

**Estrategias integrales para el crecimiento comercial y gestión de cartera de la
empresa Star seguimiento y control SAS**

Edinson Leonel Romero Aguirre

Asesor

Adriana Maribel Romero Lozano

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2025

Agradecimientos

Primero debo dar gracias a Dios por permitirme avanzar en cumplir mis metas, en poder contar con personas que me brindan su apoyo.

Quiero agradecer a mi familia por creer en mí y apoyarme en continuar con mis estudios, en siempre estar en la disposición de ayudarme en los momentos difíciles. Gracias a mi padre José Elciario Romero, por darme el impulso y todo su apoyo para continuar con mis estudios, un ejemplo de superación y que los sueños si se pueden hacer realidad con esfuerzo y dedicación, a mi madre María Doris Aguirre, el pilar de la familia, gracias por tu amor y dedicación por darme las palabras de aliento en mis momentos más difíciles, gracias a mi hermana Erika Dahiana Romero por todo su apoyo, por sus palabras de consuelo y por creer en mí, a mi hermano Herman Elciario Romero por acompañarme en este proceso.

Gracias a Oscar Bernal, Luis Bernal, Carlos Gómez, Angie Robayo, Fabian Pérez, Sandra cotes, Tatiana Useche toda la familia Star seguimiento y Control, por creer y apoyar este sueño, fueron un apoyo y la motivación en los momentos más complejos.

Resumen

Star Seguimiento y Control es una Mipyme ubicada en la ciudad de Ibagué que ofrece servicios de rastreo vehicular mediante tecnología GPS. Con más de 10 años de experiencia en el mercado, cuenta con personal capacitado y experto en el sector del transporte y tecnología de vanguardia. Sin embargo, su gestión comercial y dinámica empresarial son empíricas y poco estructuradas, careciendo de políticas claras y estrategias definidas para el crecimiento sostenible de la empresa, a pesar de contar con un excelente servicio al cliente satisfaciendo sus necesidades la competencia en el mercado es bastante fuerte lo que lleva a analizar el estado actual de la empresa y el entorno con la finalidad de poder encontrar las oportunidades de mejora, diseñando estrategias comerciales y de gestión de cartera. El proyecto tiene como fin hacer un diagnóstico interno y externo de la empresa que permita diseñar estrategias comerciales y gestión de cartera acordes con la actividad económica y dinámica comercial, lo que hace necesario realizar análisis de estados e indicadores financieros, encuesta de satisfacción al cliente, analizar el comportamiento de la cartera, análisis de procesos y puestos de trabajo donde se expone la poca especialización por procesos, el resultado de los diferentes ajustes realizados a las actividades rutinarias del ejercicio comercial y más oportunidades de mejora. Una vez realizado este diagnóstico es posible formular las estrategias comerciales que permitan un incremento en las ventas y retención de clientes, además de plantear políticas comerciales y de gestión de cartera que garanticen la estabilidad financiera de la empresa.

Palabras clave: *estrategias comerciales, gestión de cartera, GPS, transporte, servicio al cliente,*

Abstract

Star Tracking and Control is a MSME located in the city of Ibagué that offers vehicle tracking services using GPS technology. With more than 10 years of experience in the market, it has trained and expert personnel in the transportation sector and cutting-edge technology. However, its commercial management and business dynamics are empirical and poorly structured, lacking clear policies and defined strategies for the sustainable growth of the company, despite having excellent customer service satisfying their needs, the competition in the market is quite strong, which leads to analyzing the current state of the company and the environment in order to find opportunities for improvement, designing commercial and portfolio management strategies. The purpose of the project is to make an internal and external diagnosis of the company that allows the design of commercial strategies and portfolio management in accordance with the economic activity and commercial dynamics, which makes it necessary to carry out analysis of financial statements and indicators, a customer satisfaction survey, analyze the behavior of the portfolio, analysis of processes and jobs where the lack of specialization by processes is exposed, the result of the different adjustments made to the routine activities of the commercial exercise and more opportunities for improvement. Once this diagnosis has been made, it is possible to formulate commercial strategies that allow an increase in sales and customer retention, in addition to proposing commercial and portfolio management policies that guarantee the financial stability of the company.

Keywords: *business strategies, portfolio management, GPS, transportation, customer service,*

Tabla de Contenido

Introducción.....	9
Planteamiento del Problema	10
Justificación del Proyecto.....	12
Objetivo General.....	14
Alcance y Limitaciones	15
Marco de Referencia.....	16
Marco Contextual	25
Marco Metodológico	27
Análisis Interno.....	29
Árbol de Problema y Solución.....	36
Conclusiones.....	52
Recomendaciones	53
Política Comercial	53
Política de Gestión de Cartera	53
Referencias bibliográficas	55
Apéndices	59

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Matriz DOFA</i>	30
Tabla 2 <i>Matriz PEST</i>	31
Tabla 3 <i>Matriz PESTEL</i>	31
Tabla 4 <i>Listado de clientes para gestión de cartera</i>	37
Tabla 5 <i>Estado de Situación Financiera</i>	39
Tabla 6 <i>Estado de Resultados</i>	41
Tabla 7 <i>Indicador financiero de rotación de cartera</i>	42
Tabla 8 <i>Indicador financiero flujo de caja</i>	42
Tabla 9 <i>Variación en porcentaje de las ventas</i>	43
Tabla 10 <i>Indicador financiero variación de la utilidad</i>	43

Lista de figuras

Figura 1 <i>Estadísticas de transporte de cargas</i>	25
Figura 2 <i>Árbol de problema</i>	35
Figura 3 <i>Árbol de resultados</i>	35
Figura 4 <i>Programacion de clientes a gestionar</i>	38
Figura 5 <i>Comportamiento de cartera</i>	44
Figura 6 <i>¿Considera que ha recibido información clara y de acuerdo con sus necesidades, posición del vehículo, reportes, tarifas?</i>	45
Figura 7 <i>¿Cómo calificaría la facilidad para comunicarse con su asesor o con el área de atención al cliente?</i>	45
Figura 8 <i>¿Qué tan satisfecho(a) está con el servicio que ha recibido, ha sido oportuna y resolutive?</i>	46
Figura 9 <i>¿Cómo califica la amabilidad del personal que lo atendió?</i>	46
Figura 10 <i>¿Recomendaría nuestra empresa a otras personas?</i>	47
Figura 11 <i>¿Recibió información clara sobre los términos de pago?</i>	47
Figura 12 <i>¿Qué tan satisfecho está con la atención recibida por parte de su asesor de cartera?</i>	48
Figura 13 <i>¿Con qué frecuencia recibe información clara y oportuna sobre el estado de su cartera?</i>	48
Figura 14 <i>¿Le entregaron su factura a tiempo?</i>	49
Figura 15 <i>¿Cómo califica el trato del personal de cobranza?</i>	49
Figura 16 <i>¿Le ofrecieron facilidades de pago o acuerdos si tuvo dificultades?</i>	50

Lista de apéndices

Apéndice A	<i>Encuesta de satisfacción al cliente y gestión de cobranza.....</i>	59
-------------------	---	-----------

Introducción

Las estrategias comerciales son fundamentales para las empresas para lograr expandirse y ser financieramente estables, rentables y fructíferas. La actividad comercial de una empresa es fundamental estar estructurada bajo políticas y estrategias que puedan ser comunicadas, verificadas y cuantificables para determinar su éxito, también deben ser flexibles y poderse adaptar a los cambios del mercado.

De la mano de las estrategias comerciales, la gestión de cartera permite el flujo de caja necesario para poder solventar las obligaciones financieras de la empresa, por lo tanto ejercen un papel importante en el desarrollo normal de las operaciones de toda empresa.

Para poder diseñar estrategias que se amolden a la empresa es necesario realizar un diagnóstico interno y externo, para ello se cuentan con herramientas de diagnóstico como la matriz DOFA, PESTEL y árbol de problema, que brindan un panorama sobre las fortalezas de la empresa y sus debilidades, a su vez haciendo un comparativo con el mercado.

A continuación veremos cómo podemos diseñar estrategias en una microempresa partiendo de un diagnóstico interno y externo, además analizando los estados financieros y algunos indicadores que serán útiles para encontrar las estrategias más adecuadas.

Planteamiento del Problema

Star Seguimiento y Control, es una micro empresa ubicada en la ciudad de Ibagué que gracias a la pericia e iniciativa de dos hermanos conocedores del sector transportador emprendieron en el mercado del rastreo vehicular mediante tecnología GPS, gracias a sus buenas relaciones con empresas y personas pertenecientes al gremio transportador fueron creciendo rápidamente aprovechando el auge del servicio de rastreo GPS posicionándose a nivel regional, hoy cuenta con más de una década de experiencia generando empleo formal a 10 familias, actualmente enfrenta limitaciones en su crecimiento comercial y gestión de cartera debido a la falta de estrategias estructuradas y políticas claras. La empresa ha basado su expansión en el voz a voz, lo que ha generado relaciones comerciales informales con los clientes, derivando en tratos diferenciales y flexibilidad excesiva en aspectos financieros y de servicio.

Este modelo de operación ha llevado a que los colaboradores adopten prácticas empíricas y no estandarizadas, dificultando la implementación de políticas de gestión comercial y de cartera. Además, la ausencia de estrategias sólidas para la recuperación de cartera ha incrementado el riesgo de morosidad, afectando la estabilidad financiera de la empresa.

Por lo tanto se debe cuestionar ¿qué estrategias comerciales y de gestión de cartera podrían implementar Star Seguimiento y Control para su crecimiento y reducir el riesgo de morosidad?

Ante este panorama se hace necesario diseñar estrategias comerciales y de gestión de cartera que permitan establecer un marco normativo claro, optimizar la

captación y fidelización de clientes, mejorar la recuperación de activos y fortalecer la competitividad en el mercado.

Justificación del Proyecto

Las estrategias comerciales marcan la dirección de una empresa, su crecimiento, su posicionamiento en el mercado y los resultados depende la ejecución de dichas estrategias. Toda empresa tiene por función primordial generar ingresos al vender bienes y/o servicios que van dirigidos a un público en específico, la falta de estrategias comerciales las empresas no tienen dirección y carecen de objetivos claros.

Además de las estrategias comerciales se debe contar con estrategias de gestión de cartera que garantice la estabilidad y bienestar financiero de la empresa, brindando liquidez suficiente para poder cubrir con las obligaciones generadas por el desarrollo de la actividad económica. Las estrategias comerciales y la gestión de cartera deben articularse de forma tal que permita la optimización de los recursos, evitar sobre costos y asegurar la solvencia financiera de la empresa.

Para el desarrollo de estrategias comerciales y de gestión de cartera se debe hacer un análisis o diagnóstico inicial de la empresa tanto interno como externo permitiendo contar con información importante que brinde un mejor panorama y visualización de las estrategias más acordes con la empresa y su actividad económica.

La empresa fue fundada gracias a la experiencia del representante legal y el apoyo del actual gerente general. Su crecimiento se ha basado principalmente en el "voz a voz", lo que ha fomentado la creación de relaciones cercanas con los clientes, quienes han recibido tratos preferenciales en aspectos comerciales, de servicio y gestión de cartera. Esta flexibilidad, aunque efectiva en un inicio, ha generado una pérdida de autonomía en la gestión de los colaboradores y ha derivado en la aplicación de políticas informales y cambiantes según el cliente y el contexto. Por ello, es necesario diseñar e

implementar estrategias comerciales y de cartera sólidas para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

Objetivo General

Diseñar estrategias comerciales y de gestión de cartera para mejorar el crecimiento y estabilidad financiera de la empresa Star seguimiento y control.

Objetivos Específicos

Analizar comportamiento de la cartera y las ventas identificando oportunidades de mejora.

Establecer políticas comerciales claras y estructuradas.

Diseñar estrategias de gestión de cartera para optimizar la recuperación de activos y reducir la morosidad.

Alcance y Limitaciones

Este documento busca proporcionar una guía estructurada y estratégica para mejorar la gestión comercial y de cartera en Star Seguimiento y Control, permitiendo un crecimiento sólido y sostenible. Para ello se hace un diagnóstico interno y externo, se analiza los estados financieros e indicadores financieros con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora que permitan estructurar estrategias comerciales acordes con las capacidades y la actividad comercial acompañado de estrategias de gestión de cartera.

Star seguimiento y control como micro empresa cuenta con poca tecnificación y estructura administrativa, esto debido a que se ha enfocado a realizar las actividades involucradas directamente en el desarrollo de la prestación del servicio y poca atención se ha prestado a las actividades anexas como son las actividades administrativas y contables.

Por lo anterior no se cuenta con antecedentes o análisis previos, documentos donde se pueda ver reflejada la estructura administrativa, políticas, plan estratégico u otra información relevante sobre la empresa, esto debido a que se ha administrado de forma empírica y con poco conocimiento e importancia en lo referente a procesos administrativos.

Marco de Referencia

Marco Teórico

Estrategia Comercial

Una estrategia comercial es un conjunto de acciones planificadas para alcanzar objetivos de ventas y posicionamiento en el mercado. Según Porter (1980), las estrategias competitivas permiten a las empresas obtener ventajas sobre sus competidores mediante diferenciación, liderazgo en costos o enfoque en nichos específicos.

Serrano & Portalanza, (2014), “el liderazgo es muy importante en las organizaciones y que específicamente, el líder tiene en sus manos el progreso de las empresas puesto que todas necesitan de un ente para ser dirigidas”, este liderazgo es el timón que guía a la empresa al éxito implementando estrategias comerciales acordes con los objetivos propuestos.

Toda estrategia debe estar estructurada con acciones que permitan el posicionamiento de la marca, como lo menciona campusano y cano (2024) “el impulso de marca, las alianzas estratégicas y las promociones de ventas están positivamente correlacionadas con el posicionamiento en el mercado”

Crecimiento comercial

Consiste en un incremento en las ventas y captación de clientes utilizando las diferentes estrategias de marketing, sin embargo, en el modelo actual las estrategias clásicas son poco efectivas y el modelo enfocado a la satisfacción del cliente tiene un mayor impacto a largo plazo, según Heredia, N. L., & Fonseca, F. (2021). “contar con

un área responsable de servicio al cliente, este aspecto es imperante dentro de los objetivos actuales de mercadeo y del modelo de experiencia del cliente”

Para lograr ese incremento en las ventas también se debe contar con un excelente equipo de trabajo (León, 2013) señala “para cumplir las metas y objetivos económicos de una empresa, se debe tener un excelente equipo de ventas, esto les permite ser más competitivos en el mercado”.

Marketing

El concepto de marketing como una filosofía de la dirección de marketing por la cual se logra alcanzar las metas de la organización y esto depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores, Kotler, P., & Armstrong, G. (2016).

Marketing digital

La utilización de internet para promocionar y vender bienes y servicios es una de las nuevas estrategias utilizadas por las empresas por que representan una forma dinámica y a bajo costo de captación de nuevos clientes, de acuerdo con Pitre Redondo, R. C., Builes Zapata, S. E., & Hernández Palma, H. G. (2021) “los procesos comerciales desarrollados con apoyo de internet logran una mayor venta de productos y una mejor interacción con los clientes y proveedores”.

De acuerdo con Yelena et al. (2022). “Entre los negocios, las tecnologías y los denominados consumidores digitales surge el marketing digital como estrategia de visibilidad para las organizaciones”.

Marketing digital (SEO, SEM, redes sociales). (Izquierdo, Viteri, Baque, & Zambrano, 2020) indica “se han convertido en un aliado para las empresas facilitando el enlace con sus clientes potenciales, esta es una magnífica oportunidad para estructurar el plan de marketing que mejor se adapten a la organización y su actividad económica”.

Comercio electrónico. Malca (2001), “describe al comercio electrónico como una actividad en la que se realizan compras por medio del Internet y mediante plataformas web”. También podemos agregar lo señalado por Robayo Botiva, (2020), “que describe al comercio electrónico como el proceso de venta, transferencia, compra e intercambio de bienes o servicios”.

Segmentación de Mercado

Kotler y Keller (2016) indican que segmentar el mercado permite personalizar estrategias según las necesidades de los consumidores, utilizando criterios geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales.

Según Calle et al (2025) “La segmentación de mercados es una estrategia de marketing que implica dividir un mercado amplio y heterogéneo en grupos más pequeños y homogéneos, conocidos como segmentos”.

Mix de Marketing (4Ps de Kotler)

El mix de marketing es clave para la ejecución de estrategias comerciales:

Producto: Características, marca y beneficios.

Precio: Estrategias de fijación de precios.

Plaza (Distribución): Canales de distribución y logística.

Promoción: Publicidad, ventas y relaciones públicas.

Navarrete et al. (2021) se enfocan en la fidelización dentro el marketing de servicios tal como lo expresan:

Tanto el marketing de productos o bienes tangibles, como el de servicios (intangibles) se deben enfocar en el cliente, el objetivo común es lograr su satisfacción. Ambos deben estar enfocados en el consumidor; las características principales del servicio son: la intangibilidad, siendo imperceptible para el cliente (p33).

Según García et al (2022). “Considere siempre las 4P y tenga un objetivo claro: atraer y retener clientes satisfaciendo sus necesidades”.

Dentro el marketing mix la fidelización del cliente se proyecta como un objetivo de esta herramienta como Yépez et al (2021) nos refuerzan el marketing mix como estrategia fundamental para las empresas para lograr sus objetivos y a su vez permite un posicionamiento en el mercado conociendo las necesidades de los clientes.

Inteligencia artificial y análisis de datos.

La inteligencia artificial se puede describir como el proceso que tienen realizan las máquinas de comprender y aprender de diferentes tipos de datos al tener acceso a diversas bases de datos y utilizar lo ha aprendido simulando el análisis y razonamiento humano (Rouhiainen, 2018).

Además, la IA según Terrones (2018). Es “la idea de crear y dar forma a programas de ordenador o también a máquinas que sean capaces de desarrollar conductas que serían consideradas inteligentes si las realizara un ser humano” (p.145).

La utilización de la inteligencia artificial (IA) ha creado la incertidumbre sobre remplazar a los humanos en algunos trabajos o actividades a lo que Morales, (2021).

Expone:

Es de otra mirada los estudios sobre las ventajas empresariales del uso de la IA son más visibles, a diferencia de los escasos artículos sobre soluciones concretas de qué hacer con los trabajadores que no se amolden a los nuevos puestos de trabajo. Esta labor si bien compete directamente a las empresas, no obstante, es una función estatal emitir normas adecuadas para que estas tengan las herramientas necesarias de saber cómo actuar en los posibles despidos, evitando o amenguando el costo familiar y social que representa que un jefe de familia sea despedido, tal como capacitarlos para una recolocación en otro puesto de trabajo e incluso incentivarlos para un despido voluntario equitativo. (p97-98).

Análisis del Entorno: Modelo PESTEL

El modelo PESTEL (Aguilar, 1967) analiza factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, proporcionando una visión integral del entorno que afecta las estrategias comerciales.

Análisis Interno y Externo: Matriz FODA

La matriz FODA (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ayuda a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, facilitando el diseño de estrategias efectivas. “Es una herramienta fácil de aplicarse y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada” (Sarli, González, & Ayres, 2015).

Gestión de Cartera

Definición de Cartera y Gestión de Cartera

La cartera de clientes o cartera de créditos representa el conjunto de cuentas por cobrar de una empresa o entidad financiera. La gestión de cartera comprende estrategias, políticas y herramientas utilizadas para administrar estas cuentas, reducir la morosidad y mejorar la recuperación de activos.

Según (Villena y Guerrero, 2021, p. 821) “Es un proceso conformado por un conjunto de fases y estrategias con el objetivo de recuperar la cartera de créditos y rescatar oportunamente los bienes económicos que se encuentran en deudas en el corto plazo”.

Importancia de la Gestión de Cartera

Garantiza el flujo de caja.

Reduce el riesgo de incobrabilidad.

Optimiza la rentabilidad del negocio.

Mejora la relación con los clientes.

Flujo de caja o cash flow

Es un indicador financiero muy utilizado e importante para las empresas según Carmona (2022). “este indica el nivel de tesorería neto, ya sea esta positivo o negativo, que es generado por las empresas o negocios en un período determinado”.

Estrategias de Gestión de Cartera

Estas estrategias buscan establecer un canal de diálogo efectivo para negociar términos de pago, ofrecer soluciones de regularización de deudas y reforzar la importancia del cumplimiento de obligaciones financieras (Arias et al. 2024), el mismo autor indica que Este proceso incluye la identificación de cuentas atrasadas, la comunicación con los deudores para negociar pagos y condiciones de regularización, y el uso de medidas legales si es necesario”. En algunos casos, la recuperación de la cartera vencida puede implicar procesos legales y costos adicionales (Segundo & Cárdenas, 2023).

Segmentación y Clasificación de la Cartera

Se pueden usar métodos como el enfoque por antigüedad de saldo o modelos de scoring para clasificar la cartera en las siguientes categorías:

Clientes al día: Seguimiento y fidelización.

Clientes en mora temprana: Gestión de recordatorios y acuerdos.

Clientes en mora avanzada: Estrategias de cobranza intensiva o legal.

El criterio de segmentación de clientes debe ir acompañado con la cantidad y calidad de la información que permiten implementar acciones concretas, el objetivo es optimizar los recursos financieros y humanos; para ello debemos considerar variables que expliquen el comportamiento del cliente con este fin es importante la utilización de técnicas estadísticas que faciliten su análisis. Cabrera y Michelle (2022).

Estados financieros

Según Ferrer (2018) los estados financieros son documentos oficiales que contienen la situación financiera y económica de las empresas y son formulados de acuerdo a normas y procedimientos técnicos de la profesión contable.

Igualmente, Nieto y Cuchiparte (2022) “son los documentos de mayor importancia que recopilan información sobre la salud económica de la empresa, se incluyen dentro de los estados financieros: el balance de situación, el estado de pérdidas y ganancias”.

Análisis de estados financieros

El análisis de los estados financieros nos permite hacer una comparativa con respecto al año inmediatamente anterior como lo señala María Fernanda Macías-Arteaga y Alex Alfonso Sánchez-Arteaga (2022), “así logra determinar el crecimiento con respecto a lo planificado, las mejoras o deterioros producidos en la situación financiera de la empresa de un año a otro”.

Marcillo-Cedeño, C., Aguilar Guijarro, C., & Gutiérrez-Jaramillo, N., (2021) señalan “Es necesario que cada gerente pueda conocer cuáles son los indicadores financieros y económicos principales”, con estas herramientas podemos el gerente o persona encargada puede tomar decisiones en base a la situación actual de la empresa.

Estabilidad financiera

La estabilidad financiera trata de la capacidad de la empresa de poder solventar sus obligaciones con el flujo de caja producto de la actividad económica, es decir, tener liquidez como lo señala Chosgo (2020) “La liquidez proporciona un colchón de liquidez

y seguridad a los acreedores, constituye una reserva líquida con la que puede satisfacer las contingencias de un negocio”. Con lo anterior se busca evitar una de las mayores amenazas de las empresas que es caer en insolvencia.

Marco Contextual

Star seguimiento y control ofrece servicios de monitoreo GPS para vehículos de carga y pasajeros, maquinaria amarilla y vehículos particulares, tiene como prioridad ser una herramienta administrativa que facilita a las empresas logísticas el seguimiento de los productos transportados, que permite controlar los tiempos de entregas, pérdidas de cargas o incidentes que se puedan presentar durante el desplazamiento. Las empresas dedicadas a esta actividad conexas al transporte están asociadas a Fedetec y en la actualidad cuenta con 31 empresas asociadas.

Figura 1

Estadísticas de transporte de cargas

Año	Carga Seca			Carga líquida		
	Toneladas (En millones)	Viajes (En millones)	Toneladas por viaje (Ton/viaje)	Galones (En millones)	Viajes (En millones)	Galones por viaje (Galones/Viajes)
2018	112,445	7,750	14,51	3.708,0	426,00	8.694,00
2019	118,303	8,328	14,20	4.048,0	454,00	8.914,00
2020	108,721	7,796	13,94	3.164,0	372,00	8.501,00
2021	123,647	8,841	13,98	3.762,0	439,00	8.567,00
2022	135,639	9,713	13,97	4.857,3	563,00	8.629,00

Fuente. Ministerio de transporte

En la figura 1 podemos observar que para el año 2022 se transportaron 135.639 millones de toneladas, un incremento del 8.84% con respecto al año anterior lo que significa que la demanda de transportadores va incrementando, es un indicador positivo teniendo en cuenta que el sector ha tenido que enfrentar diferentes desafíos esto debido al impacto que tuvo la pandemia del covid-19 en el año 2020 en el incremento del precio de la gasolina y acpm “en las últimas dos semanas el indicador del diésel tuvo un incremento consecutivo del 29% y 18% respecto a los meses de octubre y noviembre

del 2020, respectivamente” revista portafolio (2021), esto sumado a la protesta social del 2021 que afecto el crecimiento económico que para el año 2022 el PIB 2.20% (cámara de comercio de Bogotá), esto hizo que muchos de los transportadores independientes tuvieran que parar sus actividades y por consiguiente suspender el servicio de monitoreo GPS.

Para la ciudad de Ibagué el sector del transporte hace parte del tejido económico dado que la ciudad tiene una dinámica comercial basada en la agricultura, manufactura, comercio, turismo y servicios, siendo el transporte un elemento esencial para articular los diferentes sectores económicos de la ciudad y que para el año 2021 tuvo una gran afectación debido al cese de operaciones de varios transportadores que para el año 2021 fue el 4.06% de las 1.183 cancelaciones de matrículas mercantiles (CCI, 2021, p, 17). Star seguimiento y control se encuentra dentro del 98.09% de empresas del sector de servicios (CCI, 2021, p, 10) que compone el tejido empresarial de la ciudad compuesto mayormente de microempresas.

Marco Metodológico

Enfoque de la investigación

Se adoptará un enfoque cuantitativo, basado en la recopilación y análisis de datos numéricos que permitan evaluar el desempeño comercial y la gestión de cartera de la empresa.

Tipo de investigación

Descriptiva y correlacional: Se describirá la situación actual de la empresa en términos de estrategias comerciales y gestión de cartera, identificando relaciones entre variables como crecimiento de ventas, recuperación de cartera y satisfacción del cliente.

Métodos de recolección de datos

Análisis de bases de datos empresariales: Revisión de registros financieros, ventas, reportes de cartera y tendencias de pago de los clientes.

Encuestas estructuradas: Aplicadas a clientes para medir su comportamiento de pago y percepción del servicio.

Indicadores de desempeño: Análisis de métricas como tasa de morosidad, flujo de caja, crecimiento de clientes y efectividad en la recuperación de cartera.

Análisis de datos

Estadística descriptiva: Para resumir la información y presentar tendencias en la gestión de cartera y crecimiento comercial.

Análisis de correlación y regresión: Para identificar la relación entre las estrategias comerciales y la gestión de cartera con el crecimiento financiero de la empresa.

Matriz FODA: Para evaluar factores internos y externos que afectan el desempeño comercial.

Propuesta de estrategias

Con base en los hallazgos del análisis de datos, se diseñarán estrategias comerciales y de gestión de cartera alineadas con las necesidades de la empresa, enfocadas en mejorar la captación de clientes y la optimización de la recuperación de cartera.

Con el fin de diseñar las estrategias planteadas debemos conocer la empresa desde la parte interna como externa, su entorno, área de influencia, servicio que ofrecen y mercado en el cual se desempeña, revisar procedimientos y la visión que se tiene para la empresa en los años por venir.

Se ha recopilado la información más relevante para brindar una mejor comprensión de la empresa y la importancia que diseñar estrategias comerciales y de gestión de cartera, las cuales carece por falta de entendimiento del mundo empresarial y organizacional necesarios para poder crecer y avanzar.

Análisis Interno

Misión

Star seguimiento y control busca generar confianza y seguridad a su actividad como transportador, brindando un servicio de calidad, eficiente y confiable, apoyados en la mejor tecnología disponible para el seguimiento y monitoreo satelital de vehículos de carga, pasajeros y maquinaria amarilla, porque entendemos la importancia que su actividad para el desarrollo económico del país.

Visión

Star seguimiento y control se proyecta como una empresa de gran crecimiento regional y nacional, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes, con gran calidad humana y sobre todo con la confianza de encontrar siempre un aliado en su actividad comercial.

Valores corporativos

Amabilidad para todos los clientes internos y externos

Trato humano, equitativo e igualitario

Orientación al cliente

Calidad en el servicio

Hacer un buen diagnóstico del estado actual de la empresa es fundamental para poder diseñar las estrategias eficaces que permitan a la empresa lograr con los objetivos trazados, generar rentabilidad y un mejor desempeño comercial, además de conocer los posibles riesgos que se pueden afrontar, las fortalezas de la compañía y las debilidades que deben ser ajustadas, no podemos saber que áreas o elementos de la compañía debemos mejorar o que son nuestra mayor fortaleza sin hacer un respectivo diagnóstico,

identificando problemas, creando soluciones y plan de acción encaminados a fortalecer toda la compañía, enfocándola a cumplir su misión y visión que son la razón de ser de toda compañía.

Por eso es importante las herramientas de diagnóstico, permiten conocer de forma específica cada aspecto de la compañía y hacer un concepto del estado actual de la compañía y así tomar las decisiones necesarias. Conocer mejor la compañía, su situación actual y que se debe hacer para mejorar, como se puede hacer y sobre todo que recursos son necesarios para llevarlos a cabo.

Tabla 1

Matriz DOFA

Debilidades	Fortalezas
Zona de influencia	Plataforma tecnológica propia
Costos de operación	Equipos tecnológicos modernos
Plan de marketing	Alianzas corporativas
Portafolio de servicios	Servicio al cliente
Rotación de inventario	Tiempos de respuesta
Estructura organizacional	Centro de control certificado
Asignación de funciones	Estabilidad del servicio
Indicadores de gestión	Satisfacción al cliente
Amenazas	Oportunidades
Competencia mejor posicionada	Modernización tecnológica
Precios del mercado	Sistemas integrados de transporte
Recesión económica	Desarrollo de operadores logísticos
Costos para sector de transporte	
Índice de accidentalidad	

Delincuencia

Apoyo de la fuerza pública

Zonas de no cobertura GPS

Fuente. Autoría propia

Tabla 2

Matriz PEST

Político - legal	Económico - industrial
Regulación ministerio de transporte	Transporte de carga y pasajeros
Requisito para empresas transportadoras	Maquinaria amarilla
Regulación ministerio de minas	Industria minera y de extracción
Regulación ministerio de telecomunicaciones	Telecomunicaciones
	Sistemas de seguridad
Socio - cultural	Tecnológico
Personas naturales y jurídicas dedicadas al transporte	Dispositivos inalámbricos
Nivel educativo variado	Transmisión de datos
Cobertura nacional	Infraestructura de telecomunicaciones

Fuente. Autoría propia

Tabla 3

Matriz PESTEL

Político	Económico
Regulación ministerio de transporte	Transporte de carga y pasajeros
Requisito para empresas transportadoras	Maquinaria amarilla
Regulación ministerio de minas	Industria minera y de extracción
Regulación ministerio de telecomunicaciones	Telecomunicaciones

Sistemas de seguridad	
Social	Tecnológico
Personas naturales y jurídicas dedicadas al transporte	Dispositivos inalámbricos
Nivel educativo variado	Transmisión de datos
Cobertura nacional	Infraestructura de telecomunicaciones
Ecológico	Legal
Disposición final equipo electrónicos	Reglamentación para operar
Bajo uso de elementos impresos	Aprobación ministerio de comunicaciones
Programas de reciclaje	Super intendencia del industria y comercio

Fuente. Autoría propia

Fortalezas y Oportunidades (FO) – ¿Cómo puede utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades?

Gracias al excelente servicio al cliente prestado los referidos por parte de los clientes hacen que la empresa sea dinámica y constante, por lo tanto, se puede implementar un programa o plan de incentivos o beneficios para aquellos clientes refieran a la empresa dentro de sus conocidos.

Fortalecer y gestionar alianzas comerciales con empresas encargadas de la actividad logística de alimentos refrigerados y captar más clientes del sector ofreciendo servicios especializados e innovadores

Fortalezas y Amenazas (FA) – ¿Cómo se puede aprovechar las fortalezas para evitar las amenazas reales y potenciales?

Con la confianza depositada por los clientes y el compromiso que la empresa tiene hace que lagunas de las amenazas, aunque se materialicen no generan un gran

impacto negativo, en muchos casos se logra llegar a un común acuerdo que beneficia a las partes.

Al tener una plataforma propia y con desarrollo propio se puede atender los diferentes requerimientos de los clientes además de poder implementar planes de acción en caso de imprevistos fallas técnicas.

Debilidades y oportunidades (DO) – ¿Cómo puede utilizar las oportunidades para superar las deficiencias que están experimentando?

Con el cambio de las tecnologías para la transmisión de datos va a presentar desafíos para las empresas del sector que se pueden aprovechar gracias a la anticipación a este suceso logrando una mayor captación de clientes y lograr bajar los costos de operación.

Debilidades y Amenazas (DA) – ¿Cómo se puede minimizar las debilidades y evitar las amenazas?

Para lograr disminuir los costos de operación que permitan ofrecer un servicio a alta calidad a un mejor precio siendo más competitivos y evitar ser sustituidos por dar cabida a otros costos necesarios y esenciales para la operación comercial de nuestros clientes.

Con la información y análisis que hemos desarrollado hasta el momento podemos mencionar diferentes aspectos que hacen parte del componente competitivo de la empresa y que nos pueden encaminar a diseñar las estrategias que estamos buscando. La empresa cuenta con un sistema sencillo de manejar además de brindar un soporte con menos tiempos de espera que los demás operadores, muchas empresas al no contar con una plataforma propia no pueden brindar información o solución de manera rápida,

Se brinda mayor facilidad y flexibilidad de adquirir y disfrutar del servicio prestado, el lleno de requisitos y documentos a llenar son sencillos además de contar

con diferentes medios de pago, se puede negociar los diferentes precios dependiendo de los requerimientos del cliente. Fidelidad de los clientes, aunque en el mercado existen empresa que brindan un servicio a menor costo muchos de los clientes prefieren continuar con el servicio gracias a la excelente atención prestada y el servicio posventa que la empresa ofrece.

Capacitación al personal de forma constante en atención y servicio al cliente, enfocado en solucionar conflictos y resolver problemas para brindar confiabilidad y responsabilidad al momento de prestar el servicio

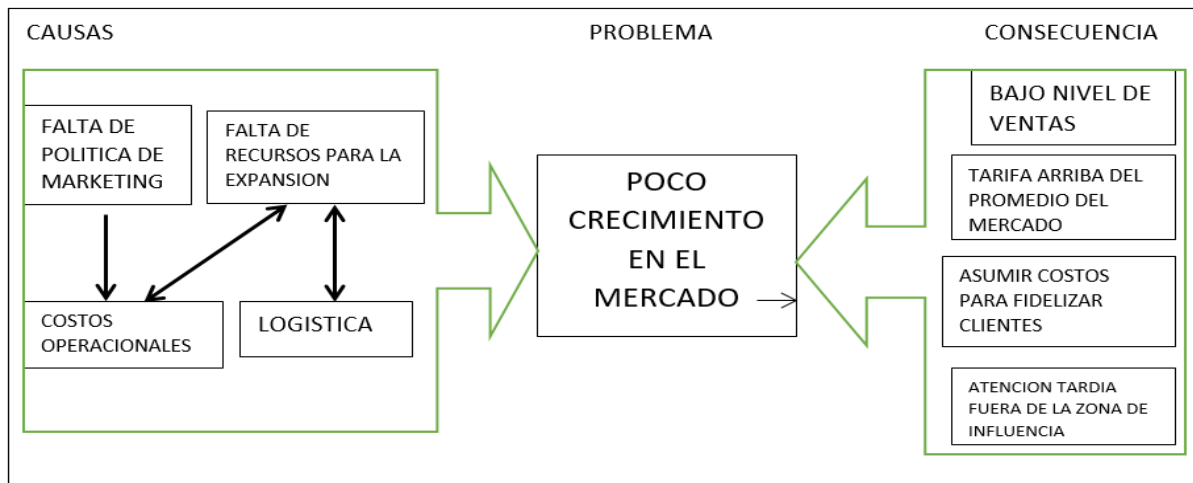
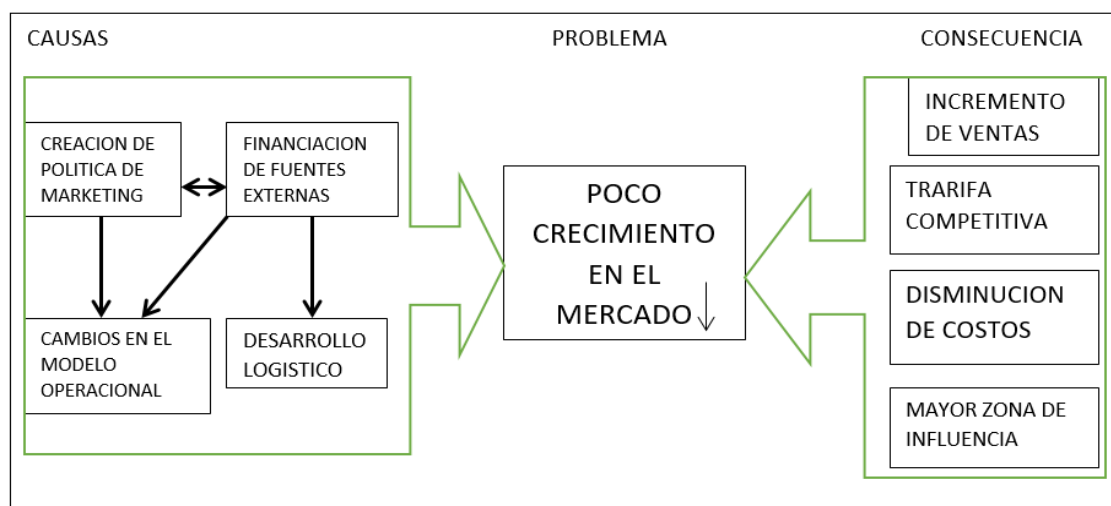
Se dispone de herramientas tecnológicas de última generación y plataformas propias que brindan una mejor disposición para solucionar fallas y mitigar riesgos,

Es una empresa reconocida, cada vez gana más espacio en el mercado y se proyecta como una empresa amigable con el cliente y que busca su satisfacción al momento de adquirir el servicio y durante la prestación del servicio.

Se cuenta con aprobación del ministerio de telecomunicación para la operación y prestación del servicio, garantizando calidad y confiabilidad en la prestación del servicio, con esta certificación los clientes tienen la seguridad que el servicio cumple y garantiza la protección de sus derechos,

Equipos de transmisión de datos de última tecnología 3G y 4G, para un servicio más confiable, menos fallas y mayor cobertura, en el país se están cambiando y migrando los espectros de banda para la transmisión de datos lo que dejara muchos equipos fuera de servicio y con el avance que tiene la empresa sobre este tema tendrá un impacto negativo menor

Desarrollo de software propio adaptado a las necesidades y requerimientos del cliente, muchas empresas del mercado usan plataformas que no son propias y tienen poco desarrollo e innovación en busca de satisfacer los requerimientos de los clientes

Figura 2*Árbol de problema**Fuente. Autoría propia***Figura 3***Árbol de resultados**Fuente. Autoría propia*

Árbol de Problema y Solución

Se escoge esta herramienta de diagnóstico por que deja en evidencia el contraste que hay con la misión y visión que tiene la organización, se habla de poder crecer en el mercado, pero no se tiene un plan de marketing definido, no hay una estructura organizacional definida que permita la toma de decisiones autónomas y responsabilidades sin entrar en conflicto con otras áreas de la organización. Estos dos elementos son esenciales para el crecimiento de la organización además del recurso económico limita el campo de acción y de influencia que puede tener la organización en el mercado.

Hasta el momento hemos venido desarrollando las herramientas de diagnóstico para la parte comercial y organizacional de la empresa, sin embargo, la gestión de cartera es fundamental para cualquier empresa que sin tener estipulado un sistema de financiamiento o crédito de sus productos y servicios, tiene cuentas por cobrar que se acumulan y generan un bajo flujo de caja.

Durante los años posteriores al año 2022 la empresa hacia una gestión de cartera basada en una acumulación de facturas vencidas con la teoría que el cliente al realizar el pago correspondiente de las facturas acumuladas se dispondría de más dinero para el pago de obligaciones y funcionamiento normal. Este concepto errado del flujo de caja y rotación de cartera hacía que existieran momentos de dificultades para cumplir con las obligaciones.

Lo que para el año 2022 en adelante se cambió la gestión de cartera y la metodología del cobro a los clientes evitando la acumulación de facturas e intensificando la gestión de cobro lo que derivó en una mayor rotación de cartera y un mayor flujo de caja.

Para ello fue necesario integrar un sistema de gestión de cartera al sistema de información utilizado en las actividades cotidianas de la empresa, con el fin de poder realizar un seguimiento más exhaustivo y llevar una metodología más lógica acorde con los requerimientos de la operación.

También los procedimientos anexos o complementarios como la facturación fueron reajustados, esto debido a que en los periodos de facturación los esfuerzos estaban encaminados a la generación de las facturas y por consiguiente la gestión de cobro disminuía.

Adicional no se tenía un sistema de gestión organizado que permitiera una mayor efectividad en el recuado, esto debido al uso de una lista excel con los clientes que se habían programado con anterioridad de forma manual y de acuerdo al repote de la cartera generada mes a mes, esto hacía que muchos clientes quedaran fuera de la gestión de cartera ya que por error humano no eran incluidos o perdida de la información al no guardar oportunamente los cambios.

Tabla 4

Listado de clientes para gestión de cartera

Lunes 7 Febrero	
ok	Fernando Plazas
ok	Sigifredo Murillo
ok	Jesús María Moreno Giraldo
ok	Jesús Alberto Morales Garzón
ok	Julio Cesar Ospina López
ok	Cristhian Camilo Trujillo Guzmán
ok	Jesús Alberto Góngora Villamil
ok	Carlos Humberto Martínez

ok Jesús Antonio Morad Ríos

ok Rómulo Rodríguez Molina

ok Servicios Especiales el Sol de la Variante

ok Jhonny Javier Orozco Bermúdez

ok Fernando García Díaz

ok Fredy Novoa González

ok Julio Cesar Carranza López

ok Juan Pablo Motta Tovar

ok Nydia Ospina mora

Nota. Listado usado para realizar llamadas diarias en el proceso de cobro.

Por esta razón se implementó dentro del sistema de gestión de operaciones un espacio exclusivo para hacer seguimiento a los clientes día a día, que permite gestionar la cartera de forma más efectiva, además cada cliente nuevo es ingresado para iniciar el seguimiento desde el día 1 de la prestación del servicio, esto ha permitido el cumplimiento de los compromisos y acuerdos de pago, teniendo una trazabilidad de la gestión y las conversaciones con el cliente.

Figura 4

Programacion de clientes a gestionar

The screenshot displays the 'STAR CART' client management calendar for April 2025. The interface includes a search bar for events, a navigation sidebar, and a calendar grid. The calendar shows client names and counts for each day of the month.

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
30	31	1	2	3	4	
				ERASMO MARTINEZ GOMEZ ALBA AURORA RODRIGUEZ CA ALDIOR ANGELO PRADA SANTORI ALEJANDRO TORRES VARRON ANGIE CAROLINA DIAZ ROS FRANCISCO ALBERTO RAUTTETZ ALEXIS MARTINEZ RATINA ARLY ORTIZ BILFINDIA REYDY ALEXANDER BONILLA C ANA MARIA ABANGO HERBER CARLOS HUMBERTO MARTI +35 more	+87 more	+25 more
6	7	8	9	10	11	
ADRIANA MARCELA HUITS MO AGRICOLA GUACARI ALEX DAVID ELIASEZ AMPARO MURILLO DE ALARCON +37 more	AGRONOMOS SALAMANCA V ALBERT SMITH CONTRERAS HU ALEXANDRA CORTES MORA ALIBO CARDENAS DUCIARA +53 more	ALONSO BAQUERO ALVARADO ALFONSO CARON REYES ANA YENNY MARISOL SANCHEZ ANGEL ALBERTO TONAR +18 more	AGRONOMEROS EL CURAL S ALBERTO ARAGON LOZANO ALEXANDER GONZALEZ REYRU ALFER ARIAS ROJAS +23 more	ALVARO GERARDO RODRIGUEZ BETTY MORALES PARRA CESAR EDUARDO UMBARRA DESY YOMARA CESPEDES CUB +75 more	JOHN INDALECO TAMAYO JULY ANDREA RAMOS DE L LUIS FELIPE MORENO CESP	
13	14	15	16	17	18	
ALEXANDER CAMERINO ROPPE ALEXANDER GALINDO PORRAS ALEXANDER ORTIZ BUEIDA ALVARO LUIS HERNANDEZ CAM +60 more	ANA IORPHA GIRALDO ANA MARIELA GAMBA HERBER ANDRES FERNANDO RODRIGU ARIEL ARBEL RODRIGUEZ +54 more	ASDRUBAL CASTAÑO SALAZAR FRANCISCO JAVIER DIAZ SALAZ HOWER PERNEY ZAMBRANO JOSE IFRIN PUKIDO +15 more			ANGEL ARREY LEYVA PEREZ GERMAN COBALEDA CASTELA MARIA CONSUELO PEREZ COVA PEDRO ALFONSO ROJAS	CONCRETOS DE BRAGUE S
20	21	22	23	24	25	
ALDEMAR GUAYACAN REVEROS ALVARO MAURICA BIEDOYA DANIEL CORDOBA NUÑEZ DESAIBOLIO SOSTENIB F COB +3 more	ANDRES FELIPE ZAPATA CASA DIDACIO VALDERRAMA I DONNELLY VANGLAS OVEDO MARIÑO RAMIREZ MORALES	ARIEL ALBERTO BELLO MORENO JESUS EDISON GUTIERREZ	ADALBER MOLINA GUIDO CENTRAL PECUARIA S.A. JOHN DPAIR RODRIGUEZ MAL		JOSE ARISTIDES POGO CUELLA RAYDON ESTEBAN GARCIA	

Fuente. Sistema de gestión Star seguimiento y control

Implementando este sistema permite hacer un mejor seguimiento a los clientes dejando una trazabilidad de la gestión y un registro histórico de las conversaciones y acuerdos de pago, también permite evidenciar el comportamiento del cliente y poder identificar el tipo e impacto que tiene la relación comercial con cada cliente.

También como educación financiera y por seguridad del personal se restringieron las visitas de cobro para evitar riesgos de orden público al recorrer la ciudad con ciertas cantidades de dinero que pueden comprometer la integridad del personal, además de la pérdida de tiempo en el desplazamiento para realizar la gestión de cobro que puede utilizarse para gestionar más clientes en ese tiempo o realizar otras actividades como servicio al cliente, gestión comercial, coordinación posventa y gestiones administrativas.

¿Como podemos ver reflejado esta problemática?, gracias a los estados financieros y los indicadores financieros podemos analizar cómo se está desempeñando la gestión de cartera y como esto puede afectar el desempeño financiero y la rentabilidad de la empresa.

Para poder analizar el impacto de las estrategias comerciales y la gestión de cartera que se ha venido desarrollando en la empresa, es necesario analizar los estados financieros de los últimos 4 años.

Tabla 5

Estado de Situación Financiera

	Año 2023	Año 2022	Año 2021	Año 2020
Activo corriente	212.041.912	201.782.350	187.807.317	162.189.289
Efectivo y equivalente al efectivo	153.677.214	153.042.959	155.447.547	136.342.108
Cuentas y documentos por cobrar	55.335.969	45.220.457	28.342.378	22.065.307
Clientes	35.951.091	30.631.457	15.371.900	10.644.982

Anticipos de impuestos	19.384.878	14.589.000	12.970.478	11.420.325
Inventarios	3.028.729	3.518.934	4.017.392	3.781.874
Activos fijos	18.933.377	20.839.005	20.839.287	20.838.915
Propiedad planta y equipo	18.933.377	20.839.005	20.839.287	20.838.915
Maquinaria y equipo	5.428.709	5.428.709	5.428.709	5.428.709
Equipo de oficina	22.716.310	22.716.310	6.888.310	6.888.310
Equipo de computación y comunicación	38.218.328	38.218.328	38.218.328	36.312.328
Depreciación acumulada	-47.429.970	-45.524.342	-29.696.060	-27.790.432
Otros activos	0	0	0	0
Total activo	230.975.289	222.621.355	208.646.604	183.028.204
Pasivo corriente	56.754.622	64.717.011	56.489.560	51.504.506
Documentos por pagar	6.018.862	5.725.418	4.197.800	10.414.900
Provisiones corrientes por beneficios a empleados	13.966.760	12.085.193	10.966.760	10.346.606
Impuestos por pagar	36.769.000	46.906.400	41.325.000	30.743.000
Pasivo a largo plazo	0	0	0	0
Obligaciones financieras				
Total pasivo	56.754.622	64.717.011	56.489.560	51.504.506
Patrimonio				
Capital autorizado	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000
Capital por suscribir	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000	-50.000.000
Capital suscrito y pagado	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Reserva legal	2.500.000	7.600.000	2.500.000	2.500.000
Utilidades acumuladas	20.203.405	12.930.563	15.868.551	0
Utilidad del ejercicio	51.517.262	37.373.781	33.788.493	29.023.698
Total patrimonio	174.220.667	157.904.344	152.157.044	131.523.698
Total pasivo y patrimonio	230.975.289	222.621.355	208.646.604	183.028.204

Nota. Información financiera de la empresa Star seguimiento y control durante los años 2020, 2021, 2022 y 2023

Tabla 6*Estado de Resultados*

	Año 2023	Año 2022	Año 2021	Año 2020
Ventas netas	712.212.318	605.025.321	545.837.970	483.630.500
Costo de ventas	-480.318.641	-410.532.891	-375.291.784	-333.148.891
Utilidad o pérdida bruta	231.893.677	194.492.430	170.546.186	150.481.609
Gastos operacionales	146.057.063	131.445.123	117.008.949	111.917.353
Gastos de administración	146.057.063	131.445.123	117.008.949	111.917.353
De personal	74.805.153	66.895.936	56.467.693	52.065.147
Arrendamientos	8.865.000	8.059.150	7.326.500	6.835.400
Impuestos	3.579.012	3.024.554	2.908.129	2.408.179
Seguros	2.184.044	2.002.767	1.859.001	2.030.500
Servicios	48.212.579	43.515.985	40.897.182	38.162.874
Legales	397.815	360.190	330.270	310.900
Depreciación	1.905.628	1.905.628	1.905.628	2.408.100
Diversos	6.107.832	5.680.913	5.314.546	7.696.253
Utilidad operacional	85.836.614	63.047.307	53.537.237	38.564.256
Otros ingresos	10.432	9.763	20.673	11.099.167
Ingresos financieros	10.432	9.763	20.673	42.167
Ayuda	0	0		11.057.000
Otros egresos	4.810.784	3.978.289	2.475.417	1.990.725
Gastos financieros	4.810.784	3.978.289	2.475.417	1.990.725
Intereses	0	0		
Utilidad antes de impuestos	81.036.262	59.078.781	51.082.493	47.672.698
Menos provisión para impuesto renta	29.519.000	21.705.000	17.294.000	18.649.000
Utilidad neta	51.517.262	37.373.781	33.788.493	29.023.698

Nota. Estado de resultado de la empresa Star seguimiento y control durante los años 2020, 2021, 2022 y 2023

Para la poder evaluar el desempeño de la gestión comercial y la gestión de cartera desarrollada hasta el momento por la empresa vamos a utilizar la rotación de

cartera y flujo de caja para evaluar la gestión de cartera; para la gestión comercial haremos un comparativo año a año sobre el crecimiento de la empresa.

La rotación de cartera de la empresa de comporto de la siguiente manera

Tabla 7

Indicador financiero de rotación de cartera

Año 2023	Año 2022	Año 2021	Año 2020
26	23	14	8

Nota. Muestra la rotación de cartera de la empresa Star seguimiento y control en días de los años 2020, 2021, 2022 y 2023,

La rotación de cartera se ha venido incrementando pese a los cambios en los procedimientos de cobro y seguimiento de clientes, esto puede deberse al incremento en las ventas y número de clientes activos que tiene la empresa, asociado a una planta de personal administrativo no especializado a la gestión de cartera y por el contrario desarrolla diferentes roles dentro de la organización.

Adicional las empresas de transporte que cuentan con el servicio manejan un sistema de pagos a más de 30 días lo que afecta el indicador ya que son facturas de gran impacto a los ingresos y que cada vez son más empresas que utilizan este sistema de pago.

Otro factor es los acuerdos comerciales para el ingreso de nuevos clientes con los cuales se les brinda formas de pago mayores a 30 días además de tarifas preferenciales.

Tabla 8

Indicador financiero flujo de caja

Año 2023	Año 2022	Año 2021	Año 2020
51.104.033	34.172.742	39.908.393	47.442.616

Nota. Muestra el flujo de la caja de la empresa Star seguimiento y control durante los años 2020, 2021, 2022 y 2023

El flujo de caja se incrementó en el último año gracias el ingreso de nuevos clientes representativos y de alto valor comercial, que a su vez tienen un buen comportamiento de pagos a pesar de contar con un sistema de pagos mayor a 30 días.

Tabla 9

Variación en porcentaje de las ventas

Año 2023	Año 2022	Año 2021
15%	10%	11%

Nota. Esta tabla muestra la variación de las ventas de la empresa Star seguimiento y control durante los años 2020, 2021, 2022 y 2023

En la gestión comercial se siguió manejando la voz a voz como herramienta principal para la captación de clientes nuevos aun así la empresa mantuvo un margen de crecimiento constante alrededor del 12% durante los periodos 2021 al 2023, logrando incorporar nuevos clientes de gran impacto comercial y el incremento de vehículos adscritos con el servicio entre otros factores.

Tabla 10

Indicador financiero variación de la utilidad

Año 2023	Año 2022	Año 2021
38%	11%	16%

Nota. Esta tabla muestra la variación en porcentaje de las utilidades de la empresa Star seguimiento y control durante los años 2020, 2021, 2022 y 2023.

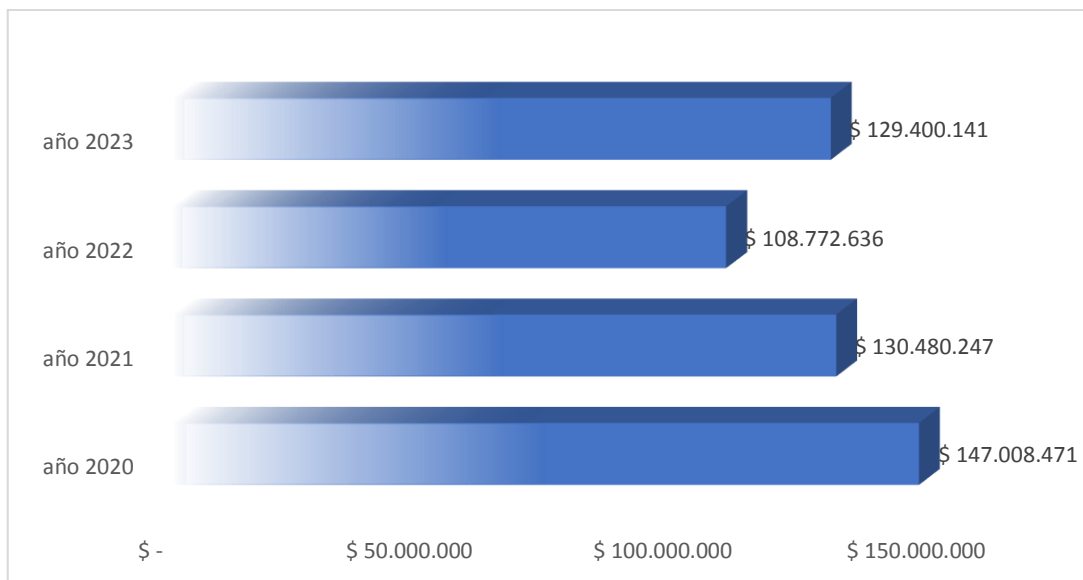
También podemos observar un incremento de en la utilidad de la operación gracias al incremento de las ventas resultantes en el año 2023, aunque la estrategia de

ventas no ha cambiado el mejoramiento del flujo de caja y el incremento en la rotación de cartera permiten tener una mejor solvencia.

Como se había mencionado las ventas de incrementaron, los costos y gastos de operación se mantienen estables sin un incremento que altere afecte las de forma considerable las utilidades de la empresa, sin embargo, el aumento en la rotación de cartera puede generar efectos negativos en las finanzas de la empresa, por lo que hace necesario analizar el comportamiento de la cartera durante los años que estamos analizando.

Figura 5

Comportamiento de cartera



Fuente. Autoría propia

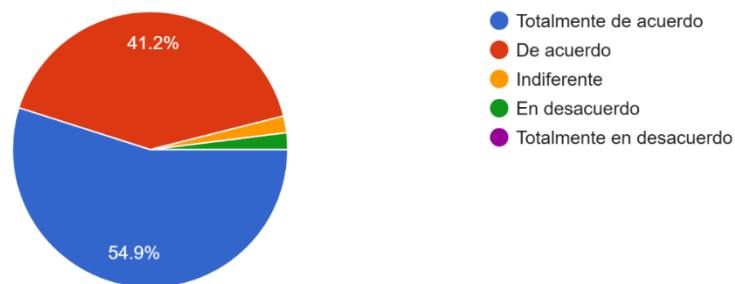
Como podemos ver la cartera ha disminuido y más desde el año que se implementaron los cambios de gestión de cartera y modificaciones a los procedimientos de seguimiento y control, sin embargo, en el último año se incrementó la cartera esto debido al incremento en las ventas y número de clientes activos en ese mismo año lo que nos da a entender que la gestión de cartera y los métodos empleados hasta el

momento han dado estabilidad financiera y buen uso de las herramientas y recursos disponibles.

Resultados de encuesta de satisfacción

Figura 6

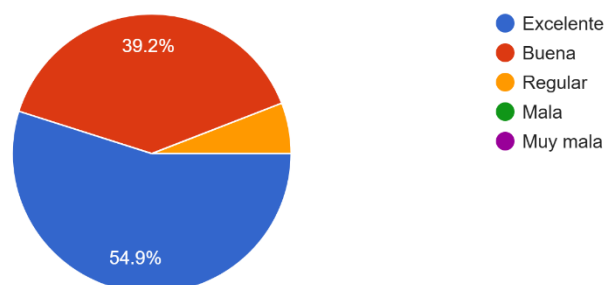
¿Considera que ha recibido información clara y de acuerdo con sus necesidades, posición del vehículo, reportes, tarifas?



El 54.9% de los encuestados recibe información clara y a total satisfacción, solo el 2% no está de acuerdo con la información suministrada o no tiene claridad de la información.

Figura 7

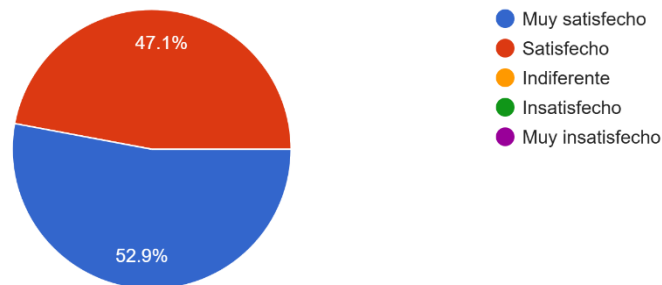
¿Cómo calificaría la facilidad para comunicarse con su asesor o con el área de atención al cliente?



El 54.9% de los encuestados les parece excelente la facilidad para comunicarse con el área de atención al cliente y tan solo el 5.9% tiene una opinión regular.

Figura 8

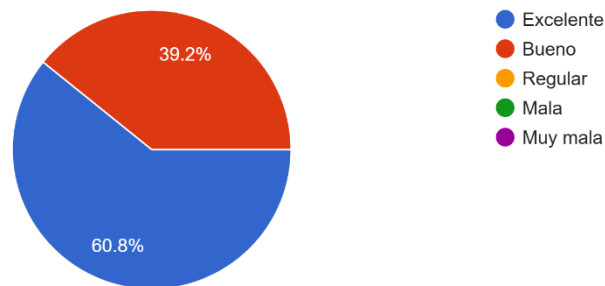
¿Qué tan satisfecho(a) está con el servicio que ha recibido, ha sido oportuna y resolutiva?



En terminos generales los clientes se sienten satisfechos con el servicio que presta la empresa.

Figura 9

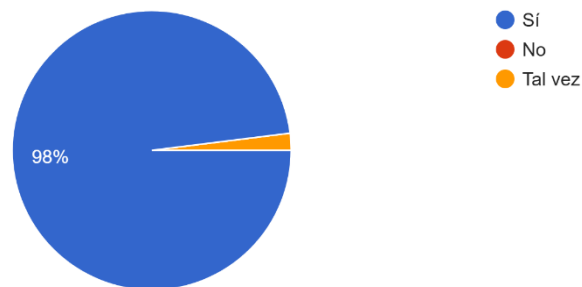
¿Cómo califica la amabilidad del personal que lo atendió?



La amabilidad es un punto importante a la hora de evaluar la calidad del servicio y donde se puede exaltar el excelente desempeño ya que el 60.8% de los encuestados tiene una percepción de excelencia en la amabilidad del personal del servicio al cliente.

Figura 10

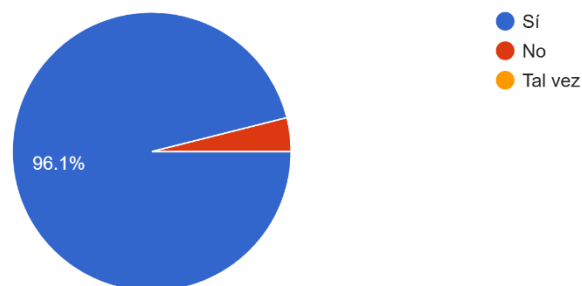
¿Recomendaría nuestra empresa a otras personas?



El voz a voz y la recomendación que pueden hacer los clientes sobre la empresa da un impacto positivo sobre aquellos posibles nuevos clientes, en este punto solo el 2% de los encuestados duda si hace una recomendación.

Figura 11

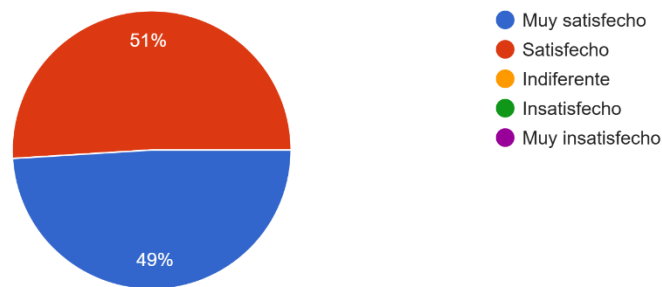
¿Recibió información clara sobre los términos de pago?



Conocer los términos de pago ayuda a una mejor recuperación de cartera, en este aspecto solo 3.9% de los encuestados manifiesta no tener claro los termino de pago.

Figura 12

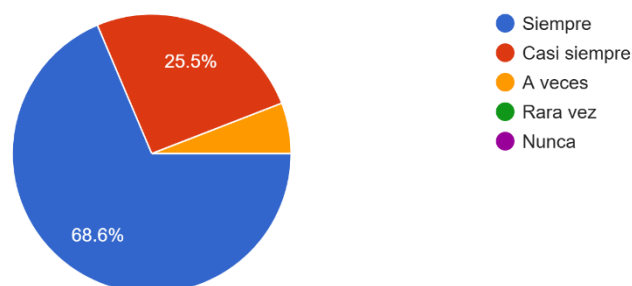
¿Qué tan satisfecho está con la atención recibida por parte de su asesor de cartera?



La atención que se pueda brindar a la hora de realizar la recuperación de cartera facilita o mejora la relación comercial con los clientes, permitiendo reducir la resistencia a la recuperación de cartera.

Figura 13

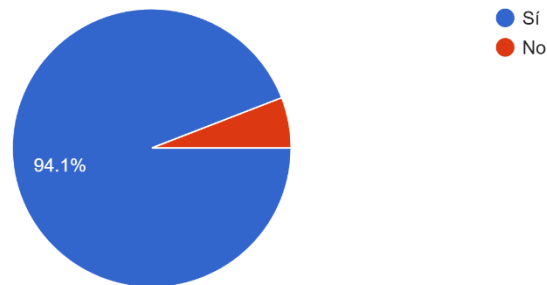
¿Con qué frecuencia recibe información clara y oportuna sobre el estado de su cartera?



La frecuencia que los clientes reciben información sobre su estado de cuenta y la claridad de la misma permite una mejor y hace más eficiente gestión de recuperación. En este aspecto solo el 5.9% de los encuestados afirmo no recibir información de forma recuente.

Figura 14

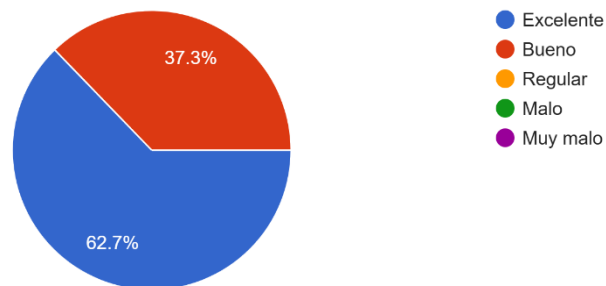
¿Le entregaron su factura a tiempo?



Recibir la factura a tiempo permite a los clientes estar enterados de los valores a cancelar y fechas de pago. En este punto solo el 5.9% manifestó que no le llegaba la factura.

Figura 15

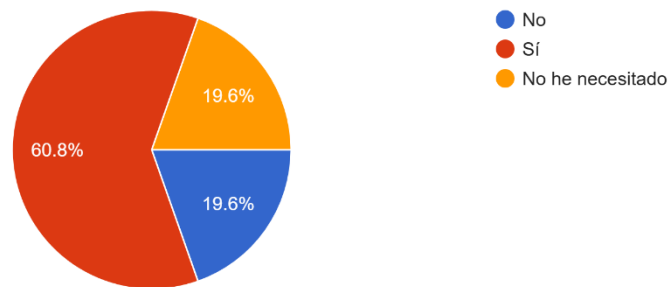
¿Cómo califica el trato del personal de cobranza?



La forma y las expresiones del personal de cobranza facilita la gestión de cartera y se tiene una mejor disposición del cliente frente a los pagos, es de destacar que el 62.7% de los encuestados califica como excelente el trato del personal de cobranza.

Figura 16

¿Le ofrecieron facilidades de pago o acuerdos si tuvo dificultades?



Las facilidades de pago evitan el incremento desmedido de la cartera y permite conservar un buen flujo de caja en momentos difíciles, es por esto que al 60.8% de los encuestados de le ofrecieron facilidades de pago en el momento que lo necesitaron.

¿Desea agregar algún comentario o sugerencia para brindarle una mejor experiencia en el servicio, atención al cliente o el proceso de cobro?

Seguir expandiendo la cobertura ya que hay partes donde no se puede rastrear el vehículo

Estar más atentos para atender las alertas y seguimiento del vehículo que le envíe información frecuente sobre la posición del vehículo y movimientos

No confirman cuando el servicio se reactiva o se notifica cuando se da por cerrado un inconveniente

El cliente informo que no se le notifica sobre eventos de alerta, pide que estén más pendientes de las desconexiones de batería

El cliente informo que no mira el correo y por tanto siempre pide factura por WhatsApp

No le llegan las facturas magan8812@hotmail.com , se actualiza correo

Todo excelente.

El cliente informa que se demora mucho en cargar y los operadores se quedan dormidos y se demoran en contestar, los de cartera son muy cansones

Pide que lo llamen 1 vez en la semana para informarle sobre el vehículo.

Muy buena la atención.

Dice que le molesta ingresar el usuario y la contraseña siempre que va a usar la app.

Conclusiones

Con la información anterior podemos afirmar que los cambios realizados en la gestión de cartera han tenido efectos positivos en las finanzas de la empresa, en el año 2022 la cartera se redujo alrededor de 22 millones de pesos, sin embargo, al año siguiente se volvió a incrementar debido al incremento en las ventas y la flexibilidad para hacer los pagos incremento la rotación de la cartera y el flujo de caja, también el crecimiento se mantiene en un 12% en promedio, a pesar de la falta de nuevas estrategias comerciales que promuevan su crecimiento, el voz a voz ha sido la herramienta comercial más efectiva y esto se demuestra con la encuesta de satisfacción donde todos los clientes recomiendan la empresa, esto se puede mejorar con estrategias comerciales enfocadas a las recomendaciones y referencias dadas por los clientes.

Se sabe que se cuenta con un buen servicio en términos generales y una excelente atención al cliente, sin embargo, existen falencias que se deben mejorar, de acuerdo con los comentarios y sugerencias dadas por los encuestados; La empresa cuenta con colaboradores idóneos y con gran capacidad resolutive que permite contar con una gran atención al servicio al cliente, esto ha permitido que sea recomendada por los clientes que contratan sus servicios afirmando que el voz a voz es la estrategia que le ha brindado los mejores resultados.

Sin embargo, al ser una empresa pequeña poco especializada lo que limita la posibilidad de crecer y mantener el nivel de satisfacción alcanzado hasta el momento, además de la flexibilidad en los pagos con varios clientes de mayor antigüedad hace difícil educarlos con hábitos de pago oportuno.

Recomendaciones

Política Comercial

Star seguimiento y control está orientado a la promoción, comercialización y satisfacción al cliente, por lo que llevara a cabo una evaluación de satisfacción del cliente de manera periódica, campañas de promoción, portafolios de servicios enfocado al nicho de mercado y clientes potenciales, identificación de los canales de promoción, con un sistema de medición de ventas.

Definiendo roles y responsabilidades dentro la organización, creando figuras jerárquicas de mediano nivel, especialización de puestos de trabajo y capacitación constante.

Estrategias comerciales

Implementar un plan de descuentos y tarifas especiales para clientes nuevos por número de vehículos que requieran el servicio.

Realizar retención de clientes ofertando descuentos en las tarifas, obsequiando meses de servicio entre otros beneficios.

Implementar marketing digital con el portafolio de servicios, tarifas y descuentos

Realizar campañas comerciales invitando a los clientes actuales a dejar a su actual prestador del servicio y suscribir toda su flota con nosotros obteniendo tarifas y servicios preferenciales

Política de Gestión de Cartera

En aras de salvaguardar las finanzas de Star seguimiento y control, se gestionan a los clientes en edad de mora temprana (menos de 90 días) mediante comunicación telefónica, mensaje de texto y WhatsApp hasta lograr la recuperación efectiva de la cartera, de no llegar al pago correspondiente por el cliente se remite a la casa de cobranza contratada para su gestión.

Mejorar el recaudo y la rotación de la cartera al restringir las concesiones o acumulación de facturas sin realizar pagos parciales, sin excepciones.

También se recomienda la implementación de sistemas de gestión CRM disponibles como los ofrecidos por Zoho, Odoo y Data CRM, con esto se busca mejorar la gestión comercial, hacer seguimientos, tener indicadores en tiempo real y facilita la toma de decisiones.

Referencias bibliográficas

- Arias-Collaguazo, W. M., Pinda-Guanolema, B. R., & Maldonado-Gudiño, C. W. (2024). Evaluación de prácticas de gestión de cartera de crédito en bancos ecuatorianos: efectividad y tendencias. *Holopraxis*, 8(2), 61–80. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.61154/holopraxis.v8i2.3670>
- Cabrera Calderón, Michelle Estefanía (2022). Modelo de segmentación de cartera basado en el comportamiento de clientes para la gestión de cobranza. Universidad de Cuenca, Ecuador.
- Calle García J S, Quiroz Olivo A L, Balón Rivas J N, (2025). La ciencia de la segmentación predictiva en mercados competitivos. *Ciencia y Desarrollo*. Universidad Alas Peruanas. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Cámara de comercio de Bogotá <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/analisis-economico/crecimiento-economico/pib-bogota-y-colombia-2015-2022>
- Cámara de comercio de Ibagué (2021), Dinámica del tejido empresarial de la jurisdicción de la CCI 1er semestre 2021. <https://ccibague.org/dinamica-empresarial/>
- Campuzano Carrasco G M, Cano Lara E D, (2024), estrategias comerciales: su impacto en el posicionamiento de productos artesanales de emprendedores del cantón Montecristi, *corporatum* 360. 7:180-199
- Carmona Pardo, I. (2022). Free Cash Flow (FCF) o Flujo de Caja Libre. *Técnica Contable y Financiera*, 56, 28–34.
- Chosgo Tala, A. (2020). La importancia del capital de trabajo en la estabilidad financiera de las empresas productivas. *Universidad Y Cambio*, 2(2), 17-21. Recuperado a partir de

<https://dicyt.uajms.edu.bo/revistas/index.php/universidad-y-cambio/article/view/1117b>

García Yalle, L. A., Alvitres Quiroz de García, C. C., Alvitres Sánchez, J. A., & Perales Quiroz, J. I. (2022). Reinventando la empresa a través del marketing mix, una revisión sistemática de literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3498-3515. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2855

Heredia, N. L., & Fonseca, F. (2021). Customer experience, la nueva tendencia de sostenibilidad y crecimiento de las mipymes de actividad comercial en Colombia. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 123-133. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n6/2218-3620-rus-13-06-123.pdf>

Izquierdo, A. M., Viteri, D. A., Baque, L. K., & Zambrano, S. A. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 399-406. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-399.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Prentice Hall 6ta Edición.

León, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIX (2), 379-389. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf>

Macías-Arteaga María Fernanda, Sánchez-Arteaga Alex Alfonso, (2022), El análisis financiero: Un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril., SAPIENTIAE, <https://doi.org/10.56124/sapientiae.v5i10.0050>

Malca, O. (2001). *Comercio electrónico*. Universidad del Pacífico. <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/76>

- Marcillo-Cedeño, C., Aguilar Guijarro, C., & Gutiérrez-Jaramillo, N., (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. 593 Digital Publisher CEIT, 6(3), 87-106. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>
- Ministerio de Transporte
<https://plc.mintransporte.gov.co/Estad%C3%ADsticas/Transporte-en-Cifras>
- Morales, C. A. (2021). La Inteligencia Artificial en empresas peruanas e impactos laborales en los trabajadores. *Iberoamerican Business Journal*, 5(1), 83-105.
- Navarrete, S. E. L., Merino, J. A. V., & Chávez, W. E. Z. (2021). Mix de Marketing de servicios y fidelización en una empresa de servicios educativos.
- Nieto Dorado, W. F., & Cuchiparte Tisalema, J. P. (2022). Análisis e interpretación de los Estados Financieros y su incidencia en la toma de decisiones para una Pyme de servicios durante los períodos 2020 y 2021. *Dominio de Las Ciencias*, 8(3), 74. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.23857/dc.v8i3.2856>
- Pitre Redondo, R. C., Builes Zapata, S. E., & Hernández Palma, H. G. (2021). Impacto del marketing digital a las empresas colombianas emergentes. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-20.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9114>
- Revista Portafolio <https://www.portafolio.co/economia/precios-de-la-gasolina-y-acpm-en-colombia-enero-2021-547920>
- Robayo-Botiva, D. M. (2020). El comercio electrónico: Concepto, características e importancia en las organizaciones. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/gclc.13>
- Rouhiainen (2020). *Inteligencia artificial: 101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro*. Barcelona: Alienta

- Sarli, R. R., González, S. I., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. Facultad de Odontología. UNCuyo, 9(1), 17-20. Obtenido de https://videla-rivero.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Segundo Toalombo-Villa, José; Cárdenas-Pérez, 2023. Gestión de recaudación de cartera vencida, <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2390/2633>
- Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de Negocios, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Terrones A. (2018). Inteligencia artificial y ética de la responsabilidad. Cuestiones de Filosofía, 4 (22), 141-170. <https://doi.org/10.19053/01235095.v4.n22.2018.8311>
- Villena, O. y Guerrero, C. (2021). Gestión de cobranzas en empresas comercializadoras de electrodomésticos: Caso Marcimex, Ecuador. Polo del Conocimiento: Revista científica-profesional, 6(9), 815-836. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094611>
- Yelena Moreira-Avilés, M., Manuel Cueva-Estrada, J., & Armando Sumba-Nacipucha, N. (2023). El comercio electrónico en los emprendimientos de comida rápida. I+D Revista de Investigaciones, 18(1), 83–93. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.33304/revinv.v18n1-2023006>
- Yépez-Galarza, G D; Quimis-Izquierdo, N C; Sumba-Bustamante, R Y, (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional, ISSN-e 2550-682X, Vol. 6, N.º. 3, págs. 2045-2069

Apéndices

Apéndice A Encuesta de satisfacción al cliente y gestión de cobranza

1. ¿Considera que ha recibido información clara y de acuerdo con sus necesidades, posición del vehículo, reportes, tarifas? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. ¿Cómo calificaría la facilidad para comunicarse con su asesor o con el área de atención al cliente? *

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

3. ¿Qué tan satisfecho(a) está con el servicio que ha recibido, ha sido oportuna y resolutive? *

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfw89WPMcT_vFBNHybKrD8hH1waCFD

[9JFfhO_RCqt0f5wACiQ/viewform?usp=preview](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfw89WPMcT_vFBNHybKrD8hH1waCFD/9JFfhO_RCqt0f5wACiQ/viewform?usp=preview)