

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA  
LA EMPRESA DE COBRANZAS Y ASESORÍAS EMPRESARIALES GCA LTDA  
PARA EL PERIODO 2019-2024**

**FRANCISCO JAVIER ORTIZ SAENZ  
JEAN PAUL MORALES RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PALMIRA – VALLE DEL CAUCA  
2019**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA  
LA EMPRESA DE COBRANZAS Y ASESORÍAS EMPRESARIALES GCA LTDA  
PARA EL PERIODO 2019-2024**

**FRANCISCO JAVIER ORTIZ SAENZ  
JEAN PAUL MORALES RODRÍGUEZ**

**DIRECTOR  
JULIAN ANDRES MAYA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PALMIRA – VALLE DEL CAUCA**

**2019**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar al título de Administrador de Empresas**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, miércoles 15 de 2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

Inicialmente quiero agradecer al todo poderoso por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

Gracias a mis padres Luis Francisco Ortiz y Luz Marina Sáenz por haberme inculcado valores tan importantes como el esfuerzo, la perseverancia, dedicación y humildad, que me han llevado a escalar un peldaño más en esta etapa de mi vida y que sin duda, me hacen un mejor ser humano.

A mis hermanos Luis Euseppe Ortiz y Luz Tatiana Ortiz que siempre están acompañándome en mis sueños y logros.

A mi esposa Yurany Varela que me ha sido fundamental e incondicional en este proceso con su amor y dedicación.

En memoria a mis abuelas Luz Marina y Otilia, siempre las llevaré en mi corazón y cada éxito de mi vida estará dedicado a ellas con mucho cariño, por su dedicación en mi crianza.

A mis compañeros, profesores y esta alma Mater a la que siempre estaré agradecido por el privilegio de pertenecer a “la mejor para los mejores”.

Hoy se cumple una etapa de mi vida...

Y solo me resta decir. ¡A todos muchas gracias!

**FRANCISCO ORTIZ SAENZ**

## AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación está dedicado inicialmente a Dios, por ser el pilar principal y brindar la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados de mi vida personal y profesional.

A mi madre Rosa Edith Rodríguez Chávez quien siempre me apoyo en toda mi carrera profesional hasta en el momento, que decidí desistir de la carrera y ahora es una de las personas que le debo todos mis agradecimientos por siempre estar en mente, mi corazón y mis acciones.

A mi padre Gerardo Morales Tafur quien con su sabiduría y su experiencia me guio en la toma de decisiones difíciles que me ayudaron a crecer profesionalmente dentro de mi carrera.

A mi hermano Jhon Alexander Morales Rodríguez quien es mi gran ejemplo a seguir por su dedicación y compromiso, es el motor que me impulsa a salir a delante y el que me aterriza las ideas que tengo para que se puedan cumplir.

A mis tíos Raúl Palavecino y Norha Rodríguez, mi abuelo Pedro Rodríguez, mi prima Jennifer Andrea Castro por apoyarme incondicional en todo lo que me he propuesto.

A mis maestros que compartieron todo su conocimiento, por su tiempo y su pasión en su docencia.

A la empresa GCA Ltda. Por su apoyo en desarrollo de este trabajo, sus enseñanzas profesionales, por brindarnos la facilidad de la información para realizar nuestra investigación, agradecimiento muy profundo a Martha Victoria Gómez por su tiempo y dedicación.

**JEAN PAUL MORALES RODRIGUEZ**



## TABLA DE CONTENIDO

1	ANTECEDENTES	12
2	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	20
2.1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
3	OBJETIVOS	23
3.1	OBJETIVO GENERAL	23
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
4	JUSTIFICACIÓN	24
5	MARCO CONTEXTUAL	26
5.1	SERVICIOS	27
6	MARCO CONCEPTUAL	29
6.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	29
6.2	ANÁLISIS EXTERNO	29
6.3	ANÁLISIS INTERNO	29
6.4	ANÁLISIS FUNCIONAL	30
6.5	ESTRATEGIA	30
6.6	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	31
6.7	MATRIZ DOFA	31
7	MARCO TEÓRICO	33
7.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	33
7.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	34
7.3	PESTEL	36
7.4	ANÁLISIS DEL SECTOR	37
7.5	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	38
7.6	ANÁLISIS INTERNO	38
7.7	MATRICES MEFE Y MEFI	39

7.8 CONTROL DE LAS ESTRATEGIA	41
8 METODOLOGÍA	43
8.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	43
8.2 TIPO DE ESTUDIO	43
8.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	44
8.4 FUENTES	44
8.5 DISEÑO METODOLÓGICO	44
9 DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA	46
9.1 ENTORNO POLÍTICO	46
9.2 ENTORNO ECONÓMICO	47
9.3 ENTORNO SOCIAL	52
9.4 ENTORNO TECNOLÓGICO	55
10 REFERENCIACIÓN / BENCHMARKING	56
10.1 ELECCIÓN DE EMPRESAS PARA LA COMPARACIÓN	56
10.2 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO A LA LUZ DE FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	59
11 ANÁLISIS INTERNO	68
12 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	73
12.1 DOFA	73
12.2 ESTRATEGIAS	76
12.2.1 <i>Estrategia FO</i>	78
12.2.2 <i>Estrategia FA</i>	78
12.2.3 <i>Estrategia DO</i>	79
12.2.4 <i>Estrategia DA</i>	79
12.3 DISEÑO DE LA MISIÓN	79
13 CONTROL DE LA ESTRATEGIA. BALANCED SCORECARD	84
13.1 CUADRO ESTRATÉGICO BSC	86



14	CONCLUSIONES	89
15	RECOMENDACIONES	91
16	BIBLIOGRAFÍA	92
17	ANEXOS	97
17.1	ENTREVISTA Martha Gómez (CEO)	97
17.2	ENTREVISTA A LA GERENCIA DE LA EMPRESA	100
17.3	ENTREVISTA A LA ASISTENTE DE GERENCIA	102
17.4	ENTREVISTA A UN EJECUTIVO DE COBRANZAS	104

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Concepto de estrategia según diversos autores	13
Tabla 2. Indicadores DANE	48
Tabla 3. Algunos indicadores de estructura demográfica en Cali	53
Tabla 4. Población desplazada por años en Santiago de Cali	54
Tabla 5. Descripción de las empresas a someter el Benchmarking	58
Tabla 6. Matriz del perfil competitivo MPC	61
Tabla 7. Distribución salarial	72
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos	74
Tabla 9. Matriz de Evaluación de Factores Internos	75
Tabla 10. Cruce Matriz DOFA	77
Tabla 11. Análisis de la misión antes de la intervención a partir de los nueve factores clave de Fred David	81
Tabla 12. Propuesta de la misión a partir de los nueve factores clave de Fred David	82
Tabla 13. Control del direccionamiento estratégico	85
Tabla 14. Cuadro de mando	87

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Estructura Organizacional	27
Ilustración 2. Tablas de Honorarios Contabilidad de costos	49
Ilustración 3. Tablas de Honorarios Área Contable y financiera	50
Ilustración 4. Tablas de Honorarios Cargos	51
Ilustración 5. Tablas de Honorarios Cargos	52
Ilustración 6. Total, nacional de habitantes en Colombia	53
Ilustración 7. Radar de valor GCA	62
Ilustración 8. Radar de valor sopesado GCA	63
Ilustración 9. Radar de valor Gesticobranzas	64
Ilustración 10. Valor sopesado Radar de valor Gesticobranzas	64
Ilustración 11. Radar de valor Silva y Cia	65
Ilustración 12. Valor sopesado Radar de valor Silva y Cia	65
Ilustración 13. Radar de valor Calijuridica	66
Ilustración 14. Valor sopesado Radar de valor Calijuridica	66
Ilustración 15: Logo de la empresa	70
Ilustración 16: Tarjeta de presentación de la empresa	70
Ilustración 17. Impresiones de pantalla de la APP GCA Ltda	71

## 1 ANTECEDENTES

El capítulo correspondiente a los antecedentes de investigación, es el resultado de una búsqueda inicial realizada por los autores del trabajo, en la cual se reconoce el valor de la investigación previa. En esta tarea, se recopila información procedente de otros documentos de investigación relacionados con el marco de referencia o el objeto de estudio, en este caso, en ausencia de trabajos de investigación realizados y publicados sobre GCA Ltda, se vinculan trabajos de investigación relacionados con el direccionamiento estratégico.

De dichos documentos se analiza críticamente el enfoque metodológico utilizado, el marco teórico-conceptual determinado, las referencias empíricas consideradas, las técnicas de recolección de información empleadas e incluso los hallazgos en cuanto al análisis del entorno que otros autores hayan identificado y que resulten coincidentes con el sector de la recuperación de cartera y las asesorías, así como de la delimitación geográfico-temporal de la investigación. Por tal razón se presentan a continuación diferentes documentos que responden a estas características, entre ellos textos y documentos producto de investigación académica.

La palabra “estrategia” acompaña al hombre desde la antigüedad, procede de los vocablos griegos *stratos*, que significa ejército y *agein*, sinónimo de conductor. Inicialmente esta palabra fue utilizada en el campo militar, pero a medida que las guerras fueron más globales, más costosas y más frecuentes, se hizo evidente que la victoria dependía de factores distintos a un gran ejército; el papel de un jefe de un ejército se volvió más importante porque el resultado de las guerras empezó a depender en gran medida de su inteligencia, su experiencia y personalidad. Posteriormente gracias a los resultados obtenidos de su implementación se aplica hoy en día en diferentes ámbitos como el social, deportivo, político, empresarial, entre otros. (Betancourt B., 2005)

A finales del siglo XIX, comienzos del siglo XX, el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor introdujo la planeación de forma más estructurada mediante la planificación de tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las hacía.

La dirección estratégica como disciplina empezó inicio en 1908 en Harvard Business School “La escuela de diseño”, a la que pertenecieron Chandler, Lerner, Christensen, Andrews y Guth; el cual involucra diversas disciplinas como: economía, historia, sociología, teoría de la organización entre otras, lo que ha permitido diversas definiciones. (Betancourt B., 2005)

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. (Castaño Duque, 2018). El cuadro numero 1 reúne las diferentes definiciones del concepto estrategia.

Tabla 1. Concepto de estrategia según diversos autores

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Peter Drucker	Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona.
Alfred Chandler	Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.
Kenneth Andrews	Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos,

	propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.
Igor Ansoff	<p>Veía a la estrategia “como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”. Ansoff identifica cuatro componentes de la estrategia. Estos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ámbito producto-mercado (los productos y mercados que la empresa trabaja).</li> <li>2. Un vector crecimiento (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).</li> <li>3. Ventajas competitivas (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo).</li> <li>4. Sinergia (una medida del efecto conjunto esto es el fenómeno <math>2+2=5</math>). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.</li> </ol>
Henry Mintzberg	Es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.
Von Clausewitz	En la milicia la estrategia implica trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y a partir de ello decidir acerca de los compromisos individuales.
Fred David	<p>Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.</p> <p>David muestra gran interés en definir la gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Además, ayuda a las organizaciones a sobrevivir en el torbellino del mercado en que se encuentre, capacitándolas para que identifiquen de forma astuta la necesidad de cambio, así como su capacidad de adaptación a estos.</p>

**Fuente:** (Castaño Duque, 2018)

Un antecedente vinculado al presente trabajo es el trabajo de Benjamín Betancourt Guerrero, profesor de la Universidad del Valle, Magister en Administración y especialista en Gerencia Estratégica y prospectiva. El profesor

tiene dos libros vinculados todos al presente trabajo como ruta y protocolo de desarrollo (Betancourt B. , *Análisis Sectorial y Competitividad*, 2005) (Betancourt B. , *Entorno Organizacional*, 2014), los cuales representan un avance investigativo en función de establecer el nivel de innovación en tecnología y direccionamiento estratégico de las empresas. En *Análisis sectorial y competitividad*, Betancourt (2005) se recoge las enseñanzas que, a lo largo de los últimos veinte años, el autor ha venido impartiendo en el módulo de Análisis del Entorno General y Específico del Programa Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Valle; así mismo, en el curso de Competitividad y Estrategia, de la Especialización en Alta Gerencia de la Universidad de Nariño; el de Estrategia de la Especialización en Dirección y Gestión Deportiva de la Escuela Nacional del Deporte y en varios cursos de Pregrado y Postgrado sobre Análisis del Entorno, Competitividad y Planeación Estratégica en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. En el texto se presentan los principios básicos, teóricos y conceptuales, el soporte metodológico y la aplicación práctica, con el fin de identificar los elementos indispensables para llevar a cabo el análisis de un Sector (industria) y su competitividad, el cual sirva para el desarrollo de un proceso dinámico de direccionamiento estratégico de una organización, desde la óptica de su relación de pertenencia con el sector objeto de estudio (Betancourt B. , *Análisis Sectorial y Competitividad*, 2005).

En *Entorno Organizacional*, Betancourt (2014) se amplía la capacidad para interpretar la realidad de la organización tanto externa como internamente, siendo el estudio del entorno el primer paso para un diagnóstico estratégico correcto de la amplia gama de situaciones a las que debe hacer frente la dirección de la organización. Cuatro capítulos componen este trabajo de Betancourt (2014), en el primero se analiza la organización y su entorno, en el segundo se subraya la importancia que tienen los enfoques teóricos que tratan sobre el entorno, el enfoque sistémico y el enfoque estratégico.

Por otro lado, el artículo información tecnológica titulado “Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas” (Hernandez, Cardona y Del Rio, 2017) representa un avance investigativo en función de establecer el nivel de innovación en tecnología y direccionamiento estratégico de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Barranquilla, Colombia.

Otro antecedente es el trabajo de Hernández, Cardona y Del Rio (2017), en el cual se aplica el tipo de investigación descriptiva, utilizan como técnica de recolección de datos la encuesta, analizan seis variables que determinaron el tamaño de la empresa en cuanto a número de trabajadores, el tipo de actividades innovadoras que implementan, el presupuesto que invierten en tecnología, las preferencias en cuanto al ámbito en el que innovan y las relaciones existentes entre lo que invierten y las innovaciones tecnológicas llevadas a cabo en una muestra de diez empresas de la ciudad (Hernandez, Cardona y Del Rio, 2017, pág. 15).

A la luz de sus hallazgos, los investigadores encontraron que más de la mitad de las empresas pertenecientes a la muestra son medianas empresas, y solo un 40% luego de haber tomado decisiones de direccionamiento estratégico, vincula aspectos relacionados con innovación tecnológica, preferiblemente involucrando acciones de comercialización y diseño, invirtiendo cantidades de recursos que se reflejan en el desarrollo organizacional (Hernandez, Hugo; et al, 2017, pág. 15).

Otra investigación relacionada con el presente trabajo es la titulada Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación (Aguilera, 2010), un artículo que aborda aspectos teóricos relacionados con el crecimiento empresarial y el direccionamiento estratégico, por lo cual es un trabajo que pueda brindar soporte a la construcción del marco teórico. El objetivo principal de Aguilera (2010) es establecer una primera aproximación a la relación existente entre estas dos temáticas.



El tipo de investigación utilizada en este artículo es de investigación básica o teórica que determina un marco teórico para alcanzar el objetivo propuesto. Como resultado y principal conclusión de la investigación se logra establecer que sí existe relación entre las dos temáticas, principalmente en lo concerniente al crecimiento empresarial y la orientación estratégica del directivo, y el crecimiento empresarial y la inversión desde la dirección (Aguilera, 2010, pág. 86).

También se ha identificado el documento titulado “Diseño del plan estratégico de la empresa Agrocomodities EP en Santiago de Cali”, el cual representa un diseño de plan de direccionamiento estratégico en una empresa de envase y comercialización de aceites vegetales de palma, soya y canola, ubicada en la ciudad de Cali (Romero, 2013).

El trabajo de Romero (2013) permite observar el protocolo para el desarrollo de un plan de direccionamiento lo cual representa un gran valor para la presente investigación. En primer lugar, presenta los resultados de un análisis externo e interno para identificar las variables más representativas que afectan a la empresa, al igual las que le ofrece una ventaja para subsistir en el mercado.

El trabajo tiene un valor adicional al exponer el desarrollo de las matrices de evaluación de factores externos e internos y el análisis DOFA. Asimismo, evidencia el desarrollo de la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones y el cuadro de mando integral.

Finalmente en el trabajo titulado “Formulación del direccionamiento estratégico para una empresa del subsector comercio: caso Transmarinas Ltda., ubicada en la ciudad Santiago de Cali” se propuso como objetivo general la formulación de un plan de direccionamiento estratégico para el mejoramiento de competitividad de la empresa Transmarinas Ltda., ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, empresa cuya actividad es la distribución de maquinaria y equipos de aplicación naval, industrial y agrícola, como también la prestación de servicios de mantenimiento

preventivo, predictivo y correctivo de motores de combustión interno y transmisiones marinas. (Gomez, 2016, pág. 16).

En función de encontrar respuesta al plan de direccionamiento estratégico que requiere la población de estudio, Gómez (2016) plantea una metodología basada en tres fases de desarrollo. En la primera fase propone un análisis de los referentes teóricos de las contribuciones y modelos del direccionamiento estratégico y competitividad; fase que ayudará a nutrir algunos aspectos conceptuales y teóricos del presente trabajo.

En la segunda fase se presenta el resultado del análisis y en la tercera fase se desarrolla la propuesta de direccionamiento estratégico a partir del monitoreo del entorno, la búsqueda de valores y principios organizacionales, la formulación de la misión y la visión a partir del proceso de análisis de las variables de la empresa mediante las entrevistas, reuniones y el proceso de observación; se hace el diseño de la estrategia a partir de las líneas de negocios y los indicadores críticos de éxito; se realiza la auditoria de desempeño; se plantea el análisis de brechas; los planes de acción y contingencia (Gomez, 2016).

Finalmente puede decirse que de cada uno de los antecedentes identificados se puede encontrar información importante para el establecimiento de un plan de direccionamiento estratégico en la empresa de cobranzas y asesorías empresariales GCA Ltda., con el fin de mejorar la sostenibilidad y asegurar la trascendencia en el tiempo. Se acceden a trabajos que aplican diferentes herramientas como son los diagramas de flujo, el análisis DOFA y las herramientas de los procesos administrativos, también se puede acceder a la puesta en práctica de un diagnóstico administrativo, correspondiente a la planeación, organización, dirección y control, herramientas del área administrativa que son útiles para la parte diagnóstica, o bien a apuestas que mezclan tanto lo administrativo como lo relacionado al direccionamiento estratégico, en donde se analiza tanto la estructura administrativa, se aplica la matriz POAM de perfil de

amenazas y oportunidades del medio, para realizar un plan de direccionamiento estratégico. De manera general se accede a información empírica al respecto de la ejecución de un plan de direccionamiento estratégico cumpliendo la meta del capítulo antecedentes.

## 2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Uno de los problemas que impide a las empresas orientarse hacia una mejor posición futura, es la creencia errada de que el modo como en la actualidad desarrollan sus actividades administrativas, productivas, comerciales, logísticas de publicidad y mercadeo etc., son las ideales y por tanto no merecen una revisión a nivel estratégico.

Los autores del presente trabajo de investigación ha podido reconocer la situación actual de la empresa GCA Ltda., una empresa dedicada a la recuperación de cartera, “un servicio dirigido a aquellas empresas y organizaciones que requieran de manera urgente rescatar su inversión” (GCA Ltda, 2017), tal oferta de valor se ha venido complementando a lo largo del tiempo con otros productos que se suman a su portafolio de servicios.

Dada la multiplicidad de servicios prestados por la empresa, se puede identificar que la gerencia apunta a una gran diversidad de necesidades del mercado, un proceso que posiblemente se ha ido fortaleciendo dada la estrecha confianza que las empresas le depositan; sin embargo tal variedad de servicios no permite identificar claramente una diferenciación entre los mismos, situación que podría interpretar la necesidad de una intervención a manera de direccionamiento estratégico, a partir de un adecuado análisis interno y del entorno. Su oferta de servicios actual incluye:

- Cobro de cartera, un servicio dirigido a todas aquellas empresas y organizaciones que requieran de manera urgente rescatar su inversión, con gestión en recuperación cartera; deudores de todas las áreas comerciales, empresariales, industriales, transporte, salud y de la educación
- Asesorías legales, un servicio de asesoramiento legal completo a las empresas y a las personas naturales. inmobiliario, un servicio principalmente de valoración de bienes muebles e inmuebles

- asesorías empresariales, un servicio de auditoría externa basado en el estudio de una empresa, establecimiento de comercio o negocio en particular, sobre la cual se realiza un examen crítico y detallado realizado por un contador público, desde el cual se analiza la información, se practican procesos y dictámenes sobre diferentes procesos de la compañía, de esta manera se pueda dar una opinión sobre el estado financiero real de la empresa
- Normas internacionales financieras "NIIF", un servicio de asesoramiento y acompañamiento en la implementación y preparación de los estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF (IFRS), y finalmente capacitaciones, un servicio de actividades de entrenamiento y refuerzo que buscan mejorar la sinergia adecuada entre las estrategias corporativas y el pensamiento de los funcionarios.

Además de la falta de diferenciación entre los servicios ofertados, en la empresa objeto de estudio se observan también problemas en su misión y visión, sus componentes no permiten diferenciar con claridad los objetivos que persigue la empresa. Para cualquier empresa la orientación de su misión y visión es importante, dado que el Direccionamiento Estratégico con el cual se definen estos aspectos es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, dado que relaciona a la empresa con su entorno establecido, su posición, de tal manera que garantiza su éxito continuo y la protege de las sorpresas. (Ansoff, 1997). La Dirección Estratégica es considerada como “un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de Planificación Estratégica, Planificación de la Capacidad y Dirección del Cambio” (Betancourt B. , 2005).

Por lo anterior, se hace necesario apoyar en materia de su direccionamiento estratégico, dado que actualmente se impide reconocer los cambios del entorno y con ello se afecta la fidelidad de la información con la que la empresa cuenta para tomar sus decisiones. La empresa nunca antes ha llevado a cabo un plan de direccionamiento estratégico, por tanto la ausencia de este tipo de plan no permite

plantear una visión y una misión acordes a la realidad de su entorno, los objetivos si es que se fijan, no reconocerán todo el conjunto de factores intervinientes, cualquier medida estratégica será profundamente limitada (Betancourt B. , 2014).

Con el presente trabajo de investigación se pretende diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa de cobranzas y asesorías empresariales GCA Ltda., considerando en primer lugar la realidad de su entorno, y en segundo lugar sus intereses de cara a sus servicios y el mercado.

## **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el plan de direccionamiento estratégico para la empresa de cobranzas y asesorías empresariales GCA Ltda, para el periodo 2019-2024, que logre orientar sus servicios de manera eficiente al mercado?

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular el plan de direccionamiento estratégico para la empresa de cobranzas y asesorías empresariales GCA Ltda, para el periodo 2019-2024, con el fin de orientar sus servicios de manera eficiente al mercado

### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Realizar un diagnóstico externo e interno de la empresa de cobranzas y asesorías empresariales GCA Ltda.

Diseñar el direccionamiento estratégico para la empresa objeto de estudio.

Diseñar el plan de acción acorde a las perspectivas del cuadro de mando integral Balance Score Card (BSC) para el control del direccionamiento estratégico propuesto

## 4 JUSTIFICACIÓN

La formulación del plan estratégico, motivo de este proyecto, es importante para la empresa dado que le permitirá tener un conocimiento del entorno, sus clientes, del panorama competitivo, las tendencias del mercado, entre otras; de esta forma se convertirá en una guía para el establecimiento de objetivos acordes a sus componentes internos y a las características del entorno de la empresa de cobranzas y asesorías empresariales GCA Ltda.

Los autores creen que el Direccionamiento Estratégico es la herramienta ideal para intervenir en la empresa, dado que tiene un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, relacionando a la empresa con su entorno establecido, su posición, de tal manera que garantiza su éxito continuo y la protege de la incertidumbre, (Ansoff, 1997), por tal razón, los autores del presente trabajo creen que el direccionamiento estratégico, es el modelo y herramienta administrativa más acorde a la necesidad actual y futura de esta empresa debido a su importancia con relación a la seguridad y sustentabilidad que un direccionamiento planteado puede generar en concordancia a la supervivencia misma de la organización.

Si GCA Ltda no realiza un análisis del entorno que le afecta y así mismo no reconozca las características de sus componentes internos, será más complicado asegurar el cumplimiento de los objetivos que plantee a futuro, dado que estos no estarán diseñados a la luz de las características del contexto. Por el contrario, si asume el direccionamiento estratégico como orientador de objetivos, su contenido permitirá planear las labores a la par y en complemento las unas con las otras. Así mismo la planificación estratégica es importante entonces porque traza el plan operativo que permite el orden y el correcto direccionamiento de los empleados hacia los mismos objetivos empresariales.



La dirección estratégica es considerada como “un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de Planificación Estratégica, Planificación de la Capacidad y Dirección del Cambio” (Betancourt B. , 2005).

El direccionamiento estratégico, es el modelo y herramienta administrativa más acorde a la necesidad actual y futura de esta empresa debido a su importancia con relación a la seguridad y sustentabilidad que un direccionamiento planteado puede generar en concordancia a la supervivencia misma de la organización.

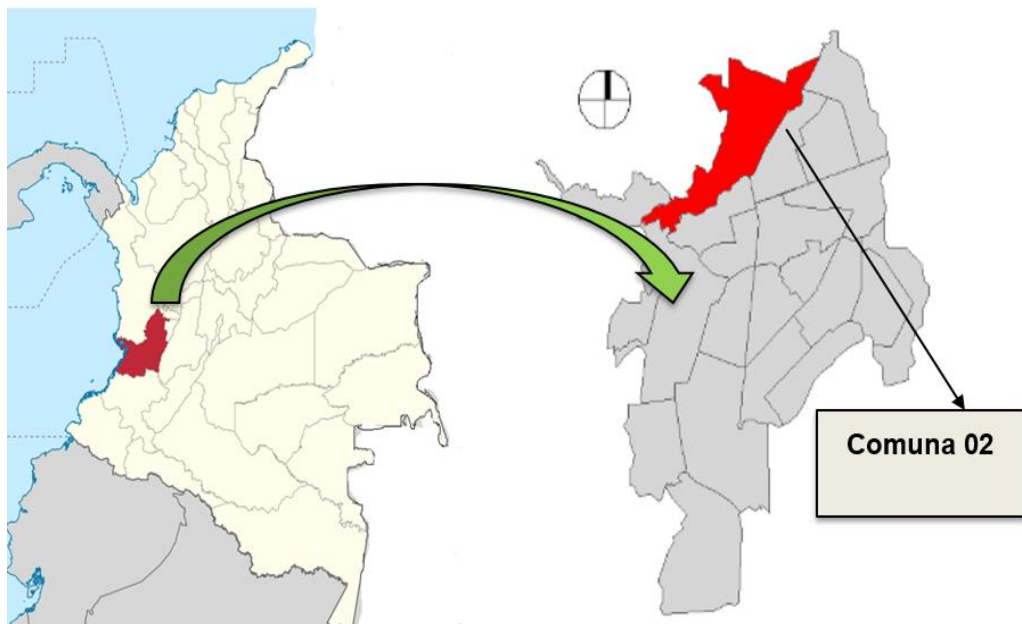
La ausencia de un plan de direccionamiento estratégico evitará reconocer los cambios del entorno y con ello se afecta la fidelidad de la información con la que la empresa cuenta para tomar sus decisiones.

## 5 MARCO CONTEXTUAL

El presente trabajo de investigación toma como objeto de análisis a una empresa de cobranzas y asesorías con más de doce (12) años de experiencia, en el rubro de la recuperación de cartera pre-jurídica, asesorías empresariales y servicios inmobiliarios. En la actualidad, además de estos servicios la empresa también diseña y desarrolla proyectos en los sectores de financieros y legales (GCA Ltda, 2017).

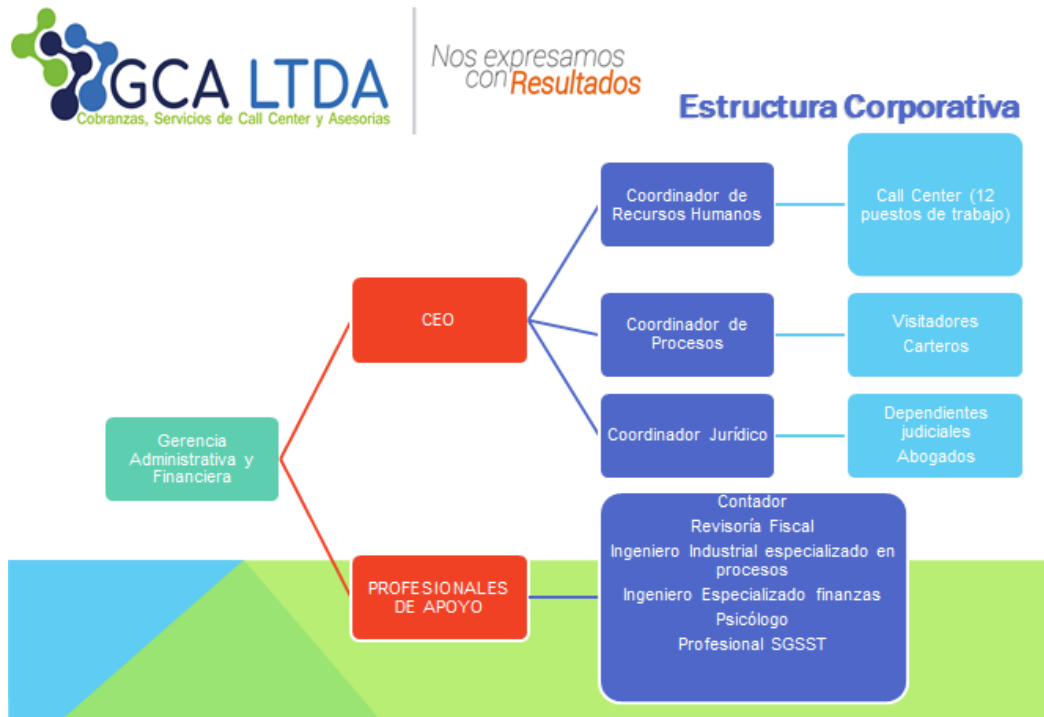
Datos Generales:

- Empresa: GCA LTDA.
- Nit: 900034035-9
- Dirección: Av. 2 Nte. #7N - 55, Cali, Valle del Cauca
- Teléfono: 313 7443618
- Ubicación: Comuna 02 - Cali – Valle del Cauca - Colombia



**Imagen 1. Ubicación geográfica de la empresa objeto de análisis**  
**Fuente: Elaboración propia**

## Estructura Organizacional



**Ilustración 1. Estructura Organizacional**  
Fuente: GCA Ltda 2018

### 5.1 SERVICIOS

Seis son los servicios principales que presta la empresa: cobro de cartera, asesorías legales, inmobiliario, capacitaciones, normas internacionales financieras "NIIF" y capacitaciones (GCA Ltda, 2017).

Servicios	Descripción
Cobro de Cartera	Un servicio dirigido a todas aquellas empresas y organizaciones que requieran de manera urgente rescatar su inversión, con gestión en recuperación cartera; deudores de todas las áreas comerciales, empresariales, industriales, transporte, salud y de la educación.

Asesorías Legales	Un servicio dirigido a todas aquellas empresas y organizaciones que requieran de manera urgente rescatar su inversión, con gestión en recuperación cartera; deudores de todas las áreas comerciales, empresariales, industriales, transporte, salud y de la educación.
Inmobiliario	Prestación de servicios inmobiliarios y valoración de bienes muebles e inmuebles con una proyección nacional e internacional.
Capacitaciones	Desarrolla actividades de entrenamiento y refuerzo que permitan desarrollar en las compañías una sinergia adecuada entre las estrategias corporativas y el pensamiento de los funcionarios.
Normas internacionales financieras "NIIF"	asesoramiento y acompañamiento en la implementación y preparación de los estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF (IFRS),

## **6 MARCO CONCEPTUAL**

### **6.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Se entiende como el proceso de identificación del estado de diferentes factores que influyen en el crecimiento de la empresa. El análisis estratégico se fundamenta en la valoración de variables externas (entorno) como en factores internos de la compañía (Devia & Villarraga, 2009).

### **6.2 ANÁLISIS EXTERNO**

Se define como el proceso para identificar los ámbitos en los cuales se compete. El entorno en que se desenvuelve la empresa se puede clasificar en el entorno general y el específico (Steiner, 1983); en cuanto al análisis externo general, este identifica la influencia de cuatro factores universales en la rentabilidad de la empresa, tales factores son de tipo económicos (progreso de la renta, grado de inflación, paros nacionales etc), Político-legales (políticas fiscales y monetarias, reformas tributarias, etc), Socio-culturales (variables demográficas, nivel educativo) y factores tecnológicos (métodos productivos, procesos de gestión) (IEP, 2014, pág. 42). Por otro lado el análisis externo específico hace referencia a los factores del ambiente que impactan de forma particular a un conjunto de empresas, dado que presentan características similares (Mintzberg & Brian Quinn, 1999).

### **6.3 ANÁLISIS INTERNO**

Este análisis evidencia las características en cuanto a capital y otros medios con los que cuenta la empresa para hacer frente al entorno (general y específico). Este análisis tiene como propósito identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para poder posicionarse en el mercado (Mintzberg & Brian Quinn, 1999).

## **6.4 ANÁLISIS FUNCIONAL**

En este análisis se determina la operación de cada una de las áreas de la empresa incluyendo habitualmente las relativas a marketing, recursos humanos, producción, financiera, investigación y desarrollo, dirección y sistemas de información. En cada una de estas áreas se revisa el crecimiento de la empresa y el cumplimiento de la misión y visión de la misma (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

## **6.5 ESTRATEGIA**

Según el trabajo realizado por Estrada, Saumett y Montenegro (2016) el concepto de estrategia ha sido traído al ámbito de la empresa, se ha infiltrado en el estudio profesional de las empresas, representa una relación directa con la gestión, y se manifiesta en una forma alternativa e innovadora de dirigir a las empresas previo un reconocimiento de diferentes situaciones que pudieran afectar su estabilidad y que corresponden principalmente a los entornos interno y externo:

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada administración estratégica. Gestada como una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro dando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño (Estrada, Saumett y Montenegro, 2016, pág. 54).

Por su parte, Benjamín Betancourt (2005) asegura que la estrategia en el ámbito de las organizaciones, puede entenderse como la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades de los clientes, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros (Betancourt B. , 2013).

La estrategia es el pilar conceptual del presente trabajo dado que sobre este se fundamenta la reorientación que deba darse a la empresa de cobranzas y asesorías empresariales GCA Ltda.

## **6.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El direccionamiento estratégico se constituye en una práctica esencial en cualquier organización dado que es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, es decir, relaciona a la empresa con su entorno establecido, su posición, de tal manera que garantiza su éxito continuo y la protege de las sorpresas. (Ansoff, 1997)

La dirección estratégica es considerada como “un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de Planificación Estratégica, Planificación de la Capacidad y Dirección del Cambio (Betancourt B. , Análisis Sectorial y Competitividad, 2005).

## **6.7 MATRIZ DOFA**

Finalmente se menciona una de las herramientas claves para el proceso de direccionamiento estratégico, la matriz DOFA. Esta es una herramienta de análisis, que permite identificar la situación en la cual se encuentra la empresa de cara a los riesgos y oportunidades que existen en el ámbito externo. Las Debilidades, se consideran todos los aspectos que restringen o minimizan las habilidades para el desarrollo efectivo de la estrategia en la organización; las Amenazas se entienden como aquellos factores del entorno que pueden obstaculizar la aplicación de una estrategia o reducir la efectividad de la misma. Las Fortalezas, son las habilidades, capital, ventajas competitivas con las que cuenta la empresa y pueden utilizarse para aprovechar las oportunidades.

Finalmente, las Oportunidades hacen referencia a todo aquello en el entorno que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización (Porter, 2010).



## 7 MARCO TEÓRICO

### 7.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es posible decir que el crecimiento de la economía depende en gran parte de la producción de nuevos y mejores bienes y servicios que lleguen a nuevos mercados satisfaciendo las diferentes necesidades de la sociedad; dado que los recursos suelen ser escasos, se precisa aplicar procesos racionales al interior de las empresas para garantizar el mejor aprovechamiento de los mismos. Uno de los procesos racionales que toda empresa debería desarrollar corresponde a la planeación estratégica (Miranda, 2004).

La planificación es un proceso que permite escoger objetivos y determinar cómo estos serán alcanzados con éxito, partiendo de un antecedente histórico y una motivación e inspiración que marca un porvenir imaginado o visualizado, de acuerdo con el entorno y los conocimientos que la inteligencia humana puede comprender (Betancourt B. , Entorno Organizacional, 2014).

Una visión de planeación estratégica por parte de la gerencia de la empresa considerará que estas se encuentran inmersas en contextos cambiantes, donde además existen factores incontrolables por parte de la gerencia. Puede decirse que, de manera general, existen factores internos y externos que afectan el desarrollo de la empresa. Los factores internos son reconocidos por la literatura como fortalezas y debilidades, mientras que los factores externos corresponden a amenazas y oportunidades (Porter, 2010).

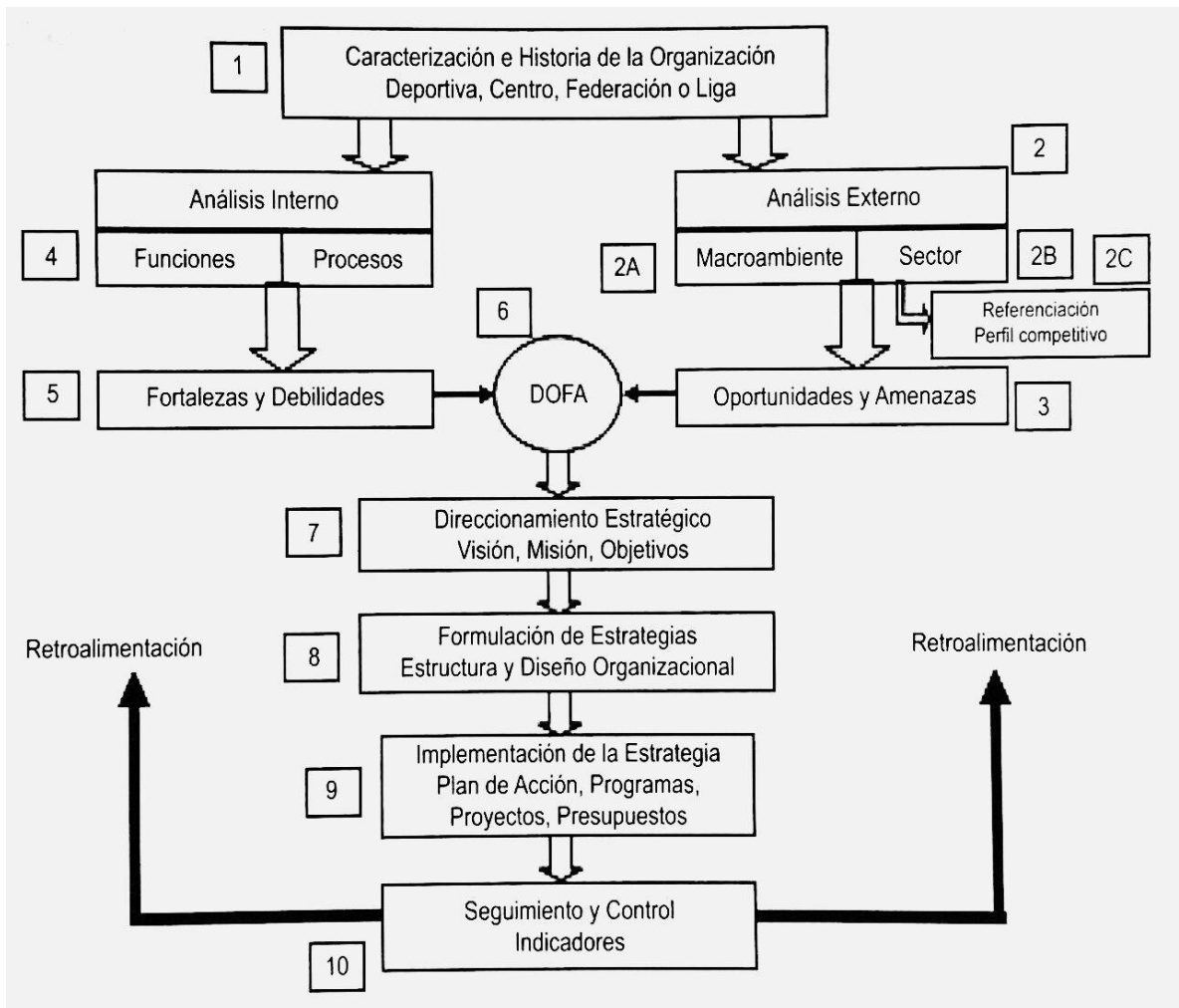
Toda empresa se ve afectada positiva o negativamente por estos factores internos o externos, lo que les obliga a identificar estrategias para incrementar la eficiencia y eficacia en la producción para aumentar los niveles de competitividad en el mercado actual, esto requiere mejorar el rendimiento de su productividad, para así incrementar su nivel competitivo y la calidad de su servicio (Urribarrí, 2006, pág. 15).

Estos cambios de los que trata Urribari (2006) alteran el ambiente en el que están inmersas las empresas, por lo que, la gerencia debe mantener una continua revisión de todos los factores internos y externos lo cual corresponde con la visión de la planeación.

## **7.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El Direccionamiento Estratégico pretende abordar la creciente complejidad de las empresas y del entorno. Hoy la dirección estratégica es considerada como el sistema de dirección típico de las grandes compañías (Betancourt B. , 2013). Sin embargo, cada vez con mayor frecuencia la dirección de las pequeñas y medianas empresas necesita incorporar los principios estratégicos.

Existen numerosos enfoques para construir un plan que se diferencian en aspectos de forma y de procedimiento, pero no en los componentes básicos que conforman el proceso de planeación estratégica. Para el desarrollo del presente trabajo se acude a la propuesta de Betancourt (2013) quien involucra los siguientes componentes: Caracterización e historia de la organización, Análisis del entorno general, Análisis del sector, referenciación (Benchmarking), Análisis interno, Análisis estratégico (DOFA), direccionamiento estratégico, Implementación de la estrategia y plan de acción, control. (ver ilustración 2)



**Ilustración 2. Proceso estratégico**  
**Fuente: Betancourt (2013, pág. 17)**

Diferentes pasos son propuestos por Betancourt (2014) para construir acertadamente un plan de direccionamiento estratégico, la primera fase corresponde al análisis del entorno general. A la luz de los aportes teóricos en relación a las dimensiones del entorno que propone Betancourt (2014), esa primera fase es construida pensando que el entorno incluye todos aquellos factores que están fuera de los límites de la empresa y que afectan la actividad empresarial, estos por tanto serán los que ejerzan algún tipo de presión de diverso tipo (competitiva-social-económica-etc.), y por tanto funcionan como la fuente

primaria para el establecimiento de una estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **7.3 PESTEL**

Para esta fase de análisis resulta crucial analizar en su orden los elementos correspondientes al análisis PESTEL, un instrumento de planificación estratégica que analiza factores externos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden influir en la empresa (Betancourt B. , 2014).

Dicha técnica PESTEL, propia del análisis estratégico, descompone cada uno de estos elementos en diferentes variables de análisis que se deben escoger según sea el caso de la empresa.

En cuanto a los Factores Políticos, el analista debe considerar los Factores de tipo gubernamental que pueden afectar a la actividad de la empresa, entre ellos el sistema de gobierno, las relaciones internacionales, la estabilidad política del país, los tratados internacionales vigentes, las diferentes políticas gubernamentales (medioambientales, laborales y de empleo, de competencia, antimonopolio, salud, , las restricciones al comercio y la industria, la promoción de la actividad empresarial, la regulación del comercio exterior, la política fiscal de los diferentes países, los aranceles, las subvenciones y los conflictos bélicos, etc.

En cuanto a factores económicos, por lo general, suelen derivarse de los factores políticos obligando a considerar las políticas económicas del gobierno, las inversiones extranjeras, los ciclos económicos, los tipos de interés, el nivel de inflación, el nivel de precios y de salarios, los tipos de cambio, los impuestos sobre ciertos artículos o servicios, de sociedades, etc.

En cuanto a los factores socioculturales se hace referencia a aquellos factores sociales que pueden influir en la empresa y que guardan estrecha relación con los

cambios demográficos, la tasa de crecimiento poblacional, el nivel de vida, la educación entre otros.

Los factores tecnológicos corresponden con las tendencias en el uso de nuevos sistemas informáticos, las tecnologías de la información y comunicación, los sistemas de transporte y de comunicaciones entre otros. Los factores ecológicos se relacionan con las leyes de protección medioambiental, la regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, la preocupación por el calentamiento global. Finalmente en los factores legales se estudian las licencias, el derecho internacional, la legislación laboral, medioambiental, de seguridad y salud laboral entre otros (Betancourt B. , 2014).

#### **7.4 ANÁLISIS DEL SECTOR**

La segunda fase corresponde al análisis del sector. Se siguen las recomendaciones del profesor Betancourt (2014) quien afirma que deben ser recopilados datos en procura de diseñar adecuadamente las estrategias para la empresa. El modelo de Porter citado por Betancourt (2014), expone los diferentes elementos que se incluyen en el sector y que afectan su proyección estratégica.

A la luz de Betancourt (2014) los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales; para ello el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1980) es la herramienta capaz de evaluar la conducta de las empresas del sector, un modelo que sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por los siguientes aspectos:

- La rivalidad entre los competidores
- El ingreso de nuevas empresas al sector
- El poder de negociación de los proveedores

- El poder de negociación de los compradores
- La amenaza de la sustitución

De esta forma, los puntos básicos sobre los cuales la empresa debe analizar estructuralmente el sector incluyen la amenaza por el ingreso de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, los productos sustitutos y la presión que pudieran ejercer, los compradores y los proveedores y su poder de negociación (Betancourt B. , 2005, pág. 141).

## **7.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

La siguiente fase corresponde al análisis de la competencia o referenciación / benchmarking. Según lo propone Betancourt (2005) el Benchmarking es una herramienta para mejorar las prácticas y operaciones empresariales, a partir del análisis de otras empresas del sector, aprendiendo de ellas por medio de la comparación. A esto se le define como referenciación (Betancourt B. , 2005, págs. 161-190).

## **7.6 ANÁLISIS INTERNO**

El capítulo correspondiente al análisis interno es el siguiente paso en la formulación de un plan de direccionamiento estratégico, en esta fase se busca identificar aquellos aspectos positivos o fortalezas de la organización, que supongan una ventaja para la entidad. El capítulo identifica las debilidades o aquellos aspectos en los que se tienen fallas, disminuciones, dificultades que implican una carencia en la organización (DANE, 2005, pág. 49). Se exploran cinco áreas funcionales claves: Gestión administrativa y gerencial, Marketing, Operaciones, Finanzas y Gestión humana.

La propuesta finaliza con el análisis de la matriz DOFA cuyas siglas en español corresponden a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, una herramienta que según Amaya (2010) es generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica.

#### El análisis DOFA en conjunto

Con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover (Amaya , 2010).

La matriz DOFA se entiende como el análisis integrador de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, tiene como objetivo integrar los resultados del análisis del entorno y el análisis de la situación interna de la empresa (Betancourt B. , 2013, pág. 59)

### **7.7 MATRICES MEFE Y MEFI**

Dos herramientas serán utilizadas en el presente trabajo para ponderar los elementos internos y externos que surgen en la fase de análisis, estas son la matriz MEFE y la matriz MEFI.

La matriz MEFE corresponde con la etapa de evaluación de los factores externos E.F.E. El análisis de evaluación de factor externo permite a los autores resumir y evaluar toda la información anteriormente condensada en los capítulos previos, extrayendo de la literatura la información externa, como son: las variables del entorno decisivas, predicciones de los entornos determinantes y demás.

Para tal efecto, se asignará un peso a cada factor en decimal, reflejando la importancia relativa de cada factor en relación con los demás, la suma de todos

los pesos debe ser igual a 100. Posteriormente se asigna a cada factor externo una calificación entre 1 y 4, donde indique, que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a ese factor, el análisis considera:

- Una amenaza importante (1)
- Una amenaza menor (2)
- Una oportunidad menor (3)
- Una oportunidad importante (4)

La calificación por su parte evaluara el impacto sobre la organización, mientras que el peso ponderado refleja la importancia del factor en el entorno.

Considerando que el resultado ponderado más alto posible para una organización es 4.0 y el resultado ponderado menor posible es de 1.0. Según la propuesta de Betancourt (2015), el resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que se compete en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

Por otro lado, la matriz MEFI corresponde con la etapa de evaluación de los factores internos E.F.I. La Matriz de factores internos MEFI, permite analizar el conjunto de variables de origen interno de la empresa, resumir y evaluar las debilidades y fortalezas importantes, y de esta forma visualizar un panorama mucho más preciso de la situación actual.

Para tal efecto se asigna un peso a cada factor en decimal, reflejando la importancia relativa de cada factor interno en relación con los demás, la suma de todos los pesos debe ser igual a 100. Posteriormente se asigna a cada factor externo una calificación entre 1 y 4, donde indique, que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a ese factor, el análisis considera:

- Una fortaleza mayor (1)



- Una fortaleza menor (2)
- Una debilidad menor (3)
- Una debilidad mayor (4)

La calificación por su parte evaluará la importancia del factor para el grupo, mientras que el peso ponderado refleja la importancia del factor respecto a los demás.

Considerando que el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican un sector poseedor de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran debilidades internas.

## **7.8 CONTROL DE LAS ESTRATEGIA**

Finalmente pasando al asunto de control de la estrategia, para la parte final del presente trabajo de investigación se propone la aplicación de la herramienta Balanced Score Card, la cual permite acotar la estrategia diseñada en diferentes indicadores de control y evaluación:

El Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización (Trinidad, Chavez y Moreo, 2006, pág. 1).

Morán y Vallejo (2011) confirman que el BSC consiste en un cuadro de mando integral encaminado al monitoreo y seguimiento de la gestión estratégica, a través

de una serie de indicadores que se ajustarán a los diferentes tipos de organizaciones (p.9).

El Balanced Score card (BSC) proporciona a los administradores una herramienta de gestión que traduce los aspectos filosóficos de la organización en un conjunto de indicadores de actuación, que, alineados con los recursos y capacidades de la empresa, proporcionan estructura, sistemas de gestión y medición para conducir la estrategia y crear valor a largo plazo. Hace una equilibrada combinación de los indicadores financieros tradicionales con las medidas de los inductores de actuación futura (Moran & Vallejo, 2011, pág. 19).

## **8 METODOLOGÍA**

### **8.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

El enfoque de la presente investigación es eminentemente cualitativo, que a la luz de Hernández (2010) plantea un proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural, esto se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre el objeto de estudio y el investigador.

### **8.2 TIPO DE ESTUDIO**

El estudio se considera de tipo aplicado dado que nunca antes se había hecho una intervención similar en la empresa. Su elección también se justifica en que es el tipo de investigación capaz de dar solución a soluciones o problemas concretos, plenamente identificables, en este caso, problemas relacionados con la carencia de un direccionamiento estratégica en la empresa objeto de estudio, la falta de diferenciación entre los servicios que ofrece, y la falta de coherencia de su misión y visión actuales. Por tal razón se cree que este tipo de investigación permitirá identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno y las oportunidades y amenazas del entorno externo; de acuerdo con la literatura, la investigación aplicada es la que soluciona problemas prácticos, se considera el segundo nivel después de la investigación básica la cual se enfoca en conocimientos y teorías (Moran & Vallejo, 2011).

Con su aplicación se logrará describir la organización, sus procesos, sus cargos, sus problemas y demás aspectos relativos a factores internos desde la introducción de herramientas y técnicas de recolección de información, así mismo es descriptivo en tanto esta información merece un proceso de búsqueda, análisis e interpretación de información.

### **8.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Como técnicas de recolección de información se utilizan la entrevista y el acceso a fuentes primarias. Los datos de la empresa se consultarán directamente a la gerencia y a la planta de empleados de ser necesario, los aspectos externos se indagaron de la consulta bibliográfica.

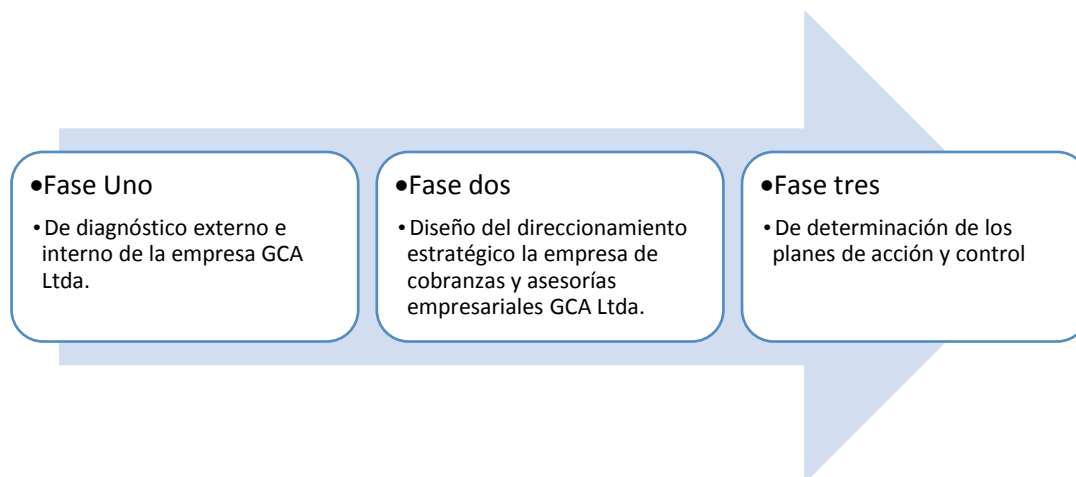
La entrevista será planteada a la gerencia general de CGA de manera semi estructurada en donde los entrevistadores ingresan con una lista de asuntos pendientes por resolver, pero que no se basa solo en un listado de preguntas sino más bien en las indagaciones necesarias para responder a los diferentes elementos que se requieren.

### **8.4 FUENTES**

Como fuentes primarias se considera la gerencia de la empresa a la cual se le aplicará entrevistas con el fin de identificar aspectos internos del funcionamiento de la empresa. Como fuentes secundarias se considera todo tipo de libros, informes, artículos de revistas académicas, relacionados con el tema de direccionamiento estratégico en empresas del sector de la consultoría y cobranzas.

### **8.5 DISEÑO METODOLÓGICO**

El trabajo de investigación es desarrollado a partir de fases sistemáticas y progresivas.



### **Ilustración 3. Fases de investigación.**

**Fuente: elaboración propia.**

Fase Uno: De diagnóstico externo e interno de la empresa GCA Ltda.

En esta fase se diagnostican tanto los elementos internos de la empresa de los cuales se derivan las debilidades y fortalezas, como los elementos externos de los cuales se derivan las oportunidades y amenazas. Para tal efecto se analiza a nivel externo los elementos PESTEL y el análisis del sector a la luz del diamante de las 5 fuerzas de Porter.

Fase dos: Diseño del direccionamiento estratégico la empresa de cobranzas y asesorías empresariales GCA Ltda.

En esta fase se definen los aspectos relativos a la formulación estratégica para la empresa a partir de los hallazgos de la fase anterior, misión, visión, formalización del negocio y objetivos estratégicos.

Fase tres: De determinación de los planes de acción y control

En esta fase final se acotan las estrategias seleccionadas a las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral BSC para el control del direccionamiento estratégico propuesto.

## **9 DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA**

En este capítulo se diagnostican los elementos externos de los cuales se derivan las oportunidades y amenazas.

A la luz de los aportes teóricos en relación a dimensiones del entorno que propone Betancourt (2014), el presente capítulo es construido pensando que el entorno incluye todos aquellos factores que están fuera de los límites de GCA Ltda y que afectan la actividad empresarial, estos por tanto serán los que ejerzan algún tipo de presión de diverso tipo (competitiva-social-económica-etc.), y por tanto fungen como la fuente primaria para el establecimiento de una estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Dado lo anterior, en el presente capítulo se analizan en su orden los entornos correspondientes al análisis PESTEL, un instrumento de planificación estratégica que analiza factores externos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden influir en la empresa.

### **9.1 ENTORNO POLÍTICO**

Tal y como lo refiere Betancourt (2014) el entorno político gubernamental debe ser observado desde todos los factores que intervengan en la disminución de los costos de transacción, es por ello que la empresa al ser una empresa prestadora de servicios de asesoría, no realiza labores de manufactura y pertenece a lo que se reconoce como sector servicios, se favorece de este logro a nivel político al encontrar políticas de estado nacional o local, que de forma alguna le favorezcan en el desarrollo de sus actividades comerciales.

Los costos de transacción también tienen que ver con las reglas de juego (Betancourt B. , 2014) acuerdos y/o contratos suscritos por el Estado nacional y local que puedan favorecer o perjudicar la empresa objeto de estudio. Para este acápite se ha considerado puntualmente el escenario de candidatos a la alcaldía

de la ciudad de Cali, que inicia su puja en el presente año 2019. Los dos con mayores posibilidades son Roberto Ortiz y Jorge Iván Ospina, el primero, candidato del uribismo propone la construcción del metro para agilizar la movilidad de la ciudad, considera que el principal problema de la ciudad es la inseguridad. Por tanto, pretende aumentar el pie de fuerza policial con el fin de contrarrestar las 120 estructuras criminales, 280 pandillas, 600 expendios de droga e infinidad de cosas que hacen que la gente se sienta insegura en la ciudad. Adicionalmente al ser un empresario propone crear el 'Banco de las oportunidades' y de esta forma reducir el acceso a prestamos informales como son los gota a gota, este banco prestaría al impulso emprendedor (Uribe, 2018).

Por su parte, Ospina ya ha demostrado su interés por el desarrollo urbanístico y la infraestructura de la ciudad en su pasada alcaldía, con el impulso de las megaobras, un desarrollo que, aunque criticado, demostró un avance en infraestructura que no solo mejoró la movilidad y el espacio público, sino que redujo los accidentes y la contaminación, además la puesta en operación del sistema de transporte integrado MIO, y la construcción de la ciudadela Nuevo Latir, que fue su proyecto bandera. Para esta candidatura su propuesta bandera parece aprovechar el escenario del acuerdo de paz para mejorar la seguridad de la ciudad.

## **9.2 ENTORNO ECONÓMICO**

El entorno económico es reconocido por Betancourt (2014) como el entorno de mayor dinamismo de todos los incluidos en el análisis, ya que las variables económicas cambian constantemente y a su vez influyen directamente en el desarrollo de las organizaciones. Es por ello que en el presente acápite se realizara un rastreo de las variables más destacadas del entorno económico con los datos más recientes como sea posible, adicionalmente se realiza un análisis

acercado a la ubicación geográfica y entorno demográfico de la organización, es decir el Valle del Cauca y la ciudad de Cali.

De manera general puede decirse que el Valle del Cauca es una de las economías más importantes del país, además de ser muy diversificada ofreciendo Servicios financieros, Servicios comunales (educación, salud y recreación), Industria, Comercio, Transporte, Sector primario, Construcción, en donde también se puede encontrar una alta tasa de integración ya que la tercera parte de los insumos que requiere su industria son producidos en la misma región. La mayor característica productiva del Valle del Cauca es su clúster de la caña de azúcar, el cual aporta el 10% de las exportaciones agroindustriales colombianas y el 7% de las no tradicionales (MinCit, 2012).

La dinámica de crecimiento del Valle del Cauca logró sostenerse durante el año 2017 y el 2018. Al respecto, la producción industrial de Cali registró un crecimiento interanual en los tres primeros trimestres de 2017 (1,9%) y, a pesar de la fuerte devaluación del peso colombiano, que encareció las mercancías importadas en 2017, las ventas minoristas en Cali aumentaron 3,5% durante enero-noviembre de 2017 frente a igual periodo del año anterior. De igual forma, el índice de confianza del consumidor, reportado por Fedesarrollo, evidenció optimismo general entre los caleños en la temporada de fin de año (Superintendencia de Industria y Comercio, 2018).

**Tabla 2. Indicadores DANE**

<b>INDICADORES</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Tasa de desempleo nacional</b>	9,4%	9,7%	
<b>Índice de precios al consumidor</b>		0,46%	0,60%
<b>Producto interno bruto (PIB)</b>		2,2%	2,7%

Fuente: elaboración propia

Según el DANE, en el 2018 la tasa de desempleo en el total nacional fue 9,7%, presentando un aumento de 0,3 puntos porcentuales al compararlo con 2017 (9,4%) el IPC, índice de precios al consumidor en 2018 se ubicó en un 0.46%,



mientras que en 2019 se ubicó en 0,60 %, el PIB en 2.2% para 2018 y 2.7% en lo que va del 2019 (DANE, 2019)

Un aspecto económico que afecta el entorno de las actividades de la empresa objeto de estudio, corresponde con los costos de la prestación de servicios, los cuales se encuentran establecidos a la luz de los lineamientos del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, lo cual permite asegurar que existen medios para controlar el ejercicio de la competencia desleal.

Se ha tomado como punto de partida, los datos que mediante su Orientación Profesional del 16 de Junio de 2009, el Consejo técnico de la Contaduría Pública ha propuesto como la tabla de Honorarios para labores contables, administrativas y tributarias, entre otras (Consejo Tecnico de la Contaduria Publica, 2009).

	ÁREA CONTABILIDAD DE COSTOS	# SMMLV	Valor Honorarios
1	Análisis de costos	8	\$ 4.120.000
2	Prácticas y procesos relacionados con Inventarios Físicos	8	\$ 4.120.000
3	Estudio de planificación de compras	8	\$ 4.120.000
4	Elaboración y preparación de contabilidad de costos	10	\$ 5.150.000
5	Elaboración de estados de costos, certificaciones y dictámenes	12	\$ 6.180.000
6	Evaluación de eficiencia en los procesos productivos	15	\$ 7.725.000
7	Elaboración de manuales de costos	20	\$ 10.300.000
8	Diseño de sistemas de costos y control de inventarios	60	\$ 30.900.000

**Ilustración 2. Tablas de Honorarios Contabilidad de costos**  
**Fuente:** (Consejo Tecnico de la Contaduria Publica, 2009)

	<b>ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA</b>	<b># SMMLV</b>	<b>Valor Honorarios</b>
1	Elaboración y suscripción de Certificados de Ingresos	3	\$ 1.545.000
2	Certificación de Estados Financieros	3	\$ 1.545.000
3	Dictámen de Estados Financieros	3	\$ 1.545.000
4	Opiniones Profesionales distintas del Dictamen	3	\$ 1.545.000
5	Revisión y suscripción de Estados Financieros	3	\$ 1.545.000
6	Verificación de Estados Financieros	3	\$ 1.545.000
7	Comprobaciones de Estados Financieros	3	\$ 1.545.000
8	Análisis de Estados Financieros	5	\$ 2.575.000
9	Análisis verticales y horizontales financiero / contables y presupuestales	5	\$ 2.575.000
10	Revisión de procesos financieros	5	\$ 2.575.000
11	Revisión de procesos contables	5	\$ 2.575.000
12	Asesoría financiera y de tesorería	5	\$ 2.575.000
13	Asesoría Contable	8	\$ 4.120.000
14	Trabajos de compilación	8	\$ 4.120.000
15	Actualización Contable	10	\$ 5.150.000
16	Preparación, elaboración y revisión de estados financieros, del sistema de información contable, de libros de contabilidad y actividades conexas	12	\$ 6.180.000
17	Manejo integral de la contabilidad	12	\$ 6.180.000
18	Estudio de planificación de utilidades	12	\$ 6.180.000
19	Elaboración de Presupuestos	12	\$ 6.180.000
20	Análisis y evaluación de Cartera	15	\$ 7.725.000
21	Saneamientos contables o depuraciones de cuentas contables y financieras	20	\$ 10.300.000
22	Organización e implementación de sistemas contables	20	\$ 10.300.000
23	Asesoría en portafolio de Inversiones y mercado de capitales	20	\$ 10.300.000
24	Evaluación de proyectos y análisis de Factibilidad	40	\$ 20.600.000
25	Valoración de empresas	50	\$ 25.750.000

**Ilustración 3. Tablas de Honorarios Área Contable y financiera**  
**Fuente: (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2009)**

	<b>OTRAS AREAS</b>	<b># SMMLV</b>	<b>Valor Honorarios</b>
1	Registro y actualización en cámara de comercio	2	\$ 1.030.000
2	Registro y actualización en entidades de vigilancia y control	2	\$ 1.030.000
3	Peritajes de distinta índole	8	\$ 4.120.000
4	Asesoría en disolución y liquidación de compañías	12	\$ 6.180.000
5	Revisión de procesos de liquidación y rendición de cuentas	12	\$ 6.180.000
6	Asesoría en procesos de fusión de sociedades	12	\$ 6.180.000
7	Asesoría en procesos de transformación de sociedades	12	\$ 6.180.000
8	Asesoría en procesos concordatarios	12	\$ 6.180.000
9	Exámenes de cumplimiento de contratos estatales en el orden contable y financiero	20	\$ 10.300.000
10	Actividades atinentes al examen, análisis y revisión de empréstitos internacionales y operaciones con la banca multilateral	20	\$ 10.300.000
11	Examen, análisis y revisión de concesiones estatales y regalías.	40	\$ 20.600.000
12	Procesos de "Due Diligence".	40	\$ 20.600.000

**Ilustración 4. Tablas de Honorarios Cargos**  
**Fuente: (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2009)**

No.	CARGO	# SMMLV	Valor Salario
1	Jefe de Contabilidad	5	\$ 2.575.000
2	Jefe de Presupuestos	5	\$ 2.575.000
3	Jefe de Cartera y Cobranzas	5	\$ 2.575.000
4	Jefe de Compras	5	\$ 2.575.000
5	Jefe de Costos	7	\$ 3.605.000
6	Jefe de Control Interno	8	\$ 4.120.000
7	Auditor Interno	8	\$ 4.120.000
8	Docente Universitario, Facultad de Contaduría (Pregrado)	8	\$ 4.120.000
9	Director de Impuestos	10	\$ 5.150.000
10	Director de Tesorería	10	\$ 5.150.000
11	Director de Almacenamiento e Inventarios	10	\$ 5.150.000
12	Director de Organización y métodos	10	\$ 5.150.000
13	Director de Departamento de Investigación Contable	12	\$ 6.180.000
14	Contralor	12	\$ 6.180.000
15	Revisor Fiscal	15	\$ 7.725.000
16	Gerente Financiero	15	\$ 7.725.000
17	Gerente Administrativo	15	\$ 7.725.000
18	Vicepresidente Financiero	20	\$ 10.300.000
19	Decano de Facultad de Contaduría	20	\$ 10.300.000

**Ilustración 5. Tablas de Honorarios Cargos**  
**Fuente:** (Consejo Técnico de la Contaduría Pública, 2009)

Como se puede observar en el cuadro anterior, los valores del ejercicio contable, están relativamente regulados, un factor que impacta en el entorno de este tipo de empresas.

### 9.3 ENTORNO SOCIAL

Para reconocer la situación demográfica de Colombia se acude a la información que provee el DANE. La proyección de población de Colombia más actualizada reportada por el DANE, es de 49.834.240 habitantes, de los cuales 24.605.796 son hombres y 25.228.444 a mujeres.



**Ilustración 6. Total, nacional de habitantes en Colombia**

Fuente: (Dane, 2018)

En lo que corresponde a la ciudad de Cali, ciudad donde se ubica GCA, la población residente representa el 4,9% de la población del país y el 51,4% de la población del departamento. La población estimada de la ciudad es de 2.401 millones de habitantes. En esta misma ciudad “La tasa de natalidad es de 20,2 recién nacidos por cada 1.000 habitantes, un poco menor que la del país (22,0) y el promedio mundial (21,0). La tasa de mortalidad infantil es de 12 por cada 1.000 niños nacidos vivos, muy por debajo del promedio del país (26) y aún más abajo del promedio mundial (54)” (Alcaldía de Cali, 2014)

**Tabla 3. Algunos indicadores de estructura demográfica en Cali**

Indicadores	2005	2016	2020
Razón de hombre: mujer	91.78	91.58	92.00
Razón de niños: mujer	29	27	27
Índice de infancia	27	23	22
Índice de Juventud	27	25	24
Índice de vejez	7	8	9
Índice de envejecimiento	25	37	43
Índice demográfico de dependencia	50.49	44.79	45.34
Índice de dependencia infantil	40.28	32.60	32.74
Índice de dependencia de mayores	10.21	12.19	13.71
Índice de Friz	127.29	109.11	105.63

Fuente: DANE. Cifras censales 1985 - 2005; Proyecciones Población por edades simples y grupos de Edad. 2005. En: SSPM (2016).

En cuanto a los indicadores de estructura demográfica en Cali, se puede observar el comportamiento de los años 2005 – 2016 – 2020 en materia de diferentes índices poblacionales.

El desplazamiento es otro problema de índole social, que debe considerarse en el presente capítulo, además es una de las consecuencias más intensamente estudiada en el territorio nacional por diferentes organismos. Los datos para el año 2016 dan cuenta de cerca de 30.000 víctimas de desplazamiento en la ciudad de Cali (Secretaria de Turismo de Cali, 2017).

**Tabla 4. Población desplazada por años en Santiago de Cali**

<b>VIGENCIA</b>	<b>EXPULSADAS</b>	<b>RECIBIDAS</b>	<b>DECLARADAS</b>
2000	325	7.591	4.718
2001	625	12.695	8.965
2002	861	13.126	12.271
2003	573	7.955	6.413
2004	782	6.830	6.000
2005	764	8.298	7.014
2006	913	8.158	6.436
2007	1.311	13.098	10.110
2008	1.256	12.533	12.015
2009	992	7.459	8.093
2010	787	6.460	6.598
2011	1.224	7.426	7.822
2012	1.101	7.400	7.823
2013	1.670	7.162	10.387
2014	1.897	7.225	11.706
2015	701	3.614	5.952

**Fuente: Registro Único de Víctimas. En: SPSM (2016)**

Otros problemas que afectan a Cali incluyen la inseguridad, dado que esta ciudad es una de las ciudades más peligrosas de Latinoamérica, con las más altas tasas de homicidios, delitos de todo tipo, fleteo, intolerancia y todos los que existen contra la propiedad. Otro asunto relativamente nuevo está relacionado con las altas tasas de migración venezolana, que afectan la empleabilidad, el orden social, los vendedores ambulantes y así mismo afecta a la seguridad de la ciudad.

#### **9.4 ENTORNO TECNOLÓGICO**

El sector tecnológico en el país tiene diversidad de miradas, pero en lo que corresponde al sector de las asesorías contables o empresariales, se cree que la mejor referencia corresponde con el desarrollo de software especializado que brinde las mayores y mejores prestaciones a las empresas, que revelen verdaderos hitos en cuanto a facilidad de uso o variedad y utilidad de las herramientas. Jaramillo y Restrepo (2017) aseguran que las herramientas contables juegan un papel importante en la materialización y fortalecimiento de las ideas de negocios en futuras empresas.

Existen avances que representan una facilidad en el intercambio de documentos y las comunicaciones con el cliente, lo cual se transforma en seguridad y eficacia en la prestación de servicios. También existen avances relacionados con la planificación óptima, capaz de informar al cliente final en cuanto a datos actualizados de la regulación y la legislación; sin importar que sea en materia laboral, contable o fiscal (Grupo Creativa, 2018).

## **10 REFERENCIACIÓN / BENCHMARKING**

El Benchmarking se propone como una herramienta para mejorar las prácticas y operaciones empresariales, a partir del análisis de otras empresas del sector, aprendiendo de ellas a partir de la comparación. A esto se le define como referenciación (Betancourt B. , Análisis Sectorial y Competitividad, 2005, págs. 161-190). En el presente capítulo se ampliará la identificación de factores claves de éxito a partir del estudio comparado de empresas pertenecientes al mismo rubro de servicios relacionados con la recuperación de cartera pre-jurídica, asesorías empresariales y servicios inmobiliarios.

### **10.1 ELECCIÓN DE EMPRESAS PARA LA COMPARACIÓN**

Uno de los aspectos que se consideraron importantes a nivel de direccionamiento estratégico, consistió en confrontar la situación actual de la empresa de cobranzas y asesorías empresariales GCA Ltda con los principales jugadores del sector, escogiendo para ello ciertos factores claves que logran arrojar resultados numéricos para cada empresa mediante un ejercicio de Benchmarking.

Se le indagó directamente a la gerencia de GCA Ltda al respecto de cuáles podrían ser esas empresas con las cuales comparar. A nivel del Valle del Cauca las empresas que la gerencia considera que la competencia de GCA Ltda son, Gesticobranzas, Silva y Cia y CaliJuridica. La gerencia de GCA Ltda considera que estas tres empresas representan las mejores marcas del mercado caleño, en cuanto a la prestación de servicios relacionados con la recuperación de cartera pre-jurídica, asesorías empresariales y servicios inmobiliarios.

Gesticobranzas es una entidad especializada en la actividad de la cobranza, que gestiona pre-jurídica y jurídicamente las obligaciones del sector financiero y real. La empresa tiene instalaciones en Bogotá, Cali y Pasto, operación soportada por



una plataforma tecnológica de última generación, de fácil adaptación y conectividad y de manuales de cumplimiento de las exigencias de calidad del servicio, seguridad y protección de la información, de los entes de vigilancia estatal (Gesticobranzas, 2018).

Gesticobranzas ofrece seis servicios así, crédito al día o cobro preventivo, cobro de mora reciente o administrativa, cobro pre jurídico, cobro jurídico, tele mercadeo y servicio al cliente y visita para cobro de cartera o trabajo de campo.

En relación a Silva Abogados esta es una firma con más de cuarenta años de experiencia en el ejercicio profesional en Colombia, que ofrece una amplia gama de servicios de orden jurídico. Su portafolio de servicios incluye cinco servicios así: servicio de recuperación jurídica de cartera , el cual incluye la cobranzas de créditos representados en títulos valores, contratos, acuerdos interpartes, entre otros documentos; servicio de restitución Inmobiliaria, el cual incluye el proceso de restitución del inmueble cuya tenencia se ha entregado a un tercero; servicio de procesos de pertenencia, posesorio y reivindicatorio, el cual se acompaña en la prescripción adquisitiva y recuperación de la posesión de bienes; el servicio de responsabilidad contractual y extracontractual relacionado con la demanda para solicitar el reconocimiento de los perjuicios causados; y finalmente servicio de fraude bancario como incumplimiento contractual del banco, que acompaña en proceso de saqueos de cuentas bancarias, clonaciones de tarjetas de crédito y débito entre otros fraudes bancarios (Silva & Cia, 2017).

Finalmente, en cuanto a CaliJuridica, esta es una empresa principalmente virtual que ofrece un grupo de abogados en Cali Colombia, los cuales atiende consultas 24 Horas, con un dominio de las nuevas tecnologías que facilita el contacto, asesoría jurídica y la atención a clientes en Colombia y el extranjero. El contacto con clientes se realiza inicialmente mediante la página web, así como se ofrece acompañamiento presencial de abogados en Cali, Popayán y Bogotá. La empresa ofrece el servicio de Abogado a domicilio para cualquier lugar de la ciudad de Cali

(Colombia), además en su portafolio incluyen los servicios de recaudo de cartera, asesoría y capacitación integral en cartera, estudio de títulos, recuperación de cartera de difícil recaudo, procesos ejecutivos (cobro de letras, pagares, cuotas de administración vencidas, etc.).

La ubicación de las empresas a comparar, sus servicios y descripción general se observa en la tabla número 8.

**Tabla 5. Descripción de las empresas a someter el Benchmarking**

<b>Empresa</b>	<b>Dirección</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Servicios</b>	<b>Descripción</b>
GCA Ltda	Av. 2 Nte. #7N - 55, Cali, Valle del Cauca	Cali	Cobro de cartera / Asesorías legales / Inmobiliario / Capacitaciones / Normas internacionales financieras "NIIF"	Es una empresa de cobranzas y asesorías con más de doce (12) años de experiencia, en el rubro de la recuperación de cartera pre-jurídica, asesorías empresariales y servicios inmobiliarios. En la actualidad, además de estos servicios la empresa también diseña y desarrolla proyectos en los sectores de financieros y legales (Gca Ltda, 2017).
Gesticobranzas	Cr3 12 - 40 Of 508	Cali	Crédito al día o cobro preventivo / Cobro de mora reciente o administrativa / Cobro pre jurídico / Cobro jurídico / Telemercadeo y servicio al cliente / Visita para cobro de cartera o trabajo de campo	Empresa especializada en la actividad de la cobranza, que gestiona prejurídica y jurídicamente las obligaciones del sector financiero y real. La empresa tiene instalaciones en Bogotá, Cali y Pasto, operación soportada por una plataforma tecnológica de última generación, de fácil adaptación y conectividad y de manuales de cumplimiento de las exigencias de calidad del servicio, seguridad y protección de la información, de los entes de vigilancia estatal (Gesticobranzas, 2018).

Silva y Cia	Calle 6 norte No 2n-36 Oficina 521 – Edificio Campanario	Cali	Recuperación jurídica de cartera / Restitución Inmobiliaria / Procesos de pertenencia, posesorio y reivindicatorio / Responsabilidad contractual y extracontractual / Fraude bancario como incumplimiento contractual del banco	Esta es una firma con más de cuarenta años de experiencia en el ejercicio profesional en Colombia, que ofrece una amplia gama de servicios de orden jurídico
CaliJuridica	Cra. 85 #20, Cali, Valle del Cauca	Cali	Abogado a domicilio / Recaudo de cartera / Asesoría y capacitación integral en cartera / Estudio de títulos / Recuperación de cartera de difícil recaudo / Procesos ejecutivos (cobro de letras, pagares, cuotas de administración vencidas, etc.).	Una empresa principalmente virtual que ofrece un grupo de abogados en Cali Colombia, los cuales atiende consultas 24 Horas, con un dominio de las nuevas tecnologías que facilita el contacto, asesoría jurídica y la atención a clientes en Colombia y el extranjero. El contacto con clientes se realiza inicialmente mediante la página web, así como se ofrece acompañamiento presencial de abogados en Cali, Popayán y Bogotá. La empresa ofrece el servicio de Abogado a domicilio para cualquier lugar de la ciudad de Cali

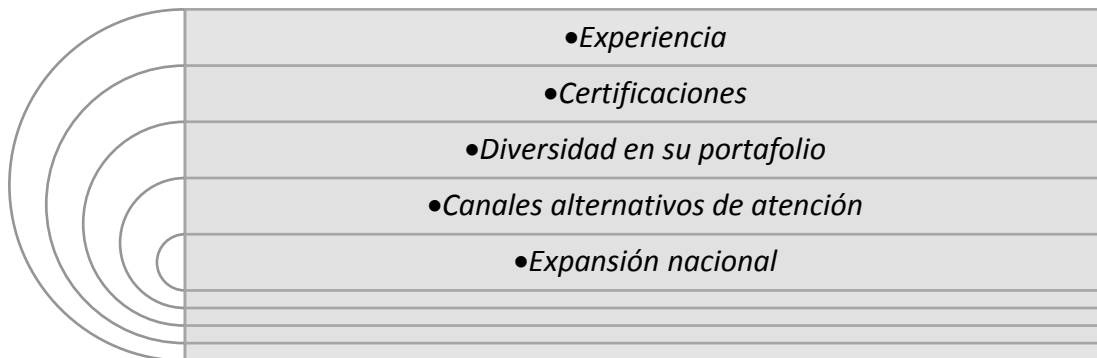
Fuente: Los autores a partir de (Calijuridica, 2019) (GCA Ltda, 2017) (Gesticobranzas, 2018)  
(Silva & Cia, 2017)

## 10.2 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO A LA LUZ DE FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Las cuatro empresas anteriormente identificadas serán analizadas a la luz de ciertos factores claves del éxito, definidos como los aspectos que se consideran clave para que las empresas alcancen el máximo nivel de aceptabilidad en el mercado.

Para la selección de estos factores se procedió a una indagación con la gerencia de la empresa objeto de estudio, buscando que desde su propio conocimiento del sector indicara cuales serían los aspectos claves para garantizar el éxito de una empresa de este tipo. Así mismo la ponderación de cada uno de esos aspectos fue realizada por la gerencia de la empresa en colaboración con los autores del presente trabajo.

Estos factores son:



**Ilustración 7. Factores clave de éxito definidos para el Benchmarking**  
**Fuente: Elaboración propia**

**Experiencia:** factor entendido como el tiempo que lleva en el mercado la empresa y por el cual se logra un alto conocimiento empírico sobre la prestación de servicios relacionados con la recuperación de cartera pre-jurídica, asesorías empresariales y servicios inmobiliarios.

**Certificaciones:** Cantidad de certificaciones emitidas por organismos e instituciones internacionales en cuanto a la prestación de servicios relacionados con la recuperación de cartera pre-jurídica, asesorías empresariales y servicios inmobiliarios.

**Diversidad en su portafolio:** Entendido como la oferta de servicios de asesoría en diferentes especialidades del derecho, contabilidad, servicios inmobiliarios y capacitaciones.

**Canales alternativos de atención:** Se entenderá como la capacidad de hacer llegar sus servicios a los clientes por diversos medios

**Expansión nacional:** Capacidad de la empresa por prestar servicios a la mayor cantidad de ciudades del país

**Tabla 6. Matriz del perfil competitivo MPC**

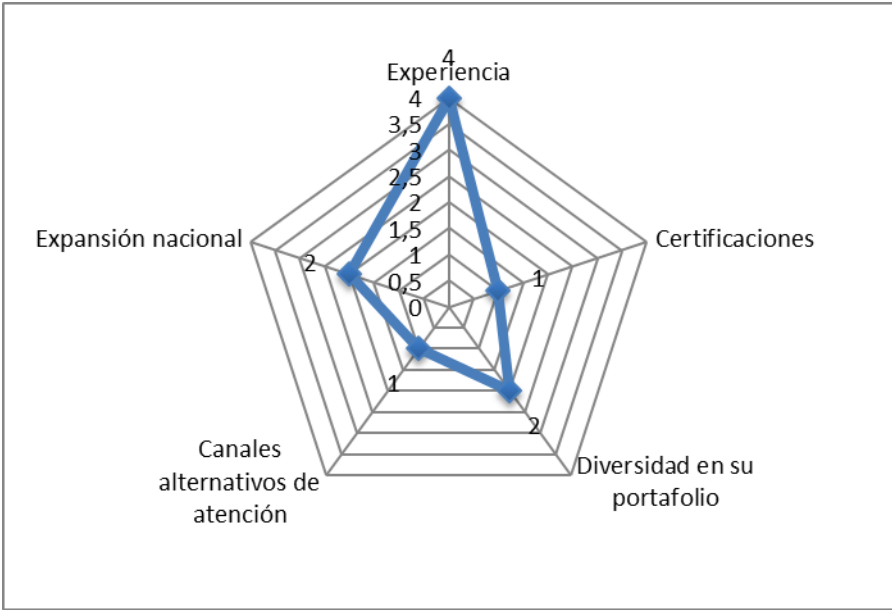
FACTORES	Peso		GC A	GC A	Gestic obranzas	Gestic obranzas	Silva y Cia	Silva y Cia	CaliJurid ica	CaliJurid ica
			Vr	Sop	Vr	Sop	Vr	Sop	Vr	Sop
Experiencia	30,00%	0,30	4	1,2	3	0,9	4	1,2	3	0,9
Certificaciones	5,00%	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15	1	0,05
Diversidad en su portafolio	30,00%	0,30	2	0,6	3	0,9	4	1,2	4	1,2
Canales alternativos de atención	15,00%	0,15	1	0,15	2	0,3	1	0,15	4	0,6
Expansión nacional	20,00%	0,20	2	0,4	2	0,4	3	0,6	4	0,8
<b>Total</b>	100,00%	1,00		2,40		2,70		3,30		3,55

Fuente: Diseño propio

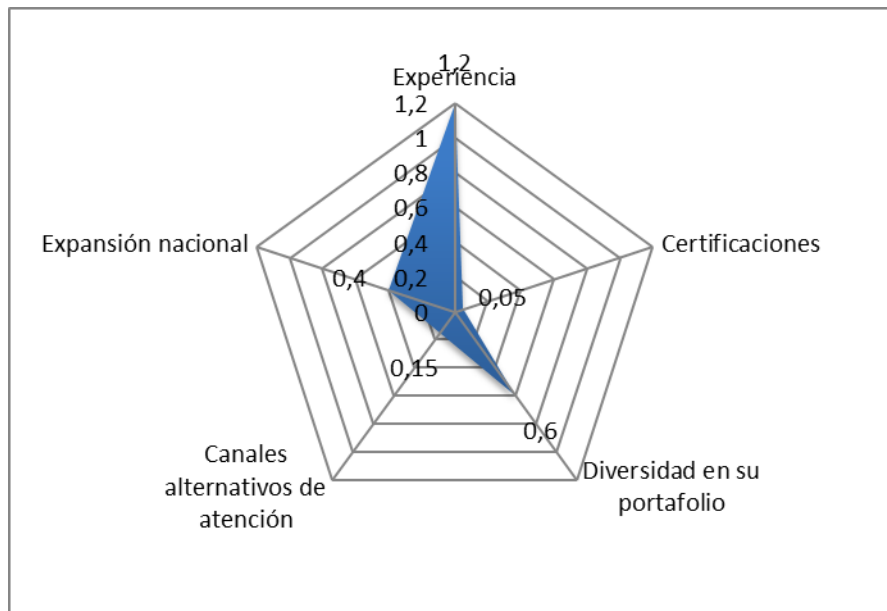
La tabla 6 expone el resultado del cálculo de la matriz de perfil competitivo, en donde luego de haber seleccionado las organizaciones, recabado la información, escogido y descrito los factores claves del éxito, se han asignado los pesos a cada factor (Betancourt B. , 2005, pág. 175).

Se ha medido el valor de cada factor de cada empresa de manera comparativa considerando que el valor 1 corresponde a un mal desempeño y el valor 4 al mejor desempeño del factor. El valor sopesado surge de la multiplicación del peso de cada factor por el valor. Al final se han sumado las columnas de valor sopesado para obtener los resultados finales.

Una manera de ilustrar los resultados de la matriz del perfil competitivo es por medio de los radares de valor y valor sopesado, en los cuales los ejes dividirán el plano en un número de partes de acuerdo al número de factores seleccionados para el análisis, en cada eje se registran los valores resultado de cada empresa y de esta forma se podrá visualizar en que factores tiene mayor peso cada una de las empresas analizadas, tanto en su componente valor neto como en valor sopesado.



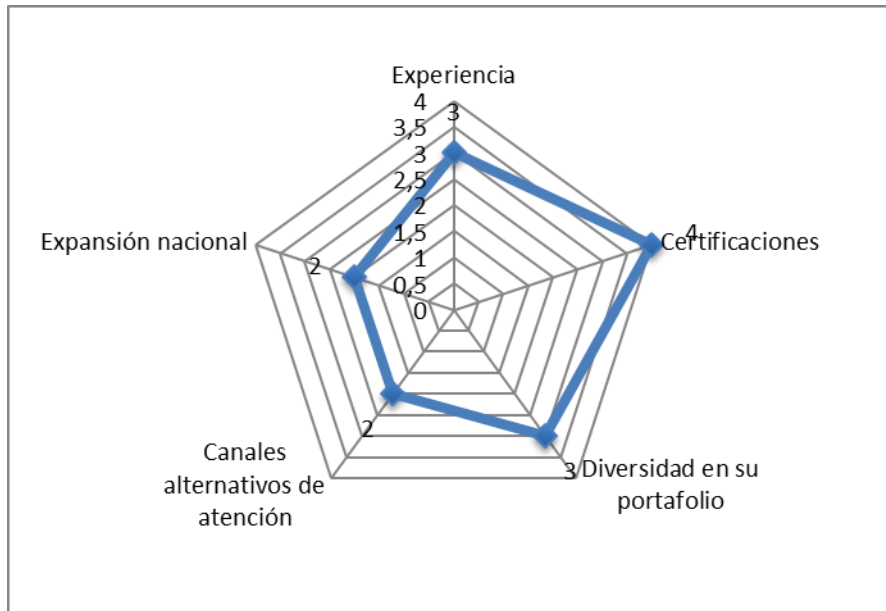
**Ilustración 7. Radar de valor GCA**  
**Fuente: Elaboración propia**



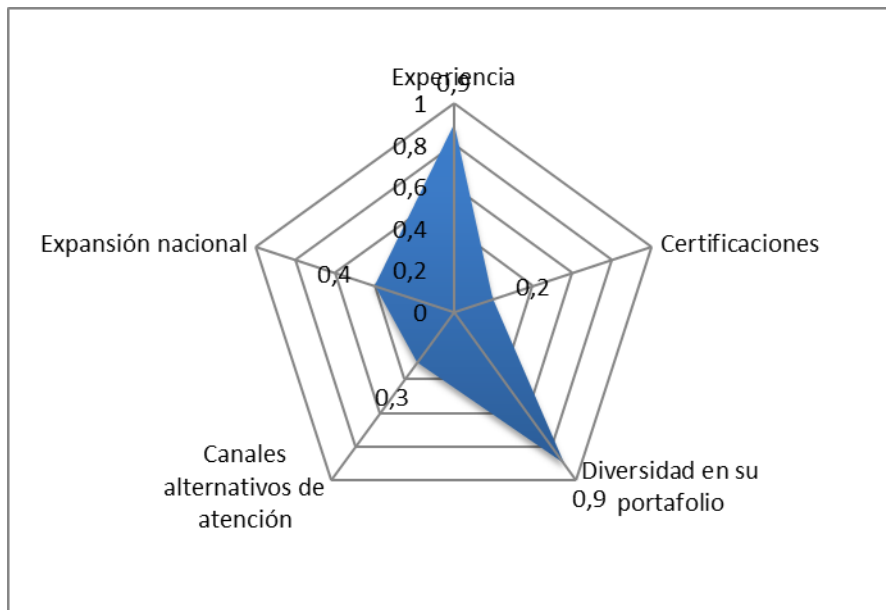
**Ilustración 8. Radar de valor sopesado GCA**  
**Fuente: Elaboración propia**

Tal como lo recomienda Betancourt (2014) la primera empresa a ubicar en la MPC debe ser el objeto de análisis. Al respecto puede decirse que GCA obtiene un valor sopesado de 2.40, ubicándola por debajo de todas las empresas de análisis.

La experiencia es el factor clave que GCA destaca en su análisis de perfil competitivo, aunque también se destaca por su diversidad en su portafolio.



**Ilustración 9. Radar de valor Gesticobranzas**  
**Fuente: Elaboración propia**

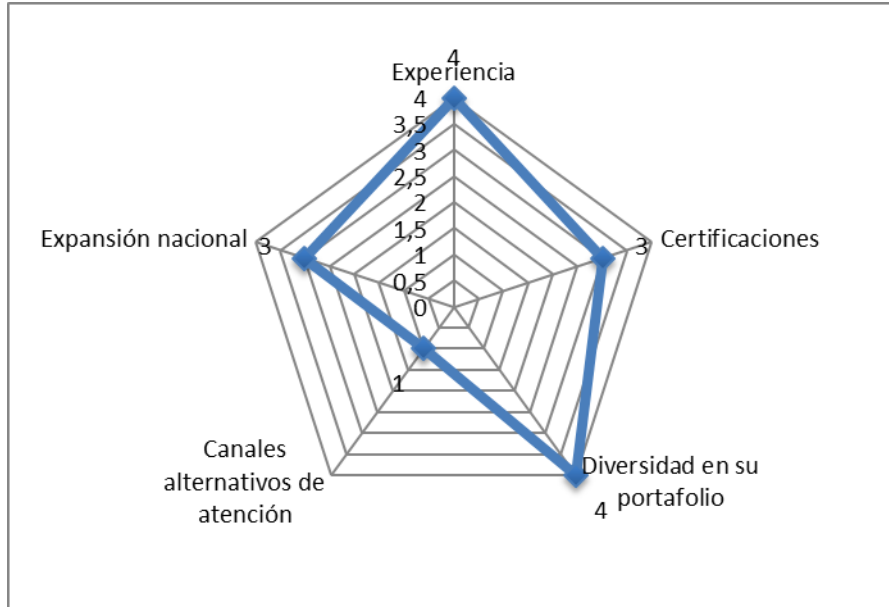


**Ilustración 10. Valor sopesado Radar de valor Gesticobranzas**  
**Fuente: Elaboración propia**

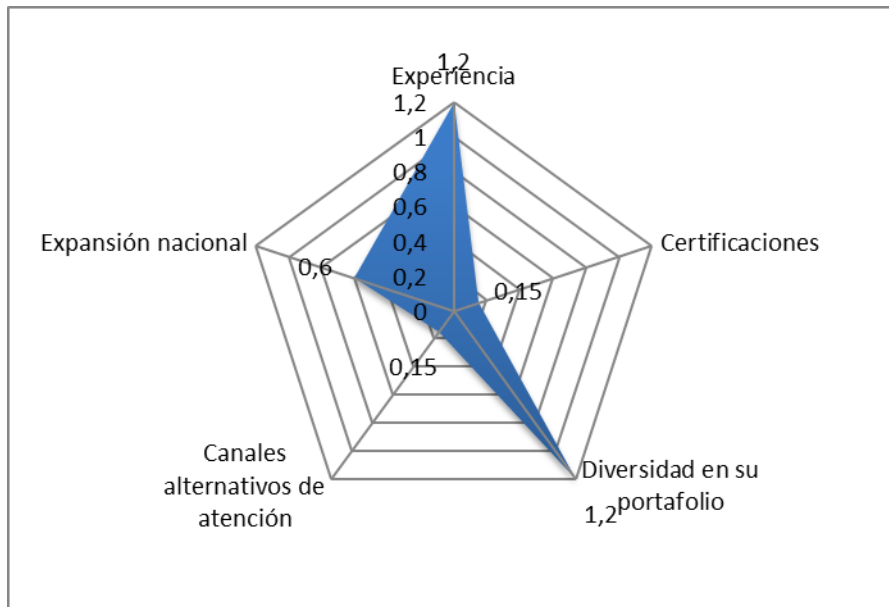
En cuanto a Gesticobranzas, esta empresa obtuvo una calificación de 2.70, consolidándola como la empresa con el segundo peor resultado del análisis. Los aspectos en los cuales se destaca mayormente son nuevamente la experiencia y



la diversidad en el portafolio, aunque su experiencia es la peor del estudio comparado.

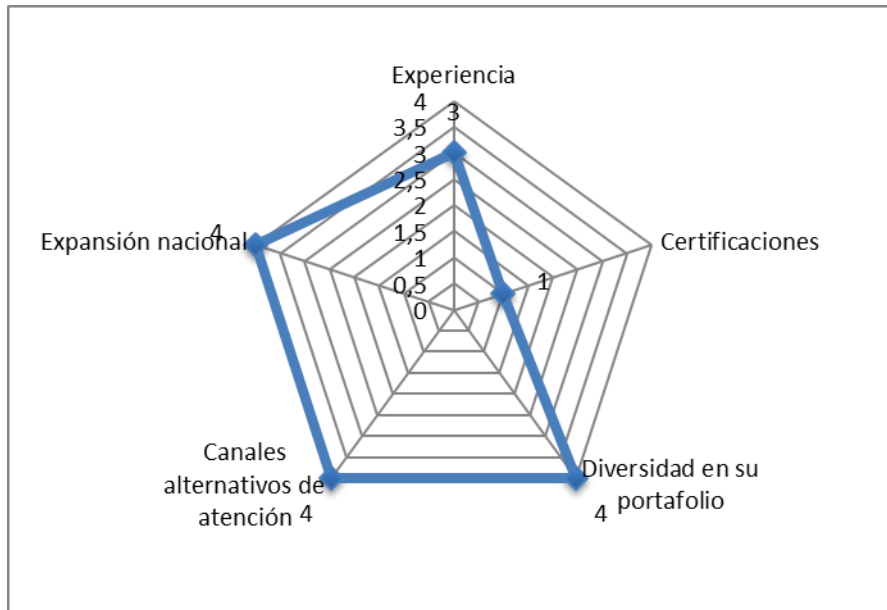


**Ilustración 11. Radar de valor Silva y Cia**  
Fuente: Elaboración propia

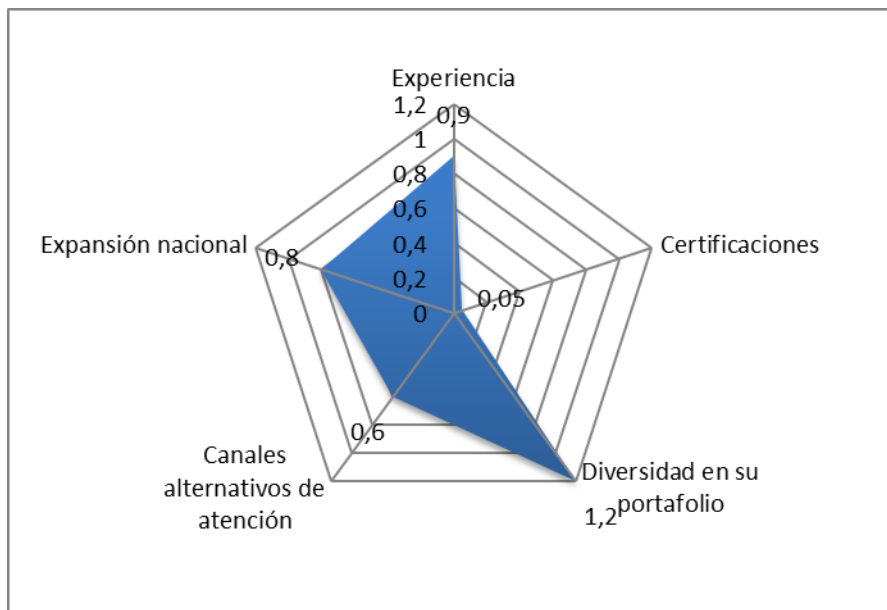


**Ilustración 12. Valor sopesado Radar de valor Silva y Cia**  
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a Silva y Cia, esta empresa obtuvo la calificación de 3.30. El factor de mayor impacto a nivel sopesado en la empresa es nuevamente la experiencia, pero esta vez la diversidad de productos es la mejor del estudio. Sin embargo, su principal conflicto competitivo es nuevamente los canales alternativos de comunicación.



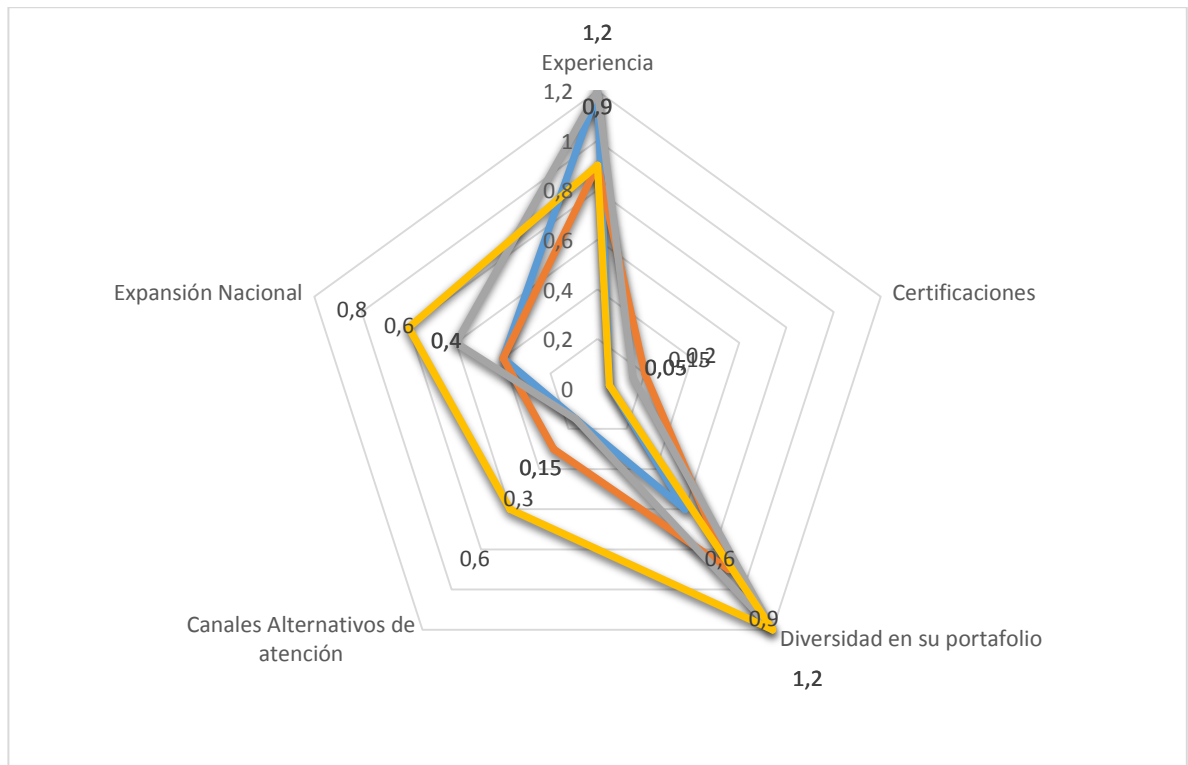
**Ilustración 13. Radar de valor Cali jurídica**  
Fuente: Elaboración propia



**Ilustración 14. Valor sopesado Radar de valor Cali jurídica**  
Fuente: Elaboración propia

La última empresa de análisis es Cali jurídica, una empresa que se proyecta muy informal en su sitio web, pero que por la diversidad de canales para atender a sus clientes y la amplia diversidad de productos sumados al horario de atención 24 horas, obtuvo la mejor calificación del estudio comparado 3.55.

El análisis realizado a modo de comparación sirve como referente para las estrategias que puedan proponerse sobre la empresa.



**Ilustración 11. Valor sopesado Radar de valor empresas comparadas**  
Fuente: Elaboración propia

## 11 ANÁLISIS INTERNO

El capítulo correspondiente al análisis interno, busca identificar aquellos aspectos positivos o fortalezas de la organización, que supongan una ventaja para la entidad. El capítulo identifica las debilidades o aquellos aspectos en los que se tienen fallas, disminuciones, dificultades que implican una carencia en la organización (Betancourt B. , 2013, pág. 49). Se exploran cinco áreas funcionales claves Gestión administrativa y gerencial, Marketing, Operaciones, Finanzas y Gestión humana. El capítulo esta realizado en función de los resultados de la entrevista aplicada a la CEO de la empresa Martha Gómez y coordinador jurídico Aura María Bastidas, respecto a sus funciones las cuales se presentan en el capítulo anexos.

En cuanto a la gestión administrativa, GCA tiene un sistema moderno en gestión de cobranza llamado I AGREE en el cual pueden llevar el control de la gestión del área de cobranza, pueden verificar el cumplimiento de metas, control de llamadas, la ejecución de tareas entre otras gestiones adicionales, sobre este mismo sistema le genera reportes de los compromisos y con ellos en un Excel generan el presupuesto del área de cobranza mes a mes.

La línea de mando en la empresa está compuesta por:

Gerencia: JAVIER BASTIDAS, CEO: MARTHA VICTORIA GÓMEZ, Coordinador jurídico: AURA MARÍA BASTIDAS, Coordinador de recursos humanos: JUAN PABLO GÓMEZ (ver ilustración 1).

La CEO de la compañía manifiesta que en los otros servicios las tienen muy descuidada lo que son la parte inmobiliaria y asesoría empresarial.

A nivel tecnológico manejan un software de llamadas (VOZIP) que le brinda al administrador tener el control total de las llamadas, saber si están en línea con un cliente, si cumplió con la llamada requerida, tiempos muertos de no gestión telefónica, protección en las llamadas y correos.

Principalmente con este software el área de cobranza la empresa tiene un avance en el desarrollo de la parte tecnológica y tienen el control total de la productividad de cada colaborador.

GCA está regulada por la súper-sociedades y está inscrita en cámara y comercio de Cali, en la inmobiliaria los vigila la alcaldía y tiene matrícula de arrendador.

La gerencia intenta vender la imagen de la empresa como una oportunidad que tienen para los jóvenes de primer trabajo, pero desde el punto de vista de los autores del presente trabajo, ellos contratan este tipo de personal para poder realizar un estilo de dirección autocrático donde dan órdenes que tienen que cumplir, además les brindan muy poca oportunidad de dar puntos de vista. Se identificó que el supervisor no tiene experiencia con manejo de personal y tiene carrera profesional en electrónica y algo de mercadeo, es familiar de los gerentes (empresa familiar).

Como lo manifiesta en la entrevista Martha Gómez CEO de la empresa, se tiene una gran debilidad en el área de marketing, no tienen alguien específicamente que maneje las redes sociales, página web, no tienen asesores comerciales, la empresa trabaja con referidos de otros clientes, pero cuando un cliente los conoce le brindan el valor agregado de la empresa y los fidelizan.



**Ilustración 12: Logo de la empresa**  
**Fuente: La empresa**

El logo de la empresa es relativamente actual, fue encargado a un diseñador bajo las siguientes condiciones, colores que reflejaran frescura y cordialidad en el trato, que tuvieran alguna ilustración que demostrara su orientación inmobiliaria, y que tuviera algún símbolo que demostrara que son pieza clave en la recolección de cartera.

Los autores han logrado acceder a imágenes de tarjetas de presentación en donde se integra el logo de la empresa:



**Ilustración 13: Tarjeta de presentación de la empresa**  
**Fuente: Elaboración propia**

Un elemento relativamente nuevo en la empresa es el desarrollo de una aplicación móvil, que permite acceder de forma fácil y precisa a la presentación que brinda la

empresa de servicios que ofrece, consultas en línea, contacto con la empresa, acceso a redes sociales, chat, hazte asesor, bienes raíces y política de datos. Las siguientes ilustraciones dan cuenta de este desarrollo en GCA.



**Ilustración 14. Impresiones de pantalla de la APP GCA Ltda**

En cuanto a las operaciones, la empresa maneja un sistema de gestión, comités de convivencia, COPASST, realizan control con ARL positiva en la evaluación de puestos de trabajo, no realizan exámenes médicos de ingreso ni de salida, este año han invertido en la infraestructura en parte eléctrica, aire acondicionado, además la empresa maneja un plan de incentivos por mes en cumplimientos de metas, realizan actividades en fechas especiales, concursos con los grupos de trabajo. La empresa no paga ni les brinda dotación, No tienen fechas específicas de mantenimientos de equipos y puestos de trabajo.

En cuanto a la gestión del talento humano EXELA es la empresa que le brinda el servicio para realizar el proceso de contratación y adicional tiene dos personas contratadas por prestación de servicios, una psicóloga y una profesional de salud ocupacional.

Para la contratación de personal, la gerencia exige que los estudios mínimos para los perfiles de trabajo sean técnicos en carreras administrativas. Los cargos u salarios actuales se presentan en la tabla 10.

Tabla 7. Distribución salarial

<b>Cargo</b>	<b>Salario</b>	<b>Comisión</b>
Gerente	2.500.000	Hasta 1.000.000
CEO	2.500.000	Hasta 1.000.000
Coordinadora jurídica.	1.800.000	Hasta 700.000
Coordinador de cobranza.	1.200.000	Hasta 300.000
Asistente de gerencia.	1.200.000	Hasta 300.000
Ejecutivo de cobranza.	Salario mínimo	Hasta el 3% de los honorarios recaudados.

Los incentivos que manejan para los colaboradores son principalmente económicos, incluyen una comisión del 1% al 3% de los honorarios de la cobranza y también le ofrecen las bonificaciones obtenidas como incentivos que determinan durante un periodo los dueños.

Finalmente, en la empresa ha hecho el levantamiento de los manuales de funciones de manera detallada. La comunicación de los empleados con los jefes es directa ya que no es muy grande la empresa, los procesos y sus empleados están muy centralizados en la CEO, tiene una muy buena disposición en el trabajo en equipo. La empresa tiene una inclusión a personas en situación de discapacidad. Dentro de los principales clientes de la empresa están:

- Baninca
- Fenalco Valle
- Fenalcheque
- Electro japonesa
- Banco mundo mujer
- Palmetto plaza



## 12 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 12.1 DOFA

El análisis DOFA que a su vez representa el acrónimo de las palabras debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, representa según Betancourt (2014) los cuatro factores que deben ser considerados al final de un diagnóstico efectivo, mediante el diagnóstico de los aspectos internos de la empresa que dan cuenta de las fortalezas y debilidades, y el diagnóstico externo que se consolida con la identificación de las oportunidades y amenazas (Betancourt B. , Entorno Organizacional, 2014)

Los capítulos anteriores sirven de fuente No primaria para la identificación de los cuatro factores, sin embargo, para efectos de sistematización y ordenamiento de los resultados del estudio, se presentan a continuación las matrices en la tabla 8 y 9 que sirven tanto para recoger la información de acuerdo con las distintas dimensiones del entorno, así como para el análisis de los factores internos.

En cuanto al análisis de evaluación de factor externo se aplica la matriz MEFE, para los factores internos se aplica la matriz MEFI, con las cuales se pondera el resultado de cada variable identificada numéricamente. En cuanto al funcionamiento de cada matriz, a cada factor se le asigna un valor (peso) en decimal, indicando con ello el valor de importancia que cada factor adquiere en relación con los demás. Debe considerarse que la suma de todos los factores debe ser 1. En las dos matrices esta operación es idéntica.

Una matriz siguiente condensa la calificación que los autores del trabajo en entrevista con la gerencia a GCA le han asignado a la empresa misma de cara al factor, la calificación por su parte evalúa el impacto sobre la organización, mientras que el peso ponderado refleja la importancia del factor en el entorno. Para el caso de los factores externos se valora a cada uno entre 1 y 4, con lo cual

se indica el nivel de eficiencia con el cual la empresa responde a cada factor analizado. Se califica con un 1 si es una amenaza importante (1), con un 2 si es una amenaza menor (2), con un 3 si es una oportunidad menor (3) y con un 4 si es una oportunidad importante (4).

En cuanto a la evaluación de factores internos MEFI, el valor asignado a cada factor externo una calificación entre 1 y 4, que indica que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a ese factor, el análisis considera un valor de 4 si se trata de una fortaleza mayor (4), un valor de 3 si se trata de una fortaleza menor (3), un valor de 2 en caso de ser una debilidad menor (2) y una calificación de 1 si se trata de una debilidad mayor (1). Para el presente caso se adiciona una columna en donde se identifica de qué lugar del análisis del entorno o interno se tomó el factor. Los resultados de esta evaluación se representan a continuación:

**Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>tomado de:</b>	<b>Peso %</b>	<b>Calf</b>	<b>Peso ponderado</b>
Altas tasas de desempleo que generan endeudamiento en los Colombianos	E. Econ	<b>0,05</b>	4	0,2
Datos referentes de honorarios que estabilizan los cobros en el mercado	E. Econ	0,05	3	0,15
Sector construcción en crecimiento	E. Econ	0,07	4	0,28
Aumento en la construcción de vivienda subsidiada	E. Social	0,04	4	0,16
Crecimiento de la población de Cali	E. Demog	0,08	4	0,32
Cali como la ciudad de mayor capacidad de compra	E. Social	0,1	4	0,4
Tecnología que favorece los nuevos canales de comunicación y entrega de servicios a clientes	E. Tec	0,03	4	0,12
Suroccidente Caleña como expansión inmobiliaria	E. Social	0,1	3	0,3
<b>AMENAZAS</b>		<b>Peso %</b>	<b>Calf</b>	<b>Peso ponderado</b>

Empresas con gran variedad de servicios	MPC	0,05	2	0,1
Empresas con cobertura nacional	MPC	0,1	2	0,2
Empresas que prestan servicio de asesor a domicilio	MPC	0,08	2	0,16
Aplicaciones móviles como novedad de la competencia	MPC	0,15	2	0,3
Empresas que prestan servicios 24 horas	MPC	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,79</b>

**Fuente: Elaboración propia**

A nivel de factores externos compuestos por las oportunidades y las amenazas del entorno, la empresa ha sido calificada con un valor de 2.79 sobre 4, es decir que ha obtenido un resultado que le clasifica como una empresa ubicada en una industria medianamente atractiva con mayores oportunidades que amenazas, y en la cual es el avance de la competencia el responsable de estas últimas, teniendo en cuenta la oferta de servicios similares, en los que además incluyen como valor agregado gran variedad de servicios, cobertura nacional, servicio de asesor a domicilio, aplicaciones móviles como novedad de la competencia, y servicio las 24 horas.

**Tabla 9. Matriz de Evaluación de Factores Internos**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>Peso %</b>	<b>Calif</b>	<b>Peso ponderado</b>
Construcción de imagen corporativa	A. Interno	0,15	4	0,6
Aplicación móvil	A. Interno	0,2	4	0,8
Relaciones con proveedores Outsourcing	A. Interno	0,01	4	0,04
Estabilidad económica y financiera	A. Interno	0,08	4	0,32
Experiencia en el sector	A. Interno	0,08	4	0,32
<b>DEBILIDADES</b>		<b>Peso %</b>	<b>Calif</b>	<b>Peso ponderado</b>
Planeación estratégica	A. Interno	0,08	2	0,16
Liderazgo	A. Interno	0,1	2	0,2

Reconocimiento y diferenciación de marca	A. Interno	0,1	2	0,2
Manejo de sus redes sociales	A. Interno	0,2	2	0,4
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3,04</b>

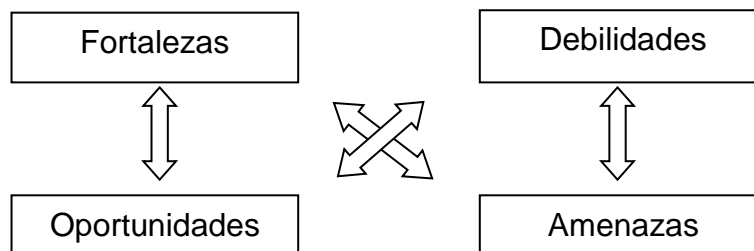
**Fuente: Elaboración propia**

En cuanto a los factores internos la empresa ha obtenido una calificación de 3.04 sobre 4, esto indica que existen ciertas debilidades internas que afectan a la empresa de cara al mercado, pero aun así sus fortalezas principalmente dadas por su organización administrativa y por sus intervenciones en construcción de identidad y canales de comunicación con el cliente logran que la empresa este bien preparada de cara al entorno.

## 12.2 ESTRATEGIAS

Luego de haber analizado el panorama del entorno y los aspectos internos, y habiendo ponderado los diferentes factores que afectan el éxito de GCA, en el presente acápite se presentan las estrategias con las cuales los investigadores proponen una estrategia a la empresa con la cual se reoriente su papel de cara al mercado.

Las diferentes estrategias proceden del cruce de los factores de la siguiente forma



El cruce de las fortalezas con las oportunidades da como resultado las estrategias FO las cuales se consideran como estrategias ofensivas; por otro lado, el cruce de las primeras con las oportunidades da como resultado las estrategias FA

reconocidas como estrategias defensivas. Por otro lado, las debilidades sumadas a las oportunidades dan cuenta de estrategias de reorientación; y finalmente la mezcla de las debilidades con las amenazas dan como resultado estrategias de supervivencia. A continuación, la Tabla 13 de cuenta de las estrategias diseñadas:

**Tabla 10. Cruce Matriz DOFA**

<b>CRUCE DOFA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Construcción de imagen corporativa	Débil planeación estratégica
	Diseño de aplicación móvil	Liderazgo
	Excelentes relaciones con proveedores Outsourcing	Débil reconocimiento y diferenciación de marca
	Estabilidad económica y financiera	Ausencia de disciplina en el manejo de sus redes sociales
	Amplia experiencia en el sector	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
Altas tasas de desempleo que generan endeudamiento en los Colombianos	<b>ESTRATEGIA OFENSIVA:</b> <i>Diseño de un plan de comunicación estratégica para el posicionamiento y reconocimiento de marca</i>	<b>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN:</b> <i>Formalización del cargo responsable de comunidad en internet (Community manager)</i>
Datos referentes de honorarios que estabilizan los cobros en el mercado		
Sector construcción en crecimiento		
Aumento en la construcción de vivienda subsidiada		
Crecimiento de la población de Cali		
Cali como la ciudad de mayor capacidad de compra		
Tecnología que favorece los nuevos canales de comunicación y entrega de servicios a clientes		
Suroccidente Caleña como expansión inmobiliaria		
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
Empresas con gran variedad de servicios	<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA:</b> <i>Ampliación de servicios de</i>	<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA:</b> <i>Ampliación del valor agregado de</i>

Empresas con cobertura nacional	<b>asesoría</b>	<b>servicios en tres líneas, portal de atención 24 horas / Servicio a domicilio en Cali / Cobertura nacional On line</b>
Empresas que prestan servicio de asesor a domicilio		
Aplicaciones móviles como novedad de la competencia		
Empresas que prestan servicios 24 horas		

**Fuente: Elaboración propia**

### **12.2.1 Estrategia FO**

Considerando que son amplias las oportunidades que otorga el entorno, de acuerdo a los resultados del análisis realizado, se asegura que GCA ha venido desperdiciando la oportunidad de impulsar al mercado el esfuerzo que ha hecho en el diseño de su nueva imagen corporativa. El análisis identificó esta imagen, pero son mínimos los mecanismos para impulsarla como herramienta de posicionamiento y reconocimiento, dado esto se propone

***ESTRATEGIA OFENSIVA: Diseño de un plan de comunicación estratégica para el posicionamiento y reconocimiento de marca***

### **12.2.2 Estrategia FA**

A pesar de que existen menores amenazas identificadas en el entorno, y que estas se concentran principalmente en las capacidades de la competencia, se cree que las empresas están avanzando en nuevas apuestas dentro de este mercado, abriéndose a una prestación cada vez más amplias de servicios, en tanto esto se propone:

***ESTRATEGIA DEFENSIVA: Ampliación de servicios de asesoría***

La empresa debe realizar un estudio para integrar en su oferta una amplia cantidad de servicios de asesoría que no solo se limiten al inmobiliario y la cobranza, tal y como le está sucediendo actualmente.

### **12.2.3 Estrategia DO**

De todos los factores identificados, las debilidades de la empresa no suponen los mayores riesgos para esta, sin embargo, las oportunidades deslumbran un camino de las organizaciones hacia los nuevos canales de comunicación que principalmente están relacionados con internet.

La empresa actualmente tiene herramientas avanzadas, diseño de imagen corporativa y una aplicación móvil, pero no se ha destinado el recurso humano especializado para su manejo, así mismo para el manejo de sus redes sociales, existentes, pero desactualizadas. Se propone con lo anterior:

***ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN: Formalización del cargo responsable de comunidad en internet (Community manager)***

### **12.2.4 Estrategia DA**

Finalmente se propone una última estrategia orientada a la ampliación de valor de su oferta de servicios, una estrategia que entiende los avances de la competencia y dado esto reconoce que cada vez más los usuarios están en busca de la forma más rápida para acceder a los servicios. Se propone entonces:

***ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA: Ampliación del valor agregado de servicios en tres líneas, portal de atención 24 horas / Servicio a domicilio en Cali / Cobertura nacional On line***

## **12.3 DISEÑO DE LA MISIÓN**

La misión actual de la empresa GCA no ha sido analizada a la luz de criterios como el no tener un enunciado claro de las razones que justifican la existencia de la organización, cuál es su mercado objetivo, valores corporativos, cualidad distintiva; con el objeto de revisar si su versión inicial fue adecuadamente

planificada. La misión de la empresa puede ser evaluada a la luz de Fred David (2008) en cuanto a nueve elementos particulares. Según David (2008), independientemente de las variaciones que podría tener una y otra misión en cuanto a su extensión, contenido, formato y grado de especificidad, para que una declaración de misión sea eficaz:

(...) debe presentar nueve características o componentes. Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales: 1. Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa? 2. Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa? 3. Mercados ¿En dónde compete la empresa geográficamente? 4. Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente? 5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera? 6. Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa? 7. Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva? 8. Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales? 9. Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa? (David, 2008)

Los aportes de David (2008) permitirán a su vez un diseño de misión acorde a los nueve elementos propuestos. El análisis de la misión original puede observarse en la tabla 14.



**Tabla 11. Análisis de la misión antes de la intervención a partir de los nueve factores clave de Fred David**

<p><b>MISIÓN ANTES DE LA INTERVENCIÓN:</b> Nuestra MISIÓN es contar con el personal idóneo brindando constantemente capacitación acorde a los sectores económicos atendidos por la compañía, Queremos generar empoderamiento en nuestro equipo de trabajo permitiéndonos ofrecer cada cliente un servicio de Calidad y mejora de procesos.</p>			
VARIABLE	QUE SE BUSCA	LO MENCIONA	
		SI	NO
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?		X
Productos y servicios	¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?		X
Mercados	¿En dónde compite la empresa geográficamente?		X
Tecnología	¿La empresa está actualizada tecnológicamente?		X
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?		X
Filosofía	¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?		X
Concepto que tiene la empresa de sí misma	¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?		X
Preocupación por su imagen pública	¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?		X
Preocupación por los empleados	¿Los empleados son valiosos para la empresa?	X	

**Fuente:** Diseño propio a partir de (David, 2008)

La misión actual y publicada en su sitio Web y aplicación móvil ver tabla 14, se reduce a brindar información respecto a su relación con su recurso humano.

Con base en el análisis de los entornos y la identificación de las estrategias de la empresa se propone una nueva misión con delimitación temporal 2024 para una

nueva revisión que también se construye a partir de los elementos de Fred David (2008):

**Tabla 12. Propuesta de la misión a partir de los nueve factores clave de Fred David**

<b>Nueva MISIÓN:</b> GCA Ltda se establece como la principal empresa prestadora de servicios de cobranza y asesorías empresariales en la ciudad de Cali mediante atención presencial y virtual, y la principal en asesoría nacional virtual, orientándose a diferentes campos del derecho, dirigida a los intereses particulares y corporativos de la sociedad colombiana, siempre bajo los principios del respeto por el ser humano, la mejor negociación para el cliente, y la mejora continua de sus procesos.			
VARIABLE	QUE SE BUSCA	LO MENCIONA	
		SI	NO
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	X	
Productos y servicios	¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	X	
Mercados	¿En dónde compite la empresa geográficamente?	X	
Tecnología	¿La empresa está actualizada tecnológicamente?	X	
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	X	
Filosofía	¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	X	
Concepto que tiene la empresa de sí misma	¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?	X	
Preocupación por su imagen pública	¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	X	
Preocupación por los empleados	¿Los empleados son valiosos para la empresa?	X	

**Fuente:** Diseño propio a partir de (David, 2008)

En conclusión, puede decirse que la misión propuesta incluye los diferentes aspectos claves que a nivel estratégico han sido definidos a partir de los elementos DOFA identificados, además se logran definir sus clientes, su mercado,

su nivel de desarrollo tecnológico, su preocupación por el crecimiento y rentabilidad y su preocupación por la imagen pública.

### 13 CONTROL DE LA ESTRATEGIA. BALANCED SCORECARD

Cuatro estrategias han surgido producto del diseño de un plan de direccionamiento estratégico y monitoreo de las decisiones estratégicas mediante Balanced Scorecard dirigido a los intereses y necesidades de la empresa GCA, estas son:

- ESTRATEGIA OFENSIVA: Diseño de un plan de comunicación estratégica para el posicionamiento y reconocimiento de marca
- ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN: Formalización del cargo responsable de comunidad en internet (Community manager)
- ESTRATEGIA DEFENSIVA: Ampliación de servicios de asesoría
- ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA: Ampliación del valor agregado de servicios en tres líneas, portal de atención 24 horas / Servicio a domicilio en Cali / Cobertura nacional On line

Para determinar el nivel de aplicación del direccionamiento estratégico se ha diseñado el siguiente cuadro de control inicial que se le entrega a la organización para que posterior a la implementación sea aplicado como primer mecanismo de control de la estrategia.

**Tabla 13. Control del direccionamiento estratégico**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Actividad de Control</b>	<b>Medio</b>	<b>Método de evaluación</b>
ESTRATEGIA OFENSIVA: Diseño de un plan de comunicación estratégica para el posicionamiento y reconocimiento de marca	Análisis del mercado regional y nacional	Análisis bibliográfico / Encuesta a clientes	Nivel de efectividad del plan de comunicación estratégica, mediante el incremento en ventas versus periodo anterior
	Determinación de canales de difusión según presupuesto asignado	Análisis presupuestal / Reunión junta directiva	
	Determinación de mensajes	Agencia de publicidad	
	Proceso de diseño	Agencia de publicidad	
	Difusión	Canales de comunicación	
ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN: Formalización del cargo responsable de comunidad en internet (Community manager)	Determinación del perfil del aspirante	Consulta bibliográfica / <a href="https://www.mediasource.mx/blog/el-perfil-del-community-manager-en-inbound-marketing/">https://www.mediasource.mx/blog/el-perfil-del-community-manager-en-inbound-marketing/</a>	Comparación del porcentaje de ventas que se logran mediante medios virtuales
	Levantamiento del manual del cargo	Consulta bibliográfica	
	Proceso de selección	Agencia de empleo / Outsourcing	
	Asignación del espacio físico que puede ser desde casa	Contrato laboral	
ESTRATEGIA DEFENSIVA: Ampliación de servicios de asesoría	Análisis del mercado regional y nacional	Análisis bibliográfico/ Encuesta a clientes	Comportamiento de las ventas por producto del portafolio
	Determinación del nuevo portafolio de servicios	Informe del mercado	
ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA: Ampliación del valor agregado de servicios en tres líneas, portal de atención 24 horas / Servicio a domicilio en Cali / Cobertura nacional On line	Determinación de turnos en el grupo de asesores	Análisis en reunión de junta directiva respecto a informe del mercado	Encuesta de percepción del servicio a clientes finales
	Establecimiento del Call center 24 horas vía chat virtual		

**Fuente: Diseño propio**

Cada una de las estrategias ha dispuesto una serie de actividades, a las cuales les corresponde tanto un medio como un método de evaluación inicial. Este panorama pretende establecer algunas generalidades relativas a una futura implementación de las estrategias.

### **13.1 CUADRO ESTRATÉGICO BSC**

Finalmente se presenta el cuadro estratégico del BSC, teniendo como base de análisis la propuesta de misión presentada anteriormente, de esta forma se reflejan los objetivos corporativos, estratégicos y tácticos en perspectivas que incluyen lo financiero, los clientes y los procesos.

El establecimiento de los diferentes objetivos estratégicos fue realizado directamente por la gerencia de la empresa, luego de haber expuesto los resultados del análisis interno e interno y de la ponderación de los factores que impactaban a la organización. El reconocimiento de esta situación actual les permitió establecer tres objetivos estratégicos específicos así:

- Aumentar los ingresos por ventas de la empresa
- Aumentar la cantidad de clientes de la empresa
- Aumentar el portafolio de servicios de la empresa

**Tabla 14. Cuadro de mando**

<b>MISIÓN DESPUÉS DE LA INTERVENCIÓN: GCA se establece como la principal empresa prestadora de servicios de asesoría legal en la ciudad de Cali mediante atención presencial y la principal en asesoría nacional virtual, orientándose a diferentes campos del derecho, dirigida a los interés particulares y corporativos de la sociedad colombiana, siempre bajo los principios del respeto por el ser humano, el valor de la negociación en los términos más favorables posibles para el cliente, y la mayor cantidad de valor agregado que se pueda entregar al usuario final.</b>								
PERSPECTIVA	Objetivos estratégicos generales	INDICADOR		Meta	Frecuencia de medición	Rango		
		NOMBRE	DESCRIPCIÓN			Optimo	Tolerable	Deficiente
Finanzas	Aumentar los ingresos por ventas de la empresa	Crecimiento de los ingresos por periodo	Ventas actuales en nuevas líneas de negocio / ventas mismo periodo año anterior X 100 (%)	30%	Mensual	30	5	0
		% De rentabilidad sobre las ventas	Total de Costos y Gastos/Total de ventas X 100	30	Semestral	30	10	0
Clientes	Aumentar la cantidad de clientes de la empresa	Cantidad de clientes nuevos	Cantidad de clientes nuevos / Cantidad de clientes ingresados a la base de datos por APP X 100	100	Mensual	100	50	5
		% De satisfacción del Cliente	Nro. De clientes satisfechos/Nro. total de clientes X 100	100	Semestral	100	50	0
		% De respuesta a quejas y reclamos	Nro. De quejas y reclamos atendidos/Nro. de quejas y reclamos generados X 100	0	Semestral	0	10	20
		% de servicios no conformes resueltos	Número de servicios finales no conformes / Total servicios prestados	0	Semestral	0	10	20
Procesos internos	Aumentar el portafolio de servicios de la empresa	Índice de efectividad de nuevos servicios	Nro. De proyectos efectivos/Nro. de proyectos formulados X 100	100	Mensual	100	98	90

		% Cumplimiento en la entrega de servicios finales	Total de servicios finales no entregados a tiempo/Total de servicios finales despachados X 100	0	Mensual	0	5	10
		Evaluación clima laboral	Evaluación real obtenida / Evaluación esperada x 100 (Encuesta)	100	Anual	100	95	90

**Fuente: Diseño propio**



## 14 CONCLUSIONES

Finalizado el presente trabajo que buscaba como meta general el diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa de cobranzas y asesorías empresariales GCA Ltda. para el periodo 2019-2024, con el fin de orientar sus servicios de manera eficiente al mercado, permite realizar algunas conclusiones todas ellas a partir de la determinación previa de los objetivos específicos.

En cuanto al diagnóstico externo e interno de la empresa de cobranzas y asesorías empresariales GCA Ltda. puede concluirse que en cuanto a los aspectos externos se aplicó la propuesta Betancourt (2014), para identificar todos aquellos factores que están fuera de los límites de GCA Ltda. y que afectan la actividad empresarial de la empresa, dentro de los aspectos relacionados con el factor económico, se identificó como oportunidad las altas tasas de desempleo que generan endeudamiento en los Colombianos, los datos referentes de honorarios que estabilizan los cobros en el mercado y el sector construcción en crecimiento. A nivel social se identificaron problemas relacionados con la inseguridad de la ciudad, con la migración venezolana, así mismo un crecimiento de la población de Cali que favorece el mayor alcance de la empresa. Se identificó también que Cali es la ciudad de mayor capacidad de compra del país, estos aspectos considerados como las principales oportunidades del sector, permitieron proyectar estrategias oportunas para la empresa

A nivel interno se aplicaron dos entrevistas generales a la gerencia y al CEO de la empresa, logrando con ello gran información respecto a su administración, marketing, operación y RRHH entre otros. Se reconoció la construcción de imagen corporativa, el diseño de una aplicación móvil, unas excelentes relaciones con proveedores Outsourcing, una estabilidad económica y financiera y una amplia experiencia en el sector.

En relación al diseño del direccionamiento estratégico de la empresa de cobranzas y asesorías empresariales GCA Ltda., se pudieron tomar todos los aspectos relacionados con la matriz DOFA, y disponer de ellos para la elaboración de unas estrategias de cuatro estrategias puntuales, mezclando fortalezas y oportunidades se propuso una estrategia ofensiva basada en el diseño de un plan de comunicación estratégica para el posicionamiento y reconocimiento de marca

estrategia de reorientación: formalización del cargo responsable de comunidad en internet (community manager)

Tomando las fortalezas y amenazas se diseñó una estrategia defensiva basada en la ampliación de servicios de asesoría. Así mismo se tomaron las debilidades y amenazas para diseñar una estrategia de supervivencia basada en la ampliación del valor agregado de servicios en tres líneas, portal de atención 24 horas / servicio a domicilio en Cali / cobertura nacional on line.

Finalmente, se presenta el cuadro de mando integral BSC en el cual se presentan los tres objetivos estratégicos a los cuales la gerencia ha llegado, luego de haber identificado los aspectos internos y externos que impactan a la empresa, estos son aumentar los ingresos por ventas de la empresa, aumentar la cantidad de clientes de la empresa y aumentar el portafolio de servicios de la empresa. Para cada objetivo se propuso sus actividades de control, los medios y el método de evaluación en cada caso.

## 15 RECOMENDACIONES

Finalizado el presente trabajo de investigación, se deja a la empresa de cobranzas y asesorías empresariales GCA Ltda las siguientes recomendaciones:

Aprovechar al máximo el recurso de imagen corporativa que han desarrollado, para promover su propia marca en el mercado

Aprovechar la inversión realizada en su aplicación móvil, para utilizarla como un canal efectivo de contacto con los clientes. Esta herramienta facilitará el cumplimiento de algunas de las estrategias propuestas

Revisar de manera crítica la propuesta que los autores han condensado en este trabajo, pensando en su implementación futura.

Considerar que el direccionamiento estratégico tiene una legitimidad temporal, es decir, que en este caso su pronta aplicación permitirá aprovechar los análisis que se han realizado en función del año 2018 y 2019. En el futuro si no se implementa prontamente, se deberá realizar nuevamente los análisis del entorno y por tanto las estrategias seguramente cambiarán.

## 16 BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestion*(28), 84-106.
- Alcaldía de Cali. (16 de Diciembre de 2014). *Demografía de Cali*. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de [http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106107/demografia\\_de\\_cali/](http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106107/demografia_de_cali/)
- Alcaldía de Santiago de Cali. (10 de Mayo de 2016). *Plan de Desarrollo para una Cali Emprendedora y Pujante*. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de [http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/114871/plan\\_de\\_desarrollo\\_para\\_una\\_cali\\_emprendedora\\_y\\_pujante/](http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/114871/plan_de_desarrollo_para_una_cali_emprendedora_y_pujante/)
- Amaya , J. (Abril de 2010). *El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica*. Recuperado el 11 de Enero de 2019, de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>
- Ansoff, I. (1997). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. Adisson – Wesley.
- Betancourt, B. (2005). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Cali: Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2005). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Cali: Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas*. Santiago de Cali: Escuela Nacional del Deporte.

- Betancourt, B. (2014). *Entorno Organizacional*. Cali: Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2014). *Entorno Organizacional*. Cali: Univalle.
- Betancourt, B. (2014). *Entorno Orgtanizacional*. Cali: Universidad del Valle.
- Calijuridica. (2019). *Cobro de cartera recuperación de cartera en cali*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de <http://www.calijuridica.com/cobro-de-cartera-recuperacion-de-cartera/>
- Cardenas, A., & Tolosa, M. (2009). *La responsabilidad social empresarial en Colombia: Una perspectiva historica a partir del ambito mundial*. Chia: Universidad de la Sabana.
- Castaño Duque, G. A. (17 de Agosto de 2018). *Autores sobre estrategia*. Recuperado el 26 de Octubre de 2018, de Universidad Nacional de Colombia:  
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores\\_sobre\\_estrategia.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm)
- Consejo Tecnico de la Contaduria Publica. (26 de Junio de 2009). <http://actualicese.com>. Recuperado el 3 de Octubre de 2013, de Tabla de tarifas de honorarios profesionales para contadores publicos:  
<http://actualicese.com/actualidad/informacion-mas-consultada/tabla-de-tarifas-de-honorarios-profesionales-para-contadores-publicos/>
- DANE. (2005). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2005*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/>
- Dane. (25 de Mayo de 2018). *Reloj de poblacion*. Recuperado el 18 de Febrero de 2019, de <http://www.dane.gov.co/reloj/>
- DANE. (15 de Febrero de 2019). *Indicadores economicos*. Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de <https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos>

- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Devia, C., & Villarraga, A. (2009). *Propuesta para la planeación estratégica de la empresa Aliados salud ocupacional*. Bogota: Universidad de la Salle.
- Estrada, Saumett y Montenegro. (2016). *Direccionamiento estrategico y aprendizaje*. Barranquilla / Cucuta: Universidad Simon Bolivar.
- GCA Ltda. (2017). *Sitio Web oficial de la empresa*. Recuperado el 10 de Agosto de 2018, de <http://www.gcaltda.com.co/>
- Gesticobranzas. (2018). *Quienes Somos*. Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de <http://www.gesticobranzas.com/>
- Gomez Casablanca, L. H. (2011). Pioneros de la responsabilidad social empresarial en Colombia. *Revista Civilizar*, 123-132.
- Gomez, A. (2016). *Formulación del direccionamiento estratégico para una empresa del subsector comercio: caso Transmarinas Ltda., ubicada en la ciudad Santiago de Cali*. Santiago de Cali: Universidad Libre Seccional Cali.
- Grupo Creativa. (31 de Enero de 2018). *¿Uso de tecnología en las asesorías de empresas? Así lo hacemos nosotros*. Obtenido de <http://www.creativasesores.com/blog/uso-de-tecnologia-en-las-asesorias-de-empresas-asi-lo-hacemos-nosotros>
- Hernandez, Cardona y Del Rio. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Revista Información Tecnológica*, 28(5), 15-22.
- Hernandez, Hugo; et al. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Revista Información Tecnológica*, 28(5), 15-22.

- Hernandez, Roberto; et al. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- IEP. (2014). *Los proyectos y la gerencia de proyectos*. Madrid: Instituto Europeo de Posgrado.
- Jaramillo, J., & Restrepo, L. (2017). *La asesoría contable y sus herramientas como parte fundamental en las ideas de negocios*. Medellín: Universidad de San Buenaventura Medellín.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (Séptima Edición ed.). Madrid: Pearson educación S.A.
- MinCit. (2012). *Plan de desarrollo turístico del Valle del Cauca 2012-2015*. Cali: Fondo de Promoción Turística Colombia.
- Mintzberg, H., & Brian Quinn, J. (1999). *EL proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Miranda, J. (2004). *Gestión de proyectos: Identificación, formulación y evaluación financiera, economía, social y ambiental*. Editores M y M.
- Moran, M., & Vallejo, K. (2011). *Balanced scorecard como herramienta para el direccionamiento estratégico de cooperativas de trabajo asociado*. Santiago de Cali: Universidad Icesi.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. Madrid: Editorial Piramide.
- Romero, M. (2013). *Diseño del plan estratégico de la empresa Agrocomodities EP en Santiago de Cali*. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Secretaría de Turismo de Cali. (13 de Agosto de 2017). *Así se construye la política pública de turismo en Cali*. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de

<http://www.cali.gov.co/turismo/publicaciones/133840/asi-se-construye-la-politica-publica-de-turismo-en-cali/>

Silva & Cia. (2017). *La firma*. Recuperado el 23 de Febrero de 2019, de <http://silvaabogados.com/>

SSPM. (2016). *Análisis de Situación Integrado de Salud (ASIS) del municipio de Cali*. Cali.

Steiner, G. (1983). *Planeacion estrategica. Lo que todo director debe saber*. Mexico: Editorial Continental.

Superintendencia de Industria y Comercio. (2018). *Balance económico de Cali y el Valle del Cauca en 2017*. Santiago de Cali: Superintendencia de Industria y Comercio y Cámara de Comercio de Cali.

Trinidad, Chavez y Moreo. (2006). El balanced scorecard, una herramienta para la planeación estratégica. *Instituto Tecnológico de Sonora*, 1-16.

Urribarrí, R. (2006). *Evaluación de la eficiencia del proceso productivo de fábrica de bolsas plásticas C.A Plastipan*. Maracaibo: Universidad del Zulia.



### 17.1 ENTREVISTA Martha Gómez (CEO)

La presente entrevista tiene como fin reconocer algunos aspectos y detalles internos de la EMPRESA DE COBRANZAS Y ASESORÍAS EMPRESARIALES GCA LTDA, empresa objeto de análisis que le ha permitido a los estudiantes realizar su proyecto de grado con base en una formulación de direccionamiento estratégico.

La entrevista será planteada a la gerencia general de CGA de manera semi estructurada en donde los entrevistadores ingresan con una lista de asuntos pendientes por resolver, pero que no se basa solo en un listado de preguntas sino más bien en las indagaciones necesarias para responder a los diferentes elementos que se requieren

#### **Entrevistadores:**

Francisco Ortiz  
Jean Paul Morales Rodríguez

Señor \_\_\_\_\_ agradecemos en primera instancia el tiempo que dispone usted para esta entrevista. La presente se guiará en función de diferentes elementos internos de la empresa así:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL  
MARKETING  
OPERACIONES

**Suponiendo que la GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL está compuesta por lo menos por siete variables que afectan esta área funcional de la empresa, que detalles nos podría dar respecto a:**

1. • **Sistemas de planificación de la organización**
2. • **Sistemas de control**
3. • **Calidad de los sistemas de información**
4. • **Capacidad de coordinación**
5. • **Competencias en el seguimiento de la legislación estatal**
6. • **Políticas fiscales**
7. • **Estilos de dirección**

## Respuesta de la CEO

Gca tiene un sistema moderno en gestión de cobranza llamado I AGREE en el cual pueden llevar el control de la gestión del área de cobranza, pueden verificar el cumplimiento de metas, control de llamadas, la ejecución de tareas entre otras gestiones adicional, sobre este mismo sistema le genera reportes de los compromisos y con ellos en un Excel generan el presupuesto del área de cobranza mes a mes.

La CEO de la compañía manifiesta que en las otras dos unidades de negocio las tienen muy descuidada lo que son la parte inmobiliaria y asesoría empresarial.

Manejan un software de llamadas (VOZIP) donde le brinda al administrador tener el control total de las llamadas, saber si están en línea con un cliente si cumplió con la llamada requerida, tiempos muertos de no gestión telefónica, protección en las llamadas y correos.

Principalmente con estos dos software el área de cobranza está muy avanzada en la parte tecnológica y tienen el control total de la productividad de cada colaborador.

Gca está regulada por la súper-sociedades y está inscrita en cámara y comercio de Cali, en la inmobiliaria los vigila la alcaldía y tiene matricula de arrendador.

Ellos tratan de vender la empresa como una oportunidad que tienen para los jóvenes de primer trabajo pero a nuestro punto visto ellos contratan este tipo de personal para poder realizar un estilo de dirección autocrático donde dan una órdenes y tiene que cumplirlas les brindan muy poca **oportunidad** de dar puntos de vista.

Nota: el supervisor no tiene experiencia con manejo de personal y tiene carrera profesional en electrónica y algo de mercadeo es familiar de los gerentes (empresa familiar)

**Considerando que el MARKETING está compuesto por lo menos por siete variables que podrían impactar su capacidad interna de cara al mercado, que nos puede detallar respecto a:**

- 1. cobertura del mercado**
- 2. investigación del mercado**
- 3. portafolio de productos y servicios**
- 4. precios**
- 5. estrategias de publicidad y promoción**
- 6. políticas de comunicación hacia el exterior**
- 7. conocimiento de técnicas de marketing**

Como lo manifiesta en la conversación Martha Gámez (CEO) la empresa tiene una gran debilidad en esta área, no tienen alguien específicamente que maneje la redes sociales, pagina web, no tienen asesores comerciales, la empresa trabaja con referidos de otros clientes, pero cuando un cliente los conoce le brindan el valor agregado de la empresa y los fidelizan.

En la entrevista fueron entregadas copias físicas de tarjetas de presentación

**Considerando que las OPERACIONES incluyen por lo menos tres variables que podrían afectar la capacidad de la empresa de cara al mercado, que nos puede decir respecto a:**

- 1. relaciones con otras empresas**
- 2. percepción tecnológica**
- 3. autonomía.**

Manejan un sistema de gestión, comités de convivencia, COPASST, Realizan control con la ARP positiva en la evaluación de puestos de trabajo, no realizan exámenes médicos de ingreso ni de salida, este año han invertido en la infraestructura en parte eléctrica, aire acondicionado, pero la empresa maneja un plan de incentivos por mes en cumplimientos de metas, realizan actividades en fechas especiales, concursos con los grupos de trabajo.

La empresa no paga ni les brinda dotación.

No tienen fechas específicas mantenimientos de equipos y puestos de trabajo.

**La entrevista permitió acceder a otra información no considerada en el formato inicial:**

**GESTION HUMANA:**

EXELA es la empresa que le brinda el servicio para realizar el proceso de contratación y adicional tiene dos personas contratadas por prestación de servicios, una psicóloga y una profesional salud ocupacional.

Los incentivos que manejas económicamente son comisión y bonificación, pero estas comisiones son del 1% al 3% de los honorarios de la cobranza y las bonificaciones son por incentivos que determine los dueños.

La comunicación de los empleados con los jefes es directa ya que no es muy grande la empresa, los procesos y sus empleados están muy centralizados en la CEO, tiene una muy buena disposición en el trabajo en equipo por tipo de población de la empresa que es joven.

La empresa tiene una inclusión a personas en situación de discapacidad.

**PRINCIPALES CLIENTES:**

Baninca  
Fenalco Valle  
Fenalcheque  
Electro japonesa  
Banco mundo mujer

Palmetto plaza

**PRINCIPALES COMPETIDORES:**

Fenalcobranza – a nivel nacional

Covinoc – a nivel nacional

Gestiones & cobranzas – a nivel nacional

Mundial de cobranzas - solo en Cali

A nivel local y principales competidores.

Gesticobranzas

Silva y Cia

CaliJuridica

**Agradecemos la atención prestada.**

**17.2 ENTREVISTA A LA GERENCIA DE LA EMPRESA**

**SE LE PIDE A LA GERENCIA QUE RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS PENSANDO ESTRICTAMENTE EN SU OPERACIÓN**

¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva? R// la mayor ventaja es la tecnología para la cobranza en los software para dicha área.

¿Cuál es la posición de la empresa respecto a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales? Realizamos inclusión social a personas con limitaciones físicas y buscamos he intentamos realizar inclusión con personas invidentes y buscamos la formación de jóvenes hasta los 25.

¿Cuál es la responsabilidad de la empresa con su recurso humano, que acciones existen, escalas salariales, educación, formación? (antigüedad aproximado de los empleados y directivos)

R// buscamos el bienestar de los empleados realizando actividades en fechas especiales concursos, festival de cometas y entre otros.

Los estudios mínimos que buscamos para los perfiles de trabajo son técnicos en carreras administrativas.

Javier Bastidas – Gerente

Martha victoria Gómez –CEO

Aura María Bastidas – coordinadora jurídica

Juan Pablo Gómez – coordinador de cobranza.

Yales Diego -Asistente de gerencia

<b>Cargo</b>	<b>Salario</b>	<b>Comisión</b>
Gerente	2.500.000	Hasta 1.000.000
CEO	2.500.000	Hasta 1.000.000
Coordinadora jurídica.	1.800.000	Hasta 700.000
Coordinador de cobranza.	1.200.000	Hasta 300.000
Asistente de gerencia.	1.200.000	Hasta 300.000
Ejecutivo de cobranza.	Salario mínimo	Hasta el 3% de los honorarios recaudados.

### **REFERENTE A DIVISIÓN DEL TRABAJO, FUNCIONES, EMPLEADOS Y SUS CARGOS Y LÍNEAS DE AUTORIDAD**

Existen manuales de los cargos??? de procesos y procedimientos??

R// se adjuntan manuales y se realiza claridad que los gerentes no tiene funciones específicas en un formato.

Como es el proceso de inducción?

R// realizan plan canguro con los nuevos ejecutivos y se le realiza la capacitación del manejo de la plataforma de cobranza.

### **REFERENTE A ESTÁNDARES ESTABLECIDOS, SUS MÉTODOS PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SUS ACCIONES CORRECTIVAS**

Existen estándares para el trabajo? como son? Asignación de tareas I AGREE software de cobranza, el cual realizan la asignación de tareas y se realiza el seguimiento del cumplimiento de las mismas por medio de la plataforma.

Como se monitorea el desempeño de los empleados? Por medio de la aplicación I agree

Que métodos existen para la evaluación del desempeño de los empleados?

Que acciones correctivas existen? Memorando máximo 3, se debe cumplir con 66 horas en línea telefónica quincenalmente si no se cumple se realiza ajuste para el cumplimiento de las dichas horas y se deben cumplir con horas extras o los días sábados, descargos.

### **17.3 ENTREVISTA A LA ASISTENTE DE GERENCIA**

#### **¿Cuáles son sus funciones y autoridades?**

Este cargo implica las siguientes responsabilidades:

- Atención a clientes.
- Realizar los cobros de la facturación a clientes.
- Manejo de caja chica.
- Manejo de caja general.
- Manejo de registros y archivos contables.
- Manejo de suministros de oficina y cafetería.
- Coordinación de los viajes de las diferentes personas.
- Elaboración de memos y cartas.
- Asistencia directa de Gerencias.
- Archivar consumo de gasolina que le pasa gerencia.
- Controlar el cumplimiento de cobro de las actividades realizadas en la compañía.
- Controlar el % de cobro de honorarios acorde al convenio con cada cliente.

Y las siguientes funciones

- Coordinación de las compras que solicita Gerencia.
- Control del fax y correspondencia.
- Cobros a clientes todos los viernes de acuerdo al listado entregado por el Gerente comercial.
- Ingreso de datos al sistema.
- Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar. (se pasa un reporte mensual de los que hay que pagar)
- Actividades principales.
- Actividades manejo de caja general y caja chica.
- Entrega de fondos a las personas autorizadas que los requieren.
- Archivo de las facturas de respaldo para la reposición de la caja chica.

#### **Sus actividades principales son:**

Actividades ventas

- Recepción del cobro de las ventas de contado (arriendos, honorarios, asesorías).
- Entregar los pagos en efectivo o cheque al Gerente. comercial diariamente, junto con las facturas y retenciones.

- Elaboración de reporte diario de caja donde se incluye la fecha, el número de recibo, retención y el tipo de pago. Este reporte debe ser entregado al Gerente comercial.
- Realizar tele mercadeo diario acorde a base de datos entregada por la gerente comercial.
- Realizar seguimiento a actividades comerciales para consecución de clientes nuevos.
- Crear estrategias de ventas para la consecución de clientes nuevos.

#### Actividades compras

- Realizar la cotización de varios proveedores de acuerdo a la solicitud de gerencia.
- Entregar las cotizaciones al gerente que lo solicito.

#### Actividades cobranza

- El gerente comercial entregará todos los viernes una lista de los clientes que hay que solicitar la cobranza.
- Comunicarse con el cliente y solicitar el cobro.
- Entregar al mediodía del lunes al Gerente comercial un informe de cobranzas.
- Realizar el cobro de las carteras que la gerencia comercial asigne mensualmente.
- Actividades atención a clientes.
- Brindar atención a los clientes que se comunican a la empresa, transmitiendo la llamada a la persona requerida.
- Brindar atención a los clientes que vienen a la empresa, dirigiéndoles con la persona que los va a atender.

#### Otras actividades que responden al cargo son:

- Apoyo al Gerente General en lo que requiera.
- Coordinación de actividades sociales de la empresa.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. Jefe Inmediato: gerente comercial.
- Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la asistente de contabilidad y por cualquier otra persona designada para actividades operativas específicas

## 17.4 ENTREVISTA A UN EJECUTIVO DE COBRANZAS

### ¿Cuáles son sus funciones y autoridades?

Este cargo implica las siguientes responsabilidades es:

- Recuperar las cuentas y documentos por cobrar que le asigne la empresa de sus clientes, que presentan diversos grados de dificultad, habiéndose agotado la gestión.
- Elaborar y ejecutar estrategias de cobro para el recaudo de cartera asignada.
- Presentación semanal de informe de gestión y recaudo los días lunes.
- Cumplir con el objetivo mensual y de la empresa dentro de las políticas señaladas por la dirección.
- Establecer las políticas de cobranza, de acuerdo con la gerencia
- Llevar el control de sus actividades.
- Diseñar formularios y reportes.
- Supervisar los procedimientos de cobro.
- Llevar el control del grupo de riesgo alto.
- Tomar decisiones para regularizar las cuentas que se retrasen o que representen un riesgo mayor del normal o aceptado.
- Informar a la gerencia en forma oportuna, de las actividades relacionadas con la cobranza.

Dentro de sus principales funciones estas:

- Coordinación de procedimientos y procesos para el cobro de cartera.
- Capacitación permanente de personal para el cumplimiento de presupuestos y estrategias de cobranza.
- Actividades principales.
- Control diario de gestión de cartera, en formatos entregados por la compañía.
- Control de acuerdos de pagos, acorde a los % de honorarios asignados en cada contrato.
- Control general del personal de la compañía, incluyendo al departamento jurídico.

Dentro de sus actividades principales están:

Actividades ventas

- Crear estrategias para que los clientes actuales, asignen mayor cartera a la compañía.



- Contacto directo con clientes actuales, realizando seguimiento a el nivel de aceptación del servicio prestado.
- Realizar control en el cumplimiento de metas por cartera asignada.

#### Actividades compras

- Realizar la cotización de varios proveedores para el manejo de correspondencia.
- Realizar contactos para mejoramiento de software.

#### Actividades cobranza

- Control diario a gestores de cobranza.
- Manejo de formatos para el cobro de cartera.
- Control de seguimientos realizados por gestores.
- Realizar evaluación permanente a gestores acorde a efectividad.
- Consecución de gestores nuevos acorde a la necesidad de la compañía.
- Crear estrategias permanentes de cobro.
- Cumplir con el presupuesto asignado por la gerencia mensualmente.
- Llevar el control de sus actividades.
- Diseñar formularios y reportes.
- Supervisar los procedimientos de cobro.
- Llevar el control del grupo de riesgo alto.
- Tomar decisiones para regularizar las cuentas que se retrasen o que representen un riesgo mayor del normal o aceptado.
- Informar a la Gerencia en forma oportuna, de las actividades relacionadas con la cobranza.

#### Otras actividades

- Apoyo al Gerente General y comercial en lo que requiera.
- Controlar la eficiencia de procesos jurídicos.
- Requerir informe mensual al departamento jurídico de los procesos asignados por cada cliente.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.  
Jefe Inmediato: gerente comercial.
- encargado de supervisar a todo el personal de la compañía en cumplimiento de horarios y metas asignadas.
- Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la asistente de gerencia y por cualquier otra persona designada para actividades operativas específicas