

*Plan estratégico de la empresa “Casa de Cobranzas Beta”*

**PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA “CASA DE COBRANZAS BETA”**

**ADRIANA BURBANO**

**CLAUDIA LOPEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**

**SAN JUAN DE PASTO**

**2013**

*Plan estratégico de la empresa “Casa de Cobranzas Beta”*

**PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA “CASA DE COBRANZAS BETA”**

**ADRIANA BURBANO**

**CLAUDIA LOPEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO**

**2013**

*Plan estratégico de la empresa “Casa de Cobranzas Beta”*

**NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“La Universidad de Nariño no se hace responsable por las opiniones o resultados obtenidos en el presente trabajo y para su publicación priman las normas sobre el derecho de autor”.

Acuerdo 1. Artículo 324. Octubre 11 de 1966. Emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

***Plan estratégico de la empresa “Casa de Cobranzas Beta”***

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Director

---

Firma del Asesor

San Juan de Pasto, Agosto de 2013

## *Plan estratégico de la empresa “Casa de Cobranzas Beta”*

### CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
TITULO	13
Línea	13
Sublínea	13
Tema	13
INTRODUCCIÓN	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	15
Antecedentes	15
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	17
Formulación del problema	17
OBJETIVOS	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
JUSTIFICACIÓN	19
MARCO REFERENCIAL.	21
MARCO CONTEXTUAL.	23
Macroentorno	23
Producto interno bruto (PIB) del Municipio de Pasto	24
Microentorno	24
MARCO TEÓRICO.	25
Planeación estratégica	25
Principios teóricos de la Planeación Estratégica	25
Industria de la Cobranza y funcionamiento de las Instituciones Financieras	28
<i>Herramientas o soluciones en el área de Cobranzas para optimizar la gestión         y los costos</i>	30
MARCO LEGAL	31
MARCO CONCEPTUAL	32
METODOLOGÍA	35
Tipo de Investigación	35
Fuentes	35

## ***Plan estratégico de la empresa “Casa de Cobranzas Beta”***

Técnica	35
POBLACIÓN	36
Muestra	36
Recursos	36
PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA “CASA DE COBRANZAS BETA”	37
Presentación Promociones y Cobranzas Beta S.A.	37
<i>Historia</i>	37
<i>Misión preliminar</i>	37
<i>Visión preliminar</i>	37
<i>Producto</i>	37
EVALUACIÓN DE ENTORNO INTERNO Y EXTERNO	39
Análisis de variables internas	39
Análisis de Variables Externas.	44
<i>Entorno económico</i>	44
Estrategias funcionales	50
<i>Interpretación de las estrategias cruzadas / análisis DOFA</i>	50
REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	56
Principios corporativos	56
Redefinición de la misión	56
Redefinición de la visión	57
Objetivos estratégicos	57
<i>Objetivo general</i>	57
<i>Objetivos específicos</i>	57
PLATAFORMA ESTRATEGICA	58
Matrices	58
Matriz PEYEA. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones.	59
<i>Previsión de la demanda</i>	63
Decisión estratégica	68
<i>Matriz MCPE</i>	68
<i>Estrategias Recomendadas</i>	71
INDICADORES DE GESTION	73

*Plan estratégico de la empresa “Casa de Cobranzas Beta”*

CADENA DE VALOR	75
MAPA ESTRATEGICO PROMOCIONES Y COBRANZAS BETA	76
PLAN DE ACCION PROMOCIONES Y COBRANZAS BETA	77
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFIA	93
NETGRAFIA	94

*Plan estratégico de la empresa “Casa de Cobranzas Beta”*

**LISTA DE TABLAS**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	43
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	47
Tabla 3. Matriz MPC perfil competitivo	48
Tabla 4. Matriz DOFA	49
Tabla 5. Recaudo de cartera Morosa	64
Tabla 6. Matriz MCPE	69

*Plan estratégico de la empresa “Casa de Cobranzas Beta”*

**LISTA DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Evaluación de factores internos y externos (MATRIZ I-E)	58
Figura 2. Crecimiento de la empresa	63
Figura 3. Matriz BCG: Boston Consulting Group	65
Figura 4. Matriz de la gran estrategia	67
Figura 5. Mapa estratégico promociones y cobranzas BETA	76

*Plan estratégico de la empresa “Casa de Cobranzas Beta”*

**LISTA DE ANEXOS**

**Pág.**

Anexos A. Encuesta de identificación de necesidades y comportamientos de usuarios	96
---	----

## *Plan estratégico de la empresa “Casa de Cobranzas Beta”*

### **RESUMEN**

La planeación estratégica se ha convertido en la mejor manera de sacar adelante las metas y visión de las empresas. El presente documento pretende convertirse en un insumo importante para la referenciación de estrategias novedosas para optimizar el mercado de cobranzas no solo para el Banco DAVIVIENDA, si no para el sector financiero en general, conoedores que cuando existen elementos diagnósticos validados, es posible realizar una planeación exitosa. La planeación en el campo financiero y en el ámbito gerencial es de suma importancia y respondiendo a un elemento consignado en el actual plan de desarrollo municipal: “Planeando igual Pasto nunca será diferente” (PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL, AMBIENTAL, CULTURAL Y DE OBRA PÚBLICA 2012—2015); se puede entender que el futuro de un entorno, de un sector y de una empresa depende de la planeación, otorgándole a la planeación ese carácter de dimensión estratégica.

*Plan estratégico de la empresa “Casa de Cobranzas Beta”*

**ABSTRACT**

Strategic planning has become the best way to take forward the goals and vision of the company. this document aims to become an important input for the referencing of novel strategies to optimize collections market not only for the bank davivienda, if not for the financial sector in general, knowing that when there validated diagnostic elements, it is possible to perform a planning successful. the planning in the financial and managerial level is critical and responding to an item entered in the current municipal development plan: "planning will never be equal pasto different" (plan of economic, social, environmental, cultural and public works 2012-2015), one can understand that the future of an environment, an industry and a company depends on planning, giving that character planning strategic dimension.

**TITULO**

“PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA “CASA DE COBRANZAS BETA”

**Línea**

Gestión y Desarrollo Humano Sostenible

**Sublínea**

Organización, competitividad y desarrollo social

**Tema**

Plan Estratégico Corporativo

## **INTRODUCCIÓN**

Entendida la planeación estratégica como un “proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar situaciones presentes de la empresa, así como su nivel de competitividad y de la misma manera lograr anticiparse y decidir sobre el direccionamiento en la empresa hacia el futuro”(Serna – 2003); teniendo en cuenta que en la actualidad Promociones y Cobranzas Beta, se enfrenta a un mercado cada vez mas competitivo y exigente, en donde no tener una visión a futuro de lo que se quiere lograr, podría ser un obstáculo para alcanzar el éxito, de igual manera BETA se enfrenta a un mercado altamente competitivo en constante variación, para lo cual siempre va a ser de vital importancia estar preparados para el cambio, anticiparse a él y estar preparado con estrategias y alternativas diferentes e innovadoras que nos permitan destacarnos y salir avantes ante cualquier eventualidad y situación inesperada, de tal manera que de toda variación, problema o dificultad se saquen ventajas competitivas que no solamente permita a la empresa permanecer si no mejorar, crecer y destacarse dentro de sector.

Para que una empresa pueda conseguir el éxito deseado e incluso poder superar cualquier expectativa de éxito y tener un mejoramiento constante, es indispensable contar con una dirección estratégica, que le permita desarrollar al máximo todo el potencial que la empresa tiene y que podría llegar a tener y así poder competir en mercados mucho más grandes y dinámicos.

Este trabajo tiene como propósito diseñar y llevar a cabo la planeación estratégica de un plan de desarrollo que permita adoptar lo que puede y debe lograr CASA DE COBRANZAS BETA en el ambiente competitivo, en el cual se desenvuelve para conseguir sostenibilidad y desarrollo. Este plan estratégico debe considerar los fenómenos relacionados con el recaudo de cartera morosa que en el caso específico de BETA, es de exclusividad del Banco DAVIVIENDA, sin que ello garantice la sostenibilidad a largo plazo en el mercado del sector

Un Plan Estratégico consiste en definir y delimitar los pasos que se deben seguir para lograr los objetivos de la Corporación, los cuales, son: reputación, aceptación de los productos en el mercado seleccionado, posicionamiento, entre otros.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **Antecedentes**

Promociones y Cobranzas Beta es una empresa que de acuerdo a su razón social y al dedicarse a la recuperación de cartera del Banco Davivienda, se entiende que presenta un volumen bastante considerable de clientes en situación de mora en todos los rangos y niveles, los cuales se han venido dando por el pago inoportuno de cada uno de ellos; siendo este quizá un problema de inadecuada colocación por parte del Banco; ya que la empresa en investigación no participa dentro de este proceso o tal vez esta ausencia de pago sea ocasionado por situaciones ajenas a los titulares.

Promociones y Cobranzas Beta se ha dedicado a diseñar estrategias de recuperación de cartera, basadas en las destrezas de los colaboradores en cuento a la habilidad de persuasión y convicción para con los titulares; sin embargo a pesar de varios intentos y esfuerzos por tratar de innovar respecto al diseño de la formula mágica que nos lleve a la recuperación total de cartera, siempre va a ser imposible obtener un 100% de esta recuperación, por lo tanto se ha pensado en desarrollar un estudio basado en acontecimientos pasados de experiencias adquiridas en otras entidades y en la misma entidad, esta vez basándonos en diferentes factores, variables, entornos y haciendo un estudio juicioso respecto a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la empresa tiene y presenta; todo este estudio será diseñado con la ayuda de un estudio de la historia de la empresa, de las variables y entornos que la rodean y a diferentes estudios como los siguientes:

- Yu S. y Mata Y. (2007) **“Diseño de un Plan Estratégico para el departamento de Crédito y Cobranza del Instituto Autónomo de la Secretaría de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA)”**,. Este estudio se centro en el departamento de crédito y cobranza del Instituto Autónomo de la Secretaría de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui. Luego de realizar las auditorías externas e internas los autores determinaron mediante la evaluación de los factores externos que la empresa en estudio no aprovechaba las oportunidades para eludir las amenazas, posteriormente se formularon las estrategias necesarias para que la empresa lograra superar esta situación, empleando la matriz FODA, por último se formularon los planes de acción necesarios.

- Diego Fernando García y Johana Segrera Mercado (2007) **“Plan Estratégico de Mercadeo para Incrementar el Recaudo en la Empresa Metroagua S.A. E.S.P, Durante el Periodo 2007 - 2008”**, este estudio se centra en el estudio y búsqueda de bases solidas que permitan contribuir a la empresa Metroagua S.A. E.S.P con su eficiencia, eficacia y competitividad sostenida y una planificación exitosa del mercado y de la economía para lograr una satisfacción del cliente como también obtener una mejora en los índices de recuperación de cartera que durante los años cercanos al 2007 se incrementaron por el inoportuno pago por parte de los acreedores del servicio de agua en la ciudad de Barranquilla.
- Mejía Osorio, Gloria María (13-jul-2005) **Propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico basado en herramientas estadísticas aplicado la empresa Brenntag Colombia S.A.** (Tesis inédita de Especialización en Alta Gerencia con Énfasis en Calidad) Universidad de Antioquia Este trabajo presenta una propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico, con la implantación de un plan de acción y la utilización de herramientas estadísticas para su ejecución. La implantación de Planes Estratégicos y el inicio de un Direccionamiento Estratégico en las empresas, un paso para el cambio de mentalidad de lo operativo y cotidiano a lo estratega y trascendental. Se puede decir que es un paso para conocer más afondo la situación actual de la empresa tanto interna como externa, conocer su cultura, conocer sus personas, sus directivos y líderes, conocer su pasado, conocer que quiere para el futuro, en resumidas cuentas es indagara lo largo y ancho de la empresa para poder establecer las estrategias más apropiadas.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

Casa de cobranzas BETA, como la entidad dedicada exclusivamente a la recuperación de cartera morosa del Banco Davivienda, tiene la gran responsabilidad de aportar económicamente con su quehacer a que el Banco como entidad financiera aumente utilidades a través de la efectiva recuperación de su cartera morosa. Para una entidad Financiera el Departamento de Colocación y el de Cobranzas, representan los dos pulmones de la empresa, puesto que una colocación no se considera realizada hasta que no se cobre por completo, posterior al desembolso de un crédito, sobreviene una de las tareas más importantes del proceso, que es la de administrar el riesgo asumido, lo cual implica una serie de actividades especiales que deben garantizar dicho control.

Estas actividades tienen por objeto identificar oportunamente hechos que puedan deteriorar a corto o mediano plazo el cumplimiento de pago de la obligación. El proceso de seguimiento y gestión, debe consistir en una labor permanente de contacto con el cliente, que permita en todo momento conocerlo, de esta manera generar un grado de confianza sobre el pago puntual.

Cuando esta situación no es lograda por diversos motivos socio económicos por parte de cada usuario o cliente, la entidad adquiere volumen de cartera morosa, haciendo disminuir sus utilidades y viéndose en la necesidad de incurrir en gastos adicionales de cobranza de acuerdo a cada situación planteada por el cliente; adicionalmente el Banco debe diseñar alternativas de pago basadas en el principio de favorecer a cada cliente en situación de mora con el fin de hacer frente a todas estas variables se debe recurrir a la planeación estratégica, la cual plantea la necesidad de establecer diversas estrategias y decisiones estratégicas que favorezcan la recuperación oportuna de cartera morosa y el logro de metas propuestas. Estas decisiones estratégicas estarán orientadas hacia trabajo en equipo y el desarrollo de acciones que funcionen sinérgicamente y que permitan afrontar el futuro y los cambios a los cuales estará sometida la organización.

### **Formulación del problema**

¿Cómo estructurar un plan estratégico en Promociones y cobranzas BETA, que permita puntualizar la Misión, Visión y Valores Corporativos hacia el objetivo principal de la empresa y hacia la elección de estrategias corporativas eficaces y productivas?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Formular un plan estratégico corporativo de la empresa Casa de cobranzas BETA del Banco Davivienda.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Determinar la capacidad competitiva de la empresa a través de la identificación de las características internas y del entorno.
- ✓ Establecer el re direccionamiento estratégico de la empresa a través de la definición de la misión y visión corporativas
- ✓ Estructurar un plan de acción de la organización que visibilice las estrategias corporativas y los elementos necesarios para su implementación y medición.

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo es un compendio de información que pretende hacer visibles aquellos elementos de importancia para el mercado de cobranzas, específicamente para Casa de cobranzas BETA, para permitirle fundamentar su plan estratégico, el cual aportará a su desempeño competitivo y crecimiento financiero. El trabajo que se desarrollará en BETA, aportará conceptos de vanguardia que le ayudarán a generar ventajas competitivas diferenciadoras y de esta manera poder competir a nivel nacional logrando cumplir con las metas propuestas y las expectativas que puedan surgir. Es importante mencionar que el sector financiero y especialmente el área de las cobranzas es un tema poco estudiado en el Municipio de Pasto. Desde el Banco DAVIVIENDA del cual es parte activa la casa de cobranzas BETA, como entidad encargada del recaudo de su cartera morosa, la experiencia de investigación de variables tanto internas como externas que mueven al sector de las cobranzas y que afectan directamente el servicio financiero; es totalmente nueva. El campo de la investigación ha sido poco explorado desde el sector y por lo tanto ha carecido de información precisa basada en la evidencia, que permita la adecuada planeación y posterior implementación de estrategias para la intervención oportuna y eficaz.

La planeación estratégica se ha convertido en la mejor manera de sacar adelante las metas y visión de las empresas. El presente documento pretende convertirse en un insumo importante para la referenciación de estrategias novedosas para optimizar el mercado de cobranzas no solo para el Banco DAVIVIENDA, si no para el sector financiero en general, concedores que cuando existen elementos diagnósticos validados, es posible realizar una planeación exitosa. La planeación en el campo financiero y en el ámbito gerencial es de suma importancia y respondiendo a un elemento consignado en el actual plan de desarrollo municipal: “Planeando igual Pasto nunca será diferente” (PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL, AMBIENTAL, CULTURAL Y DE OBRA PÚBLICA 2012—2015); se puede entender que el futuro de un entorno, de un sector y de una empresa depende de la planeación, otorgándole a la planeación ese carácter de dimensión estratégica.

Según el Plan de desarrollo local, la ciudad de Pasto “entra en la era de la transformación productiva, en la era de la sostenibilidad social y ambiental y en la era de las sociedades del conocimiento”, en este mismo orden de ideas, el sector financiero y el mercado de cobranzas, mediante el presente estudio abre el camino hacia la investigación y

la era del conocimiento. Los beneficios que adquirirá la empresa serán notados en el incremento del recaudo de cartera morosa, del incremento de utilidades a futuro, en la identificación de nuevas alternativas de recaudo, en la minimización de riesgos y en el reconocimiento de la empresa ante sus clientes directos e indirectos.

### **MARCO REFERENCIAL.**

Colombia incursiono en el negocio de Cobranzas y recuperación de cartera desde hace aproximadamente 50 años. El cual ha evolucionado a través del tiempo en la medida en que avanza el sistema de colocación de créditos de las diferentes empresas del sector financiero.

Ahora son tantos los usuarios con ‘cuentas por pagar’ que las casas de cobro se han especializado en el outsourcing de cartera o de cobranza, con el objetivo de recuperar esos dineros, y son organizaciones que disponen de plataformas tecnológicas, lo que les permite ofrecer un servicio oportuno y efectivo para los clientes que las contratan, con personal capacitado para efectuar esta labor siempre con respeto y logrando un vínculo con el cliente en situación de mora para ofrecer una asesoría especializada en cada caso y situación del cliente.

Aunque no hay un dato exacto sobre el número de firmas que ofrecen esta clase de servicios en el mercado colombiano, el gerente de Cobranzas Cess, Néstor A. Fonseca, estima que pueden ser entre 300 – 400, de las cuales únicamente 20 son grandes y están bien posicionadas.

Entre tanto, el gerente de Conalcap, Carlos Arturo Cardona, considera que “en Bogotá pueden ser 10 casas de cobro grandes y reconocidas, mientras que en Medellín pueden llegar a ser 5”.

Del mismo modo, tampoco se tiene un consolidado exacto de cuánto dinero anualmente puede estar ganando este sector, por realizar la labor de recuperación de cartera, “pero se cree que puede llegar, en el caso de las casas grandes de cobro, a los 15 mil millones de pesos o más”.

La banca es la que más recurre a esta clase de tercerización, con el fin de recuperar los dineros que les adeudan los clientes; pero también hay otros sectores que utilizan esta herramienta, porque manejan clientes masivos, como las empresas de servicios públicos, entidades del Estado, firmas proveedoras de productos, entre otras.

“Por eso, esta actividad toma cada día una mayor connotación, porque las organizaciones que las realizan deben tener un conocimiento muy técnico, personas dedicadas y que sepan bien sobre estos procesos”, indica Alejandro Villa Villegas, gerente de Cobranal Ltda.

Así, con esta subcontratación, las sociedades que la emplean no tienen que realizar inversiones cuantiosas en crear departamentos para que se encarguen de recuperar la cartera. Es más, ahorran dinero porque no deben contratar personal de planta para realizar estos cobros.

“Fuera de esto, quien paga los honorarios a las firmas de cobranza son las personas morosas, cuyo porcentaje depende del tiempo de mora que tengan con el banco, y estos valores son fijados por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Únicamente, en el caso de la cartera hipotecaria, son las instituciones financieras quienes deben pagar los servicios contratados con estas entidades” desde este punto de vista, la acción se ha convertido en una parte importante para la banca, porque, gracias a ella pueden transmitirle a los deudores las estrategias para sanear las responsabilidades en mora. Tomado del análisis sistema financiero colombiano 2011 – 2012

En el estudio “La productividad del sector Servicios en Pasto” de Martha Alejandra Santacruz, investigadora CEDRE, se manifiesta que el sector servicios en Pasto, ha aumentado, algunos sectores han aumentado su eficiencia y uno de esos sectores es el financiero. Estos altos niveles son los que contribuyen positivamente con el crecimiento de la productividad del sector de servicios. El mercado de cobranzas se ubica en el sector de servicios, contribuyendo en el incremento de la productividad de las ramas financieras, de ahí la importancia de desarrollar estrategias pertinentes tendientes al mejoramiento de los servicios de cobranzas y del incremento de la rentabilidad de las entidades financieras locales.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **Macroentorno**

Para el presente trabajo de investigación el macroentorno de referencia sera la Ciudad de Pasto y su dinámica financiera. En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles. Para desarrollo de la actividad comercial, principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales y locales dedicados a la venta de productos. Para la organización e inscripción de los establecimientos de comercio se instituye La Cámara de Comercio de Pasto en 1918 y según su anuario estadístico para el 2008 se contaba con 14.066 establecimientos comerciales de los cuales el 58.5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos. En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera. En el municipio el 11,1% de los establecimientos se dedica a la industria; el 56,0% a comercio; el 28,9% a servicios y el 4,1% a otra actividad.

El municipio de Pasto presenta una dinámica económica caracterizada por un comportamiento cíclico e impredecible, reflejado en un bajo crecimiento económico local, aunado al impacto producido por las políticas económicas nacionales y regionales, y aún de las externas dado el carácter de frontera que tiene el departamento de Nariño, del cual Pasto es su capital.

Por lo tanto se hace necesario generar políticas de generación de empleo sostenible y significativo, necesarias para bajar los niveles de desempleo existente en la ciudad.

Elementos coyunturales como el conocido caso de las pirámides o el de la amenaza volcánica, sin duda son factores que en su momento perturbaron fuertemente el comportamiento económico de la ciudad de Pasto.

Evidenciando la volatilidad de la economía del municipio, se observa que ésta ha tenido coyunturalmente un notable crecimiento en el año 2006 (6,43%) y un crecimiento negativo 2009 (1,33%) sin embargo mantuvo un crecimiento promedio (simple) del 6%, por encima del promedio departamental (3,8%) y del nacional (4,28%) en el período 2006 – 2010.

### **Producto interno bruto (PIB) del Municipio de Pasto**

El PIB del municipio de Pasto en el PIB nacional, es muy marginal; históricamente dicha participación no ha superado el 1,6% y el 0,8% respectivamente, (Gráfica 2). Es decir la economía del departamento y del municipio de Pasto tienen muy poco peso en el agregado nacional, y ello es una consecuencia del apreciable rezago que tiene la economía regional en lo que a generación de valor agregado se refiere, frente a economías de otros departamentos y ciudades, caso Antioquia y Valle del Cauca que según el Dane, son los departamentos con mayor aporte 13,4% y 9,7% respectivamente, y ciudades como Bogotá que con 25,8% tiene el mayor aporte del país. (Estructura económica del Municipio de Pasto. Plan de desarrollo 2012 – 2015)

### **Microentorno**

Casa de cobranzas BETA, inicio sus operaciones en el país en 1964 con la compañía Promotora Alfa encargada de la administración y venta de títulos de lotería, lotes cementerio y manejo de la revista Diners y la compañía Cobranzas Beta encargada de la recuperación de la cartera de Diners Club; Promociones y Cobranzas Beta nace de la fusión de estas dos empresas el 31 de Diciembre del año 1986.

Promociones y cobranzas Beta S.A. hace parte del grupo Bolívar (DAVIVIENDA, Seguros Bolívar, FIDUCAFE).

A nivel nacional cuenta con 19 sucursales, se dedica a la recuperación de cartera, en este momento al ser parte del Grupo Bolívar tiene exclusividad con el Banco DAVIVIENDA en sus diferentes productos: créditos Hipotecarios, créditos de Vehículo, libranzas, créditos de libre inversión y tarjetas de crédito. La actividad principal de BETA, es la recuperación de Cartera Banco DAVIVIENDA, operación que se ejecuta a través de la asignación nacional con origen en la sede principal Bogotá; de donde se realiza una distribución de cartera de acuerdo al origen de ciudades repartidas en las 19 sucursales a nivel nacional ubicadas en las ciudades principales de Colombia, estas a su vez distribuyen la cartera a los diferentes asesores de cobranza especializados en cada tipo de crédito; los cuales cuentan con calificados conocimientos, propiedad y altamente calificados en atención para poder asesorar a los clientes del Banco encaminándolos a sanear sus productos y así entregar un buen resultado al Banco DAVIVIENDA cumpliendo con el 100% de las metas asignadas.

## **MARCO TEÓRICO.**

### **Planeación estratégica**

La planeación estratégica es quizás la herramienta administrativa más importante, de la que depende el éxito de cualquier empresa. El proceso administrativo está conformado por varios elementos, entre ellos la planeación, planeación que debe obedecer a una estrategia previamente definida, de allí que se conoce como planeación estratégica.

La estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, un objetivo, una meta, y por tanto, la planeación debe obedecer a ello. Se debe planear qué acciones se deben realizar y cómo se deben realizar de manera tal que se logren los cometidos.

La empresa fija sus objetivos, sus metas, y luego debe planear cómo cumplirlos, que hacer para lograrlos, y eso es básicamente la planeación estratégica.

La planeación supone la necesidad de anticipar el futuro anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias.

Es por lo anterior que la planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para la empresa sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesionalmente, económicamente o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende. La planeación estratégica es válida y necesaria en cualquier campo, aunque a veces lo olvidamos, o lo recordamos pero ignoramos que eso se llama planeación estratégica.

Por último, aclarar que la planeación estratégica sólo la puede realizar cada empresa que conoce profundamente su estructura, su cultura, sus capacidades, sus debilidades, sus ambiciones, objetivos y su visión, puesto que cada empresa es un caso particular, un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas. Es importante tener presente que en la planeación estratégica nada es generalizable. Nada se puede copiar e implementar sin antes hacer un estudio y adaptación acorde al medio en que se requiere implementar.

### **Principios teóricos de la Planeación Estratégica**

*Para la estructuración del Plan Estratégico Corporativo de la Casa de Cobranzas BETA, se tomó como referente el modelo de planeación estratégica de Humberto Serna,*

*quien menciona:* “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”(Serna, 2000)

Según el modelo; la planeación estratégica contiene los siguientes componentes:

**Los estrategas:** Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa a quienes corresponde el Direccionamiento Estratégico: Miembros de la Junta Directiva, Presidente, Gerente.

**El direccionamiento:** Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento Estratégico. Este direccionamiento lo integran los Principios Corporativos, la Visión, y la Misión.

**El diagnóstico:** Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre fortalezas y debilidades. Llamada Matriz DOFA, la cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

**Las opciones estratégicas:** Análisis del Comportamiento de su Portafolio de Productos, definir los Objetivos Globales y determinación de Estrategias Globales.

**La formulación estratégica:** Las Opciones Estratégicas deberán convertirse en Planes de Acción concretos, con definición de responsables, tiempo y recursos (presupuesto).

**La auditoría Estratégica:** El desempeño de la Organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello con base en los objetivos, en los planes de acción y en presupuesto estratégico se definirán Índices de Gestión que permitirán medir el desempeño de la Organización.

### *Pasos de la Planeación Estratégica*

- Lo primero que hay que hacer es analizar y definir los entornos Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE), que constituyen el análisis

de entorno externo de la empresa, buscando la identificación de oportunidades (+) y amenazas (-).

- Analizar y realizar un diagnóstico de las condiciones internas de la empresa. Identifique Fortalezas (+) y debilidades (-). Este paso y el anterior se denomina análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)
- Definir la filosofía de la empresa. Pregúntese ¿Qué valores, prácticas y creencias representarán el compromiso de la organización en la sociedad?
- Definir la misión de la empresa, su razón de ser, su propósito. Pregúntese a usted y a su equipo qué creen que el cliente espera de su empresa y exprésenlo en una lluvia de ideas, sin incluir las palabras calidad, precio y servicio, ya que son comodines frecuentemente utilizados, jerarquice las ideas de cada miembro del grupo para llegar a un consenso y redacte la misión con esas ideas.
- Definir la visión. Visualice con su equipo el estado futuro deseado de la empresa. Recuerde que la visión debe ser: 1) formulada por líderes; 2) compartida por el equipo; 3) amplia y detallada, sin generalidades, especificando qué, cómo, cuándo y por qué; 4) positiva y alentadora, debe tener alcance y alentar a todos crecer y justificar el esfuerzo. Una visión realmente compartida debe nacer de las visiones personales de los miembros del equipo.
- Establecer los objetivos estratégicos. Pregúntese ¿Bajo qué criterios tomamos decisiones? Son los resultados específicos que se desean alcanzar. Deben ser alcanzables, medibles y cuantificables en un tiempo determinado, para alcanzar la misión. Responde a la pregunta ¿Qué vamos a hacer?
- Definir las estrategias, alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión. Muestran el uso y la asignación de los recursos. Responde a la pregunta ¿Cómo vamos a hacerlo? Para formular la estrategia puede usarse la Matriz FODA, un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas de la organización.
- Definir las políticas de la empresa, es decir, las pautas que orientan la toma de decisiones. Son diferentes a las reglas, que son de observancia obligatoria y literal, no permiten ejercer discrecionalidad.

- Formular los programas, es decir, establecer un conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.
- Formular un presupuesto. Formule ahora el plan en términos monetarios. El presupuesto es la expresión en números de los objetivos a alcanzar y de los recursos necesarios para hacerlo.

### ***Funcionalidad de la planeación estratégica***

La planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

En la planeación estratégica se definen los lineamientos generales de la planeación de la empresa, la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y largo plazos y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.

### **Industria de la Cobranza y funcionamiento de las Instituciones Financieras**

Las instituciones financieras operan mayoritariamente con un sistema mixto, mediante el cual administran una parte de la cartera en cobranza por medio de filiales especializadas, externalizando el resto en empresas de Cobro. Lo más común es que las instituciones financieras internalicen la” mora blanda” o prejudicial y externalicen la” mora dura” o castigada. Para las casas de cobranzas todos sus clientes son importantes, independiente de sus volúmenes de cartera y de la facturación que generen.

Las entidades financieras con el propósito de recuperar sus carteras morosas y mejorar su productividad, competitividad y rentabilidad, contratan casas de cobranzas. Debido a la naturaleza de las carteras externalizadas, los servicios contratados se refieren a cobranza en todas sus fases: Prejudicial, extrajudicial y judicial, empleando para ello todos los recursos disponibles, ya sea gestión telefónica, de terreno, judicial o una combinación de ellas. Estas gestiones son complementadas con el envío de cartas, mails, IVR (Mensajes de voz) y SMS (Mensajes de texto).

Los servicios son retribuidos mediante honorarios de cobranza los que corresponden a un porcentaje aplicado sobre los montos recuperados. Las tarifas pueden cubrir los costos

de la cobranza de una mora temprana, pero no de morosidades más tardías. Las empresas de cobranza no requieren ninguna licencia o permiso especial, ya que para su constitución rigen por las normas generales aplicadas a todo tipo de sociedad. Sin embargo dada la gran competencia que existe en este mercado, la gran barrera de entrada está determinada por la experiencia, tecnología y capacidad de gestión de las empresas que actualmente están operando.

Para Colombia existe normatividad que no sólo regula los honorarios sino además la forma de realizar cobranzas estableciendo, por ejemplo los horarios que éstas se deben realizar, no entregar información de deuda a terceros, etc., del mismo modo la ley obliga no sólo a las empresas de cobranzas, sino a todas las empresas, a respetar los datos de carácter personal de los distintos clientes contenidos en registros o bases de datos. También los intereses aplicados a deudas morosas se encuentran regulados por la autoridad a todas las instituciones no pudiendo aplicar una tasa mayor a la máxima convencional que es publicada mensualmente por tramos de plazo y cuantía. Pero independientemente de las regulaciones que puedan existir en los distintos países; la protección de los datos de los clientes es un factor fundamental que asegura la credibilidad y confianza frente a los clientes.

La disminución de los honorarios de cobranza, así como el incremento permanente de los costos laborales hace necesario aplicar desarrollo tecnológico y businessintelligence a la cobranza como una manera de lograr, por ese medio, economías de costo y mayor eficiencia en la gestión. En esta línea los modelos de scoring juegan un rol importantísimo para definir estrategias de cobro más certeras y más eficiente en el uso de los recursos. En cobranza prejudicial de carteras bancarias lo más relevante es la “Contención”, esto es la cobranza de una o más cuotas del crédito que permita disminuir o al menos impedir que crezca la antigüedad de la morosidad de manera de disminuir el costo de provisiones o evitar pérdidas por castigos. En carteras castigadas se utiliza preferentemente el “recupero”, considerado como tal la parte recaudada del capital que se encuentra en cobranza.

En un mercado altamente competitivo como lo es la industria de la cobranza, el reto más importante es mantener un servicio de calidad y los mejores resultados en la gestión de cobro de las carteras encomendadas, de manera que los clientes estén dispuestos a

mantenemos como su principal proveedor del servicio de cobranza, generando relaciones de largo plazo.

Para alcanzar este objetivo, las casas de cobranzas deben mantener una política de mejora continua de sus procesos, reclutamiento y desarrollo de los mejores profesionales del mercado apoyado por robustos sistemas computacionales y de comunicaciones.

Uno de los factores más importante es mantener una relación fluida y permanente con los clientes, de manera de acompañarlos como verdaderos Partners en la oportuna detección de nuevas necesidades y su solución, lo que nos exige flexibilidad, empatía y disposición a invertir en el desarrollo de nuevos productos y servicios, el objetivo es que los clientes vean a las casas de cobranzas como socios estratégicos.

***Herramientas o soluciones en el área de Cobranzas para optimizar la gestión y los costos***

Cualquier modelo de gestión de cobro que una institución financiera utilice debe incluir el benchmarking como una forma permanente de comparación de resultados de su propio modelo de cobro con los otros que existan en el mercado, lo que se puede lograr tercerizando una parte de la cartera en uno o más proveedores. Esto hace necesario tener equipos internos dedicados al análisis y rendimiento de su cartera. Entonces, lo principal es tener plataformas tecnológicas de análisis en línea que permitan una reacción rápida en clusters de carteras que presentan deficiencias.

Para ello el empleo de técnicas y metodologías de planificación de producción y gestión de operaciones, sumados a software de simulación, se requieren para llegar a un mayor grado de asertividad en los pronósticos y el uso eficiente de los recursos.

Para lograr el crecimiento y la participación en el mercado de cobranzas, es necesario implementar modelos operaciones que apunten a soluciones individuales, considerando las particularidades de cada deudor y no a la masividad de cartera. Este proyecto involucra aumentar significativamente el análisis del comportamiento de los clientes en las diferentes industrias en que se participa. Del mismo modo es de vital importancia el mejoramiento de los software de cobranzas, implementando mayores funcionalidades y flexibilidad, además de la construcción de una serie de Cubos de Información tendientes a mitigar necesidades de información de gestión interna y para el cliente.

## **MARCO LEGAL**

- Circular 048 del 25 de septiembre de 2008, Superintendencia financiera, regula la forma cómo deben realizar la gestión de cobranza y el trato que se comprometen a tener con los deudores, entre otros instructivos.
- Circular 052 de octubre de 2007, Superintendencia financiera, hace referencia a la seguridad de la información y a la protección de los datos personales que tienen de las personas deudoras que contactan las casas de cobranzas.
- Decreto 19 de enero de 2012, Departamento Administrativo de la función pública, por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración, Art 37: regula los horarios de mercadeo por teléfono y por correo y los horarios y los métodos de cobranza.
- Decreto 410 de 1971, código de comercio, define disposiciones frente a los gastos causados en la cobranza.
- Decreto 663 de 1993, Por medio del cual se actualiza el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se modifica su titulación y numeración
- Decreto 734 de 2012, por el cual se reglamenta el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y se dictan otras disposiciones relacionadas con los gastos asociados a la cobranza de la cartera a futuro y garantías asociadas.
- Decreto número 4923 de 2011, por el cual se garantiza la operación del Sistema General de Regalías, Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Resolución 018, por la cual se reglamenta el proceso de recaudo de la cartera hipotecaria del Fondo Nacional de Ahorro, se define la entidad para contratar la cobranza pre jurídica y el cobro jurídico.
- Resolución número 002385 de 2007, por medio de la cual se adopta el reglamento interno de recaudo de cartera a favor del ICBF, se establece que el procedimiento de cobro coactivo y actividad de cobranza.

## MARCO CONCEPTUAL

**Planeación Estratégica:** Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

**Misión:** es aquello que pretende realizar una entidad corporativa. La misión empresarial es el motivo que impulsa la creación de la compañía y detalla la orientación de sus esfuerzos y actividades. En otras palabras, representa la razón de ser de la empresa y orienta su planificación y debe detallar la actividad fundamental de la empresa.

**Visión:** Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

**Valores corporativos:** Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y como somos? Se definen como el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

**Cobranza:** En términos generales, por cobranza se refiere a la recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio. La práctica de la cobranza puede ser llevada a cabo por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión, o en su defecto a la cual se le haya comprado un producto, o bien estar ejercida por una entidad bancaria, lo que se conoce popularmente como cobranza bancaria.

**Las metas y objetivos individuales:** corresponden a los propósitos de desarrollo y crecimiento empresarial. Establecen el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización. Proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización. Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo.

**Estudio de mercados:** conjunto de operaciones destinadas a conocer hechos y circunstancias de interés particular que afectan a un mercado, en cuanto a la composición del mismo, necesidades de los consumidores, competencia y otras variables.

**Innovación:** es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad

**Tecnologías de la información y la comunicación:** es un conjunto de tecnologías que permiten al usuario la recopilación, almacenamiento, codificación, transmisión y socialización de datos e información, con el fin de convertirlas en conocimiento.

**Mercadeo relacional:** Actividades dirigidas a establecer, desarrollar y mantener relaciones exitosas con los clientes y demás aliados internos y externos de la organización.

**Fidelización:** Fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

**Cliente:** Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

**Análisis del entorno:** el objetivo es contextualizar la actividad de la empresa en el sector económico, así como en el plano global.

**Análisis de la evolución del mercado:** cuantificar y analizar el mercado en el que la empresa actúa es una tarea fundamental en la preparación de un plan estratégico

**Análisis de la realidad de la competencia:** se considera concurrente un producto o servicio sobre cualquier otro cuando el consumidor pueda sustituirlo, total o parcialmente, en la medida en que responda al mismo tipo de necesidades.

**Cambio:** Acción y efecto de cambiar se conoce como cambio. En muchos casos, se utiliza como sinónimo de reemplazo, permuta o sustitución.

**Benchmarking:** metodología que promueve la incorporación en las empresas de prácticas y métodos exitosos, no importa de qué otra empresa provengan. Incita a ser creativos mediante la implementación de estrategias, productos y procesos aplicados en otras compañías, no necesariamente similares a la de su competidor. Lo que busca es la satisfacción de los requerimientos del cliente.

**Macro ambiente:** Grandes fuerzas sociales que afectan a todo el microambiente, es decir demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

**Matriz MEFI:** Este instrumento permite formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

**Matriz MEFE:** Este instrumento permite formular estrategias, resume y evalúa las oportunidades y las amenazas más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

**Análisis DOFA:** es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

**Matriz BCG:** Es la Matriz de crecimiento - participación, un método gráfico de análisis de cartera de negocios, una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina.

**Matriz cuantitativa MCPE:** Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas.

**Indicadores:** Los indicadores o índices también se utilizan en la economía, la demografía y la sociología. Este concepto refiere a la representación de una realidad de forma cuantitativa.

**Segmentación:** Es posible hablar de la segmentación del mercado cuando se indica la división de éste en conjuntos más pequeños cuyos integrantes comparten determinadas características y requerimientos. Estos subgrupos, dicen los expertos, se determinan tras analizar el mercado.

**Monitoreo:** Es el proceso mediante el cual se llevan a cabo diferentes acciones tendientes a vigilar, esta palabra se utiliza para nombrar a la supervisión o el control a través de una serie de elementos de análisis o indicadores.

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de Investigación**

El presente trabajo es de tipo descriptivo, ya que permite identificar aspectos importantes relacionados con el mercado de las cobranzas, basándose en información ya existente, por lo tanto lo que se hará es la aplicación de la información para la empresa de cobranzas BETA del Banco Davivienda, se busca con este tipo de investigación documentar la experiencia de la cobranza, examinando elementos relevantes, que hasta el momento no han sido estudiados.

### **Fuentes**

Las fuentes necesarias para apoyar la presente investigación son tanto primarias como secundarias, ya que permiten tanto el acceso directo y en primer nivel al objeto de investigación, así como el contacto con la información existente respecto al tema que permita documentar y referenciar elementos conceptuales, de igual manera se estructurarán matrices MEFI y MEFÉ, BCG, DOFA y MCPE, información de páginas web de empresas dedicadas al tema de cobranzas, artículos de páginas web correspondientes a este tema,

### **Técnica**

Para el desarrollo metodológico de la investigación se utilizarán revisiones bibliográfica de diferentes autores que han trabajado el tema de la planeación estratégica y demás fuentes documentales existentes, además se recurrirá a la aplicación de una entrevista aplicada a los clientes de la casa de cobranzas BETA, para explorar expectativas y motivaciones.

## **POBLACIÓN**

Siendo este término un conjunto finito e infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación y en donde concuerdan una serie de especificaciones.

Partiendo de esta introducción el universo o unidad de análisis consistirá en el Banco Davivienda, al ser esta entidad el cliente directo del Promociones y Cobranzas Beta S.A. orientándonos a personas con cargos directivos, personas profesionales, especialistas y conocedoras y especialistas en Recuperación de cartera y atención al cliente e indirectamente al ser el deudor el cliente del Banco Davivienda, también se tomara un grupo de estas personas, para dar la importancia que ellos requieren y para poder tener un mejor concepto del objeto de estudio.

### **Muestra**

La muestra de este estudio será probabilística, representada por 10 funcionarios del Banco Davivienda y que sus cargos estén directamente relacionados con la recuperación de cartera, también se aplicará la muestra a 50 deudores o clientes directos de Davivienda.

### **Recursos**

Humanos, financieros y logísticos

## **PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA “CASA DE COBRANZAS BETA”**

### **Presentación Promociones y Cobranzas Beta S.A.**

#### ***Historia***

El origen de Promociones y Cobranzas Beta se remonta al año 1964 con las compañías Promotora Alfa encargada de la administración y venta de títulos de lotería, lotes cementerio y manejo de la revista Diners y la compañía Cobranzas Beta encargada de la recuperación de la cartera de Diners Club; Promociones y Cobranzas Beta nace de la fusión de estas dos empresas el 31 de Diciembre del año 1986.

Promociones y cobranzas Beta S.A. hace parte del grupo Bolívar (Davivienda, Seguros Bolívar, FIDUCAFE).

A nivel nacional cuenta con 19 sucursales, se dedica a la recuperación de cartera, en este momento al ser parte del Grupo Bolívar tiene exclusividad con el Banco Davivienda en sus diferentes productos: créditos Hipotecarios, créditos de Vehículo, libranzas, créditos de libre inversión y tarjetas de crédito.

#### ***Misión preliminar***

Somos una institución de cobranzas líder en servicio, innovación, agilidad y eficacia, soportada por un personal con cultura de calidad, óptimamente preparado y con gran vocación de servicio.

#### ***Visión preliminar***

Ser una de las mejores empresas en atención, gestión y cobros de carteras bancarias y/o comerciales a nivel nacional.

Ser líderes en innovación y eficacia al servicio de todos nuestros clientes, direccionados por unos principios y valores que identifican nuestra cultura de calidad y filosofía corporativa.

#### ***Producto***

Recuperación de Cartera Banco Davivienda, créditos de libre inversión, operación que se ejecuta a través de la asignación nacional con origen en la sede principal Bogotá; de donde se realiza una distribución de cartera de acuerdo al origen de ciudades repartidas en las 19 sucursales a nivel nacional ubicadas en las ciudades principales de Colombia, estas a su vez distribuyen la cartera a los diferentes asesores de cobranza especializados en cada tipo de crédito; los cuales cuentan con calificados conocimientos, propiedad y altamente

calificados en atención para poder asesorar a los clientes del Banco encaminándolos a sanear sus productos y así entregar un buen resultado al Banco Davivienda cumpliendo con el 100% de las metas asignadas.

## **EVALUACIÓN DE ENTORNO INTERNO Y EXTERNO**

### **Análisis de variables internas**

#### **Sinergia Positiva:**

Promociones y Cobranzas Beta Pasto desde el año 2006 hasta la fecha se ha enfocado en la sinergia positiva (Boletín No. 21 Beta Nacional, 2012) como una herramienta estratégica para la estructuración de equipos de trabajo de alto rendimiento; encontrándose que cuando dicha sinergia es administrada positivamente existe un alineamiento total de los integrantes del equipo de trabajo, de esta manera se ha sacado provecho al máximo de los diferentes talentos, habilidades, capacidades, aptitudes de las personas, utilizándolos en conjunto para tener resultados de alta calidad; se ha logrado con esto un mayor compromiso y sentido de pertenencia de su labor y hacia la empresa, finalmente si se realiza el cálculo de los logros obtenidos a manera individual y luego se suman los globales siempre van a ser inferiores a los resultados de un trabajo en equipo enfocado en la sinergia positiva porque los resultados van a ser tres veces más por cada funcionario.

Enfocada la sinergia de la empresa hacia los clientes del banco Davivienda que se encuentran en mora, esta nos está ofreciendo los resultados esperados haciendo que la cartera morosa disminuya sostensiblemente, ya que se ofrece la mejor calidad del servicio y atención personalizada.

#### **Comunicación oportuna:**

Una de las variables más importantes que se tuvo en cuenta dentro de los procesos administrativos y de gestión está relacionado con el ejercicio adecuado de la comunicación interna entre funcionarios ya sean administrativos, directivos u operativos como también la comunicación con el cliente externo, lo cual favorece el logro de los objetivos organizacionales, facilita la gestión y optimiza la capacidad de respuesta al cliente ante sus necesidades.

#### **Trabajo en equipo:**

Uno de los factores que ha favorecido el buen desempeño y el logro de las metas en un 100% es la creación de equipos funcionales de alto rendimiento, lo cual se traduce en el trabajo en equipo continuo, permanente y sistemático mediante un cronograma de actividades mensuales y un plan de acción para desarrollar adecuadamente las actividades diarias y estar preparado ante una eventualidad.

**Aprendizaje Continuo:**

En Promociones y Cobranzas Beta S.A. siempre se debe estar en un proceso continuo de conocimiento, lo cual permite ser una organización inteligente, mediante el intercambio de información, experiencia y socialización de la misma por parte de otros integrantes del equipo de trabajo, la creación a partir de la información existente en lugar de crear desde cero; partiendo de que el conocimiento no equivale a la inteligencia si no que es una síntesis de informaciones, mientras que la inteligencia es lo que hace falta para generar conocimientos, por lo tanto el capital intelectual es la riqueza de la organización por medio del manejo efectivo y la reutilización del conocimiento; se podría resumir definiendo al conocimiento de la empresa como información que posee valor para la organización, desarrollando la habilidad de aprender de si mismos , de la propia gestión , de habilidades, cualidades, fortalezas y la autorregulación en cuanto al manejo de la emociones, de esta manera se administra continuamente el conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades y visualizándolo como un activo intangible.

El conocimiento que se comparte al interior de la empresa permite que cada funcionario de promociones y cobranzas beta ofrezca una mejor atención al deudor, lo motive y le brinde la oportunidad necesaria para que alcance la liberación de la deuda que presente con el banco.

**Capacitación y Retroalimentacion del personal:**

Promociones y Cobranzas Beta S.A. pertenece a un negocio nuevo en el mercado, por tanto los temas y personas especializadas en cobranza son escasas, si sumamos a este hecho el tamaño de la Regional Pasto, que corresponde a una ciudad pequeña, donde la incursión en este negocio es reciente y por ende no se había presentado la necesidad de capacitarse o formarse en esta especialidad (cobranza); por este motivo se ha incurrido en el tema de las capacitaciones virtuales. La mayoría de conocimientos han sido empíricos o a través de la propia experiencia; sin embargo sigue haciendo falta refrescar conocimientos y avanzar en ellos con temas directa o indirectamente relacionados con la recuperación de cartera.

La retroalimentación que se realiza a partir del año 2006 a la fecha se ha incrementado en un 30%; sin embargo al no contar con la capacitación en nuevos temas o temas más avanzados relacionados directa o indirectamente al negocio no se ha logrado realizar una retroalimentación como se quiere en la actual dirección, en estos momentos se está trabajando para mejorar este conocimiento y por ende la retroalimentación del mismo.

**La innovación e investigación el camino al éxito sostenido:**

El proceso de la Innovación en Promociones y Cobranzas Beta S.A. ha sido todo un camino de estudio e investigación de las necesidades del cliente, para llegar a obtener constantemente ideas, técnicas, procesos y servicios que satisfagan completamente esta necesidad de tal manera que además de ser sorprendentes permitan tener éxito en la organización.

En el campo de la investigación se ha mejorado notablemente, partiendo de nuestro punto de referencia desde el año 2006 a la fecha se ha incrementado en un 50% en dedicar tiempo a la investigación; destinando a la creatividad y a las ideas de innovación un punto importante dentro de la agenda de trabajo.

La implementación de procesos y herramientas innovadoras permite a promociones y cobranzas beta prestar un mejor servicio al cliente siendo el caso de los moradores del banco Davivienda y promover el pago.

**Calidad del servicio al cliente:**

En Promociones y Cobranzas Beta S.A. esta perspectiva es vital; ya que el cliente debe quedar completamente satisfecho y al estarlo la organización se enriquece; como se ha logrado? entregando óptimos resultados en el cumplimiento de metas y entregando a sus clientes una óptima atención, encaminada al diagnóstico de acuerdo a cada caso, cada necesidad y cada situación del deudor, de esta manera se puede ofrecer una asesoría, donde cada gestor esta en las capacidades de adecuar las alternativas que ofrece el Banco Davivienda y amoldarlas a cada deudor, de tal forma que tanto el como el cliente y la empresa se beneficie logrando con este una tripleta de éxito y rendimiento potencial.

**Pacto Colectivo y Rentabilidad:**

En Promociones y Cobranzas Beta el crecimiento financiero y sostenibilidad dependen en primera medida de la rentabilidad que le pueda generar el cumplimiento o no de las metas mensuales, ya que por esto el Banco cancelara a Promociones y Cobranzas Beta una comisión, es decir que entre más cartera se recupere el pago será mayor y en segunda medida de las buenas relaciones que tenga y logre mantener con la entidad financiera para la cual trabaja, con esto llevando a lograr pactos colectivos, convenios y tratados que logren disminuir los egresos de Beta y fortalecer la empresa tanto rentable como humana, lo cual se pueden visualizar como un gran éxito ya que a partir del año 2008 se ha generado un crecimiento financiero y por ende la sostenibilidad de la empresa, posicionándose a nivel nacional como la mejor casa de cobranzas y por tanto la que más rentabilidad deja en sus balances.

Gracias a la inclusión de Promociones y Cobranzas Beta S.A. al Grupo Bolívar y al pacto colectivo firmado con el Banco Davivienda en el año 2008, se ha logrado una mejoría en la rentabilidad de la empresa en un 40%, que a diferencia de años atrás en los cuales los que ahora son beneficios anteriormente eran egresos para Beta y por ende la rentabilidad más baja.

**Cumplimiento de metas:**

El cumplimiento de las metas mensuales de manera constante y sostenible ha generado más ingresos para la empresa, haciendo que la misma pueda invertir en la misma empresa y a su vez obtener mayores atributos y más ganancias que fortalecen el musculo financiero y fortalece la organización, este cumplimiento sostenido se ha logrado incrementar a partir del año 2007.

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

VARIABLES DE COMPETITIVIDAD	PONDERACION	CLASIFICACION	PXC
Sinergia Positiva	0.10	3.0	0.30
Comunicación	0.05	3.0	0.15
Aprendizaje Continuo	0.08	4.0	0.32
Evolución del Conocimiento	0.05	3.0	0.15
Asesoría Especializada y Atención al Cliente	0.10	4.0	0.40
Innovación e Investigación	0.10	4.0	0.40
Pacto Colectivo y Rentabilidad	0.20	4.0	0.80
Trabajo en equipo	0.10	4.0	0.40
Capacitación y Retroalimentación del personal	0.02	3.0	0.06
Cumplimiento de metas	0.20	4.0	0.80
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.78</b>

Fuente- Este estudio

**Interpretación:** La puntuación obtenida en la matriz MEFI es de **3.78** lo cual indica que Promociones y Cobranzas Beta S.A. presenta fortalezas internas relacionadas con la asesoría especializada, el cumplimiento de metas, en Innovación e Investigación, lo que se traduce en un nivel de competitividad representativo, sin embargo debe mejorar el proceso de Capacitación de personal ya que esta representa una de sus debilidades.

## **Análisis de Variables Externas.**

### ***Entorno económico***

En un escenario económico como el actual, en que las empresas se mueven hacia la globalización, las grandes operaciones de fusión y análisis imperan en la empresa actual, es el caso de Promociones y Cobranzas Beta al ser aliado del banco Davivienda, para recuperar la cartera morosa del banco.

**Capacidad de pago del cliente.** Dentro de los créditos el riesgo crediticio es un tema o constituye un tema de suma importancia para las empresas, las cuales no siempre son de gran envergadura. En el caso de Promociones y cobranzas beta, se realiza un diagnóstico de los deudores morosos de Davivienda; el diagnóstico permite determinar la capacidad de pago del deudor y ofrecerle las alternativas que le permitan ponerse al día con la deuda.

**Entorno tecnológico.** Siendo este entorno el principal motor de crecimiento, la automatización y la información están provocando cambios radicales. La tecnología se va renovando de manera constante, esto implica que Promociones y cobranzas beta tenga que estar a la vanguardia de la tecnología para prestar un servicio oportuno y eficiente y pueda competir a nivel nacional.

**Desarrollo de TIC.** Promociones y cobranzas beta está implementando herramientas tecnológicas que le permitan prestar un servicio eficiente y con el cual se puede llegar a un mayor número usuarios y cumplir las metas establecidas por la empresa en este caso Davivienda. Promociones y Cobranzas beta es una empresa relativamente nueva y aunque ha implementado nueva tecnología este medio le obliga a actualizarse de manera constante. Si se tiene en cuenta que el gobierno Nacional ha planteado que para el año 2019 todos los colombianos estén conectados, comunicados e informados a través de las tecnologías de información y comunicación (TIC). Este enfoque hace que Promociones y cobranzas beta implemente la tecnología necesaria que le permita contar con las herramientas, equipo, programas informáticos, aplicaciones y medios que permita que la empresa sea competitiva.

**Existencia de Base de datos externa sobre clientes.** La base de datos es una herramienta muy utilizada en la actualidad para implementar bases de datos ya planificados. Estas permiten establecer interconexiones entre los datos que están guardados

en tablas, ya que pueden ser dos o más tablas. Promociones y cobranzas beta, cuenta con la base de datos de sus usuarios. Lo que le permite agilizar el servicio.

**Entorno social:** Los factores culturales, políticos y económicos etc, influyen los unos a los otros, interrelacionándose de diversas maneras de acuerdo al momento histórico y las características culturales de la sociedad. Este entorno influye directamente sobre Promociones y cobranzas beta teniendo en cuenta que las actitudes, formas de ser, expectativas, grados de educación, inteligencia, costumbres de la población hacia donde van dirigidos los esfuerzos de la empresa surtan los resultados deseados y se logre concientizar a la misma hacia el pago de sus obligaciones.

**Cultura de no pago.** En nuestro medio no existe la debida concientización y capacitación a la población hacia la cultura de pago, es necesario que promociones y cobranzas beta implemente dentro de los servicios que ofrece, las mediada y alternativas necesarias para informar al deudor de las ventajas que tendría el realizar el pago oportuno de sus obligaciones. Se considera entonces que el entorno social influye directamente sobre promociones y cobranzas beta teniendo en cuenta que la educación inteligencia, la cultura de la población ha llevado a gran número de clientes del banco a la cultura del no pago.

**Inequidad social y pobreza.** La desigualdad en nuestro país no es casual sino el reflejo de una estructura social que permite el incremento creciente, persistente de la concentración de la riqueza, situación materializada en la apropiación de sus principales bienes y de la renta nacional en pocas manos. Según estadísticas de la Naciones unidas, se ha informado que la pobreza en Colombia persiste; de los 46 millones de personas que residen en nuestro país, 21 millones la sufren.

Promociones y cobranzas Beta, al realizar el diagnostico a los deudores y estudiar su caso, observa que gran parte de ellos han perdido sus empleos, o los ingresos mensuales no alcanzan para solventar la deuda, razón por la cual el papel de la empresa, es orientar e informar al cliente sobre los beneficio que tiene el pago de sus obligaciones y brindarle al deudor las alternativas necesaria para arreglar o normalizar su situación con el banco.

**Entorno ambiental:** O también conocido como entorno físico que se refiere a fenómenos naturales como régimen de lluvias , plagas, topografía entre otros, también se involucra en este entorno el impacto que ofrece el crecimiento económico, la innovación de las actividades industriales y la innovación técnica no controlada que contribuyen al

deterioro medioambiental progresivo. Dependiendo de los fenómenos naturales que sucedan, estos favorecen o perjudican de alguna manera a Promociones y cobranzas beta ya que de ahí que se logre la recuperación o no de la cartera morosa de la población que depende en especial de la actividad agrícola y ganadera.

**Cambios climáticos.** Estos fenómenos naturales afectan en gran medida a gran parte de la población productiva de nuestro País. Las inversiones en el sector agrícola y ganadero se ha visto seriamente afectada por la pérdida de sus productos y animales. Promociones y cobranzas beta al realizar el diagnóstico a cada deudor es conocedor de su situación. Es necesario que promociones y cobranzas beta presente y proponga al banco modelos de cobranza que brinden las alternativas de arreglo que permitan el pago del deudor.

**Emergencias naturales y antrópicas.** Toda circunstancia de riesgo que pueda ocurrir ante fenómenos ocasionados por la naturaleza o la acción del hombre y que afectan las condiciones normales de las comunidades, como por ejemplo; un terremoto, una erupción, un huracán, inundaciones, avalanchas entre otras. También las amenazas antrópicas que se refiere al peligro generado por la acción del hombre sobre los elementos de la naturaleza (aire, agua, tierra) y sobre la población, ponen en grave peligro la integridad física y la calidad de vida de las comunidades. Al llegar promociones y cobranzas beta a realizar el diagnóstico respectivo a deudores que han sido afectados por este tipo de emergencias y que quedan sin capacidad de pago, se debe presentar al banco las alternativas necesarias que permitan presentar un panorama de solución para los deudores.

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

VARIABLE	PONDERACION	CLASIFICACION	P x C
Capacidad de pago del cliente	0.2	4.0	0.8
Desarrollo de TICs	0.2	4.0	0.8
Implementación de software	0.1	2.0	0.2
Expansión de servicios	0.1	3.0	0.3
Políticas de crédito	0.1	3.0	0.3
Cultura del no pago	0.1	3.0	0.3
Inflación	0.1	3.0	0.3
Situación climática y ambiental	0.1	3.0	0.3
Violencia y Desempleo	0.1	3.0	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>3.6</b>

Fuente- Este estudio

**Interpretación:** según los resultados obtenidos de la matriz MEFE, 3.6, se puede concluir que Casa de cobranzas BETA, está respondiendo de manera efectiva a las oportunidades y amenazas que se presentan en el sector financiero, con la puesta en marcha de estrategias tendientes a la especialización de su producto relacionado /Recuperación de cartera.

**Nota:** Promociones y Cobranzas Beta es la única entidad que maneja cartera de Davivienda en la ciudad de Pasto, por este motivo no tiene lugar al análisis de las cinco fuerzas de la industria.

**Tabla 3. Matriz MPC perfil competitivo**

FACTORES CLAVES DE EXITO	PONDERACION	C. BETA		COLLECT CENTER	
		CLASIF.	C x P	CLASIF.	C x P
Alianza Estratégica Grupo Bolívar	0.30	4	1.20	1	0.30
Amplia trayectoria basada en experiencia	0.15	3	0.45	2	0.30
Imagen corporativa pionera en cobranzas a nivel nacional.	0.05	2	0.10	2	0.10
Cumplimiento y sobre ejecución de metas	0.30	4	1.20	3	0.90
Cualificación del talento humano	0.20	3	0.6	4	0.80
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.55</b>		<b>2.40</b>

Fuente- Este estudio

**Interpretación:** Según los resultados de la matriz MPC; Casa de Cobranzas BETA con una puntuación de 3.55, tiene ventajas competitivas sobre su competidor COLLECT CENTER quien tiene una puntuación de 2.40.

**Etapas de identificación de estrategias:**

**Tabla 4. Matriz DOFA**

2. MATRIZ DOFA		
<b>DOFA</b>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1. Capacidad de Pago del Cliente O2. Desarrollo de TIC O3. Disponibilidad Pólizas de Seguro para el desempleo y agrícola O4. Mejoramiento del nivel Educativo de los deudores O5. Políticas Financieras para beneficios del consumidor financiero.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1. Cultura del no Pago A2. Políticas Crediticias A3. Tasas de Interés A4. Inflación A5. Desempleo A6. La presencia de otras instituciones especializadas en cobranza en la región. A7. Falta de Educación Financiera A8. Situaciones Climáticas A9. Violencia</p>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Diagnóstico de Cada Cliente. F2. Asesoría Especializada F3. Cumplimiento de Metas F4. Tecnología de vanguardia F5. Innovación. F6. Pacto Colectivo y Exclusividad. F7. Bienestar del cliente Interno F8. Cobertura Nacional F9. Infraestructura F10. Disponibilidad de Centro de Costos. F11. Departamento de Localización.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p><b>F1,F2,F3;O1,O2,O3</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>DESARROLLAR UN MODELO DE ATENCIÓN PERSUASIÓN DE CLIENTES.</li> <li>INCREMENTAR CUMPLIMIENTO DE METAS DE RECUPERACION DE CARTERA.</li> <li>INCREMENTAR LA RENTABILIDAD OPTIMIZANDO COSTOS Y GASTOS</li> <li>IMPLEMENTAR MODELO PARTICIPATIVO PARA LA CONSTRUCCION DEL CONCIMENTO-CREATIVIDAD</li> <li>Creación de un buzón de sugerencias virtuales,</li> <li>Creación de un asesor virtual.</li> <li>Crear un programa para generar recordatorios, de los compromisos adquiridos.</li> <li>Creación de una Red Social.</li> <li>Creación de un periódico Virtual.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p><b>F1,F2,F3;A1,A2,A3, A2,F13, A6,F1</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>FORTALECER LA EDUCACIÓN FINANCIERA A LOS CLIENTES.</li> <li>DESARROLLAR NUEVAS ALTERNATIVAS DE ACOMPAÑAMIENTO Y ASESORIA ESPECIALIZADA PARA MANEJO DE OBLIGACIONES</li> <li>ESTANDARIZAR CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE</li> <li>Implementar un programa de bienestar laboral y salud ocupacional y medicina preventiva</li> <li>Proponer al banco un nuevo modelo de cobranzas.</li> <li>Crear un esquema de tiempos.</li> </ol>
<p>F12. Comunicación Interinstitucional F13. Disponibilidad de Información F14. Atención de Calidad al Cliente F15. Responsabilidad Social</p>	<p>10. Evaluar la satisfacción y necesidades del cliente</p> <p><b>F1,F3,F8; O2,O3,O4,O5</b></p> <p>11. Inclusion obligatoria de seguros de desempleo y agrícola para ampliar las opciones de recuperación de cartera.</p>	<p>7. Definir y aplicar un protocolo para el manejo y persuasión de clientes. 8. <u>subcreacion</u> de servicios ofrecidos a otras entidades. 9. Implementación del servicio de cartera preventiva 10. Estudio de Mercadeo 11. Buzón de Sugerencias 12. Implementar brigadas de recuperación.</p> <p><b>F7,F12, F13,F15;A6,A8,A9, A7,F15</b></p> <p>13. Programa de educación e información financiera a los clientes</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. Ausencia de un Departamento Jurídico Regional. D2. Falta de Capacitación especializada en cobranza al cliente interno. D3. Escasa Retroalimentación. D4. Falta de coordinación y unificación de informes. D5. Falta de Almacenamiento de información del</p>	<p style="text-align: center;"><b>D1,D2,D3;O1,O2,O3</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>CREACIÓN DEL SAI (SISTEMA DE ASESORÍA INTERACTIVO).</li> <li>POTENCIALIZAR LA PRODUCTIVIDAD.</li> <li>IMPLEMENTAR SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD, ACCION BASADA EN PROCESOS.</li> <li>DESARROLLAR PROGRAMA BIENESTAR LABORAL CLIENTE INTERNO.</li> </ol> <p><b>D4;O1,O5</b></p> <p>5. Estandarizar y conciliar los informes y reportes de información para Davivienda.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p><b>D2,D3;A2,A3:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>REINVERTIR EN NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO. CREACION NUEVAS EMPRESAS.</li> <li>FORTALECER LA ARQUITECTURA DE MEDICION.</li> <li>DESARROLLAR Y AFIANZAR LA COMPETITIVIDAD DE LOS COLABORADORES</li> <li>Capacitación en Créditos y Colocación.</li> </ol> <p><b>D1;A1</b></p> <p>5. Crear un esquema de comunicación interna (Equipo de trabajo).</p>

<p>conocimiento y experiencia con clientes.</p> <p>D6. Ausencia de Monitoreo de asesores automático.</p> <p>D7. Ausencia de un Sistema de Gestión de Calidad para la casa de cobranzas.</p> <p>D8. Ausencia de evaluaciones de clima laboral.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b> <b>D2,D3;O2,O3</b></p> <p>6. Capacitación Virtual.</p> <p>7. Audio capacitaciones y Audio conferencias.</p> <p>8. Aplicar pruebas de Conocimiento.</p> <p><b>D1;O1,O2,O3</b></p> <p>9. Envío de Comunicados Virtuales</p>	<p>6. Diseñar un plan de enseñanza y concientización.</p> <p><b>D3,D5;A6,A7</b></p> <p><b>7. ESTABLECER SISTEMAS DE RETROALIMENTACION E INTERCABIO DE EXPERIENCIAS Y RESULTADOS CON DAVIVIENDA</b></p> <p>8. Retroalimentación entre Davivienda y Beta sobre las principales causas de riesgo identificadas en la recuperación de la cartera</p> <p>9. Generación de capsulas de conocimiento, que integren el conocimiento y experiencias exitosas de las diferentes sucursales.</p> <p><b>D7;O1,O2,O3</b></p> <p>10. Implementación de un sistema de gestión de calidad.</p> <p><b>D5,D6; A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8</b></p> <p>11. Implementación de un sistema de medición a través de indicadores.</p>
---	--	--

Fuente- Este estudio

### Estrategias funcionales

#### *Interpretación de las estrategias cruzadas / análisis DOFA*

#### Estrategias FO:

#### **F1,F2,F3;O1,O2,O3**

Apoyándose en los avances tecnológicos, crear un buzón de sugerencias virtual, en el cual a diferencia del buzón físico se dirija a las personas que por capacidad de tiempo o simplemente practicidad prefieren conectarse vía electrónica a realizar sus aportes, sugerencias, quejas y/o reclamos acerca de sus obligaciones y/o créditos.

Crear un Asesor virtual, en continuidad con el tema de las personas que por disponibilidad o partiendo de la idea de que a los más jóvenes les gusta más la idea de ser atendidos virtualmente que la atención personal; este asesor virtual le brindaría los mismos beneficios al cliente que un asesor presencial y a cualquier hora del día.

Desarrollar un programa el cual nos permita generar recordatorios de los compromisos adquiridos por parte del cliente, de tal manera que no se pierda tiempo en verificación de compromisos y que sea el mismo sistema quien nos recuerde de acuerdo al día y la hora pactada con el cliente.

Crear una red social de Cobranzas Beta, en la cual tanto clientes como funcionarios, se puedan enterar de novedades, tasas de interés, beneficios, descuentos, plazos de créditos, tarjetas de crédito, normalizaciones, represteos etc todos los productos que tiene el Banco y puedan estar a disposición de todos.

Crear un periódico virtual de Cobranzas Beta, el cual pueda ser enviado de manera periódica a los correos electrónicos de los clientes, para que de acuerdo a este se puedan enterar, aprender, conocer y al mismo tiempo se crea un sentido de compromiso y constante recordación e invitación a mantener sus obligaciones al día.

**F1,F2,F13,F14;O1,O3,O5**

**Evaluar la satisfacción y necesidades del cliente,** Partiendo de que se cuenta con un diagnostico de cada cliente, en la cual se muestra la información necesaria sobre del cliente, se puede determinar las necesidades, aspiraciones y lo que espera recibir cada cliente por parte del banco, apoyándonos en la políticas financieras encaminadas al bienestar del cliente, se dará solución a sus necesidades prioritarias, de tal manera que se logre la satisfacción y bienestar del cliente.

**F1,F3,F8; O2,O3,O4,O5**

**Inclusión obligatoria de seguros de desempleo y agrícola para ampliar las opciones de recuperación de cartera.** Igualmente a la anterior estrategia, si se esta buscando el bienestar del cliente y apoyarlo en periodo de crisis, es importante la creación del seguro de desempleo y agrícola, que permita la recuperación del cliente y ue la deuda pueda ser negociada y que el cliente pueda seguir contando con el servicio del banco e igualmente la casa de cobranzas Beta de cumplimiento a las metas que le asigna el banco.

**Estrategias FA**

**F1,F2,F3;A1,A2,A3**

**Realizar un estudio de mercadeo,** a fin de conocer al cliente de manera integral; que hábitos, deseos, expectativas tiene; conocer el motivo por el cual escogieron al Banco Davivienda para realizar su solicitud de crédito, este proceso con la ayuda de encuestas

mediante entrevistas a manera de conversación; sin hacerle sentir al cliente que estamos gastando parte del tiempo.

**Crear un Buzón de sugerencias**, dirigido a todas las personas que quieran aportar una idea acerca de la manera en que le gustaría que sea atendido o a las alternativas que le gustaría que el Banco le ofrezca, para que puedan normalizar su situación, de esta manera se lograría una satisfacción del cliente y de la misma manera se mejoraría en el cumplimiento de las metas.

**Realizar brigadas dirigidas al deudor para resolver inquietudes**, aclarar dudas respecto a consecuencias negativas de no pago, las tasas de interés que tiene cada uno, como lo afecta y cuáles son las políticas de crédito que tiene cada producto que le adeudan al Banco con el ánimo de crear una cultura de concientización y aprendizaje.

**Proponer al Banco un nuevo modelo de Cobranzas**, el cual este enfocado en brindarle al deudor alternativas de arreglo únicas, personales y de acuerdo al motivo de pago y a las condiciones en las cuales fue creado el crédito.

**Crear un esquema de tiempos**, en los cuales no existan inconformidades por parte del cliente en el tema de respuesta rápida y oportuna para que de esta manera el cliente tenga la oportunidad de acceder al arreglo de sus obligaciones en el menor tiempo posible.

**Definir y aplicar un protocolo para el manejo y persuasión de clientes.** Una de las fortalezas de la casa de cobranzas es la excelente atención a su clientes, lo que le ha permitido mantenerse vigente y cumplir las metas que le impone el banco, para hacer mucho mas efectiva su labor y recibir la atención y respuesta esperada por parte de los clientes de Davivienda que se encuentran en Mora, es importante que se cuente con un protocolo de atención, que lo desarrollen todos los funcionarios de la casa de cobranza, para hacer mas fácil la comunicación con el cliente, lograr su receptibilidad y logra el objetivo propuesto que es la recuperación de cartera.

#### **F7,F12, F13,F15**

**Implementar programa de bienestar laboral y salud ocupacional y medicina preventiva.** Para mantener y mejorar la calidad del servicio de los empleados de casa de cobranzas beta es importante que cuenten con un programa de bienestar laboral, atención en salud ocupacional y medicina preventiva para evitar el ausentismo por enfermedad, el

estrés laboral, siendo estos lo mas comunes;, estos programas garantizaran que el funcionario tenga toda la disposición para el desarrollo de su labor, encontrara en su trabajo tranquilidad, comodidad y un ambiente adecuado y agradable con lo cual se garantizaran resultados efectivos para el banco Davivienda y por ende mejores ingresos para casa de cobranza Beta.

**Estrategias DO:**

**D2,D3;O2,O3**

Capacitación virtual con entidades y / o personas ya sean de otras ciudades u otros países que tengan conocimientos acerca de los temas encaminados a la recuperación de cartera.

Audio capacitaciones y o/ audio conferencias en línea con otras regionales de la empresa a fin de compartir experiencias y conocimientos, para de esta manera transmitir de manera interna y lograr una adecuada retroalimentación de este conocimiento adquirido.

Generar y aplicar de manera mensual exámenes o pruebas de conocimiento, dirigidos a los asesores de cobranzas, para medir el grado de capacidad y de recordación que tiene cada funcionario de acuerdo a lo aprendido.

**D1;O1,O2,O3**

Generar un programa que envíe a los clientes de manera programada y dentro de las fechas establecidas o acordadas los diferentes modelos de carta según sea el caso ya sea de recordación de compromiso de pago o de invitación a obtener de manera gratuita una asesoría especializada y así evitar que un alto número de clientes que cuentan con la capacidad económica, no realicen sus pagos por no contar con la información adecuada y oportuna.

**D1,D2,D3;O1,O2,O3**

Crear un sistema de asesoría interactivo en el cual cada asesor o funcionario pueda plantear de manera inmediata alguna duda e inquietud que le pueda surgir y de la misma manera inmediata obtenga la respuesta por parte de su Jefe o de las persona que tengan la respuesta correcta y que se encuentre conectado a este vínculo.

**Estrategias DA:**

**D4;O1,O5**

Estandarizar y conciliar los informes y reportes de información para Davivienda.

**D2,D3;A2,A3**

Promover capacitación orientada a temas de crédito y colocación, para de esta manera entender aún mejor el caso de cada producto del cliente.

**D1;A1**

Crear un esquema de comunicación interna, de tal manera que dentro del equipo de trabajo ya se tengan identificados aquellos clientes que no tiene un buen habito de pago y así no se desgaste en tiempo ni en dinero con gastos de visitas y de envío de correspondencia, todo a fin de que con este sistema de comunicación se pueda encaminar los esfuerzos a diseñar estrategias de recuperación de cartera a este tipo de clientes.

Diseñar un plan de enseñanza y concientización de las personas a no endeudarse más de lo que está a su alcance y así no comprometer el salario que aún no se han ganado.

**D3,D5;O6,O7**

**Retroalimentación entre sucursales.** Es importante la comunicación y el intercambio de información entre las sucursales de Davivienda en todo el país, con lo que se lograría contar con el apoyo y la asesoría para dar solución a casos en los cuales alguna de las sucursales tenga experiencia, estos conocimientos y experiencias compartidas permitirán dar solución de manera efectiva y ágil.

**Retroalimentación entre Davivienda y Beta sobre las principales causas de riesgo identificadas en la recuperación de la cartera.** De igual manera debe existir una retroalimentación constante entre estas dos entidades para mantener la información directa sobre las causa que están originando que los clientes de Davivienda no estén efectuando los pagos de manera oportuna, la comunicación constante permitirá llegar a acuerdos entre el Davivienda y Beta, sobre los mecanismos a utilizar para lograr la recuperación de cartera.

**Generación de capsulas de conocimiento, que integren el conocimiento y experiencias exitosas de las diferentes sucursales.** Consistiría en que de las experiencias exitosas de las diferentes sucursales de Beta que operan en las diferentes ciudades del país,

sean recopiladas y transmitidas a todas las sucursales, para que estas experiencias sirvan de ejemplo o brinde los parámetros necesarios para dar solución a casos similares. Esta transmisión de conocimiento y experiencias harán que se fortalezca la empresa y trabaje como un todo, como una familia.

**D7;O1,O2,O3**

**Implementación de un sistema de gestión de calidad.** La implementación de un sistema de calidad le permite a la empresa garantizar el servicio que Davivienda presta a su cliente el Banco Davivienda, además le permitirá

**D5,D6; A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8**

**Implementación de un sistema de medición a través de indicadores.** Los indicadores que se obtienen del diagnóstico que se haga a cada uno de los clientes de Davivienda brindará los parámetros que determinarán que tipo de conciliación se hará con el deudor, estos indicadores permitirán que las medidas adoptadas sean las más acertadas para lograr la recuperación de cartera, además le permitirá a cobranzas Beta cumplir las metas establecidas por el banco, creando credibilidad y confianza.

## **REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

### **Principios corporativos**

- ✓ **SATISFACER EN GRAN ESCALA AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.** En este principio queremos dar a conocer que nuestra institución brinda un excelente servicio personalizado a nuestros clientes en el campo de cobranzas.
- ✓ **CREEMOS EN LA TRANSPARENCIA Y EFICACIA DE LA EMPRESA.** Casa de Cobranzas Beta S.A cumple con los objetivos y misión de la entidad.
- ✓ **CREEMOS EN LA TRANSPARENCIA Y EFICACIA DE LA EMPRESA.** Casa de Cobranzas Beta S.A cumple con los objetivos y misión de la entidad.
- ✓ **RECONOCER Y MANTENER EXCELENTES RELACIONES LABORALES CON NUESTROS CLIENTES Y EMPLEADOS.** Este principio es muy importante en nuestra institución porque nos ha permitido llevar un buen ambiente laboral logrando cumplir metas y objetivos.
- ✓ **SOMOS UNA FAMILIA ENFOCADA EN EL TRABAJO EN EQUIPO CONTINUO Y LA SINERGIA POSITIVA.** Nos permite lograr mejores resultados que se reflejan en el cumplimiento de metas
- ✓ **VERDAD EN TODOS LOS ACTOS PARA MANTER NUESTRA ETICA Y PROFESIONALISMO.** Nos consideramos una entidad que trabaja demostrando ética y profesionalismo en todas las acciones y actuaciones de nuestra entidad.
- ✓ **RESPECTO, BUEN TRATO Y CALIDAD HUMANA.** Somos conocedores de la importancia de desarrollar las actividades de cobranza, bajo los principio de buen trato y respeto para lograr impacto positivo en los clientes y alcanzar los objetivos empresariales.

### **Redefinición de la misión**

Ofrecemos excelencia en la gestión de recaudos de cartera bancaria propiciando resultados eficientes y oportunos, generando estrategias viables asesoría especializada y alternativas de recuperación suficientes e innovadoras que permitan conservar la confianza y estrechar las relaciones entre Davivienda y los usuarios de sus productos; sustentados en un enfoque de calidad, ética y principios que fortalezcan la competitividad.

### **Redefinición de la visión**

Promociones y cobranzas Beta S.A. para el año 2032 se consolidara como una entidad pionera y especializada en el desarrollo de soluciones tecnológicas e integrales para la recuperación de cartera, a través de una plataforma virtual y redes de última generación, que permitan a sus clientes acceder a capacitaciones y alternativas financieras acorde a sus necesidades.

### **Objetivos estratégicos**

#### ***Objetivo general***

Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 40%, mediante el diseño y ejecución de un Plan de re direccionamiento estratégico, basado en valores y principios corporativos de calidad humana y respeto.

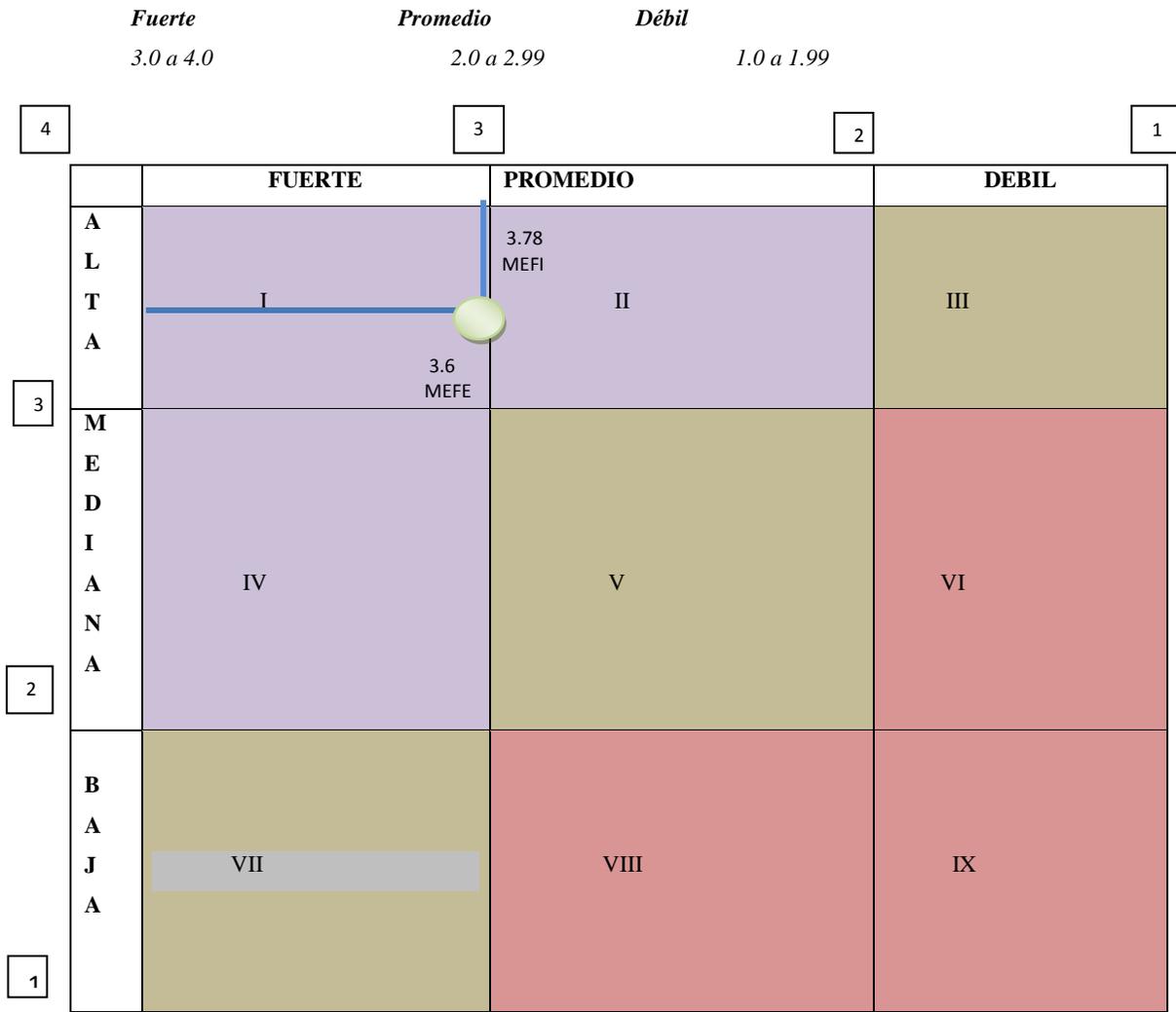
#### ***Objetivos específicos***

- ✓ Desarrollar un proceso de satisfacción de usuarios, que permita conocer percepciones del cliente de manera integral y a su vez establecer acciones tendientes al mejoramiento de los servicios prestados.
- ✓ Reforzar los servicios de atención al cliente, mediante herramientas tecnológicas e innovación.
  - ✓ Desarrollar el componente de capacitación y actualización informacional del Talento humano, con el fin de optimizar los servicios prestados y el desarrollo de procesos de eficiencia y eficacia.
- ✓ Minimizar el porcentaje de clientes ilocalizados en un 20% a término de un año, mediante la implementación de herramientas tecnológicas y bases de datos.
- ✓ Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 15% a Diciembre de 2013 con la implementación de los nuevos modelos y esquemas de cobranza.

PLATAFORMA ESTRATEGICA

Matrices

Figura 1. Evaluación de factores internos y externos (MATRIZ I-E)



Fuente- Este estudio

 Estrategias de Negocios de **Crecimiento, edificación y ataque**

 Estrategias de Negocios de **Mantenimiento, conservación y defensa**

 Estrategias de Negocios de **Cosechar, desechar o Retirada.**

**Interpretación:** de acuerdo con el resultado obtenido en la Matriz I – E, Promociones y Cobranzas BETA S.A, tiene las condiciones necesarias para establecer estrategias de negocios tendientes al crecimiento y edificación es decir: Es necesario atacar y penetrar el mercado, Desarrollo y posicionamiento de productos y fortalecimiento de ventajas competitivas

**Matriz PEYEA. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones.**

**Fortalezas financieras**

- Una de las herramientas importantes de conciliación de la etapa 2.
- Se representa por cuatro cuadrantes, que representan si las estrategias que se deben implementar resultado de esta matriz son agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.
- Los ejes de la matriz representan las dimensiones internas conformada por las fortalezas financieras (FF) y las ventajas competitivas (VC).
- Las dimensiones externas están conformadas por la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la Industria (FI).

**Fortalezas financieras**

- La recuperación de cartera para el año 2012 fue de \$ 66.000.000.000, superior al año de pasado que fue de \$60.000.0000.
- El promedio de crecimiento de casa de cobranzas Beta para el año 2012 fue del 61%.

**Fortaleza industrial**

- ✓ Tiene gran potencial de crecimiento por se la única empresa de cobranza en la ciudad.
- ✓ Su potencial de ganancias depende de la recuperación de cartera asignada y el cumplimiento de metas.
- ✓ Cuenta con estabilidad financiera.
- ✓ Conocimiento e implementación de los avances tecnológicos.

**Estabilidad ambiental:**

- ✓ Avances tecnológicos constantes.
- ✓ El desempleo.
- ✓ Perdidas frecuentes en el sector agrario y que son clientes de Davivienda.
- ✓ Cultura del no pago.

**Ventajas competitivas:**

- ✓ Cumplimiento y sobre ejecución de metas.
- ✓ Tiene alianza estratégica con el Grupo Bolívar.
- ✓ Imagen corporativa pionera a nivel nacional

FORTALEZA FINANCIERA (FF)	PUNTUACION
- La recuperación de cartera para el año 2012 fue de \$ 66.000.000.000, superior al año de pasado que fue de \$60.000.0000.	4
- El promedio de crecimiento de casa de cobranzas Beta para el año 2012 fue del 61%.	4
	—————
	8

FORTALEZA INDUSTRIAL	
- Tiene gran potencial de crecimiento por su reconocida experiencia.	3
- Su potencial de ganancias depende de la recuperación de cartera asignada y el cumplimiento de metas.	3
- Cuenta con estabilidad financiera.	5
- Conocimiento e implementación de los avances tecnológicos.	4
	—
	15
ENTORNO AMBIENTAL	
- Avances tecnológicos constantes.	-2
- El desempleo.	-4
- Perdidas frecuentes en el sector agrario y que son clientes de Davivienda.	-3
- Cultura del no pago.	-5
	—
	-14

VENTAJA COMPETITIVA	
- Cumplimiento y sobre ejecución de metas.	-1
- Tiene alianza estratégica con el Grupo Bolívar.	-1
- Imagen corporativa pionera a nivel nacional	-2
	—————
	-4

**Conclusión:**

- El promedio EA =  $-14/4 = -3,5$  ( eje Y )
- El promedio FI =  $15/4 = 3,75$  ( eje X )
- El promedio VC =  $-4/3 = -1,33$  ( eje X )
- El promedio FF =  $8/2 = 4$  ( eje Y )

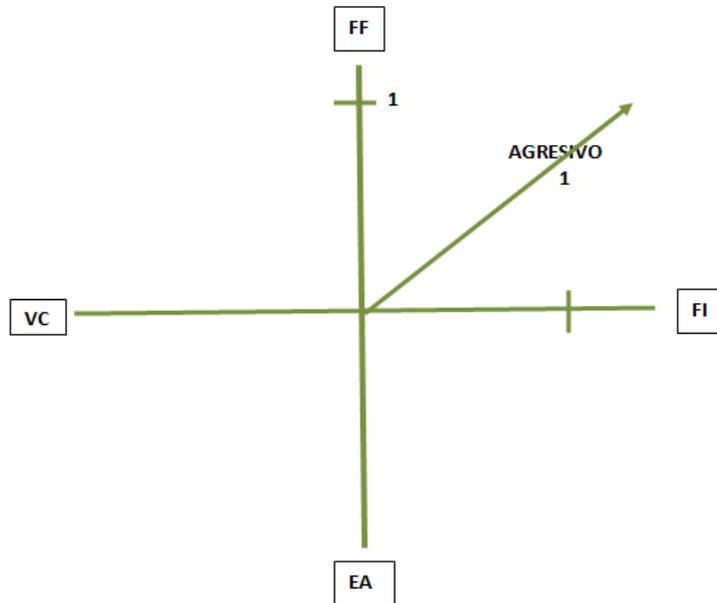
Las coordenadas del vector direccional eje X =  $-1,33 + 3,75 = 2,42$

Las coordenadas del vector direccional eje Y =  $-3,5 + 4 = 0,5$

**Interpretación:**

De los resultados obtenidos en la Matriz PEYEA, se puede decir que Casa de Cobranzas Beta debe adoptar estrategias **AGRESIVAS**, ya que le vector direccional se encuentra en el cuadrante superior derecho, lo que quiere decir que Casa de Cobranzas Beta se encuentra en una posición ideal que le permite aprovechar sus fortalezas internas, con el fin de aprovechar las oportunidades externas, para lo cual debe superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Figura 2. Crecimiento de la empresa



Fuente- Este estudio

Para casa de cobranzas Beta, se inicio con una corta fase de introducción en el mercado, sobre el año 2000, la cual duro aproximadamente 1 mes , posteriormente del año 2000 al año 2011 se atravesó la fase de crecimiento y fue el momento en que BETA, incursionó en el mercado de Davivienda, aumentando la cartera y el recaudo, partiendo de los datos suministrados por el Informe Directivo, (Departamento Administrativo, Promociones y Cobranzas BETA, 2012) suministrado por el departamento Administrativo, la tasa de crecimiento de Promociones y Cobranzas Beta S.A en los últimos 5 años es del 61%.

### *Previsión de la demanda*

**Métodos subjetivos:** Para el caso de Cobranzas BETA se puede establecer como método de previsión de la demanda el criterio de los expertos con dominio cualitativo quienes mencionan que el mercado de las cobranzas tiende al incremento y para el caso de Casa de Cobranzas BETA, se encuentra en una fase de crecimiento rápido con una posición competitiva fuerte ; los clientes del área financiera están llegando al sobreendeudamiento, eso sumado a la presencia de determinantes estructurales que están llevando a que las

inversiones sean cada vez más inseguras y que en muchas ocasiones las pequeñas y medianas empresas quiebren, ingresando al mercado de las cobranzas, lo cual beneficia directamente a BETA.

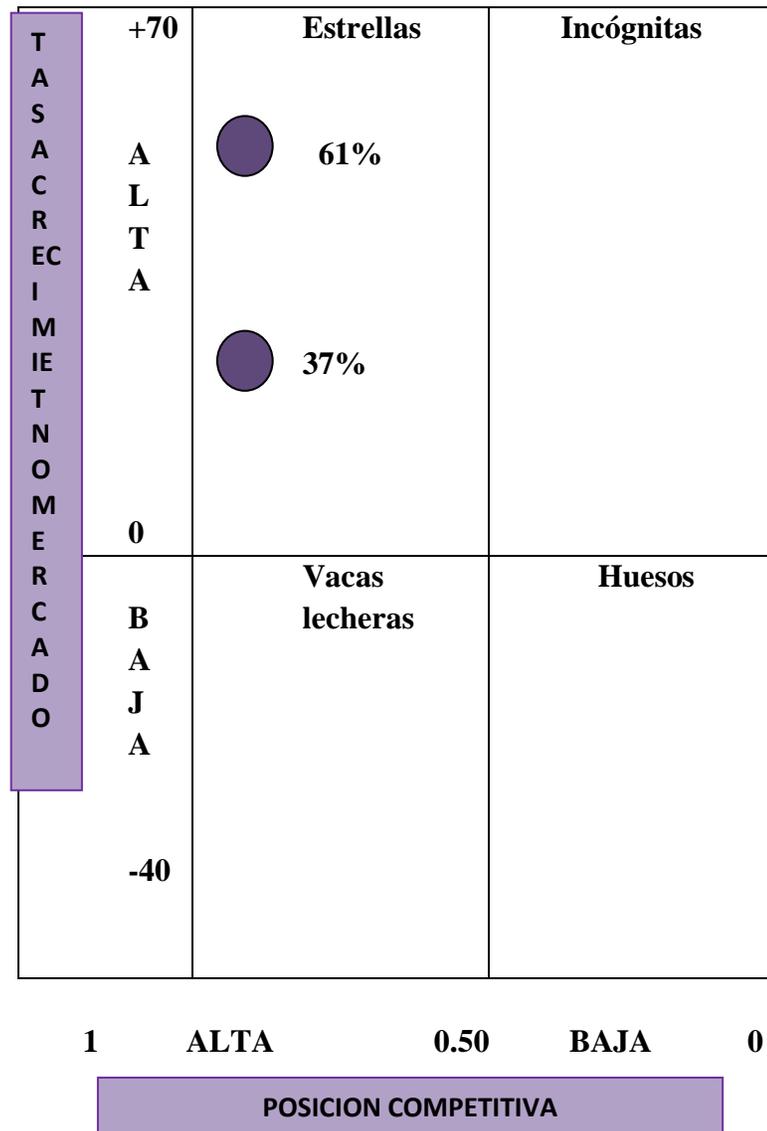
**Tabla 5. Recaudo de cartera Morosa**

<b>AÑO</b>	<b>RECAUDO DE CARTERA EN \$</b>
2000	\$ 750.000.000
2001	\$ 900.000.000
2002	\$ 1000.000.000
2003	\$1300.000.000
2004	\$ 1.700.000.000
2005	\$ 2.050.000.000
2006	\$ 9.080.000.000
2007	\$ 10.700.000.000
2008	\$ 25.500.000.000
2009	\$ 48.500.000.000
2010	\$ 57.800.000.000
2011	\$ 60.000.000.000
2012	\$ 66.000.000.000

Fuente- Este estudio

Según la convención anual de cobranzas (Convención anual de cobranzas, 2013). celebrada en Bogotá en junio de 2013, la industria de las cobranzas dentro del mercado ha crecido un 37% en los últimos 5 años, dentro de los cuales BETA Pasto ha mostrado un crecimiento acelerado, marcando una posición competitiva alta.

Figura 3. Matriz BCG: Boston Consulting Group



Fuente- Este estudio

**Las estrellas:** El negocio de cobranzas de BETA se encuentra ubicado en el cuadrante de estrellas, representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Al tener una considerable parte alta del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. En este caso se puede considerar de vital importancia las estrategias como desarrollo del producto que permita fidelizar aun mas

nuestro cliente y generación de alianzas estratégicas, aprovechando el vínculo formalizado con el Grupo Bolívar, sus entidades adscritas y las que pudieran tener lugar en un futuro.

Por otro lado Casa de Cobranzas BETA Pasto, del año 2000 al año 2012, ha presentado un comportamiento de crecimiento promedio de 61%, teniendo en cuenta que no existe actualmente un competidor directo, se encuentra una cuota de mercado alta. Al aplicar la matriz BCG, se tiene que Casa de Cobranzas BETA Pasto, con su servicio de recuperación de cartera morosa, se ubica en el cuadrante de estrellas, lo cual indica que se deben desarrollar diferentes estrategias tendientes a mantener el servicio como líder en su mercado, con crecimiento rápido con generación de beneficios importantes y rentabilidad.



De acuerdo con la matriz de la gran estrategia BETA se ubica en el cuadrante I reflejando una posición estratégica excelente, su posición competitiva es fuerte y tiene un crecimiento rápido en el mercado por lo cual el desarrollo en la industria de cobranzas para lograr mantener su posición debería llevar a cabo el desarrollo del producto utilizando la innovación constante y contemplar de igual manera la generación de Alianzas Estratégicas con el Grupo Bolívar, dirigiendo su producto hacia otras entidades financieras que requieran del servicio especializado de cobranzas, con el propósito de abrir las puertas hacia otros mercados no solamente con Davivienda.

Desde la perspectiva definida desde la matriz de la gran estrategia, BETA podría desarrollar diferentes Tácticas como:

- ✓ Implementación de un sistema de calidad, definición de protocolos, procesos y procedimientos.
- ✓ Evaluación sistema de costos
- ✓ Retroalimentación activa entre sucursales.
- ✓ Integración del conocimiento
- ✓ Identificación de riesgos conjuntamente con el Banco DAVIVIENDA
- ✓ Implementación de programa de salud ocupacional.
- ✓ Inclusión de seguros contra riesgos
- ✓ Definición de indicadores
- ✓ Evaluación constante de satisfacción de usuarios (*Se Anexa Instrumento para evaluación de Satisfacción de Usuarios*)

### **Decisión estratégica**

#### ***Matriz MCPE***

Estrategia 1: Desarrollo del Producto.

Estrategia 2: Alianza Estratégica (Grupo Bolívar)

Tabla 6. Matriz MCPE

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS				
	Peso	Desarrollo del Producto		Alianzas Estratégicas (Grupo Bolívar)	
		CA	TCA	CA	TCA
<b>FORTALEZAS</b>					
Sinergia Positiva	0.10	3	0.3	3	0.3
Aprendizaje Continuo	0.08	0	0	1	0.08
Asesoría Especializada y Atención al Cliente	0.10	2	0.2	0	0
Innovación e Investigación	0.10	4	0.4	1	0.1
Pacto Colectivo y Rentabilidad	0.20	3	0.6	2	0.4
Trabajo en equipo	0.10	3	0.3	3	0.3
Cumplimiento de metas	0.20	0	0	0	0
<b>DEBILIDADES</b>					
Comunicación	0.05	3	0.15	3	0.15
Evolución del Conocimiento	0.05	2	0.10	1	0.05
Capacitación y Retroalimentación del personal	0.02	3	0.06	1	0.02

<b>OPORTUNIDADES</b>					
Capacidad de pago del cliente	0.2	3	0.6	0	0
Desarrollo de TICs	0.2	4	0.8	2	0.4
Implementación de software	0.1	3	0.3	1	0.1
Expansión de servicios	0.1	4	0.4	4	0.4

<b>AMENAZAS</b>					
Políticas de crédito	0.1	3	0.3	1	0.1
Cultura del no pago	0.1	2	0.2	0	0
Inflación	0.1	2	0.2	1	0.1
Situación climática y ambiental	0.1	1	0.1	0	0
Violencia y Desempleo	0.1	2	0.2	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>5.21</b>		<b>3.13</b>

Fuente- Este estudio

***Estrategias Recomendadas:***

**Estrategias generales de desarrollo de producto:**

Partiendo del análisis tanto interno como externo de la empresa es de vital importancia la implementación de diferentes estrategias de desarrollo que permitan alcanzar los objetivos propuestos. Teniendo en cuenta que Casa de Cobranzas BETA, no tiene competidor directo las estrategias planteadas son las siguientes:

- **Expansión:** en el caso de BETA, se busca la defensa de una posición de mercado, intentando además la búsqueda de nuevos circuitos de distribución, al no poder abarcar otras entidades financieras se abarcarían nuevas carteras del mismo Banco Davivienda o se podría ofrecer al Banco el servicio de cobranza y asesoría preventiva, es decir anterior a que el cliente incurra en mora.
- **Posicionamiento de las cobranzas como líder en el mercado y especialista en segmentos específicos del área de recaudo de carteras morosas,** es probable que se pueda entrar a nuevos mercados como un competidor fuerte en el área, para lo cual BETA se plantea el fortalecimiento de su fuerza de ventas.
- **Al fortalecer su fuerza de ventas, mejora de la misma manera la calidad del servicio que le presta a sus clientes,** de esta manera el Banco podría detectar el agrado que siente cada cliente en situación de mora al ser atendido por los funcionarios de Cobranzas Beta, al demostrar un alto grado de recuperabilidad de esta cartera y al mismo tiempo las ventajas a las que cada usuario accedería inmediato a su pago posterior a una buena asesoría.
- **Distribución:** mejorar el servicio a través de la contactabilidad que se logre con todos o la mayoría de los clientes asignados; ya que al tener un contacto positivo con cada cliente se podría tener un alto grado de posibilidad de llegar a una negociación y posterior arreglo de las obligaciones en situación de mora.
- **Comunicación:** es aplicable a manera interna del Banco; ya que depende de la asignación del mismo Banco a la casa de cobranzas para poder dar a conocer al cliente que se encuentra asignado a Beta o que tiene el servicio de asesoría en cobranzas, a nivel interno de Beta la estrategia de comunicación comienza a tener importancia y vigencia al momento de que el Banco asigna sus clientes, en este

instante Beta se dedica a la ubicación y comunicación con el cliente, mediante envíos de comunicados escritos, mensajes de voz, mensajes de texto, llamadas, visitas, correos electrónicos etc.

**INDICADORES DE GESTION**

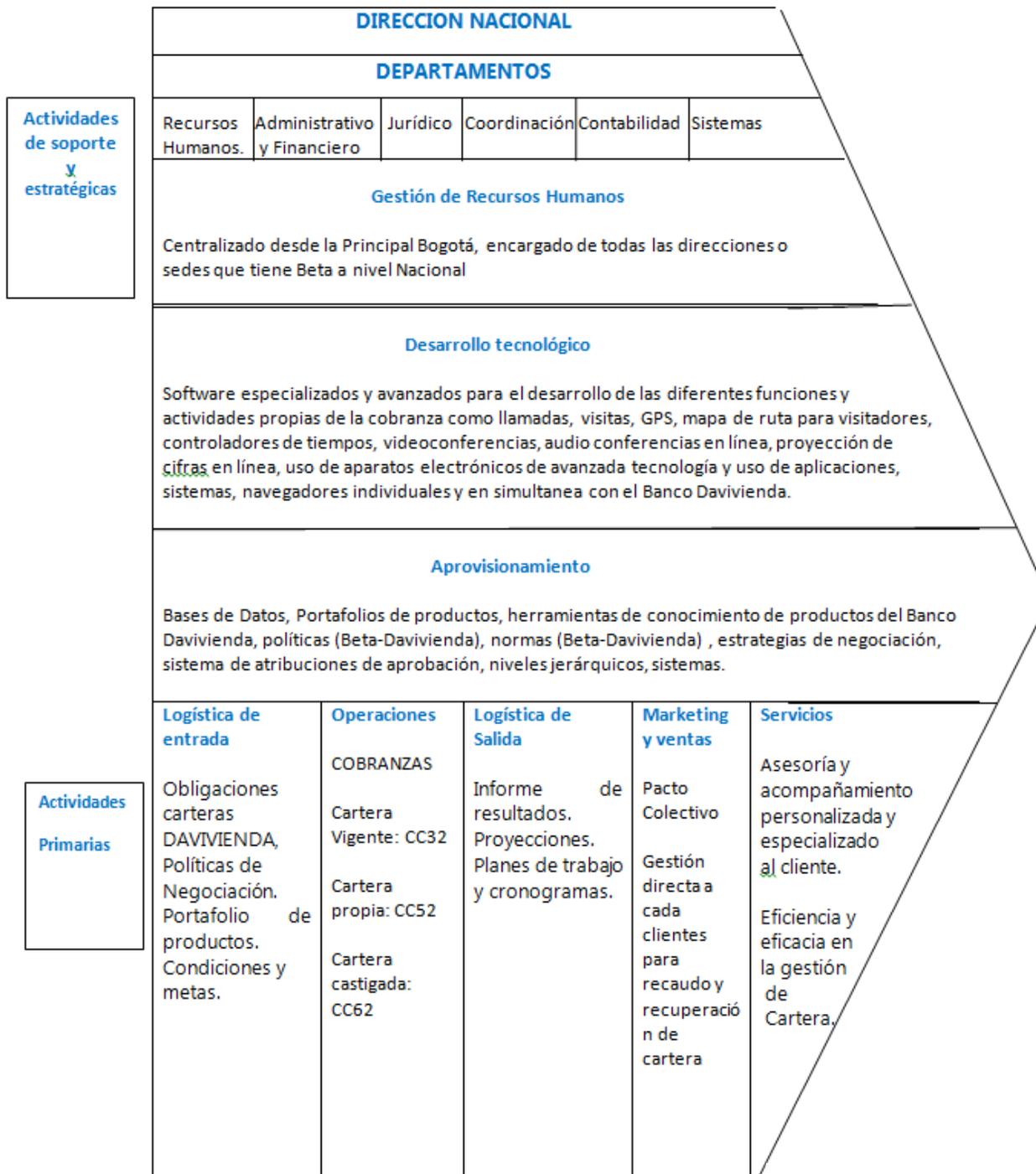
<i>PERSPECTIVA</i>	<i>FACTOR CLAVE DE EXITO</i>	<i>HOJA DE VIDA</i>		<i>OBJETIVO ESTRATEGICO</i>	<i>NOMBRE DEL INDICADOR</i>	<i>FORMULA DEL INDICADOR</i>	
<b>ECONÓMICO Y FINANCIERO</b>	RECUPERACION DE CARTERA	<i>DESCRIPCIÓN:</i>	DISMINUIR LOS NIVELES DE CARTERA MOROSA	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD	Cartera de difícil recaudo	Total cartera/Cartera de Dificil Recaudo*100	
		<i>METRICA</i>	50000000 a 100000000 millones de pesos			Disminución de cartera castigada	Total Cartera Castigada*Meta en Porcentaje de Recuepracion Cartera Castigada - Total Cartera Castigada
		<i>META:</i>	90000000 millones de pesos				
		<i>PERIODICIDAD:</i>	MENSUAL				
		<i>RESPONSABLE:</i>	ADMINISTRADOR				
<b>CLIENTE</b>	ATENCION AL CLIENTE	<i>DESCRIPCIÓN:</i>	PRESTAR UN SERVICIO DE MEJOR CALIDAD	MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE	Seguimiento Continuo		
<i>MÉTRICA:</i>	DEL 80% AL 100%	Satisfacción de Usuarios	Número Total de Clientes / Número de Clientes con entrevista de Satisfacción				
<i>META:</i>	0,9						
<i>PERIODICIDAD:</i>	MENSUAL						

		<i>RESPONSABLE:</i>	ADMINISTRADOR			de Usuarios.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	MANTENIMIENTO TECNOLÓGICO	<i>DESCRIPCIÓN:</i>	EFICIENCIA TECNOLÓGICA	OPTIMIZAR Y AGILIZAR LOS PROCESOS INTERNOS	Dispositivos Móviles en Uso	Total Dispositivos Móviles en Uso
		<i>METRICA</i>	182 A 365 DIAS		Mantenimiento preventivo y correctivo	Total de Equipos/Total Equipos Con Mantenimiento Realizado.
		<i>META:</i>	182 DIAS			
		<i>PERIODICIDAD:</i>	SEMESTRAL			
		<i>RESPONSABLE:</i>	ADMINISTRADOR			
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	CAPACITACION	<i>DESCRIPCIÓN:</i>	PROCESOS DE APRENDIZAJE CONTINUOS	MANTENER ACTUALIZADO AL FUNCIONARIO	Capacitación a Directivos	Total Directivos/Numero Total de Directivos Capacitados
		<i>METRICA</i>	30% AL 50%		Evaluación de Capacitación	Total Directivos Capacitados/Total Directivos Capacitados y Evaluados.
		<i>META:</i>	0,5			
		<i>PERIODICIDAD:</i>	SEMESTRAL			
		<i>RESPONSABLE:</i>	ADMINISTRADOR			

Fuente- Este estudio

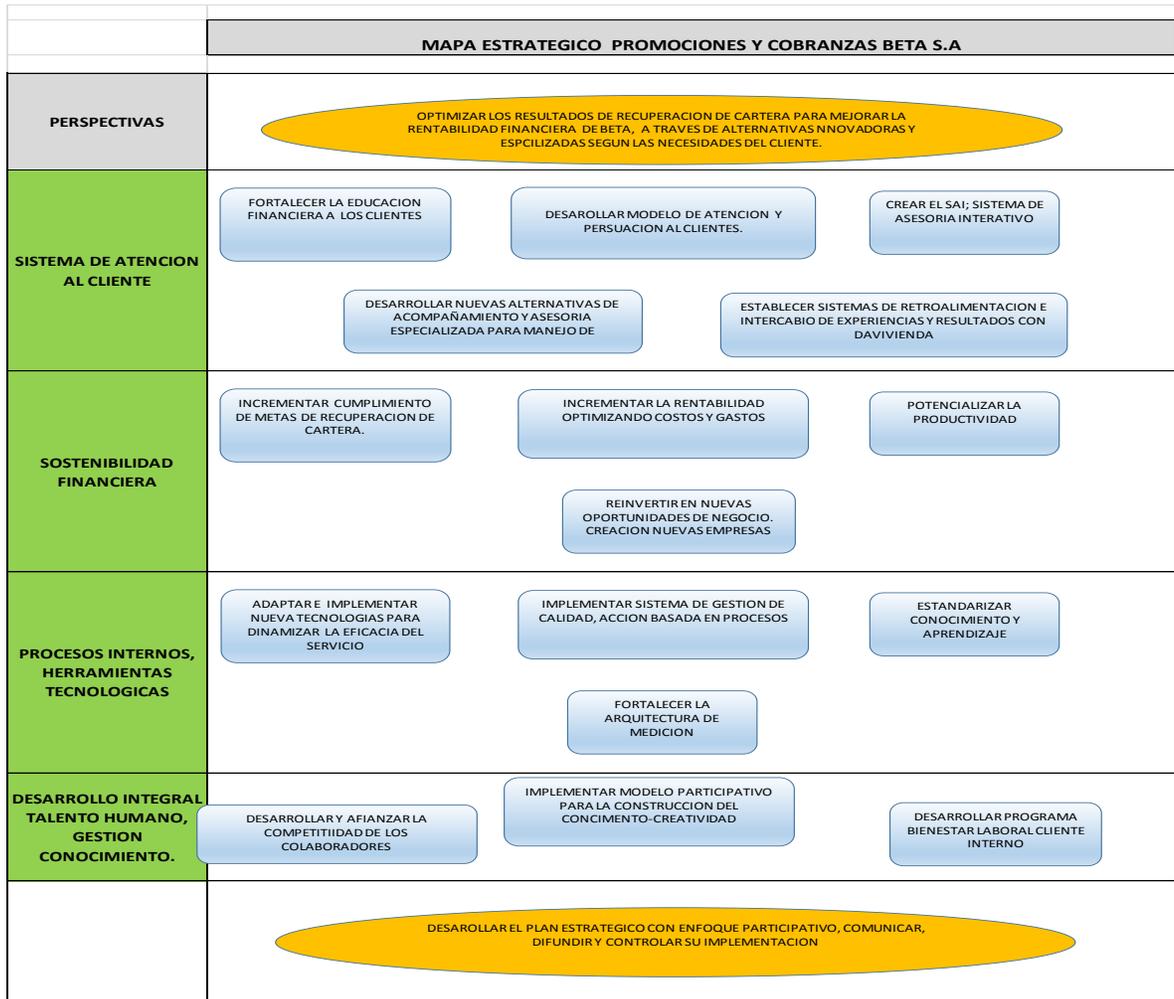
**CADENA DE VALOR**

- **CLIENTE:** Banco Davivienda en créditos de libre inversión
- Deudores de Davivienda.



**MAPA ESTRATEGICO PROMOCIONES Y COBRANZAS BETA**

*Figura 5. Mapa estratégico promociones y cobranzas BETA*



Fuente- Este estudio

**PLAN DE ACCION PROMOCIONES Y COBRANZAS BETA**

	<b>PERSPECTIVA</b>	<b>ASPECTOS ESTRATEGICOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>PORTAFOLIO DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS</b>	
<b>IMPACTO</b>	<b>Sistema de Atención al Cliente</b>	Conocimiento especializado del cliente	Mejorar y afianzar la satisfacción del cliente generando alternativas que permitan responder a sus necesidades y expectativas.	No. de clientes con estudio individualizado de casos/No total de Clientes		Definir un modelo para el manejo y persuasión de clientes	
		Retroalimentación		No. de Entrevistas aplicadas a clientes para proceso de retroalimentación /No. Total de clientes		Mejorar en un 20% el nivel de negociaciones con el cliente	Establecer un esquema de Retroalimentación entre Davivienda y Beta sobre las principales causas de riesgo identificadas en la recuperación de la cartera
		Asesoría y seguimiento		No. De clientes asesorados sobre educación financiera /No. Total de clientes		Disminuir en un 10% la renuencia al pago por el cliente	Desarrollar un sistema para evaluar la satisfacción y necesidades del cliente interno y externo

		Alternativas de negociación		No. De alternativas de negociación expuestas/No. Total de alternativas de negociación manejadas por BETA		
		Calidad del servicio		No. De clientes satisfechos/No. Total de clientes		
<b>RESULTADOS</b>	<b>Sostenibilidad Financiera</b>	Centros de costo			Mejorar la utilidad neta del periodo de gestión en un 5%.	Mejorar el sistema de costos para determinar la rentabilidad de cada unidad de negocio
		Optimización de recursos	Generar auto sostenibilidad financiera maximizando la productividad y garantizando el uso eficiente de los recursos	Recursos destinados en procesos de sostenibilidad/Cantidad total de recursos		
		Rentabilidad		Resultado antes de impuestos/Recursos propios netos	Disminuir en un 10% los gastos de operación del servicio.	Definir políticas y lineamientos para la reducción de costos y gastos operacionales.
		Potencialización de la productividad		Valor añadido de la empresa/Recursos propios netos		

<b>HABILITADORES</b>	<b>Optimización de procesos y adaptación de herramientas tecnológicas</b>	Modelo de Gestión de Calidad	Mejorar continuamente los procesos a través de un modelo de gestión y herramientas tecnológicas que permita optimizar los resultados.	Modelo de gestión de calidad implementado y operando	Optimizar en un 20% la eficacia en el desarrollo de procesos mediante herramientas tecnológicas.	Implementación de un sistema de gestión de calidad
		Adaptaciones Tecnológicas		No. De Sistemas tecnológicos Instalados/ No. Total de sistemas a automatizar.		Conciliar la implementación de pólizas de desempleo y agrícola para ampliar las opciones de recuperación de cartera
		Mejoramiento Continuo		Lograr un desarrollo del 80% en los sistemas de información que apalanquen la generación de información para la toma de decisiones.		Implementación de un sistema de medición a través de indicadores
						Definir modelo de retroalimentación entre sucursales para la interacción y socialización de experiencias.
						Creación del SAI(Sistema de Asesoría Interactivo)
<b>S</b>	<b>Desarrollo integral del Talento Humano</b>	Innovación y creatividad	Desarrollar el Talento Humano mediante un enfoque	No. De nuevas propuestas/Total de Propuestas	Lograr una participación del 80% del Talento Humano en las etapas de planeación, ejecución, evaluación y mejora	Generación de capsulas de conocimiento, que integren el conocimiento y experiencias exitosas de las diferentes

			participativo para garantizar su competencia, compromiso y motivación con el		continua de los procesos relacionados con su desarrollo integral como base para el crecimiento de la organización.	sucursales
		Participación del Talento Humano	mejoramiento continuo soportado en sistemas de información y comunicación	No. De personas incluidas en bienestar laboral/No total de trabajadores	Mejorar en un 20% las competencias del Talento Humano en aspectos relacionados con la formación habilidades y destrezas.	Implementar programa de bienestar laboral y salud ocupacional y medicina preventiva
		Capacitación y entrenamiento		No. De trabajadores capacitados/No total de trabajadores	Alcanzar un cumplimiento del 90% en los proceso de capacitación y entrenamiento.	Evaluar la satisfacción y necesidades del cliente interno y externo
		Satisfacción del cliente interno		No. De trabajadores satisfechos/No. Total de trabajadores	Lograr en un 90% la satisfacción del cliente interno frente a las políticas institucionales.	Estructurar un programa de capacitaciones y formación especializada a través de capacitaciones virtuales y presenciales.
		Bienestar				
		Comunicación				

Fuente- Este estudio

**GRADO DE PRIORICIDAD**

PORTAFOLIO DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PRESUPUESTO	GRADO DE PRIORICIDAD	RESPONSABLES
Definir un modelo para el manejo y persuasión de clientes	10.000.000	ALTO	DPTO ADMINISTRATIVO Y DE COORDINACION
Establecer un esquema de Retroalimentación entre Davivienda y Beta sobre las principales causas de riesgo identificadas en la recuperación de la cartera	1.000.000	ALTO	DIRECCION
Desarrollar un sistema para evaluar la satisfacción y necesidades del cliente interno y externo	5.000.000	ALTO	MERCADEO
Mejorar el sistema de costos para determinar la rentabilidad de cada unidad de negocio	1.000.000	ALTO	FINANZAS
Definir políticas y lineamientos para la reducción de costos y gastos operacionales.	1.000.000	BAJO	FINANZAS
Implementación de un sistema de gestión de calidad	40.000.000	MEDIO	GESTION Y CONTROL
Conciliar la implementación de pólizas de desempleo y agrícola para ampliar las opciones de recuperación de cartera	0	BAJO	GESTION Y CONTROL
Implementación de un sistema de medición a través de indicadores	2.000.000	ALTO	GESTION Y CONTROL
Definir modelo de retroalimentación entre sucursales para la interacción y socialización de experiencias.	5.000.000	MEDIO	RECURSOS HUMANOS
Creación del SAI(Sistema de Asesoría Interactivo)	10.000.000	MEDIO	SISTEMAS Y MERCADEO
Generación de capsulas de conocimiento, que integren el conocimiento y experiencias exitosas de las diferentes sucursales	5.000.000	MEDIO	RECURSOS HUMANOS
Implementar programa de bienestar laboral y salud ocupacional y medicina preventiva	10.000.000	MEDIO	RECURSOS HUMANOS
Estructurar un programa de capacitaciones y formación especializada a través de capacitaciones virtuales y presenciales.	10.000.000	ALTO	RECURSOS HUMANOS

Contar con un diagnóstico actualizado del nivel de satisfacción de clientes, que permita conocer percepciones del cliente de manera integral y a su vez establecer acciones tendientes al mejoramiento de los servicios prestados.

- ✓ Nombre del Indicador: **satisfacción de clientes**
- ✓ Estrategia: Elaboración y aplicación de encuestas dirigidas a los clientes para determinar el nivel de satisfacción respecto a sus percepciones del servicio prestado por Casa de Cobranzas BETA.
- ✓ Índice: índice de satisfacción de clientes

$$\begin{array}{l} \text{Índice de encuestas} \\ \text{A clientes} \end{array} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de clientes en cartera morosa encuestados}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de cliente en cartera morosa}} \times 100$$

$$\begin{array}{l} \text{Índice de encuestas} \\ \text{a clientes} \end{array} = \frac{789}{2700} \times 100$$

$$\begin{array}{l} \text{Índice de encuestas} \\ \text{a clientes} \end{array} = 0.29 \times 100$$

$$\begin{array}{l} \text{Índice de encuestas} \\ \text{a clientes} \end{array} = 29.2\%$$

**Interpretación:** el índice de aplicación de encuestas para determinar el diagnóstico de satisfacción clientes en el mes de enero de 2012 fue del 29.2%. lo cual indica que para la primera medición del año, no se alcanzó la meta, establecida en el 80%.

- Meta: Realización de encuestas al 80% de los clientes en cartera morosa, localizados por Casa de Cobranzas BETA
- Periodicidad de cálculo: semestral
- Responsable del Indicador: gerente

- Sistemas de información: encuestas y buzón de sugerencia.

Desarrollar el componente de capacitación y actualización informacional del Talento humano, con el fin de optimizar los servicios prestados y el desarrollo de procesos de eficiencia y eficacia.

a)

Numero de capacitaciones realizadas x 100

Total de capacitaciones programadas

b)

Número de personas capacitadas X 100

Total personas en la Entidad

Entonces si estimamos un periodo de seis meses (enero – junio 2012) para cumplir o mirar los alcances realizados se tendría:

$$\text{a) } \frac{5}{12} \times 100 = 41.6\%$$

**Periodo semestral:**

**Interpretación:** Programadas dos capacitaciones por mes, que si sumamos de Enero a Marzo nos da un total de 12 capacitaciones para el semestre 2012, de ellas se alcanzo a realizar 5, las 6 restantes nos no se cumplieron, lo que indica que no se cumplió el 100% si no solo un 41.6%, además tenemos una debilidad ya que no se están aprovechando debidamente este espacio que fortalece la formación personal, laboral e institucionalmente de los funcionarios de Promociones y Cobranzas BETA S.A. y le da las herramientas necesarias para llegar a los clientes con un servicio de calidad.

Minimizar el porcentaje de clientes ilocalizados en un 20% a término de un año, mediante la implementación de herramientas tecnológicas y bases de datos.

- ✓ Clientes iloicalizados
- ✓ Indice de clientes ilocalizados.
- ✓ Meta: 90%

- ✓ Se necesita localizar a los deudores en un lapso de 12 meses. Contados a partir de Enero de 2012.
- ✓ Responsable: Gerente
- ✓ Registro de deudores morosos entregado cada mes por Davivienda a Promociones y Cobranzas beta, a partir del mes de enero de 2012 a diciembre de 2012.

Indice clientes ilocalizados=  $\sum_{i=1}^{n=3}$  total clientes ilocalizados

Total de deudores de la lista

---

n

x 100

Enero de 2012 =  $\frac{70.}{120} = 0,58$

Febrero de 2012 =  $\frac{88.}{100} = 0,88$

Marzo de 2012 =  $\frac{80.}{100} = 0,80$

Abril de 2012 =  $\frac{70.}{120} = 0,58$

Mayo de 2012 =  $\frac{70.}{120} = 0,58$

Junio de 2012 =  $\frac{88.}{100} = 0,88$

Julio de 2012 =  $\frac{80.}{100} = 0,80$

$$\text{Agosto de 2012} = \frac{70.}{120} = 0,58$$

$$\text{Sept de 2012} = \frac{88.}{100} = 0,88$$

$$\text{Octubre de 2012} = \frac{80.}{100} = 0,80$$

$$\text{Noviembre de 2012} = \frac{70.}{120} = 0,58$$

$$\text{Diciember de 2012} = \frac{88.}{100} = 0,88$$

Indice de clientes ilocalizados es de =

$$\frac{0,58+0,88+0,80+0,58+0,58+0,88+0,80+0,58+0,88+0,80+0,58+0,88}{12} = 0,73*100$$

= 73%

**Interpretacion:** Teniendo en cuenta los datos y listados suministrados por el Banco DAVIVIENDA acerca de sus clientes morosos a lo largo del año, entregaos mes a mes a partir de enero de 2012 hasta diciembre de 2012, se puede observar que el indicador es del 73% de clientes ilocalizados.

Indice Costo mano de obra= Costo real por periodo de produccion.  
Costo planeado por period de producion

- ✓ Costo mano de obra.
- ✓ Indice de costo de mano de obra.

- ✓ Meta: 90%
- ✓ Se necesita determinar el costo de mano de obra del periodo comprendido entre Junio a Diciembre de 2012.
- ✓ Responsable
- ✓ Listado de valores de caudrillas de trabajo para construccion.

$$\text{Mayo de 2012} = \frac{15.500.000.}{17.000.000} = 0,91$$

$$\text{Junio de 2012} = \frac{20.500.000.}{22.000.000} = 0,93$$

$$\text{Julio de 2012} = \frac{18.000.000.}{22.000.000} = 0,81$$

$$\text{Agosto de 2012} = \frac{18.500.000.}{22.000.000} = 0,84$$

$$\text{Septie de 2012} = \frac{20.000.000.}{25.000.000} = 0,80$$

$$\text{Octubre de 2012} = \frac{21.500.000.}{25.000.000} = 0,86$$

$$\text{Noviem de 2012} = \frac{17.000.000.}{18.000.000} = 0,94$$

$$\text{Indice de costo de mano de obra} = \frac{0,91+0,93+0,81+0,84+0,80+0,86+0,94}{7} = 0,87 * 100$$

7

**= 87%.**

**Interpretación:** El indicador obtenido sobre los costos de mano de obra de un proyecto que se ejecuta durante un lapso de 7 meses, contados partir del mes de mayo de 2012, es del 87%, lo que quiere decir es que del presupuesto programado para la ejecución de la obra, se invirtió un 87 del valor de mano de obra, quedaría un 13% a favor de la empresa constructora.

$$\text{Indice de costo de mano de obra} = \frac{0,91+0,93+0,81+0,84+0,80+0,86+0,94}{7} = 0,87*100 = 87\%.$$

**Ejemplo 1**

$$1) \quad \text{Rentabilidad Real} = \frac{\sum_{i=1}^{n=3} \left[ \frac{\text{rentabilidad real}}{\text{rentabilidad presupuestada}} \right]}{n} * 100$$

$$2) \quad \text{Índice de Rentabilidad Real} =$$

$$\text{Enero} = \frac{\text{rentabilidad real}}{\text{rentabilidad presupuestada}} = \frac{\$20.000.000}{\$35.000.000} = 0.57$$

$$\text{Febrero} = \frac{\text{rentabilidad real}}{\text{rentabilidad presupuestada}} = \frac{\$50.000.000}{\$45.000.000} = 1.11$$

$$\text{Marzo} = \frac{\text{rentabilidad real}}{\text{rentabilidad presupuestada}} = \frac{\$55.000.000}{\$40.000.000} = 1.37$$

$$\text{Abril} = \frac{\text{rentabilidad real}}{\text{rentabilidad presupuestada}} = \frac{\$10.000.000}{\$35.000.000} = 0.28$$

$$\text{Mayo} = \frac{\text{rentabilidad real}}{\text{rentabilidad presupuestada}} = \frac{\$60.000.000}{\$45.000.000} = 1.33$$

$$\begin{aligned} \text{Índice de Rentabilidad Real} &= \frac{0.57+1.11+1.37+0.28+1.33}{5} = \frac{4.66}{5} = 0.93 * 100 \\ &= 93\% \end{aligned}$$

Indice de Rentabilidad Real = 93%

- ✓ Meta: 95%
- ✓ Periodicidad: Cada 5 meses
- ✓ Responsable: Jefe de Contabilidad
- ✓ Sistema de Informacion: Departamento Contable y Financiero

**Interpretacion:** el indice de rentabilidad real de la empresa desde el mes de Enero de 2012 hasta el mes de Mayo de 2012 arrojó un resultado del 93%, significa que la organizacion tuvo en general un buen promedio, teniendo en cuenta que para la recuperacion de cartera los meses de Enero y Abril de cada son muy dificiles, debido a los gastos globales que tienen las personas por estas fechas, por tal motivo la meta que se tenia iniciando el año 2012 y cerrando en el mes de Mayo de 2012 es de 95% la cual no se alejó del resultado real.

Indicador dos:

1) Costo Beneficio

$$2) \text{ Indicador Costo Beneficio} = \frac{\text{total costos produccion}}{\text{total costos produccion planeada}} * 100$$

$$\text{Indicador costo beneficio} = \frac{20.000.000}{30.000.000} * 100 = 66\%$$

3) Meta: 70%

4) Periodicidad: Mensual

5) Responsable: Director Administrativo y Financiero

6) Sistema de Informacion: Departamento Administrativo y Financiero

**Interpretacion:** Dentro de la Organización se tenia como meta llegar a un 70% de la relacion costo beneficio, se logro el 66%, lo cual indica que se logro controlar el costo y los gastos administrativos, marcando diferencia en relacion al costo de produccion real y los costos de produccion planeada.

## **CONCLUSIONES**

Promociones y Cobranzas Beta S.A. es una empresa que se encuentra en un negocio relativamente nuevo en el mercado de la ciudad de Pasto, esta característica la organización la convirtió en una oportunidad, de tal manera que se logro unir al Grupo Bolívar, asegurando de manera inteligente su permanencia en el medio.

La empresa ha logrado reconocimiento a nivel regional y nacional, destacándose como la mejor Casa de Cobranzas, ocupando siempre los primeros lugares de recuperación de cartera, logrando así la ratificación de la confianza depositada por parte del Banco Davivienda.

La empresa se encuentra en un punto en el cual puede realizar varias actividades, incursionando en servicios nuevos e innovadores, para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes acordes a la evolución de la tecnología y los cambios bruscos de modelos de cobranza.

Promociones y Cobranzas Beta S.A Pasto le representa ganancias a la compañía a nivel nacional, lo cual quiere decir que la regional es rentable y que controla adecuadamente los gastos y genera un alto índice de recuperación.

El plan estratégico desarrollado para Promociones y Cobranzas beta S.A, se convierte en un instrumento muy importante a usar en la gestión de la empresa, ya que define las estrategias que se deben adoptar para lograr una empresa sólida y sostenible.

El plan estratégico nos brinda la oportunidad de tener un marco de referencia que nos permita reforzar los interrogantes de ¿Dónde queremos llegar? y ¿Qué debemos hacer para llegar?, permitiendo encontrar los objetivos estratégicos adecuados para cumplir con la visión y misión de la empresa.

Teniendo en cuenta que los procesos organizacionales implican el cambio continuo y la adaptación a las coyunturas sociales y económicas; Casa de Cobranzas BETA, gracias a la elaboración del presente Plan Estratégico Corporativo, pudo desarrollar tanto su diagnóstico introspectivo como el prospectivo, para visualizarse en el entorno y adoptar nuevas y mejores estrategias, que incidan en la satisfacción de los usuarios y en la rentabilidad de la empresa.

Para casa de Cobranza Beta S.A es importante ser líderes en el servicio con calidad por lo tanto estamos en constante innovación y a la vanguardia de los cambios competitivos en todas las áreas de nuestra empresa.

Promociones y Cobranzas BETA S.A. ha logrado superar la barrera que vivió en los años 2004-2006 logran fortalecer y mejorar el trabajo en equipo, entregando de esta manera óptimos resultados en el cumplimiento de metas con una atención eficaz y eficiente a sus clientes

## **RECOMENDACIONES**

En aprovechamiento de la excelente etapa financiera por la que atraviesa la empresa se recomienda realizar inversión en tecnología e innovación, al pertenecer a un negocio donde la exigencia es alta y el servicio que se ofrece es nuevo e innovador las estrategias para el trabajo y aplicación del modelo de gestión debe estar acorde, para ser llamativo ante sus clientes y así conservar la fidelidad de los mismos hacia la organización.

Buscar alternativas de capacitación para lograr una mayor recuperación de cartera, mayor cumplimiento, sobre ejecución de metas y dominio del negocio.

Motivar e intensificar el trabajo en equipo con el principio de la sinergia positiva.

Es recomendable conocer el plan estratégico de la empresa Promociones y cobranzas beta S.A, porque este documento nos permite conocer sus filosofía y principios a través de su visión, misión y sus objetivos estratégicos, ayudándonos a sincronizarnos con estos para logra su aceptación.

Casa de cobranzas BETA, debe realizar procesos de análisis estratégico, de manera periódica, los cuales sirvan para establecer comparativos competitivos, que favorezcan la reorientación estratégica y de negocios para mantenerse a la vanguardia en el sector de las cobranzas.

Es necesario realizar capacitación y difusión del nuevo servicio virtual dirigidas al usuario para una mayor participación e interacción con las Herramientas tecnológicas para obtener mejores resultados y respuesta rápida a las necesidades del cliente.

Seguir promoviendo y ejecutando actividades de manera organizada al interior de Promociones y Cobranzas BETA S.A., con el ánimo de crear escenarios de articulación con el cliente.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Bertoglio, O. (1989). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: limusa.
- Biblioteca virtual de derecho, economía y ciencias sociales. (2006). Plan estratégico de desarrollo del cacerio Montecastillo
- Cifuentes, Álvaro y Cifuentes, Rosa María. (1999). *Planeación comercial*. Santa Fe de Bogotá D.C: s.n.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5ta. Ed.).Colombia; D" Vinni Editorial.
- Devaney, Patricia Lee. (2006). “Beneficiando al cliente con ideales en pro al consumidor”, Monografía.
- Gutiérrez López, Javier Alberto. (2005). *Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores*. Estrategias para el fortalecimiento estadístico territorial. Bogotá: DANE.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. (11ª Ed.).México: Compañía editorial ultra.
- Suarez. M. (2010). *Introducción a la ingeniería de sistemas*. Puno: grafíe & servicios generales universal.

## **NETGRAFIA**

### Disponible en Internet:

- ✓ <http://www.portafolio.co/negocios/un-negocio-que-vive-recaudar-cartera-morosa>
- ✓ <http://www.creditperformancenews.com/es/lideres-de-la-industria/todo-lo-que-usted-quiere-saber-sobre-el-mercado-de-las-cobranzas-en-chile/>
- ✓ [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/2012/decreto\\_0019\\_2012.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/2012/decreto_0019_2012.html)
- ✓ <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2004/216.htm>
- ✓ Decreto 410 de 1971, Código de comercio
- ✓ [http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=3640468](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=3640468)
- ✓ ([www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/glosadm.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/glosadm.htm))
- ✓ Definición de cambio - Qué es, Significado y Concepto  
<http://definicion.de/cambio/#ixzz2WsqEOGCY>
- ✓ (<http://www.mailxmail.com/curso-manual-cajero/manual-cajero-producto->
- ✓ (<http://www.buenastareas.com/ensayos/Matriz-Bcg-Grupo-Consultor-De-Boston/334903.html>)
- ✓ ( <http://www.mercgfk.com/glosario.php>)

## **ANEXOS**

*Anexos A. Encuesta de identificación de necesidades y comportamientos de usuarios*

<b>PROMOCIONES Y COBRANZAS BETA S.A</b>	
<b>FORMATO DE ENTREVISTA PARA IDENTIFICACION DE NECESIDADES Y COMPORTAMIENTO DE USUARIOS</b>	
<b>(Investigación Exploratoria)</b>	
<b>Objetivo:</b> Identificar necesidades, comportamientos y motivos de mora.	Nº de encuesta:

**1. IDENTIFICACIÓN Y DATOS DE CONTACTO DEL CLIENTE**

1.1	Nombre del entrevistado:	1.2	Fecha:
1.3	Dirección:	1.4	Teléfono fijo:
1.5	Nº celular:	1.6	E-mail:

**2. INVESTIGACION DE COMPORTAMIENTO, NECESIDADES Y MOTIVO DE MORA**

2.1 Cuáles son los motivos que lo han llevado a incurrir en la mora de su producto o retraso en el pago de su obligación.

Desempleo \_\_\_ Disminución de ingresos \_\_\_ Gastos adicionales \_\_\_ Violencia \_\_\_

Discapacidad \_\_\_ No pago de acreedores \_\_\_ Ingresos bajos \_\_\_ pérdida de inversión

Quiebra \_\_\_ sobreendeudamiento \_\_\_

2.2 Actualmente se encuentra trabajando?

Sí	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De ser afirmativa la respuesta:

2.2.1 En qué tipo de empresa se encuentra laborando?

Pública\_\_\_\_\_ Privada \_\_\_\_\_ otra?\_\_\_\_ cual:\_\_\_\_\_

2.2.2 Qué cargo desempeña

2.2.3 Qué tipo de contrato tiene

Termino indefinido\_\_\_\_ Termino fijo\_\_\_\_ OPS\_\_\_\_ otro? \_\_\_\_ Cual:\_\_\_\_\_

2.2.4 A cuánto asciende su asignación salarial mensual

0 A 1            1 A 2            2 A 5            MAS DE  
Millones\_\_\_\_\_ Millones\_\_\_\_\_ Millones\_\_\_\_\_ 5 Millones

De ser negativa la respuesta:

2.2.5. Hace cuánto tiempo se encuentra desempleado

Entre 1 y 3 meses \_\_entre 4 y 6 meses\_\_\_\_ entre 7 y 12 meses\_\_\_\_mas de 12 meses\_\_

2.2.6 Ya realizaron el pago de su liquidación?

Sí	No
----	----

--	--

2.3 Al momento de solicitar su crédito y/o Tarjeta de Crédito en el Banco Davivienda:

2.2.3 En qué tipo de empresa laboraba?

Pública\_\_\_\_\_ Privada \_\_\_\_\_ otra?\_\_\_\_ cual:\_\_\_\_\_

2.2.4 Qué cargo desempeñaba

-----

2.2.3 Qué tipo de contrato tenía

Termino indefinido\_\_\_\_ Termino fijo\_\_\_\_\_ OPS\_\_\_\_\_ otro? \_\_\_\_ Cual:\_\_\_\_\_

2.2.4 A cuánto ascendía su asignación salarial mensual

0 A 1            1 A 2            2 A 5            MAS DE  
Millones\_\_\_\_\_ Millones\_\_\_\_\_ Millones\_\_\_\_\_ 5 Millones

2.4 Su solicitud de crédito y / o tarjeta de crédito fue:

2.4.1 Por medio de un intermediario

Sí	No

2.4.2 Personal (Gusto o interés por el Banco Davivienda)

Sí	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.5 Señale el rango en el que se encuentra el valor en pesos que usted le solicito al Banco Davivienda

- A) De \$1.000.000 a \$10.000.000 -----
- B) De \$10.100.000 a \$20.000.000 -----
- C) De \$20.100.000 a \$30.000.000 -----
- D) De \$30.100.000 a \$40.000.000 -----
- E) De \$40.100.000 a \$50.000.000 -----
- F) Mayor a \$50.000.000 -----

**3. PROPUESTA**

3.1 Usted haría alguna propuesta para sanear su obligación.

Sí	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cual? \_\_\_\_\_

3.2 Usted haría alguna recomendación a Promociones y Cobranzas Beta S.A , para el mejoramiento de sus servicios.

Sí	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cual? \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.**

---