

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	2
2.1	HISTORIA, RUBRO Y PROPUESTA ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN ...	2
2.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5
2.3	ESTRUCTURA DE INGRESOS	7
3.	DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD IDENTIFICADA	8
4.	OBJETIVOS DEL TRABAJO	11
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	12
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
5.	MARCO CONCEPTUAL	12
5.1	DEFINICIONES PRELIMINARES.....	12
5.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	14
5.3	COMPONENTES DEL ANÁLISIS EXTERNO	16
5.3.1	ANÁLISIS PEST	16
5.3.2	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	16
5.4	COMPONENTES DEL ANÁLISIS INTERNO	16
5.4.1	ANÁLISIS FODA	17
5.4.2	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	17
5.5	HERRAMIENTAS DE APOYO.....	18
5.5.1	MATRIZ EFI Y EFE	18
5.6	BENCHMARKING	19
5.6.1	BENCHMARKING	19
5.6.2	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	19
5.7	CONCEPTOS DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
5.7.1	ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS	21
5.8	BALANCED SCORECARD	21
6.	METODOLOGÍA.....	22
6.1	BENCHMARKING	22
6.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	23
6.2.1	ANÁLISIS PEST	23

6.2.2	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	24
6.2.3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	24
6.2.4	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	24
6.2.5	ANÁLISIS FODA	25
6.3	PROPUESTA ESTRATÉGICA Y PLANES FUNCIONALES	25
7.	ALCANCES	26
8.	BENCHMARKING	26
8.1	COMPETENCIA A NIVEL NACIONAL	27
8.1.1	COMPETENCIA DIRECTA.....	27
8.1.2	COMPETENCIA INDIRECTA	29
8.2	LÍDERES REGIONALES PRESENTES EN CHILE	31
8.3	LÍDERES INTERNACIONALES	35
8.4	STARTUPS	38
8.5	TENDENCIAS	41
9.	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	44
9.1	ANÁLISIS PEST	44
9.1.1	FACTORES POLÍTICOS	44
9.1.2	FACTORES ECONÓMICOS	47
9.1.3	FACTORES SOCIALES	51
9.1.4	FACTORES TECNOLÓGICOS	54
9.1.5	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS PEST	55
9.2	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	61
9.2.1	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	61
9.2.2	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	62
9.2.3	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	63
9.2.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	64
9.2.5	AMENAZA DE SUSTITUTOS.....	65
9.2.6	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE FUERZAS DE PORTER	66
10.	ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	71
10.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN	72
10.1.1	VISIÓN.....	72
10.1.2	MISIÓN	73
10.1.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	73

10.1.4	PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	75
10.1.5	PROCESO DE NEGOCIOS	79
10.2	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	85
10.2.1	DIRECCIÓN GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS	85
10.2.2	ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGÍA.....	87
10.2.3	INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE	91
10.2.4	ABASTECIMIENTO.....	91
10.2.5	MARKETING Y VENTAS	92
10.2.6	PERSONAL DE CONTACTO.....	94
10.2.7	SOPORTE FÍSICO Y HABILIDADES	95
10.2.8	PRESTACIÓN.....	98
10.2.9	CLIENTES	99
10.2.10	OTROS CLIENTES.....	100
10.2.11	RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	101
11.	MATRIZ FODA.....	103
12.	PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	109
12.1	ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS.....	110
12.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	111
12.3	PLANES ESTRATÉGICOS	114
12.4	PLANES DE ACCIÓN	116
13.	CONCLUSIONES	126
14.	BIBLIOGRAFÍA.....	128
15.	ANEXOS	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Fracción de ingresos de los servicios de cobranza.....	7
Tabla 2:	Ingresos del servicio de Cobranza Administrativa por cliente	7
Tabla 3:	Ingresos anuales percibidos por la organización	9
Tabla 4:	Tarifa facturada a ex clientes de Netpag	10
Tabla 5:	Competencia directa de Netpag	28
Tabla 6:	Competencia indirecta de Netpag	30
Tabla 7:	Líderes regionales presentes en Chile	32
Tabla 8:	Líderes internacionales	37

Tabla 9: Startups nacionales e internacionales	40
Tabla 10: Peso asignado a factores del Análisis PEST	56
Tabla 11: Matriz EFE de resultados del análisis de factores Políticos	56
Tabla 12: Matriz EFE de resultados del análisis de factores Económicos	58
Tabla 13: Matriz EFE de resultados del análisis de factores Sociales	59
Tabla 14: Matriz EFE de resultados del análisis de factores Tecnológicos....	60
Tabla 15: Resultados del Análisis PEST	61
Tabla 16: Peso asignado a factores del Análisis de Fuerzas de Porter	66
Tabla 17: Matriz EFE de resultados del análisis de Amenaza de nuevos entrantes.....	67
Tabla 18: Matriz EFE de resultados del análisis de Rivalidad entre competidores	68
Tabla 19: Matriz EFE de resultados del análisis de Poder de negociación de los proveedores.....	69
Tabla 20: Matriz EFE de resultados del análisis de Poder de negociación de los clientes	69
Tabla 21: Matriz EFE de resultados del análisis de Amenaza de sustitutos..	70
Tabla 22: Matriz EFE de resultados del Análisis de Fuerzas de Porter.....	71
Tabla 23: Ingresos de Netpag por tipo de servicios	76
Tabla 24: Resumen de elementos relevantes pertenecientes a los Eslabones de Apoyo.....	101
Tabla 25: Resumen de elementos relevantes pertenecientes a los Eslabones Primarios.....	102
Tabla 26: Matriz EFI de Fortalezas	104
Tabla 27: Matriz EFI de Debilidades	105
Tabla 28: Matriz EFE de Oportunidades	106
Tabla 29: Matriz EFE de Amenazas	108
Tabla 30: Hitos para el Plan de Acción 1	123
Tabla 31: Hitos para el Plan de Acción 2	124
Tabla 32: Hitos para el Plan de Acción 3	125
Tabla 33: Hitos para el Plan de Acción 4	125
Tabla 34: Hitos para el Plan de Acción 5	125
Tabla 35: Hitos para el Plan de Acción 6	126
Tabla 36: Hitos para el Plan de Acción 7	126

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de cobranzas B2B	3
Ilustración 2: Flujo de cobranzas por tramo de mora.....	4
Ilustración 3: Estructura organizacional.....	5
Ilustración 4: Árbol de problemas	11

Ilustración 5: Análisis de la Cadena de Valor enfocado en servicios	18
Ilustración 6: Etapas del proceso de negocios de Netpag	80
Ilustración 8: Proceso de elaboración estratégica.....	109
Ilustración 9: Proceso de elaboración estratégica. Objetivos estratégicos..	112
Ilustración 10: Proceso de elaboración estratégica. Planes estratégicos	114
Ilustración 11: Proceso de elaboración estratégica. Planes de Acción.....	117
Ilustración 12: Esquema resumen de nuevo modelo de negocios	119