de acción 4: Optimizar los trámites de importación y exportación

- **Objetivo 3: Diseño de mecanismos de articulación institucional, acceso a la información, promoción del uso de TIC en los procesos y fortalecimiento del capital humano**

Línea de acción 5: Fortalecimiento institucional en los sectores de transporte y comercio

Línea de acción 6: Promover el acceso a la información y el uso de TIC en logística

Línea de acción 7: Promoción de capital humano cualificado orientado a la logística.

(Documento CONPES 3982, 2020, p. 75-96)

De la evaluación del factor **económico** se obtuvo como un hallazgo importante las distintas inversiones que el gobierno colombiano está haciendo en este sector con el fin de modernizar el parque automotor. Esta iniciativa contribuye positivamente al sector, tiene un impacto a corto, mediano y largo plazo y se desprende del interés de modernización del transporte de carga expuesto en el Documento CONPES. Para el 2020, fueron dispuestos 194 mil millones para la renovación y reposición del parque automotor y se estima una inversión de 1.1 billones dentro de los próximos cinco años con el mismo fin. La inversión en el sector de transporte de carga, al igual que las iniciativas que el gobierno ha adelantado, disminuyen la edad del parque automotor y además de generar mayor competitividad, disminuye la tasa de accidentes y el deterioro del medio ambiente, pues al renovar los vehículos, se reducen las emisiones de material particulado y CO₂.

En cuanto a los **factores socioculturales**, se resalta la necesidad de las personas por *sentirse a salvo*. Pese a que ya se están distribuyendo las vacunas que restaría el impacto de los síntomas del Covid-19, sigue existiendo miedo al contagio; además, más de la mitad de los colombianos siguen sin ser vacunados, lo que obliga a las empresas vinculadas al sector de seguir reinventándose y brindando la tranquilidad y seguridad que sus clientes necesitan. Este hallazgo representaría la continuación de los domicilios y del auge del comercio electrónico y como consecuencia, también el del transporte de mercancías por carretera. Igualmente, es importante resaltar la *conciencia ecológica* que cada vez va siendo mayor en

las personas, puesto que tanto la preocupación por la salud como por el deterioro del medio ambiente representan dos significativas oportunidades de innovación e imagen de marca.

En los aspectos **tecnológicos** sobresale el uso de drones y dispositivos autónomos que tendría un impacto positivo a corto, mediano y largo plazo. Estos dispositivos reducirían principalmente el tiempo de entrega de mercancías, el tráfico y los errores humanos, evitando accidentes en carretera.

Por otro lado, en los aspectos **ecológicos** se destaca la tendencia del uso de *carros eléctricos* y la *logística verde*, la cual aumentaría la introducción de empaques biodegradables y un proceso de almacenaje, embalaje y empaque más amigable con el medio ambiente. Este hallazgo tiene un impacto positivo a corto plazo, pues se relaciona con la preocupación por cuidar el medio ambiente de las personas. La plataforma web vinculada al transporte de carga, Transeop, destaca como tendencias para el 2021 el compromiso de las empresas de los países pertenecientes a la Unión Europea con la reducción de la emisión de gases para el 2050, a través del uso de vehículos eléctricos.

En los factores **legales**, se encontró un impacto negativo a corto plazo relacionado con las Apps de mensajería, puesto que no cumplen con las condiciones de seguros, contratación ni impuestos a diferencia de las empresas legalmente constituidas lo que representa una competencia en desigualdad de condiciones.

Después de la evaluación del entorno externo del sector de transporte de carga de Colombia, se puede concluir que el sector de transporte de carga fue vital durante el confinamiento por la pandemia y seguirá liderando la lista de los principales sectores económicos del país, transportando, entre otras mercancías, productos de primera necesidad para los colombianos, abasteciendo así a las ciudades colombianas y siendo uno de los principales aliados del transporte multimodal. Se encontraron varias oportunidades de innovación e inversión para este sector. Las distintas iniciativas que el gobierno colombiano

ha adelantado con el fin de mantener este sector a flote son una esperanza de que seguirá creciendo e irán mejorando los procesos en el transporte de mercancía. La introducción de la tecnología, la digitalización de procesos y el comercio electrónico también se perfilan como grandes aliados del sector.

La situación de la empresa TNCC Express frente a su entorno externo es favorable, debido a las oportunidades que se presentan para el sector. También es importante destacar la capacidad de expansión de la empresa que le permitiría adaptarse y apropiarse de tendencias proyectadas como el *cuidado del cliente* y la *conciencia ecológica* que mejorarían aspectos como la identidad de marca, reputación, valores agregados, diferenciación de la competencia, entre otros, que encaminarían a la empresa a seguir creciendo y a cumplir con sus objetivos y valores corporativos dirigidos a sus clientes y sus necesidades.

La empresa y su Entorno Digital

TNCC Express tiene poca presencia en Internet. Actualmente sólo cuenta con Facebook y Página Web, como sus dos únicas plataformas que la dan a conocer en su entorno digital. Adicionalmente, usa WhatsApp como canal de comunicación con sus clientes y cuenta con un correo electrónico que usa sólo ocasionalmente.

Facebook

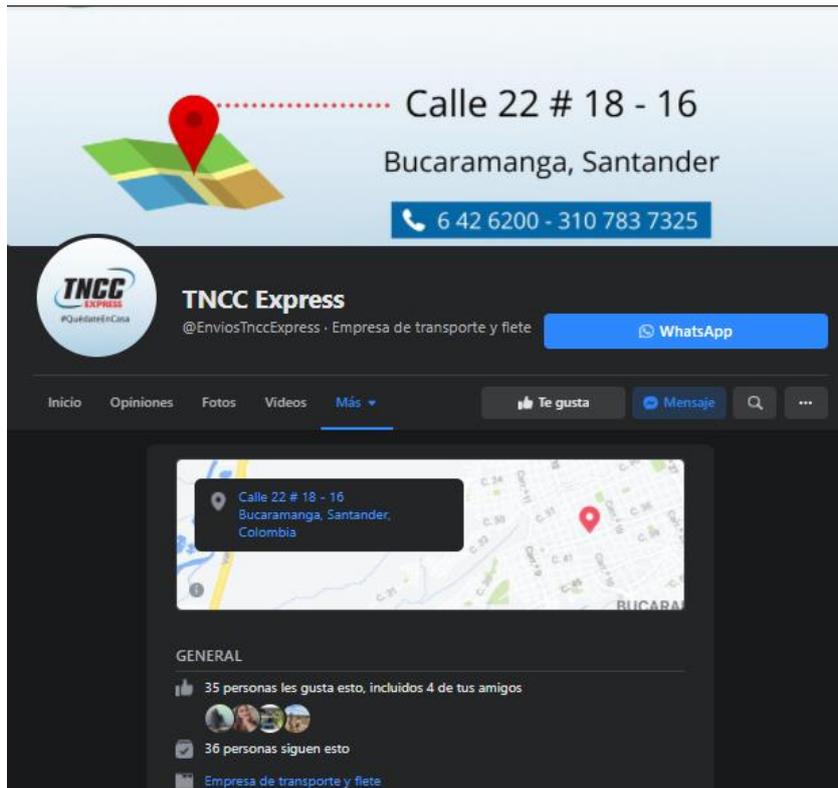


Figura 7. Interfaz del Perfil de TNCC Express en Facebook

Nota: en la imagen se muestra el número de usuarios y de Me Gusta de la página de la empresa, su encabezado, foto de perfil, canales de atención al público e información de contacto. Sacado de Facebook TNCC Express [Captura de Pantalla], 2021, <https://www.facebook.com/EnviosTnccExpress/>

Página web



Figura 8. Interfaz de Página Web TNCC Express

Nota: Tomado de la Pagina Web TNCC Express [Captura de Pantalla], 2021,

<https://tnccexpress.wixsite.com/tncc>

Usuarios



Figura 9. Estado General de la Página Web

Nota: Estado general de la página web de TNCC Express [Captura de Pantalla], 2021. Adaptado de 1&1 Análisis Web.

Competencia

En la definición de la competencia de TNCC Express se tomaron en cuenta distintos criterios para establecer el rango de cada competidor, es decir, para delimitar si se trata de un competidor directo, indirecto o sustituto. La selección de competidores se hizo de la siguiente manera:

Competencia Directa. Para el planteamiento de la competencia directa de TNCC Express se tuvo en cuenta la opinión del gerente general Óscar Pico, quien compartió conmigo dos empresas, que, aunque no prestan en su mayoría los mismos servicios que TNCC Express, sí presentan una alta demanda de encomiendas, servicio que la empresa ha venido ofreciendo recientemente y que está fortaleciendo. Estas empresas son Ocaña Express y Cooptmotilon LTDA, las cuales, además, recorren con frecuencia las mismas rutas que TNCC Express.

Los criterios que se plantearon para la definición de otros competidores directos fueron los siguientes:

- Empresas que ofrecen los mismos servicios para un mismo público objetivo
- Empresas que se encuentran presentes en las principales ciudades donde TNCC Express tiene presencia

De la selección anterior, se destacan los siguientes competidores directos:

Colombiana de Trasteos, Mudanzas JM y Trasteos Universal

Características de la Competencia Directa. *Ocaña Express* es una empresa de transporte con sede en Bucaramanga que presta servicios de encomiendas y mudanzas. La empresa tiene presencia en: Ocaña, Río Negro, El Playón, San Alberto, San Martín, Aguachica, Gamarra, Río de Oro, Abrego, Convención, El Tarra, San Pablo, La esperanza, La Playa, San Calixto, Teorama, El Aserrío, Pelaya, La Gloria, Pailitas y Morales.

La Cooperativa de Transportes *Cooptmotilon LTDA*, por su parte, tiene su sede en Pamplona, Santander. Se dedica a la venta de pasajes, remesas, almacenamiento de mercancía, mensajería expresa, transporte urbano y colectivo interdepartamental y turismo. Tiene presencia en Bucaramanga, Barrancabermeja, Cúcuta, Ocaña, Abrego, Chitaga y Aguachica.

El tercer competidor directo de TNCC Express identificado es la empresa Bumanguesa *Colombiana de Trasteos*, dedicada a la mudanza, embalaje y empaque, transporte de carga, bodegaje y almacenamiento de mercancía. Su principal sede se encuentra en Bucaramanga y presta sus servicios a nivel nacional.

Mudanzas JM, responsabilidad y cumplimiento, es una empresa santandereana con 17 años de experiencia, que se enfoca en la mudanza, a nivel nacional e internacional, al bodegaje y almacenamiento y al empaque y embalaje de mercancía.

Por último, se identificó a *Trasteos Universal* como otro de los competidores directos destacados de TNCC Express. Tiene 30 años de experiencia en el sector, brindando los siguientes servicios: mudanzas, bodegajes, traslados y trasteos, servicio expreso, servicio urbano, transporte de mercancía delicada, seguro de bodegaje y transporte, empaque especializado, embalaje e instalación. Tiene su sede en Bucaramanga, pero presta sus servicios para cualquier destino nacional.

Competencia Indirecta. Las empresas identificadas como competidores indirectos de TNCC Express son aquellas que:

- Ofrecen servicios similares a TNCC Express, pero su público objetivo está encaminado en una dirección diferente
- Están presentes en la ciudad de origen de TNCC Express y podrían tener presencia en las mismas locaciones en las que TNCC Express las tiene

En este sentido, las principales empresas catalogadas como competencia indirecta para la empresa son: *Inter rapidísimo* y *Coordinadora*.

Características de la Competencia Indirecta. *Inter Rapidísimo* es una empresa que surgió en Villavicencio y actualmente opera a nivel nacional e internacional. Los servicios que presta se relacionan con la mensajería, carga terrestre, carga expresa y servicios internacionales.

Coordinadora fue fundada en Medellín y es reconocida como una de las principales empresas líderes en el servicio de mensajería en el país. Dentro de sus servicios se destaca el envío de mercancía y mensajería nacional, envíos internacionales a más de 200 países, cargas masivas y contenedores, operaciones logísticas de E commerce y transporte de mercancías químicas. Actualmente opera en 1.200 destinos nacionales.

Competencia Sustituta. Finalmente, se identificó como competidores sustitutos a las empresas que

- Aunque no ofrecen directamente los mismos servicios que TNCC Express, podrían compartir públicos con las mismas necesidades, restándole clientes a TNCC Express

Las empresas catalogadas como competidores sustitutos son *Copetran* y *Deprisa*.

Características de la Competencia Sustituta. *Copetran* es una empresa de Bucaramanga enfocada en el transporte de pasajeros, mensajería expresa, almacenamiento aduanero, traslado de contenedores, transporte de carga, giros y turismo. Opera a nivel nacional.

Deprisa, por otro lado, se dedica a la paquetería y mensajería estándar, premium, especializada (mascotas), carga nacional, carga perecedera, carga de animales vivos e incluso, carga de restos humanos.

Benchmarking

La evaluación comparativa entre TNCC Express y su competencia se basó en un análisis del entorno digital donde las empresas tienen presencia, principalmente se compararon redes sociales y página web. Las redes sociales tenidas en cuenta fueron *Facebook, Instagram, YouTube, Twitter y LinkedIn*, debido a que, según los resultados del reporte global realizado por Hootsuite y We Are Social, lanzado en enero del 2021, son las redes sociales más usadas en Colombia. También se tuvo en cuenta la presencia en medios de comunicación y en los resultados de la búsqueda de Google tanto de la competencia directa como de la indirecta.

Para la comparación de las páginas web de cada una de las empresas propuestas como competencia y la de TNCC Express, se consideró el contenido que se expone en estas y su atención al público. El análisis de las redes sociales se hizo con las publicaciones e interacciones que se hicieron en un periodo de 6 meses, comprendido desde octubre de 2020 hasta marzo del 2021, y se evaluó el número de seguidores, la frecuencia de sus publicaciones, el tipo de contenido que comparten, el engagement que generan y demás.

Benchmarking: Competencia Directa. De la evaluación comparativa entre TNCC Express y su competencia directa, se puede concluir que, en cuanto a la Página web, TNCC Express está en desventaja al tener una página web gratuita y no una oficial, la cual, además, no ha sido trabajada a profundidad, pues carece de información, organización y diseño, teniendo en cuenta las páginas web de competidores directos como Mudanzas JM y Colombiana de Trasteos, las cuales se destacan por su elaboración, su diseño y contenido.

También se dan a conocer varios canales de atención y comunicación con sus clientes dentro de sus páginas y se resaltan sus valores agregados como su compromiso con el cuidado del medio ambiente.

En cuanto a redes sociales, se evidencian las desventajas de la empresa frente a su

competencia, especialmente en Facebook, red en la que sólo está por encima de Trasteos Universal, pues esta empresa no tiene presencia en esta red. El poco alcance en Facebook se mide con el bajo número de seguidores que tiene la empresa versus el número de seguidores de las otras empresas, sin embargo, es importante resaltar que en las demás páginas de las otras empresas, a excepción de Colombiana de Trasteos, se encontró contenido desactualizado, sin publicaciones desde hace un año o más, y aunque son pocos los seguidores de TNCC Express, su engagement es proporcional a su número de seguidores, por lo que competiría con las demás empresas, a pesar de que estas tienen mayor número de seguidores.

TNCC Express tiene poca presencia en canales digitales como redes sociales con respecto a su competencia, pues aún no tiene cuentas registradas en cuatro de las seis plataformas evaluadas, pero esto a su vez significaría una oportunidad para que la empresa se introduzca en nuevos canales y crezca digitalmente, especialmente en LinkedIn, donde ninguno de sus competidores directos tiene presencia.

Se resaltan estrategias implementadas como las usadas por Colombiana de Trasteos, que refleja a través de su página y redes sociales, un trabajo de comunicación importante, mostrándose como una marca a quien le importa y preocupa el bienestar de sus empleados y clientes. Igualmente, se destaca la estrategia de Ocaña Express, que se muestra como una empresa responsable con el medio ambiente y cercana con sus públicos al usar en su comunicación mensajes como "sabemos lo que sientes" "lo hacemos con amor".

En la tabla 4 se expone cada uno de los datos que condujeron a las conclusiones mencionadas previamente.

Tabla 4.

Benchmarking Competencia Directa

COMPETENCIA DIRECTA		TNCC EXPRESS	OCAÑA EXPRESS	COOPTMOTILON LTDA	COLOMBIANA DE TRASTEOS	MUDANZAZ JM, responsabilidad y cumplimiento	TRASTEOS UNIVERSAL	
PÁGINA WEB	SI/NO	SI (Página gratuita en w3)	NO	SI	SI	SI	SI	
	Tipo de contenido	Inicio -Servicios -Contacto -Área de servicio (Información e imágenes)	NO	INDIC: quiénes somos misión, visión, políticas de calidad, reseña histórica, valores corporativos -servicios: almacén, estación, mensajería expresa - Transporte: parque automotor, urbano y colectivo, interdepartamental, Turismo, Rutas y horarios - Corporativo: asociados y ley de transparencia - Encomendas: rezagos -Contactos -PQRS	Inicio (Descripción de servicio, brochure de servicios, lo que piensan los clientes, quiénes han confiado en nosotros, video corporativo, ubicación, info de contacto, redes sociales) - Nosotros (acerca de nosotros, valores, Misión, visión, política de calidad, contacto, ubicación) - Servicios (Descripción de los servicios) - Recomendaciones (Tips para la mudanza) - Contacto (Formulario para preguntas)	Inicio: Banners rotativos con info de la empresa -Nuestros servicios -Un video mostrando un día a día del propietario de la empresa -Conócenos (quiénes somos, por qué nos prefieren, qué brindamos) - Miranos un poco (fotos mientras hacen su trabajo, empleados de la empresa...) - Contacto, fax, línea nacional, ubicación, correo, cotizaciones) y RRSS	Inicio: servicios, info contacto -Nosotros (quiénes somos? Misión, visión -Servicios: lista de servicios, detalle bodega, mudanza -Contacto: teléfono, telegram, WhatsApp, tel fijo, correo, dirección	
	ATENCIÓN AL PÚBLICO	Correo, WahatsApp, teléfono	NO	PQRS: radicar y consultar	Teléfonos, celulares, WhatsApp, correo, dirección, redes sociales, llamadas gratuitas a través de un link)	Fax, línea nacional, ubicación, correo, cotizaciones)	Cotizaciones, varias líneas de atención	
REDES SOCIALES								
FACEBOOK (Octubre 2020- marzo 2021)	Branding	No Seguidores	29 seguidores / 28 MG	341 MG / 355 Siguen esto	700 MG / 724 siguen la página	134 MG / 134 SEGUIDORES	154 personas siguen/ 153 MG	NO
	Frecuencia de publicaciones	5 publicaciones en total desde octubre 2020 hasta marzo 2021. No se ha publicado desde noviembre 2020.19 de octubre se creó, publicaciones diarias, luego cada semana hasta octubre... pasó un mes para volver a publicar	No se ha publicado nada desde diciembre del 2020 -28 publicaciones desde octubre 2020 hasta marzo 2021. 0, 3 publicaciones por día	No se publica nada desde el 2018	Desde el 14 de marzo 2019 - pasó a diciembre del 2020 y se empezó a publicar -- cada semana, se hizo actualización de la página y desde febrero a marzo se ha publicado más a menudo. 24 publicaciones en total entre octubre 2020 a marzo 2021 (0,13 x día)	No se publica nada nuevo desde julio 2018		
	Tipo de contenido	Su portafolio de servicios -Info de interés como cierre en las vías - CONTACTO: Info de la ubicación de la empresa, WhatsApp y teléfonos oficina	Imágenes y videos de las rutas que cubren, imágenes de RSE (MOVILIDAD ELÉCTRICA) CONTACTO: WhatsApp, info de ubicación, teléfono	Información de los servicios de la empresa	Mensajes en fechas especiales, día de la mujer, día del hombre, día del contador, videos corporativos... mensajes ofreciendo sus servicios y por qué preferirlos CONTACTO: Chat, w,pp, correo, cotización, ubicación	Fotos trabajando, videos corporativos, fotos de los empleados		
	Engagement	No MG	3.2 reacciones en promedio por publicación	5 MG x publicación (140 MG en total)		En promedio 1 MG por publicación		
	SHARE	2 share por publicación	0.5 share por publicación		2 share en 24 publicaciones (0, 08 share x pub)			
	COMENTARIOS		0	1		0		
INSTAGRAM (Octubre 2020- marzo 2021)	Branding	No Seguidores	NO	728 seguidores	NO	646 seguidores	84 seguidores	NO
	Frecuencia de publicaciones			27 publicaciones de diciembre a octubre		23 publicaciones desde noviembre 2020 hasta marzo 2021 (0,12 publicaciones x día)	3 publicaciones desde octubre de 2020 hasta marzo 2021 (0,01 publicaciones x día)	Aparece una página, pero no hay publicaciones
	Tipo de contenido			Mismo contenido de Facebook		El mismo contenido que se comparte en Face	Videos corporativos, publicaciones según fechas especiales	
	Engagement	No MG		212 MG en 27 publ... 7.8 MG por publicación. Los videos con más de 50 reproducciones		5.3 MG x publicación	Un promedio de 65 reproducciones en los últimos 2 videos publicados	
	SHARE			0		0	0	
	COMENTARIOS			0		0	0	
LINKEDIN (Octubre 2020- marzo 2021)	Branding	No Seguidores	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	Frecuencia de publicaciones							
	Tipo de contenido							
	Engagement	No MG						
	SHARE							
	COMENTARIOS							
YOUTUBE (Octubre 2020- marzo 2021)	Branding	No Seguidores	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	Frecuencia de publicaciones					3 suscriptores	Sólo una publicación, enero 2021	
	Tipo de contenido					Hace dos años (3 videos corporativos)	Videos corporativos	Video corporativo
	Engagement	No MG				30 vistas x video	6 vistas	
	SHARE					0	0	
	COMENTARIOS					0	0	
TWITTER (Octubre 2020- marzo 2021)	Branding	No Seguidores	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	Frecuencia de publicaciones							
	Tipo de contenido							
	Engagement	No MG						
	SHARE							
	COMENTARIOS							

Nota: Material elaborado con base en información extraída de las redes sociales Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube y Twitter, junto con la página web de las empresas: Ocaña Express, Cooptmotilon LTDA, Colombiana de Trasteos, Mudanzas JM y Trasteos Universal. Elaboración propia (2021).

Adicional a la información extraída de las redes sociales y página web, se hizo una auditoria de la presencia en medios de estos competidores principales.

En este aspecto, se encontró una oportunidad para TNCC Express debido a que su competencia directa tiene nula presencia en los medios, no hay prensa orgánica por parte de

estas marcas. Trasteos Universal nuevamente se impone como un competidor fuerte al pautar en Google y en trabajar en posicionamiento SEO.

Como conclusiones adicionales se tiene que TNCC Express tiene presencia en páginas como mudanza.com.co, Celugua.com y todosnegocios.com. En total, aparece en 7 de las 20 búsquedas que arrojan las dos primeras páginas de Resultados de Google.

Mientras que su competencia directa:

- Trasteos Universal: Tiene presencia en: Mudanza.com, informa Colombia, OLX, bucaramanga.com (página de anuncios) y otras páginas de anuncios como empresite.economistaaerica.com y 9 páginas más de directorio de empresas, de acuerdo a las dos primeras páginas de Google.
- Mudanzas JM: Tiene presencia en al menos 3 clasificados como mudanza.com y 6 resultados entre las dos primeras páginas de Google cuando se busca Mudanzas JM.
- Colombiana de Trasteos: Tiene presencia en 10 resultados de búsqueda de las 2 primeras páginas de Google.
- Ocaña Express: Tiene presencia en 10 resultados de búsqueda.
- Cooptomilon LTDA: Tiene Presencia en 19 resultados de búsqueda entre las dos páginas de resultados de Google.

Benchmarking: Competencia Indirecta. TNCC Express tiene una gran desventaja frente a Inter Rapidísimo y Coordinadora, pues estas dos marcas se caracterizan en esta evaluación por su trabajo de comunicación de marca en sus páginas, en las que comparten buen contenido, información organizada, de interés, y que tienen diseños llamativos. La estrategia más usada por estas dos empresas en su página web es presentarse como empresas socialmente responsables.

A nivel de redes sociales también se encuentran desventajas, sin embargo, se destaca

que Inter Rapidísimo no comparte con frecuencia contenido en sus redes, a diferencia de Coordinadora, que es más frecuente en estas plataformas, las cuales se destacan por su diseño y creatividad.

Inter Rapidísimo es el competidor indirecto más fuerte en medios, apareciendo en medios como Semana, Portafolio, El Tiempo, La República, El Espectador, El Herald, Caracol Radio, siendo protagonista en temas relacionados con Responsabilidad Social Empresarial [RSE], su contribución con la disminución del desempleo en Colombia y sus innovaciones, como el uso de drones para la prestación de sus servicios. Esta empresa se destaca por su contribución a la sociedad y por su interés en mejorar por Colombia. Incluye artistas de talla internacional como Mariana Pajón y Gusi en sus estrategias de comunicación. Además de que innova con estrategias como “envíos en línea” ante situaciones problemáticas como la crisis sanitaria provocada por el Covid-19.

Coordinadora, por su parte, mueve campañas de RSE y de conciencia social, apoyando a perros de albergues, deportes e impulsando el uso de empaques biodegradables, ahorro de energía y el uso racional de bolsas y plásticos.

Tabla 5.

Benchmarking Competencia Indirecta

COMPETENCIA INDIRECTA		TNCC EXPRESS	INTER RAPIDÍSIMO	COORDINADORA	
PÁGINA WEB	SI / NO	SI (Página gratuita en w ix)	SI	SI	
	Tipo de contenido	-Inicio -Servicios -Contacto -Área de servicio	Nosotros (historia, quiénes somos, reconocimientos, himno interrapiidísimo, políticas de la compañía) -SERVICIOS -CONSULTA (Estado del envío, envíos en rezago, clientes corporativos, clientes masivos, mensajería masivos, certificaciones) -INFÓRMATE (Envíos de prohibida circulación, recomendaciones para envíos, indicadores de servicios, novedades y noticias, contratos normatividad) -ÚNETE (Ser aliado estratégico, ser agencia comercial, ÚNETE A PAMI, Trabajo con nosotros) -Contactos -TIENDA VIRTUAL -SIGUE TU ENVÍO -UBICAR OFICINA -ENVÍOS EN LÍNEA -COTIZAR EL ENVÍO -NOVEDADES -ENVÍOS EN REZAGO -DESCARGAR APP -PQRs	-Portafolio de servicios (servicios en línea, rastrear envío, cotizar en línea, tienda virtual de paquetes, tarifa, Coordinadora mobile) -Centros de Recibo -Soluciones E commerce (vende fácil, e commerce) -Contáctenos (formulario, líneas de servicio- solicitud de asesoría telefonica) -Usuario Corporativo -Mi cuenta	
	ATENCIÓN AL PÚBLICO	Correo, WhatsApp, teléfono	PQRs, novedades, rastreo de envíos	Contáctenos (formulario, líneas de servicio-solicitud de asesoría telefonica)	
REDES SOCIALES					
FACEBOOK (Octubre 2020- marzo 2021)	Branding	No Seguidores	29 seguidores / 28 mg	112, 700 seguidores y 110.092 MG	108.220 MG / 110.511 seguidores
		Frecuencia de publicaciones	No se ha publicado desde noviembre 2020 -19 de octubre se creó, publicaciones diarias, luego cada semana hasta octubre... pasó un mes para volver a publicar. 5 publicaciones en total desde octubre 2020	No hay actividad desde el 28 de abril del 2020	81 publicaciones en 6 meses: las publicaciones se realizan cada 2,2 días
	Engagement	Tipo de contenido	Su portafolio de servicios -Info de interés como cierre en las vías CONTACTO: Info de la ubicación de la empresa, WhatsApp y teléfonos oficina	Imágenes de los trabajadores, videos...información de contacto	Imágenes publicitarias de la empresa - Publicaciones sobre otras empresas (Grandes historias de grandes empresas - historia sobre los aliados) -Ofertas de trabajo, pub sobre su apoyo por el deporte -Fechas especiales - Conciertos con fines sociales -Videos corporativos -Bolsas biodegradables -RSE ayuda a perritos- Info de contacto y servicios
		No MG	3.2 reacciones en promedio por publicación		56.8 MG (reacciones) por publicación
	SHARE	2 share por publicación		18,7 share x publicación	
	COMENTARIOS		0	40, 4 comentarios por publicación	
INSTAGRAM (Octubre 2020- marzo 2021)	Branding	No Seguidores	NO	26.300 seguidores	9406 seguidores
		Frecuencia de publicaciones		27 publicaciones desde octubre 2020 a marzo 2021	81 pub en los últimos 6 meses, cada 2, 2 días
	Engagement	Tipo de contenido		Imágenes y videos con info de los nuevos servicios y en fechas especiales como el día del mensajero	El mismo contenido de facebook
		No MG		30 MG x publicación	68,6 MG por publicación
	SHARE			0	
	COMENTARIOS		Comentarios desactivados	14, 2 comentarios por publicación	
LINKEDIN (Octubre 2020- marzo 2021)	Branding	No Seguidores	NO	3642 seguidores	8128 seguidores
		Frecuencia de publicaciones		La publicación más reciente se hizo en marzo 2020	4 publicaciones en 6 meses
	Engagement	Tipo de contenido			Imágenes y videos sobre los trabajadores, y responsabilidad Social
		No MG			31.5 reacciones x publicación
	Share			-	
	Comentarios			2.2 comentarios x publicación	
YOUTUBE (Octubre 2020- marzo 2021)	Branding	No Seguidores	NO	1000 suscriptores	1.16 K suscriptores
		Frecuencia de publicaciones		19 videos en 6 años	90 videos en 6 años (14 videos en los últimos 6 meses- Cada 12 días se publica)
	Engagement	Tipo de contenido		Voluntarios, videos corporativos, estrategias	Videos del proceso de producción, aniversarios, entrevistas con aliados (grandes historias de grandes empresas, campañas publicitarias)
		No MG		Más de 500 mil vistas en el último video	+ 55mil vistas por video
	SHARE			0	
	COMENTARIOS		Menos de 20 comentarios en los últimos 5 videos (un año)	Comentarios desactivados	
TWITTER (Octubre 2020- marzo 2021)	Branding	No Seguidores	NO	6053 seguidores	NO
		Frecuencia de publicaciones		Octubre del 2020 última publicación	
	Engagement	Tipo de contenido		Comunicados de prensa, información de novedades, videos cooperativos	
		No MG			
	SHARE			0	
	COMENTARIOS		+ 50 respuestas		

Nota: Material elaborado con base en información extraída de las redes sociales Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube y Twitter, junto con la página web de las empresas: Inter Rapidísimo y Coordinadora Mercantil. Elaboración propia (2021).

Benchmarking: Competencia Sustituta. Aunque son empresas con un menor alcance digital que la competencia directa, sí sobrepasan a TNCC Express en cuanto a seguidores y comunicación de marca, debido a que su comunicación con sus públicos está mucho más desarrollada. TNCC Express puede tomar como ejemplo la creatividad con la que se comunican estos competidores sustitutos en sus redes sociales y página web, además de los contenidos de interés que las empresas les brindan a sus usuarios.

En la Tabla 6 se observan los detalles de esta evaluación.

Tabla 6.

Benchmarking Competencia Sustituta

COMPETENCIA SUSTITUTA		TNCC EXPRESS	COPETRAN	DEPRISA	
PÁGINA WEB	SI/ NO	SI (Página gratuita en wix)	SI	SI	
	Tipo de contenido	Inicio -Servicios -Contacto - Área de servicio	Inicio (seleccione su destino) -Banner rotativo con info de interés (Recomendaciones para viajar (kit de seguridad, comunicados importantes- se graban a las personas durante el viaje por temas de seguridad-) - Servicios -Galería de lugares turísticos de Colombia, vinculadas a las rutas que ellos recomiendan, con horas de viaje y demás - Info de contacto y ubicación de oficinas - Experiencias extraordinarias (blog con la descripción e historia de los lugares turísticos de Colombia -Club VIP -Conócenos -Servicio al cliente	Inicio: banner rotativo con imágenes e info de la empresa -Rastree su envío - Acceso Rápido (chat en línea, puntos de venta en la contingencia COVID-19, recolección a Domicilio, Comunicados Deprisa) -Puntos de venta -Conecta 2 - Rezagos -Cotice su envío -Productos y servicios -Cómo realizar su envío - Conozca a Deprisa -Contáctenos	
	ATENCIÓN AL PÚBLICO	Correo, WahtsApp, teléfono	PQRs, documentos de interés (viaje con mascotas, viaje con menores	Preguntas frecuentes, chat en línea, contáctenos, derechos y deberes, PQRs, redes sociales	
REDES SOCIALES					
FACEBOOK (Octubre 2020- marzo 2021)	Branding	No Seguidores	29 seguidores / 28 mg	4856 seguidores/ 4691 MG	NO
		Frecuencia de publicaciones	No se ha publicado desde noviembre 2020 -19 de octubre se creó, publicaciones diarias, luego cada semana hasta octubre... pasó un mes para volver a publicar. 5 publicaciones en total desde octubre 2020	No se han realizado publicaciones ni actualizaciones desde junio 2019	Aparecen dos cuentas Deprisa Avianca y ambas son cuentas personales, no están como empresas y una que se llama Deprisa Soluciones Logísticas en la que no se publica nada desde marzo 2020
		Tipo de contenido	Su portafolio de servicios -Info de interés como cierre en las vías. CONTACTO: Info de la ubicación de la empresa, wpp y teléfonos oficina	Imágenes y videos corporativos	
Engagement	No MG	3. 2 reacciones en promedio por publicación			
	SHARE	2 share por publicación			
	COMENTARIOS		0		
INSTAGRAM (Octubre 2020- marzo 2021)	Branding	No Seguidores	NO	21.4k seguidores	Hay tres cuentas: Deprisa Cucutá, Deprisa Barranquilla y Deprisa Valledupar
		Frecuencia de publicaciones		Cada 2,1 día (82 publicaciones desde octubre 2020 a marzo 2021)	
		Tipo de contenido		Información sobre restricciones de movilidad, tips para viajar, imágenes sobre sus medidas de seguridad, publicaciones para fechas especiales, fotos de los inicios de la empresa (su historia), medidas de bioseguridad para mascotas, tips de viajes seguros, memes	
Engagement	No MG		466, 6 MG x publicación		
	SHARE				
	COMENTARIOS		10.0 comentarios por publicación (821 comentarios y un total de 82 publicaciones)		
LINKEDIN (Octubre 2020- marzo 2021)	Branding	No Seguidores	NO	845 seguidores	4532 seguidores
		Frecuencia de publicaciones		La publicación más reciente se hizo hace cuatro años	La publicación más reciente hace 2 años
		Tipo de contenido			
Engagement	No MG				
	Share				
	Comentarios				
YOUTUBE (Octubre 2020- marzo 2021)	Branding	No Seguidores	NO	1.11 k suscriptores	777 suscriptores
		Frecuencia de publicaciones		13 videos desde octubre 2020 a marzo 2021	último video fue publicado hace 2 años. 19 videos en total
		Tipo de contenido		Directos de la celebración de las novenas de navidad, eucarstias en fechas especiales, tips, datos curiosos, olimpiadas copetran	
Engagement	No MG		166.07 vistas por video		
	SHARE				
	COMENTARIOS		Comentarios desactivados		
TWITTER (Octubre 2020- marzo 2021)	Branding	No Seguidores	NO	7455 seguidores	NO
		Frecuencia de publicaciones		0,7 publicaciones x día	-
		Tipo de contenido		Mismo contenido que se comparte en Instagram + pequeñas encuestas	-
Engagement	No MG		27,1 x publicación	-	
	SHARE		4,6 RT por publicación	-	
	COMENTARIOS		2,6 respuestas x publicación	-	

Nota: Material elaborado con base en información extraída de las redes sociales Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube y Twitter, junto con la página web de las empresas: Copetran y Deprisa. Elaboración propia (2021).

De los anteriores análisis se pudieron determinar las siguientes ventajas competitivas de TNCC Express: *especialización de las rutas* con frecuencia diaria o semanal, lo que le ha permitido conocer más a sus clientes y sus rutas. La flexibilidad de horarios le permitir llegar a clientes que necesitan realizar un envío o un transporte de algún producto en horarios que otras empresas no laboran, como durante los fines de semana. Aún tiene mucho por trabajar en su capacidad de expansión, lo que refleja una oportunidad para la apertura de nuevos destinos.

Presentación del Plan Estratégico

Plan Estratégico de Comunicación Externa

Planteamiento del Problema

Después de los respectivos análisis, se identificó que TNCC Express se encuentra estancada en sus ventas, pues situaciones como su gran atraso en temas de imagen y comunicación, su débil presencia digital en el entorno, las limitaciones en la interacción con sus clientes por el uso de canales tradicionales que le impiden innovar y fortalecer su relación con su público externo y, además, la floja estrategia de atracción y retención de clientes, han llevado a que la empresa no esté posicionada en el mercado, por lo que ha perdido la oportunidad de darse a conocer a potenciales clientes, de fortalecer sus relaciones con sus públicos y de seguir creciendo empresarialmente.

Objetivo general

Aumentar en un 10% las ventas y ganancias de TNCC Express gracias a su correcto posicionamiento en un término de seis meses.

Objetivo específico 1

Aumentar un 80% la efectividad de los contactos de nuevos clientes a través de los canales tradicionales de comunicación existentes en la organización en un término de 6 meses.

Estrategia 1.1

Mejorar la interacción de la empresa con sus distintos públicos y la experiencia del cliente en los canales de comunicación tradicionales.

Táctica 1.1.1

Definir mensajes claves e implementar herramientas que permitan innovar.

Acción 1.1.1.1

Construir guiones con mensajes claves para usar durante la atención al cliente vía telefónica.

Canal Utilizado

Llamadas telefónicas

Público Receptor

Clientes

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 1.1.1.2

Generar mensajes automáticos que respondan a las inquietudes del cliente a través de Facebook y WhatsApp

Canal Utilizado

Facebook y WhatsApp

Público Receptor

Clientes

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 1.1.1.3

Crear correos genéricos según la solicitud del cliente (cotizaciones, información de

servicios).

Canal Utilizado

Correo electrónico

Público Receptor

Clientes

Responsable

Responsable asignado por la organización

Táctica 1.1.2

Capacitar a los colaboradores de la organización, generando compromiso y sentido de pertenencia para convertirlos en embajadores de marca.

Acción 1.1.2.1

Construir un guion con mensajes claves para que tanto empleados como administrativos, al momento de ser abordados por un cliente, sepan informar sobre los servicios de la empresa, sepan venderla.

Canal Utilizado

Presencial

Público Receptor

Empleados y administrativos

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 1.1.2.2

Organizar capacitaciones para exponerle a los miembros de la empresa el guion construido y su objetivo. Teniendo en cuenta la misión, visión y filosofía de la empresa.

Canal Utilizado

Presencial

Público Receptor

Empleados y administrativos

Responsable

Responsable asignado por la organización

Objetivo específico 2

Fortalecer e incrementar la presencia digital de TNCC Express en por lo menos tres nuevas plataformas en un periodo de 6 meses.

Estrategia 2.1

Generar presencia en canales digitales existentes y nuevos, creando contenido que aproveche las ventajas de cada uno de ellos.

Táctica 2.1.1

Renovar y reestructurar los canales digitales existentes.

Acción 2.1.1.1

Crear una parrilla de contenidos para Facebook, definiendo el tipo de contenido y la frecuencia con la que se publicará en esta red.

Canal Utilizado

Facebook

Público Receptor

Seguidores y usuarios de la red

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 2.1.1.2

Rediseñar de una manera innovadora e interactiva la página web, teniendo en cuenta la imagen de marca de la empresa.

Canal Utilizado

Página web

Público Receptor

Visitantes de la página web

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 2.1.1.3

Definir el tipo de contenido que conformará la página web

Canal Utilizado

Página web

Público Receptor

Visitantes de la página web

Responsable

Responsable asignado por la organización

Táctica 2.1.2

Crear nuevos canales digitales e identificar las ventajas competitivas de cada uno de ellos.

Acción 2.1.2.1

Crear un perfil empresarial en la red social LinkedIn

Canal Utilizado

LinkedIn

Público Receptor

Usuarios de LinkedIn

Responsable

Responsable asignado de la organización

Acción 2.1.2.2

Crear un perfil empresarial en Instagram

Canal Utilizado

Instagram

Público Receptor

Seguidores y usuarios de la red

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 2.1.2.3

Crear un canal de YouTube para la empresa

Canal Utilizado

YouTube

Público Receptor

Suscriptores del canal y usuarios de la plataforma

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 2.1.2.4

Crear una parrilla de contenidos para definir el tipo de contenido que se publicará en cada plataforma y la frecuencia con la que se hará

Canal Utilizado

LinkedIn, Instagram y YouTube

Público Receptor

Seguidores y demás usuarios de estas redes

Responsable

Responsable asignado por la organización

Estrategia 2.2

Reconstituir el branding de la empresa para mejorar su presencia en espacios digitales

Táctica 2.2.1

Replantear la identidad visual e incorporar el manual de imagen de la marca

Acción 2.2.1.1

Evaluar la efectividad del logotipo existente y reconstruirlo o crear uno nuevo

Canal Utilizado

Manual digital e impreso

Público Receptor

Organización

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 2.2.1.2

Establecer el manual de marca de la organización donde se incluya eslogan, colores, tonos, tipo de tipografía, enfoque de las imágenes, etc., que será empleado para todo tipo de publicación que se haga.

Canal Utilizado

Manual digital e impreso

Público Receptor

Organización

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 2.2.1.3

Definir voz, tono y los mensajes claves que se usarán en la comunicación de la marca

Canal Utilizado

Manual digital e impreso

Público Receptor

Organización

Responsable

Responsable asignado por la organización

Objetivo específico 3

Fidelizar el 12% del total de clientes reales en un término de 6 meses

Estrategia 3.1

Afianzar la relación empresa- clientes, dejando ver a TNCC Express como una organización comprometida con el cuidado/ bienestar de sus clientes y del entorno

Táctica 3.1.1

Resaltar los valores agregados y ventajas competitivas de la empresa

Acción 3.1.1.1

Iniciar con la difusión de mensajes reiterativos sobre los horarios flexibles de la empresa

Canal Utilizado

Facebook, Instagram, página web y LinkedIn

Público Receptor

Seguidores y usuarios de estas redes

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 3.1.1.2

Compartir la filosofía de la organización, como los valores organizacionales, de tal manera que se genere identidad entre cliente y organización

Canal Utilizado

Facebook, Instagram, página web y LinkedIn, presencial, voz a voz, en todos los

canales utilizados por la empresa

Público Receptor

Clientes internos y externos

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 3.1.1.3

Construir parámetros para comunicarse con cada cliente para cuando se esté haciendo el seguimiento de la mercancía (informar al cliente dónde va, cuánto se podría demorar, novedades en la vía, además de preguntar después de la entrega si la encomienda está bien o si hay alguna novedad)

Canal Utilizado

Teléfono y WhatsApp

Público Receptor

Clientes

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 3.1.1.4

Recolectar la información para construir una BDD que permita comunicarse de manera constante con los clientes.

Canal Utilizado

Diferentes canales de comunicación con el cliente

Público Receptor

Clientes

Responsable

Auxiliar administrativo

Acción 3.1.1.5

Habilitar comunicación constante con los clientes durante el proceso de entrega y evaluar su percepción al finalizar el servicio.

Canal Utilizado

Diferentes canales de comunicación con el cliente

Público Receptor

Clientes

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 3.1.1.6

Establecer recordatorios de fechas especiales como el cumpleaños de cada cliente o el aniversario de su empresa y generar una comunicación que permita hacer ese reconocimiento y diseñar las plantillas que correspondan para esta acción

Canal Utilizado

Correo electrónico

Público Receptor

Clientes

Responsable

Responsable asignado por la organización

Táctica 3.1.2

Aprovechamiento de las rutas especializadas y los programas de responsabilidad social empresarial para generar empatía con el público

Acción 3.1.2.1

Diferenciar cada camión, según su ruta, con imágenes que reflejen las causas sociales que apoya la empresa y que tengan su origen en los principales municipios que visitan

Canal Utilizado

Presencia habitual en los camiones

Público Receptor

Clientes

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 3.1.2.2

Producir un sonido llamativo y diferenciador para reproducirlo durante la visita de cada ruta a cada municipio

Canal Utilizado

Presencia habitual en los camiones

Público Receptor

Clientes

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 3.1.2.3

Iniciar el uso de materiales de embalaje amigables con el medio ambiente

Canal Utilizado

Todas las entregas realizadas

Público Receptor

Clientes y medio ambiente

Responsable

La organización

Estrategia 3. 2

Elaborar un plan de fidelización, construyendo una relación estable y duradera con el

cliente y convirtiendo cada venta en la siguiente

Táctica 3.2.1

Responder en el menor tiempo posible, de manera personalizada y directa cada solicitud del cliente y mantenerlo informado

Acción 3.2.1.1

Verificar constantemente los canales de atención al cliente para responder sus inquietudes lo más pronto posible

Canal Utilizado

Canales de atención al cliente

Público Receptor

Clientes

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 3.2.1.2

Definir el canal que será la primera opción de comunicación con el cliente, ya sea una llamada telefónica u otro canal que permita tener contacto directo con el cliente.

Canal Utilizado

Canales de atención al cliente

Público Receptor

Clientes

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 3.2.1.3

Hay que asegurar que la página de la empresa cuente con una actualización del envío, para que el cliente pueda rastrear la mercancía

Canal Utilizado

Página web

Público Receptor

Clientes

Responsable

Responsable asignado por la organización

Táctica 3.2.2

Recompensar al cliente

Acción 3.2.2.1

Enviar correos de agradecimientos después de que se registre la entrega de la mercancía

Canal Utilizado

Correo electrónico

Público Receptor

Clientes

Responsable

Responsable asignado por la organización

Acción 3.2.2.2

Implementar la opción del uso de empaques especiales si se va a realizar una entrega especial (ejemplo: se envía un regalo por a fecha especial)

Canal Utilizado

Entregas realizadas

Público Receptor

Clientes

Responsable

La organización

Acción 3.2.2.3

Crear ofertas especiales después de cierto número de envíos

Canal Utilizado

Canales de atención al cliente

Público Receptor

Clientes

Responsable

La organización

Táctica 3.2.3

Implementar códigos promocionales en las fachadas de los camiones

Acción 3.2.3.1

Habilitar el canjeo de los códigos en el sistema de facturación

Canal Utilizado

Sistema de facturación

Público Receptor

Clientes

Responsable

La organización

Acción 3.2.3.2

Definir el porcentaje de descuento que se hará

Canal Utilizado

Canales internos de comunicación

Público Receptor

Clientes

Responsable

La organización

Acción 3.2.3.3

Definir la parte en la que se fijarán los códigos y los diseños e implementarlos

Canal Utilizado

Presencial habitual en los camiones

Público Receptor

Clientes

Responsable

Responsable asignado por la organización

Indicadores de Gestión

Indicadores de los Objetivos

Tabla 8.

Objetivo General

INDICADOR DE OBJETIVO		
Ítem	Definición	Objetivo General
Variable o atributo	Posicionamiento de TNCC Express	Aumentar en un 10% las ventas y ganancias de TNCC Express gracias a su correcto posicionamiento en un término de seis meses.
Nombre	Aumento de las ventas de TNCC Express después de lograr su posicionamiento	
Escala	Porcentaje	
Rango	Máximo: 10% Mínimo: 7%	
Horizonte	Trimestral	
Definición	N/A	
Instrumento	Libros de contabilidad	
Categorías	N/A	
Pregunta	N/A	
Fórmula	$(\text{Nuevas ventas registradas} / \text{Ventas que se hayan registrado antes}) \times 100$	

Tabla 9.

Objetivo Específico 1

INDICADOR DE OBJETIVO		
Ítem	Definición	Objetivo 1
Variable o atributo	Efectividad del contacto a nuevos clientes	Aumentar un 80% la efectividad de los contactos de nuevos clientes a través de los canales tradicionales de comunicación existentes en la organización en un término de 6 meses
Nombre	Nuevos clientes que aumentaron después del contacto de estos a través de los canales tradicionales	
Escala	Porcentaje	
Rango	Máximo: 80% Mínimo: 60%	
Horizonte	Al tercero y quinto mes de haber iniciado el plan estratégico	
Definición	N/A	
Instrumento	BDD donde se registran los nuevos clientes	
Categorías	N/A	
Pregunta	N/A	
Fórmula	$(\text{Número de clientes registrados} / \text{número total de clientes existentes}) \times 100$	

Tabla 10.

Objetivo Específico 2. Indicador 2.1

INDICADOR DE OBJETIVO		
Ítem	Definición	Objetivo 2
Variable o atributo	Presencia digital de TNCC Express en nuevas plataformas digitales	Fortalecer e incrementar la presencia digital de TNCC Express en por lo menos tres nuevas plataformas en un periodo de 6 meses.
Nombre	Número de seguidores o usuarios registrados en cada una de las nuevas plataformas creadas	
Escala	Sumatoria	
Rango	Máximo: 1000 Mínimo: 750	
Horizonte	Al tercero, cuarto y quinto mes de haber iniciado el plan estratégico	
Definición	N/A	
Instrumento	Registro de seguidores	
Categorías	N/A	
Pregunta	N/A	
Fórmula	(Número de seguidores registrados en el mes/ número total de los seguidores registrados) x100	

Nota: En el objetivo específico 2 se tomarán en cuenta dos indicadores para medir el objetivo, uno está relacionado con el número de seguidores nuevos en cada una de las nuevas plataformas creadas, el segundo indicador será el número de plataformas que se creen por primera vez

Tabla 11.

Objetivo Específico 2. Indicador 2.2

INDICADOR DE OBJETIVO		
Ítem	Definición	Objetivo 2
Variable o atributo	Nuevas plataformas creadas	Fortalecer e incrementar la presencia digital de TNCC Express en por lo menos tres nuevas plataformas en un periodo de 6 meses.
Nombre	Cantidad de nuevas plataformas creadas	
Escala	Número	
Rango	Máximo: 5 Mínimo: 3	
Horizonte	Al tercero, cuarto y quinto mes de haber iniciado el plan estratégico	
Definición	N/A	
Instrumento	Redes sociales y nuevas plataformas creadas	
Categorías	N/A	
Pregunta	N/A	
Fórmula	Número de nuevas cuentas digitales registradas a nombre de la empresa	

Tabla 12.

Objetivo Específico 3

INDICADOR DE OBJETIVO		
Ítem	Definición	Objetivo 3
Variable o atributo	Fidelización de clientes	Fidelizar el 12% del total de clientes reales en un término de 6 meses.
Nombre	Porcentaje de clientes fidelizados	
Escala	Porcentaje	
Rango	Máximo: 12% Mínimo: 10%	
Horizonte	Al segundo, tercero, cuarto y quinto mes de haber iniciado el plan estratégico	
Definición	N/A	
Instrumento	BDD de nuevos clientes y clientes fidelizados	
Categorías	N/A	
Pregunta	N/A	
Fórmula	$(\text{Porcentaje de clientes fidelizados} / \text{total de clientes reales}) \times 100$	

*Indicadores de Gestión de las tácticas***Tabla 13.***Táctica 1.1.2*

INDICADOR TÁCTICO		
Ítem	Definición	Táctica 1.1.2
Variable o atributo	Compromiso y sentido de pertenencia por parte de los empleados de la empresa	Capacitar a los colaboradores de la organización, generando compromiso y sentido de pertenencia para convertirlos en embajadores de marca
Nombre	Nivel de compromiso y sentido de pertenencia por parte de los empleados de la empresa	
Escala	Promedio de respuestas correctas	
Rango	Máximo: 80% Mínimo: 70%	
Horizonte	Al mes y medio de haber iniciado el plan estratégico y a los dos meses después de la primera medición	
Definición	El colaborador se identifica con los valores y objetivos de la empresa, se siente parte importante de ella, por lo que se siente comprometido a seguir aportando su ayuda para que la empresa logre sus objetivos	
Instrumento	Cuestionario	
Categorías	1. Totalmente en desacuerdo 2. Desacuerdo 3. Indiferencia 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	
Preguntas	Por favor, conteste a las siguientes afirmaciones encerrando con un círculo el número con el que más se identifique 1. La organización contribuye al mejoramiento de sus habilidades y fortalezas y lo impulsa a seguir superándose 2. Si en algún momento se siente discriminado, sabe que la empresa estará ahí para apoyarlo 3. Se siente inspirado por la misión y el propósito de la organización	
Fórmula	(Promedio de respuestas correctas / número de encuestas realizadas) x100	

Tabla 16.

Táctica 3.1.1

INDICADOR TÁCTICO		
Ítem	Definición	Táctica 3.1.1
Variable o atributo	Valores agregados de la empresa	Resaltar los valores agregados y ventajas competitivas de la empresa
Nombre	Porcentaje de clientes que reconocen los valores agregados y demás características positivas de la empresa	
Escala	Porcentaje	
Rango	Alto: 70% Mínimo: 60%	
Horizonte	Al segundo, tercero y cuarto mes de haber iniciado el plan estratégico	
Definición	Se valorará que el encuestado sepa reconocer con claridad cada uno de los valores agregados y ventajas competitivas de la empresa enlistados en la encuesta.	
Instrumento	Cuestionario	
Categorías	Nivel alto: el encuestado reconoció entre 4 y 5 de los 5 diferenciadores de la empresa Nivel medio: el encuestado reconoció 3 de los 5 diferenciadores de la empresa Nivel bajo: el encuestado no reconoció ninguna de los diferenciadores de la empresa	
Preguntas	De la siguiente lista, por favor, seleccione las características que usted reconoce de la empresa 1. Horarios flexibles 2. Rutas especializadas 3. Empresa socialmente responsable y sostenibles	
Fórmula	$(\text{Encuestados que tuvieron un nivel de reconocimiento alto} / \text{número total de encuestados}) \times 100$	

Tabla 19.

Táctica 2.1.2

INDICADOR TÁCTICO		
Ítem	Definición	Táctica 2.1.2
Variable o atributo	Identificar el engagement de los nuevos canales digitales	Crear nuevos canales digitales e identificar las ventajas competitivas de cada uno de ellos.
Nombre	Porcentaje de engagement en los nuevos canales digitales	
Escala	Porcentaje	
Rango	Máximo: 80% Mínimo: 70%	
Horizonte	Al segundo, tercero, cuarto y quinto mes de haber iniciado con el plan estratégico	
Definición	N/A	
Instrumento	Analíticas de cada canal nuevo	
Categorías	N/A	
Preguntas	N/A	
Fórmula	$(\text{Número de nuevas interacciones} / \text{número total de interacciones}) \times 100$	

Tabla 22.

Táctica 3.2.1

INDICADOR TÁCTICO		
Ítem	Definición	Táctica 3.2.1
Variable o atributo	Atención al cliente	
Nombre	Porcentaje de clientes satisfechos con la atención que han recibido después de cada solicitud que han hecho	
Escala	Porcentaje	
Rango	Máximo: 80% Mínimo 70%	
Horizonte	Al segundo, tercero, cuarto y quinto mes de haber iniciado el plan estratégico	
Definición	El cliente se sintió a gusto con lo logística, con la atención recibida y con la respuesta a sus solicitudes	Responder en el menor tiempo posible, de manera personalizada y directa cada solicitud del cliente y mantenerlo informado
Instrumento	Encuesta de satisfacción	
Categorías	Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho	
Preguntas	1. Según su experiencia con la atención que recibió, califique de 1 a 5, siendo uno poco satisfecho y 5 muy satisfecho, cómo se siente con la atención que recibió	
Fórmula	Clientes satisfechos y muy satisfechos /total de clientes que respondieron la encuesta) x100	

Presupuesto de Costos Estimados para la Ejecución del Plan Estratégico

Tabla 25.

Presupuesto Estimado Para la Ejecución del Plan

PRESUPUESTO PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES							
Objetivo específico	Acciones	Producto	Descripción	Costo unidad	Cantidad	Vr. Total	Observaciones
Aumentar un 80% la efectividad de los contactos de nuevos clientes a través de los canales tradicionales de comunicación existentes en la organización en un término de 6 meses	Construir guiones con mensajes claves para usar durante la atención al cliente vía telefónica.	Guión	Guión corto con mensajes claves para usar como guía durante las llamadas que se hagan con el cliente. Máximo 2 páginas.	\$ 6.000.000	1	6.000.000	Este producto se cotizó en paquete junto con otros productos listados en este cronograma, por lo tanto, sólo se colocará el valor total esta única vez
			Para este guion perdure y sea de acceso fácil, se redactará en dos libretas con tapa de madera, talladas en su portada con una imagen especial para cada una de las dos personas que deben tener acceso al guión (el auxiliar administrativo y el gerente).	\$ 30.000	8	240.000	Este producto se cotizó en paquete junto con otros productos listados en este cronograma, por lo tanto, sólo se colocará el valor total esta única vez
	Generar mensajes automáticos que respondan a las inquietudes del cliente a través de Messenger y WhatsApp.	Autorespuestas en WhatsApp y Messenger	Uso de la plataforma Sirena como intermediario para gestionar la creación e implementación de plantillas que permitan generar autorespuestas en Messenger y WhatsApp Business, según cada inquietud del cliente. Se debe tener una lista de preguntas frecuentes y mensajes claves por tipo de servicios para esta configuración.	\$ 1.600.000	1	1.600.000	Ninguna
	Crear correos genéricos según la solicitud del cliente (cotizaciones, información de servicios).	Plantilla para correos	Es una sola plantilla editable que debe estar estructurada de tal manera que sea fácil de entender y de editar dependiendo de la necesidad. Debe ser concisa, con mensajes claves y debe seguir los lineamientos de comunicación de marca de la empresa.	\$ 8.000.000	0	\$ -	Producto cotizado en paquete
	Construir un guión con mensajes claves para que tanto empleados como administrativos, al momento de ser abordados por un cliente, sepan informar sobre los servicios de la empresa, sepan venderla.	Guión	Es un guión de máximo 3 páginas con parámetros y mensajes claves que los trabajadores y administrativos deben tener en cuenta al momento de ser abordados por un cliente. Este guion indica, además, el lenguaje y tono que deben usar para responder las inquietudes de los clientes. No debe ser complicado de entender ni debe crearse para ser memorizado, sólo es una guía. El guión debe ser entregado a todos los miembros de la empresa.	\$ 8.000.000	0	\$ -	Producto cotizado en paquete
			También se usarán libretas personalizadas, talladas en madera para entregar a quienes deben tener este guion (Si dos guiones diferentes van dirigidos para una misma persona, estos dos guiones se incluirán en una misma libreta).	\$ 30.000	0	\$ -	Producto cotizado en paquete
	Organizar capacitaciones para exponerle a los miembros de la empresa el guión construido y su objetivo. Teniendo en cuenta la misión, visión y filosofía de la empresa.	Capacitaciones	Espacios dentro del horario laboral en los que se les explicará a los empleados y administrativos el guión construido, su importancia y se harán tests entre los mismos, creando situaciones hipotéticas que permitan entender el uso adecuado del guión.	\$ 6.000.000	0	\$ -	Producto cotizado en paquete
	Crear una parrilla de contenidos para Facebook, definiendo el tipo de contenido y la frecuencia con la que se publicará en esta red.	Parrilla de contenidos	Creación y redacción parrilla de contenido/Plan de social media 15 post – Incluye Captions/Titulares/Hashtags de acuerdo a la red social requerida.	\$ 1.200.000	1	1.200.000	Ninguna
	Rediseñar de una manera innovadora e interactiva la página web, teniendo en cuenta la imagen de marca de la empresa.	Página web	Sito web wordpress hasta 6 sub páginas – Máximo 30 imágenes – responsive – 4 mail corporativos – formulario.	\$ 1.600.000	1	1.600.000	Ninguna
	Definir el tipo de contenido que conformará la página web.	Contenido para la página web	Reuniones con el equipo para acordar el tipo de contenido que se exhibirá en la página web.	\$ -	0	\$ -	Ninguna
Obj 2 Fortalecer e incrementar la presencia digital de TNCC Express en por lo menos tres nuevas plataformas en un periodo de 6 meses.	Registrar el usuario y crear un perfil empresarial en la red social LinkedIn.	Perfil en LinkedIn	Registro de la empresa en LinkedIn y creación de un perfil empresarial.	\$ 6.000.000	0	\$ -	Producto cotizado en paquete
	Registrar el usuario y crear un perfil empresarial en Instagram.	Perfil en Instagram	Registro de la empresa y creación de un perfil empresarial en Instagram.	\$ 6.000.000	0	\$ -	Producto cotizado en paquete
	Crear un canal de Youtube para la empresa.	Canal en YouTube	Abrir un canal de YouTube para la empresa.	\$ 6.000.000	0	\$ -	Producto cotizado en paquete
	Crear una parrilla de contenidos para definir el tipo de contenido que se publicará en cada plataforma y la frecuencia con la que se hará.	Parrilla de contenidos	Creación y redacción parrilla de contenido/Plan de social media 15 post – Incluye Captions/Titulares/Hashtags de acuerdo a la red social requerida.	\$ 1.200.000	0	\$ -	Este producto ya se cotizó más adelante de este cronograma
	Evaluar la efectividad del logotipo existente y reconstruirlo o crear uno nuevo.	Logo	Es un logo con el que la filosofía de la empresa realmente se identifica, es llamativo y de fácil recordación.	\$ 900.000	1	900.000	Ninguna
	Establecer el manual de marca de la organización donde se incluya eslogan, colores, tonos, tipo de tipografía, enfoque de las imágenes, etc. que será empleado para todo tipo de publicación que se haga.	Manual de marca	Es un documento con los lineamientos que debe tener cualquier tipo de comunicación de la empresa. En este se debe definir eslogan, colores, fuentes, tipo de tipografía, enfoque de las imágenes, etc.	\$ 1.500.000	1	1.500.000	Ninguna
	Definir voz, tono y los mensajes claves que se usarán en la comunicación de la marca.	Voz, tono y mensajes claves	Reuniones en las que después de hacer los diagnósticos necesarios, se definirá la voz, el tono y los mensajes claves con los que la marca deberá comunicarse hacia su exterior.	\$ 6.000.000	0	\$ -	Producto cotizado en paquete

Fidelizar el 12% del total de clientes reales en un término de 6 meses.	Iniciar con la constante difusión de mensajes reiterativos sobre los horarios flexibles de la empresa.	Mensajes reiterativos	Son publicaciones en todas las plataformas y canales presenciales o digitales que recuerden constantemente la disponibilidad de la empresa para prestar sus servicios.	\$ 6.000.000	0 \$	-	Producto cotizado en paquete
	Compartir la filosofía de la organización, como los valores organizacionales, de tal manera que se genere identidad entre cliente y organización.	Filosofía de la organización	Que todas las publicaciones que se hagan en nombre de la marca resalten los valores de la empresa.	\$ 6.000.000	0 \$	-	Producto cotizado en paquete
	Construir parámetros para comunicarse con cada cliente para cuando se está haciendo el seguimiento de la mercancía (informar al cliente dónde va, cuánto se podría demorar, novedades en la vía, además de preguntar después de la entrega si la encomienda está bien o si se hay alguna novedad).	Documento con parámetros para abordar a los clientes	En este documento deben estar los parámetros que se deben tener cuando para mantener informado al cliente sobre el estado de su envío, el tiempo que tomará, reportar novedades en la vía y preguntar por el estado de la mercancía cuando el cliente la ha recibido y si desea reportar alguna novedad. 2 páginas	\$ 6.000.000	0 \$	-	Producto cotizado en paquete
			Libretas personalizadas talladas en madera	\$ 30.000	0 \$	-	Producto cotizado en paquete
	Recolectar la información para construir una BDD que permita comunicarse de manera constante con los clientes.	BDD	Base de datos con información sobre el día de nacimiento de los clientes, aniversarios de las empresas clientes, info de contacto, correo, página web, acontecimientos importantes.	\$ -	0 \$	-	Ninguna
	Habilitar comunicación constante con los clientes durante el proceso de entrega y evaluar su percepción al finalizar el servicio.	Comunicación	Constante monitoreo del envío, que permita estar atentos a novedades y la opinión del cliente del servicio.	\$ -	0 \$	-	Ninguna
	Establecer recordatorios de fechas especiales como el cumpleaños de cada cliente o el aniversario de su empresa y generar una comunicación que permita hacer ese reconocimiento y diseñar las plantillas que correspondan para esta acción.	Plantilla para fechas especiales	Son plantillas editables para acomodar según la situación y que se usarán para reconocer y celebrar fechas especiales del cliente, como un mensaje de cumpleaños, felicitaciones por días festivos.	\$ 6.000.000	0 \$	-	Producto cotizado en paquete
	Diferenciar cada camión, según su ruta, con imágenes que reflejen las causas sociales que apoya la empresa y que tengan su origen en los principales municipios que visitan.	Imágenes en los camiones	Diseño de las imágenes que van a ir en cada camión, deben estar relacionadas con las campañas sociales que la empresa está apoyando, y estas campañas deben tener su origen en cada una de las rutas que cada camión visite.	\$ 300.000	4 \$	1.200.000	Ninguna
			Pintura de las imágenes en los camiones en fachada izquierda y derecha.	\$ 500.000	4 \$	2.000.000	Ninguna
	Producir un sonido llamativo y diferenciador para reproducirlo durante la visita de cada ruta a cada municipio.	Sonido característico de TNCC Express	Consiste en un sonido de máximo 10 segundos que diferencie a TNCC Express de su competencia y que se posicione en la memoria de los clientes (30 segundos x 400000).	\$ 100.000	1 \$	100.000	Ninguna
	Iniciar el uso de materiales de embalaje, de mensajería y de oficina amigables con el medio ambiente	Material de embalaje, mensajería y oficina sostenible	Bolsa Biodegradable De Seguridad 36cmx30cm.	\$ 600	50 \$	30.000	Ninguna
			Rofo Plastico Burbuja Oxo - Biodegradable De 30cm.	\$ 20.000	10 \$	200.000	Ninguna
			Cinta Engomada Kraft 48mmx45mts Polystk.	\$ 40.000	5 \$	200.000	Ninguna
			Carton corrugado x 100 metros.	\$ 200.000	1 \$	200.000	Ninguna
			Docena viruta de papel o relleno para empacar objetos delicados (40 gramos).	\$ 25.000	4 \$	100.000	Ninguna
			Sobre de manila ecológico.	\$ 100	50 \$	5.000	Ninguna
			Cuadernos Libretas Cartón Kraft Y Papel Ecológico.	\$ 15.000	2 \$	30.000	Ninguna
			Resmas De Papel Caña De Azucar Hoja Color Natural.	\$ 22.000	3 \$	66.000	Ninguna
	Verificar constantemente los canales de atención al cliente para responder sus inquietudes lo más pronto posible.	Canales de atención al cliente	Consiste en estar pendiente de las inquietudes del cliente a través de los canales de comunicación para dar respuestas rápidas.	\$ 6.000.000	0 \$	-	Producto cotizado en paquete
	Definir el canal que será la primera opción de comunicación con el cliente, ya sea una llamada telefónica u otro canal que permita tener contacto directo con el cliente.	Canal de comunicación con el cliente	Un canal que sea la primera opción para comunicarse directamente con el cliente, sin intermediarios y sin tiempo de espera.	\$ -	0 \$	-	Ninguna
Asegurar que la página de la empresa cuente con una actualización del envío, para que el cliente pueda rastrear la mercancía.	Página web	Es una sección para que el cliente pueda rastrear el envío.	\$ 1.600.000	0 \$	-	Este producto ya se cotizó más adelante de este cronograma	
Enviar correos de agradecimientos después de que se registre la entrega de la mercancía.	Correos electrónicos	Consiste en agradecerle al cliente por usar los servicios de la empresa, invitándolo a seguir prefiriendo la empresa.	\$ 6.000.000	0 \$	-	Producto cotizado en paquete	
Implementar la opción del uso de empaques especiales si se va a realizar una entrega especial (ejemplo: se envía un regalo por a fecha especial).	Empaques especiales	Cajas Para Regalo De Carton Mensajes Varios y tipo maletín.	\$ 2.000	50 \$	100.000	Ninguna	
		Bolsa De Seguridad Mensajería, Personalizadas 19x25cm.	\$ 1.000	50 \$	50.000	Ninguna	
Crear ofertas especiales después de cierto número de envíos.	Ofertas especiales	Consiste en que los administrativos permitan realizar descuentos u ofrecer ofertas especiales después de un número considerable de envíos de un mismo cliente.	\$ -	0 \$	-	Ninguna	
Habilitar el canjeo de los códigos en el sistema de facturación.	Canjeo de los códigos	Consiste que se habilite y se tenga en cuenta en el sistema de facturación los descuentos que se realiza al cliente que quiera canjear los códigos promocionales.	\$ -	0 \$	-	Ninguna	
Definir el porcentaje de descuento que se hará.	Porcentaje de descuento	Consiste en que los administrativos se reúnan y definan el porcentaje de descuento que tendrá al canjear cada código	\$ -	0 \$	-	Ninguna	
Definir la parte en la que se fijarán los códigos y los diseños y fjarlos.	Códigos QR en los camiones	Códigos posicionados inteligentemente en los camiones para que las personas al remitirlos, puedan tener un descuento en sus envíos	\$ 500.000	0 \$	-	Este producto ya se cotizó más adelante de este cronograma	
COSTO TOTAL DEL PROYECTO							\$ 17.321.000
COSTO TOTAL DEL PROYECTO							\$ 17.321.000

Recomendaciones Finales para la Implementación de este Plan Estratégico de Comunicación Externa

Con el fin de que el plan propuesto se ejecute y se cumpla con los objetivos planteados de una manera exitosa, como primera medida se recomienda la vinculación a la empresa de un profesional en Comunicación Organizacional que conozca de Social Media, posicionamiento, comunicación de marca, SEO y gestión de páginas web. Se sugiere un perfil profesional que sea creativo, estratega y líder, para que dirija la ejecución de las estrategias propuestas.

Otra medida que se recomienda tener en cuenta es el constante monitoreo de los objetivos y las tácticas planteadas, para poder identificar fallas y así reaccionar oportunamente. Adicionalmente, es necesario que quien esté a cargo del plan, siempre esté conectado con el entorno de la empresa, para estar a la vanguardia de las tendencias y posibles situaciones que puedan afectar a la empresa.

Aunque es importante tener a un profesional liderando este plan, es necesario que todos los miembros de la empresa lo conozcan y estén enterados del trabajo que se desarrollará durante los próximos meses. Se necesita que los colaboradores conozcan la relevancia que tiene para la empresa contar con su activa participación. Se espera del gerente de la empresa y el auxiliar administrativo total comprensión de lo propuesto en el plan y su lineamiento a este, teniendo en cuenta que serán los responsables de ejecutar varias acciones que se propusieron.

Finalmente, se recomienda la organización de reuniones en las que se expongan los logros que se vayan teniendo durante el desarrollo del proyecto y se informen novedades.

Conclusiones

El Plan Estratégico de Comunicación Externa propuesto para la empresa TNCC nace de la necesidad de solucionar una situación problemática que afecta a la empresa. Después de las respectivas evaluaciones y acercamientos directos con la comunidad afectada, se logró identificar esta situación, encontrando que la empresa está estancada en ventas debido a su flojo posicionamiento en el mercado, situación generada por su débil presencia en canales digitales, su falta de innovación e interacción en la comunicación y fortalecimiento de relaciones con su público externo, su lento trabajo en la imagen de la marca, entre otras causas que hoy son protagonistas de este estancamiento.

Con el fin de suplir esta necesidad, se propusieron dentro del plan estrategias relacionadas con la introducción de la empresa a nuevos canales digitales, la innovación en su relacionamiento con sus públicos, la fidelización de sus clientes y la construcción de marca.

La ejecución de este plan se proyectó a un término de 6 meses en los que se espera un trabajo colaborativo entre la empresa y su público interno principalmente. Para los tres primeros meses de este plan se trabajará en las acciones enfocadas hacia la construcción de la imagen de la marca y la expansión digital de la empresa en el entorno digital. Los tres meses restantes están dirigidos a tareas como trabajos con la comunidad y el fortalecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial.

Para que la elaboración de este plan fuese posible se pusieron en práctica conocimientos adquiridos en materias vistas durante el programa de Comunicación Social y Periodismo, en el que además de alcanzar conocimientos en aspectos de la Comunicación Organizacional, se obtuvieron habilidades periodísticas que permitieron hacer las respectivas evaluaciones y entrevistas necesarias. Adicional, se tuvo en consideración importantes aportes de especialistas en áreas como comportamiento organizacional, marketing, administración de empresas y por supuesto, comunicación organizacional.

Se espera que con el trabajo presentado no sólo se logre solucionar la situación que aqueja a la empresa sino que, además, lleve a que la comunidad afectada reconozca la importancia de una buena gestión de su comunicación, tanto interna como externa y que continúe invirtiendo esfuerzos en esta.

Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna*. Netbiblo, S. L.
- Andrade, H. (2009). *Definición y alcance de la comunicación organizacional*. En C. Fernández (Coord.). *La comunicación en las organizaciones* (2a ed., pp.11-17). Trillas, 2002 (reimp. 2009).
- Asociación Española para la Calidad (2007). *Guía de Benchmarking*, Teoría y práctica de esta metodología. AEC
- Atteo, L. (2019, 4 de diciembre). Las 5 principales tendencias en el transporte logístico. *Aptude*. <https://aptude.com/es/noticias/>
- Cabrera, J. (25 de enero de 2020). El PECO en la comunicación [artículo de opinión]. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.co/el-peco-en-la-comunicacion/>
- Camero, S. (2021, 4 de enero). Tendencias que marcarán la gestión de flotas en España en 2021. *Transporte Profesional.es*. <https://www.transporteprofesional.es/industria-auxiliar/servicios-transporte-logistica/tendencias-que-marcaran-la-gestion-de-flotas-en-espana-en-2021>
- Castro, A. de. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.
- Cendrero, B. & Truyols, S. (2008). *El transporte: aspectos y tipología* (1ª ed.). DELTA Publicaciones.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones* (P. Mascaró & P. Obón, trads.). McGraw-Hill.
<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/2215270/>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

- Cole, D. (2005). *Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo* (E. Gaynor & C. Tereschuk, trads.). Nobuko. https://books.google.com.co/books?id=dqmmxxO-0CAC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Informe del Consejo Nacional de Política Económica y Social* [Documento CONPES 3982].
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3982.pdf>
- Elías, J. & Mascaray, J. (2003). *La evaluación de la empresa como organización y su repercusión en la comunicación interna*. En Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación. Gestión 2000.
- Equipo Vértice. (s.f.a). *Comunicación Interna*. Publicaciones Vértice.
- Equipo Vértice. (s.f.b). *Dirección Estratégica*. Publicaciones Vértice.
- Escudero, M. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Gracia, M., Yaguez, M., López-Jurado, P., Casanovas, M. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II, áreas de gestión y producción (teoría y ejercicios)*. Universitat de Barcelona.
- Giraldo, M. (2016). Creación de soluciones: administrando propuestas de valor en el mercado. En M. Giraldo & D. Esparragoza (eds.), *Gerencia de marketing* (pp. 29-63). Universidad del Norte.
- González, J. (2014). *Ambiente de Marketing*. En M. Mesa (Ed.), *Marketing: conceptos y aplicaciones* (1ª ed., pp. 39-73). Universidad del Norte.
- González, M., Roncallo-Dow, S. y Arango-Forero, G. (2018). *Estudiar las audiencias*. Tradiciones y perspectivas. Ediciones Universidad de Navarra, S. A.

- González, X. (26 de noviembre de 2020). Presentaron nueva norma andina sobre transporte internacional de mercancías por carretera. *La República*.
<https://www.larepublica.co/economia/presentaron-nueva-norma-andina-sobre-transporte-internacional-de-mercancias-por-carretera-3094741>
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Aliat Universidades.
- Horacio, A. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- IEBS Business School. (13 de enero de 2021). Las tendencias logísticas 2021 que te llevarán a lo más lejos. *IEBS Business School*. <https://www.iebschool.com/blog/>
- Kotler, P. y Armstrong G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (M. Martínez, trad.). (8ª ed.) Pearson Educación México.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. & Montalván, G. (2002). *Evaluación Organizacional, Marco para mejorar el desempeño* (Banco Interamericano de Desarrollo, trad.). Banco Interamericano de Desarrollo. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- López, D. F. (2011). *Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización*. En M. Ocampo (Ed.), *Comunicación empresarial, plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (2ª ed., pp. 21-62). Ecoe Ediciones.
- López, D. F. (2011). *Investigación en la comunicación corporativa: entre la validez de la información y la eficacia de los datos*. En M. Ocampo (Ed.), *Comunicación empresarial, plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones* (2ª ed., pp. 63-78). Ecoe Ediciones.
- Marciniak, R. (2017). *El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca*. EDUCAR.

<https://educar.uab.cat/article/view/v53-n1-marciniak>

Mastrangelo, A. (2021, 11 de marzo). *¿Qué son los Stakeholders?* Alejandra Mastrangelo

Blog. <https://alejandramastrangelo.com/que-son-los-stakeholders/>

Medina, P. (2014). *Marca y Comunicación Empresarial*. Editorial UOC.

Mesa, M. (2012). *Fundamentos de marketing*. ECOE Ediciones. <https://bibliotechnia-com->

[mx.ez.unisabana.edu.co/portal/visor/web/visor.php](https://bibliotechnia-com-mx.ez.unisabana.edu.co/portal/visor/web/visor.php)

Ortiz, M. (2014). *Marketing: conceptos y aplicaciones*: Vol. Primera edición. Universidad del Norte.

Parada, P. (2021, 5 de marzo). *Análisis Pestel, una herramienta de estrategia empresarial de*

estudio del entorno. Pascual Parada Blog. <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Real Academia Española. (2014). *Audiencia*. En *Diccionario de la lengua española* (edición

del tricentenario). Consultado el 9 de marzo de 2021. <https://dle.rae.es/audiencia>

Real Academia Española. (2014). *Competencia*. En *Diccionario de la lengua española*

(edición del tricentenario). Consultado el 15 de marzo de 2021.

<https://dle.rae.es/competencia>

Redacción El Tiempo. (2020, 21 de junio). *Empresas de envío nunca pararon y ahora ofrecen nuevos servicios*. *El Tiempo*.

<https://www.eltiempo.com/justicia/servicios/coronavirus-empresas-de-envios-que-se-reinventaron-509304>

Redacción Portafolio. (2020, 14 de abril). *Baja el transporte de carga durante marzo*.

Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/baja-el-transporte-de-carga-durante-marzo-539861>

- Redacción Portafolio. (2020, 4 de mayo). Carga movilizada en puertos cae 1,7 millones de toneladas. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/carga-movilizada-en-puertos-cae-1-7-millones-de-toneladas-540513>
- Redacción Portafolio. (2020, 21 de septiembre). ‘En diciembre volvemos al nivel de carga del 2019’. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/en-diciembre-volvemos-al-nivel-de-carga-de-2019-544846>
- Redacción Portafolio. (2020, 4 de octubre). El reajuste logístico que sufrió la mensajería en Colombia. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/en-diciembre-volvemos-al-nivel-de-carga-de-2019-544846>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (J. Enríquez, trad.). (13ª ed.). Pearson Educación.
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Panamericana Formatos e Impresos, S.A.
- Silva, H. (2014). *Marketing: una visión general y su proceso*. En M. Mesa (Ed.), *Marketing: conceptos y aplicaciones* (1ª ed., pp. 3-38). Universidad del Norte.
- Silva, R. (2011). *La intracomunicación*. PERSPECTIVAS.
<http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n28/n28a05.pdf>
- Solórzano, S. (2021, 24 de febrero). Los días sin IVA y la temporada navideña jalaron el sector de envíos durante 2020. *La República*.
<https://www.larepublica.co/empresas/los-dias-sin-iva-y-la-temporada-navidena-jalaron-el-sector-de-envios-durante-2020-3130092>
- Trenza, A. (2021, 5 de marzo). *Análisis PESTEL, qué es y para qué sirve- ejemplo*. Ana Trenza Blog. <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- Vergara, S. (2015). *Construir inteligencia colectiva en la organización: una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa*. Ediciones UC.

2. Matriz PESTEL

Matriz PESTEL		PLAZO			IMPACTO	
		Corto (6 meses o menos)	Mediano (1 a 3 años)	Largo (3 años o más)		
FACTOR	DETALLE					
P O L I T I C O	Decisión 837 relacionada con el transporte internacional de mercancía entre los países de la comunidad andina (Bolivia, Ecuador, Colombia y Perú)	Este convenio facilita la movilidad internacional de mercancías por carretera y ahorra tiempo en trámites, pues los transportadores solo deberán presentar el permiso originario por lo que aumentaría el intercambio dinámico de bienes y servicios entre estos países	x	x		POSITIVO
	Documento CONPES	Se plantearon 7 estrategias para este sector, entre las que se encuentran la modernización de este sector... Esto beneficia al sector porque habrá una inversión en el	x	x	x	POSITIVO
	Política Nacional de Logística	Con esta iniciativa se tendría una reducción de costos logísticas, mayor productividad y competitividad	x	x	x	POSITIVO
E C O N O M I C O	IVA CREI	Los pequeños propietarios de entre 1 o 2 vehículos de transporte de carga particulares o transporte público de pasajeros tendrán el beneficio de la exención del IVA cuando compren un vehículo por reposición de sus vehículos antiguos si cumplen las condiciones para la obtención del certificado de cumplimiento de requisitos para el registro inicial de vehículo nuevo en reposición (CREIPASAJEROS y/o CREICARGA). Este incentivo del gobierno contribuye a la modernización de la flota, generando mayor competitividad, seguridad vial y mejorando la calidad del aire	x			POSITIVO
	Inversión para la modernización del parque automotor	Para el 2020 fueron asignados 194 mil millones para la renovación y reposición del parque automotor y se estima una inversión de 1.1 billones dentro de los próximos cinco años para la modernización del parque automotor. La inversión en el sector de carga, al igual que las iniciativas que el gobierno ha adelantado, disminuyen la edad del parque automotor y además de generar mayor competitivas, se reducen los accidentes y es amigable con el medio ambiente, reduciendo las emisiones de material particulado y CO2	x	x	x	POSITIVO
	Multimodalismo	El uso de las vías de 4 generación como la navegación fluvial y las líneas ferreas para el transporte de carga. Esto reduciría los costos en el servicio de transporte de carga, beneficiando a los colombianos, pero también ahorraría tiempo, evitaría accidentes debido a la infraestructura de las carreteras de Colombia y costos, sería una optimización del servicio para este sector	x	x	x	POSITIVO
S O C I O L O G I C O	Ingresos	Un 63,8% de colombianos sólo reciben un salario mínimo, por lo que es primordial la regulación de las empresas de transporte de mercancía en sus precios, sin embargo, el estado de las carreteras de Colombia, muchas veces hace que los costos del envío suban	x			NEGATIVO
	Desempleo	Tras la pandemia se hizo mayor la brecha entre hombres y mujeres desempleados. según un informe de la ANDI por cada 2 hombres que quedaron desempleados, se despidieron 7 mujeres más. La caída de ocupados pasó de abril de un 49,47% a para octubre de 2020 se redujo en un 77, 31 la categoría de ocupados en cuanto a las mujeres. En octubre de 2019 existía una brecha de 4,7% y pasó a ser de 9,4 para octubre de 2020. El desempleo juvenil también aumento, en el 2020 se presentó un porcentaje de desempleo juvenil de 25,3%... la más alta desde 2001 hasta el 2020.				
	Estilo de vida saludable, home office y entretenimiento	Durante la pandemia, la compra por internet de máquinas de hacer ejercicio, herramientas de oficina y electrodomesticos aumentó, lo que también generó un incremento en el transporte de mercancías en Colombia. Se espera que el e-commerce continúe en auge, lo que contribuiría al transporte de carga	x			POSITIVO
	Domicilios	Las restricciones para salir de casa y el medio al contagio de COVID-19 hicieron que los colombianos confiaran más en las compras por internet y que los domicilios aumentaran	x			POSITIVO
	Forma de pago	EL medio de pago más importante para los colombianos sigue siendo el efectivo, por lo que ofrece la oportunidad de crear nuevas formas de cobrar, como el contrapago	x			POSITIVO
	Conciencia ecológica	Actualmente hay mayor conciencia por el cuidado del medio ambiente, haciendo que las personas quieran tener mayor relación con empresas amigables con el medio ambiente y sostenibles	x			NEUTRO
T E C N O L O G I C O	Tendencia del Blockchain	Optimización de los procesos logísticos. Almacenamiento de datos que mejoraría el proceso de transacciones, rastreo de envíos.		x		POSITIVO
	Internet de las cosas/ dispositivos IoT	El uso de dispositivos inteligentes en los vehículos evitaría accidentes, errores humanos		x		POSITIVO
	Inteligencia Artificial	Ya es usada en algunos subsectores de este sector. Su impulso, ayudaría a la seguridad vial, manejo del tráfico y reducción de emisiones de gases que afectan el aire.	x			POSITIVO
	Big Data	Ha facilitado el diagnóstico de los vehículos, además del manejo almacenamiento de los datos de Redes sociales		x		POSITIVO
	Transporte autónomo- uso de drones y carros eléctricos	Se proyecta el uso de drones en este sector, lo que evitaría los retrasos de entrega por la congestión del tráfico, accidentes y evitando errores de los conductores al implementar vehículos autónomos	x			POSITIVO
E C O L O G I C O	Vehículos eléctricos	La implementación de estos vehículos generarían una oportunidad para las empresas debido a que podrían empezar a ser reconocidas como empresas con Responsabilidad Social Empresarial		x		POSITIVO
	Logística verde	Consiste en el uso de material amigable con el medio ambiente en los procesos de empaque, embalaje o almacenamiento, esto, al igual que el uso de los vehículos eléctricos generarían una oportunidad para las empresas y su relación con sus públicos	x			POSITIVO
L E G A L	Competencia desigual	Las apps de mensajería no cumplen con condiciones de seguros, contratación ni impuestos a diferencia de las empresas legalmente constituidas lo que representa una competencia en desigualdad de condiciones	x			NEGATIVO
	Decreto 887 de 2020 Nivel Nacional	Consiste en la modificación del numeral 2 del artículo 2.2.8.4.4 del Decreto 1078 de 2015, relacionada con la vigencia de la contraprestación periódica equivalente al 2,5% de los ingresos brutos por prestación de servicios postales, que iba desde el 1 de julio de 2018, hasta el 30 de junio de 2020, ahora va desde el 1 de julio del 2020 hasta el 30 de junio de 2022	x			POSITIVO
	artículo 3 del decreto 531 del 2020	Durante la cuarenta, se restringió el transporte de vehículos y personas por el territorio, en este artículo se explican las excepciones a este decreto, como que solo se pudo transportar bienes de primera necesidad, operar las empresas del servicio postal y mensajería, normas de bioseguridad y transportar con los operarios necesarios para la logística.	x			NEGATIVO
	Artículo 32 del Código Nacional de Tránsito. Ley 769 de 2002	Es importante resaltar esta ley, pues reglamenta la manera en la que la mercancía debe ser almacenada, empacada o debe ser su embalaje al momento de ser transportada por carretera.	x			NEUTRO