

“PROPUESTA DE DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA DEDICADA AL RECAUDO DE SERVICIOS
PUBLICOS”



PRESENTADO POR:

YENNY BRICEÑO GARCIA

NIDIA CORTES CUBILLOS

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y DE
NEGOCIOS
FUSAGASUGA

2014

CONTENIDO

Introducción	5
Justificación.....	6
Antecedentes.....	7
Problema.....	9
Objetivos	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos.....	11
Marco Referente.....	12
Marco Teórico.....	12
Marco Conceptual	13
Glosario	14
Marco Espacial.....	15
Metodología	16
Análisis Del Entorno	16
Análisis del Macro Entorno.....	17
Aspectos Políticos.	17
Aspectos Económicos.	18
Aspectos Sociales.....	20
Aspectos Tecnológicos.....	20
Aspectos Ecológicos.	21
Aspectos legales.....	22
Análisis del Micro Entorno.	23
Cinco fuerzas de Porter.	23
Rivalidad entre competidores.....	23
Negociación de los Proveedores.	24
Negociación de los clientes.....	25

Nuevos competidores.....	25
Desarrollo de nuevos productos sustitutos.....	26
Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE).....	26
Análisis de la Matriz (MEFE) Evaluación de factores externos.....	26
Análisis Interno.....	28
Direccionamiento estratégico.....	28
Visión.....	28
Misión.....	29
Valores corporativos.....	29
Cadena de valor.....	30
Mapa De Competitividad.....	31
Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	34
Análisis Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	35
Matriz MIME.....	36
Matriz DOFA.....	38
Acciones Estratégicas Derivadas.....	39
Acciones ofensivas F.O.....	39
Acciones Defensivas F.A.....	40
Acciones correctivas D.O.....	40
Acciones preventivas D.A.....	41
Formulación De La Estrategia.....	42
Análisis Escenarios Financiero.....	46
Análisis Escenario comercial.....	46
Análisis escenario de procesos técnico – productivos.....	47
Análisis escenario talento humano.....	47
Implementación de la estrategia.....	48
Conclusiones.....	52
Recomendaciones.....	54
Bibliografía.....	55

Índice De Tablas

Tabla 1 Matriz MEFE	26
Tabla 2 Matriz de competitividad.....	31
Tabla 3 Matriz MEFI	34
Tabla 4 Matriz DOFA.....	38
Tabla 5 Implementación de la estrategia	49
Tabla 6 Implementación de la estrategia	51

Introducción

Empresa Recaudadora de Servicios Públicos y Comunicaciones Limitada (ERSCO), es una empresa legalmente constituida desde 2004 con sede principal en la ciudad de Fusagasugá, que posee una amplia trayectoria en la prestación de servicios para entidades públicas y privadas de carácter nacional. Se encuentra en los diferentes municipios del departamento de Cundinamarca, con una red de oficinas conectadas en línea a través del internet, que permite prestar un servicio a las empresas de forma rápida, eficaz, a muy bajo costo y en tiempo real. Con 10 años en el mercado, con una planta de personal reducida, se considera como una organización compacta que presenta deficiencias en el manejo administrativo, con bajos niveles de seguimiento y control en todas sus áreas.

Este trabajo busca presentar diferentes alternativas estratégicas con un análisis de los factores internos y externos que afectan directa e indirectamente el funcionamiento y sostenibilidad en el tiempo, además de presentar un direccionamiento a las metas planteadas por la gerencia diseñando una estrategia propicia que brinde mejoras de manera organizacional a la compañía y que además permita crear metodologías de análisis para la toma de decisiones.

Justificación

Teniendo en cuenta que la compañía busca posicionarse en el mercado como la más reconocida, competitiva y ágil en la prestación de servicios de recaudo a organizaciones que expiden facturación periódica mensual a sus usuarios como son: las empresas de servicios públicos, las de servicios de comunicaciones, los servicios de TV por cable, Instituciones Educativas y empresas financiadoras que requieren del recaudo de cartera, entre otras, razón por la cual esta investigación pretende profundizar en los diferentes métodos de planeación estratégica que se pueden adoptar dentro de la empresa principalmente en las áreas de Talento Humano y aseguramiento de la calidad, con el fin de trazar lineamientos y políticas claras que propendan por el crecimiento y desarrollo del equipo de trabajo. Igualmente se proyecta la elaboración de un diagnóstico de factores internos y externos que afectan positiva o negativamente a la organización, de manera que se pueda estructurar en marco de lineamientos estratégicos que promuevan la modernización administrativa y generen fluidez a los procesos y procedimientos, encaminados al crecimiento de la Organización, al cumplimiento de objetivos, la potencialización del talento humano, la competitividad y por ende el posicionamiento en el mercado.

Antecedentes

Cuando se habla del Servicio, necesariamente se debe abarcar todo el desarrollo de la Humanidad, teniendo en cuenta que de alguna manera, está siempre ha requerido del apoyo de su comunidad para su propio desarrollo. El servicio es un concepto que define el favor que hace, sobre una necesidad que se tiene y que con el tiempo se convirtió en una forma de desarrollo económico de la sociedad, con el surgimiento de organizaciones dedicadas exclusivamente a la prestación de servicios o de hacer favores a terceros para facilitar su vida.

El surgimiento del servicio como un negocio, está ligado directamente al nacimiento de los sistemas y medios de cambio, con la utilización de métodos como el trueque, el cual intercambia un bien por otro para satisfacer una necesidad, con la evolución del hombre algunos productos como la sal, los animales han sido referentes para el canje, sin embargo no fueron propicios por las condiciones en las que se encontraban, hasta llegar a la utilización de los metales y la aparición de la moneda. En el mundo actual cada vez que se realiza una venta o una compra queda el registro de una transacción y el aumento de estas transacciones crea la necesidad de su centralización que inicialmente dio origen al sistema financiero.

Aunque no existe una evidencia certera sobre el nacimiento del recaudo como un servicio, se toman como referencia los mecanismos de trueque y el servicio que prestaban los recaudadores de impuestos, quienes servían al estado y se encargaban de cobrar, recolectar y entregar los impuestos que eran impuestos a la comunidad por el gobernante de turno, obteniendo a su vez un posicionamiento social y económico.

Desde 1997 la Red Muticolor diseñó el proceso “PSP”, el cual se encarga del recaudo por diferentes medios electrónicos del pago de servicios públicos tanto domiciliarios como personales, esta iniciativa parte del avance tecnológico global y de la congestión extrema de las instituciones financieras.

Según la página oficial de la empresa MovilRed 1, en Colombia se realizan al mes un total aproximado de 130 millones de transacciones por pago de facturas de servicios públicos, personales, entre otros, lo que evidencia una alta población que requiere de puntos de apoyo especializados en recaudos.

Para finales de 2005 existían aproximadamente 25.590 convenios de recaudo entre los bancos y empresas de servicios públicos y privados, siendo las entidades bancarias quienes poseen el mayor porcentaje del total de las transacciones (162 millones de transacciones de recaudo) realizadas en este mismo año representadas en un 78% (Asobancaria, 2005)

Las empresas especializadas en el recaudo de servicios y pagos que el usuario requiere hacer, muestran una tendencia de crecimiento hacia los pagos ágiles, inmediatos, personalizados o en línea, evitando la pérdida de tiempo en largas filas en instituciones financieras que no los consideran su prioridad, puesto que favorecen a sus clientes directos como ahorradores e inversionistas.

En coherencia con lo anterior la Empresa Recaudadora de Servicios Públicos ERSCO Ltda pretende satisfacer las necesidades de los usuarios, de sus clientes y a la vez reducir los tiempos de respuesta a los mismos, mediante el recaudo seguro, ágil, personalizado y en línea de todos aquellos pagos y depósitos que tengan que realizar a sus acreedores. Para el año 2016 ERSCO Ltda., tiene como principal objetivo, el desarrollo e implementación de procesos adecuados a las necesidades de cada cliente, favoreciendo la ejecución de sus actividades mediante la prestación

¹ Movil Red, compañía dedicada a brindar servicios transaccionales a través de medios electrónicos

de un servicio que cumpla con las exigencias y estándares de calidad, con tecnología de punta, con personal capacitado, calificado y comprometido con el servicio al cliente.

Problema

“La Pérdida de productividad y competitividad de la empresa ERSCO LTDA. ” La Empresa Recaudadora de Servicios Públicos y Comunicaciones Limitada, es una empresa Fusagasugueña que se encarga del recaudo de dinero para el pago de servicios públicos, facturas y cartera que el usuario requiera hacer, el recurso más importante para esta compañía son sus colaboradores y los procesos internos que permitan la prestación de los servicios de tal forma que el consumidor final quede satisfecho; siendo las áreas de talento humano y de aseguramiento de la calidad piezas claves dentro del óptimo funcionamiento de la misma, se considera que presenta deficiencias en su manejo administrativo, con bajos niveles de seguimiento y control en todas las áreas.

El personal que realiza las labores asignadas para la prestación del servicio tiene un nivel de especialización bajo y poco conocimiento técnico, lo que conlleva a deficiencias en los índices de planeación, control y organización en los procesos y procedimientos, resultando afectada la productividad de la empresa, el clima laboral y sus tiempos de respuesta ante proveedores y clientes.

Árbol de problemas



Gráfico 1 Árbol de problemas

Elaboración: Autores

Objetivos

Objetivo general

Plantear acciones de mejora de la empresa Recaudadora de Servicios Públicos y Comunicaciones Limitada teniendo en cuenta el talento humano como uno de los recursos más importantes de la compañía, adicional establecer procesos de calidad que mejoren los niveles de servicio para así posicionar la organización en el sector como una de las más competitivas.

Objetivos específicos

- Elaborar un análisis interno evaluando cada una de las áreas, comercial, técnico-productivo, gestión humana y financiera
- Validar y analizar los procesos del área relevante para generar estrategias de mejora en cada uno ellos.
- Implementar una estrategia para la compañía que permita el aumento de la rentabilidad.
- Realizar un diagnóstico a las políticas, procesos y procedimientos de la empresa Recaudadora de Servicios Públicos y Comunicaciones Limitada, aplicando la matriz DOFA, el modelo de Pestel, el modelo de las cinco fuerzas de Porter
- Diseñar un plan de mejoramiento que promueva eficientemente el control y mejora continua de toda la organización.
- Desarrollar una propuesta que defina los lineamientos estratégicos de la Empresa Recaudadora de Servicios Públicos y Comunicaciones Limitada.
- Diseñar los manuales de procesos y procedimientos de la organización, junto con sus diagramas.
- Elaborar una propuesta de indicadores de gestión y seguimiento necesarios para la medición y control permanente del plan integrado de gestión.
- Diseñar los formatos de registro, seguimiento y control del plan integrado de gestión.

Marco Referente

Marco Teórico

Etimológicamente hablando, la palabra estrategia viene del griego Strategos: Stratos que significa Ejército y Agein que denota Conductor, o en su efecto “El papel de general al mando del ejército”. Tal como menciona su significado etimológico, la palabra estrategia fue utilizada en sus inicios en el ámbito militar. Uno de los más antiguos personajes que implemento el término “Estrategia” fue Sun Tzu en el libro El arte de la guerra” (500-400 a.C).

En el proceso para llevar a cabo el direccionamiento y diagnóstico estratégico de la empresa de recaudo “ERSCO LTDA” se toman como referencia algunos de los conceptos representativos de pensamiento estratégico.

Diversos autores hablan de la estrategia por lo que no hay una sola definición, sin embargo, todos se enfocan a que la estrategia llevara a toda organización hacia la prosperidad y hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Según G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, en el libro Dirección Estratégica, indica que la estrategia es “la dirección y alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”. Es decir, que las decisiones estratégicas consisten en la dirección a largo plazo, el alcance de las actividades de la organización, la consecución de una ventaja respecto a los competidores, abordar los cambios del

entorno empresarial, crecer a partir de los recursos y competencias, los valores y expectativas de las partes interesadas.

En su libro (Kevan, 2006) dice: “La dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, derivada de situaciones ambiguas y no rutinarias, con implicaciones sobre la totalidad de la Organización más que sobre operaciones específicas”

Michael Porter en su libro “Competitive Strategy” (E.Porter, 1988), la estrategia competitiva toma acciones tanto ofensivas como defensivas en una industria, con la finalidad de enfrentar con éxito a la competencia y generar un retorno sobre la inversión. Anteriormente Porter había dado a conocer métodos para la fundamentación teórica aplicada al análisis del sector interno; Porter, (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985/. Como principal teoría la Gerencia Estratégica, la cual estudia como una empresa o una región puede construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva. A partir del estudio y análisis de las 5 fuerzas del mercado fue posible identificar algunos factores externos que impactan directamente la organización de actividades para diferentes escenarios que se presentan en la empresa de recaudos ERSCO.

Marco Conceptual

Se referencia a aquellos términos que son utilizados en el sector financiero y de recaudos, y sus respectivas definiciones utilizadas en la elaboración de este trabajo.

Glosario

- **Estrategia:** Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la consecuencia coherente de las acciones a realizar. Puesto que si la estrategia es formulada adecuadamente servirá de ayuda para poner orden y asignar los recursos necesarios, con el fin de lograr una situación viable y original con un plan contingente; Mas adelante intenta complementar su concepto dividiéndolo en una serie de posiciones en que se encuentra el concepto de estrategia, a lo que llamo las 5 PS. (Universidad Nacional de Colombia)
- **Software:** Término inglés que designa el componente lógico o parte inmaterial de un ordenador, es decir, el conjunto de programas, rutinas y procedimientos que permiten su funcionamiento. (La gran Enciclopedia de Economía)
- **Sustitutivos:** Bienes que pueden ser intercambiados por otros bienes debido a la semejanza de los servicios que prestan. (La gran Enciclopedia de Economía)
- **Hardware:** Término inglés utilizado en informática para referirse al soporte físico o los elementos tangibles de un ordenador, por contraposición al software, que es el soporte lógico o el conjunto de instrucciones que se dan al hardware para que ejecute un programa determinado. (La gran Enciclopedia de Economía)
- **Efectividad.** Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.
- **Planificación de la calidad.** Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados, para cumplir los objetivos de la calidad.
- **Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. (Por la naturaleza de la Entidad los requisitos del cliente se comprenden según los requerimientos de la ley).

Marco Espacial

La Empresa Recaudadora de Servicios Públicos y Comunicaciones Limitada cuenta con unidades de servicio en Facatativá, Girardot y Fusagasugá, siendo este último municipio de Cundinamarca la sede principal de la compañía donde se encuentran centralizados los procesos de talento humano y procesos de aseguramiento de calidad

Marco espacial nacional



Gráfico 2 Mapa de Cundinamarca

Metodología

La presente es una investigación descriptiva en la que se pretende a partir de procesos de una empresa, para este caso Empresa Recaudadora de Servicios Públicos y Comunicaciones Limitada ERSCO, detectar sus comportamientos y acciones de mejora para lograr un planeamiento estratégico en beneficio de la compañía; dicha descripción está relacionada con el análisis interno utilizando herramientas como la matriz de competitividad y la matriz de factores de éxito que permiten obtener una visión clara de las fortalezas y debilidades de la compañía, por otra parte también se desarrolla un análisis del entorno mediante las cinco fuerzas de Porter, la matriz PESTEL y la matriz MEFE, con los cuales se pueden evidenciar más exactamente las oportunidades y amenazas. Lo anterior constituye la creación de la Matriz DOFA a partir de la cual se realizara la formulación estratégica pertinente.

Análisis Del Entorno

Colombia es uno de los países de la región con mayor inversión en el tema tecnológico, según (El Espectador, 2012) el país ocupa la tercera posición en la región en cuanto a Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) se refiere, teniendo en cuenta el ingreso per cápita, según datos arrojados por el Foro Económico Mundial.

Según la inversión del país en tecnología durante los últimos años y las políticas lanzadas para el nuevo gobierno 2014-2018, donde la tecnología, la ciencia y la innovación son uno de los 11 ejes estratégicos de la competitividad; Colombia debe actualizar procesos aprovechando estos recursos, adicional ayudando a hacer más fácil la calidad de vida de los colombianos.

Al año en Colombia según cifras de (MovilRed, 2014) se realizan un total de 1.560 millones de transacciones al año de pagos de facturas de servicios públicos; sin embargo los Colombianos prefieren hacer sus pagos por los medios tradicionales, según la misma fuente en las Redes no bancarias se realizan tan solo el 28% de éstos recaudos.

De acuerdo a los datos obtenidos del Informe de Coyuntura por entidades emitido por la (Superintendencia Financiera, 2014) para sociedades de sistema de pago de bajo valor a Junio de 2014 las empresas más representativas del sector CREDIBANCO, ACH COLOMBIA, SERVIBANCA, A TODA HORA – ATH, REDEBAN MULTICOLOR y VISIONAMOS utilidades de \$22.904.114.000 lo que corresponde al 1,025% de las utilidades totales del sector financiero²

Análisis del Macro Entorno

Aspectos Políticos.

La ley 142 de 1994 dispone que todas las empresas de servicios públicos son administrados y se rigen por el derecho privado a menos que la constitución política disponga lineamientos diferentes, esto incluye el recaudo puesto que cada empresa prestadora de servicios puede

² Las utilidades del sector financiero según el DANE a Marzo del 2014, fueron \$2.234 miles de millones

realizar estrategias de cobro según su conveniencia, ya que dicho recaudo no está contemplado directamente en las actividades de las compañías oferentes (Superintendencia de servicios públicos, 2009)

Lo anterior indica que los convenios de pago dependan directamente de las empresas y las entidades bancarias o recaudadoras de dinero, la Resolución CREG 043 del 23 de octubre de 1995 indica que:

“Este podrá celebrar convenios con las empresas de servicios públicos con el fin de que los cobros se efectúen directamente a los usuarios, mediante la utilización de la infraestructura de las empresas distribuidoras”.

Aspectos Económicos.

La compañía se encuentra ubicada en los diferentes municipios de Cundinamarca, donde el Producto Interno Bruto para el 2012 según cifras reportadas por el Departamento Nacional de Planeación (DANE, 2014) fue de \$34.120 miles de millones, el sector al cual pertenece ERSCO LTDA se contabiliza según esta misma entidad en establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, dicho sector representa para el PIB del departamento un 9,37% y un 2,58% en las cuentas nacionales para este mismo, ubicándose en el puesto número seis de los departamentos que más aportan por este sector después de Bogotá D. C, Antioquia, Valle, Santander y Atlántico.

El sector ha ido incrementando su participación en el producto interno bruto del país la variación entre 2012 y 2011 fue positiva, aumentando en 8% y durante los últimos la tendencia se mantiene incrementando.

Comportamiento del PIB en Cundinamarca para el sector entidad en establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (Miles de millones)

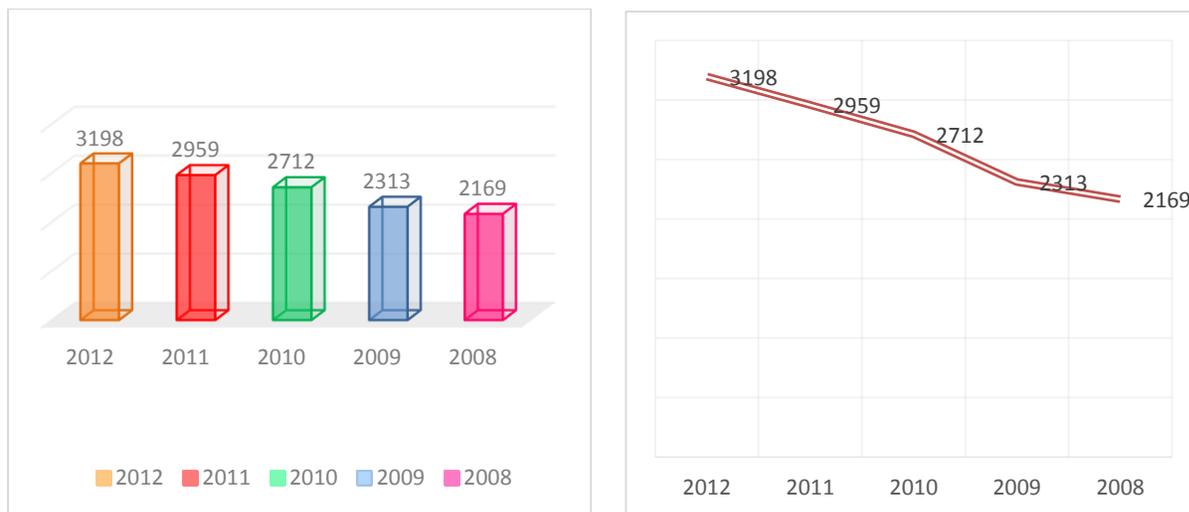


Gráfico 3 Comportamiento del PIB

Fuente de Datos: DANE

Elaboración: Autores

Según (Asobancaria, 2005) el país ha invertido notables recursos en crear un sistema de recaudos efectivo no solo que sea de fácil acceso para el pago de servicios públicos sino también alternativas posibles para usuarios de colegios y universidades, a pesar de esto para los colombianos resulta más cómodo y seguro realizar pagos a través de los mecanismos convencionales en las oficinas de entidades bancarias donde se realizó el mayor número de pagos representados en un 78% y por un valor de 55 billones.

Aspectos Sociales.

En la compañía a analizar los cambios de tendencia en comportamientos sociales marcan la creación de los servicios, los cambios que se lleguen a producir en preferencias, modas o necesidades, hacen que la forma de impactar la sociedad sea variable.

Esta compañía tiene un gran impacto en los cuatro municipios que opera a nivel departamental en cuanto a ocupación de población en edad de trabajar, pues cuenta con la ayuda de 50 talentos en la construcción de los procesos de producción, consiguiendo con esto un impacto positivo en la reducción del desempleo y una mejor distribución de la renta. Contando lo anterior la empresa impulsa a las 50 familias de los colaboradores, dando una estabilidad económica y social de sus integrantes para el crecimiento y desarrollo social.

Los procesos de selección están totalmente abiertos a la comunidad sin ninguna excepción, cumpliendo lo requerido por la compañía cualquier individuo sin importar su clase social, religiosa, cultural, género, etc. puede participar en el proceso de vinculación con la empresa.

El 67% de la población empleada son hombres lo que posee la mayor significancia, puesto el restante 33% corresponde al género femenino.

Aspectos Tecnológicos.

Nos estamos enfrentando a un mundo cambiante donde la revolución tecnológica juega un papel importante en desarrollo de las empresas, esencialmente de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC), por eso trascendental los aportes de innovación como estrategias generadoras de ventajas competitivas. Hoy en día se está conformando nuevos modelos de sociedades que varios autores califican de “sociedad del conocimiento” o “era de la

Información”, y de esta manera la Empresa Recaudadora de Servicios Públicos y Comunicaciones ERSCO debe buscar nuevas estrategias y procesos en que los factores del aprendizaje continuo, la innovación y la creatividad se convierten en elementos decisivos y críticos para lograr que la empresa sea más eficiente y competitiva en el mercado Nacional. A la hora de formular estrategias la tecnología brinda grandes oportunidades que se deben tener en cuenta para posicionar competitivamente la compañía.

La tecnología se ha vuelto hoy por hoy un gran aliado de las empresas y es tal vez este aspecto uno de los más influyentes en las organizaciones para alcanzar sus objetivos. Tener una estructura sólida en software y hardware facilita a todas las áreas tener un buen funcionamiento.

Con el actual gobierno se hace más interesante para la compañía el campo de las TIC pues está siendo impulsado como factor de desarrollo para la economía nacional, dejando un aporte sumamente positivo para la innovación que requiere el negocio.

Aspectos Ecológicos.

En la actualidad la demanda de servicios transaccionales para el pago de servicios públicos y personales se ha convertido en una necesidad para aquellas personas que agilizan sus procesos bancarios por herramientas no tradicionales, las cuales han venido evolucionando por los conceptos de globalización y al intercambio cultural, dado que ERSCO es una empresa dedicada a ofrecer soluciones y servicios en tecnología, el impacto que genera no es de alta importancia ya que los recursos naturales no se ven afectados directamente.

La generación de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) se caracteriza por su amplio crecimiento no obstante por dar una cifra la ONU calcula que se produce en torno 50 millones de toneladas de esta clase de residuos al año.

Esta cantidad de residuos genera diversos daños para la salud y el medio ambiente, algunos de los contaminantes presentes en estos residuos eléctricos y electrónicos son el mercurio, el plomo y el cadmio, dejar este tipo de residuos en la basura o en las personas dedicadas al reciclaje, es poner en riesgo la salud y el ambiente, por ese motivo la empresa ERSCO tiene socios estratégicos (eCycling) para disponer esta clase de residuos, ayudando con la conservación del medio ambiente y mitigando los impactos relacionado con estos contaminantes.

Aspectos legales.

Las leyes locales, estatales y federales, los organismos reguladores y los grupos de interés especial tienen un efecto importante en las estrategias de las organizaciones, pequeñas o grandes, con y sin fines de lucro. Muchas compañías han alterado o abandonado estrategias en el pasado en respuestas a acciones políticas o gubernamentales³

ERSCO LTDA., es una empresa de tipo comercial, que se encuentra bajo la legislación y vigilancia de la Superintendencia de Sociedades e inmersa dentro de los controles de la Superintendencia Financiera, debido a que recauda dineros públicos y privados.

³ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Pearson. Pág. 92

Análisis del Micro Entorno.

El análisis del micro entorno se basa en el planteamiento de las cinco fuerzas propuesto por el economista Michael Porter en 1979, estas describen la influencia en la rentabilidad a largo plazo de un mercado

Cinco fuerzas de Porter.



Gráfico 4 Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre competidores para el mundo empresarial inicia cuando alguno de los integrantes de algún gremio ve amenazada su oportunidad de crecimiento por alguna estrategia

competitiva de sus rivales, esta se considera como la más poderosa de las cinco fuerzas, teniendo en cuenta que el éxito y crecimiento de la empresa depende si las estrategias creadas tienen una ventaja competitiva frente a las mismas del mercado, usualmente unos de los mecanismos más utilizados para que estas sean efectivas se enfocan en los precios y agresivas campañas publicitarias que generen recordación y diferenciación ante los consumidores para lograr aumentar el mercado objetivo. Es importante tener el conocimiento de los competidores, teniendo en cuenta que el sector de recaudos va creciendo significativamente.

La Empresa Recaudadora de Servicios Públicos y Comunicaciones Limitada ERSCO, es un potencial competidor en el mercado donde se desarrolla, debido a que presta un servicio exclusivo de recaudo de servicios públicos en el departamento de Cundinamarca, con horarios adecuados, en forma ágil y dinámica, que genera confiabilidad, adicionalmente cumple los parámetros de calidad y eficiencia requeridos por sus clientes

Negociación de los Proveedores.

Porter hace referencia en estas fuerzas al peligro latente de los proveedores para la prestación del servicio, dichos proveedores son básicamente de productos para la labor administrativa, financiera y productos de hardware para el desempeño de la labor, esto teniendo en cuenta que no se desarrolla ningún producto físico. Lo anterior indica que los proveedores no generan una amenaza latente para ofrecer el servicio final, ya que si bien son importantes no son prioridad instantánea para el desarrollo, sin embargo existe un contacto directo con aquellos proveedores del software necesario para el enlace de la información.

Negociación de los clientes.

La negociación de los clientes hace referencia al dominio que tienen los consumidores sobre el mercado o en su efecto sobre la empresa y los servicios ofrecidos. Si el poder de compra es importante para la empresa, esta fuerza será representativa para sí misma, y en consecuencia se deben generar estrategias que se enfoquen en la satisfacción de los clientes dando un valor agregado y diferenciador entre la competencia.

Para ERSCO LTDA, sus clientes directos son las empresas que ofrecen los servicios públicos o aquellas que facturan sus productos de forma periódica y que requieren que sus usuarios paguen oportunamente y sus clientes indirectos son todos los habitantes de los municipios en los cuales están enfocados, puesto que visitan asiduamente la empresa para pagar los servicios públicos, facturados todos los meses.

Nuevos competidores.

El poder de ingreso de nuevos competidores en el mercado, hace referencia a la entrada de empresas que comercializan el mismo tipo de servicio, los nuevos competidores para ERSCO LTDA, son las nuevas sedes bancarios que lleguen a los municipios y que posean convenios con las entidades de servicios públicos y privados, también los nuevos puntos Baloto instalados en locales comerciales ya establecidos y la nueva modalidad de corresponsales no bancarios.

Desarrollo de nuevos productos sustitutos.

El desarrollo de productos sustitutos se refiere al ingreso de empresas que comercializan servicios suplentes a los de la compañía, lo cual genera que varíen el precio de los mismos y de los productos sustituidos, dependiendo de las preferencias de los consumidores.

Para las empresas de recaudo de servicios públicos en puntos de pago y en efectivo como ERSCO LTDA, un producto sustituto es el pago con dinero plástico en puntos ATH y Redeban o transacciones virtuales por transferencia.

Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 1. Evaluación de factores externos ERSCO LTDA

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	VALOR
OPORTUNIDADES			
Tamaño y potencial del mercado	18%	4	0,72
Nivel de acceso a nuevos Software de enlace entre convenios	9%	3	0,27
Acceso a las tecnologías de pago por medios electronicos	14%	4	0,56
Nivel de servicio acorde a las necesidades del consumidor	11%	3	0,33
AMENAZAS			
Ingreso de nuevos competidores en el sector	18%	1	0,18
Dependencia de entidades externas	10%	2	0,2
Aumento de productos sutitutos	11%	1	0,11
Políticas gubernamentales para el subsidio en servicios publicos	9%	2	0,18
TOTALES	100%		2,55

Tabla 1 Matriz MEFE

Fuente: Equipo consultor 2014

Análisis de la Matriz (MEFE) Evaluación de factores externos

En la tabla de la evaluación de los factores externos se observan las oportunidades y amenazas latentes en el entorno, los cuales impactan en el funcionamiento y la estructura de la misma.

La oportunidad más importante con la que cuenta la empresa es el acceso a las tecnologías de pago por medios electrónicos y los diferentes convenios con las empresas prestadoras de servicios públicos, lo cual favorece a la empresa en estudio puesto que los clientes buscan oportunidad, y de este modo se inclinarán por los servicios de Empresas Recaudadoras de Servicios Públicos.

Adicional se encuentra el acceso a servicios públicos de la población, esto se relaciona con las nuevas infraestructuras que el gobierno nacional crea favoreciendo a poblaciones que no cuentan con servicios domiciliarios, al aumentar la población objetivo aumenta la facturación y por ende el recaudo.

La amenaza más latente para la compañía es el ingreso de nuevos competidores en el sector no solo con servicios iguales como el pago en puntos Baloto, sino con productos sustitutos como lo son los pagos de las facturas con dinero plástico y que no requieren ningún desplazamiento a algún tipo de sucursal bancaria o empresa recaudadora.

Al ser una entidad intermediaria de los bancos, el grado de dependencia es elevado, ya que además se debe tener presente las políticas de las entidades bancarias y de cada cliente con la que se firme convenio; actualmente bastantes transacciones se realizan con tarjetas debido o crédito por sucursales virtuales lo que contempla una fuerte competencia para las empresas de recaudo tradicionales.

Por consiguiente, el valor promedio ponderado de 2.55 corresponde a que la empresa está dando respuesta de manera moderada a las oportunidades y amenazas presentes en su sector. Es decir, las estrategias que actualmente están siendo ejecutadas por los directivos están capitalizando las oportunidades y evitando las amenazas latentes en su entorno.

Análisis Interno

Direccionamiento estratégico

Para el diagnóstico interno se realiza una validación correspondiente a las áreas más relevantes de la compañía: contable – financiero, comercial, técnico productivo y gestión del talento humano y así lograr identificar las principales fortalezas y debilidades para definir una planeación estratégica que beneficie a la empresa.

Para el análisis interno es importante tener en cuenta los planteamientos realizados por (Fred, 2003) en la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Visión.

Ser en el 2018 la Compañía líder en la prestación de servicios integrales y de recaudo a empresas en el Departamento de Cundinamarca, beneficiando a nuestros clientes, a las prestadoras de los servicios públicos e igualmente a sus usuarios, bajo parámetros de buen servicio, con calor humano, calidad en los procesos, respaldo y confianza..

Misión.

Participar en la construcción de la sociedad que el hombre requiere, mediante el respeto del tiempo y la tranquilidad, mejorando su nivel de vida en equilibrio con la naturaleza, convirtiéndonos en el mejor aliado de nuestros clientes, prestando un servicio innovador, con calidad, con calor humano, con eficiencia, con responsabilidad, con transparencia, confidencialidad y honestidad.

Valores corporativos.

- **Transparencia:** Realizar procesos y procedimientos con énfasis en la claridad del manejo de los recursos y de la información de los usuarios, como en todos aquellos aspectos en los que la compañía y sus colaboradores intervengan para la ejecución de las actividades.
- **Responsabilidad:** administración, orientación y reflexión adecuada sobre el manejo integral de los recursos que la empresa recibe de terceros y de las habilidades del equipo de trabajo en pro del servicio a los clientes internos y externos.
- **Prudencia y Confidencialidad:** Mantener una comunicación directa al interior de la organización, de la misma manera que con los clientes, obrando de maneja justa, cuidadosa y adecuada bajo los parámetros de respeto.
- **Honestidad:** Bajo parámetros de la justicia, mantener la verdad como principal indicador de nuestro comportamiento y comunicación dentro de la compañía, con procesos claros y concretos de ejecución de actividades, protegiendo los recursos de cada cliente.

Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta mediante la cual se identifican los procesos de la compañía para establecer las ventajas competitivas frente al mercado, adicionalmente permite tener en cuenta las actividades de cada una de las áreas del proceso productivo y tener un modelo de repuesta frente a cualquier falla identificada.

Este se realizará con base a los planteamientos de (E.Porter, 1988).

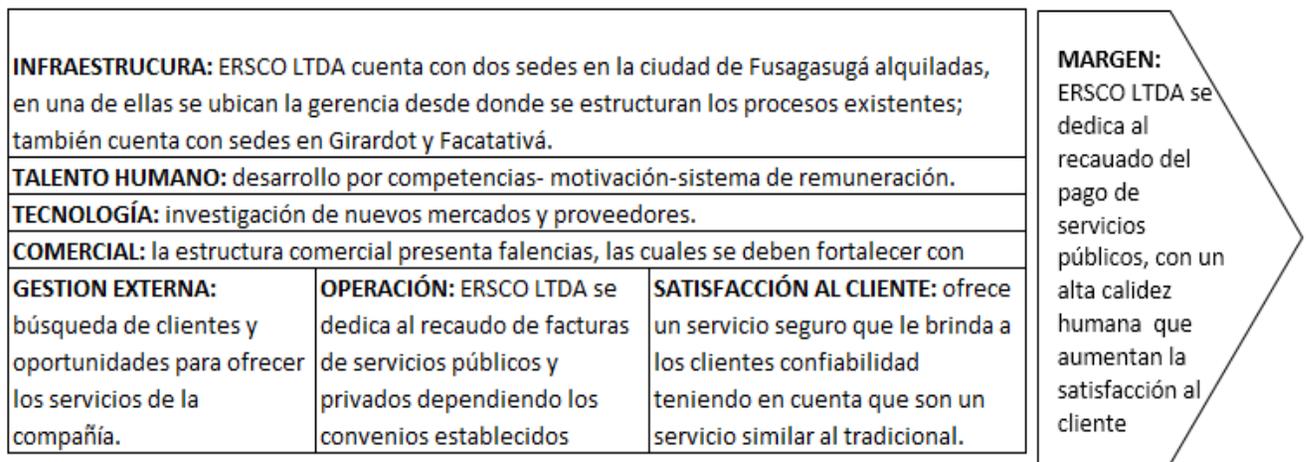


Gráfico 5 Cadena de valor

Mapa De Competitividad

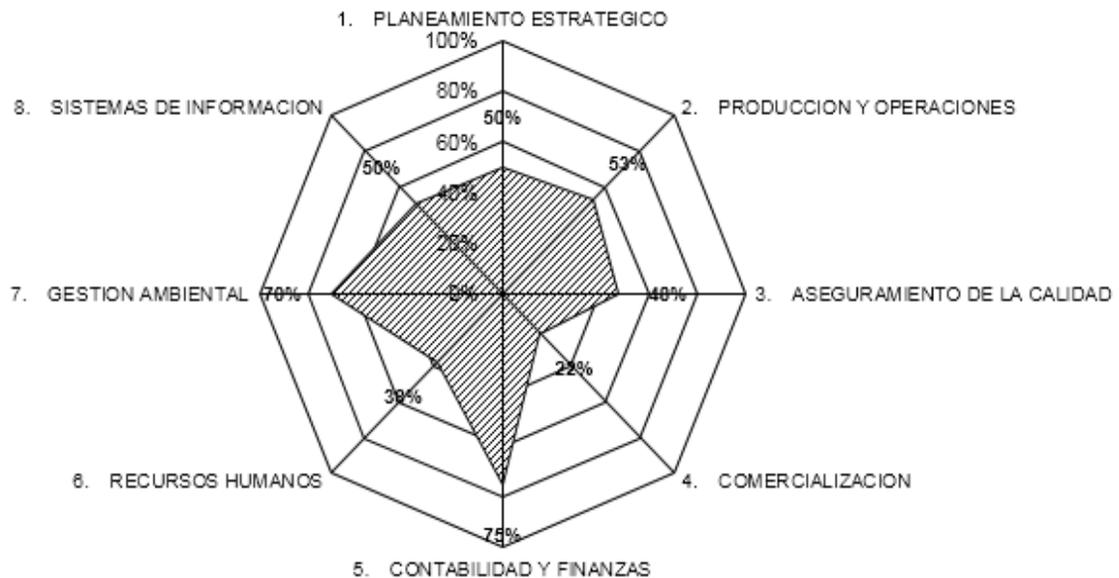


Gráfico 6 Mapa de competitividad

	EVALUACION DEL AREA
1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	50%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	53%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	48%
4. COMERCIALIZACION	22%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	75%
6. RECURSOS HUMANOS	38%
7. GESTION AMBIENTAL	70%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	50%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	47%

Tabla 2 Matriz de competitividad

En la Empresa Recaudadora de Servicios Públicos y Comunicaciones Limitada ERSCO una de las áreas más estructuradas y con procesos mejor establecidos es gestión ambiental, ya que cuenta con un programa de entrega de los recursos tecnológicos no utilizados a la empresa eCycling para mitigar los impactos de estos productos al medio ambiente, adicional la compañía cuenta con un diseño de la planta teniendo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores; sin embargo es importante reforzar la capacitación a los colaboradores en los sistemas de gestión ambiental puesto que no se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.

El área de contabilidad y finanzas funciona bajo parámetros definidos, teniendo en cuenta que al ser una empresa recaudadora de dinero del público, debe mantener disponible toda la información, que en ocasiones es requerida por la Superintendencia de Sociedades o la Superintendencia Financiera de manera clara, concisa y fácilmente verificable, la compañía posee un sistema de contabilidad y costos, provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.), sin embargo presenta una gran debilidad en la interacción de la información con diferentes áreas vertebrales de la misma como el área comercial, puesto que no hay recursos enfocados al mercadeo.

Las debilidades más representativas se encuentran el área talento humano teniendo en cuenta que no hay una estructura de perfiles y cargos que facilite cada proceso, la empresa no tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas, lo que frena el crecimiento de algunos procesos que pueden mejorar el servicio al cliente y la agilidad.

Independientemente que la compañía presente buenos niveles de satisfacción puede mejorar para lograr un posicionamiento muy bien logrado en el mercado con innovación y buenas practicas. Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad no son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial, por tal motivo es importante tener en cuenta las habilidades de los colaboradores e incentivarlas no solo con remuneración salarial, sino con capacitaciones, ERSCO LTDA es básicamente una empresa de origen familiar lo que hace que la rotación de personal no sea alta, sin embargo es importante contar con colaboradores especializados en cada función.

La empresa no tiene un programa de salud y seguridad en el trabajo implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.), lo que se debe reforzar para mitigar cualquier impacto en cuanto a salud ocupacional de los colaboradores, adicional el sistema laboral actual exige la buena salud laboral del recurso humano, acorde con las normas legales vigentes, se presenta un programa inadecuado de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, ya que no son documentados cuando ocurren y no se toman acciones preventivas o correctivas, por tal motivo es importante crear un comité de salud ocupacional en el trabajo para tener una visibilidad de los sucesos en este ámbito y así mismo poder corregirlos.

En el área de comercialización mantiene una baja calificación en cuanto a la competitividad, razón por la que es importante consolidar planes de acción que permitan fidelizar los clientes existentes y blindar a la empresa de las compañías que ingresan al mercado, es importante crear un plan de acción para atraer nuevos clientes, el aseguramiento de la calidad debe ser prioritario

puesto que no existen procesos documentados en los cuales se puedan realizar acciones de mejora.

El nivel de competitividad de la compañía está en un 47% lo que indica que no tiene buenas prácticas en diferentes ámbitos estructurales, a pesar de esto la compañía ha logrado mantenerse durante 10 años con un nivel de satisfacción bueno para los clientes, esto obedece a la calidez humana que presentan los colaboradores y que los clientes son básicamente aquellas personas que conocen el sistema implementado y que les da seguridad; sin embargo si la compañía desea lograr un crecimiento en las grandes plazas del sector es importante que empiece a utilizar buenas prácticas en todas las áreas estructurales.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

La matriz (MEFI) fue utilizada como metodología para priorizar y valorar las fortalezas y debilidades de factores internos de la organización.

FACTOR INTERNO	PONDERACION	CALIFICACION	VALOR
FORTALEZAS			
Alto posicionamiento en el sector	18%	4	0,72
Baja rotación de personal	13%	3	0,39
Alto portafolio de clientes	15%	4	0,60
Alto sentido de compromiso y pertenencia	8%	3	0,24
DEBILIDADES			VALOR
Baja agresividad para enfrentar los servicios sutitutos	18%	1	0,18
Poca estructura de perfiles y cargos	8%	2	0,16
Escasa capacitación de personal	5%	2	0,10
Escasa infraestructura propia	15%	1	0,15
TOTALES	100%		2,54

Tabla 3 Matriz MEFI

Análisis Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Las debilidades representan una situación crítica dentro de la organización, inicialmente en el área de talento humano teniendo en cuenta la poca estructura de perfiles y cargos, lo que hace que los colaboradores no se especialicen en una función que aumente la productividad, sino que por el contrario todos los colaboradores realizan todas las funciones definiéndose como en el mundo coloquial como “todero”, esto básicamente porque la estructura inicial es de carácter familiar; otra de las debilidades que posee la empresa es el reducido diseño de los procesos, procedimientos y controles que ayuden a mejorar el servicio. Básicamente las debilidades se encuentran en el área de talento humano y en el aseguramiento de la calidad debido a la falta de estructuración de los procesos.

La debilidad más grande a la que se enfrenta la empresa es la baja agresividad para enfrentar el ingreso de productos sustitutos como es el dinero plástico y la poca infraestructura propia de la empresa puesto que sus sedes son reducidas.

A pesar de lo anterior la compañía se ha logrado posicionar en el mercado durante 10 años, lo que significa que tiene un alto posicionamiento en el sector, el cual se ha logrado por recordación de los clientes existentes, sin embargo hay una gran carencia de músculo comercial y de fidelización de clientes.

Según el análisis de la matriz de evaluación de factores internos arroja un puntaje ponderado total de 2,54 indicando que la empresa en estudio está sobre el promedio en cuanto a su fortaleza interna general, lo que indica que se encuentra en una posición interna sobresaliente.

Matriz MIME

La matriz Interna-Matriz Externa, es una herramienta que se utiliza básicamente para la toma de decisiones estratégicas analizando factores de cada área de la compañía, detectando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

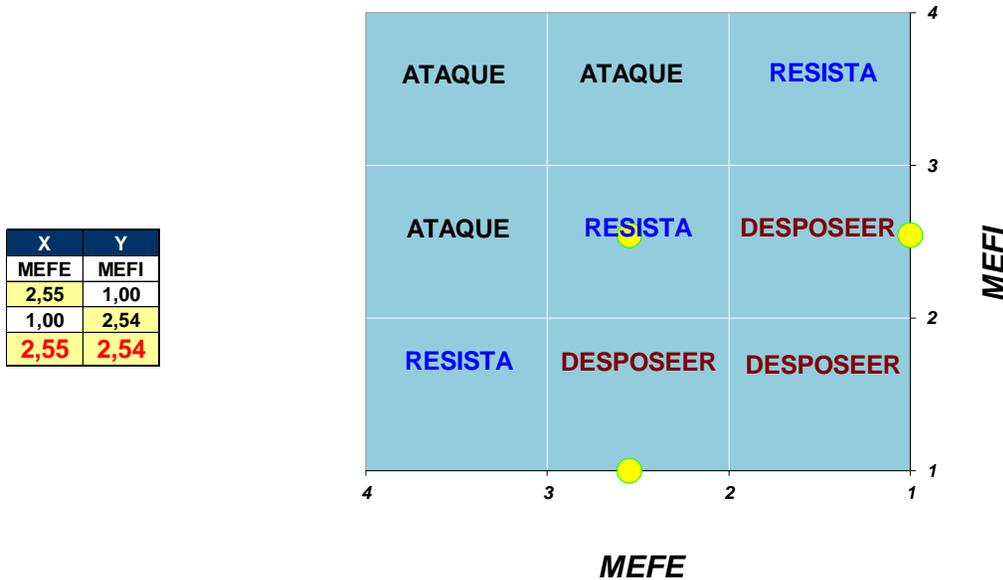


Gráfico 7 Matriz Mime

ERSCO LTDA a pesar de las debilidades detectadas en cada una de sus áreas se encuentra en una posición de Resista, lo que indica que con un planteamiento de estrategias adecuado puede llegar a posicionarse en el mercado como unas de las más competitivas y con mayores utilidades.

El análisis de la matriz MIME, indica que debe mantenerse en el mercado mejorando sus procesos y debilidades, aprovechando cada una de sus oportunidades y prepararse para las amenazas con un adecuado uso de las fortalezas que fueron evidenciadas.

Según los datos obtenidos en el análisis de las matriz EFE, 2.55 indicando que la empresa responde de manera favorable a las oportunidades y amenazas del entorno, y los datos obtenidos en la evaluación de la matriz EFI, 2.54 indicando que se encuentra en una posición interna

favorable, se obtienen como resultado que la empresa en estudio se encuentra en una posición de RESISTA.

El análisis de la matriz MIME, indica que debe mantenerse en el mercado, debe hacer una evaluación de cuáles son los factores que le permiten penetrar en nuevos mercados para generar nuevos clientes y de esta manera elevar los ingresos. Así mismo, se debe optimizar la administración de los recursos dentro de la empresa por medio de un mejoramiento continuo que potencializará hacia una mayor competitividad.

Matriz DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
DOFA- RESUMEN		1 Alto posicionamiento en el sector	1 Baja agresividad para enfrentar los servicios sustitutos
EJECUTIVO ACCIONES		2 Baja rotación de personal	2 Poca estructura de perfiles y cargos
ESTRATEGICAS		3 Alto portafolio de clientes	3 Escasa capacitación de personal
DERIVADAS - ERSCO		4 Alto sentido de compromiso y pertenencia	4 Escasa infraestructura propia
OPORTUNIDADES		ACCIONES OFENSIVAS F.O.	ACCIONES CORRECTIVAS D.O.
OPORTUNIDADES	1	Tamaño y potencial del mercado	Realizar una investigación de mercados
	2	Nivel de acceso a nuevos Software de enlace entre convenios	Ampliación de convenios empresariales
	3	Acceso a las tecnologías de pago por medios electrónicos	Aumentar el portafolio de servicios
	4	Nivel de servicio acorde a las necesidades del consumidor	Ampliar canales de atención y pagos
AMENAZAS		ACCIONES DEFENSIVAS F.A.	ACCIONES PREVENTIVAS D.A.
AMENAZAS	1	Ingreso de nuevos competidores en el sector	Crear el área de mercadeo y fortalecer el área comercial
	2	Dependencia de entidades externas	Plan de contingencia para la reducción de recaudos.
	3	Aumento de productos sustitutos	Diseñar un programa de servicio al cliente
	4	Políticas gubernamentales para el subsidio en servicios públicos	Programa de desempeño personal y profesional para incentivar a los colaboradores

Tabla 4Matriz DOFA

Acciones Estratégicas Derivadas

Acciones ofensivas F.O.

Para este capítulo la primera acción ofensiva es realizar una investigación de mercados que permita analizar el foco al cual la empresa se va a dirigir y así mismo detectar las necesidades y ofrecer un servicio acorde, esta investigación se puede realizar por medio de encuestas, entrevistas y grupos focales dependiendo el tipo de información que se desea obtener; esto además de permitir la toma de decisiones asertivas permite conocer el nivel de riesgo o fracaso que puede tener la idea de negocio.

La ampliación de convenios empresariales, permite satisfacer las necesidades para los clientes de ERSCO LTDA, por ejemplo, el estar suscrito con más compañías que presenten servicios móviles, de telefonía y de energía hace que sean más las personas que requieran de las transacciones, esto a su vez hace que aumente el portafolio de clientes, para quienes se debe crear un sistema de fidelización que aumente el posicionamiento de la empresa en el mercado, además incluir nuevas tecnologías aumenta los canales de atención.

Un objetivo de la empresa con estas estrategias es fortalecer el portafolio de clientes, aumentando de esta manera las oportunidades. Se puede ampliar este portafolio garantizando que se cumple con toda la reglamentación del gobierno y de los entes de control.

Acciones Defensivas F.A.

El fortalecimiento de la capacitación interna para lograr una mayor innovación, contrarrestando la deficiencia en el mercado de especialidades requeridas, sobre todo para defender la compañía de la escasez de personal especializado que hay en el mercado.

Fidelizar los clientes existentes se traduce en una acción muy defensiva, en el escenario económico de un mercado sin barreras de entrada, pues se tiene la amenaza de compañías multinacionales muy fuertes en el sector capaces de rapar una proporción importante en el negocio, con lo que fidelizar estos clientes asegura a la empresa una participación importante del mercado.

Para ERSCO LTDA lo más importante deben ser sus clientes y debe enfocar grandes esfuerzos en la satisfacción de los mismos, por tal razón se debe crear un sistema que permita evaluar el estado en el cual el consumidor se retira del establecimiento y además poder prever si el cliente regresará.

Acciones correctivas D.O.

El sector de las tecnologías, la información y las comunicaciones, en esta últimas dos décadas ha venido incrementando sus participación en la economía nacional, esto gracias a los grandes avances del mundo en estos temas, la apertura y la globalización ha dejado entrar a las grandes multinacionales a nuestro país, es por esto que se debe aprovechar las reglamentaciones gubernamentales para crear beneficios diferenciadores y apoyar a los trabajadores en la capacitación de las nuevas herramientas y especialidades tecnológicas. Los beneficios diferenciadores en términos salariales motivan a los talentos y crean un ambiente

laboral propicio con un sentido de compromiso y pertenencia no solo hacia la compañía sino a la labor realizada, aumentando los niveles de productividad.

Implementar un sistema de indicadores permite a la compañía medir cada proceso para tomar decisiones asertivas que lleven al éxito a la compañía, indicadores financieros, de talento humano y de calidad; una acción que correctiva es la creación de un manual de funciones perfiles y cargos para que cada colaborador se especialice en una área de la compañía y en un proceso impactante, para lo anterior es vital contar también con un plan de capacitación.

Acciones preventivas D.A.

Es importante la dedicación en el fortalecimiento y desarrollo por competencias de los talentos para que puedan enfrentar los constantes y rápidos cambios que tiene el sector en especialidades tecnológicas, esta acción junto con la creación de beneficios diferenciadores en cuanto a salarios y buenas practicas ayuda a fidelizar a los colaboradores que se sientan cada vez más comprometidos con la realización de la labor y de su proceso dentro de la compañía

Implementar sistema de gestión de calidad, hace que los clientes se sientan mucho más satisfechos con el servicio que reciben, la agilidad en los procesos se puede lograr a través de la automatización de procesos críticos como la contabilidad y procesos de información entrelazada y finalmente generar estrategias enfocadas a mostrar la principal virtud el software, que es la agilidad en los procesos de recaudo.

Formulación De La Estrategia

El mapa de objetivos estratégicos es utilizado en las compañías como herramienta definir los objetivos en cada una de las áreas y su conexión para la consecución de la estrategia corporativa, esta se realiza con base en los análisis de diagnóstico externo e interno, este último evaluado en las áreas más relevantes de la compañía Financiera-Contable, Comercial, Técnico-Productiva y Gestión Humana.

Para la compañía uno de los factores más importante es el talento humano, y por tal motivo los esfuerzos se concentran en la creación de beneficios diferenciadores para la atracción de nuevos talentos y ejecución de planes que permitan su fidelización y sentido de pertenencia con la compañía, esto no solo beneficia al área de gestión humana sino que además permite una mayor productividad reflejada en la entrega final al cliente y su satisfacción, adicionalmente el recurso humano tiende a tener una cultura enfocada al mejoramiento continuo, buscando siempre lograr los objetivos y metas propuestos.

Teniendo en cuenta los cuatro escenarios de la compañía y su relación entre sí, se realiza para cada uno una planeación de objetivos con el fin de desarrollar una estrategia corporativa que permita aumentar la rentabilidad de la organización.

La visión de la compañía ERSCO LTDA., se sustenta sobre tres pilares, 1. Gestión de la Calidad, 2. Gestión y Orientación hacia el Cliente, 3. Crecimiento y desarrollo integral, los cuales demarcan el camino que se debe seguir hacia el cumplimiento de las metas propuestas e indican el impacto que se pretende tener en el mercado cambiante, que avanza hacia el futuro y que relega a todas aquellas compañías que no estén a su ritmo.

Para lograr que los ejes se desarrollen funcionalmente, se requiere del fortalecimiento de procesos dentro de la compañía como: Gestión en el fortalecimiento de la estructura financiera, física y Administrativa, Gestión del desarrollo profesional del talento humano y Gestión de procesos y procedimientos para el desarrollo Organizacional.

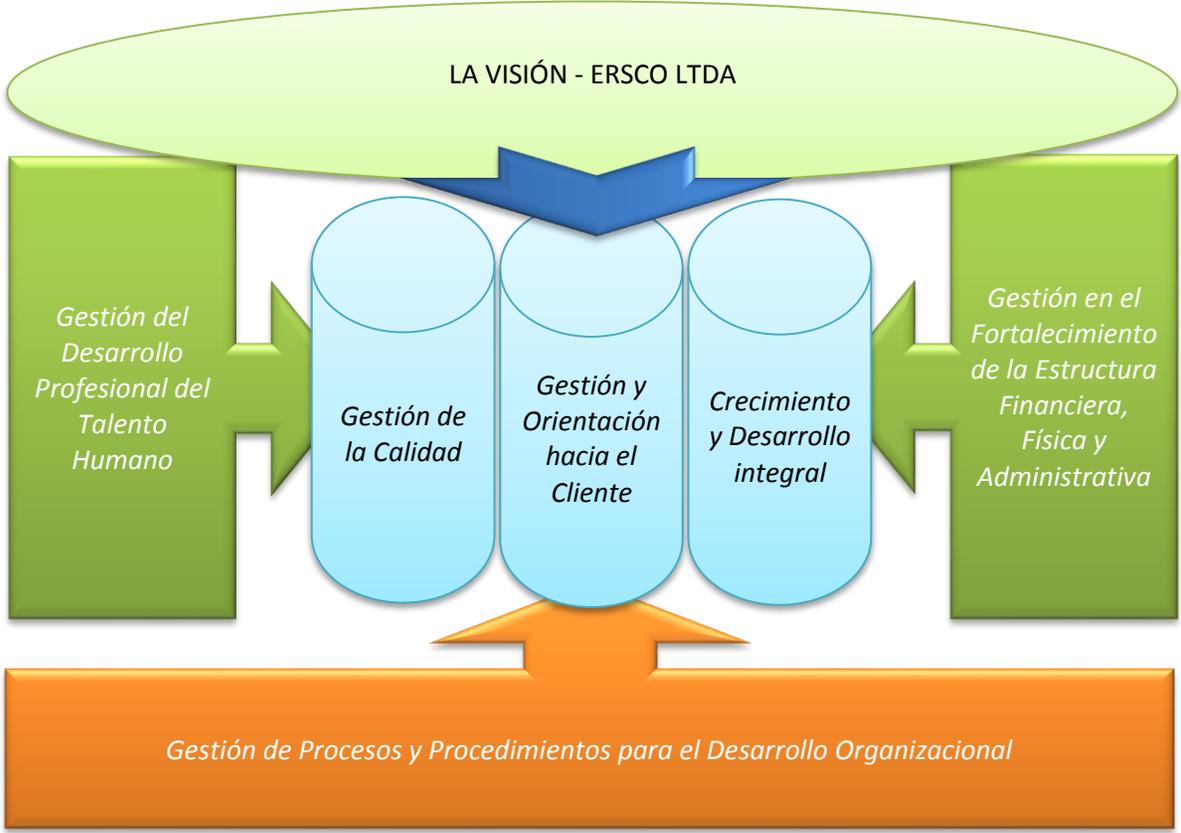


Gráfico 8 Mapa estratégico

FORTALECIMIENTO INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA Y RENTABILIDAD DE ERSO LTDA.

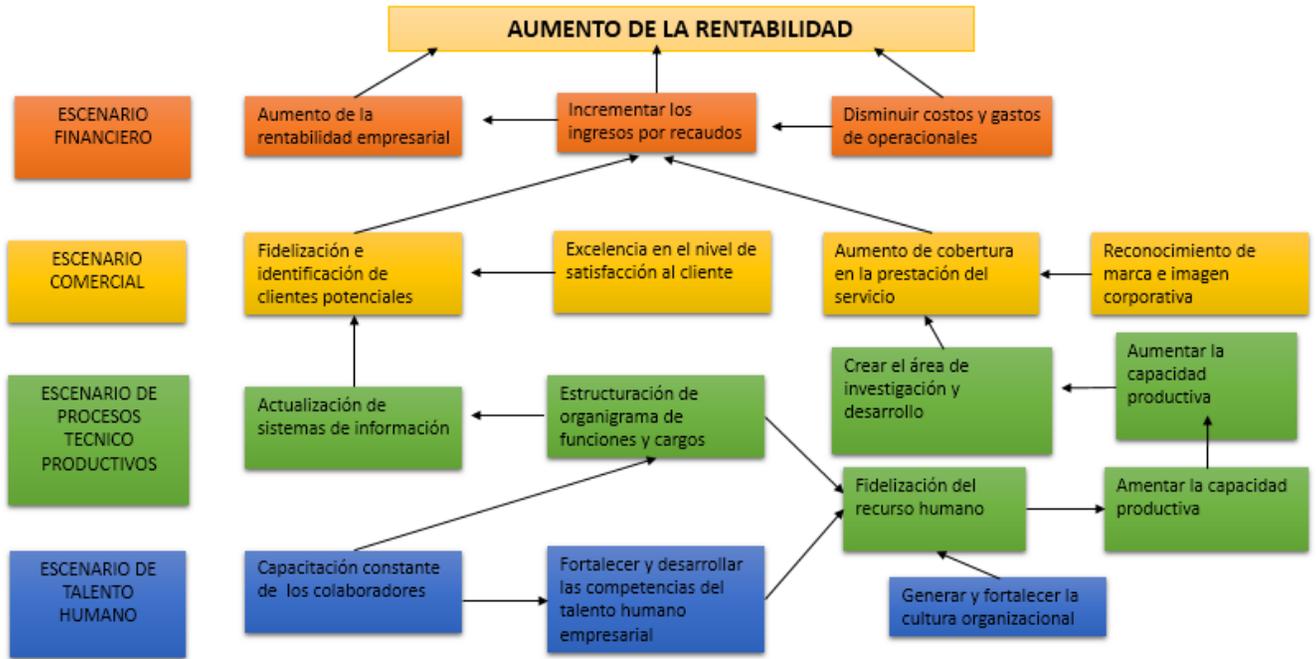


Gráfico 9 Mapa estratégico

MAPA ESTRATÉGICO			
EJES ESTRATÉGICOS	PERSPECTIVAS		
	De Impacto en el Cliente	De los Procesos	De los Recursos
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
1. Gestión de la Calidad	1. Impactar positivamente a los clientes y usuarios de la organización, mediante el servicio en condiciones de Calidad	2. Fortalecer la implementación y del aseguramiento del sistema calidad	3. Optimizar el Uso de los recursos mediante la optimización de procesos
2. Gestión y Orientación hacia el Cliente	4. Proyectar la organización hacia una cultura de Servicio al cliente y del calor humano	5. Evidenciar ante el mercado una estructura sólida y con proyección de seguridad	6. Invertir en la imagen institucional e infraestructura

3. Crecimiento y desarrollo integral	7. Fomentar y apoyar la formación integral del talento humano de la Organización	8. Desarrollar políticas de imagen corporativa, enfocada a la gestión de Servicio	9. Fortalecer la inversión con fines de desarrollo institucional.
---	--	---	---

Gráfico 10 Mapa estratégico

La Compañía ERSCO LTDA., dentro de su mapa estratégico plasma detalladamente la estrategia, que será utilizada para lograr el desarrollo de su misión y el cumplimiento de su visión, por intermedio de objetivos claramente definidos, que permitan dar valor a los involucrados.

Cada eje cuenta con tres objetivos, enfocados desde unas perspectivas definidas desde el Cliente, desde la operatividad como son los procesos y desde la parte financiera y física como son los recursos.

Perspectivas:

- Del Impacto al Cliente: permite reflejar la percepción del cliente de la organización, y facilita la identificación de la cadena de valor enfocada hacia la sociedad.
- De los procesos: Desde esta perspectiva se identifica la capacidad que tiene la compañía de proyectar una estructura administrativa que este en función del cumplimiento de la misión.
- Delos Recursos: esta perspectiva permite agrupar los objetivos que se plantean para el cumplimiento de las metas, el crecimiento de la infraestructura, la optimización de recursos físicos, administrativos y Financieros de la organización.

Análisis Escenarios Financiero

El principal objetivo a lograr del área financiera es obtener un aumento en la rentabilidad de la compañía a través del crecimiento del recaudo y la disminución de costos operacionales, esto se lograra con la diversificación del portafolio de clientes, apertura de nuevos puntos y la investigación de mercados en términos cualitativos y cuantitativos. El resultado de la estrategia busca un aumento en los ingresos por ventas inicialmente para el año 2015 del 13%.

Esto se realizara en responsabilidad del área contable y financiera, la cual se implementara la presentación de indicadores para la toma de decisiones en los que se hace vital la presentación de un índice de ventas del año actual frente a ventas año anterior para evidenciar la efectividad del proceso de planeación.

Análisis Escenario comercial

Inicialmente en el área comercial se busca la fidelización e identificación de clientes potenciales para el 2015 en un 75%, esto se pretende lograr mediante la medición eficiente del indicador del nivel de satisfacción del cliente y difundirlo para la atracción de clientes potenciales, esta atracción se lograra identificando las principales necesidades y así adquirir medios que permitan suplir cada una de estas a la medida de la solicitud realizada por el usuario final. Adicionalmente es de suma importancia mostrar al cliente una imagen reconocida dentro de la competencia que genere recordación por la calidad en cada uno de los procesos. Con el cumplimiento de dichos objetivos se encadena el cumplimiento en el aumento de los ingresos por ventas y por ende el acrecimiento de la rentabilidad.

Análisis escenario de procesos técnico – productivos

Para el área de procesos técnico productivos se tomara como estrategia la actualización de sistemas de información como SAP, el fortalecimiento del área de investigación y desarrollo que permitan la obtención de información de manera ágil y la innovación en los requerimientos del sector, adicionalmente se debe realizar una estructuración en el modelo de perfiles y cargos para generar una mayor productividad especializado a cada recurso en el la labor en la cual sea especialista, siempre buscando generar un sentido de compromiso y pertenencia en los talentos.

Análisis escenario talento humano

El objetivo más importante del área de talento humano es la capacitación de los colaboradores en las tecnologías requeridas para así dinamizar los procesos, adicional crear una estructura de perfiles y cargos, crear beneficios diferenciadores en cuanto al salario en el mercado laboral y así mismo dinamizar el proceso de selección de talentos, una vez dentro de la compañía y en cada uno de los procesos otorgados es importante consolidar una cultura de pertenencia y mejoramiento continuo con la capacitación en el desarrollo de competencias, para crear así un clima laboral apto para el mantenimiento y conservación de los talentos especializados dentro la compañía, con el cumplimiento de estas actividades y objetivos se beneficia y se logra la meta principal que es el aumento de rentabilidad, logrado con aumento en la productividad de talentos involucrados exitosamente en cada proceso.

Implementación de la estrategia

Teniendo en cuenta la evaluación de los factores internos y externos y los resultados obtenidos, se realiza el proceso de implementación de una estrategia que visualice mejoras a los procesos que tienen debilidades, sin embargo es importante resaltar que la formulación estratégica no garantiza un proceso exitoso de implementación.

Para ERSCO LTDA, es primordial el aumento en los recaudos de servicios públicos, para fortalecer su posición en el mercado y no verse afectada por el ingreso de productos sustitutos, para esto es importante una estructura de perfiles y cargos que facilite los procesos y el aseguramiento de la calidad.

Estas enmarcan los lineamientos a seguir para el cumplimiento del plan estratégico y se componen por programas, proyectos y actividades las cuales han sido diseñadas y programadas para el cumplimiento de los objetivos planteados; Si la organización desea mantener un crecimiento constante, generar un impacto positivo, ampliar su posicionamiento, optimizar los recursos y crear sensación de seguridad en el cliente, debe cumplir una a una las actividades e iniciativas estratégicas.

Todos los miembros de la organización tendrán que estar plenamente comprometidos, en función del cumplimiento de las actividades y de la ejecución de los programas, en coherencia con el rol de cada miembro del equipo y de su trabajo mancomunado. Se considera de suma importancia, la claridad que deben tener los miembros de la organización con respecto a las estrategias implementadas, de tal manera que se puedan

elaborar los planes de acción dentro del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

En razón a lo anterior, se deja claro que al elaborar un plan de inversiones que defina y asigne los recursos, se debe alinear con los objetivos en función del cumplimiento de la misión

		INICIATIVAS	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DE CLIENTES	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS NO CUBIERTOS	COBERTURA DE SEGMENTOS POTENCIALES	CONTROL DE SERVICIOS PÚBLICOS E INSUMOS	PROMOCIONAR CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	POSICIONAMIENTO DE ERSCO LTDA	ESTRUCTURA DE CARGOS	IMPLEMENTACIÓN DE SAP	APROVECHAR CAPACITACIONES DEL SENA
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS										
ESCENARIO FINANCIERO	Incrementar los ingresos por recaudos										
	Disminuir costos y gastos de operacionales										
ESCENARIO COMERCIAL	Fidelización e identificación de clientes potenciales										
	Reconocimiento de marca e imagen corporativa										
ESCENARIO DE PROCESOS TECNICO PRODUCTIVOS	Actualización de sistemas de información										
	Crear el área de investigación y desarrollo										
ESCENARIO DE TALENTO HUMANO	Capacitación constante de los colaboradores										

Tabla 5 Implementación de la estrategia

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES	ESTRATEGIAS OPERATIVAS	PLAN DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
ESCENARIO FINANCIERO	Aumentar ingresos por recaudos	2015: 13%* 2016: 15%* 2017: 17%* *Porcentaje sobre los Recaudos anuales	Recaudos año actual / Recaudos año anterior Frecuencia mensual, trimestral, anual	*Aumentar y diversificar el portafolio de clientes *Apertura de Mercados en la región *Minimizar los gastos operativos	*Investigación del mercado en términos cualitativos y cuantitativos. *Controlar el gasto de servicios administrativos, públicos y financieros	*Año actual Permanente *Próximos dos años. *Inmediato	Gerencia general	*2 millones 2015 *2 millones 2016 *2 millones 2017 \$6.000.000 Recursos propios responsabilidad funcional
	Disminuir costos y gastos operacionales	2015: 15% 2016: 12% 2017: 10%	Porcentaje de Costos vs porcentaje de Recaudos Frecuencia mensual, trimestral, anual	*Crear vínculos con los proveedores de papelería y elementos de oficina para lograr un descuento por fidelidad y así disminuir los costos y gastos. *Crear campañas de concientización para el buen uso de los recursos	* Contactar nuevos proveedores para seleccionar quien brinde menor costo por fidelización y más beneficios de ahorro. *Medidas de control sobre gastos generales, gastos ocultos y el porcentaje de participación sobre el total de gastos operacionales.	* Inmediato	Gerencia general	* 1 millón 2015 *1 millón 2016 *1 millón 2017 \$3.000.000 Recursos propios responsabilidad funcional
ESCENARIO COMERCIAL	Fidelización e identificación de clientes potenciales	2015: 75% 2016: 90% 2017: 100%	% de retención de clientes frente a Metas de retención	*Medir eficientemente la satisfacción del cliente con el fin de mejorar los aspectos que presenten debilidades. *Segmentar la población objetivo para ofrecer el servicio.	*Difundir el alto nivel de satisfacción para atraer nuevos clientes potenciales. *Definir las necesidades de los clientes objetivos. *Construcción y obtención de bases de datos de clientes potenciales para el servicio ofrecido.	* Inmediato *Replicación trimestral	Gestión Comercial - Gerencia General	* 4 millones 2015 *3 millones 2016 *2 millones 2017
	Reconocimiento de marca e imagen corporativa	2015: 80% 2016: 90% 2017: 100%	Sondeos de recordación Frecuencia anual	*Posicionamiento en canales Web como páginas de internet. *Fortalecimiento del proceso de atención al	*Posicionamiento WEB. *Capacitación del personal administrativo en atención al cliente	*Inmediato. *Cegamiento trimestral	Gestión Comercial y Marketing -	*2 millones 2015 *1 millón 2016 *1 millón 2017

				cliente.			Gerencia General	
ESCENARIO DE PROCESOS TECNICO PRODUCTIVOS	Actualización de sistemas de información	2015: 90% 2016: 95% 2017: 100%	Acceso a la información frente a tiempo de respuesta	*Implementación de SAP	* Capacitación del personal frente SAP	*Un año *Seguimiento frecuente	Gerencia General - Equipo de trabajo	*3 millones 2015 *3 millones 2016 *3 millones 2017
	Crear el área de investigación y desarrollo	2015: 90% 2016: 95% 2017: 100%	Medir número de nuevos clientes atraídos por innovación y desarrollo	* Fortalecimiento de semilleros de investigación	Ampliar el presupuesto anual para semilleros de investigación	*Un año *Seguimiento frecuente	Gerencia General	*1 millones 2015 *2 millones 2016 *2 millones 2017
ESCENARIO DE TALENTO HUMANO	Capacitación constante de los colaboradores	2015: 75% 2016: 95% 2017: 100%	Evaluación de competencias	*Buscar aliados para la capacitación del talento humano	*Convenio con el SENA. *Transferencia de conocimientos	*Mensualmente *Seguimiento frecuente	Gerencia General - Equipo de trabajo	*1 millón 2015 *2 millón 2016 *2 millón 2017

Tabla 6 Implementación de la estrategia

Conclusiones

De acuerdo con el estudio realizado se pueden deducir las siguientes conclusiones:

- Como resultado del estudio realizado a la Empresa Recaudadora de Servicios Públicos y Comunicaciones Limitada (ERSCO), se diseñó un plan estratégico para incrementar la productividad organizacional, generar respaldo con seguridad, capacitación y desarrollo profesional, y fortalecimiento de la estructura financiera e institucional, para este fin se tuvieron en cuenta factores internos y externos que arrojó como resultado el fortalecimiento interno para el mejoramiento de la eficiencia y rentabilidad de la empresa, creando y modificando, áreas financiera, mercadeo, talento humano y tecnológico.
- Se realizó un diagnóstico interno de la empresa Recaudadora de Servicios Públicos y Comunicaciones Limitada, en la cual se identificaron y evaluaron las debilidades y fortalezas de las áreas funcionales, el análisis arroja resultados que se requiere del fortalecimiento de procesos dentro de la compañía como: Gestión en el fortalecimiento de la estructura financiera, física y Administrativa, Gestión del desarrollo profesional del talento humano y Gestión de procesos y procedimientos para el desarrollo Organizacional. De acuerdo al diagnóstico, la matriz MIME indica que la empresa ERSCO LTDA, debe mantenerse en el mercado, generando estrategias de tal manera que se puedan elaborar los planes de acción dentro del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas

- Se logró diagnosticar las debilidades y puntos relevantes de la Empresa ERSCO, frente al mercado, su entorno competitivo y operativo, se realizó un diagnóstico a las políticas, procesos y procedimientos aplicando la matriz DOFA, el modelo de Pestel, el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Actualmente existen variedad de medios para el pago de servicios públicos y personales, generando esto una fuerte rivalidad entre competidores, es por esto que las organizaciones que buscan mantenerse a la vanguardia del mercado de manera productiva y competitiva, deben propender por el mejoramiento de sus procesos y procedimientos, enmarcados dentro de un sistema de gestión de calidad.
- Es importante construir estrategias empresariales, ya que esto permite comprender, medir y comunicar el impacto que las acciones de comportamientos responsables, comprometidos y sostenibles tienen sobre la creación del valor de las empresas. Construir una perspectiva de resultados a largo plazo para los inversores y los mercados en el marco de un modelo económico.
- La Compañía dentro de su mapa estratégico plasma detalladamente la estrategia, que será utilizada para lograr el desarrollo de su misión y el cumplimiento de su visión, por intermedio de objetivos claramente definidos, que permitan dar valor a los involucrados.

Recomendaciones

- Diseñar de manera periódica investigaciones de mercado, que permitan identificar la situación real de los clientes o usuarios de la Empresa ERSCO LTDA, con el fin de diseñar estrategias o rediseñar los procesos y procedimientos para mejorar el recaudo de los servicios ofrecidos.
- Si la organización desea mantener un crecimiento constante, generar un impacto positivo, ampliar su posicionamiento, optimizar los recursos y crear sensación de seguridad en el cliente, debe cumplir una a una las actividades e iniciativas estratégicas.
- Realizar un planeamiento a profundidad del área de talento Humano, teniendo en cuenta que se evidencian algunas debilidades que afectan directamente a la productividad, y es en esta área donde se concentra el manejo de talento humano que es la principal herramienta para el desarrollo de la labor
- Realizar convenios y participar en eventos tecnológicos abre las posibilidades de generar un mayor conocimiento de las soluciones ofrecidas por ERSCO, en el ámbito del desarrollo de un software. A la vez crearía relaciones con el sector empresarial.
- Plantear estrategias en el área comercial para el posicionamiento y reconocimiento de la marca, cambiando la imagen corporativa que permita mayor recordación en el sector.
- Reorganizar la estructura organizacional de la empresa en estudio para mejorar el desempeño interno y aumentar la rentabilidad

Bibliografía

E.Porter, M. (1988). Competitive Strategy. Free Press .

El Espectador. (2012). Colombia, uno de los más tecnológicos de América Latina. Periodico

El Espectador.

Fred, D. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.

Kevan, G. J. (2006). Dirección Estratégica. Editorial Pearson .

Fred D. Conceptos de administración estratégica. Editorial Prentice Hall. México 2007

Johnson G., Scholes K & Whittington R. Dirección Estratégica. Editorial Prentice Hall.

España 2006

Serna H. Gerencia estratégica. Editorial 3R editores Ltda. Colombia 2003