

**Investigación de mercado para identificar la viabilidad de la empresa de consultoría Consulting Group ACG en la ciudad de Bogotá D.C.**

Ana Leonor Prieto Alba,  
Jhoan Sebastián Flórez Salazar &  
Cesar Augusto Suarez Rodríguez.

Universidad La Gran Colombia.  
Facultad de Postgrados y Formación Continuada.  
Especialización en Gerencia y Mercadeo  
Bogotá D.C.  
Octubre 2016

**Investigación de mercado para identificar la viabilidad de la empresa de consultoría Consulting Group ACG en la ciudad de Bogotá D.C.** ii

Trabajo presentado para optar por el título de Especialista en Gerencia y Mercadeo

Ana Leonor Prieto Alba,  
Jhoan Sebastián Flórez Salazar &  
Cesar Augusto Suarez Rodríguez.

Tutor: Arianne Illera Correal

Universidad La Gran Colombia.  
Facultad de Postgrados y Formación Continuada.  
Especialización en Gerencia y Mercadeo  
Bogotá D.C.  
Octubre 2016

Ana Leonor Prieto Alba

A Dios y a mi familia por las bendiciones dadas y la fuerza transmitida, la paciencia y el sacrificio que tuvieron que asumir por la ausencia mía debido a la dedicación de tiempo a la especialización y al mismo trabajo de grado. A mis profesores de la especialización que cada uno con sus conocimientos en las distintas materias, aportaron un valioso conocimiento y experiencia para ser aplicado cada día.

Cesar Augusto Suarez Rodríguez

A mis familiares y amigos por todas las enseñanzas entregadas para mi crecimiento personal y profesional, por todos los momentos compartidos y la felicidad que me motiva para alcanzar grandes logros en todos los aspectos de mi vida, y cada conocimiento entregado del cual lo aprovecho al máximo para mi desarrollo y crecimiento.

Jhoan Sebastián Flórez Salazar

A Dios primero porque él es mi mayor motor, apoyo e inspiración para lograr lo que hasta ahora y a futuro lograré, gracias a él cualquier meta podré alcanzar. A mi familia quienes son la base de mi formación y apoyo principal en todos mis proyectos y son mi motivación para desarrollarme como persona y profesional cada día. A mis profesores y colegas profesionales quienes cada día han aportado un granito de arena en mi desarrollo profesional y también como persona.

Los autores expresan sus más sinceros agradecimientos a la docente y tutor Arianne Illera Correal por su asesoría en la construcción y alineación del proyecto, por sus aportes y apoyo en el trabajo de grado. A los diferentes docentes como Stella Isabel Domínguez, Oscar Rene Martínez y Rodrigo Alfonso Trujillo, quienes, como la mayoría de profesores en las diferentes áreas de mercadeo y gerencia, nos aportaron los conocimientos y experiencias bases en los campos mencionados para iniciar la construcción del trabajo de grado propuesto, ayudándonos a encaminarlo por una de las áreas del mercadeo.

Los colegas profesionales que nos aportaron de alguna manera u otra, con alguna asesoría o explicación sobre temas específicos sobre procesos de gestión en recuperación de carteras, investigación de mercados y otros.

Por ultimo agradecer a las diferentes personas, amigos y familiares que de cualquier manera aportaron algo para el desarrollo de éste trabajo de grado.

## Tabla de Contenidos

v

Resumen.....	ix
Abstract .....	x
Introducción .....	1
Planteamiento del problema.....	2
Objetivos .....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos .....	3
Justificación .....	4
Marcos de referencia.....	6
Marco histórico .....	6
Marco teórico .....	9
Marco metodológico .....	23
Análisis de resultados .....	27
Marco jurídico.....	54
Resultados .....	60
Discusión de resultados.....	61
Conclusiones .....	63
Bibliografía .....	65
Apéndices - Anexos .....	67

Figura 1. Clasificación de empresas encuestadas.....24

Figura 2. Requerimiento de servicios de consultoría en las organizaciones encuestadas.....25

Figura 3. Adquisición de servicio de consultoría en cobranza.....26

Figura 4. Valor dispuesto a cancelar por la consultoría en cobranza.....27

Figura 5. Organizaciones que cuentan con un modelo de cobranza.....28

Figura 6. Periodos de capacitación relacionada que reciben los colaboradores.....29

Figura 7. Uso de salarios emocionales para los colaboradores.....30

Figura 8. Página web de la organización Consulting Group ACG.....34

Figura 9. Servicios. Página web de la organización Consulting Group ACG.....34

Figura 10. Fases del proceso de consultoría.....45

Figura 11. Diseño de las instalaciones físicas de Consulting Group ACG.....49

Figura 12. Tabulación de encuestas de las empresas de cobranza.....54

Figura 13. Formato de la encuesta realizada a las empresas de cobranza.....59

Investigación de mercado para identificar la viabilidad de la empresa de consultoría  
Consulting Group ACG en la ciudad de Bogotá D.C.

Se soporta sobre cuatro componentes, los cuales son: el filosófico, el matemático, el económico y el social. Estos componentes a su vez encuentran su función ética y solidaria en: la justicia, la libertad, la igualdad, la democracia, el bienestar, la productividad y la competitividad.



En este documento se propone el desarrollo de una investigación de mercado para identificar la viabilidad de una empresa de consultoría en el ámbito de la gestión y evaluación de procesos de cobranza. Desarrollar y completar el objetivo general y específico, la identificación del problema, la justificación y el marco de referencia de este trabajo de investigación.

Palabras claves: Investigación de mercado, procesos de cobranza, consultoría en cobranza, gestión de cobranza, mercadeo, estrategias de investigación de mercado.

In this document proposes to develop a market research to identify the feasibility of a consulting company in the field of management and evaluation of collection process. The general and specific objective, problem identification, justification and frame of reference of the research in question are defined.

Keywords: Market research, collection processes, collection consulting, collection management, marketing, market research strategies.

## **Introducción**

Para el caso de las empresas de cobranza, existen antecedentes en este mercado que resaltan limitaciones y oportunidades de mejora, que a partir de ello crea la necesidad a las personas que hacen parte de este negocio de evaluar los elementos que estructuran al mismo, elementos como las metodologías del negocio, las estrategias que ejecutan a mediano y largo plazo, sus procesos en general y todo el contexto que le afecta. Partiendo de esta base, se puede crear la necesidad de buscar formas para llevar a cabo un análisis previo del contexto del mercado donde habitan las empresas de cobranza, con la intención de identificar efectivamente esos focos generadores de problemas, ineficiencia, debilidades y aspectos desalentadores del negocio, oportunidades de mejora o ineffectividad en procesos del negocio y entre otros factores que afectan la productividad rentable en dichas empresas.

Consecuentemente, se puede a partir de los antecedentes ya mencionados, proponer una investigación de mercado para realizar ese análisis previo del entorno con mayor profundidad y buscando eficacia en el objetivo de identificar plenamente dichos focos que afectan la evolución, el crecimiento productivo y rentable de las empresas de consultoría en cobranza, con una investigación de mercado adecuada que permita generar información suficiente para conocer plenamente el entorno del mercado de la cobranza y que puedan autónomamente las empresas, crear estrategias de mercado acertadas y eficaces para lograr el objetivo de todo negocio, rentar lo más que pueda.

## **Planteamiento del problema**

En el sector de las empresas de cobranza existe una gran limitante para el mercado de las consultorías, ya que en un gran porcentaje de dichas empresas son clasificadas como pequeñas y medianas empresas (Pyme), con un capital humano y financiero limitado, teniendo presente que por lo general las consultorías clasifican entre los servicios de mayor valor agregado, pero con costos un poco elevados, lo que limita el campo de acción en este mercado objetivo.

Adicional a lo dicho anteriormente, como es un mercado netamente tradicionalista encontramos expresiones como que la definición de consultor es “aquella persona que le cobra por decirle lo que usted conoce”, no le hace justicia a una profesión que no por gusto es muy demandada. Para que aporten conocimientos y capacidades especiales, presten ayuda intensiva en forma transitoria, desde un punto de vista imparcial, den a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas, corrijan desviaciones; son algunas de las razones por las que personas naturales o jurídicas pueden requerir servicios de consultoría.

Pregunta de investigación

¿Cómo aportan las consultorías en la evolución de las empresas de cobranza?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Realizar una investigación de mercados que permita identificar la viabilidad de una empresa de consultoría en gestión y evaluación de procesos de cobranza.

### **Objetivos específicos**

- Analizar el entorno en el cual está inmerso las empresas en gestión y evaluación de procesos de cobranza.
- Conocer el nivel de aceptación de los productos y servicios de la empresa de consultoría en sistema de gestión de estrategias diferenciales de cobranza.
- Proponer un plan de servicios que permita identificar con claridad las expectativas y requerimientos de los clientes respecto a las Consultorías de Cobranza.

## **Justificación**

Las consultorías se clasifican en generalistas y específicas o de soluciones y gerenciales, en función de la profundidad de la consultoría o de la amplitud de los conocimientos del consultor, sin embargo, nuestra empresa de consultoría se encamina a la estratégica como herramienta fundamental que nos lleva a la realización de estudios que permiten al cliente la identificación y solución de problemas en la toma de decisiones estratégicas en el sector de la cobranza, se basa en la identificación, obtención, tratamiento y análisis de la información primaria y secundaria que se tiene en la organización (bases de datos, y otras tipologías documentales), que nos faciliten el diagnóstico de la problemática de la empresa de cobranza.

Por otro lado, la implementación y actualización de modelos de gestión, que permitan mantener el enfoque estratégico de las organizaciones del sector de la cobranza y ayuden a maximizar la riqueza, se ha convertido en parte esencial para el diario vivir.

Para muchas de estas empresas y sus administradores es difícil dominar todo el tema y el conocimiento que aporten valor agregado a su organización. Es entonces que las empresas se ven en la necesidad de contratar firmas especializadas en realizar cambios y mejoras en las organizaciones, con modelos de gestión novedosos que cumplan con las expectativas y necesidades de la empresa.

Es por eso que en los últimos años se ha efectuado la contratación de empresas que tienen formación especializada, y con su aporte ayudan al mejoramiento continuo de las compañías del sector de la cobranza, por lo cual se puede concluir que la

necesidad de mejorar cada día más en las empresas como respuesta a los inconvenientes que se presentan al interior de las organizaciones, son parte fundamental de un diagnóstico organizacional el cual es brindado por entes exteriores que detecten y realicen estrategias en un determinado tiempo, proporcionando un crecimiento económico mediante el aumento de la productividad y competitividad en el sector de la cobranza.

Aprovechando los conocimientos adquiridos en la formación profesional durante más de 19 años en el sector, y sabiendo que la implementación de modelos de gestión es una necesidad real en el sector de la cobranza, se resuelve que, con el personal altamente calificado en desarrollo estratégico, realizar un estudio de factibilidad que permita la implementación a futuro de una empresa de consultoría que permita a las organizaciones dedicadas a la cobranza incrementar los niveles de productividad.

## **Marcos de referencia**

### **Marco histórico**

Antecedentes históricos de la consultoría a nivel internacional. La consultoría de empresas surge durante la Revolución Industrial, siendo esta época donde se realizaron grandes avances tecnológicos, principalmente dentro de los talleres de producción; y por medio de la industrialización se establecieron las primeras líneas de producción, lo cual trajo consigo la constante búsqueda del mejoramiento de los métodos y procedimientos de producción. Los cambios más importantes que trajo la Revolución Industrial fueron:

- La invención de maquinaria que hiciera el trabajo;
- El uso del vapor, y después de otras formas de fuerza, en vez del uso de la fuerza humana o de animales, y;
- La adopción del sistema fabril.

El término revolución significa cambio, y los cambios traen efectos dentro de los procesos; en el caso de la Revolución Industrial los procesos afectados fueron los productivos, que a su vez modificaron los procesos económicos imperantes en esa época, razón por la cual fue determinante el papel que jugaron los primeros consultores en el desarrollo y estudio de la administración. Uno de las principales consecuencias fue la gran cantidad de productos que se manufacturaban y que provenían de un proceso rápido denominado producción en masa, y que se emplea trabajando en líneas de ensamblaje, siendo este proceso uno de los principales adelantos derivados de los estudios que llevaron a cabo los primeros consultores (Vega, 2011).



Es durante el siglo XIX, en el auge de la Revolución Industrial, que se inicia la organización científica del trabajo. “Taylor, Gilbreth, Gantt, y Emerson son considerados los pioneros de la organización científica del trabajo, dando empuje a la consultoría. Dándose ésta en una forma más específica en la productividad y en la eficiencia de las fábricas y talleres, la disminución de los costos, tiempos y movimientos en la organización del trabajo” (Kubr, 2009). Con anterioridad existieron intentos por parte de otros estudiosos de este ramo del conocimiento humano, como Robert Owen (Newton, Gales 1771-1858), cuyo éxito le permitió persuadir a sus amigos a comprar las textiles algodoneras de New Lanark, Escocia. Él intentó operar esas fábricas para mejorar la vida de los trabajadores y ayudar en la educación de sus hijos. Owen manifiesta sus conocimientos obtenidos en su obra “Alocución a los superintendentes de fábricas”. En la cual considera que el personal, la técnica y las partes que conforman toda organización son un sistema y que su obligación es la obtención de máximos beneficios a través de la conjunción de los mismos. Esto fue el principio de lo que el mismo Owen llamaría más tarde Villas de Unidad y Cooperación (hoy cooperativas), El primer intento surgió en 1825 en Indiana, Estados Unidos de América y se denominó Nueva Armonía (Vega, 2011).

Con el paso del tiempo y la invención de nuevas y más sofisticadas técnicas en la producción fue necesario el estudio del factor humano y sus consecuencias en la producción. Frederick W. Taylor (Filadelfia, EUA 1856-1915), se dedicó al estudio de las condiciones y métodos de manufactura. Dicho estudio trató de resolver los problemas de eficiencia en los métodos de trabajo utilizados en las líneas de producción de los

patios de acarreo de la Bethlehem Steel Company, dando así inicio a lo que sería conocida como la administración científica. Con el paso del tiempo y gracias a las aportaciones de Taylor surgieron otros investigadores como Frank Bunker Gilbreth (1868-1972), quién junto con su esposa Lillian, en su obra “La ciencia de la administración enfocada a la mejor forma de realizar el trabajo”, hace referencia a la mentira de que el adelanto y mejoramiento de los sistemas se haga en dejarlos a la deriva ya que, “jamás condujo a la mejor forma de realizar el trabajo, ni una sola vez” (Merrill, 1990:209) (Vega, 2011).

Gilbreth a través de sus estudios de tiempos y movimientos ayudo a los trabajadores a emplear su capacidad de producción, volviendo eficientes los movimientos en la producción, que publicó en su primer artículo denominado “Estudio de movimiento”. En el cual hace hincapié en la minuciosidad de “no solo observar cuidadosamente las condiciones presentes, sino “pensar las cosas con detalle”, volver a lo fundamental, y preguntar no únicamente qué es eficaz, sino cómo y por qué lo es...” “...por este motivo la aplicación científica de la administración es una ayuda indispensable para comprender y utilizar los métodos y dispositivos, ya que nos ayuda a determinar qué es eficaz, decide exactamente cómo lo es y explica el por qué”. (Merrill, 1990:210) Dos de sus doce hijos describieron los métodos de eficiencia usados por sus padres en dos películas, “Cheaper by Dozen” (1949) y “Belle on their toes” (1950).

Taylor y el matrimonio Gilbreth desarrollaron formas de estudio de tiempo y movimientos, los que arrojaron resultados importantes dentro del área de producción, dando como resultado:

- La producción en serie (utilizada por primera vez en 1913 en la planta Ford de Michigan).
- Los términos necesarios para la clasificación de los movimientos.

Así a través de la evolución del pensamiento administrativo han existido múltiples investigadores, con sus trabajos dentro de las organizaciones, aportando valiosos principios, base del pensamiento administrativo contemporáneo. Refiriéndonos al área de consultoría de empresas propiamente dicha, es a principios del siglo XX, que el interés por esta área se fue desarrollando en otras ramas como lo fue dentro de las organizaciones mercantiles, y ya no tan solo en el área de producción (Vega, 2011).

### **Marco teórico**

Empresa consultora o de consultoría. Es una empresa de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, que asesoran a empresas, grupos de empresas, países u organizaciones en general, y cuya finalidad es el mejoramiento de las prácticas de gestión, así como del desempeño individual y colectivo; además ayuda a percibir y comprender problemas relacionados con su entorno. Su función es la de manejar el cambio organizacional y permitir una visión imparcial del entorno y proporcionar soluciones viables.

Estudio de tamaño. El tamaño de un proyecto se mide por su capacidad de producción de bienes o de prestación de servicios, definida en términos técnicos en relación con la unidad de tiempo de funcionamiento normal de la empresa. Este concepto

de producción normal se puede definir como la cantidad de productos por unidad de tiempo que se pueden obtener con los factores de producción elegidos, operando en las condiciones locales que se espera que se produzcan con mayor frecuencia durante la vida útil del proyecto y conducentes al menor costo unitario posible.

Estudio de localización. Se refiere tanto a la macro localización como la micro localización de la nueva unidad de producción, llegándose hasta la definición precisa de su ubicación en una ciudad o en una zona rural. La macro localización del proyecto, debe también justificarse en la presentación del proyecto, mostrándose en ambos casos las consecuencias de las alternativas consideradas, en términos de costos de inversión y operación y de costos sociales.

Servicios. Un servicio puede ser definido como el cambio en la condición de una persona o del bien que pertenece a una unidad productiva, cuando se produce como consecuencia de la actividad de otra unidad productiva, previo convenio entre ambas. (Lora, 2008)

Oferta. En economía, oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas, en un determinado momento. Oferta también se define como la cantidad de productos y servicios disponibles para ser consumidos. Está determinada por factores como el precio del capital, la mano de obra y la combinación óptima de los recursos mencionados, entre otros. (Lora, 2008)

Determinantes de la oferta

- El precio del producto en el mercado.

- Los costos de los factores necesarios para tal producción.
- El tamaño del mercado o volumen de la demanda.
- Disponibilidad de los factores.
- Número de empresas competidoras.
- Cantidad de bienes producidos.

Demanda. Hay una serie de factores determinantes de las cantidades que los consumidores desean adquirir de cada bien por unidad de tiempo, tales como la preferencia, la renta o ingresos en ese período, los precios de los demás bienes y, sobre todo, el precio del propio bien en cuestión. (Lora, 2008)

Ley de oferta y demanda. La ley de la oferta establece que, ante un aumento en el precio de un bien, la cantidad ofertada que exista de ese bien va a ser mayor; es decir, los productores de bienes y servicios tendrán un incentivo mayor.

Precio. El precio de un bien o servicio es su relación de cambio por dinero, esto es, el número de unidades monetarias que se necesitan obtener a cambio una unidad del bien o servicio. Los compradores y los vendedores se ponen de acuerdo sobre el precio de un bien de forma que se producirá el intercambio de cantidades determinadas de ese bien por una cantidad de dinero también determinada. Fijando precios para todos los bienes y servicios, el mercado permite la coordinación de compradores y vendedores y, por tanto, asegura la viabilidad de un sistema capitalista de mercado.

Riesgo. El riesgo en el que se incurre en toda actividad económica se define como el nivel de incertidumbre que se tiene en cuanto al desarrollo de las actividades de la

empresa y es de vital importancia económica puesto que con este indicador se comprende la forma en que las organizaciones operan en un entorno competitivo.

Riesgo de mercado. Cualquier forma de inversión en un proyecto implica una serie de riesgos, diferentes en su intensidad y en su grado de predictibilidad, puesto que no es posible prever con exactitud cuáles serán las condiciones económicas generales que rodearán las operaciones de la firma y su capital de trabajo. Este es el denominado riesgo de mercado y tiene que ver con la clase de negocio y el sector económico en el que se opere. Este riesgo de mercado u operativo mide la sensibilidad de la industria al responder a los cambios en el entorno económico, así como el entorno social (conflictos al interior del país) o el entorno político (cambios en la legislación o la especulación política) entre muchos otros, teniendo como ejemplo directo el caso colombiano.

Riesgo de apalancamiento o de financiación puesto que, por su naturaleza de alta exigibilidad sobre la obligación contraída con terceros (ya sea por medio de créditos o instrumentos financieros como los bonos), representa un riesgo y un costo significativo para la evaluación de cualquier proyecto, ya que, si la empresa entra en quiebra o en dificultades de liquidez, los primeros en exigir garantías serán sus acreedores.

Las consultorías se pueden clasificar en generalistas y específicas o de soluciones y gerenciales, en función de la profundidad de la consultoría o de la amplitud de los conocimientos del consultor, (Nogueira, 2001).

La consultoría estratégica se dirige a la realización de estudios que permiten al cliente (contratante) la identificación y solución a los problemas y la toma de decisiones

estratégicas en cualquier sector económico. Se basa en la identificación, obtención, tratamiento y análisis de la información primaria, secundaria publicada en las bases datos, libros, revistas, manuales y otras tipologías documentales accesibles localmente o a través de las redes de comunicación como Internet.

Las consultorías estratégicas adoptan la forma de estudios que pueden ser:

- Estudios de mercado y estrategias de comercialización;
- Estudios de factibilidad económica y de inversión;
- Asesoría para la creación de empresas mixtas;
- Evaluación de negociaciones;
- Estudios de tendencias económicas, financieras y tecnológicas;
- Estudios sobre marcas y otros aspectos de propiedad intelectual;
- Perfiles de compañías, de productos, de personalidades, de países y de sectores.

Este tipo de consultoría concluye con un documento o informe que contienen los resultados principales del estudio.

La consultoría organizacional es la más general y abarcadora pues está dirigida a solución de problemas de una organización. Va desde evaluación o diagnóstico de la situación actual hasta el diseño y ejecución de las soluciones en el lugar.

A diferencia de la consultoría estratégica que se apoya fundamentalmente en como el consultor en identificación de fuentes claves de información, en su recuperación,

procesamiento y análisis, la consultoría organizacional se apoya más en el conocimiento del consultor de la actividad que va a asesorar, en su experiencia sobre el tema, en su capacidad de síntesis y generalización.

Por supuesto existe una relación muy estrecha entre una y otra, toda vez que muchos de los resultados que se obtienen en la primera constituyen fuentes de información importantes para el desarrollo de la segunda. Un perfil de una compañía que pertenece a la competencia, es resultado de una consultoría estratégica, puede ser un documento muy importante para el diseño de la estrategia de una empresa, resultado de una consultoría organizacional.

Y es que la información, primaria o secundaria, se encuentra en la base de cualquier consultoría. A veces los mejores consultores lo son sólo por tener bien identificadas, ubicadas, organizadas y accesibles de manera oportuna, sus fuentes de información.

Consultoría de información. “La consultoría de información es una actividad dirigida a partir de un análisis de los flujos de información en la empresa a diagnosticar los problemas de la organización en la gestión de la información e identificar sus recursos de información estratégicos. Constituye un punto de partida obligado para emprender el rediseño de sistemas de información más eficientes sea cual fuere el soporte o sistema informático que se emplee”.

Todas las actividades vinculadas a las ciencias y las tecnologías de información pueden ser objeto de consultoría de información. Los procesos de selección y adquisición de literatura; el procesamiento analítico-sintético; la identificación, diseño y prestación de



productos y servicios de información, desde los más tradicionales hasta los más modernos como los de inteligencia corporativa, acceso local o remoto a diversas fuentes de información electrónica y otros servicios de alto valor agregado; el diseño de sistemas de gestión de información soportados en intranets, los cuales ofrecen los procedimientos y normas para la optimización, procesamiento, almacenamiento, transmisión y recuperación de la información; entre otros.

¿Por qué una organización necesita una consultoría de información? Una organización necesita una consultoría de información cuando: ha identificado problemas en su gestión cuyas causas están relacionadas con la información tanto para la gestión interna como para la toma de decisiones; cuando siente que no dispone de la información que necesita o ni siquiera conoce cuál es la que necesita; cuando no puede disponer de ella en el momento que la requiere; o cuando la información de que dispone no tributa a la misión y los objetivos de la organización.

Otro motivo puede ser la sobrecarga de información. Poseer muchos datos almacenados no equivale necesariamente a tener más información ni mucho menos garantizar su empleo en el momento más oportuno para la toma de decisiones o para emprender las acciones más adecuadas. Por el contrario, la sobrecarga de datos e información poco relevante a la organización es una poderosa causa de la pérdida de eficiencia y competitividad de las empresas y de sus aislamientos informacionales.

En un mundo caracterizado por la globalización y la revolución de las tecnologías, de cambios dramáticos, de mercados cambiantes, de alta incertidumbre y riesgo, más que nunca las empresas necesitan disponer de información, las sorpresas

desagradables pueden ser muchas si no dispone de la información necesaria en el momento preciso: inventar lo ya inventado, desplazamiento de productos o servicios del mercado, inversiones desacertadas, y en general, toma de decisiones erradas que conllevan a gastos innecesarios de recursos materiales, humanos y financieros.

El directivo no está informado con sólo consultar regularmente la información científica y técnica normalmente disponible en la biblioteca, necesita información del micro entorno (clientes, mercados, competidores, proveedores, distribuidores), del macro entorno (político, cultural, tecnológico, económico, jurídico) y la información interna generada en la propia empresa (financiera, productiva, comercial, sobre recursos humanos).

Lamentablemente, los directivos de las empresas no identifican los problemas relacionados con la información. Difícilmente la consideran un recurso productivo estratégico que necesita ser gestionado.

Este hecho impone barreras a la comercialización de las consultorías de información, a la penetración del mercado y al incremento de los ingresos por este concepto.

Es común detectar en las empresas criterios no homogéneos para el tratamiento y uso de la información, elevados niveles de reproceso y desperdicio de la misma en el ámbito de toda la organización, innecesarias duplicidades y flujos de información interna no adecuados. Sin embargo, no es tan común que un directivo tenga claro el papel clave de la información en la gestión de la organización y mucho menos comprenda la necesidad de contratar una consultoría.

Tipos de consultorías de información. Más que de tipos de consultoría se pudiera hablar de dos grandes etapas de la consultoría de información: etapa de diagnóstico y de diseño e implementación. Sin embargo, dada la independencia relativa que pueden tener y de hecho tienen estas dos etapas, puede hablarse de dos tipos de consultoría de información:

- Tipo 1. Diagnóstico integral de información
- Tipo 2. Diseño e implementación de sistemas de información

En la consultoría de tipo 1, mediante la aplicación de técnicas de recolección de información (entrevistas, cuestionarios y trabajos grupales) y otras herramientas o metodologías se identifican los recursos de información de la organización, su procedencia y destino, así como el tratamiento y uso que se le da a los mismos. Esto permite determinar el flujo de información de la organización y en consecuencia conocer los niveles de utilización, duplicidades y el desperdicio de la información en los procesos de generación, procesamiento, distribución y uso, así como la funcionalidad organizativa y los recursos de información internos y externos no detectados.

En la consultoría de tipo 2 se diseñan e implementan sistemas de información. Esta consultoría debe comenzar una vez concluida la de tipo 1 ya que el diseño de un sistema de gestión de información no se crea sólo a partir de la adquisición de tecnologías de información y comunicación, sino que precisa de un análisis o diagnóstico que arroje los elementos necesarios para definir qué es realmente lo más acertado en cada organización y evitar la aplicación de soluciones generalizadas.

Las propuestas de soluciones pueden ser muchas en cada caso específico, pero siempre deben conformar un sistema coherente de gestión de información, cuya forma, en dependencia de la magnitud, complejidad y objetivos de la organización pueden ser: una Intranet corporativa, un sistema de inteligencia empresarial, un centro de referencia, un centro de Información o simplemente la presencia de un gestor de información.

Cuando se habla de un sistema de gestión de información se refiere a un sistema que permita percibir mejor las variaciones del entorno y de la propia empresa, un sistema que permita disponer de la información exacta en el momento exacto para la persona exacta, un sistema que tribute a la innovación, a las metas y objetivos de la organización y que constituya un factor clave en el aumento de la eficiencia, la eficacia y la competitividad (Kindelán, 2002).

Análisis competitivo a partir de las cinco fuerzas enunciadas por (Porter, 1984). Los competidores potenciales deberán vencer fuertes barreras de entrada para introducirse en el mercado. Entre esas barreras destacan la relativa experiencia y calificación de su personal, el Know How<sup>1</sup>; los bajos costos relativos y el efecto experiencia-aprendizaje.

El poder de negociación de los clientes es alto. Este servicio requiere de un proceso relativamente largo desde que se establece el contacto con el cliente hasta su terminación. Entrega de ofertas, visita de contacto comercial, creación del equipo consultor, primera visita de los consultores para conocer más de cerca los intereses del

---

<sup>1</sup> Know how; conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son indispensables para conducir un proceso comercial.

cliente, elaboración de propuestas de proyecto y de contrato (análisis de la dimensión de la consultoría en extensión y profundidad, determinación de las etapas y propuesta de precio), negociaciones

Y firma del contrato. Si en este momento el cliente no acepta las condiciones propuestas, se ha perdido mucho tiempo, dinero y esfuerzos para ningún resultado.

Las 4 C del Marketing.

En 1990 Robert Lauterborn, planteó el concepto de las 4C (consumidor, costo, conveniencia y comunicación) como una parte de la evolución y adaptabilidad del marketing en la época moderna. Este concepto ha tenido gran aceptación y es altamente utilizado para crear estrategias de mercadotecnia.

Las 4C del marketing, pretenden generar un dialogo con el cliente, en el que este, es más que un receptor de productos. Ya no es suficiente con darle al cliente un buen producto, sino que debemos conocer cuáles son sus necesidades para poder satisfacerlas.

Consumidor

El marketing moderno se centra en el estudio de las necesidades del consumidor, no en el producto. Ya no se puede vender cualquier cosa que se produzca, sino sólo aquello que satisface una necesidad.

### Costo

Comprender el costo que representa para el consumidor satisfacer ese deseo o esa necesidad. El consumidor ahora decide donde comprar sin importar el precio ni que el producto que busca se encuentre más barato en el otro extremo de la ciudad que en la tienda más cercana a su casa; por lo tanto, se requiere estudiar los costos asociados (tiempo y esfuerzo) desde el momento en que se produce hasta que se adquiere el producto. Ahora lo que importa es comprar al menor costo no al menor precio.

### Conveniencia

Establecer una ruta específica para la distribución de los productos en los lugares que sean los más convenientes para todos los que intervienen en el proceso de compra. Se debe tener en cuenta que el consumidor adquiere los productos en el lugar más accesible por lo que también la conveniencia equivale a accesibilidad.

### Comunicación

Es fundamental para mejorar la relación entre oferentes y demandantes. La comunicación que ahora establezcan las organizaciones con sus consumidores será básica para la creación de un marketing de relaciones, en el cual se conjuguen los intereses de los consumidores y proveedores con los de la organización. Ya no sólo se les informa a los clientes la existencia de los nuevos productos, ahora se les pide su opinión acerca de ellos; las promociones se diseñan a partir de lo que el cliente comunica a través de sus

compras, las cuales se registran en sistemas de base de datos para futuros análisis (Viveros, 2012).

#### La Servucción:

Una herramienta de gestión que permite diseñar y gestionar procesos en organizaciones prestadoras de servicios.

La prestación de servicios debe ser concebida como una “servucción”, y ser vista como una fábrica con todas las consecuencias que van ligadas a ella.

Existen fuertes analogías entre fabricar productos tangibles y la de los servicios. La organización al momento de diseñar su servucción debe inspirarse en esta. Pero aceptando que la servucción es un sistema, y debe entonces pensarse globalmente en su conjunto, y fundamentalmente atender a las necesidades del cliente, analizando sus expectativas, y evaluando sus percepciones.

Desde la concepción del servicio hasta la realización de una servucción, se necesita imaginación, rigor y precisión como la concepción y realización de una fábrica.

Esta reingeniería de proceso aplicada a la prestación de servicios apunta a mejorar la utilización de recursos e involucra tanto recursos utilizados inadecuadamente como recursos utilizados innecesariamente.

¿Cuánto tiempo emplea diariamente en rehacer lo que no fue “hecho bien desde la primera vez? ¿Cuánto cuesta su tiempo en la organización? ¿Es el servicio que espera el cliente, o es el servicio diseñado por la organización para cumplir sus objetivos? ¿Se ha llegado a pensar que el cliente es consumidor y producción a la vez en la prestación del

servicio? Estas y muchas otras preguntas se deberá hacer la organización a la hora de analizar su desempeño.

Un buen diseño del sistema de servucción de la organización contribuirá a:

- Reducir costos
- Generar confianza
- Cumplir con las necesidades y expectativas del cliente
- Establecer estándares de calidad.
- Lo que conlleva a alcanzar los objetivos propuestos

Analizar y comprender el porqué de las actividades fundamentales, con los elementos tangibles, el personal afectado, los costos, la estructura y la estrategia de una organización, se traducirá en el mejoramiento del diseño y efectividad de la misma, y especialmente, en el cálculo de los costos de los servicios, elementos que posibilitarán el éxito de cualquier estrategia.

La utilización de herramientas de marketing estratégico permitirá a la organización predeterminar y gestionar los procesos que conforman la oferta Total del servicio prestado, atendiendo a las necesidades del cliente en busca del logro de los objetivos de toda organización: crear valor (Ferraro, 2004).



### **Marco metodológico**

La investigación es de tipo descriptiva, por tanto, se examinará los datos o variables cuantitativas recolectadas de forma independiente.

Según (Tamayo, 2003), en su libro *Proceso de Investigación Científica*, la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”.

Se pretende realizar una caracterización o descripción del mercado consultor empresarial en las áreas de Cobranza (Microempresas Pyme) desde la oferta, demanda, precios y comercialización, como insumo para proponer o explicar la manera como debe constituirse una nueva empresa que busque ingresar a este mercado y satisfacer las necesidades no cubiertas o potenciales, así como su viabilidad desde los puntos de vista financiero, económico y social.

Métodos de investigación. En esta investigación no estamos buscando producir un nuevo conocimiento en el cuerpo de teorías de alguna disciplina científica; de allí que nuestra investigación no es de carácter teórico, o dicho en sentido estricto su forma no es pura. Lo que deseamos es aplicar un conjunto de conocimiento específico, a partir del cual podamos determinar el nivel de viabilidad de la creación de una empresa de consultoría.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, si se toma en cuenta que el enfoque de dicho ejercicio investigativo se caracteriza en términos generales por ser objetivo,

analítico, sistemático, riguroso y deductivo, (Barrantes, 1999). En lo referente al tipo de investigación concluimos que esta debe ser clasificada como descriptiva; puesto que nuestro deseo cognitivo siempre ha sido representar con el mayor grado de confiabilidad nuestro objeto de estudio.

El muestreo utilizado en la presente investigación es probabilístico, es una técnica de muestreo en virtud de la cual las muestras son recogidas en un proceso que brinda a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser seleccionados.

Para las técnicas de recolección de información, se ha querido disponer de encuestas cerradas dirigidas a los propietarios y /o gerentes de las empresas de cobranza (Pyme). Que den cuenta del comportamiento de las empresas con relación a las consultorías.

Obtención y recolección de la información. Para cumplir con el objetivo del trabajo que se ha planteado, se requerirá de la obtención de información primaria a través de encuestas a empresas de cobranza de Bogotá (Ver Apéndices - Anexos: Formato de encuesta), con el fin de conocer más acerca de sus actividades y del mercado en el cual están inmersos. Además de ello será necesaria la aplicación de encuestas que permitan establecer y cuantificar aspectos específicos de la oferta y la demanda.

También se requerirá de información secundaria, principalmente aquella referente a datos históricos del sector industrial y consultor, para lo cual se recurrirá a información de la Cámara de Comercio de Bogotá, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, la Secretaría de Planeación Distrital, y las Secretarías de Planeación y

Desarrollo Económico del Departamento de Cundinamarca; además de otras fuentes bibliográficas.

Población y muestra. La población delimitada en el marco poblacional es el principal objeto de análisis del estudio de mercado que se propone al interior de la investigación, y que se constituye en el insumo base para el resto del trabajo, ya que es la fuente de información para caracterizar la oferta y la demanda de los servicios de consultoría para casas de cobranza, una población total de 120 registradas en Bogotá.

Por lo que una determinación adecuada del tamaño de la muestra para estudiar la población es fundamental, y deberá estar acorde y en función al tamaño total la población, las necesidades de información, las técnicas a utilizar para realizar el estudio, y la disponibilidad de recursos, de manera que se garantice la fiabilidad de los datos obtenidos.

Muestra. Según (Naresh, 1997), se entiende por definición que muestra es un subgrupo de los elementos de la población que se selecciona para participar en el estudio.

De acuerdo al Total de la población de casas de cobranza registradas en Bogotá 120, la cual se obtuvo como resultado de la ecuación 1 y 2 para calcular el tamaño de la muestra para poblaciones finitas (Berenson, 2001).

Para calcular la muestra se utiliza el método probabilístico, considerando un nivel de confianza de 95%, una probabilidad verdadera de éxitos de 50% y un error admisible de 10%.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

Leyenda:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z<sub>2</sub> = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido: siempre se opera con valor sigma. Véase la tabla de valores de Z.

E = Margen de error o de imprecisión permitido (lo determinará el director del estudio).

$$n = \frac{(95)^2 * 0.05 * 50 * 120}{120 * 10 + (95)^2 * 0.005 * 50}$$

$$n = 47$$

### Análisis de resultados

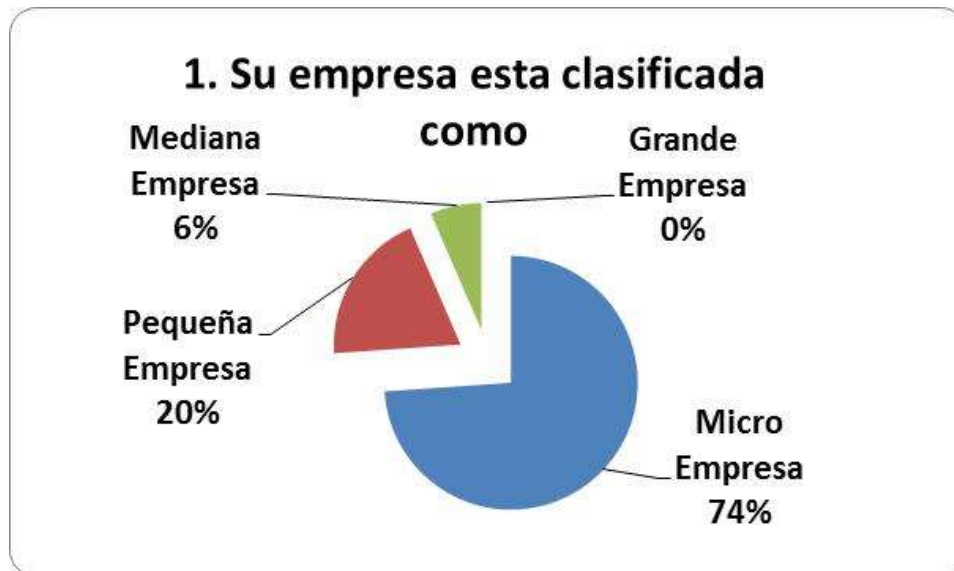


Figura 1. Clasificación de empresas encuestadas  
Fuente: Elaboración propia.

En la ciudad de Bogotá el 74% del total de la muestra seleccionada, 47 casas de cobranza, son de clasificación microempresa. Ninguna del total encuestada son de clasificación grande empresa, el restante 26% lo comparten las pequeñas empresas en su mayor parte y las medianas empresas. Esto denota la realidad generalizada que tiene nuestro país en los diferentes sectores económicos dentro de la tendencia en clasificación de las empresas.



Figura 2. Requerimiento de servicios de consultoría en las organizaciones encuestadas  
Fuente: Elaboración propia.

El 59% del total de la muestra seleccionada de 47 casas de cobranza encuestadas, dice haber requerido servicios de consultoría, al menos una vez desde que iniciaron actividades como organización, de tal manera que podemos determinar que más de 1/2 del total de la muestra ha requerido servicios de consultoría.

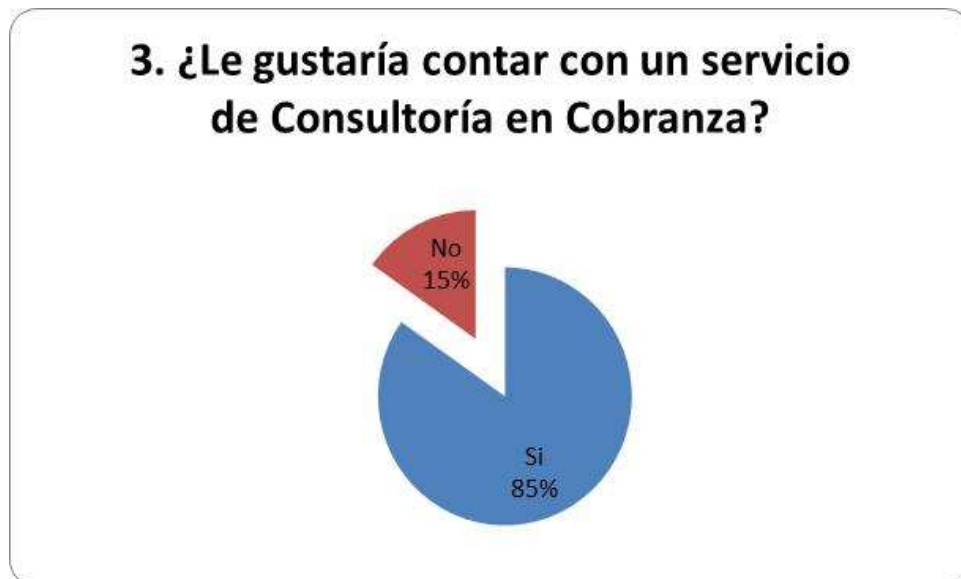


Figura 3. Adquisición de servicio de consultoría en cobranza  
Fuente: Elaboración propia.

El 85% del total de la muestra seleccionada de 47 casas de cobranza encuestadas, dice interesarle o desear usar un servicio de consultoría en cobranza, menos de 1/4 parte del total de la muestra no les interesa obtener un servicio de consultoría en cobranza.

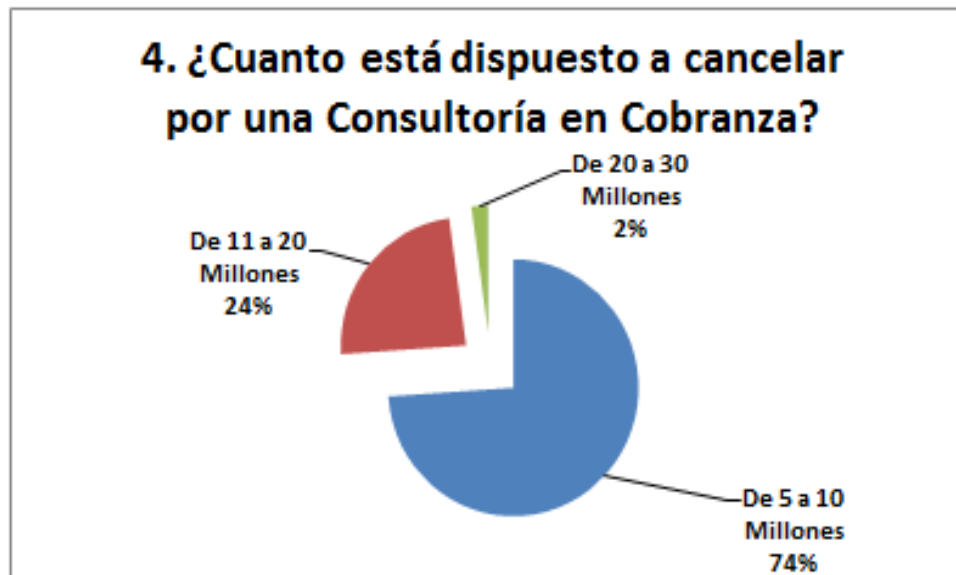


Figura 4. Valor dispuesto a cancelar por la consultoría en cobranza  
Fuente: Elaboración propia.

El 74% del total de la muestra seleccionada de 47 casas de cobranza encuestadas, dice estar dispuestos a pagar entre 5 a 10 millones de pesos por un servicio de consultoría en cobranza prestado a su empresa. El 26% restante, estaría dispuesto a pagar de 11 a 30 millones de pesos por dicha consultoría, de las cuales representan a las empresas clasificadas como pequeñas y medianas.



### 5. ¿En la actualidad, la organización cuenta con algún modelo de cobranza?

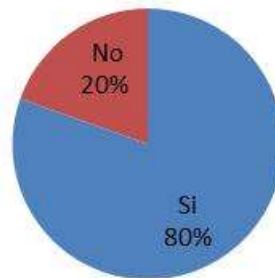


Figura 5. Organizaciones que cuentan con un modelo de cobranza  
Fuente: Elaboración propia.

El 80% del total de la muestra seleccionada de 47 casas de cobranza encuestadas, dice tener implementado un modelo de cobranza en su organización. Tan solo el restante 20% no tienen implementado un modelo de cobranza, sin embargo, hay que tener en cuenta que el 85% de la muestra total está interesada en obtener una consultoría en cobranza, de tal manera que los que tienen o no tienen un modelo de cobranza implementado, su mayor porcentaje en relación con la muestra, están dispuestos a obtener de todos modos una consultoría en cobranza.

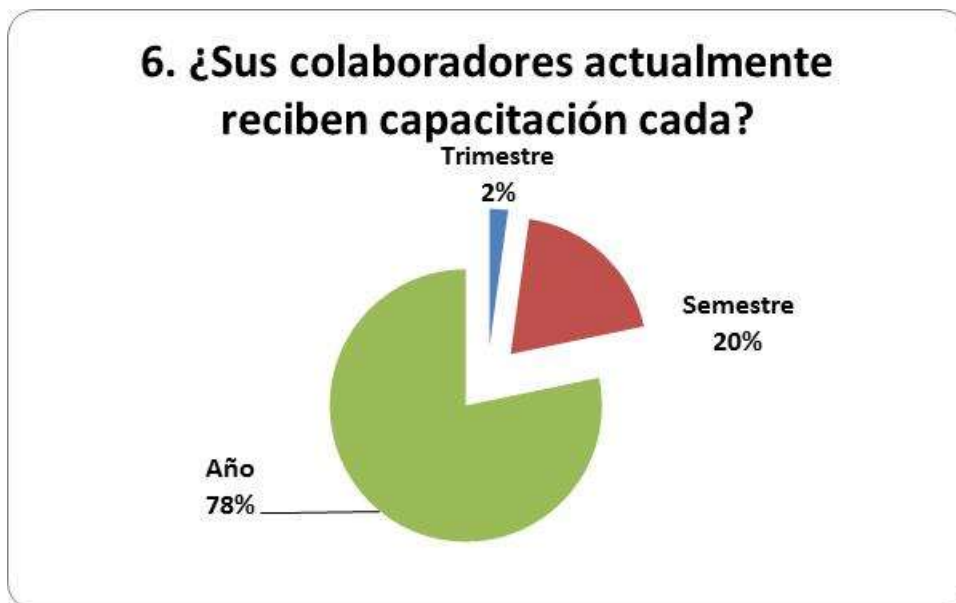


Figura 6. Periodos de capacitación relacionada que reciben los colaboradores  
Fuente: Elaboración propia.

El 78% de la muestra total de 47 casas de cobranza encuestadas reciben capacitación 1 vez al año, el 20% la reciben cada 6 meses y tan solo el 2% la reciben cada trimestre. El último 22% que representan las capacitaciones semestrales y trimestrales corresponden en mayor proporción a las empresas que entran en la clasificación de pequeñas y medianas empresas de cobranzas en Bogotá.

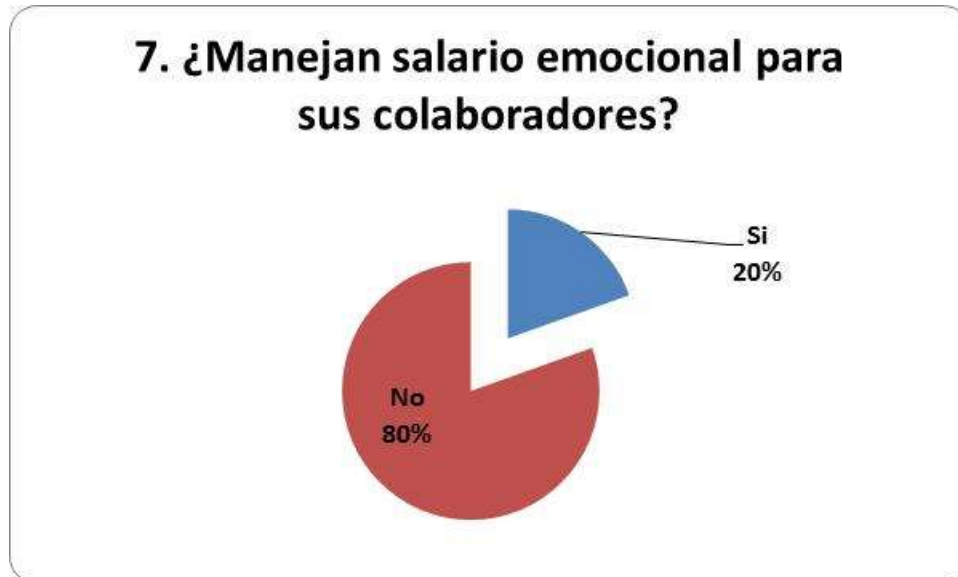


Figura 7. Uso de salarios emocionales para los colaboradores  
Fuente: Elaboración propia.

Solo el 20% del total de la muestra, 47 casas de cobranza, manejan salarios emocionales para los colaboradores, esto hace referencia en gran proporción de las empresas que están dentro de la clasificación de pequeñas y medianas empresas ya que estas tienen un mayor musculo financiero para poderlo hacer.

#### Investigación de mercado.

Una investigación de mercados debe tener al menos las siguientes etapas.

**Estrategias del Producto.** Se ofrece la asesoría para la gestión de un modelo personalizado construido directamente acorde a las necesidades de la empresa. Los clientes no podrán examinar plenamente el producto que tienen intención de comprar ni podrán compararlo con productos que se pueden obtener de otros consultores, por esto es muy importante que la presentación y oferta del producto sean lo suficientemente atractiva para los clientes y puedan decidir contratar con nuestra empresa la consultoría.

#### Estrategias de servicio.

Es fundamental para la empresa dar a conocer la importancia de hacer parte integral en el proceso de la construcción del modelo solicitado en la consultoría, ya que es nuestro principal argumento de Éxito del producto ofrecido. La principal característica es la calidad, la completa entrega y responsabilidad por parte de los consultores para garantizar que las recomendaciones hechas estén encaminadas a alcanzar el beneficio de la empresa y de sus grupos de interés. Se elaborará un plan de Trabajo integral que se explique los pasos que se llevarán a cabo durante el proceso de consultoría, el tiempo aproximado de la prestación del servicio, los consultores que se encontrarán a disposición de los clientes y las características y garantías para el servicio post-venta.

La estrategia de posicionamiento.

Para desarrollar la estrategia de posicionamiento se puede adoptar la estrategia de marca, que se deriva de la Gerencia de marca, la cual permite desplegar el posicionamiento de la marca que identifica y diferencia a la organización Consulting Group ACG de las otras que participan dentro del mercado de la cobranza. Con la estrategia de marca enfocada a posicionar la marca de la organización, se pretende implementar una idea unificada y contenida en la mente de las audiencias clave, un espacio relativo a los otros competidores, una descripción del propósito estratégico, el estilo, la personalidad y competencias de la organización. Complementario a lo anterior, se debe establecer una identidad de marca que nos diferencie de la competencia, definir la personalidad que tiene la marca junto con los atributos diferenciales, una idea de marca bien estructurada y por ultimo acompañarla con **Marketing Online**<sup>2</sup>, por medio de la página web corporativa y gestión de redes sociales (Prieto, 2016).

Por otro lado, mencionando temas como el precio del servicio a prestar, se debe buscar un precio que sea cómodo para las organizaciones cliente, de tal manera que se llevó a cabo una investigación sobre los precios fijados por empresas consultoras que prestan asesoría en temas relacionados con la gestión en cobranza y se determinó para la organización Consulting Group ACG, un precio del servicio similar, que permitirá inicialmente obtener ingresos para el sostenimiento de la organización, según los costos, mientras esta adquiere fuerza y se posiciona en el mercado. Para el primer año de

---

<sup>2</sup> Marketing online es la aplicación de tecnologías digitales que forman canales en línea para contribuir a las actividades de marketing dirigidas a lograr la adquisición y retención rentable de consumidores.

funcionamiento, se estableció un precio aproximado de \$360,000 pesos por hora de asesoría. Se trabajará con un paquete mínimo de 70 horas de asesoría por un valor de \$25'000,000.

Estrategias para la plaza o distribución.

Estrategias para la promoción. Inicialmente se pretende difundir y publicitar a la empresa y su servicio por medio de las diferentes Redes Sociales. Es necesario comunicar los beneficios que recibirán al adquirir el servicio y las características diferenciadoras que ofrece la empresa y que la hacen más apetecible que la competencia.

Para tener acceso a diferentes clientes y dar a conocer el servicio que se ofrece y su importancia, son de gran ayuda el Encuentro Nacional de Profesionales de la Cobranza que realiza anualmente Colcob en el mes de mayo, y sus diferentes eventos a los cuales se puede tener acceso inscribiéndose en la página <http://eventoscolcob.com>. Por otra parte, otro canal de comunicación directa de los posibles clientes con la compañía es la página corporativa [www.consultingroupacg.com](http://www.consultingroupacg.com).



Figura 8. Página web de la organización Consulting Group ACG  
Fuente: Elaboración propia.



Figura 9. Servicios. Página web de la organización Consulting Group ACG  
Fuente: Elaboración propia.

#### Estrategias para la comunicación.

Para la difusión del servicio se utilizarán comunicaciones escritas enviadas vía email a las empresas de cobranza que se encuentran inscritas en la Asociación Colombiana de la Industria de la Cobranza (Colcob), La comunicación con los clientes se realizará por medio de la página web, en donde se dará a conocer el concepto del negocio y el servicio ofrecido por medio de un catálogo en el que se especifiquen las características del mismo.

#### Políticas de Cartera.

Como políticas para el pago del servicio tendremos una cuota inicial del 40% del valor establecido, con dos pagos posteriores, cada uno por el 30%, al finalizar cada etapa de la prestación del servicio. A saber: 40% como cuota inicial, el 30% después de la presentación del informe preliminar y 30% como pago final después de la terminación (informe final y establecimiento de plan de seguimiento en caso de ser necesario).

#### Estrategias del mercado.

Antecedentes de la Ventaja Competitiva. (Porter M. E., VENTAJA COMPETITIVA, 2002) Se considera el padre de la estrategia corporativa y está entre los economistas más valorados y conocidos a nivel mundial. Es autor de 18 libros, muchos de ellos publicados en todo el mundo, y de muchísimos artículos académicos. Su libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors – (Porter M. E., ESTRATEGIA COMPETITIVA. TECNICAS PARA EL ANALISIS DE LA



EMPRESA Y SUS COMPETIDORES, 2009) ha sido traducido en 27 idiomas; Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance – (Porter M. E., Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2013) ha tenido casi 40 ediciones. Uno de sus últimos éxitos editoriales fue The Five Competitive Forces That Shape Strategy – (Porter M. E., Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008), tema del cual se escribió este artículo: Las cinco fuerzas de poder de (Porter, 2008).

Con respecto a las teorías de Porter, el destacado diario económico Financial Times en un artículo a firma de Wendy (Robson, 1997) escribió con evidente entusiasmo lo siguiente:

“La ventaja competitiva ha sido una revolución de la información y de las teorías económicas; sin lugares a dudas ha actuado un cambio fundamental en el concepto que cada gerente de empresa tiene del papel de los sistemas de información. Antes de las teorías de Porter, la información se consideraba un factor entre otros en el proceso que determina los negocios. Ahora por contra hay un creciente reconocimiento del valor de la información como factor determinante en las dinámicas económicas. Por otra parte, gracias a las teorías de Porter se ha reconocido que la información posee un alto potencial y que por lo general es menospreciada frente a su real valor, así que debe ser tratada como un recurso que cada organización podría y debería utilizar en su rubro de negocio.”

La ventaja competitiva introducida por (Porter M. E., VENTAJA COMPETITIVA, 2002) guarda una relación estricta con el concepto de valor (más

información acerca de la cadena de valor aquí), que en muchos casos podemos sustituir al concepto tradicional de costo en términos de planificación empresarial. Las dos preguntas fundamentales en que se enfoca la ventaja competitiva son:

1 – ¿cuál es el valor rentable a largo o mediano plazo para un dado tipo de empresa?

2 – ¿cómo puede cada género de empresa asegurarse de producir y perpetuar este valor?

Esta es la respuesta de (Porter M. E., VENTAJA COMPETITIVA, 2002), en términos del todo generales:

“La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”.

Plan para lograr una ventaja competitiva.

Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Según (Porter M. E., VENTAJA COMPETITIVA, 2002) dos son los tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado:

1. El liderazgo en costos, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores;
2. La diferenciación del producto, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores.

Las tres estrategias para lograr una ventaja competitiva.

Como consecuencia directa de estos dos tipos de ventajas competitivas, (Porter M. E., VENTAJA COMPETITIVA, 2002) habla de tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; las estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresa, son las siguientes:

El liderazgo en costos, que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia

requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo:

Acceso privilegiado a las materias primas, oferta de un número mayor de productos en el mercado, ya que a mayor producción corresponde un menor costo per cápita- mayor eficiencia en las faenas que conlleva la producción, como puede ser un sistema de piezas obtenidas con máquinas en comparación con la producción manual- un diseño del producto capacitado para facilitar su producción.

La diferenciación, que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser:- materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado- un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo- ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes. Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recaee en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo, mientras éste último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.

El enfoque, que consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento. Ejemplos concretos de enfoque pueden ser: - una categoría especial de potenciales compradores- un área geográfica específica- un segmento particular de la línea de productos

Queda claro que cada estrategia puede asegurar una ventaja competitiva sostenible solamente hasta cuando el mercado reaccione de forma eficaz a nuestra estrategia. En cuanto se presente una empresa capaz de ganar terreno y cambiar nuestra posición de supremacía deberemos forzosamente recurrir a otra estrategia o bien cambiar los términos de la que se ha elegido para asegurarnos de no dejarnos derrotar por nuestros competidores.

Aplicar las tres estrategias ilustradas arriba al mismo tiempo en términos absolutos resulta imposible para cualquier empresa, y como regla general es importante que el plan empresarial considere cuál estrategia quiere poner en acto como prioritaria. Pero pueden darse casos específicos en los cuales podremos beneficiar de más de una estrategia. (Porter M. E., VENTAJA COMPETITIVA, 2002) nos habla de tres circunstancias en las cuales podremos aplicar en conjunto la diferenciación y el liderazgo en costos:

1. En el caso que los competidores resulten muy ineficientes en sus planes de empresa.

2. En el caso que nuestra empresa pueda contar con alguna tecnología exclusiva que no esté al alcance de nuestros competidores.

3. En el caso que exista una fuerte posibilidad de coordinar estrategias comunes entre distintas empresas del mismo rubro, como cuando hay una participación societaria similar en empresas distintas que de hecho ya no se pueden considerar oponentes.

Porter le otorga un papel de primer nivel a las tecnologías en el desarrollo empresarial, con especial referencia a las tecnologías de la comunicación, que se pueden aplicar con excelentes resultados a cualquier rubro de negocio y que constituyen un valioso aporte a la estrategia competitiva. De la correcta utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación podemos obtener varias ventajas, como entre otras:

- Mejor control de nuestro plan empresarial.
- Mejor programación de la empresa. Mejor posibilidad de llevar a cabo investigaciones de mercado efectivas.
- Mejor capacidad de gestión producto de una medición más exacta del mercado.

La teoría de la ventaja competitiva ha sido uno de los mayores logros de Porter y le permitió desempeñarse con éxito como asesor estratégico de algunas de las multinacionales más conocidas del mundo como entre otras DuPont o Royal Dutch Shell y como asesor del mismo Gobierno de Estados Unidos. Sin embargo su empresa internacional de consultoría, Monitor, fundada en los Ochenta, no logró superar la crisis y

fue adquirida por otro grupo tras declarar la bancarrota en 2008, lo que generó animadas discusiones entre los economistas que en la sustancia se dividen entre los que afirman que Monitor no fue capaz de poner en acto las teorías de su fundador y los que por contra consideran que las teorías mismas de Porter ya no están capacitadas para medirse de forma exitosa con el mercado de nuestra época. De hecho, el mismo (Porter, 1990) en su libro (The Competitive Advantage of Nations – La ventaja competitiva de las naciones) había reconocido que el modelo de las tres estrategias competitivas genéricas habría tenido que ser más dinámico para adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por el mercado.

Estrategias para desarrollar la ventaja competitiva en la empresa de consultoría.

La propuesta para desarrollar la ventaja competitiva, está basada en el modelo de cadena de valor de (Porter M. E., VENTAJA COMPETITIVA, 2002) con las adaptaciones requeridas para este tipo de empresas, dentro del modelo propuesto se tendrán aspectos importantes como:

1. Seguimiento a Clientes; El proyecto de asesoría no termina cuando se entrega el producto final, esto nos da la posibilidad de que manteniendo el contacto con nuestros clientes les podremos brindar una mejor satisfacción del producto, lo que nos traerá reconocimiento en el mercado de las Consultorías en Cobranza.

2. Prestación de Servicio; Se realizará directamente en la Empresa contratante, utilizando los recursos y el talento de la organización para realizar el modelo In House.

3. Logística Interna; La asesoría será diseñada de acuerdo a las necesidades y requerimiento del cliente.

4. Marketing y Ventas; Se mantendrá un esquema tradicional con la publicidad y promoción, sin embargo, es una de las principales herramientas ya que son la puerta de entrada de los clientes potenciales y es el origen de nuestro servicio.

Valor agregado.

De acuerdo a al modelo propuesto de ventaja competitiva consideramos que nuestro valor agregado está contemplado en los siguientes aspectos:

- Asesoría en cobranza a la Medida de las Necesidades de nuestros clientes.
- Servicio de entrenamiento en técnicas de Cobranza Avanzadas.
- Capacitación en Manejo de Objeciones.
- Capacitación en creación de Cuadros de Mando integral o (BSC) e indicadores de Gestión y Resultado.

Competencia y sustituto.

Los posibles sustitutos de la empresa son las Organizaciones o consultores que presten asesoramiento en temas relacionados, los principales competidores son ICM (International Consulting México), Aliados Sii, A&A Consultores y Gestión de Cobranza, Invercobranzas LTDA, sin embargo estas empresas se dirigen a un mercado



objetivo de grandes empresas lo favorece al proyecto porque nuestro nicho de mercado inicial es pequeñas y medianas empresas.

#### Corporativa.

Satisfacer las necesidades de las empresas de Cobranza medianas de la ciudad de Bogotá que se encuentren inscritas en la Asociación Colombiana de la Industria de la Cobranza (Colcob), que tengan interés en aplicar un modelo In House de cobranza completo y bien estructurado y necesiten de asesoría externa para hacerlo.

#### De negocios.

Dar una asesoría completa y de calidad a los clientes, que los ayude a adquirir una ventaja competitiva por medio de la aplicación de un buen modelo de Cobranza y no conlleve una inversión excesiva.

#### Funcional.

Manejar los recursos eficaz y eficientemente, prestando especial atención al recurso humano que es la base de la prestación del servicio, de manera proactiva e integral.

#### Plan de operación.

Las fases que llevarán a cabo los consultores de la organización para atender a los clientes se pueden apreciar en la siguiente gráfica.

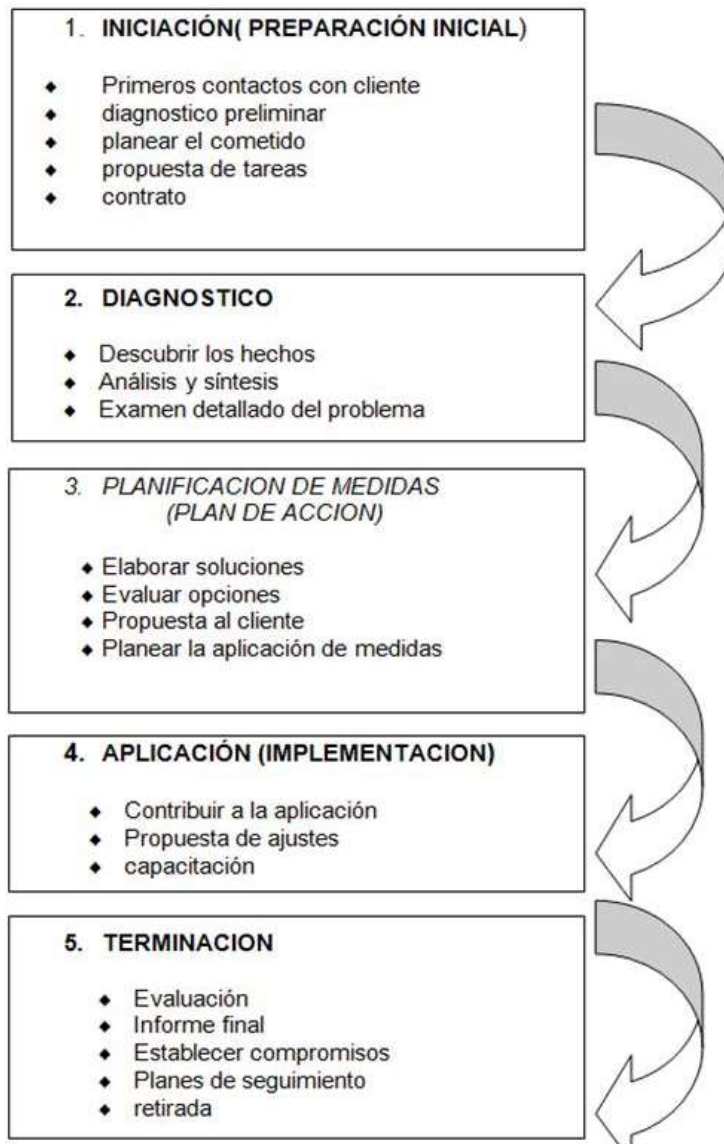


Figura 10. Fases del proceso de consultoría  
Fuente: (López, 2005)

### Iniciación.

El primer contacto con el cliente se realizará a través del asistente, quien estará a cargo de la atención al público en la planta física de la empresa. Se realizará una reunión con el cliente potencial, donde se expliquen las características principales del producto ofrecido y se fijará el procedimiento a seguir.

### Diagnóstico.

Incluye la reunión y el análisis de información sobre las actividades, el rendimiento y las perspectivas del cliente. Incluye asimismo conversaciones con determinados directores y otros empleados esenciales y, en algunos casos, también con personas ajenas a la organización cliente. “Es esencial adoptar una visión dinámica y global de la organización, su medio ambiente, recursos, metas, actividades y logros”.

Deben tenerse en cuenta ciertos puntos de referencia que le permitan orientarse en una evaluación preliminar rápida de los aspectos positivos, deficiencias, perspectivas de desarrollo y mejoras deseables (Kubr, 1997).

### Planificación de medidas.

De acuerdo con el diagnóstico realizado previamente se definirán las medidas y sugerencias a presentar. De cada cliente y de sus necesidades depende la profundidad de los cambios propuestos, así como el asesoramiento para la aplicación de los mismos. Se hace la presentación de un informe preliminar para exponer las sugerencias hechas al cliente.

### Aplicación (implementación).

En esta fase se realiza la capacitación de las personas más involucradas en el tema del manejo de los modelos de recuperación y negociación en la empresa, la gerencia y personas cercanas a la misma que puedan posteriormente difundir los conocimientos al respecto y aplicar las propuestas realizadas por el consultor.

### Terminación.

Se ha señalado muchas veces que el producto o los productos de los servicios profesionales son intangibles. “En la consultoría, el producto es el consejo dado al cliente o, si se incluye la aplicación, desde la perspectiva del cliente se puede decir que el producto final es el cambio que se ha producido realmente y las mejoras que se han logrado en la organización cliente gracias a la intervención del consultor. Ese producto es difícil de definir, medir y evaluar” (Kubr, 1997). Por lo anterior, la terminación de la prestación de servicios estará definida con la entrega de un informe tras realizar la evaluación pertinente y que lleve a establecer compromisos por parte del cliente para el mejoramiento de sus procesos.

### Plan organizacional.

Para una empresa de consultoría, el talento humano es el recurso más importante. Consulting Group ACG, contará con un equipo de tres consultores para su primer año, equipo de se ampliará dependiendo de la demanda que haya del servicio en los siguientes años.

Como apoyo se contará con un asistente que se encargue de atender a clientes potenciales, organizar citas y los horarios de la prestación de servicios, preparación del material y la logística para el contacto con los clientes, los seminarios y las capacitaciones. La gerencia que estará a cargo de los dueños quien a su vez son dos de los consultores.

Se manejará un organigrama circular que ayude al empoderamiento de todas las personas involucradas con la organización, cree un sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa e incentive a las personas a trabajar en pro de los objetivos de la misma.

El mercado inicial de la empresa se encuentra en la ciudad de Bogotá D.C., en donde se ubica nuestro mercado objetivo inicial que son pequeñas Empresas de Cobranza que se encuentren inscritas a la Asociación Colombiana de la Industria de la Cobranza (Colcob), que es la Encargada de Agremiar el Sector de la Cobranza. Es primordial que la empresa cuente con una planta física que sea de fácil acceso para las empresas interesadas en recibir la asesoría y donde también se brinde un espacio adecuado para que los consultores realicen el análisis y los informes necesarios. Como estrategia diferenciadora se le ofrecerá a los clientes, que la consultoría se realizará directamente en su empresa, lo que nos permitirá involucrar a los Directivos y funcionarios, lo que traerá grandes beneficios para la administración de la empresa, y obtener una mejor percepción del servicio por parte de los clientes, lo que puede dar a la empresa una característica diferenciadora.

Es primordial que la empresa cuente con una planta física que sea de fácil acceso para las empresas interesadas en recibir la asesoría y donde también se brinde un espacio

adecuado para que los consultores realicen el análisis y los informes necesarios. Para esto, se ubicará la planta física en el norte de la ciudad de Bogotá.

### Planta Física Consulting Group ACG

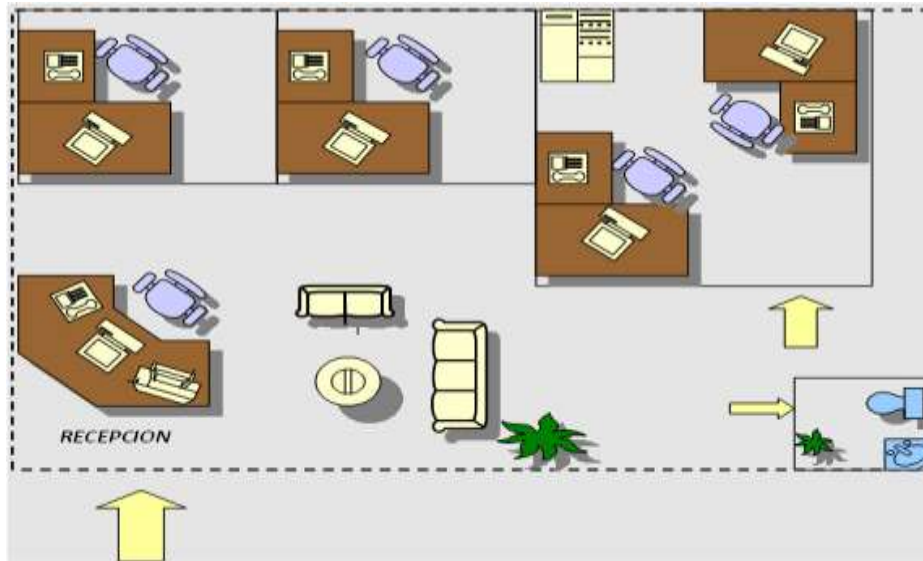


Figura 11. Diseño de las instalaciones físicas de Consulting Group ACG  
Fuente: Elaboración propia.

Estrategias basadas en las 4 C del Marketing y la Servucción para la Empresa de Consultoría.

Consumidor:

Basados en las necesidades de nuestros posibles consumidores, se diseñaran consultorías a la medida lo que nos permitirá una flexibilidad en nuestro producto.

**Costo:**

Se diseñaran paquetes especiales que permitan ajustarse a las necesidades de los clientes y al presupuesto.

**Conveniencia:**

Como uno de las principales estrategias del modelo de consultoría es en Cobranza es el diseño in House (En Casa), nos permite desarrollar el modelo en la mayoría, dentro dela organización de nuestros clientes

**Comunicación:**

Por estar desarrollando la consultoría en la organización del cliente se mantiene una comunicación constante, lo que permite resolver inquietudes que se presenten creando vínculos comerciales más estrechos.

Teniendo presente las estrategias mencionadas anteriormente de las 4 C del Marketing estableceríamos en nuestra empresa tiene un modelo efectivo de Servucción que nos permite tener presente aspectos claves como:

- Reducir costos, porque se desarrolla la mayoría de la consultoría en la empresa de nuestros clientes.
- Generar confianza, por la cercanía del consultor con la organización del cliente.
- Cumplir con las necesidades y expectativas del cliente, ya que el modelo es colaborativo y participativo.

- Establecer estándares de calidad, porque nuestro producto se adapta a las necesidades del cliente.
- Lo que conlleva a alcanzar los objetivos propuestos.

### **Marco jurídico**

Constitución política de Colombia. La Constitución Política Colombiana, en el Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333, establece la libertad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo. Específicamente, el artículo indica:

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. [...]. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. [...]. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. [...]

Así mismo, en el Artículo 58 la Constitución Política hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria. El artículo establece:

Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley por motivo de utilidad pública o interés



social resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá dar paso al interés público o social. [...] El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad [...] (Constitucional, 2015).

Ley MIPYME La ley marco en la que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia es la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley mipyme. Fue creada principalmente con el objeto de “Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial. Las micro, pequeñas y medianas empresas son definidas de acuerdo con el número de personas empleadas y sus activos totales (Congreso, 2000).

La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de mipymes en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno. El Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006 fue el primero que cumplió con esta obligación. Al respecto se resalta la estrategia de promoción a las mipymes con los objetivos: eliminación de las restricciones de acceso al financiamiento a menores costos, y diseño y desarrollo de instrumentos de apoyo integral. Este plan da prioridad al apoyo financiero en cabeza de Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las mipymes (FOMIPYME).

El acceso a los mercados financieros también es tratado por la Ley mipyme, mediante el Artículo 6 de la Ley 35 de 1993, en el cual se fijan las normas para regular la

actividad 16 financiera, bursátil y aseguradora. En dicho artículo se faculta al gobierno nacional para determinar temporalmente la cuantía de recursos que el sistema financiero debe prestar o invertir en los diferentes sectores o actividades económicas. El espíritu de la ley es eliminar los obstáculos que impidan a las mipymes acceder al mercado financiero institucional. También se autorizan a los Fondos de Pensiones para adquirir Títulos de Emisión Colectiva emitidos por grupos organizados de mipymes.

La ley trata explícitamente la creación de empresas y autoriza al Fondo Nacional de Garantías (FNG) a destinar los recursos que el Artículo 51 de la Ley 550 de 1999, o ley de Intervención Económica y Reactivación Empresarial, debe destinar a las pequeñas y medianas empresas. También obliga a los municipios y departamentos a establecer regímenes impositivos especiales con el fin de estimular la creación y fortalecimiento de las mipymes, y la reducción de aportes parafiscales por la creación de mipymes.

La ley de fomento a la cultura del emprendimiento. La Ley 1014 de 2006, o ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, tiene como objeto “Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país.

Esta ley enfatiza el fomento y creación de vínculos entre el sistema educativo y el productivo por medio de una cátedra de emprendimiento, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía del país. A su vez, fomenta la cultura de la cooperación, ahorro y diversas maneras de asociatividad. Este dinámico nexo entre el sector educativo e industrial se refuerza por medio de voluntariados empresariales y la opción de hacer planes de negocios, a cambio del trabajo de grado.

El estado establece sus obligaciones para posibilitar la protección y garantía de esta ley, entre los que se encuentran: buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Asimismo, promete buscar acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito.

Su marco institucional está compuesto por las entidades adscritas a la Red Nacional de Emprendimiento entre las cuales se encuentran el Sena, Departamento Nacional de Planeación, Colciencias y Acopi, entre otros importantes establecimientos. Los delegados de la Red deberán ser permanentes. Para garantizar la efectividad de la ley, a nivel región, habrá una Red Regional para el Emprendimiento, entre cuyos delegados se podrán encontrar instituciones como la Gobernación Departamental, el Sena, la Cámara de Comercio y la alcaldía, entre otros.

Ley de racionalización del gasto público. La Ley 344 de 1996, por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, en su Artículo 16 obliga al Sena a destinar el 20% de sus ingresos al desarrollo de programas de competitividad y de desarrollo productivo. También constituye un importante mecanismo de promoción de la creación de empresas. Específicamente, el Artículo señala:

De los ingresos correspondientes a los aportes sobre las nóminas de que trata el numeral cuarto del Artículo 30 de la Ley 119 de 1994, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, destinará un 20% de dichos ingresos para el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo. [...] El SENA ejecutará

directamente estos programas a través de sus centros de formación profesional o podrá realizar convenios en aquellos casos en que se requiera la participación de otras entidades o centros de desarrollo tecnológico. El Artículo 16 de la Ley 344 de 1996 da paso a la creación del Fondo Emprender.

#### Sociedad Por Acciones Simplificadas (SAS).

Es una sociedad comercial de capital, innovadora en el derecho societario colombiano. Estimula el Emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento.

Fue creada por la ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de Junio de 2009. Basándose en la antigua ley de emprendimiento (1014 de 2006).

Una sociedad por acciones simplificadas puede constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, su naturaleza es comercial, pero puede hacer actividades tanto comerciales como civiles, se crea por documento privado y nace después del registro en la cámara de comercio, a menos de que los aportes iniciales incluyan bienes inmuebles se requiere de escritura pública.

Según el artículo 5 de la ley 1258; por regla general, SAS se constituye por Documento Privado Donde consta:

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas
- Razón Social seguida de las letras “SAS”
- El domicilio principal de la sociedad y las sucursales
- Término de duración, puede ser a término indefinido

- Enunciación clara de las actividades, puede ser indefinido para realizar cualquier actividad lícita
- Capital Autorizado, Suscrito y Pagado. Número y clase de acciones, términos y formas en que se pagarán
- Forma de administrar, con documentos y facultades de los administradores. Cuanto menos un Representante Legal

Organismos administrativos deben constituirse en la SAS

Los estatutos de la sociedad fijarán los órganos necesarios y sus respectivas funciones, cuando menos un representante legal. En caso de ser un solo accionista, éste ostentará todas las funciones y obligaciones que la ley le confiere.

Cabe destacar que no deberá tener revisor fiscal al menos que supere los topes reglamentados por la ley 43 de 1990.

Responsabilidad de los accionistas

Los accionistas responderás sólo hasta el límite de sus aportes. Sin importar la causa de la obligación, laboral, fiscal etc. Puede desestimarse su personalidad jurídica en caso de probarse que fue constituida para defraudar, dicha estimación la da las Supersociedades (CONGRESO, 2008).

## Resultados

PREGUNTAS	Encuestas																																																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	Total	% Partic.								
1. Si empresa esta clasificata como:																																																								
Micro Empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34	34%						
Pequeña Empresa					1		1		1						1											1																				1				9	9%					
Mediana Empresa														1								1																						1						3	3%					
Grande Empresa																																																		0	0%					
2. ¿Alguna vez ha requerido servicios de Consultoria en su Organización?																																																								
Si		1	1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		27	27%					
No	1				1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		19	19%						
3. ¿Le gustaria contar con un servicio de Consultoria en Cobranza?																																																								
Si	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	39	39%		
No						1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		7	7%					
4. ¿Cuanto está dispuesto a cancelar por una Consultoria en Cobranza?																																																								
De 5 a 10 Millones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	34	34%				
De 11 a 20 Millones						1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		11	11%					
De 20 a 30 Millones																																																	1		1	1%				
5. ¿En la actualidad, la organización cuenta con algún modelo de cobranza?																																																								
Si		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	37	37%			
No	1	1								1														1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		9	9%							
6. ¿Sus colaboradores actualmente reciben capacitación cada?																																																								
Trimestre																																																					1	1%		
Semestre							1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		9	9%						
Año	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	36	36%				
7. ¿Manejan salario emocional para sus colaboradores?																																																								
Si																																																								
No	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	37	37%			
Total Preguntas	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	322				

Figura 12. Tabulación de encuestas de las empresas de cobranza  
Fuente: Elaboración propia.

## **Discusión de resultados**

De acuerdo a la consultoría estratégica, en el cual se pueden realizar estudios de mercado y otros relacionados como en este caso una investigación de mercados, que permita identificar la viabilidad de una empresa de consultoría en gestión y evaluación de procesos de cobranza. Para la empresa de consultoría en cobranza Consulting Group ACG es viable incursionar en el mercado de la cobranza en Bogotá, teniendo en cuenta los datos cuantitativos recolectados a partir de la encuesta (Ver Apéndices - Anexos: Formato de encuesta) elaborada para empresas que hacen parte de dicho mercado en la ciudad de Bogotá. Posterior al análisis correspondiente y procesamiento de estos datos, que se pueden revisar en el Análisis de Resultados en la Página 24 de este documento, se determina que es factible competir y participar de este mercado, si se parte de los argumentos del porcentaje de receptividad e interés por contratar un servicio de consultoría en cobranza, siendo éste del 85% del total de la muestra seleccionada, 47 casas de cobranza encuestadas y además con una disposición de pago por el servicio entre 5 y 20 millones de pesos, correspondientes al 98% del total de la muestra seleccionada.

Por otro lado, es importante mencionar que el 59% del total de la muestra seleccionada ya ha requerido servicios de consultoría y el restante 41% que representa las casas de cobranza que hasta la fecha de la encuesta no habían requerido ni una sola vez servicios de consultoría en cobranza, revelando así que este segmento del mercado Bogotano está listo para ser acaparado y apoderado por la empresa Consulting Group ACG. Continuo a lo anteriormente mencionado, el 80% del total de la muestra seleccionada ya cuenta con un modelo de cobranza implementado en sus organizaciones

pero el 20% restante no lo tiene, mostrando una oportunidad determinante para capturar clientes potenciales del mercado Bogotano para la empresa Consulting Group ACG. Por último, si tenemos en cuenta que solo el 2% del total de la muestra seleccionada, reciben capacitación en temas relacionados con la cobranza cada trimestre, se deduce que la empresa Consulting Group ACG tiene oportunidades competitivas ofreciendo el servicio de consultoría en cobranza, con relación al 98% del total de la muestra seleccionada de casas de cobranza que tienen capacitaciones periódicas tan solo cada 6 o 12 meses.



### **Conclusiones**

- Podemos concluir de acuerdo a la investigación de mercados realizada y a la encuesta elaborada a las casas de cobranza en la ciudad de Bogotá para conocer el nivel de aceptación de los productos y servicios que ofrece Consulting Group ACG, que es viable constituir la empresa Consulting Group ACG para ofrecer los servicios de cobranza demandados por este nicho de mercado.
- Teniendo en cuenta las estrategias competitivas establecidas, basadas en las 4 C del Marketing, podemos concluir que el producto ofrecido en la Consultoría de Cobranza presenta elementos diferenciadores que permiten tener ventajas competitivas y comparativas dentro de los servicios ofrecidos, ya que su característica principal es la intangibilidad teniendo en cuenta que es un producto que no se puede palpar de manera directa por el cliente.
- De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta elaborada, se puede concluir que hay un porcentaje considerable de receptividad e interés por contratar servicios de consultoría en cobranza, siendo éste del 85% del total de la muestra seleccionada, 47 casas de cobranza encuestadas y agregándole a ello, una disposición de pago por el servicio entre 5 y 20 millones de pesos, correspondientes al 98% del total de la muestra seleccionada del nicho de mercado. Por otro lado, existe una parte del mercado evaluado, el 41% del total de la muestra de las casas de cobranza, que hasta la fecha nunca han usado un servicio especializado de consultoría en cobranza, mostrando que subsiste allí una oportunidad concreta en este segmento del mercado Bogotano para ser acaparado por la empresa Consulting

Group ACG. Complementando lo anterior, la encuesta nos revela que el 20% del total de la muestra seleccionada no cuenta con un modelo de cobranza implementado en sus organizaciones, concluyendo esto como una oportunidad que ofrece el mercado Bogotano para la organización Consulting Group ACG.

## Bibliografía

- Acción International Headquarters, (2008). Mejores prácticas en estrategias de cobranza. Recuperado de <https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/10/best-practices-in-collections-strategies-spanish.pdf>
- Barrantes, R. (1999). *Investigación un camino al conocimiento un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Segunda Edición.
- CMS. (2007). Cobranza estratégica. Recuperado de [www.cmseventos.com/.../peru2007/.../cobranza\\_estrategica](http://www.cmseventos.com/.../peru2007/.../cobranza_estrategica).
- Berenson, M. y. (2001). *Estadística básica en Administración, conceptos y aplicaciones*. México: PEARSON/Prentice Hall.
- Congreso, d. C. (10 de Julio de 2000). *Colsubsidio*. Obtenido de colsubsidio: <http://www.colsubsidio.com/PDFs/ley-590-de-2000.pdf>
- CONGRESO, D. L. (5 de Diciembre de 2008). *Supersociedades*. Obtenido de Supersociedades: <http://www.supersociedades.gov.co/Web/Leyes/LEY%201258%20DE%202008%20SAS1.htm>
- Constitucional, C. (2015). *Corte Constitucional*. Obtenido de Corte Constitucional: <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>
- Deloitte. Nuevas necesidades en las estrategias de acercamiento en la labor de cobranza.
- Eduardo Jorge, Buero. Artículos y notas sobre cobranzas. Recuperado de [http://www.capacitacioncobranzas.com/articulos\\_notas\\_cobranzas.htm](http://www.capacitacioncobranzas.com/articulos_notas_cobranzas.htm).
- Eduardo Jorge, Buero. Políticas de cobranzas. Recuperado de [http://www.eduardobuero.com.ar/politicas\\_de\\_cobranzas.htm](http://www.eduardobuero.com.ar/politicas_de_cobranzas.htm).
- Ferraro, G. L. (Noviembre de 2004). *Facultad de ciencias Económicas UNNE*. Obtenido de Facultad de ciencias Económicas UNNE: [http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/iapuco/trabajo25\\_iapuco.pdf](http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/iapuco/trabajo25_iapuco.pdf)
- Guillermo, Rodríguez G. Domine el Coaching y potencie su empresa.
- Hubert Bermont. Cómo ser un consultor de éxito en su propia especialidad. 1994 Cámara de Comercio de Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá y su proyecto empresarial. 2008 ISO 9001 Call center.
- Kaplan & Norton, (2004). Mapas Estratégicos.
- Kaplan & Norton, (2006). Alignment.
- Kindelán, Á. H. (2002). Las consultorías de información en Cuba. Necesidad de su planeación mercadotécnica. *Ciencias de la Información Vol. 33*, 45-54.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Oficina Internacional del Trabajo.
- López, M. L. (15 de Junio de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-consultoria-organizacional/>
- Nogueira, L. (2001). *Monografías Curso de consultoría en línea*. Obtenido de <http://www.monografias.com>

- Noticias y novedades de cobranzas. Recuperado de [http://www.capacitacioncobranzas.com/noticias\\_actualidad\\_cobranzas.htm](http://www.capacitacioncobranzas.com/noticias_actualidad_cobranzas.htm).
- Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janes Editores SA.
- Porter, M. E. (2002). *VENTAJA COMPETITIVA*. GRUPO PATRIA CULTURAL ALAY EDICIONES.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard business school publishing corporation.
- Porter, M. E. (2009). *ESTRATEGIA COMPETITIVA. TECNICAS PARA EL ANALISIS DE LA EMPRESA Y SUS COMPETIDORES*. PIRAMIDE.
- Porter, M. E. (2013). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Prieto, W. (10 de Septiembre de 2016). *Prezi*. Recuperado el 2016, de Prezi: <https://prezi.com/ewb9xxg-ac6n/gerencia-de-marca/>
- Tamayo, M. T. (2003). *Ises*. Obtenido de Ises: [http://www.biblioises.com.ar/Contenido/000/001/MARIO\\_TAMAYO\\_PROCESO\\_INVEST\\_CIENTIFICA.pdf](http://www.biblioises.com.ar/Contenido/000/001/MARIO_TAMAYO_PROCESO_INVEST_CIENTIFICA.pdf)
- Vega, D. U. (1 de Febrero de 2011). *Administración y consultoría*. Obtenido de Administración y consultoría: <http://administracionyconsultoria.blogspot.com.co/2011/02/que-es-la-consultoria.html>
- Viveros, C. H. (2012). *Metodos Publicitarios*. Obtenido de Metodos Publicitarios: <https://metodospublicitarios.com/las-4c-del-marketing/>

## Apéndices - Anexos

### Apéndice: Formato de encuesta

<b>Empresa de Consultoría en Cobranza</b>		
		Encuesta N°
<p>EL MOTIVO DE LA ENCUESTA ES OBTENER INFORMACIÓN QUE NOS PERMITA VALIDAR LAS NECESIDADES QUE TIENEN LAS EMPRESAS DE COBRANZA EN BOGOTÁ PARA EL TRABAJO DE GRADO DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y MERCADO DE LA UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA</p>		
Fecha	_____	UBICACIÓN
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		
1 Su empresa esta clasificada como:		
Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2 ¿Alguna vez ha requerido servicios de Consultoría en su Organización?		
Si	No	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
3 ¿Le gustaría contar con un servicio de Consultoría en Cobranza?		
Si	No	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
4 ¿Cuanto está dispuesto a cancelar por una Consultoría en Cobranza?		
De 5 a 10 Millones	De 11 a 20 Millones	De 20 a 30 Millones
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5 ¿En la actualidad, la organización cuenta con algún modelo de cobranza?		
Si	No	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
6 ¿Sus colaboradores actualmente reciben capacitación cada?		
Trimestre	Semestre	Año
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7 ¿Manejan salario emocional para sus colaboradores?		
Si	No	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Figura 13. Formato de la encuesta realizada a las empresas de cobranza  
Fuente: Elaboración propia.