

## Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
1 CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE TRABAJO DE TESIS.....	2
1.1 Descripción del problema y justificación .....	2
1.2 Preguntas Clave y Factores Críticos.....	2
1.2.1 Preguntas Clave .....	2
1.2.2 Factores Críticos.....	3
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Resultados Esperados .....	4
1.5 Alcances y limitaciones .....	4
1.5.1 Alcances.....	4
1.5.2 Limitaciones.....	4
1.6 Marco Conceptual .....	4
1.6.1 Administración Estratégica.....	4
1.6.2 Stakeholders.....	4
1.6.3 Benchmarking.....	5
1.6.4 Análisis PESTEL.....	5
1.6.5 Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	5

1.6.6	Cuadro de mando estratégico .....	5
1.7	Metodología.....	6
1.7.1	Antecedentes de la organización.....	6
1.7.2	Benchmarking.....	6
1.7.3	Análisis PESTEL.....	6
1.7.4	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	7
1.7.5	Análisis de la situación actual.....	7
1.7.6	Estrategias Competitivas.....	7
1.7.7	Balance Score Card .....	7
1.7.8	Análisis Financiero .....	8
1.7.9	Conclusiones.....	8
2	CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO INTERNO.....	8
2.1	Antecedentes de la organización .....	8
2.1.1	Modelo de cobro .....	9
2.2	Tipos de cobranza.....	10
2.3	Definiciones de mercado .....	10
2.4	STAKEHOLDERS.....	10
2.5	Análisis Estratégico.....	12
2.5.1	Estructura Organizacional .....	12
2.5.2	Estructura de Ingresos .....	12
2.5.3	Ingresos últimos 5 años.....	13

2.5.4	Fuentes de Ingresos .....	14
2.5.5	Ingreso por hora .....	15
2.5.6	Medio de ingresos.....	15
2.6	Análisis de costos.....	17
2.6.1	Costos de Call Center .....	18
2.6.2	Relación Costo/Beneficio ejecutivos de call center .....	19
2.6.3	Costos de sucursales .....	20
2.6.4	Relación Costo/Beneficio de las sucursales.....	20
2.6.5	Costos Back Office.....	21
2.6.6	Costo Judicial .....	21
2.6.7	Costos por área .....	22
2.6.8	Resumen Costos.....	22
2.7	Análisis de clientes.....	23
2.7.1	Distribución de clientes.....	24
2.7.2	Contactabilidad.....	25
2.8	Benchmarking.....	26
2.8.1	Empresas .....	26
2.8.2	Competencia.....	27
2.8.3	Principal Competidor .....	29
3	CAPÍTULO 3: ANÁLISIS EXTERNO.....	30
3.1	5 fuerzas de Porter .....	30

3.1.1	Poder de negociación de los clientes .....	30
3.1.2	Poder de negociación de los proveedores .....	30
3.1.3	Nuevos entrantes.....	31
3.1.4	Amenaza de sustitutos .....	31
3.1.5	Rivalidad entre competidores .....	31
3.2	Análisis PESTEL .....	32
3.2.1	Factores Políticos .....	32
3.2.2	Factores Económicos .....	34
3.2.3	Factores Sociales.....	35
3.2.4	Factores Tecnológicos .....	36
3.2.5	Factores Ecológicos.....	37
3.2.6	Factores Legales.....	37
3.2.7	Conclusiones.....	38
4	CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO .....	39
4.1	Situación actual de la organización .....	39
4.1.1	Visión.....	39
4.1.2	Misión.....	39
4.1.3	Objetivos estratégicos actuales: .....	40
5	CAPÍTULO 5: INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	40
5.1	Objetivo General .....	40
5.2	Objetivos Específicos .....	40

5.3	Tipo de Investigación.....	41
5.4	Principales Resultados.....	41
6	CAPÍTULO 6: SÍNTESIS DE ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO (FODA) .....	41
6.1	Fortalezas.....	41
6.2	Oportunidades .....	42
6.3	Amenazas.....	42
6.4	Debilidades.....	43
6.5	Resumen FODA.....	43
7	CAPÍTULO 7: PROPUESTA ESTRATÉGICA .....	44
7.1	Estrategia Corporativa .....	44
7.2	Objetivos Estratégicos .....	45
7.2.1	Menos, es más: Lograr mantener niveles mediante eficiencia .....	46
7.2.2	Empresa al servicio de sus clientes: Enfoque diferenciado.....	46
7.2.3	Todo parte por casa: Potenciar los altos desempeños y el desarrollo interno .....	46
8	CAPÍTULO 8: PLANES ESTRATÉGICOS .....	47
8.1	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	47
8.1.1	Retención es acción: Gestión del talento .....	47
8.1.2	Plan de convenios, beneficios y retención.....	47
8.1.3	Desarrollar habilidades y competencias estratégicas.....	48
8.2	Perspectiva de Procesos Internos.....	48
8.2.1	Desarrollo y aplicación en el uso de nuevas herramientas digitales .....	48

8.2.2	Explorar nuevas formas de contacto telefónico .....	49
8.2.3	Reducción de sucursales de terreno e Incursionar en posiciones en el extranjero .....	49
8.3	Perspectiva de Clientes .....	49
8.3.1	Generar un servicio basado en la inteligencia del negocio .....	50
8.3.2	Modernizar oferta de indicadores y reportes .....	50
8.3.3	Nuevas oportunidades de negocio .....	51
8.3.4	Robustecer el actual servicio al cliente .....	51
8.4	Perspectiva Financiera .....	51
8.4.1	Crear un modelo de cobranza orientado en la digitalización.....	51
8.4.2	Crear un sistema de control de costos en línea.....	52
8.5	Mapa Estratégico.....	52
8.6	Cuadro de mando integral .....	52
9	CAPÍTULO 9: ANÁLISIS FINANCIERO .....	53
9.1	Estimaciones de la empresa, sin las modificaciones propuestas .....	53
9.1.1	Estimación de Ingresos.....	53
9.1.2	Estimación de Costos .....	54
16.1.3	Estimación de GAV.....	54
9.1.3	Tasa de descuento .....	54
9.1.4	Flujo de Caja .....	55
9.2	Estimaciones de la empresa, con las modificaciones propuestas.....	56
9.2.1	Estimación de Inversión .....	56

9.2.2	Plan de integración .....	57
9.2.3	Convenios/Beneficios.....	57
9.2.4	Desvinculaciones.....	57
9.3	Estimación de ingresos .....	58
9.4	Estimación de Costos .....	59
9.5	Estimación GAV .....	59
9.6	Estado Resultado .....	60
9.7	Tasa de descuento .....	60
9.8	Flujo de caja .....	61
9.9	Análisis de sensibilidad .....	62
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	63
11	BIBLIOGRAFÍA .....	66
	ANEXOS .....	69