



Carrera de Ingeniería Empresarial

“MODELO DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL Y
SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE
COBRANZAS EN UNA EMPRESA
RECAUDADORA”

Trabajo de investigación para optar el título profesional de:

Ingeniero Empresarial

Autores:

Flavia Teresa Plasencia Sánchez
Lucio Felipe Moisés Rodríguez Terrones

Asesora:

Mg. Ing. Betty Lizby Suárez Torres

Trujillo - Perú

2018

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Betty Lizby Suárez Torres, Docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de , **INGENIERÍA EMPRESARIAL** ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación de los estudiantes:

- Flavia Teresa Plasencia Sánchez
- Lucio Felipe Moisés Rodríguez Terrones

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: “Modelo de Arquitectura Empresarial y su influencia en la Gestión de Cobranzas en una empresa recaudadora” para aspirar al título profesional por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual AUTORIZA al interesado para su presentación.

Mg. Ing. Betty Lizby Suárez Torres
Asesora

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El comité del trabajos de investigación, conformado por: Ing. Paúl Alexander Quiñones Martínez, Ing. Marcelino Torres Villanueva e Ing. Juan Miguel Deza Castillo; designados mediante la documentación de la coordinación de Ingeniería Empresarial Flavia Teresa Plasencia Sánchez y Lucio Felipe Moisés Rodríguez Terrones; “Modelo de Arquitectura Empresarial y su influencia en la Gestión de Cobranzas en una empresa recaudadora”

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido los miembros del jurado acuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Calificativo:

Excelente [18 -20]

Sobresaliente [15 - 17]

Buena [13 - 14]

Desaprobación

Firman en señal de conformidad

Ing. Paúl Alexander Quiñones
Martínez
Miembro del Comité

Ing. Marcelino Torres Villanueva
Miembro del Comité

Ing. Juan Miguel Deza Castillo
Miembro del Comité

DEDICATORIA

A mi padre por transmitirme sabiduría, por guiarme y educarme con los valores y principios necesarios que me han permitido desarrollarme correctamente como persona y como profesional.

A mi madre por sus infinitos cuidados y atenciones, por su apoyo incondicional y emocional; y por siempre motivarme a seguir adelante con mis ideales.

A Lucio Rodríguez Terrones por su excelente colaboración en el desarrollo del presente proyecto de investigación.

A todas aquellas personas que creyeron en mí y en mis logros.

Flavia Teresa Plasencia Sánchez

A mis padres por brindarme su apoyo incondicional y su cariño para lograr ser un profesional.

A mi hermana Catalina por estar conmigo en mi crecimiento profesional y darme la confianza para lograr mis objetivos.

A mi abuelo Alfonso que en paz descanse, quien estuvo presente hasta el final de mi educación universitaria con sus consejos y teniendo presente siempre a Dios.

A Flavia Plasencia Sánchez por estar incondicionalmente en el proceso de investigación, desarrollo y evaluación de la tesis.

Lucio Felipe Moisés Rodríguez Terrones

AGRADECIMIENTO

A Dios por la oportunidad de unir nuestras capacidades y habilidades las cuales fueron necesarias para el desarrollo del proyecto de investigación.

A la empresa en estudio por brindarnos las facilidades de información esenciales en nuestro proyecto.

Al Ing. Juan Miguel Deza Castillo, Director de la Carrera de Ingeniería Empresarial, por sus valiosas ideas y recomendaciones, motivación y estímulo constante.

A la Ing. Betty Suarez Torres por su conocimiento intelectual y sus alcances enfocados en el tema de investigación que hicieron posible la realización de este proyecto de investigación.

Los autores

ÍNDICE DE CONTENIDO

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	ii
ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	15
1.1. Realidad problemática.....	15
1.1.1. Antecedentes	19
1.1.2. Marco teórico	23
1.2. Formulación del problema	48
1.3. Objetivos.....	48
1.3.1. Objetivo general	48
1.3.2. Objetivos específicos	48
1.4. Hipótesis	48
1.4.1. Hipótesis general	48
1.4.2. Hipótesis específicas	48
2.1. Tipo de investigación.....	49
2.2. Población y muestra	49
2.2.1. Población.....	49
2.2.2. Muestra	49
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	49
CAPÍTULO III. RESULTADOS	50
3.1. Modelo de Arquitectura Empresarial	50
3.2. Variable independiente: Modelo de Arquitectura Empresarial	51
3.2.1. Arquitectura de negocio	51
3.2.2. Arquitectura de datos	52
3.2.3. Arquitectura de aplicaciones:	55
3.2.4. Arquitectura Tecnológica	56
3.3. Variable dependiente: Gestión de Cobranzas.....	57
3.3.1. Efectividad.....	57
3.3.2. Eficiencia	57
3.3.3. Calidad	58
3.4. Análisis de Satisfacción	59
3.4.1. Cliente interno	59
3.4.2. Cliente externo	60

3.5. Análisis Económico de la Implementación	61
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	64
4.1. Discusión	64
4.2. Conclusiones	65
REFERENCIAS	67
ANEXOS.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: TIPOS DE ARQUITECTURA TOGAF	31
TABLA 2: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MARCOS DE REFERENCIA PARA LA ARQUITECTURA EMPRESARIAL	36
TABLA 3: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	49
TABLA 4: DETALLE DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	49
TABLA 5: RESULTADOS DE LA ARQUITECTURA DE NEGOCIO.....	51
TABLA 6: RESULTADOS DE LA ARQUITECTURA DE DATOS – PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA.....	52
TABLA 7: RESULTADOS DE LA ARQUITECTURA DE DATOS - PROCESO DE GESTIÓN PRESENCIAL	53
TABLA 8: RESULTADO DE LA ARQUITECTURA DE DATOS - CALIDAD DE LA CONSULTA DE DATOS	54
TABLA 9: RESULTADOS DE LA ARQUITECTURA DE APLICACIONES	55
TABLA 10: RESULTADO DE LA ARQUITECTURA TECNOLÓGICA	56
TABLA 11: RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS BASADO EN EFICIENCIA.....	57
TABLA 12: RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE COBRANZAS BASADO EN CALIDAD.....	58
TABLA 13: ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL TRABAJADOR.....	59
TABLA 14: ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	60
TABLA 15: DETALLE DEL COSTO DE LAS FASES DEL SISTEMA GEOGESTIÓN	61
TABLA 16: COSTOS DIFERIDOS DEL PROYECTO	61
TABLA 17: COSTOS DE INVERSIÓN DEL PROYECTO.....	61
TABLA 18: FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL.....	62
TABLA 19: EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	63
TABLA 20: FACTORES DE INTERÉS DEL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	71
TABLA 21: ANÁLISIS AMOFHIT DE LA EMPRESA RECAUDADORA	72
TABLA 22: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI).....	73
TABLA 23: MATRIZ DE FACTORES DE INTERÉS DEL ANÁLISIS PESTEL.....	101
TABLA 24: MATRIZ DE LOS FACTORES DE INTERÉS DEL ANÁLISIS DE PORTER.....	106
TABLA 25: ANÁLISIS PARA LA EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	108
TABLA 26: CATÁLOGO DE LAS ÁREAS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA RECAUDADORA	113
TABLA 27: CATÁLOGO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA RECAUDADORA	114
TABLA 28: CATÁLOGO DE INTERESADOS DE LA EMPRESA RECAUDADORA	115
TABLA 29: MATRIZ DE ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA RECAUDADORA.....	116
TABLA 30: ANÁLISIS DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN	119
TABLA 31: MATRIZ CUANTITATIVA DEL OBJETIVO Nº 1	122
TABLA 32: MATRIZ CUANTITATIVA DEL OBJETIVO Nº 2	125
TABLA 33: MATRIZ CUANTITATIVA DEL OBJETIVO Nº 3	129
TABLA 34: MATRIZ CUANTITATIVA DEL OBJETIVO Nº 4	132
TABLA 35: MATRIZ CUANTITATIVA DEL OBJETIVO Nº 5	136
TABLA 36: MATRIZ CUANTITATIVA DEL OBJETIVO Nº 6	139
TABLA 37: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS PROCESOS.....	143
TABLA 38: RIESGOS Y RESTRICCIONES DE LA ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN	144
TABLA 39: ANÁLISIS DE BRECHAS DE LA ARQUITECTURA DE PROCESOS - PROCESAMIENTO DE CARTERA	170
TABLA 40: ANÁLISIS DE BRECHAS DE LA ARQUITECTURA DE PROCESOS - PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN DE CARTERA DE COBRANZA TELEFÓNICA.....	171
TABLA 41: ANÁLISIS DE BRECHAS DE LA ARQUITECTURA DE PROCESOS - PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN DE CARTERA DE COBRANZA PRESENCIAL	173
TABLA 42: ANÁLISIS DE BRECHAS DE LA ARQUITECTURA DE PROCESOS - GESTIÓN DE RESULTADOS	175
TABLA 43: CATALOGO DE ENTIDADES DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZAS	182
TABLA 44: MATRIZ DEL MODELO DE INTEGRACIÓN DEL PROCESO DE PROCESAMIENTO DE CARTERA DE COBRANZA.....	183
TABLA 45: MATRIZ DEL MODELO DE INTEGRACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZAS TELEFÓNICA.....	184
TABLA 46: MATRIZ DEL MODELO DE INTEGRACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZAS PRESENCIAL.....	185
TABLA 47: MATRIZ DEL MODELO DE INTEGRACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZAS.....	186
TABLA 48: ANÁLISIS DE BRECHAS DE LA ARQUITECTURA DE DATOS	196
TABLA 49: MATRIZ DEL CATÁLOGO DE APLICACIONES	198
TABLA 50: MATRIZ DE APLICACIONES VS PROCESOS.....	199
TABLA 51: CATÁLOGO DE APLICACIONES OBJETIVO.....	201
TABLA 52: ANÁLISIS DE BRECHAS DE LA ARQUITECTURA DE APLICACIONES	202
TABLA 53: CATÁLOGO DE INFRAESTRUCTURA.....	203

TABLA 54: REQUERIMIENTOS FUNCIONALES INFRAESTRUCTURA	206
TABLA 55: CATÁLOGO DE INFRAESTRUCTURA OBJETIVO.....	207
TABLA 56: DIAGRAMA DE OPORTUNIDADES	209
TABLA 57: MATRIZ DE PRIORIDADES DE SOLUCIONES	210
TABLA 58: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR ESTRATEGIAS SEGÚN OBJETIVO LARGO PLAZO N° 01	211
TABLA 59: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR ESTRATEGIAS SEGÚN OBJETIVO LARGO PLAZO N° 02	212
TABLA 60: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR ESTRATEGIAS SEGÚN OBJETIVO LARGO PLAZO N° 03	213
TABLA 61: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR ESTRATEGIAS SEGÚN OBJETIVO LARGO PLAZO N° 04	213
TABLA 62: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR ESTRATEGIAS SEGÚN OBJETIVO LARGO PLAZO N° 05	214
TABLA 63: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR ESTRATEGIAS SEGÚN OBJETIVO LARGO PLAZO N° 06	215
TABLA 64: TABULACIÓN DEL ÍTEM 1	227
TABLA 65: TABULACIÓN DEL ÍTEM 2.....	228
TABLA 66: TABULACIÓN DEL ÍTEM 3.....	229
TABLA 67: TABULACIÓN DEL ÍTEM 4.....	230
TABLA 68: TABULACIÓN DEL ÍTEM 5.....	231
TABLA 69: TABULACIÓN DEL ÍTEM 6.....	232
TABLA 70: TABULACIÓN DEL ÍTEM 7.....	233
TABLA 71: TABULACIÓN DEL ÍTEM 8.....	234
TABLA 72: TABULACIÓN DEL ÍTEM 9.....	235
TABLA 73: TABULACIÓN DEL ÍTEM 10.....	236
TABLA 74: TABULACIÓN DEL ÍTEM 11.....	237
TABLA 75: TABULACIÓN DEL ÍTEM 12.....	238
TABLA 76: TABULACIÓN DEL ÍTEM 13.....	239
TABLA 77: TABULACIÓN DEL ÍTEM 14	240
TABLA 78: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	252
TABLA 79: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.....	253

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE MOROSIDAD A NIVEL MUNDIAL	15
FIGURA 2: EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE MOROSIDAD EN LATAM	16
FIGURA 3: MOROSIDAD VS. DEMANDA INTERNA Y EMPLEO: 1997 – 2016.....	17
FIGURA 4: RATIO DE MOROSIDAD DEL SISTEMA FINANCIERO	17
FIGURA 5: PRINCIPALES INDICADORES DEL SISTEMA FINANCIERO	18
FIGURA 6: RATIO DE MOROSIDAD POR ENTIDADES DEL SISTEMA FINANCIERO	18
FIGURA 7: RATIO DE MOROSIDAD POR ENTIDADES DEL SISTEMA FINANCIERO	18
FIGURA 8: PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	25
FIGURA 9: PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	27
FIGURA 10: ARQUITECTURA EMPRESARIAL.....	28
FIGURA 11: REPRESENTACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA ZACHMAN.....	30
FIGURA 12: EL CICLO DEL MÉTODO DE LA ARQUITECTURA EMPRESARIAL	33
FIGURA 13: PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA.....	38
FIGURA 14: CANALES DE LA GESTIÓN DE COBRANZA	41
FIGURA 15: PROCESO DE COBRANZA A DOMICILIO	41
FIGURA 16: MODELO TECNOLÓGICO DE COBRANZA TELEFÓNICA	42
FIGURA 17: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA	44
FIGURA 18: ROL DE LOS INDICADORES EN LA GESTIÓN DE COBRANZA	46
FIGURA 19: INDICADORES DE LA GESTIÓN DE COBRANZA	47
FIGURA 20: CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA GESTIÓN DE COBRANZA	47
FIGURA 21: DISEÑO DEL MODELO DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL.....	50
FIGURA 22: RESULTADO DE LA ARQUITECTURA DE DATOS – PROCESO DE GESTIÓN TELEFÓNICA.....	52
FIGURA 23: RESULTADOS DE LA ARQUITECTURA DE DATOS - PROCESO DE GESTIÓN PRESENCIAL	53
FIGURA 24: RESULTADO DE LA ARQUITECTURA DE DATOS - CALIDAD DE LA CONSULTA DE DATOS.....	54
FIGURA 25: RESULTADOS DE LA ARQUITECTURA DE APLICACIONES.....	55
FIGURA 26: RESULTADO DE LA ARQUITECTURA TECNOLÓGICA	56
FIGURA 27: RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE COBRANZA BASADO EN EFECTIVIDAD	57
FIGURA 28: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA RECAUDADORA.....	69
FIGURA 29: CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA RECAUDADORA.....	70
FIGURA 30: RANKING REGIONAL DOING BUSINESS 2016	76
FIGURA 31: LATIN BUSINESS INDEX 2015.....	77
FIGURA 32: TASAS DE IMPUESTOS PRINCIPALES COMPARATIVO REGIONAL	78
FIGURA 33: AMÉRICA DEL SUR: RANKING A NIVEL MUNDIAL DEL ÍNDICE DE PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN (IPC) - 2016	78
FIGURA 34: ACUERDOS COMERCIALES Y BILATERALES DE INVERSIÓN	79
FIGURA 35: PILARES DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS	80
FIGURA 36: RANKING DEL ÍNDICE MULTIDIMENSIONAL DE INCLUSIÓN FINANCIERA	80
FIGURA 37: LÍNEAS DE ACCIÓN DE LA ENIF	81
FIGURA 38: ÍNDICE DE DIGITALIZACIÓN.....	81
FIGURA 39: CUADRO DE PROVISIONES ESPECÍFICAS SEGÚN CATEGORÍAS DE RIESGO.....	82
FIGURA 40: TASAS DE PROVISIONES PARA CRÉDITOS.....	82
FIGURA 41: POSICIÓN MUNDIAL DE INVERSIÓN INTERNACIONAL	84
FIGURA 42: CRECIMIENTO DEL PBI EN AMÉRICA LATINA.....	84
FIGURA 43: CRECIMIENTO MUNDIAL	85
FIGURA 44: EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE MENSUAL DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL: MAYO 2017 (AÑO BASE 2007)	86
FIGURA 45: RIESGO PAÍS EN EMBIG CALCULADO EN PUNTOS BÁSICOS A ABRIL DE 2017.....	87
FIGURA 46: PRODUCTO BRUTO INTERNO Y DEMANDA INTERNA (VARIACIÓN PORCENTUAL DEL ÍNDICE DE VOLUMEN FÍSICO RESPECTO AL MISMO PERIODO DEL AÑO ANTERIOR) AÑO BASE 2007.....	87
FIGURA 47: PBI REAL - PROYECCIONES PARA LATINOAMÉRICA 2016 – 2017 (VARIACIÓN PROMEDIO ANUAL %).....	88
FIGURA 48: CONFIANZA EMPRESARIAL	89
FIGURA 49: CONSUMO PRIVADO: PERÚ VS. LA4 (VARIACIÓN % REAL ANUAL)	89
FIGURA 50: CRÉDITOS DE CONSUMO (VARIACIÓN % ANUAL).....	90
FIGURA 51: TIPO DE CAMBIO E INTERVENCIÓN EN EL MERCADO CAMBIARIO	91
FIGURA 52: INFLACIÓN Y META DE INFLACIÓN A ABRIL 2017	91
FIGURA 53: SECTOR DE EXPORTACIÓN BPO	92

FIGURA 54: CONTRIBUCIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO AL PBI PERUANO	93
FIGURA 55: ESTRATOS SOCIOECONÓMICOS 2014 - 2016 (PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN %).....	94
FIGURA 56: CONTRIBUCIÓN DE LA PEA POR DEPARTAMENTO	95
FIGURA 57: POBLACIÓN TOTAL Y TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL EN %	96
FIGURA 58: CRÉDITO TOTAL AL SECTOR PRIVADO (TASA DE VARIACIÓN ANUAL).....	96
FIGURA 59: CRÉDITO AL SECTOR PRIVADO POR COLOCACIÓN (VARIACIÓN % 12 MESES).....	97
FIGURA 60: RATIO DE MOROSIDAD POR TIPO DE CRÉDITO DEL SISTEMA FINANCIERO (%)	97
FIGURA 61: COMPARACIÓN DE INVERSIÓN EN I+D – LATAM	98
FIGURA 62: EVOLUCIÓN DEL EQUIPAMIENTO TIC EN LAS VIVIENDAS (TOTAL NACIONAL % DE VIVIENDAS).....	100
FIGURA 63: ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DEL DINERO ELECTRÓNICO	101
FIGURA 64: MATRIZ DE ANÁLISIS PORTER.....	105
FIGURA 65: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	107
FIGURA 66: MATRIZ DE ASIGNACIONES Y RESPONSABILIDADES.....	116
FIGURA 67: MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN.....	120
FIGURA 68: MODELADO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZAS.....	146
FIGURA 69: DIAGRAMA DE ESTRUCTURACIÓN PROCESOS IDENTIFICADOS	147
FIGURA 70: DIAGRAMA DEL PROCESO DE PROCESAMIENTO DE CARTERA DE COBRANZA.....	148
FIGURA 71: DIAGRAMA DEL PROCESO DE PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA CARTERA DE COBRANZA TELEFÓNICA	149
FIGURA 72: DIAGRAMA DEL PROCESO DE PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA CARTERA DE COBRANZA CAMPO	149
FIGURA 73: DIAGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RESULTADOS DE COBRANZA.....	150
FIGURA 74: ESPECIFICACIÓN DEL PROCESO DE PROCESAMIENTO DE CARTERA DE COBRANZA AS IS	151
FIGURA 75: ESPECIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA AS IS.....	153
FIGURA 76: ESPECIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA PRESENCIAL AS IS.....	155
FIGURA 77: ESPECIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RESULTADOS AS IS	156
FIGURA 78: ESPECIFICACIÓN DEL PROCESO DE PROCESAMIENTO DE CARTERA DE COBRANZA TO BE.....	158
FIGURA 79: ESPECIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA TO BE	160
FIGURA 80: ESPECIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA PRESENCIAL TO BE	162
FIGURA 81: ESPECIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RESULTADOS TO BE.....	163
FIGURA 82: WORKFLOW DEL PROCESO DE PROCESAMIENTO DE CARTERA DE COBRANZA.....	164
FIGURA 83: WORKFLOW DEL PROCESO DE PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN DE CARTERA DE COBRANZA TELEFÓNICA	165
FIGURA 84: WORKFLOW DEL PROCESO DE PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN DE CARTERA DE COBRANZA PRESENCIAL	166
FIGURA 85: WORKFLOW DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RESULTADOS	167
FIGURA 86: RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN DEL PROCESO DE PROCESAMIENTO DE CARTERA (ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN)	168
FIGURA 87: RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN DEL PROCESO DE PROCESAMIENTO DE CARTERA (DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN)	168
FIGURA 88: RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA (ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN)	168
FIGURA 89: RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA (DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN)	168
FIGURA 90: RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA PRESENCIAL (ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN)	169
FIGURA 91: RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZA PRESENCIAL (DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN)	169
FIGURA 92: RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RESULTADOS (ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN)	169
FIGURA 93: RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RESULTADOS (DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN) .	169
FIGURA 94: ALINEACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PROCESAMIENTO DE CARTERA A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	176
FIGURA 95: ALINEACIÓN DEL PROCESO DE PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN DE CARTERA DE COBRANZA TELEFÓNICA A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	177
FIGURA 96: ALINEACIÓN DEL PROCESO DE PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN DE CARTERA DE COBRANZA PRESENCIAL A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	178
FIGURA 97: ALINEACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RESULTADOS A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	179
FIGURA 98: INDICADORES ESTRATÉGICOS DE LOS PROCESOS.....	180
FIGURA 99: MODELO DE DATOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZAS	181
FIGURA 100: MODELO DE FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO PROCESAMIENTO DE CARTERA DE COBRANZA.....	187
FIGURA 101: MODELO DE FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA	188
FIGURA 102: MODELO DE FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN DE COBRANZA CAMPO	189

FIGURA 103: MODELO DE FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RESULTADOS	190
FIGURA 104: SERVICIOS FUNCIONALES (SOA) DEL PROCESO GESTIÓN DE CARTERA DE COBRANZA TELEFÓNICA	191
FIGURA 105: SERVICIOS FUNCIONALES (SOA) DEL PROCESO GESTIÓN DE CARTERA DE COBRANZA CAMPO	192
FIGURA 106: MODELO DE DATOS GESTIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA	194
FIGURA 107: MODELO DE DATOS GESTIÓN DE COBRANZA PRESENCIAL	195
FIGURA 108: INDICADORES DE MEDICIÓN DE LA ARQUITECTURA DE DATOS	197
FIGURA 109: DIAGRAMA DE APLICACIONES.....	198
FIGURA 110: DIAGRAMA DE APLICACIONES OBJETIVO.....	201
FIGURA 111: DIAGRAMA DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA.....	204
FIGURA 112: ARQUITECTURA TECNOLÓGICA DE DESTINO	205
FIGURA 113: DIAGRAMA INFRAESTRUCTURA OBJETIVO.....	207
FIGURA 114: ANÁLISIS DE BRECHAS DE INFRAESTRUCTURA	208
FIGURA 115: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 1	227
FIGURA 116: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 2	228
FIGURA 117: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 3	229
FIGURA 118: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 4	230
FIGURA 119: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 5	231
FIGURA 120: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 6	232
FIGURA 121: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 7.....	233
FIGURA 122: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 8.....	234
FIGURA 123: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 9.....	235
FIGURA 124: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 10.....	236
FIGURA 125: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 11.....	237
FIGURA 126: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 12.....	238
FIGURA 127: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 13.....	239
FIGURA 128: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 14.....	240
FIGURA 129: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 01.....	241
FIGURA 130: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 02.....	241
FIGURA 131: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 03.....	242
FIGURA 132: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 04.....	242
FIGURA 133: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 05.....	243
FIGURA 134: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 06.....	243
FIGURA 135: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 07.....	244
FIGURA 136: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 08.....	244
FIGURA 137: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 09.....	245
FIGURA 138: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 10.....	245
FIGURA 139: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 11.....	246
FIGURA 140: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 12.....	246
FIGURA 141: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 13.....	247
FIGURA 142: ANÁLISIS GRÁFICO DEL ÍTEM 14.....	247
FIGURA 143: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN)	249
FIGURA 144: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN)	251
FIGURA 145: REGISTRO DE LA UBICACIÓN POR GPS.....	254
FIGURA 146: RUTA DE MOVIMIENO DEL GESTOR	255
FIGURA 147: REGISTRO DE GESTIONES INGRESADAS AL SISTEMA.....	256
FIGURA 148: FORMULARIOS DE NEGOCIOS.....	257

RESUMEN

La presente investigación está basada en el estudio organizacional de una empresa recaudadora, cuya problemática se refleja en el proceso más crítico como es el manejo de las cuentas por cobrar de sus clientes, es por ello que, ante el incumplimiento repetitivo de los indicadores de eficiencia, alcance de recupero, tiempo de gestión de sus clientes y tiempo de disponibilidad de información se genera un desbalance en el proceso de gestión de cobranza.

Es así, como durante el presente proyecto de tesis para determinar el Modelo de Arquitectura Empresarial en el proceso de Gestión de Cobranza se realizó la investigación haciendo uso de encuestas y fichas de observación.

Asimismo, el desarrollo del proyecto contiene las siguientes etapas: Fase preliminar analizando a la empresa de manera interna y externa, Arquitectura de Negocio reduciendo tiempos de gestión a un 50% aproximadamente, Arquitectura de Datos reduciendo el tiempo de Gestión de Cobranzas telefónica y presencial a un 70% y 96%, respectivamente, Arquitectura de Aplicaciones donde el tiempo disminuyó a un 77% y la Arquitectura Tecnológica donde los costos disminuyeron a un 54%.

Finalmente, la implementación tuvo un efecto positivo en la gestión de cobranzas aumentando la efectividad en el área a un 7% y la calidad de la gestión en un 18%.

ABSTRACT

The present investigation is based on the organizational study of a collection company, whose problematic is reflected in the most critical process such as the management of the receivable accounts of its clients, which is why in the face of the repetitive failure of the efficiency indicators, scope of recovery and management time of its clients, and information availability time an unbalance is generated in the collection management process.

It is like that, during the present thesis project to determine the Business Architecture Model in the Collection Management process the investigation was done through surveys and observation sheets. The development of the project contains the following stages: preliminary phase analyzing the company internally and externally, Business Architecture reducing management times to approximately 50%, Data Architecture reducing the time of collection of telephone and face to 70% and 96%, respectively, Applications Architecture where time decreased to 77% and Technology Architecture where costs decreased to 54%.

Finally, the implementation had a positive effect on the collection management, increasing the effectiveness in the area to 7% and the quality of management by 18%.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Como puede intuirse por su alcance y difusión, el sector cobranzas dentro del mercado de empresas *outsourcing* está creciendo notablemente de acuerdo a los índices de morosidad sustentado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de Norte América, que después de la crisis la cual tuvo sus orígenes en Estados Unidos, rápidamente se esparció hacia el resto del mundo a través de canales financieros y comerciales. En consecuencia, el PIB de los países del G7 tuvo una caída del 6.5% en promedio y provocó alteraciones negativas en las economías de bajos y medianos ingresos en el resto del mundo. En el año 2013 generó como consecuencia un incremento en los índices de morosidad a niveles históricos hasta 13,89%. Las instituciones financieras se vieron obligadas a redefinir los componentes de sus modelos operativos de cobranza, con el objetivo de aumentar el nivel de recuperación de cartera a través de empresas especializadas en cobranzas y reducir costos entre 20% y 50%.

Evolución de la tasa de morosidad a nivel mundial
Julio 2012 – diciembre 2013

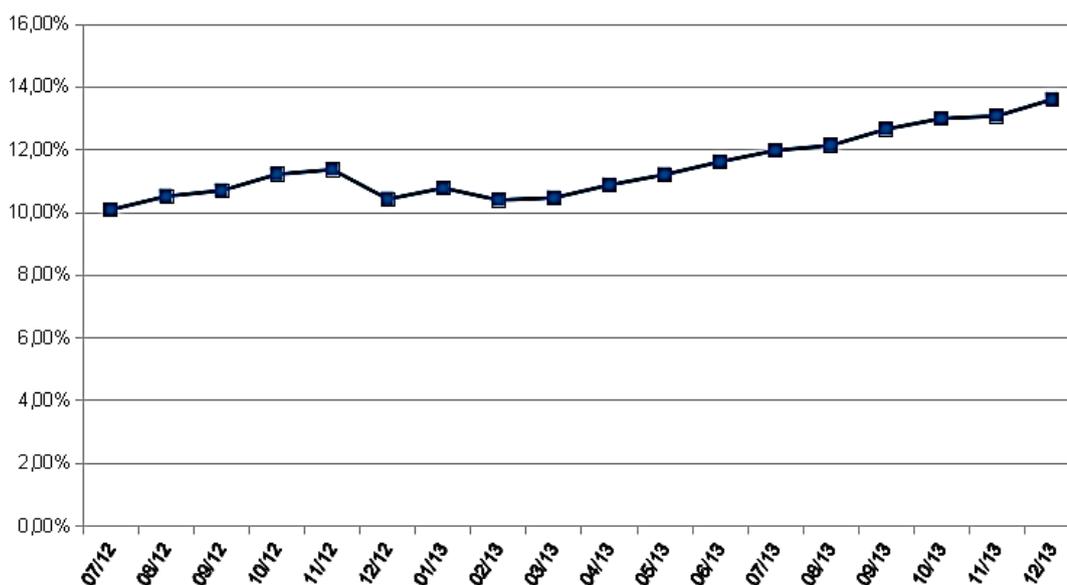


Figura 1: Evolución de la tasa de morosidad a nivel mundial

Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores de Norte América, año 2014

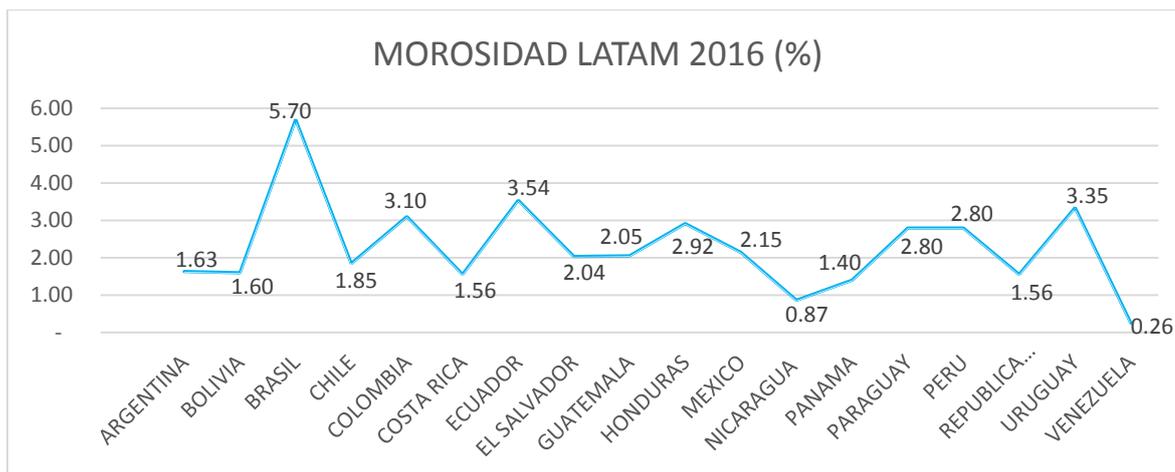


Figura 2: Evolución del Índice de Morosidad en LATAM

Fuente: Asociación de Bancos del Perú ASBANC

Morosidad: Cartera Atrasada / Colocaciones Brutas. Cartera Atrasada = Créditos Vencidos + Créditos en Cobranza Judicial. Cartera de Créditos Vencidos: En esta cuenta se registra el capital de los créditos que no han sido cancelados o amortizados por los obligados en la fecha de vencimiento. Incluye los créditos originados por los importes desembolsados por las empresas bancarias ante el incumplimiento del cliente, por operaciones cuyo pago ha sido garantizado por las empresas bancarias y/o por cartas de crédito emitidas y confirmadas asumidas por los bancos. Cartera de Créditos en Cobranza Judicial: En esta cuenta se registra el capital de los créditos a partir de la fecha en que se inicia el proceso judicial para su recuperación. Es importante precisar que el número de días para considerar los créditos como vencidos varía entre los países.

El explosivo crecimiento del financiamiento de las empresas en el Perú, la creciente colocación de préstamos de consumo, créditos hipotecarios y vehiculares, entre otros, por parte de las entidades del sistema financiero, así como la necesidad de diversas compañías por cobrar por los bienes y/o servicios que brindan a la población vienen impulsando la expansión del mercado de empresas de *outsourcing*.

En la figura 3 se muestra la evolución del ratio de morosidad del sistema financiero peruano el cual registró un aumento durante el 2016, pasando de 2.64% del cierre del 2015 a 2.96% al penúltimo mes del año pasado. La tendencia positiva que se observó en la mora responde al contexto macroeconómico de desaceleración de la demanda interna, así como de un menor crecimiento del empleo. Lo que incidió en las ventas de las empresas y en la dinámica de los salarios, dificultando el pago de créditos. No obstante, los ajustes realizados por los bancos en sus políticas crediticias, y una eventual mejora en el dinamismo de la demanda interna a partir de la segunda parte del 2017, debieran influir en un cambio en la tendencia que presenta la morosidad.

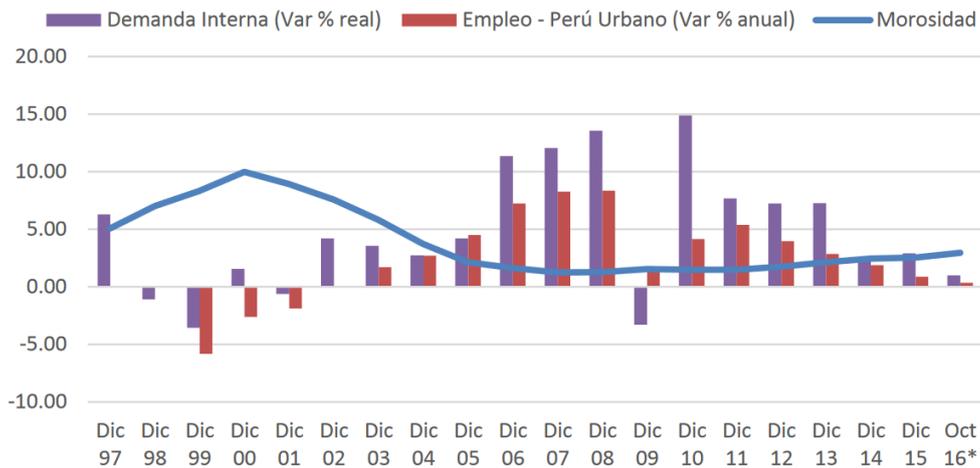


Figura 3: Morosidad vs. Demanda Interna y Empleo: 1997 – 2016

Fuente: ASBANC, BCRP

Es por eso que las empresas de cobranzas son importantes donde existan cuentas por cobrar, sea el sector financiero o comercial, ya que estas se derivan de créditos otorgados a clientes y los créditos con falta de pago se convierten en créditos morosos. Las empresas de cobranzas deben tener una acción rápida y eficiente para evitar que un alto porcentaje de estas cuentas se conviertan en incobrables, afirmó Chirinos (2012).

Normalmente los deudores tienen más de un acreedor y a quien pagan primero es quien cobra con mayor eficiencia.

Para lograr una cobranza eficiente, la estrategia debe adecuarse al tipo de deudor al que se va a dirigir, ya que no debe darse la misma relación a quien tiene una mora de 7 u 8 meses, que a quien tiene un retraso de 2 semanas.

El sector cobranzas está compuesto por tres diversos factores, entre los que se encuentran la economía, el mercado, la empresa.

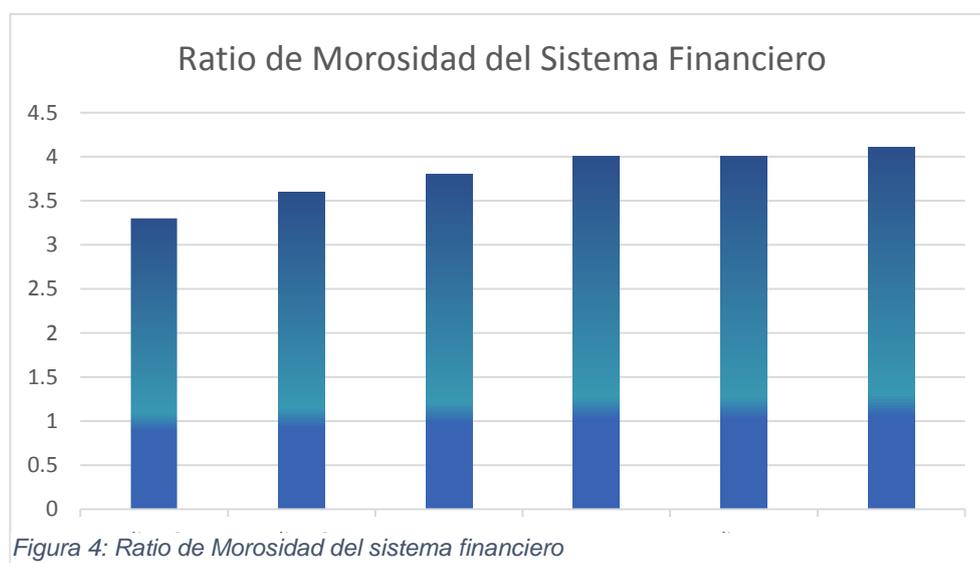


Figura 4: Ratio de Morosidad del sistema financiero

Fuente: BCRP

PRINCIPALES INDICADORES DEL SISTEMA FINANCIERO: MAR.14 Y MAR.15

	Índice de Fortaleza Financiera		Ratio de Capital Global (%) 1/		Ratio de Morosidad (%)		Ratio de Eficiencia Operativa (%)		ROA (%)		Activos líquidos / Pasivos de corto plazo, MN (%)	
	Mar.14	Mar.15	Feb.14	Feb.15	Mar.14	Mar.15	Mar.14	Mar.15	Mar.14	Mar.15	Mar.14	Mar.15
Banca	2,4	2,6	13,8	14,0	3,2	3,6	3,6	3,5	2,0	2,1	28,7	25,7
Financieras	3,4	3,6	17,4	15,9	7,8	7,8	13,4	12,6	0,9	2,0	31,5	21,1
Cajas Municipales	3,2	3,4	14,9	14,5	8,4	8,2	8,1	8,5	1,6	1,9	38,5	29,1
Cajas Rurales	4,0	4,2	14,4	14,6	9,1	15,7	7,8	8,6	0,0	-0,7	51,9	49,6

1/ Última información disponible en el portal SBS a febrero de 2015.

Figura 5: Principales indicadores del sistema financiero

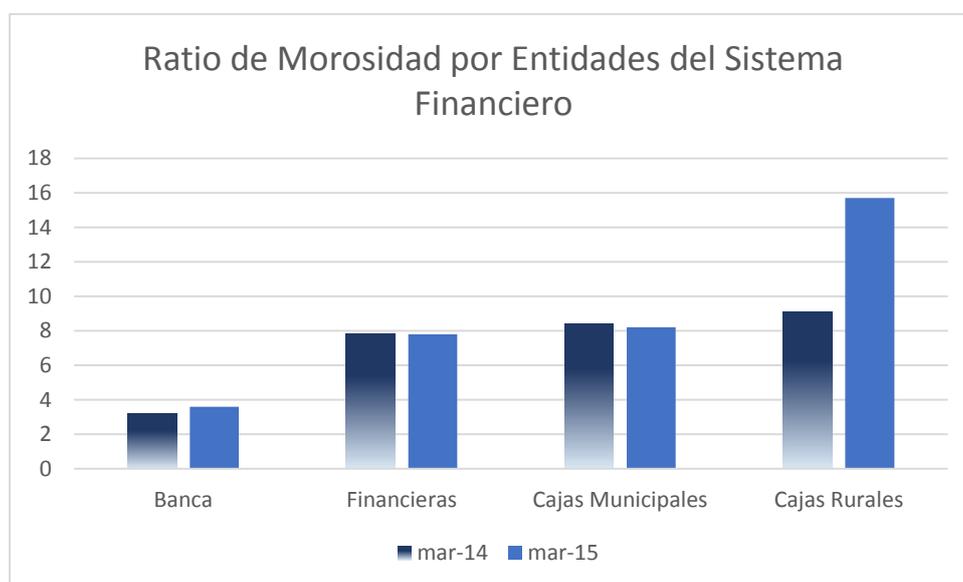


Figura 6: Ratio de Morosidad por entidades del sistema financiero

Fuente: Balances de comprobación SBS

Si se toma en cuenta que, en los últimos meses, el índice de morosidad del sistema financiero según la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) ha registrado una tendencia creciente, pasando de 1,49% en diciembre de 2010, a 1,57% en noviembre de este año, se podrá ponderar con más precisión las dimensiones del mercado de las empresas especializadas.

"Con el crecimiento de créditos de consumo, vehiculares e hipotecarios, cada día hay más deudores y por lo tanto más necesidad de servicios externalizados de cobranzas de morosos", afirmó Fernández (2015).

Por otro lado, la empresa recaudadora, en estudio, especializada en gestión de cobranza hace más de 15 años con experiencia en la ciudad de Trujillo y en 18 regiones del país; ha presentado dificultades en los últimos años en el cumplimiento del indicador de efectividad y recupero debido a que el modelo de negocio de la empresa fue diseñado y desarrollado

en base a requerimientos que satisfacían necesidades de sus clientes hace 6 años, actualmente la realidad del negocio es distinta, existe un número mayor de competidores lo cual implica compartir el mercado, perder posicionamiento y formular un nuevo direccionamiento estratégico para lograr los objetivos del negocio.

Existen algunas funciones y procedimientos que son controlados de forma manual, lo cual no permite tener un control integral y disponibilidad de información sobre la gestión de cartera morosa, asimismo se pierde eficiencia en las visitas realizadas porque muchos gestores de cobranza pueden tener las cuentas por cobrar de un mismo cliente, generando el aumento de costos operativos y del número de gestores.

Los resultados de las visitas de los gestores de cobranza a los clientes morosos se muestran de forma descriptiva, lo cual no permite llevar un análisis cuantitativo y estadístico para evaluar resultados por medio de indicadores, logrando identificar tendencias, mejoras de alguna política de gestión o conocer mejor al deudor.

La situación problemática descrita en los párrafos anteriores está ocasionando que la empresa no llegue a las metas establecidas de acuerdo a los indicadores de cobranzas que sus clientes exigen, esto a su vez genera insatisfacción del cliente y afecta directamente a la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, refleja que no cuenta con una adecuada planificación en la gestión de cobranzas, la identificación del problema mencionado se logró determinar a través de la entrevista realizada al gerente general y encuestas dirigidas a jefes y coordinadores de área.

1.1.1. Antecedentes

Para sustentar esta investigación se tomaron en cuenta como antecedentes tesis de grado relacionadas con la gestión de cobranzas y sus resultados. A continuación, se presentan algunos trabajos que servirán de base para la realización de esta investigación:

La tesis titulada "*Adopción de un Marco Metodológico de Arquitectura Empresarial en una empresa Gubernamental, caso de estudio Administración de Impuestos*", Granja, C. y Vallejo, R. (2015), publicada por la Facultad de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, tuvo como resultado el desarrollo de una Arquitectura Empresarial basada en TOGAF, los autores utilizaron este marco metodológico ya que se basa en modelos descriptivos y en un ciclo de vida iterativo que permite definir la arquitectura desde diferentes puntos de vista, involucrando a diferentes áreas de la empresa para lograr un entendimiento global de las necesidades, restricciones y oportunidades del negocio. El objetivo del trabajo de investigación fue lograr una operación eficiente, efectiva y dinámica, apegada a la estrategia del negocio alcanzando los objetivos actuales y futuros de la organización. Los autores concluyeron que: Se ha demostrado que el marco metodológico adaptado a la arquitectura empresarial no solo abarca a la dirección tecnológica de la empresa gubernamental de Administración de Impuestos, sino que abarca a toda la estructura de la empresa, la inclusión de esta metodología generará beneficios a nivel de estrategia,

planificación, portafolios, desarrollo y gobernabilidad. De igual manera concluyeron que la arquitectura empresarial aplicada a la empresa gubernamental de Administración de Impuestos generará un impacto en la estructura organizacional y funcional permitiendo optimizar los procesos del negocio y la participación de los interesados, de esta forma se aumentarán los niveles de productividad y competitividad de la institución.

Análisis de relación: Este trabajo de investigación contribuye al presente estudio debido la versatilidad de la aplicación de la Arquitectura Empresarial basada en TOGAF, el cual se aplicó a la empresa recaudadora en estudio, que permitió optimizar la funcionalidad y productividad de los procesos.

La tesis de grado titulada “*Gran Piloto de Implementación del Modelo de Referencia de Arquitectura Empresarial TOGAF 9.1 para la Dirección de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá*”, Sánchez, L. y Villamil, J. (2017), publicada por la Facultad de Ingeniería de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá – Colombia, logró diseñar una simulación de la aplicación de la Arquitectura Empresarial donde mencionó que es la principal herramienta organizacional, sirviendo de base para la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa, mediante información ágil y oportuna, siendo desarrollada en cuatro etapas que inicia con la determinación de la metodología a manejar, análisis del negocio en cuanto a estructura tecnológica, delimitación del proyecto respecto del negocio, información, aplicaciones e infraestructura tecnológica, hasta definir aquellos proyectos necesarios para llegar a la meta, con los análisis de costo/beneficio para cada uno, y plan general de ejecución. Los autores concluyeron que: según el estimado, la aplicación de la metodología a las Áreas de Bienestar que utilizan el Sistema de Información del Bienestar Universitario (SIBU), implicaría un ahorro en el primer año de \$74.925.000. Estimación realizada sobre las horas de servicio proyectadas como ahorro a partir de los resultados de cada uno de los 4 componentes contemplados como viables a ser ejecutados. En estos términos, al segundo año posterior a la implementación del ciclo de AE, se alcanzaría un ahorro en costos por horas de mantenimiento, servicio y respuesta a PQRS de \$200.889.000, siendo este sexto semestre el periodo en el cual el flujo de efectivo libre comienza a presentar valores positivos. Aparte de este beneficio se esperan impactos positivos importantes en la calidad y cobertura de servicios a la comunidad universitaria soportados en las tecnologías analizadas.

Análisis en relación: Este trabajo de investigación contribuye al presente estudio respecto a la reducción de costos de una de las áreas de la Universidad Nacional de Colombia, resultado que los autores simularon obtener con el desarrollo de Piloto de Implementación del Modelo de Referencia de Arquitectura Empresarial TOGAF 9.1, lo cual sirve como referencia para los resultados obtenidos de la empresa recaudadora.

Chombo F. y Contreras E. (2014) elaboraron la tesis denominada "*Plan Estratégico y Arquitectura Empresarial de Trans Solutions Systems S.A.C*" elaborada en la Universidad de Ciencias Aplicadas, Lima - Perú. El objetivo general de esta investigación tuvo como propósito mostrar el resultado del planeamiento estratégico y la arquitectura empresarial aplicados a la empresa Trans Solutions Systems S.A. En tal sentido, para solucionar esta problemática se realizó una investigación tipificada como proyecto factible, de nivel descriptivo, amparado en un diseño de campo y no experimental. Por otro lado, se escogió como población y muestra a las seis personas que laboran para la empresa, a través de las cuales se recopiló la información utilizando como técnicas de recolección de datos a la encuesta, la observación directa y la revisión documental; apoyada en el cuestionario y la lista de cotejo respectivamente; como instrumentos de recolección. A su vez para poder realizar las estrategias requeridas se clasificaron los resultados del diagnóstico a través de una matriz FODA, de la cual se extrajeron los objetivos estratégicos requeridos para solucionar la problemática planteada. Así mismo, para culminar la investigación se diseñaron estrategias para regular las cuentas por cobrar en la empresa en las cuales destacaron la propuesta de una metodología para el desarrollo de proyectos de software, a la cual denominaron *TSS Ágil*, dicha metodología se consideró como una versión ágil de Desarrollo Dirigido por Modelos (MDD).

Análisis de relación: Este trabajo de grado, contribuye a la presente investigación ya que permite el uso de modelos de estrategias para el mejoramiento de los procesos y reducción de costos a través de la propuesta del software *TSS Ágil*, las cuales fueron tomadas como referencias y aplicadas a la empresa recaudadora en estudio con el aplicativo Geogestión.

Chávez, P. y Yaringaño, L. (2015), realizaron la investigación: "*Propuesta de una arquitectura empresarial para la organización Perú económico S.A.*", en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima. Los autores comprobaron que la Arquitectura empresarial permite el desarrollo de las relaciones eficientes entre las áreas internas de la organización, lo cual impacta en el costo del producto, así como mejora la calidad y las entregas en tiempo acordado, así mismo promueve alianzas con proveedores estratégicos. Mejora la imagen con el cliente ya que disminuye los costos y tiempos de las publicaciones ofertadas, tiempos adecuados y mejora la calidad. La Arquitectura empresarial permite mejorar la gestión de los riesgos, se gestiona mejor los riesgos financieros, administrativos y tecnológicos. Por consiguiente, la Arquitectura empresarial permite obtener mayor rentabilidad y ser más eficientes a través de implementación de estrategias de productividad y crecimiento organizacional.

Análisis en Relación: La tesis tomada como antecedente se relaciona con la presente tesis porque la propuesta permitió alinear las necesidades de negocio con los servicios ofrecidos por los sistemas de información para lograr una operación eficiente, efectiva y dinámica. Y, por último, tener un beneficio económico a través la generación de nuevas fuentes de ingreso y el aumento de clientes.

La tesis titulada “*Implementación de una Arquitectura Empresarial y su influencia en la Dirección Estratégica en una farmacia veterinaria, Trujillo 2015 – 2016*” Gaitán L. y Navarro, J. (2016) publicada por la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada del Norte, en Trujillo – Perú, logró implementar una Arquitectura Empresarial desarrollada en base al método de TOGAF y dirigida a mejorar la Dirección Estratégica de la empresa en estudio. La Arquitectura Empresarial constó de: Fase Preliminar que definió el marco de referencia específico de la organización y arquitectura de la definición de principios, Visión de la Arquitectura donde se concluyó la información acerca de la definición del alcance, identificación de los interesados, la creación de la visión de arquitectura, y la obtención de las aprobaciones, Arquitectura de Negocio donde se identificaron los procesos de la empresa, Arquitectura de Aplicaciones el cual describió el desarrollo de Arquitecturas de Sistemas de Información, incluyendo el desarrollo de datos y arquitecturas de aplicaciones., Arquitectura Tecnológica describió el desarrollo de la Arquitectura Tecnológica, Oportunidades y Soluciones llevó a cabo la planificación de la implementación inicial, Planificación de la Migración se formularon las arquitecturas en transición apoyando la implementación del Plan de Migración, Gobierno de la Implementación enfocado en la supervisión de la implementación y Gestión de Cambios de la Arquitectura estableció los procedimientos para la gestión del cambio a la nueva arquitectura. Los autores aplicaron los instrumentos: entrevista, observación directa y revisión documental. Los autores concluyeron que gracias a la implementación se pudo reducir el personal dando un ahorro de S/. 50 400 (40%) y en la disminución del costo del proceso de almacenamiento en un 80% que equivale a la suma de S/. 5 000 debido a que el proyecto de investigación permitió identificar las falencias de los procesos clave del negocio.

Análisis en relación: Este trabajo de investigación contribuye directamente al presente estudio porque es un claro antecedente en cuanto al desarrollo e implementación de la Arquitectura Empresarial basada en la metodología TOGAF la cual aplicamos a la empresa recaudadora en estudio.

La tesis titulada “*Modelo Estratégico y su influencia en la Gestión de Procesos en el Área de Almacén de la empresa R&S Distribuidores S.A.C. de la ciudad de Trujillo, año 2017*”, Bayona, A. (2017), publicada por la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada del Norte, en Trujillo – Perú, alcanzó implementar un modelo estratégico que permitió alinear los objetivos estratégicos de la empresa a los procesos de almacenamiento. El modelo estratégico comprendió de cuatro fases principales: Diagnóstico, la cual estuvo compuesto por un análisis interno y externo de los factores de la empresa, Planificación conformada por estrategias propuestas y alineadas a los objetivos organizacionales, Implementación en donde se pudo aplicar dichas estrategias y finalmente la fase de Evaluación en la cual se pudo medir la implementación del Modelo Estratégico a través de Indicadores de Gestión. El autor aplicó distintos instrumentos para obtener información relevante sobre la empresa en estudio, como: encuesta, observación directa y visita técnica. El autor concluyó que: La propuesta de gestión

de procesos según las proyecciones realizadas tuvieron un impacto positivo dentro del área de almacén, mejorando tiempo, rendimiento y costo; evidenciando una mejora en el rendimiento: Proceso preparación de pedidos en un 90%, Proceso entrada de productos en un 87% y Proceso de salida de productos en un 85%, tiempo: Proceso de preparación de pedidos mejoró en un 3%, Proceso de entrada de productos en un 4% y Proceso de salida de productos en un 1%, costo: Proceso de entrada de productos en un 12%, proceso de preparación de productos en un 19% y proceso de salida de productos en un 20%.

Análisis de relación: Este trabajo de investigación contribuye al presente estudio ya que coincide con una de las variables del proyecto la cual es el Modelo Estratégico tomando en cuenta los análisis situacionales correspondientes, definición de lineamientos organizacionales, la implementación de estrategias y evaluación económica de la implementación.

1.1.2. Marco teórico

1.1.2.1. Modelo de arquitectura empresarial

Actualmente las empresas están utilizando las tecnologías de información en sus modelos y procesos de negocio, asimismo Londoño et al. (2010), indican que con la entrada de tecnologías móviles y el almacenamiento en la nube se ha convertido en requerimientos clave para cualquier organización logrando entender su naturaleza y estructura de sus actividades, por lo cual se convierte en un elemento fundamental para iniciar y mantener las relaciones del negocio.

Hasta algunos años la alta gerencia no veía un alto retorno de inversión al implementar TI en sus procesos, sin embargo, actualmente ya se ha incorporado una nueva visión que tiene una Arquitectura Empresarial sobre las organizaciones en lo que refiere a la dirección, estrategia y decisiones visto desde la perspectiva del negocio la responsabilidad el área de TI debería realizar gestión para alinearse con los objetivos de las empresas.

El conocimiento generado por la Arquitectura empresarial ha evolucionado con el objetivo de responder a dos problemas más relevantes que se presentan en la gestión de TI, los cuales vienen hace décadas atrás pero actualmente generan mayor impacto por la importancia que representa las TI en las organizaciones. (Arango et al., 2010)

Asimismo, un modelo de Arquitectura Empresarial deberá alinearse con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando los resultados esperados como económicos, la obtención de ventajas competitivas y generación de valor por parte de los sistemas de información en las organizaciones.

En la actualidad la AE debería permitir a la organización crear valor a través de la estrategia de negocio. Esto reside en la capacidad de optimizar los procesos operativos de la empresa a través de la estandarización de procesos y la integración. Para lograrlo es necesario un enfoque para integrar la AE en los procesos de planeación estratégica de las empresas.

Este nuevo enfoque de creación de valor debe incluir arquitectura de negocios, estrategia de negocios e innovación, que incorpora la AE como parte del proceso de toma de decisiones estratégicas en una organización (Vries, 2009)

Los beneficios que plantea un modelo de arquitectura empresarial al ser implementado en una organización son los siguientes:

Beneficios tangibles:

- Reducción de costos
- Mejora en la eficiencia de los procesos operativos de la empresa
- Identificación de las inversiones más rentables a realizar.
- Diversificación de servicios
- Generación de valor a la empresa

Beneficios intangibles:

- Alineación de TI con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Centralización de la información
- Establecer lineamientos y estándares transversales en la organización
- Información confiable y de alta calidad para una mejor toma de decisiones
- Aprovechar de manera eficiente las oportunidades del negocio soportadas en las fortalezas identificadas en la empresa.

Aspectos a considerar frente a la elección de un modelo de Arquitectura Empresarial

Molano (2015) indica que, además de tener claridad sobre el plan propuesto en las etapas de la AE, es fundamental que tanto el equipo a cargo de la arquitectura como las distintas áreas que conforman la empresa, comprendan claramente los objetivos de este proceso para que así se refleje el compromiso.

Aspectos a considerar para la implementación de un modelo de AE:

- Claridad en las metas y objetivos del negocio, lo que facilita definir cuál será la mejor metodología de AE para la organización.
- La AE tiene origen en la estrategia corporativa de la organización.
- El modelo de arquitectura empresarial requerirá la integración de procesos, pero antes de integrar es necesario diagnosticar y conocer las necesidades puntuales de cada área para que puedan ser consideradas en la definición del modelo a seguir.
- Uno de los objetivos del modelo de Arquitectura Empresarial es maximizar la interoperabilidad y reusabilidad de recursos, así que todas las áreas de la empresa deben comprender la importancia de la arquitectura para la toma de decisiones en términos de tecnología y procesos.
- La identificación, integración e implementación de servicios es clave para asegurar la flexibilidad y adaptación del modelo de AE.

- Es importante que la empresa defina planes de acción que muestren paso a paso los proyectos a emprender para así lograr la arquitectura objetivo.
- El modelo de AE requiere un monitoreo y propuesta de mejora constante.

1.1.2.2. Modelo estratégico

Un modelo de estrategia constituye un plan estratégico, o modelos, que las organizaciones usan para mejorar los procesos operativos y cumplir con sus objetivos. El desarrollo de dicho modelo requiere identificar los objetivos clave de una organización, identificar los componentes clave o pasos del proceso que van desde un punto de partida hasta el logro de dichos objetivos con la finalidad de crear estrategias para maximizar el proceso y obtener un rendimiento óptimo (Gish, 2017).

El proceso de planificación estratégica que se desarrolla, sigue el lineamiento metodológico que propone David (2003) en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” y que se representa en la Figura 7 donde alinea las capacidades de una organización con la demanda del entorno por medio de tres etapas; la formulación, implementación y evaluación de las estrategias que permitan a la organización plantear y lograr sus objetivos.

Durante el desarrollo de la planificación estratégica se utilizan aportes de autores que nos proveen de teorías y conceptos que nos facilitan sustentar nuestra investigación. Uno de los autores es Sainz (2015) donde plantea que la elaboración de la planificación estratégica está dividida en etapas, que son las siguientes:

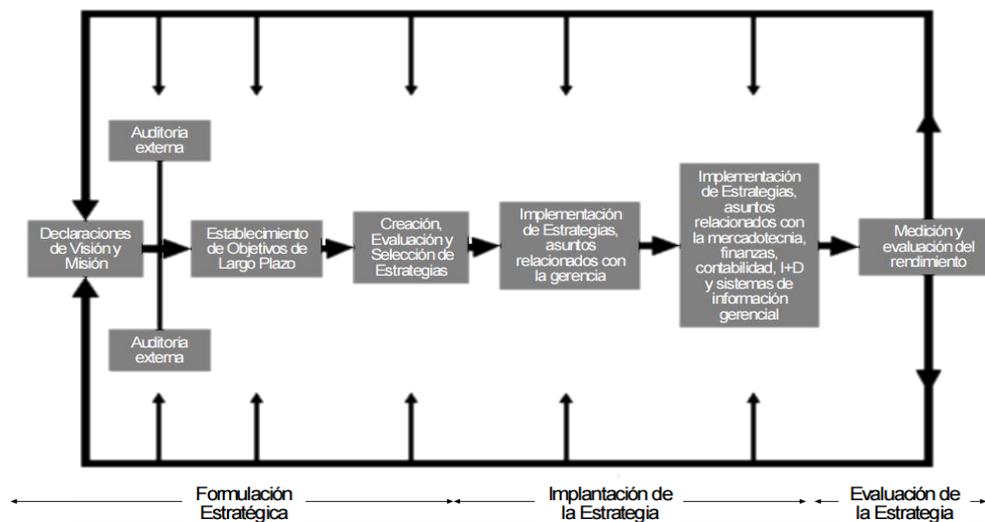


Figura 8: Proceso de Planificación Estratégica

Fuente: Libro “Conceptos de Administración Estratégica”

A. Primera etapa:

En esta etapa se toma en cuenta la situación interna representada por las debilidades y fortalezas de la organización, que por lo general este tipo de análisis se realiza mediante herramientas de autodiagnóstico estratégico, las cuales ayudan a valorar si se ha tomado las decisiones adecuadas, si se ha aplicado correctamente los planes de acción, entre otros; asimismo la situación externa, es decir, el mercado y los competidores, el cual permite descubrir las oportunidades y amenazas del entorno de los cuales es importante comenzar por un estudio del grado de competitividad del sector.

B. Segunda etapa:

Esta etapa representa la conclusión del análisis de la primera etapa y supone la identificación de las oportunidades y amenazas que representa el entorno, así como las fortalezas o debilidades de la empresa. Este tipo de análisis denominado FODA.

Las oportunidades y amenazas reflejan aspectos no controlables del entorno que marcan el grado de atracción hacia la organización. Por otro lado, las fortalezas y debilidades muestran los aspectos controlables en la gestión de la empresa. El objetivo de este tipo de análisis es utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades externas y de la misma forma reducir o eliminar las amenazas es necesario corregir y/o suprimir las debilidades identificadas. Es mediante este tipo de actuaciones que surgen las principales decisiones estratégicas que se debe abordar en las siguientes etapas.

C. Tercera etapa:

Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, que muestra la razón de ser de la organización, la visión que representa los objetivos que a su directiva gustaría alcanzar, los valores corporativos y los objetivos estratégicos para los próximos 3 años.

Algunos de estos pueden abordar las siguientes consideraciones:

- El pequeño comercio buscará la consolidación de su negocio alcanzando un determinado nivel de rentabilidad, en vez de perseguir altas tasas de crecimiento. En este caso, la supervivencia de su negocio para mantener las ventas a niveles considerables que compensen seguir con la actividad.
- La empresa de tamaño medio que apuesta por ser alguien en el sector, y por seguir en el sector con mayor grado de independencia posible, debe marcarse como un objetivo prioritario alcanzar la masa crítica cuanto antes para consolidarse en el mercado. Por ello debe crecer a tasas superiores a las de sus competidores directos, sacrificando la rentabilidad a corto plazo.

D. Cuarta etapa:

Elección de estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales, donde esta última es sin duda de mayor concreción en la toma de decisiones. Para que una estrategia sea efectiva debe traducirse en acciones concretas. Asimismo, es importante asignar responsables que supervisen y ejecuten los planes de acción en plazos definidos, así como asignar recursos financieros, humanos y materiales requeridos, evaluar los costos y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de prioridad e importancia.

E. Quinta etapa:

Decisiones operativas: Estas se referirán a las estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de “etapa final” del proceso de toma de decisiones las cuales toman en cuenta la explotación provisional y sistema de seguimiento y control (CMI: Cuadro de Mando Integral), poderosa razón para reforzar y respetar el criterio fundamental seguido, guardando coherencia con las etapas anteriores.

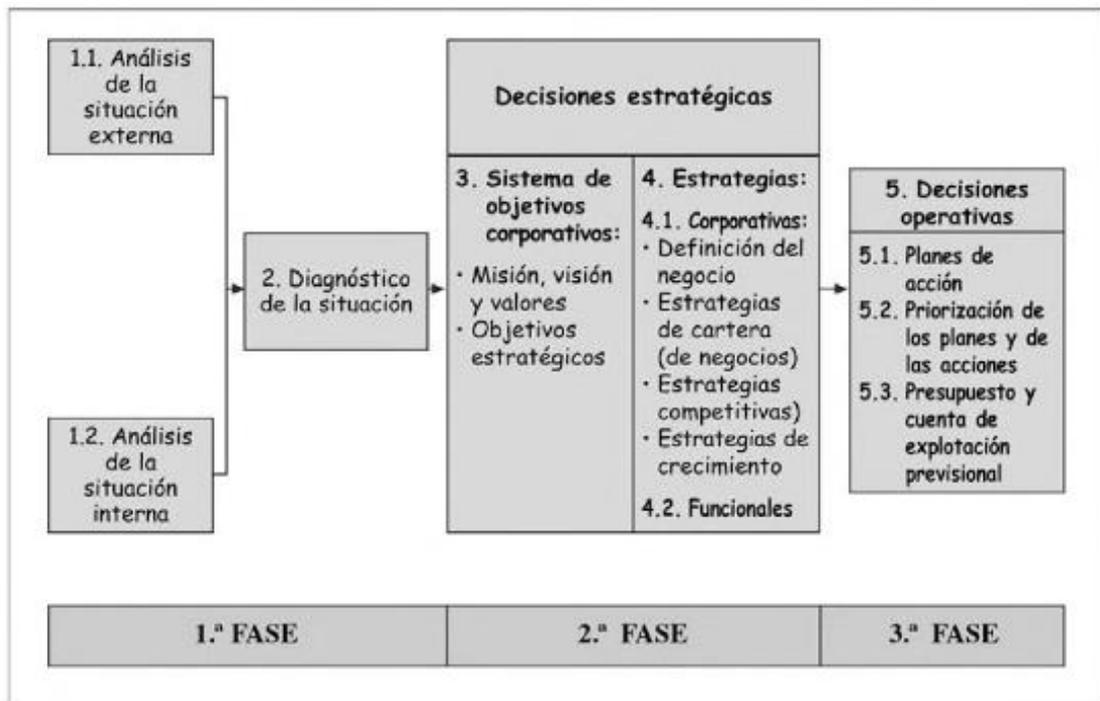


Figura 9: Proceso de elaboración del Plan Estratégico

Este soporte teórico contribuye esencialmente a esta investigación, debido a que señala cuales son cada una de las etapas requeridas para la elaboración del modelo de plan estratégico, que fue diseñado en la propuesta del presente estudio.

1.1.2.3. Arquitectura empresarial

Es necesario considerar definiciones de distintos autores para comprender el concepto de Arquitectura Empresarial, a continuación, se mencionan algunas:

Guerrero, Rojas, Sánchez y Villamizar (2016) definieron que la Arquitectura empresarial es un proceso mediante el cual se describen los objetivos y la misión de la organización, como estos son alcanzados mediante los procesos del negocio y cómo se complementan con los sistemas de información y la infraestructura tecnológica. La Arquitectura Empresarial surge de la intención de integrar todos los niveles de una organización.

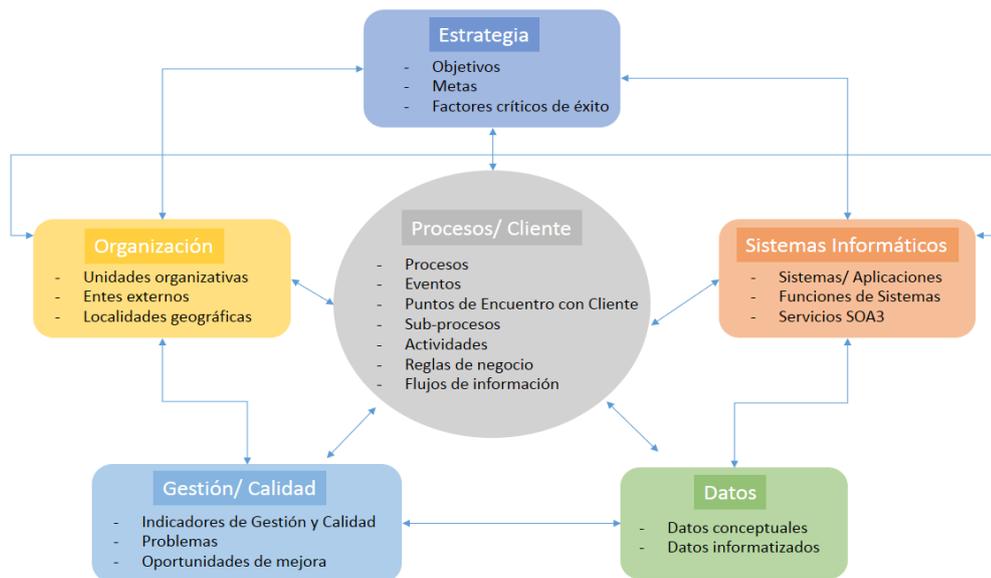


Figura 10: Arquitectura Empresarial

Fuente: Club – BPM

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones ([MINTIC], 2013), sostiene que la Arquitectura Empresarial permite alinear procesos, datos, aplicaciones e infraestructura tecnológica con los objetivos estratégicos del negocio ya que está basada en una visión integral, siendo su principal objetivo el de garantizar una correcta alineación de la tecnología y los procesos de negocio a los objetivos estratégicos.

Lankhorst (2014) señala que:

La arquitectura empresarial es un conjunto coherente de principios, modelos y métodos que se utilizan en el diseño y aplicación a nivel empresarial de la estructura organizacional, los procesos del negocio, los sistemas de información e infraestructura donde las personas se integran y trabajan de forma conjunta como un equipo. (p. 91).

A. Marcos de Referencia de la Arquitectura Empresarial

Existen diversos *Frameworks* o marcos de referencias que permiten desarrollar la Arquitectura Empresarial (AE), entre estos *Frameworks* se destacan:

a. Zachman

Zachman, (2008) explica que Zachman Framework es una ontología, que quiere decir, una teoría de la existencia de un conjunto estructurado de componentes esenciales de un objeto para el cual las expresiones explícitas son necesarias y quizás incluso obligatorias para crear, operar y cambiar el objeto. De igual manera menciona que no es una metodología para crear la implementación del objeto, sino una ontología para describir una empresa. El autor aclara que el marco (ontología) es una estructura mientras que una metodología es un proceso y una estructura no es un proceso. Por lo tanto, una estructura establece definición mientras que un proceso proporciona transformación.

El framework contiene un modelo de dos dimensiones sobre la base de 6 interrogantes básicas (columnas):

- ¿Qué?
- ¿Cómo?
- ¿Dónde?
- ¿Quién?
- ¿Cuándo?
- ¿Por qué?

Que se cruzan con 6 perspectivas distintas (filas), que se refieren a los grupos de interés:

- Planificador
- Propietario
- Diseñador
- Constructor
- Implementador
- Trabajadores

Que componen 36 celdas o aspectos distintos que corresponden a los modelos que puede proporcionar una visión holística de la empresa. El objetivo es asegurarse que todos los aspectos de una empresa estén cubiertos y muestre las relaciones.

	DATA	FUNCIÓN	RED	GENTE	TIME	MOTIVACIÓN	
	Qué	Cómo	Dónde	Quién	Cuándo	Por qué	
Objetivo/Ámbito: Contextual	Lista de cosas importantes en el negocio 	Lista de procesos de negocio centrales 	Lista de ubicaciones de negocio 	Lista de organizaciones importantes 	Lista de eventos significativos 	Lista de código de negocio 	Objetivo/Ámbito: Contextual
Rel: Planificador							Rel: Planificador
Modelo de empresa Conceptual	Modelo de datos/objeto conceptual 	Proceso de negocio Modelo 	Logística de negocio Sistema 	Modelo de flujo de trabajo 	Planificación principal 	Plan de negocio 	Modelo de empresa Conceptual
Rel: Propietario							Rel: Propietario
Modelo de sistema Lógico	Modelo lógico de datos/clase 	Modelo de arquitectura de sistema 	Arquitectura de sistemas distribuidos 	Arquitectura de comunicación humana 	Estructura de proceso 	Modelo de rol de negocio 	Modelo de sistema Lógico
Rel: Diseñador							Rel: Diseñador
Modelo de Tecnología Físico	Modelo físico de datos/clase 	Modelo de diseño de tecnología 	Arquitectura de tecnología 	Arquitectura de presentación 	Estructura de control 	Diseño de reglas 	Modelo de Tecnología Físico
Rel: Creador							Rel: Creador
Representaciones detalladas Fuera de contexto	Definiciones de datos 	Programa 	Arquitectura de redes 	Arquitectura de seguridad 	Definición de temporización 	Especificación de reglas 	Representaciones detalladas Fuera de contexto
Rel: Programador							Rel: Programador
Empresa en funcionamiento Rel: Usuario	Datos utilizables	Función de trabajo	Red utilizable	Organización en funcionamiento	Planificación implementada	Estrategia de trabajo	Empresa en funcionamiento Rel: Usuario

Figura 11: Representación de la Infraestructura Zachman

Fuente: IBM Knowledge Center

b. TOGAF

The Open Group Architecture Framework (TOGAF), es una de las metodologías más populares para desarrollar la AE ya que es una herramienta iterativa y libremente utilizada por cualquier organización que desee desarrollar una AE. Esta definición es respaldada por The Open Group, organización multilateral global que integra a más de cien entidades públicas y privadas con el aval del Gobierno de los Estados Unidos para utilizar como punto de partida su modelo de AE, el cual menciona que el 80% de las grandes organizaciones a nivel mundial ha adoptado TOGAF como marco de referencia para sus Arquitecturas Empresariales.

TOGAF es un Framework de Arquitectura Empresarial, proporciona los métodos y herramientas para ayudar en la aceptación, la producción, uso y mantenimiento de una arquitectura empresarial. Se basa en un modelo de proceso iterativo con el apoyo de las mejores prácticas y un conjunto reutilizable de los activos de la arquitectura existente (*The Open Group, 2009*).

Existen cuatro tipos de arquitecturas que TOGAF está diseñado para soportar dentro de una Arquitectura Empresarial. Se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Tipos de Arquitectura TOGAF

TIPO DE ARQUITECTURA	DESCRIPCIÓN
Arquitectura de Negocio	La estrategia de negocio y los procesos clave del mismo.
Arquitectura de Datos	La estructura de datos lógicos y físicos que posee una organización y sus recursos de gestión de datos.
Arquitectura de Aplicación	Un diagrama de las aplicaciones individuales a implementar, sus interacciones y sus relaciones con los procesos del negocio.
Arquitectura Tecnológica	Las capacidades de software y hardware que se requieren para apoyar la implementación de servicios de negocios, datos y aplicación. Esto incluye la infraestructura TI, capa de mediación, redes, comunicaciones, procesamiento y estándares.

Fuente: Guía de Bolsillo TOGAF Versión 9.1

Según la Guía de Bolsillo TOGAF Versión 9.1. TOGAF es una herramienta que da soporte al desarrollo de una Arquitectura. Está basado en un modelo iterativo de procesos apoyado en las mejores prácticas. TOGAF es un marco referencial muy versátil que se adapta a diferentes arquitecturas empresariales. Sin embargo, la clave de esta herramienta es el Método de Desarrollo de la Arquitectura (ADM en sus siglas en inglés), el cual permite desarrollar una Arquitectura Empresarial.

Architecture Development Method (ADM)

El Método para el Desarrollo de la Arquitectura es un proceso cíclico para el desarrollo de arquitecturas. El ADM incluye el establecimiento de un Framework de arquitectura, desarrollando los contenidos, la transición, y regulación de la realización de arquitecturas.

Todas estas actividades se llevan a cabo dentro de un ciclo iterativo de definición de la arquitectura y la realización continua que permite a las organizaciones a transformar sus empresas de una manera controlada en respuesta a los objetivos de negocio y oportunidades (The Open Group, 2009).

Este método ha sido probado, aceptado y aplicado globalmente por gobiernos y empresas alrededor del mundo. Es el fundamento de TOGAF, uno de los pilares de su gran éxito y su reputación entre las grandes corporaciones.

Fases de ADM

Fases dentro del ADM son las siguientes, según describe Ares (2014):

- Fase Preliminar: En esta etapa se define el ámbito de la organización afectado por la iniciativa de EA, así como el equipo de EA y los principios de la arquitectura aplicables. Además, dado que TOGAF es un marco estándar con el objetivo de adaptarse a cualquier organización y sector, debería ser adaptado a los requisitos específicos de la empresa. Por último, deben implementarse las herramientas necesarias para el desarrollo de la arquitectura.
- Fase A – Visión de Arquitectura: En esta fase, se establece el proyecto de arquitectura junto con el alcance de la iniciativa de EA. Se deben identificar las partes interesadas, sus inquietudes y requerimientos de negocio. En esta fase, es el momento en el que también se deben confirmar los principios de arquitectura y desarrollar el documento de visión de arquitectura para poder proporcionar una visión general de los cambios que se llevarán a cabo en la organización como resultado de la iniciativa de EA.
- Fase B – Arquitectura de Negocios | Fase C – Arquitectura de Sistemas de Información | Fase D – Arquitectura de Tecnología: En estas tres fases, se desarrolla la línea base de arquitectura (AS-IS Architecture) y la arquitectura final (es decir, la arquitectura objetivo de la iniciativa de EA, TO-BE Architecture) para cada dominio de arquitectura (negocio, datos, aplicaciones y tecnología). Tras realizar las arquitecturas AS-IS y TO-BE, se debe realizar el gap analysis entre ambos para producir la hoja de ruta de arquitectura (Roadmap Architecture) para llegar a la arquitectura objetivo. El entregable principal de esta etapa es el documento de definición de arquitectura. Este documento contiene los artefactos arquitectónicos básicos creados durante el proyecto y toda la información importante relacionada. El documento de definición de arquitectura abarca todos los dominios de la arquitectura (negocios, datos, aplicaciones y tecnología) y también examina todos los estados relevantes de la arquitectura (línea base AS-IS, transición y destino TO-BE).
- Fase E – Oportunidades y Soluciones: En esta fase, se define la planificación inicial para la puesta en marcha de la arquitectura objetivo, se identifican y agrupan los principales paquetes de trabajo necesarios, así como las posibles arquitecturas de transición (es decir, arquitecturas intermedias hacia la arquitectura objetivo). Además, debe definirse la estrategia de alto nivel para la implementación y la migración a la arquitectura TO-BE.
- Fase F – Planificación de Migración: En esta fase, los proyectos de migración identificados en la etapa anterior son priorizados. Para ello, se debe realizar la evaluación coste/beneficio, análisis de riesgo y la asignación del valor para el negocio que se obtiene con ellos. Además, la hoja de ruta de arquitectura debe

ser confirmada, el documento de definición de arquitectura debe ser actualizado y el plan de implementación y migración debe ser finalizado.

- Fase G – Gobierno de la Implementación: En esta fase, se confirma y supervisa el alcance y las prioridades de los proyectos de implementación. También, se realizan las revisiones de cumplimiento de EA, así como las revisiones de post-implementación para validar cualquier proyecto respecto a la arquitectura definida.
- Fase H – Gestión de Cambios de Arquitectura: En esta fase, se revisa que la arquitectura resultante alcanza el valor para el negocio que se había establecido como objetivo. Además, también deben estar establecidos los procedimientos necesarios para poder gestionar el cambio, tanto el proceso para la implementación del cambio como el seguimiento y la gestión de riesgos.

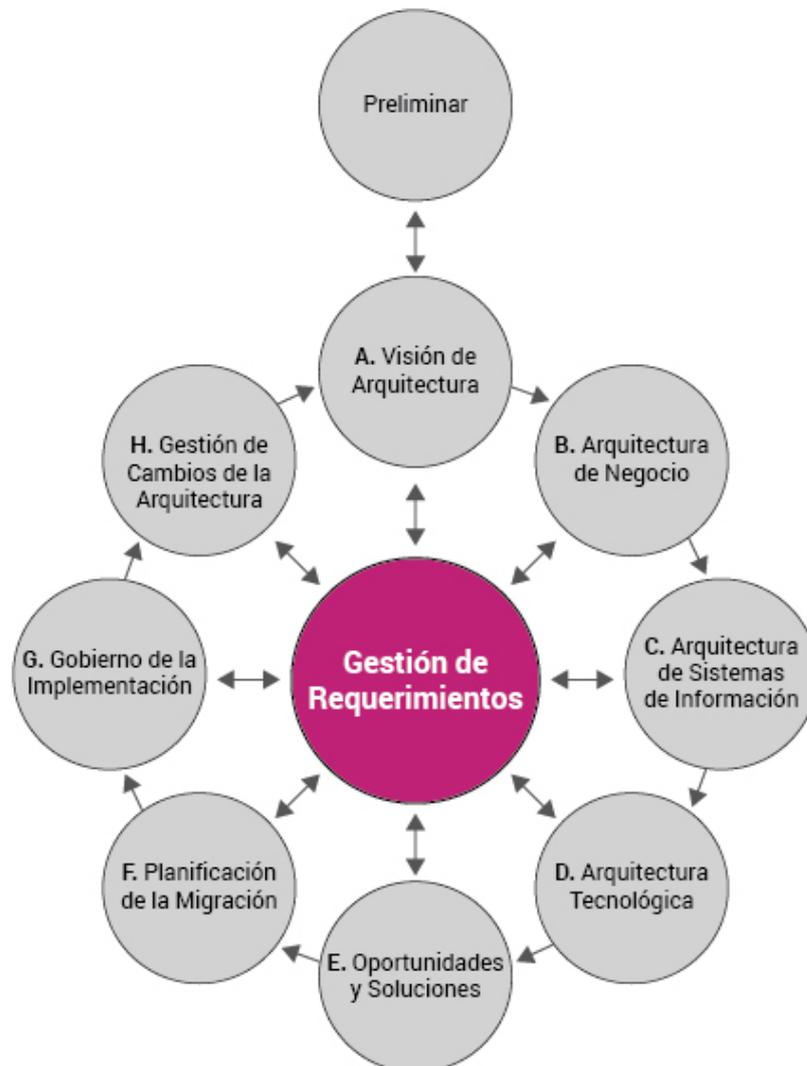


Figura 12: El ciclo del método de la Arquitectura Empresarial

Al comparar la funcionalidad, herramientas y beneficios de TOGAF con los demás Frameworks logramos identificar las ventajas de este marco de trabajo que permiten la elaboración de una arquitectura empresarial acorde a las necesidades del grupo. Además, este framework puede ser personalizado para beneficio de la investigación y no restringe las técnicas, artefactos o demás herramientas que se requieran utilizar (Tang, Han, & Chen, 2004).

c. FEAF

The Federal Enterprise Architecture Framework (FEAF) es un conjunto de modelos de referencias correlacionados y diseñados que ayudan a definir las funciones del negocio, así como el análisis y la optimización de las operaciones de TI de las organizaciones, los cuales permiten integrar arquitecturas. Esta metodología es utilizada por agencias federales y otras agencias gubernamentales facilitando el desarrollo compartido de procesos e información.

Según de Centers of Medicare & Medicaid Services [(CMS), 2016, una arquitectura basada en esta metodología, se puede dividir en arquitecturas comerciales, de datos, aplicaciones y tecnología:

- Arquitectura empresarial: qué se hace, por quién, cómo, cuándo y por qué.
- Arquitectura de datos: información utilizada por la Agencia para hacer negocios.
- Arquitectura de la aplicación: aplicaciones / software que procesan los datos de acuerdo con las reglas comerciales definidas.
- Arquitectura de tecnología: Tecnología / hardware / tecnología de comunicación que admite más de tres capas.

Los enfoques presentes en FEAF, según especifica García (2014), son los siguientes:

- Enfoque Convencional: Requiere una gran inversión de tiempo y dinero al inicio, un framework debe estar desarrollado para mostrar cómo será la preparación para implementar la arquitectura, además se debe describir la situación actual. Finalmente mostrar un blanco de al cual estará enfocado la arquitectura. Después de realizadas estas actividades, la implementación de la arquitectura cambia a través de los cambios de diseño, desarrollo y adquisición de sistemas.
- Enfoque de Segmento: Promueve el desarrollo incremental de la arquitectura por segmentos dentro de la estructura organizacional. este enfoque se focaliza en las áreas grandes de negocio.
- Enfoque Status Quo: Representa el negocio como un usual resultado del fallo de compartir información y hacer frente al rápido cambio del ambiente. Este enfoque puede resultar en una reprogramación del negocio, decreciente actividad, y perder oportunidades.

d. DoDaf

The Department of Defense Architecture Framework (DoDAF), es un marco global y modelo conceptual que permite el desarrollo de arquitecturas para facilitar la capacidad de los gerentes del Departamento de Defensa (DoD) en todos los niveles para tomar decisiones clave de manera más efectiva a través del intercambio de información organizada en todo el Departamento.

DoDAF clasifica productos según sus atributos arquitectónicos específicos en tres vistas: la Vista operativa (OV), la Vista de sistemas (SV), y la Vista de estándares técnicos (TV), los cuales se especifican a continuación:

- Vista operativa (OV)
La Vista operativa describe todos los aspectos de las funciones del Departamento de Defensa (DoD), incluidas misiones bélicas y de negocios. Tales aspectos incluyen la estructura y comportamiento de los componentes que forman un entorno operativo, sus relaciones y dependencias, tareas y actividades, elementos operativos (nodos), y el tipo y frecuencia de intercambios de información y flujos entre nodos.
- Vista de sistemas (SV)
La Vista de sistemas describe la estructura interna y el comportamiento de los componentes que dan soporte a funciones de DoD. Esta vista también describe las relaciones entre recursos del sistema y la Vista operativa.
- Vista de estándares técnicos (TV)
La Vista de estándares técnicos describe el conjunto de reglas que gobiernan la organización, la interacción y la interdependencia de elementos de la Descripción de arquitectura.
- Todas las vistas (AV)
Los productos de Todas las vistas proporcionan información que corresponde a la descripción de arquitectura completa de un entorno operativo. Estas vistas no proporcionan una perspectiva del sistema, pero describen información tal como el ámbito, finalidad, uso previsto, objetivos de la misión y estrategias del entorno operativo, y un diccionario de términos.

B. Análisis comparativo de los Marcos de Referencia para la Arquitectura Empresarial

Se detalló, anteriormente, cada marco de referencia aplicado para el desarrollo de una Arquitectura Empresarial. En la tabla se especificaron las ventajas y desventajas que cada uno presenta para luego escoger un marco de referencia que se aplicó en el presente trabajo de investigación.

Tabla 2: Análisis comparativo de los Marcos de Referencia para la Arquitectura Empresarial

Marcos de Referencia	Ventajas	Desventajas
Zachman	Se dirige a la empresa en su totalidad debido a las distintas perspectivas de análisis que permiten su totalidad descripción.	Su marco de referencia no es una metodología sino una estructura.
	Puede ser desarrollado para el desarrollo de un sistema y no específicamente para una AE.	Es un marco de referencia generalizado, no presenta una metodología de desarrollo específica.
Togaf	Utiliza un conjunto de actividades que construyen un modelo de procedimiento detallado para el desarrollo de la AE.	No está enfocado en la integración Taxonómica.
	Especifica una metodología de desarrollo para una AE, la cual es ADM.	No hay un mejoramiento constante debido a los escasos modelos de madurez.
	Centra su atención en la integración de los procesos.	
Feaf	Organiza la información gubernamental a un nivel general de Gobierno.	La perspectiva estratégica es débil y no menciona los objetivos y modelos a utilizarse.
	Promover el intercambio de la información entre los Estados Federales.	No cuenta con un meta-modelo.
	Apoyar a las organizaciones gubernamentales a desarrollar sus procesos de inversión de TI.	
DoDaf	Permite la transición de los procesos de desarrollo de sistemas tradicionales.	No estandariza una metodología para el desarrollo de una Arquitectura Empresarial.
	Proporciona una amplia orientación sobre el desarrollo de arquitecturas de apoyo a la adopción y ejecución de servicios de red.	Su orientación es hacia el departamento de defensa, lo cual dificulta que se utilice a cualquier organización.

El análisis comparativo que se muestra en la tabla 2, permitió tener un enfoque amplio e integral sobre algunos de los distintos marcos de referencia que actualmente son los más utilizados. De acuerdo a este análisis, se llegó a escoger un marco de referencia que permita desarrollar la Arquitectura Empresarial el cual fue TOGAF ya que es un marco iterativo y de aplicación. Su implementación es en corto tiempo y está enfocada en la integración de procesos, siendo este un aspecto fundamental para el desarrollo del presente proyecto de investigación.

C. Evaluación

Un esquema de evaluación de Arquitectura Empresarial tiene como propósito medir el grado de aplicación de un programa de Arquitectura Empresarial dentro de una organización. Es importante tener claro, que toda empresa posee una Arquitectura, aunque tenga o no conocimiento de esta. Por consiguiente, se podría decir que toda empresa puede ser candidata para evaluar el estado de su Arquitectura Empresarial, siendo en este caso RJ Abogados.

Algunos ejemplos de criterios que se tienen en cuenta en estos esquemas para determinar la madurez de la práctica de la Arquitectura Empresarial son:

- La existencia de personal dedicado exclusivamente a actividades relacionadas con la Arquitectura Empresarial.
- Definición de entregables, de herramientas de EA, de la gobernanza de la Arquitectura.
- Entregables existentes.
- Programas de comunicación.
- Definición de métricas.
- Percepción de la Arquitectura, entre otros.

Algunas métricas para medir la influencia de la Arquitectura son las siguientes:

- Tiempo promedio en procesos core
- Costo de Recurso Humano
- Cumplimiento en los requerimientos del cliente
- Satisfacción del Cliente
- Incremento de Ventas en el primer trimestre
- Incremento en las utilidades Neta
- Productividad del sistema de información

1.1.2.4. Gestión de cobranzas

La cobranza inicia desde el hecho de prestar un servicio crediticio esperando una retribución con intereses y cuotas, que al incumplirse se genera la deuda vencida y por ende la cartera morosa, por lo cual en esta investigación se presentan definiciones acerca de la cobranza.

A. Definición

La gestión de cobranza es un conjunto de procesos coordinados y aplicados adecuada y oportunamente a los clientes para la recuperación de créditos, de tal forma que los activos se conviertan en liquidez de manera eficiente en menor tiempo posible, manteniendo el proceso en buena interacción con el cliente para futuras negociaciones. EQUIFAX, Inc. (Congreso de Administración de Riesgo de Crédito Comercial y de Consumo [CONACRE], 2016).

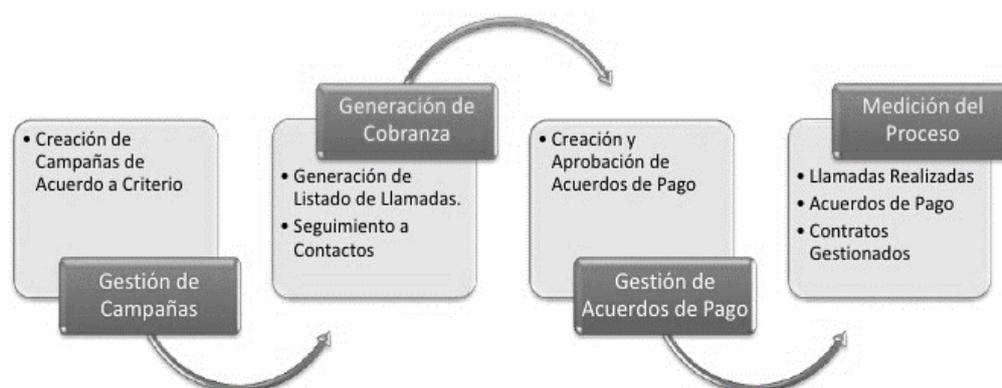


Figura 13: Proceso de Gestión de Cobranza

Fuente: Team Solutions - Microsoft Dinamycs 2014

Wittlinger (2008) afirmó que:

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones (p. 13).

En tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados.

B. Características

Se pueden asumir diversas características en función al perfil del deudor, el análisis de los montos a cobrar, la rotación de gestión, las provisiones generadas al banco y el volumen de operaciones. Las cuales pueden ser aplicadas en distintas formas de cobranza para lograr la cancelación de la deuda.

a. Políticas de Cobranza

De la misma manera como se establecen políticas para otorgar créditos según el tipo de producto y clientes, también se deben definir políticas de cobranza de acuerdo al crédito y situación del deudor; las cuales deben ser expuestas al deudor al momento de realizar el acuerdo de pago.

La efectividad de las políticas de cobranza se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Una efectiva gestión de cobranza está relacionada con una efectiva política de créditos por lo que se minimiza gastos de cobro por cuentas difíciles o de dudosa recuperación.

En materia de política de cobranza se pueden distinguir tres tipos, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales.

b. Segmentación de la Gestión de Cobranza

Campanella (2014) indica que conocer y analizar estrategias masivas de alto impacto a través de la segmentación y basados en el conocimiento individual del cliente lograrán resultados inmediatos en la recuperación.

b.1. Estrategias de Segmentación

Para lograr un proceso efectivo de gestión de cobranza es de vital importancia segmentar la cartera de cobranza de acuerdo a las características de cada cliente, por ejemplo: Tramo de mora, monto del capital, tipo de producto, ubicación geográfica, perfil socio-económico del cliente, para que posteriormente se definan estrategias adecuadas para cada segmento. En función a las características de cada segmento se podrá aplicar las estrategias y políticas de cobranza que establezcan la forma de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones y exoneraciones, adecuadas a cada segmento.

b.2. Segmentación de Cartera

- Mora Temprana: Una estrategia de gestión en este segmento permite administrar y controlar carteras con vencimientos periódicos de corto plazo, en los cuales algunas veces es necesario intervenir para conocer el motivo de endeudamiento y la capacidad de pago.

- Mora Avanzada: En este segmento resulta fundamental actuar anticipadamente y con rapidez para evitar el envejecimiento de la cartera o la variación de la calificación en el sistema financiero del cliente, asimismo múltiples gestiones para lograr cambiar su actitud.
- Cartera Castigada: Es necesario generar campañas de descuento sobre la deuda total e incluso al capital expuestas atractivamente al cliente, de tal forma que permita lograr la recuperación y evitar gastos de cobranza interna y externa.
- Mora Comercial o Pymes: Compartir estrategias y capacitar en temas de cobranza enfocada en Pymes, es necesario para lograr un acuerdo entre la entidad financiera y la empresa.

b.3. Canales de Cobranza

Goslin (2012) indica que tradicionalmente los canales que se han utilizado para establecer contacto con el cliente eran vía telefónica y visitas en domicilio, por lo tanto, se han encontrado limitadas a la calidad de data entregada por los clientes, la cual dificultaba la negociación al momento de la cobranza. A raíz de esta problemática se identificó la necesidad de incrementar los canales de comunicación con el cliente para aumentar el alcance hacia el cliente.

Con la evolución tecnológica han surgido nuevos medios de comunicación que permiten acercarse al titular de la deuda o al responsable de los pagos, por lo tanto, las instituciones financieras y agencias especializadas de cobranza deben adaptarse a las necesidades de sus clientes aprovechando las ventajas que ofrece la tecnología multicanal como los servicios web, mensajes de voz (IVR), SMS, correo electrónico.

Los canales de cobranza fomentan una presencia importante en la relación entre cliente - empresa por la comodidad y facilidad que le otorgan al proceso, asimismo se incrementan los puntos de contacto con el cliente logrando una mayor adaptación y probabilidad de contacto exitoso con el mismo.



Figura 14: Canales de la Gestión de Cobranza

Fiorillo, (2012) señala que en los últimos años la gestión de cobranza ha evolucionado y ha definido cuatro canales básicos de contacto hacia el cliente deudor que son:

- Cobranza en domicilio

Determina una gestión personalizada a través de visitas al domicilio a cargo de un equipo de gestores de cobranza que tienen a cargo una determinada cartera morosa, con información determinada sobre las diversas posibilidades para solucionar la deuda y datos relevantes del cliente. Asimismo, al finalizar la gestión se entrega una notificación de cobranza o estado de cuenta.

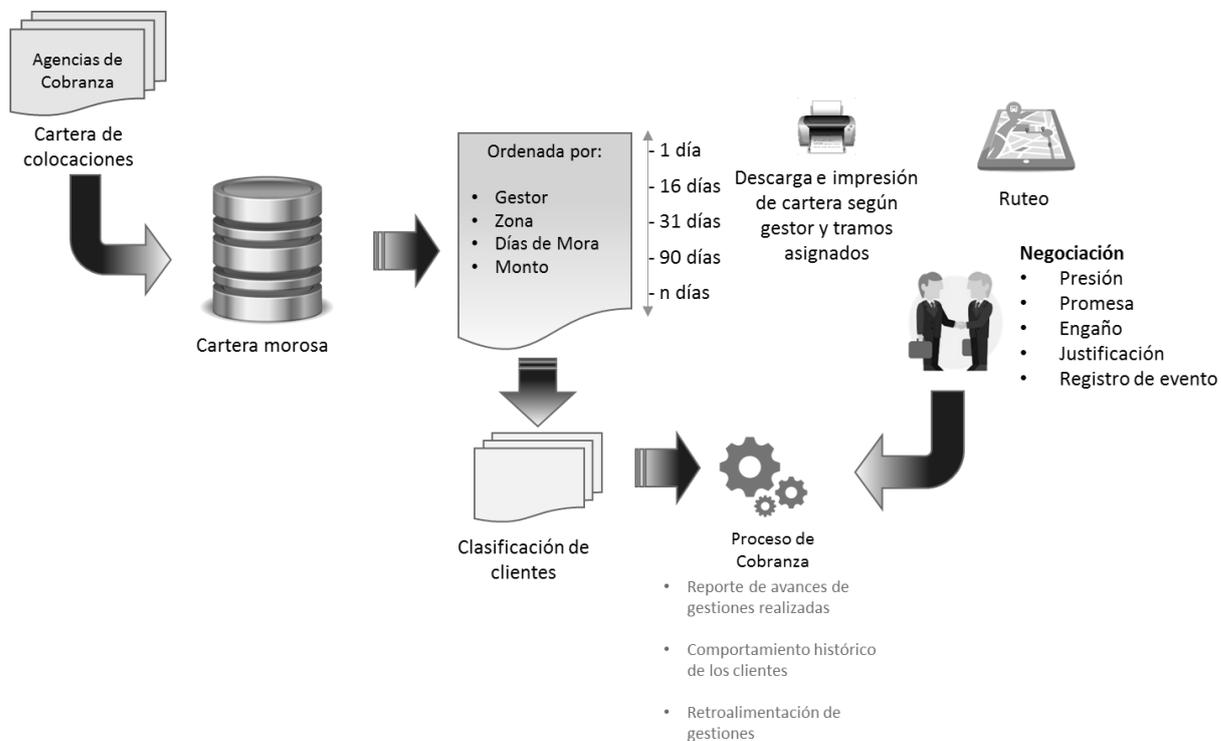


Figura 15: Proceso de Cobranza a Domicilio

- Cobranza Multicanal
Con una herramienta multicanal de cobranza integrada con el sistema de gestión logra contactar al cliente a través de todos los medios digitales posibles como SMS automáticos, IVR y mailing, generando mayores probabilidades de contacto in-bound con el titular de la deuda por medio del cual este tiene acceso a su información sobre la situación de su deuda y las facilidades otorgadas de tal manera que pueda contactarse o acercarse a la entidad financiera o agencia de cobranza.
- Cobranza telefónica
Gestión personalizada por vía telefónica que busca contactar al titular de la deuda y brindarle información de la situación actual de su deuda y las alternativas disponibles para una solución rápida y eficiente. Este canal de cobranza se caracteriza por generar una alta rotación de llamada en acción en la cartera con la finalidad de llegar a un acuerdo con el cliente.
- Cobranza receptiva
Es el servicio de cobranza con atención personalizada disponible en una plataforma de atención dentro de la entidad financiera o agencia de cobranza orientada a negociar, concretar y facilitar acuerdos de pago y/o solución de la deuda.

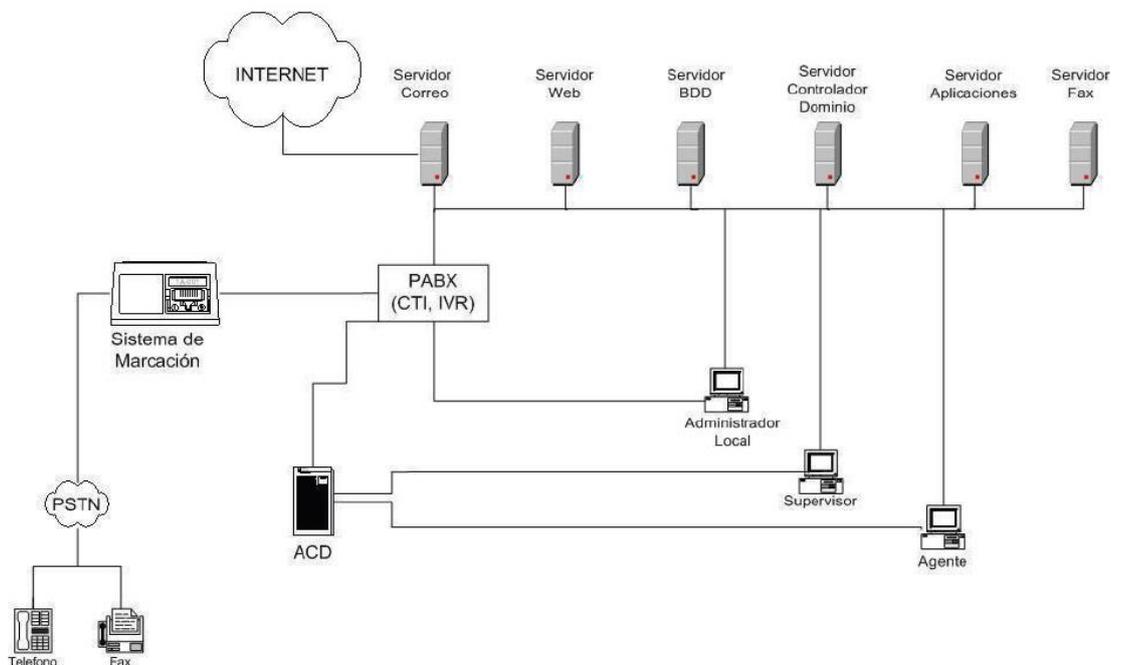


Figura 16: Modelo de Tecnológico de cobranza telefónica

b.4. Factores que afectan a la cobranza

Se debe comprender primero que existen tanto factores internos como externos a la empresa que dificultan que el proceso de cobranza sea llevado a cabo con éxito. Esto permite explicar la situación actual y, a raíz del escenario, adoptar medidas convenientes para solucionar estos problemas para evitar que la empresa se llegue a encontrar en una difícil situación financiera.

Molina (2005), afirma que se identifican como factores internos aquellos que tienen origen dentro de la empresa. Entre ellos se encuentran:

- Desordenado manejo de información, lo cual origina la pérdida de algunas cuentas.
- Necesidad continua de acudir a procesos legales de cobro.
- Insatisfacción del cliente debido a la mala calidad del producto que se le ofreció.
- Mal trato del cobrador hacia los clientes o por el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Asimismo, afirma que los factores externos pueden ser generales, como aquellos que afectan a todos los negocios, o particulares, que solo afectan a un conjunto de empresas tales como:

- Una mala situación económica en algunas regiones
- Agitación política
- Pérdidas producidas debido a factores no controlables como desastres naturales o conflictos sociales.
- Conflictos laborales en determinada empresa o rama industrial
- Incumplimiento por parte de los proveedores que, en consecuencia, llevan a no cumplir con el cliente.
- Predisposición de los clientes a no pagar lo adeudado.

C. Clasificación

Dentro del marco legal, en nuestro país se presentan tres tipos de cobranza, las cuales son:

- Cobranza Normal
Se realiza mediante los ejecutivos de cobranza directos de la entidad financiera, utilizando medios y procedimientos formales para ejecutar el cobro por parte de agentes especializados.
- Cobranza Judicial
Este tipo de cobranza es realizada tanto por la entidad financiera como por un estudio de abogados donde su procedimiento se adecua

- Cobranza Extrajudicial

La cobranza extrajudicial deriva de la anterior en lo que respecta a la iniciación del proceso legal; marcando diferencias cuando el deudor se somete a una transacción fuera de juicio, con la finalidad de debitar los gastos de cobranza, pérdida de tiempo y molestias generadas para ambas partes, por tal motivo se llega a un acuerdo o convenio extrajudicial.

D. Funciones

El proceso de cobranzas

Según los estudios realizados Montañó (2013) en su libro Administración de la cobranza, sugiere que el proceso de cobranzas debe ser planificado deliberadamente de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma regular y ordenada, porque el propósito de un buen proceso de cobranza es la maximización del cobro y minimización de las pérdidas de cuentas por cobrar.

Por lo tanto, es un proceso complejo en el cual se deben tomar muchas consideraciones puesto que los pasos a seguir no siempre son los mismos en base a la deuda específica que se está tratando.

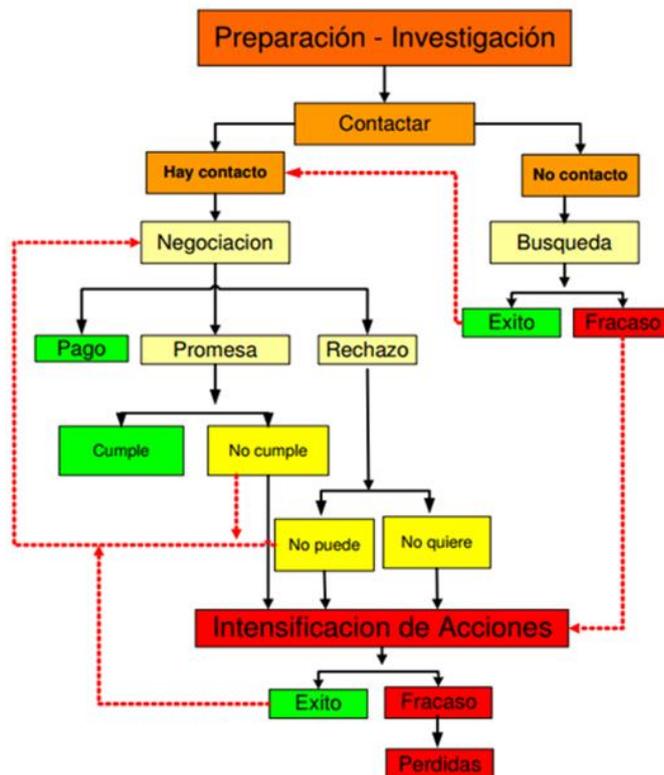


Figura 17: Flujograma del proceso de gestión de cobranza

Fuente: Acción InSight (2013)

Santandreu (2009) uno de los factores de éxito es la administración óptima de la cartera, contar con estrategias consistentes que sean adecuadas al mercado, a la economía, y sobre todo al cliente, por último, debe lograrse una cobranza eficiente, eficaz y oportuna.

Administración de cartera

Para una adecuada administración de cartera de crédito es importante tener conocimiento de quienes son los clientes a cobrar, cuáles son sus hábitos de compra, cuál es su frecuencia de pago y demás factores que sirven para medir el riesgo y como elementos de cobranza. También deben conocerse los créditos otorgados, los montos, la antigüedad de los mismos, la situación de las deudas si se encuentran al tiempo, retrasados y por cuánto tiempo, para establecer estrategias adecuadas.

Eficiencia, eficacia y oportunidad

Para lograr una cobranza eficiente, eficaz y oportuna se deben optimizar los recursos materiales y humanos. Para ello, la automatización de sus sistemas permitirá agilizar la cobranza de la cartera morosa y pagos realizados, efectuar la segmentación y priorización con elementos estadísticos; contar con un historial para cada caso y así dar seguimiento a su evolución y poder realizar mediciones de desempeño logrando una gestión de cobranza exitosa.

E. Evaluación

De acuerdo a Escudero, Roberto los indicadores de gestión y árboles de decisión son vitales para la evaluación y medición del rendimiento de la gestión de cobranza cuyos objetivos son:

- Asegurar que el proceso vaya en el sentido correcto
- Satisfacción del Cliente
- Benchmarking
- Toma de Decisiones

a. Características de los indicadores de cobranza

- Simplicidad: El logro de la meta debe ser a bajo costo en tiempo y recursos.
- Validez en el tiempo: Debe tener permanencia en un periodo planificado y deseado.
- Participación de los usuarios: Dichos indicadores deben involucrar a los usuarios desde su formulación.
- Utilidad: Deben estar orientados a buscar las causas que han llevado al logro de las metas o al decline y poder mejorarlos.
- Oportunidad: Deben ser obtenidos y reportados a tiempo.

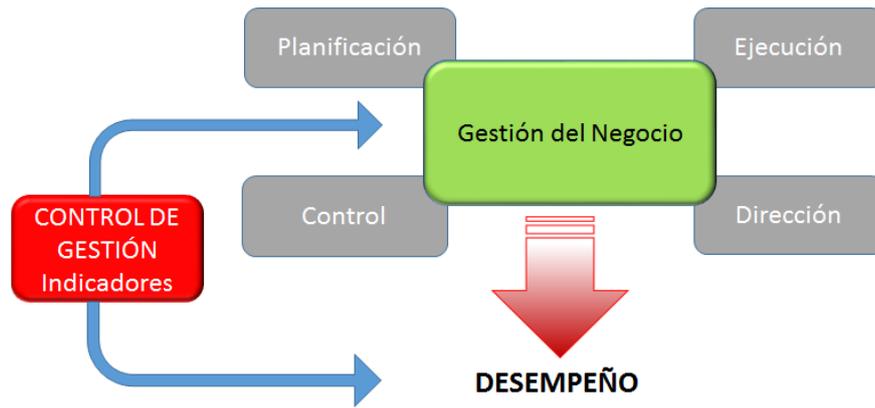


Figura 18: Rol de los indicadores en la gestión de cobranza

b. Indicadores aplicados a la gestión de cobranza

Indicadores de Productividad

- Gestiones diarias por gestor
- Gestiones por cliente (intensidad)

Indicadores de Efectividad (calidad de gestión)

- Cantidad de contactos por gestiones
- Cantidad de promesas por contacto

Eficiencia de las acciones de Cobranza

- Mejor canal por contacto directo
- Control de la calidad de servicio
- Contacto directo en el primer intento
- Score del monitoreo de gestiones por colaborador

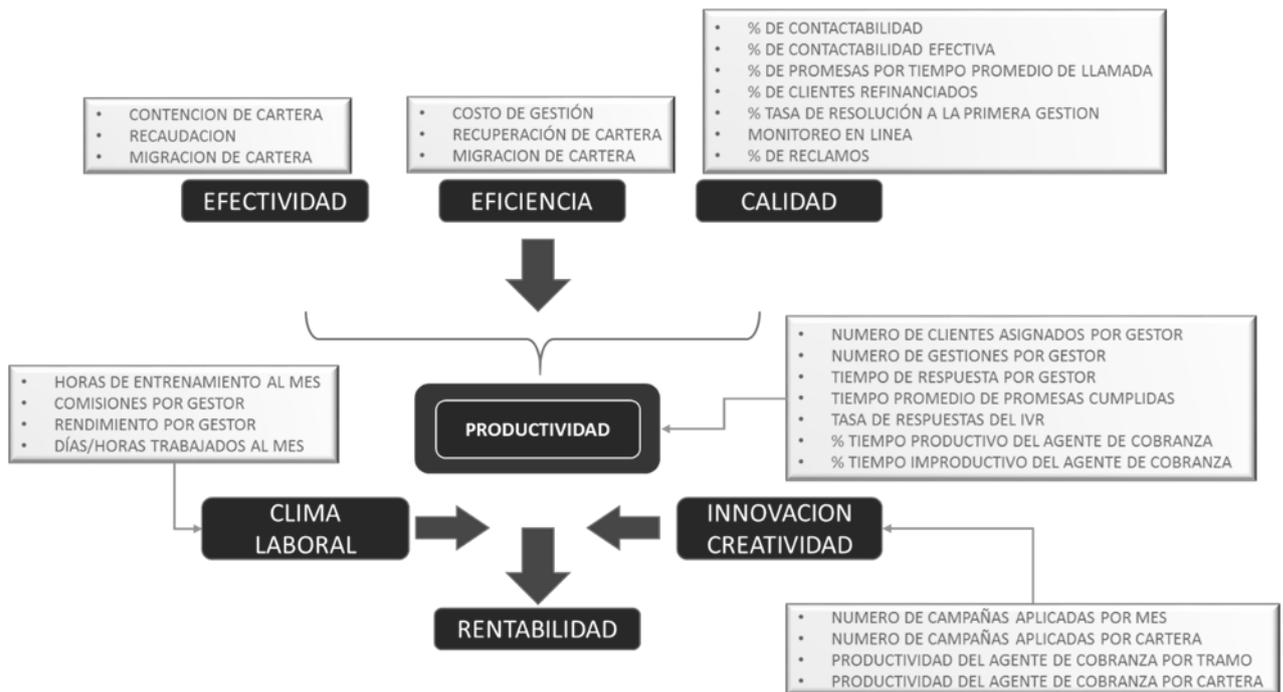


Figura 19: Indicadores de la gestión de cobranza

FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Costo unitario de gestión de cobranza • Costo por canal de cobranza • Ingresos por gastos de gestión de cobranza
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Atención de incidencias • Cumplimiento de requisitos del cliente
OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto efectivo por cliente • Eficacia de compromiso • Penetración de cartera • Tiempos efectivos de call • Promesas efectivas • Intensidad de gestión
TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de capacitaciones • Rendimiento por gestor • Cumplimiento de perfil profesional • Índice de rotación de personal

Figura 20: Cuadro de Mando Integral de la gestión de cobranza

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera influye el Modelo de Arquitectura Empresarial en la Gestión de Cobranzas en una empresa recaudadora?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia del Modelo de Arquitectura Empresarial en la Gestión de Cobranzas en una empresa recaudadora.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico situacional de la empresa recaudadora.
- Diseñar el Modelo de Arquitectura Empresarial para la empresa recaudadora.
- Implementar el Modelo de Arquitectura Empresarial para la empresa recaudadora.
- Evaluar el impacto económico de la implementación del Modelo de Arquitectura Empresarial en la empresa recaudadora.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

El Modelo de Arquitectura Empresarial influye de manera positiva en la Gestión de Cobranzas de una empresa recaudadora en la ciudad de Trujillo.

1.4.2. Hipótesis específicas

- La realización del diagnóstico situacional de la empresa influye de manera positiva en la Gestión de cobranzas de la empresa recaudadora
- El diseño del Modelo de Arquitectura Empresarial influye de manera positiva en la Gestión de Cobranzas de la empresa recaudadora.
- La implementación del Modelo de Arquitectura Empresarial influye de manera positiva en la Gestión de Cobranzas de la empresa recaudadora.
- La evaluación del impacto económico de la implementación del Modelo de Arquitectura Empresarial influye de manera positiva en la Gestión de Cobranzas de la empresa recaudadora.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Según el diseño de investigación es de tipo pre experimental, ya que el modelo se adapta más a los objetivos de la investigación.

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

La presente investigación ha utilizado tres poblaciones:

Población 1: Procesos de la empresa recaudadora, los cuales son 10 en total.

Población 2: Los colaboradores o clientes internos que en total son 10.

Población 3: Los clientes externos que son 11.

2.2.2. Muestra

Tomando en cuenta que ninguna de las poblaciones excede de 30 elementos, se consideró una población muestral, es decir, se utilizó el proceso de gestión de cobranzas de la empresa recaudadora de la sede de Trujillo como muestra por conveniencia, los 10 colaboradores y los 11 clientes.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

En la siguiente tabla se muestra las técnicas e instrumentos para la recolección de información para la presente investigación, según el método cualitativo se realizó entrevista y análisis de documentos de la empresa y en el cuantitativo se procedió con guías de observación.

Tabla 3: Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Método	Fuente	Técnica
Cualitativo	Primaria	- Encuesta
Observación	Primaria	-Guía de observación

A continuación, se detalla las técnicas e instrumentos aplicados en la empresa recaudadora para la obtención de información necesaria en el presente estudio.

Tabla 4: Detalle de Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Técnica	Objetivo	Instrumentos	Aplicado en
Encuesta Satisfacción	Evaluar la situación de la empresa y medir nivel de satisfacción	Guía de encuesta	Encargados de la gestión de cobranzas y clientes externos.
Observación directa	Observar la secuencia de actividades, tiempos y recursos de cada proceso de la Gestión de Cobranzas.	Guías de observación	Toda el área de cobranzas (recursos y gestores de cobranza)

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Modelo de Arquitectura Empresarial

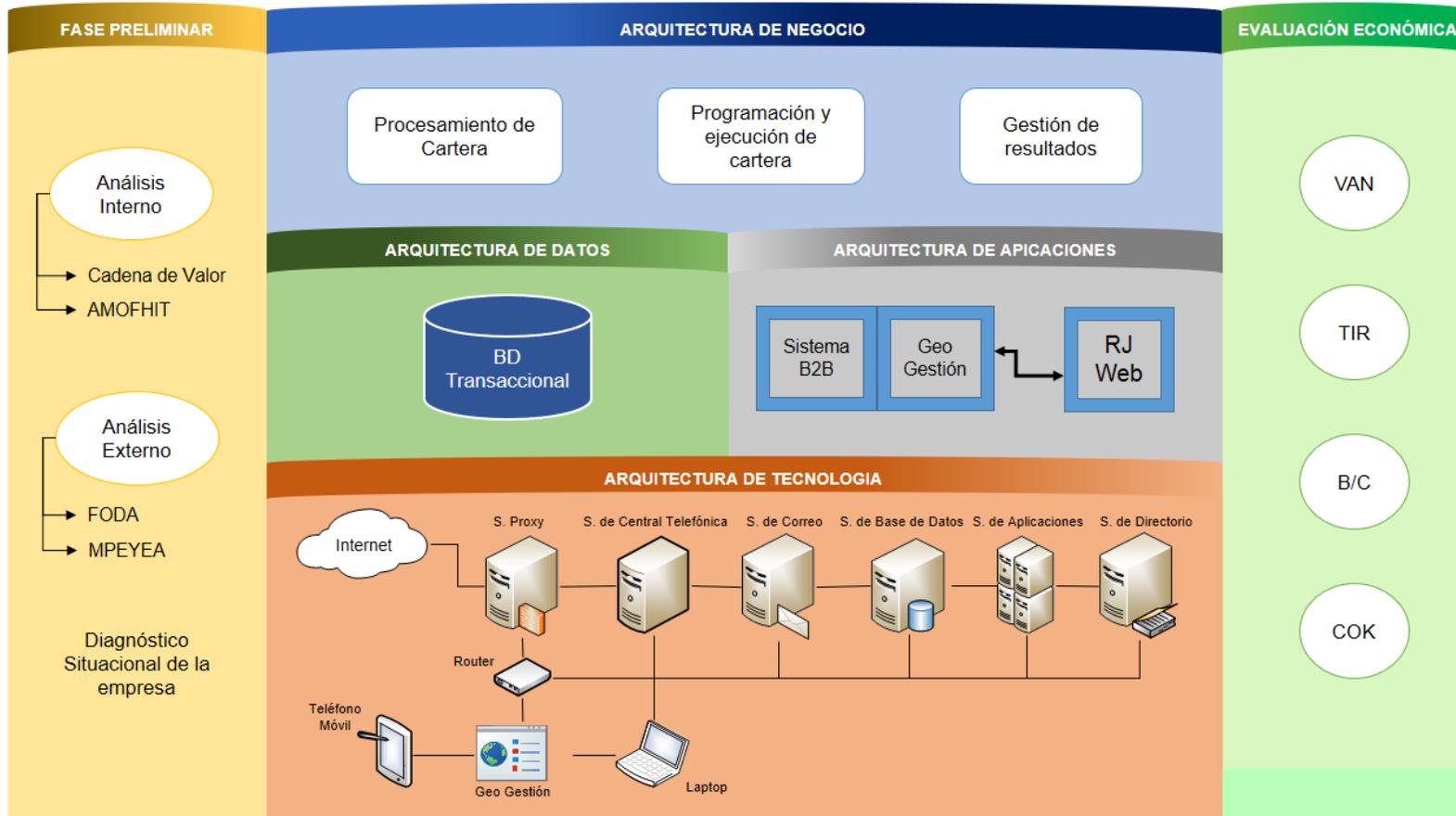


Figura 21: Diseño del Modelo de Arquitectura Empresarial

El Modelo de Arquitectura Empresarial, constó de varias fases para su desarrollo partiendo de la Fase Preliminar donde se analizó la empresa de manera interna y externa generando un diagnóstico situacional de la empresa donde a partir de ello se concluyó que la empresa necesitaba automatizar sus procesos integrando tecnologías de la información, revisar Anexo N° 01 para mayor alcance. La siguiente fase es la Arquitectura de Negocio donde se analizó a profundidad los procesos de la empresa y se diseñó un nuevo proceso de cobranzas eliminando duplicidad de actividades, para mayor información revisar Anexo N° 02. Luego la fase de Arquitectura de Datos donde se pudieron analizar las entidades las cuales solo se enfocaban en la cobranza telefónica pero que dejaban de lado la cobranza presencial la cual presentaba más deficiencias, para mayor información revisar Anexo N° 03. Como tercer Arquitectura fue la de Aplicaciones en la cual se analizaron todas aquellas aplicaciones que la empresa contaba y se definieron las que se implementaron, como se explica en el Anexo N° 04. De igual manera sucedió con la Arquitectura de Tecnología como se define en el Anexo N° 05. La implementación del Modelo de Arquitectura Empresarial tuvo un efecto positivo en la empresa recaudadora como indican los indicadores de cobranza figura 27, tabla 11, tabla 12 y asimismo el análisis económico arrojó resultados positivos como muestra la tabla 19.

3.2. Variable independiente: Modelo de Arquitectura Empresarial

3.2.1. Arquitectura de negocio

Tabla 5: Resultados de la Arquitectura de Negocio

Tiempo del proceso			
Indicador: % de Tiempo de procesos			
PROCESO	Antes	Después	Después
	Tiempo (Manual)	Tiempo (Manual)	Tiempo (Bizagi)
Procesamiento de Cartera	4h 2m	1h 22m	53m 12s
Programación y Ejecución de Cartera	Gestión de cobranza Telefónica	2h 22m	1h 26m 49s
	Gestión de cobranza Presencial	15h 25m	9h 11m 23s
Gestión de Resultados	3h 39m	3h 50m	40m 42s
Promedio Total	25h 39m	16h 29m	12h 12m 55s

En la Arquitectura de Negocio se pudo identificar los procesos actuales de la empresa en cuanto al área de cobranzas: Procesamiento de Cartera, Programación y Ejecución de Cartera el cual se divide en dos subprocesos: Gestión de Cobranzas Telefónica y Gestión de Cobranzas Presencial; y Gestión de Resultados. Dichos procesos tuvieron un tiempo promedio de 25h 39m. Sin embargo, luego de la implementación de la Arquitectura dichos tiempos disminuyeron 16h 29 en un análisis manual de observación y 12 horas 12 minutos 55 segundos en *Bizagi*. Para mayor alcance, revisar Anexo N° 02.

3.2.2. Arquitectura de datos

3.2.2.1. Gestión de Cobranza Telefónica

Tabla 6: Resultados de la Arquitectura de Datos – Proceso de Gestión de cobranza Telefónica

Tiempo de disponibilidad de datos de gestión de cobranza telefónica			
Indicador: % de Tiempo de disponibilidad de datos en gestión de cobranza telefónica			
ID	Datos/ Reportes	Antes	Después
		Tiempo	Tiempo
1	Cartera Call	3m 9s	30s
2	Reporte Gestión Cobranza Telefónica	15m 14s	4m 22s
3	Gestión por Cliente	20m 19s	5m 14s
4	Reporte de Promesa de Pago	4m 17s	1m 4s
5	Reporte de contactabilidad Call	10m 23s	3m 31s
6	Reporte de Cobertura de cartera Call	11m 52s	3m 15s
7	Reporte de Pagos	14m 39s	5m 16s
8	Reporte de Desempeño por asesor telefónico	10m 35s	4m 9s
	TOTAL	90m 28s	27m 21s

La tabla 6 muestra los tiempos de los datos disponibles en la gestión de cobranza telefónica, anteriormente el tiempo total de la disponibilidad de dichos datos fue de 90 minutos y 28 segundos siendo estos reducidos a 27 minutos y 21 segundos con la implementación de la AE. Para mayor alcance, revisar Anexo N° 03.

Nombre del Indicador: Tiempo de disponibilidad de datos de gestión de cobranza telefónica			
Formula	Medición	Umbral	Estado
$\frac{(\text{tiempo prom antes} - \text{tiempo prom ahora})}{\text{tiempo prom antes}} * 100$	$\frac{(90m\ 28s - 27m\ 21s)}{90m\ 28s} * 100 = 70\%$	<40	
		40-60	
		>60	

Figura 22: Resultado de la Arquitectura de Datos – Proceso de Gestión Telefónica

La figura 22 muestra la variación de los tiempos antes y después de la implementación de la AE en la gestión de cobranzas telefónica siendo el resultado 70% el cual según los estándares del indicador se encuentra en un estado óptimo. Para mayor alcance, revisar Anexo N° 03.

3.2.2.2. Gestión de Cobranza Presencial

Tabla 7: Resultados de la Arquitectura de Datos - Proceso de Gestión Presencial

Tiempo de disponibilidad de datos de gestión de cobranza presencial			
Indicador: % de Tiempo de disponibilidad de datos en gestión de cobranza presencial			
ID	Datos/ Reportes	Antes	Después
		Tiempo	Tiempo
1	Cartera Campo	4m 2s	32s
2	Reporte Gestión Cobranza Presencial	15m 14s	3m 22s
3	Gestión por Cliente	20m 19s	4m
4	Reporte de Promesa de Pago	4m 17s	1m
5	Reporte de contactabilidad Campo	9m 28s	3m 31s
6	Reporte de Cobertura de cartera campo	7h 56m 12s	3m 15s
7	Reporte de Pagos	10m 29s	3m 10s
8	Reporte de Desempeño por asesor presencial	10m 35s	4m 9s
TOTAL		9h 10m 36s	22m 59s

La tabla 7 muestra los tiempos de los datos disponibles en la gestión de cobranzas presencial, anteriormente el tiempo total de la disponibilidad de dichos datos fue de 9 horas 10 minutos 36 segundos siendo estos reducidos a 22 minutos y 59 segundos con la implementación de la AE. Para mayor alcance, revisar Anexo N° 03.

Nombre del Indicador: Tiempo de disponibilidad de datos de gestión de cobranza presencial			
Formula	Medición	Umbral	Estado
$\frac{(\text{tiempo promedio antes} - \text{tiempo promedio ahora})}{\text{tiempo promedio antes}} * 100$	$\frac{(9h 10m 36s - 22m 59s)}{9h 10m 36s} * 100 = 96\%$	<40	Rojo
		40-60	Amarillo
		>60	Verde

Figura 23: Resultados de la Arquitectura de Datos - Proceso de Gestión Presencial

La figura 23 muestra la variación de los tiempos antes y después de la implementación de la AE en la gestión de cobranzas presencial siendo el resultado 96% el cual según los estándares del indicador se encuentra en un estado óptimo. Para mayor alcance, revisar Anexo N° 03.

3.2.2.3. Consulta de datos

Tabla 8: Resultado de la Arquitectura de Datos - Calidad de la Consulta de Datos

Cumplimiento de Calidad de consulta de Datos			
Indicador: % de calidad de consulta de datos			
	Cumplidas	No cumplidas	Total
Consultas de datos antes	Número 43	Número 4	39
Consultas de datos después	Número 43	Número 0	43

La tabla 8 muestra la cantidad de veces que se realizaron las consultas de datos, se calcularon las consultas cumplidas y no cumplidas. Antes de la implementación del Modelo de la Arquitectura Empresarial, el total de cumplimiento fue de 39 consultas. Sin embargo, el total de cumplimiento después de la implementación alcanzó la totalidad de las 43 consultas, debido a que se realizan actualmente a través de una herramienta TI integrada.

Nombre del Indicador: Calidad de consulta de datos			
Formula	Medición	Umbral	Estado
$\frac{(total\ de\ consultas - consultas\ con\ errores)}{total\ de\ consultas}$	$\frac{(43 - 0)}{43} * 100 = 100\%$	< 95%	Red
		98% - 95%	Yellow
		100%	Green

Figura 24: Resultado de la Arquitectura de Datos - Calidad de la Consulta de Datos

La figura 24 muestra el resultado de la comparación del cumplimiento de consultas luego de implementación del Modelo de Arquitectura Empresarial, el resultado fue 100% el cual según los estándares del indicador se encuentra en un estado óptimo.

3.2.3. Arquitectura de aplicaciones:

Tabla 9: Resultados de la Arquitectura de Aplicaciones

Tiempo de procesamiento de reportes			
Indicador: % de Tiempo de procesamiento de reportes			
ID	Reportes	Antes	Después
		Tiempo	Tiempo
1	Cartera Call	3m 9s	30s
2	Cartera Campo	4m 2s	32s
3	Reporte Gestión Cobranza Campo	15m 14s	4m 22s
4	Reporte Gestión Cobranza Call	15m 14s	4m 22s
5	Gestión por Cliente	20m 19s	5m 14s
6	Reporte de Promesa de Pago	4m 17s	1m 4s
7	Reporte de contactabilidad Campo	9m 28s	3m 31s
8	Reporte de contactabilidad Call	10m 23s	3m 31s
9	Reporte de Cobertura de cartera call	11m 52s	3m 15s
10	Reporte de Cobertura de cartera campo	56m 12s	3m 15s
11	Reporte de Pagos	14m 39s	5m 16s
12	Reporte de Desempeño por asesor telefónico	10m 35s	4m 9s
13	Reporte de Desempeño por asesor presencial	10m 35s	4m 9s
TOTAL		3h 5m 28s	43m 10s

La tabla 9 muestra los tiempos del procesamiento de reportes siendo antes un total de 3 horas 5 minutos y 28 segundos, el cual se vio afectado por la implementación del Modelo de Arquitectura Empresarial teniendo una disminución de tiempo llegando a los 43 minutos y 10 segundos. Para mayor alcance, revisar Anexo N° 04 donde se detalla la Arquitectura de Aplicaciones y Anexo N° 07 donde se hace referencia a la política de seguridad aplicada a la implementación del aplicativo *Geogestión*.

Nombre del Indicador: Tiempo de procesamiento de reportes			
Formula	Ejemplo	Umbral	Estado
$\frac{(\text{tiempo prom antes} - \text{tiempo prom ahora})}{\text{tiempo prom antes}} * 100$	$\frac{(3h\ 5m\ 28s - 43m\ 10s)}{3h\ 5m\ 28s} * 100 = 77\%$	<25	Rojo
		25-60	Amarillo
		>60	Verde

Figura 25: Resultados de la Arquitectura de Aplicaciones

La figura 25 muestra la variación de los tiempos antes y después de la implementación del Modelo de la Arquitectura Empresarial en el procesamiento de reportes siendo el resultado 77% el cual según los estándares del indicador se encuentra en un estado óptimo. Para mayor alcance, revisar Anexo N° 04.

3.2.4. Arquitectura Tecnológica

Tabla 10: Resultado de la Arquitectura Tecnológica

Costo del servicio Tecnológico	
Indicador: Porcentaje del costo del servicio Tecnológico	
Nombre del Servicio	Costo del servicio Antes (S/.)
Reporte de Registro de Gestión de Cobranza	
Reporte de Rutas de Gestión de cobranza	64 527,12
Actualización de Indicadores de Gestión de Cobranza Diaria	
Nombre del Servicio	Costo del servicio Después (S/.)
Servicio de Procesamiento de cartera, asignación de cartera, rutas de gestión e indicadores de gestión de cobranza diaria	20 870,00

La tabla 10 muestra la variación de los costos del servicio tecnológico antes y después de la implementación del Modelo de la Arquitectura Empresarial, siendo estos valores de 64 mil 527, 12 soles y 20 mil 870 soles respectivamente. El costo después del servicio se encuentra detallado en la tabla 17. Para mayor alcance, revisar Anexo N° 05.

Nombre del Indicador: Costo de servicio Tecnológico			
Formula	Ejemplo	Umbral	Estado
$\frac{(\text{costo servicio antes} - \text{costo servicio después})}{\text{costo servicio antes}} * 100$	$\frac{(64.527,12 - 29.420)}{64.527,12} * 100 = 54\%$	<15	Rojo
		15-50	Amarillo
		>50	Verde

Figura 26: Resultado de la Arquitectura Tecnológica

La figura 26 muestra los resultados antes de la implementación y después de la implementación en cuanto a un ahorro de dinero del 54%, lo que significa que se redujeron los costos del servicio que realizaba la persona que se encargaba de la elaboración de dichos reportes, obteniendo mayores ingresos para la empresa. Para mayor alcance, revisar Anexo N° 05.

3.3. Variable dependiente: Gestión de Cobranzas

3.3.1. Efectividad

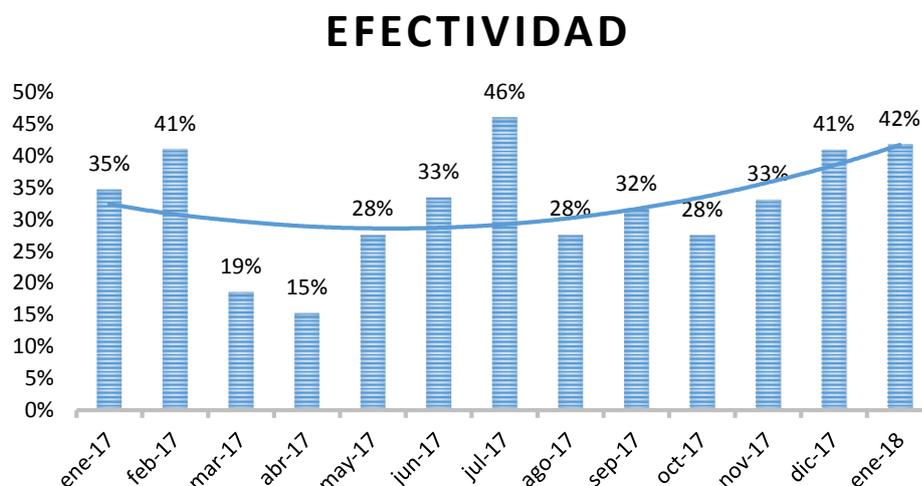


Figura 27: Resultados de la Gestión de Cobranza basado en Efectividad

La efectividad en la empresa recaudadora se calculó en base al capital asignado por los clientes sobre el monto recuperado de la empresa por 100. Este indicador ha sido muy fluctuante a lo largo del año 2017, de manera que se inició el año con 35% en el mes de enero, luego tuvo una disminución bastante notoria en los meses marzo y abril debido al fenómeno del niño costero, luego en el mes de julio hubo un alza a un 46% que sin duda fue el mes más alto del año debido a gratificaciones. En el mes de septiembre se logró implementar el Modelo de Arquitectura, se visualiza una baja en de 28% en el mes de octubre por el proceso de gestión de cambio y adaptabilidad. Sin embargo, en los siguientes meses el indicador de efectividad fue aumentando poco a poco demostrando la influencia positiva de la implementación en la organización. La figura 27 muestra la variación de la efectividad de la gestión de cobranzas en el mes de enero del 2017 y en enero del 2018 siendo estos valores de 35% y 42%, respectivamente; siendo esta del 7%.

3.3.2. Eficiencia

Tabla 11: Resultados de la Gestión de Cobranzas basado en Eficiencia

CONTROL DE PRODUCTIVIDAD				
Indicador	Antes	Después	Variación	Unidad
Costo de Gestión de Cobranza	S/. 1 266 580,14	S/. 809 984,65	64%	Soles

Los resultados que muestra la tabla 11 indican que el indicador de Costo de Gestión de Cobranzas disminuyó notablemente, teniendo antes un valor de 1 millón 266 mil 580,14 soles, el cual luego de la implementación del Modelo de Arquitectura Empresarial, el valor se redujo a 809 mil 984,65 soles, teniendo una reducción de 64%. Esto se debe a

la reducción de personal que realizaba labores manuales, las cuales fueron actividades reemplazadas con el uso del aplicativo móvil *Geogestión*.

3.3.3. Calidad

Tabla 12: Resultados de la Gestión de Cobranzas basado en Calidad

CONTROL DE PRODUCTIVIDAD				
Indicador	Antes	Después	Variación	Unidad
Contactabilidad	43%	61%	18%	Porcentaje

Los resultados que muestra la tabla 12 indican que el indicador de contactabilidad aumentó en un 18% luego de la implementación del Modelo de la Arquitectura Empresarial. Los resultados fueron posibles al automatizar los procesos y disminuir tiempo de gestión.

3.4. Análisis de Satisfacción

3.4.1. Cliente interno

Tabla 13: Análisis de la variación de resultados de la encuesta de satisfacción al trabajador

ENCUESTA SATISFACCIÓN AL TRABAJADOR				
PREGUNTAS	PRE TEST 2016	POST TEST 2017	VARIACIÓN	
¿El ambiente de trabajo es el adecuado?	80% satisfecho	90% satisfecho	10%	
¿Existe un buen clima laboral entre los colaboradores?	80% satisfecho	80% satisfecho	0%	
¿El personal de la empresa recibe capacitaciones?	30% satisfecho	70% satisfecho	40%	
¿Los equipos y servicios de TI (software, hardware, internet) están disponibles en cada jornada laboral?	40% insatisfecho	90% satisfecho	50%	
¿La frecuencia con la que se recibe la información del trabajo que se realiza es oportuna?	50% insatisfecho	80% satisfecho	30%	
¿El capital humano disponible es suficiente para los requerimientos laborales?	60% satisfecho	80% satisfecho	20%	
¿Las capacitaciones que se realizan son acorde al tipo de trabajo de cada área?	50% insatisfecho	90% satisfecho	40%	
¿Existen procesos definidos para la ejecución del trabajo?	60% satisfecho	90% satisfecho	30%	
¿La segmentación de la cartera de cobranzas es adecuada?	60% satisfecho	60% satisfecho	0%	
¿Las técnicas de recuperación de cartera morosa son eficientes?	40% satisfecho	60% satisfecho	20%	
¿El análisis de indicadores de la gestión de cobranzas es el adecuado?	40% satisfecho	60% satisfecho	20%	
¿Es buena la relación con los clientes?	80% satisfecho	80% satisfecho	0%	
¿Es buena la relación con los proveedores?	70% satisfecho	70% satisfecho	0%	
¿Cómo se siente con el actual proceso de cobranzas?	60% insatisfecho	80% satisfecho	20%	

Interpretación: En la tabla 13 se detallan los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción realizadas a los trabajadores de la empresa. Dentro de los indicadores más resaltantes para la presente investigación, se observó que hubo un aumento con respecto a las capacitaciones del personal en un 40%. El personal indicó, también, una mejora en la definición de los procesos en un 30%, al igual que las técnicas de recuperación de cartera morosa mejoraron su eficiencia alcanzando un 60% de satisfacción. Los trabajadores indicaron encontrarse satisfechos en un 80% con la implementación del aplicativo *Geogestión*.

3.4.2. Cliente externo

Tabla 14: Análisis de la variación de resultados de la encuesta de satisfacción al cliente

ENCUESTA SATISFACCIÓN AL CLIENTE			
PREGUNTAS	PRE TEST 2016	POST TEST 2017	VARIACIÓN
La capacidad de nuestra Organización para alcanzar las metas asignadas	30% insatisfecho	90% satisfecho	60%
El Tiempo de respuesta a sus requerimientos.	30% insatisfecho	60% indiferente	30%
La Capacidad para responder a contingencias y/o metas adicionales	60% indiferente	60% indiferente	0%
La Calidad de la Gestión de Cobranza por nuestros gestores	90% satisfecho	90% satisfecho	0%
Las competencias y compromiso de los gestores asignados.	90% satisfecho	90% satisfecho	0%
Las competencias y compromiso de los gestores asignados.	60% indiferente	60% indiferente	0%
El trato y amabilidad con los usuarios en la gestión de cobranza.	90% satisfecho	90% satisfecho	0%
Su relación con los representantes de nuestra Organización.	30% insatisfecho	60% indiferente	30%
¿Cómo considera a ADESCOM entre sus proveedores?	60% indiferente	90% satisfecho	30%
La próxima vez que necesite servicios de Gestión de Cobranza Masiva	10% muy insatisfecho	60% indiferente	50%
Recomendaría a ADESCOM	100% muy satisfecho	100% muy satisfecho	0%

Interpretación: En la tabla 14, se muestran los resultados obtenidos en función a la satisfacción de los clientes en la fase inicial del proyecto y en la fase final luego de la implementación del Modelo de Arquitectura Empresarial. De tal manera, los clientes indicaron una variación positiva del 60% respecto a la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas asignadas, de igual modo el tiempo de respuesta a sus requerimientos alcanzó el 60% de satisfacción. Por otro lado, se alcanzó una variación positiva de satisfacción de 30% con respecto a la relación de los clientes con los representantes de la empresa. Los clientes cambiaron su perspectiva en función a solicitar una próxima vez los servicios de la gestión de cobranza masiva de la empresa en un 50% de variación, mostrándose indiferentes cuando antes de la implementación se encontraron muy insatisfechos.

3.5. Análisis Económico de la Implementación

Tabla 15: Detalle del costo de las fases del sistema GeoGestión

ETAPA	RESPONSABLE	HORAS ESTIMADAS	COSTO (S/.)
Gestión del proyecto	Jefe de proyecto	56	2 800
Toma de requerimientos	Analista funcional	24	850
Análisis	Analista funcional	36	1 260
Diseño	Jefe de sistemas	92	3 680
Implementación	Jefe de sistemas	595	10 830
Despliegue	Asegurador de calidad	18	544
COSTO TOTAL DEL SISTEMA			19 420

La implementación del sistema *Geogestión* constó de seis fases: Gestión del proyecto, Toma de requerimientos, Análisis, Diseño, Implementación y Despliegue, las cuales estuvieron a cargo de la empresa Telefónica. La implementación se inició en la sede central que se encuentra en Trujillo y posteriormente se aplicó en las sedes de: Chiclayo, Chimbote, Piura e Ica. Sin embargo, los costos detallados en la Tabla 15 representan a la sede de Trujillo solamente.

Tabla 16: Costos diferidos del proyecto

CONCEPTO	MONTO (S/.)
Internet	170
Materiales de oficina	70
Movilidad	200
Luz	40
Asesoría	800
Teléfono	70
Otros gastos	100
TOTAL	1 450

En la tabla 16 se muestran los costos que se tomaron en cuenta para la realización del presente proyecto de investigación.

Tabla 17: Costos de Inversión del Proyecto

INVERSION DEL PROYECTO (S/.)	
Costo del sistema	19 420
Costos diferidos	1 450
TOTAL	20 870

El valor total de la inversión del proyecto se muestra en la tabla 17 donde se consideran: el costo del sistema detallado en la tabla 15 y los costos diferidos del proyecto de investigación detallados en la tabla 16.

Tabla 18: Flujo de Caja Libre Incremental

FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS		0	1	3	4	5	6
Ventas	1 204 613,89	1 275 582,12	1 403 140,33	1 683 768,40	2 020 522,08	2 222 574,29	2 444 831,71
Otros ingresos	13 512,66	19 543,27	12 514,21	16 268,47	17 895,32	14 316,26	18 611,13
Préstamo banco		12 522,00					
Total Ingresos	1 230 648,55	1 295 125,39	1 415 654,54	1 700 036,87	2 038 417,40	2 236 890,54	2 463 442,85
EGRESOS							
Mantenimiento del sistema			1 440,00	1 584,00	1 598,40	1 599,84	1 599,98
Mantenimiento de instalaciones	1 050,23	1 100,56	1 320,67	1 584,81	1 901,77	2 282,12	2 738,55
Mantenimiento de vehículos motorizados	2 353,20	2 558,12	3 069,74	3 683,69	4 420,43	5 304,52	6 365,42
Mantenimiento de maquinaria y equipos	2 863,36	2 930,10	3 516,12	3 551,28	3 586,79	3 622,66	3 658,89
Muebles y enseres	4 325,25	4 545,21	5 454,25	6 545,10	7 854,12	9 424,95	11 309,94
Sueldos y salarios	67 700,00	67 700,00	65 400,00	64 746,00	65 393,46	66 047,39	66 707,87
Otras remuneraciones	15 000,00	15 000,00	13 300,00	13 433,00	13 567,33	13 703,00	13 840,03
Movilidad	5 020,00	5 975,00	5 915,25	5 856,10	5 914,66	5 973,81	6 033,54
Internet y telefonía	5 200,20	5 295,60	4 422,00	4 864,20	5 350,62	5 885,68	6 474,25
Servicios de agua y luz	3 845,30	3 441,80	3 785,98	4 164,58	4 581,04	5 039,14	5 543,05
Útiles de escritorio	3 652,75	3 872,36	4 259,60	4 685,56	5 154,11	5 669,52	6 236,47
Costo de ventas	963 691,11	1 020 465,70	1 122 512,27	1 347 014,72	1 616 417,66	1 778 059,43	1 955 865,37
Gastos Administrativos	5 038,85	5 125,30	5 637,83	6 201,61	6 821,77	7 503,95	8 254,35
Gastos Financieros	4 563,90	4 885,10	5 373,61	5 910,97	6 502,07	7 152,27	7 867,50
Capacitaciones	5 601,20	5 452,50	5 997,75	6 597,53	7 257,28	7 983,01	8 781,31
Aplicación de préstamo		12 522,00					
Inversión propia		8 348,00					
Otros gastos	7 246,00	7 452,00	7 526,52	8 279,17	9 107,09	10 017,80	11 019,58

Cuota préstamo		5 950,72	8 331,00				
Total Egresos	1 097 151,35	1 182 620,06	1 267 262,59	1 488 702,31	1 765 428,60	1 935 269,09	2 122 296,10
Saldo de Caja	-133 497,20	112 505,33	148 391,95	211 334,56	272 988,80	301 621,45	341 146,74
Caja Acumulada	133 497,20	246 002,52	394 394,47	605 729,03	878 717,83	1 180 339,27	1 521 486,02

El flujo de caja proyectado, tal como se muestra en la tabla 18, se realizó en base a los años históricos 2016 y 2017, datos proporcionados por la empresa y los cuales fueron la base para proyectar los valores a 5 años desde el año 2018 hasta el año 2022.

Tabla 19: Evaluación Financiera de la Implementación

EVALUACIÓN FINANCIERA	
Supuestos	
Horizonte del proyecto	4 años
COK	20,00%
Resultados	
VAN	S/. 327.103,83
TIR	111%
B/C	S/. 3,45
Período de Recuperación	3,48

La evaluación económica del proyecto de implementación del Modelo de Arquitectura Empresarial, arrojó un valor actual neto de 327 mil 103.83 soles con una tasa interna de retorno de 111%, así como 3,45 soles de ganancia por cada sol invertido y un periodo de recuperación de 3,48 años; teniendo en cuenta la tasa de rentabilidad esperada del 20%. Según dichos datos, que se muestran en la tabla 19, se puede decir que el proyecto es aceptable y rentable.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

Los resultados de la implementación del Modelo de Arquitectura Empresarial permiten afirmar la hipótesis de la investigación planteada. *“El Modelo de Arquitectura Empresarial influye de manera positiva en la Gestión de Cobranzas de una empresa recaudadora en la ciudad de Trujillo”* debido a que los resultados demuestran que existe una relación entre la variable independiente “Modelo de Arquitectura Empresarial” y la variable dependiente “Gestión de Cobranzas”.

De igual manera, Gaitán y Navarro (2016) quienes en su tesis titulada *“Implementación de una Arquitectura Empresarial y su influencia en la Dirección Estratégica en una farmacia veterinaria, Trujillo 2015 – 2016”* pudieron reducir el personal dando un ahorro de S/. 50 400 (40%), disminución del costo del proceso de almacenamiento en un 80% que equivale a la suma de S/. 5 000 debido a que el proyecto de investigación permitió identificar las falencias de los procesos clave del negocio. Por otro lado, dichos resultados se relacionan con los obtenidos en la presente investigación ya que fue posible reducir el costo de servicio tecnológico en un 54% (43,657.12 soles).

Asimismo, los resultados se asemejan con el estudio del autor Bayona (2017) titulado *“Modelo Estratégico y su influencia en la Gestión de Procesos en el Área de Almacén de la empresa R&S Distribuidores S.A.C. de la ciudad de Trujillo, año 2017”* quien pudo evidenciar una mejora en el rendimiento: Proceso preparación de pedidos en un 90%, Proceso entrada de productos en un 87% y Proceso de salida de productos en un 85%, tiempo: Proceso de preparación de pedidos mejoró en un 3%, Proceso de entrada de productos en un 4% y Proceso de salida de productos en un 1%, costo: Proceso de entrada de productos en un 12%, proceso de preparación de productos en un 19% y proceso de salida de productos en un 20%. Estos resultados se asemejan a los resultados de la presente investigación al lograr aumentar la efectividad en un 7%, aumentar la eficiencia en base a la disminución del costo de gestión de cobranza en un 64% y aumentar la calidad en un 18%.

Por otro lado, los resultados del estudio *“Propuesta de una arquitectura empresarial para la organización Perú económico S.A.”*, realizado por los autores Chávez y Yaringaño (2015) quienes a través de su propuesta manifiestan que la Arquitectura empresarial permitió mejorar la gestión de los riesgos, gestionó mejor los riesgos financieros, administrativos y tecnológicos, así como obtener mayor rentabilidad y ser más eficientes a través de implementación de estrategias de productividad y crecimiento organizacional. De igual manera, la implementación del aplicativo *Geogestión* permitió mejorar la satisfacción de los clientes, alcanzando un incremento de 60% en el cumplimiento de las metas asignadas y un aumento de 60% en el tiempo de respuesta a los requerimientos.

De igual modo, los resultados de los autores Sánchez y Villamil (2017) con su tesis “*Gran Piloto de Implementación del Modelo de Referencia de Arquitectura Empresarial TOGAF 9.1 para la Dirección de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá*”, quienes estimaron que con la aplicación de la metodología a las Áreas de Bienestar que utilizan el Sistema de Información del Bienestar Universitario (SIBU), evidenciaron un ahorro en el primer año de \$74.925.000, al segundo año posterior a la implementación del ciclo de AE, se alcanzó un ahorro en costos por horas de mantenimiento, servicio y respuesta a PQRS de \$200.889.000 y en el sexto semestre el periodo en el cual el flujo de efectivo libre comenzó a presentar valores positivos. Por otro lado, en la presente investigación fue posible reducir el costo de la gestión de cobranza a un 64% siendo equivalente a 809 mil 984,65 soles.

4.2. Conclusiones

- El Modelo de Arquitectura Empresarial influye positivamente en la Gestión de Cobranzas en una empresa recaudadora según 3 parámetros de medición aplicados: efectividad, eficiencia y calidad de la gestión de cobranzas. Según el indicador de efectividad, el recupero de cartera aumentó en un 7%; de igual manera según el indicador de eficiencia, el costo de gestión de cobranzas disminuyó a 809 mil 984, 49 soles y finalmente según el indicador de calidad, la contactabilidad de clientes aumentó en un 18%. Los indicadores fueron desarrollados según el Anexo N° 12. De igual manera, los valores obtenidos concuerdan con los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción realizada a los trabajadores y clientes después de la implementación como se muestra a detalle en el Anexo N° 09 y Anexo N° 11.
- El diagnóstico situacional de la empresa que comprendió un análisis exhaustivo de los factores internos que indicaron que las fuerzas internas son favorables con un peso ponderado total de 2.30 contra 0.51 de las debilidades, según la tabla 21, y externos que indicaron que el peso ponderado total de amenazas 1.60 es mayor al ponderado total de las debilidades 1.42. Esto significa que la empresa tenía más riesgos externos y necesitaba implementar estrategias que ayudaran a mitigar estos factores según muestra la tabla 24. De igual manera, las encuestas de satisfacción realizadas a los empleados y clientes detallados en los Anexos N° 08 y N° 10, brindan un enfoque más amplio sobre la realidad de la empresa antes de la implementación.
- El diseño del Modelo de Arquitectura Empresarial para la empresa recaudadora se desarrolló bajo el enfoque del marco de referencia TOGAF con la finalidad de alinear los procesos de la empresa, en este caso la Gestión de Cobranzas, con los objetivos organizacionales e integrando Tecnología de la Información, para mayor información sobre cada una de las Arquitecturas desarrolladas revisar los Anexos: N° 01, N° 02, N° 03, N° 04 y N° 05.

- La implementación del Modelo de Arquitectura Empresarial para la empresa recaudadora tuvo resultados favorables en cuanto a las cuatro arquitecturas, en la Arquitectura de Negocio se redujo notablemente los tiempos de la Gestión de Cobranzas a un 50% aproximadamente, en la Arquitectura de Datos se redujo el tiempo de Gestión de Cobranzas Telefónica a un 70%, de igual manera el tiempo de Gestión de Cobranzas Presencial a un 96% y el cumplimiento de las consultas de datos se mejoró en un 100%, en la Arquitectura de Aplicaciones el tiempo se redujo a un 77% y en la Arquitectura de Tecnología los costos del servicio tecnológico disminuyeron a un 54%, para mayor alcance revisar los resultado del proyecto y el Anexo N° 06.
- El impacto económico de la implementación del Modelo de Arquitectura Empresarial en la empresa recaudadora demuestra que el proyecto es rentable ya que genera una rentabilidad de 327 mil 103.83 soles a un periodo de recuperación de 3,48 años con una tasa interna de retorno del 111%.

REFERENCIAS

- Arango, M., Londoño, J. & Zapata J. (2010). Arquitectura Empresarial – Una visión general. Publicado en Revista Ingenierías Universidad de Medellín. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rium/v9n16/v9n16a09.pdf>
- Bayona, Arnold (2017) Modelo Estratégico y su influencia en la Gestión de Procesos en el Área de Almacén de la empresa R&S Distribuidores S.A.C. de la ciudad de Trujillo, año 2017. Universidad Privada del Norte.
- Campanella, V (2016) Segundo conversatorio de los líderes de la cobranza “Planes de choque, estrategias especiales y mapeo de carteras según tendencias” por Ciclo de Riesgo La revista para expertos del mundo del crédito y la cobranza
- Chávez, P. y Yaringaño, L. (2015) Propuesta de una arquitectura empresarial para la organización Perú económico S.A. Universidad de Ciencias Aplicadas, Lima - Perú.
- Chirinos, M. (2002) Modelo de gestión de cartera morosa [Trabajo Especial de Grado] Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [En línea] Recuperado el 15 de enero del 2017, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/chirinos_rm/chirinos_rm.pdf
- Chombo F. y Contreras E. (2014) Plan Estratégico y Arquitectura Empresarial de Trans Solutions Systems S.A.C. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
- David, Fred (2013). Conceptos de administración estratégica por Pearson Educación de México, Decimocuarta edición.
- EQUIFAX, Inc. (Congreso de Administración de Riesgo de Crédito Comercial y de Consumo [CONACRE], 2016).
- Escudero, R (2015). Indicadores de gestión de cobranzas. CMS Forum
- Fernández (2015) Empresas de cobranzas tienen un mercado de cerca de S/. 3 mil millones [En línea] Recuperado el 14 de enero del 2017, de: <http://rpp.pe/economia/economia/empresas-de-cobranzas-tienen-un-mercado-de-cerca-de-s-3-mil-millones-noticia-408259>
- Fontaine, Ernesto (1973) Evaluación social de proyectos. Undécima Edición, Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Gaitán L. y Navarro, J. (2016) Implementación de una Arquitectura Empresarial y su influencia en la Dirección Estratégica en una farmacia veterinaria, Trujillo 2015 – 2016. Universidad Privada del Norte.
- Granja, C. y Vallejo (2015) Adopción de un Marco Metodológico de Arquitectura Empresarial en una empresa Gubernamental, caso de estudio Administración de Impuestos. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Gish, Will (2017). Definition of Strategy Models. Recuperado de: <http://smallbusiness.chron.com/definition-strategy-models-15431.html>

- Goslin, D (2012). Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis, por Deloitte. Extraído de:
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx\(es-mx\)Cobranza_recuperacion_2012.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx(es-mx)Cobranza_recuperacion_2012.pdf)
- Kotler P.; Armstrong G. (1994) Mercadotecnia. Sexta Edición, Prentice Hall, Brealey
- Richard, A.; Stewar, C. (1990). Principios de Finanzas Corporativas. Quinta Edición. McGraw-Hill.
- La banca en el 2016: El año en cifras [En línea] Recuperado el 10 de enero del 2017, de:
<http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-SEMANAL-225.pdf> (página 4)
- Montaño, Agustín (2013) Administración de la cobranza. Editorial Trillas.
- Molano, A. (2015). ¿Qué es TOGAF? Extraído de:
<https://www.colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/8163-que-es-togaf.html>
- Molina, V (2005) Estrategias de cobranza en época de crisis. Tercera Edición. México: ISEF Empresa Líder.
- Vries, M. (2009). Evaluating and Refining the Enterprise Architecture as Strategy, 20 (May 2009), 31 – 43. Extraído de: <http://www.scielo.org.za/pdf/sajie/v20n1/04.pdf>
- Sainz, J (2003). El plan estratégico en la práctica por ESIC editorial
- Sánchez, L. y Villamil, J. (2017) Gran Piloto de Implementación del Modelo de Referencia de Arquitectura Empresarial TOGAF 9.1 para la Dirección de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá - Colombia.
- Santandreu, E (2009) Manual para la gestión del crédito a clientes. Primera Edición. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Stoner, James; Freeman, Edward; Gilbert Jr., Daniel, (1995). Administración, Sexta Edición, Prentice Hall.
- Tang, A.; Han, J. y Chen, P. (2004) A Comparative Analysis of Architecture Frameworks. School of Information Technology, Centre for Component Software and Enterprise Systems.
- Van Horne, J. C., y Wachowicz, J. M., (1994). Fundamentos de Administración, Octavo Edición, Prentice May, México.
- Wittlinger, B (2008) Mejores prácticas en estrategias de cobranza. Extraído de:
https://www.smartcampaign.org/storage/documents/Tools_and_Resources/IS26SP.pdf

ANEXOS

ANEXO Nº 01: MODELO DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

1. Fase Preliminar

Las Fases de la Metodología BPM: RAD utilizando TOGAF como marco de referencia de la Arquitectura Empresarial:

1.1. Estructura organizacional

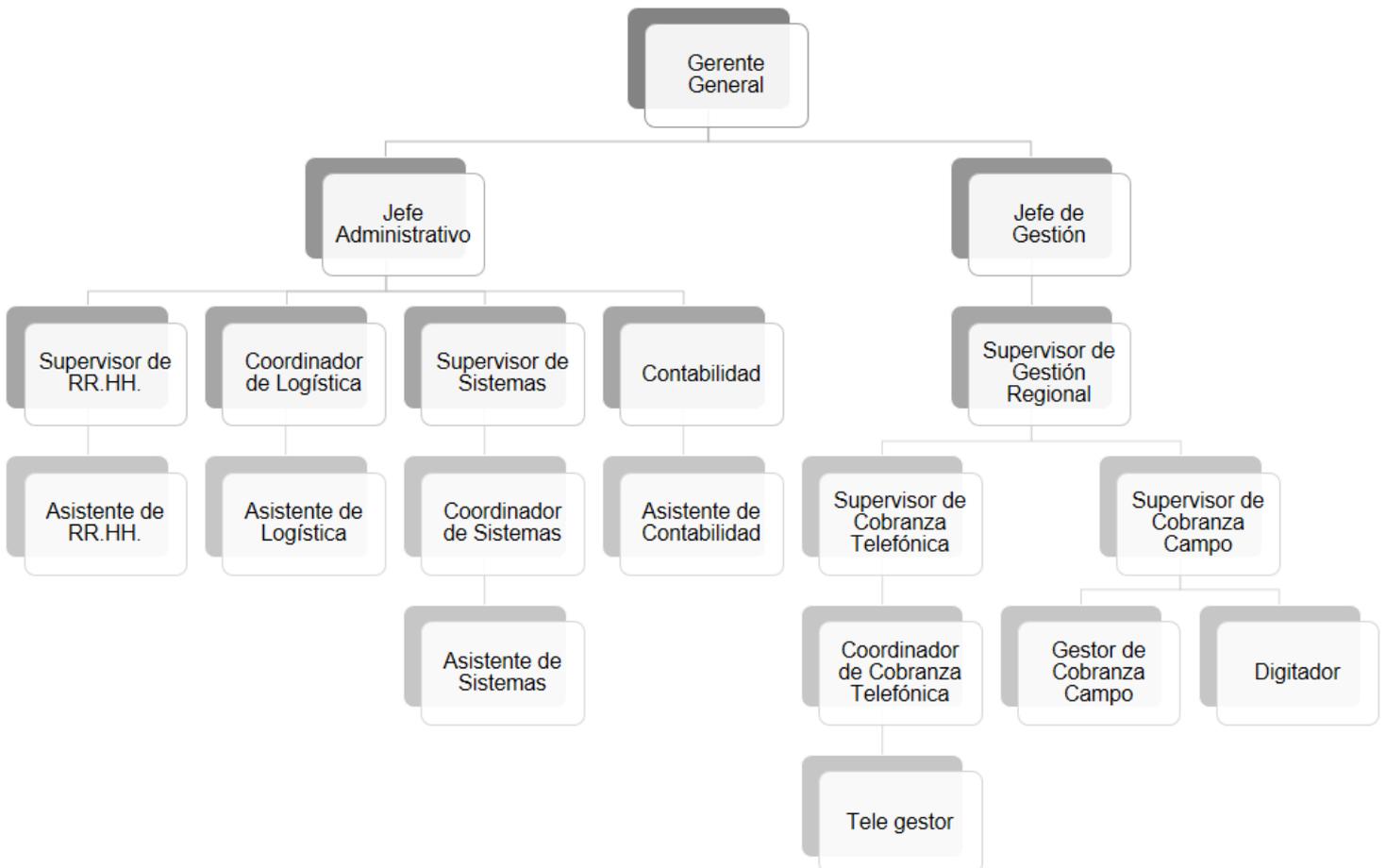


Figura 28: Organigrama de la empresa recaudadora

1.2. Visión y Misión

1.2.1. Visión

Ser reconocida como la empresa líder en resultados y calidad en la gestión integral de cobranzas, logrando alianzas estratégicas con nuevas empresas para la reducción de sus indicadores de morosidad.

1.2.2. Misión

Somos aliados estratégicos de las empresas que requieren de nuestros servicios, brindándoles soluciones ágiles y eficientes a través de la tecnología, que contribuyan a optimizar la gestión de cobranzas en el menor tiempo posible, garantizando la calidad de los servicios, reflejando nuestra vocación y experiencia en los resultados, dentro de un marco de compromiso, integridad, seguridad y confiabilidad, generando valor a nuestros clientes, colaboradores y a la sociedad.

1.3. Cadena de valor

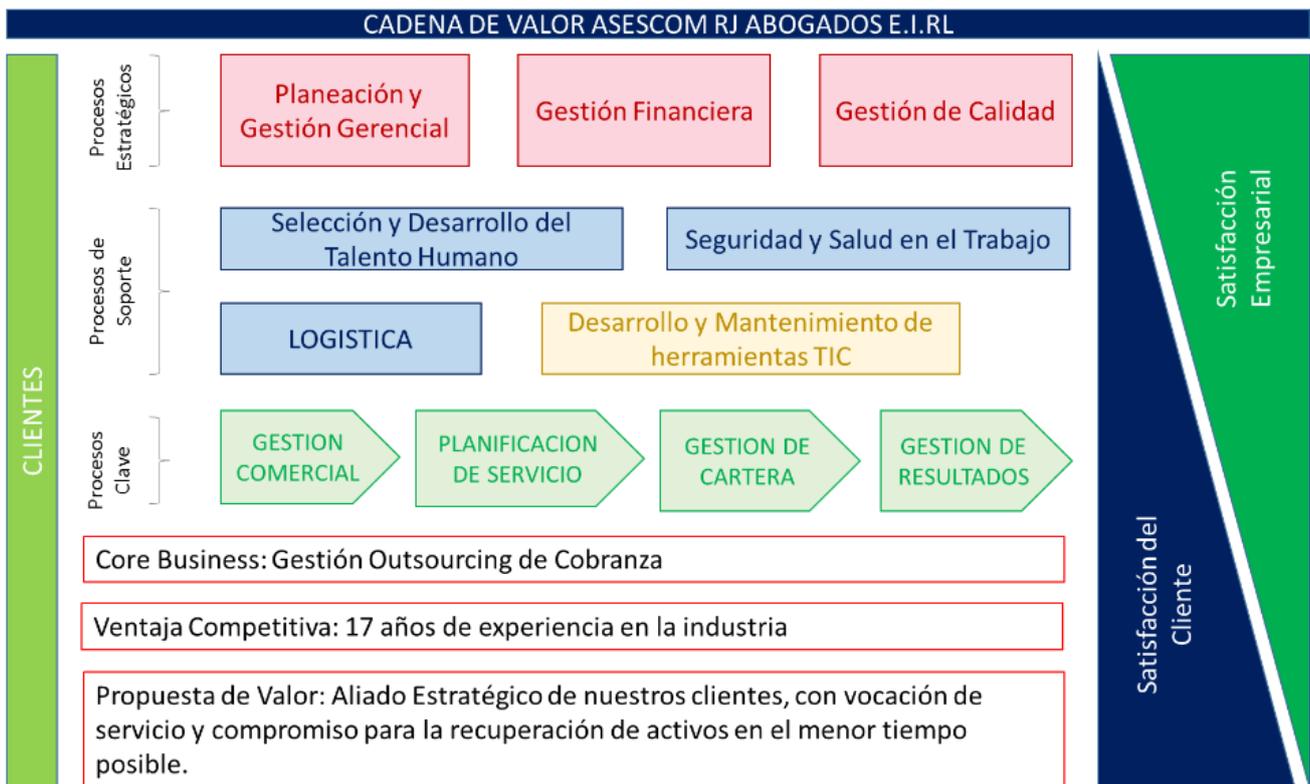


Figura 29: Cadena de valor de la empresa recaudadora

1.4. Factores de interés

Tabla 20: Factores de interés del análisis de la Cadena de Valor

Factores	Fortalezas	Debilidades
Planeación y Gestión Gerencial	Visión a largo plazo y direccionamiento del negocio	Ausencia de un planeamiento estratégico. Estructura organizacional no integrada.
Gestión Financiera	Manejo y disposición del presupuesto	Carencia de Control y documentación contable en hojas de cálculo
Mejora continua y Control	Productividad y competitividad en el mercado	Resistencia al cambio
Selección y Desarrollo del Capital Humano	Experiencia del personal en las áreas de la empresa	Falta de procedimientos documentados que establezca las actividades y normativas que deben cumplirse dentro de las áreas de la empresa.
Seguridad y Salud en el Trabajo	Mantiene la productividad de los empleados en la realización de las actividades.	Falta de un reglamento de cumplimiento de las normativas de seguridad y salud en el trabajo
Logística	Capacidad de suministro en el servicio	
Desarrollo y Mantenimiento de Tecnología de la Información, comunicación y Sistemas	Eficiencia en la ejecución de las actividades que se realizan en el área.	Falta de uso de sistemas de información gerenciales.
Gestión Comercial	Incremento del conocimiento de la organización. Diseño de estrategias competitivas que ayuden a alcanzar el objetivo de la organización	Falta de publicidad a través de un canal comercial
Planificación del Servicio	Orden y direccionamiento en las actividades a realizar	Ausencia de un plan de acción
Gestión de Cartera	Personalización en la Gestión de Cobranza según la categoría de morosidad.	Baja disponibilidad de información Alto tiempo de gestión de cuentas. Bajo recupero en gestión de cobranza presencial.
Gestión de Resultados	Evaluación de los resultados generados	Falta de indicadores TMO, Ranking y Efectividad en tiempo real.

1.5. Análisis AMOFHIT

Tabla 21: Análisis AMOFHIT de la empresa recaudadora

Áreas	Debilidades	Fortalezas
Administración y Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de un planeamiento estratégico - Falta de uso de sistemas de información gerenciales. - Estructura organizacional no integrada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interacción de todas las áreas de la empresa. - Buen clima laboral
Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de un área específica de marketing e imagen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento de la empresa en el mercado. - Estrategias de marketing para clientes morosos.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de la meta indicada por operación - N° de operadores de cobranzas no cubren la demanda de los clientes de la empresa. - Falta de indicadores de resultados y estandarización de operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rápido abastecimiento de materiales - Uso de Vehículos motorizados en la gestión de campo. - Manejo de las Tecnologías de la Información
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de un apalancamiento financiero para cubrir un plan estratégico que mejore el desempeño de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Declaraciones tributarias presentadas correcta y oportunamente
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación de capital humano - Carencia de un plan de incentivos - Falta de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital Humano motivado - Empleados en constante capacitación - Personal con experiencia
Tecnología de Información y Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Caídas del sistema y pérdida de información. - Carencia de data warehouse para el almacenamiento - Lentitud en la Gestión Usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema y software de call center eficiente para la gestión de cobranza - Soporte inmediato a incidencias tecnológicas.
Investigación y Desarrollo		<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nuevas sucursales en distintas ciudades del país. - Evaluación continua de la gestión de cobranza.

1.6. Evaluación de los factores internos

Tabla 22: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

ADESCOM - RJ ABOGADOS				
	Fortalezas	Peso	Calificación	Valor
1	Visión a largo plazo y direccionamiento del negocio	0.025	4	0.10
2	Manejo y disposición del presupuesto	0.025	4	0.10
3	Productividad y competitividad en el mercado	0.04	3	0.12
4	Experiencia del personal en las áreas de la empresa	0.025	3	0.075
5	Mantiene la productividad de los empleados en la realización de las actividades.	0.025	4	0.10
6	Capacidad de suministro en el servicio	0.015	3	0.045
7	Eficiencia en la ejecución de las actividades que se realizan en el área.	0.025	4	0.10
8	Incremento del conocimiento de la organización.	0.025	4	0.10
9	Diseño de estrategias competitivas que ayuden a alcanzar el objetivo de la organización	0.025	3	0.075
10	Orden y direccionamiento en las actividades a realizar	0.025	4	0.10
11	Personalización en la Gestión de Cobranza según la categoría de morosidad.	0.04	4	0.16
12	Evaluación continua de los resultados de la gestión de cobranzas	0.025	4	0.10
13	Interacción de todas las áreas de la empresa.	0.025	4	0.10
14	Buen clima laboral	0.015	3	0.045
15	Posicionamiento de la empresa en el mercado	0.025	3	0.075
16	Estrategias de marketing para clientes morosos.	0.015	3	0.045
17	Manejo de las Tecnologías de la Información	0.04	4	0.16
18	Declaraciones tributarias presentadas correcta y oportunamente	0.010	3	0.03
19	Capital Humano motivado	0.025	3	0.075
20	Empleados en constante capacitación	0.025	4	0.10
21	Sistema y software de Call Center eficiente para la gestión de cobranza	0.04	4	0.16
22	Soporte inmediato a incidencias tecnológicas.	0.025	3	0.075
23	Uso de vehículos motorizados en la gestión de campo	0.025	4	0.10
24	Apertura de nuevas sucursales en distintas ciudades del país.	0.04	4	0.16
TOTAL FORTALEZAS				2.30

	Debilidades	Peso	Calificación	Valor
1	Ausencia de un planeamiento estratégico	0.03	1	0.03
2	Estructura organizacional no integrada.	0.03	1	0.03
3	Carencia de Control y documentación contable en hojas de cálculo	0.015	2	0.03
4	Resistencia al cambio	0.015	2	0.03
5	Falta de procedimientos documentados que establezca las actividades y normativas que deben cumplirse dentro de las áreas de la empresa.	0.025	2	0.05
6	Falta de uso de sistemas de información gerenciales	0.025	2	0.05
7	Falta de publicidad a través de un canal comercial	0.010	2	0.02
8	Ausencia de un plan de acción	0.030	1	0.03
9	Falta de un área específica de marketing e imagen.	0.010	2	0.02
10	Incumplimiento de la meta indicada por operación	0.015	1	0.015
11	N° de operadores de cobranzas no cubren la demanda de los clientes de la empresa.	0.025	1	0.025
12	Falta de indicadores de resultados y estandarización de operaciones.	0.025	1	0.025
13	Carencia de un apalancamiento financiero	0.015	2	0.03
14	Alta rotación de Capital Humano	0.025	2	0.05
15	Carencia de un plan de incentivos	0.015	1	0.015
16	Caídas del sistema y pérdida de información.	0.025	1	0.025
17	Carencia de data Warehouse para el almacenamiento	0.015	1	0.015
18	Lentitud en la Gestión Usuarios	0.020	1	0.020
TOTAL DEBILIDADES				0.51
TOTAL		1.00		2.81

Fuente: Cadena de Valor y Análisis AMOFHIT

Interpretación: Las fuerzas internas son favorables con un peso ponderado total de 2.30 contra 0.51 de las debilidades.

El puntaje ponderado total con 2.81 está por encima del promedio (2.5), lo que significa que internamente es una empresa sólida, con factores internos favorables.

Leyenda:

Fortalezas

Debilidades

Fortaleza mayor = 4

Debilidad mayor = 1

Fortaleza menor = 3

Debilidad menor = 2

1.7. Análisis PEST

El análisis externo de una organización es clave para evaluar con un enfoque integral y sistémico las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas (D' Alessio p. 125, 2008).

El negocio de tercerización de cartera asignada para la empresa recaudadora tiene como principal insumo la cartera vencida y castigada de las empresas del sector financiero, sin embargo, la salud de los negocios está siendo condicionados por factores externos a ella, los cuales pueden generar la limitación de su obtención y cobranza futura, por ello es necesario analizar aspectos externos e internos que afectan a la industria donde se desarrolla.

Un adecuado análisis brinda mayor información y precisión en la identificación de aquellas variables que miden la vulnerabilidad de la empresa.

1.7.1. Aspecto Político: Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

1.7.1.1. Políticas de Inversión

La oportunidad que muestra el Perú frente a nuevas inversiones y negocios ha mejorado notablemente producto de la sinergia generada entre organismos gubernamentales, los cuales son liderados por PRO – INVERSIÓN dentro del marco de la política de Inversión (Ver anexo 1), como resultado el Perú se ha situado en una posición notable frente a los inversionistas a nivel mundial ya que muestra un nivel de estabilidad alto, avalado por el crecimiento económico de los últimos años mediante la apertura de nuevos mercados y cambios en el marco legislativo. El Banco Mundial a través del “Doing Business” ubica a Perú en el periodo 2016 en la posición 54 y es 3ro en el ranking regional.

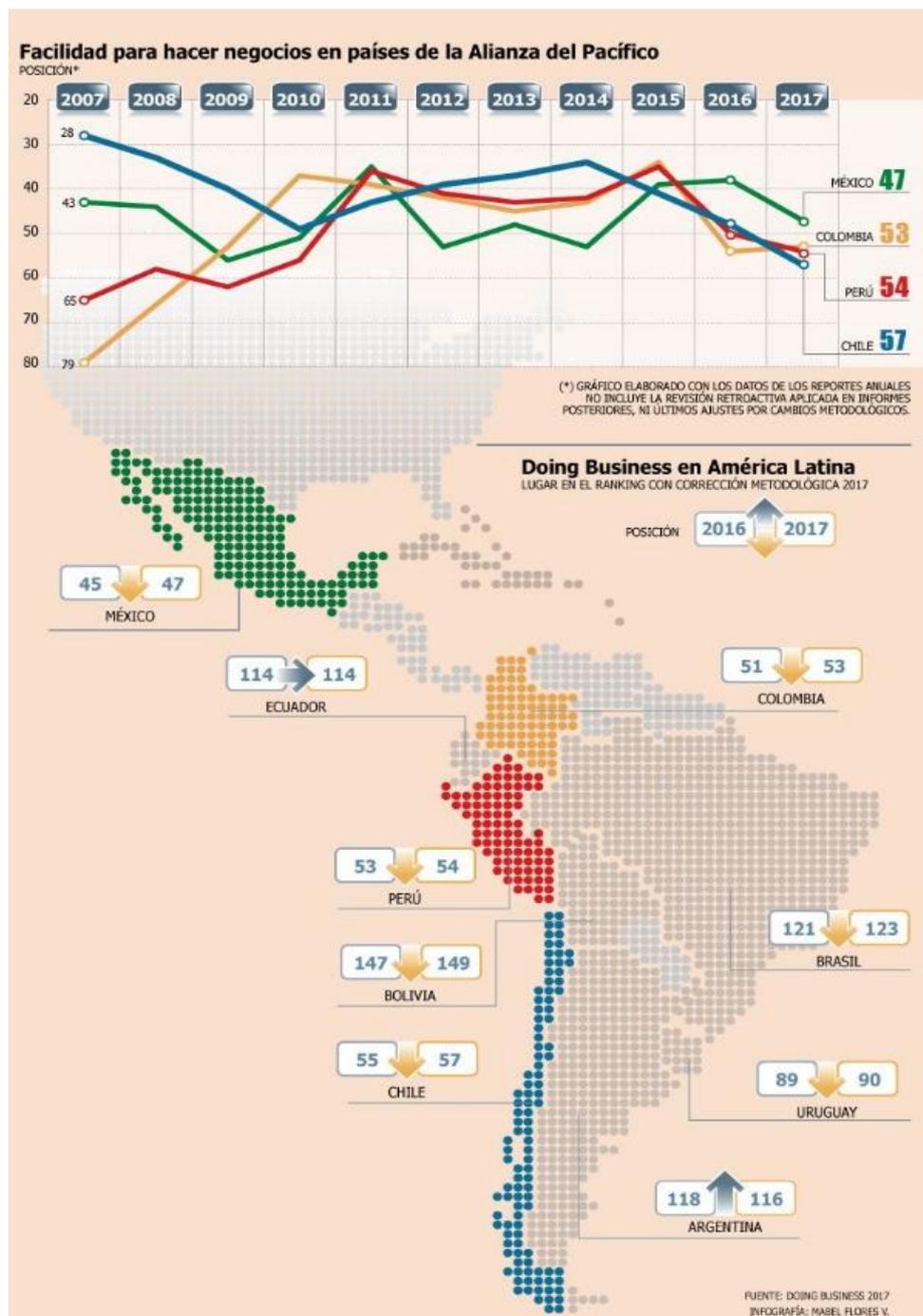


Figura 30: Ranking Regional Doing Business 2016

Fuente: Banco Mundial (13th Doing Business 2016)

La Latin Business Index 2015 muestra al Perú como el cuarto mejor ambiente macroeconómico de América latina basado en su crecimiento económico y su baja tasa de inflación.

Latin Business Index 2015				
Rank	Cambio	País	Puntuación	Cambio
1	=	Chile	20.12	-0.50
2	=	Panamá	19.50	-0.42
3	+1	México	17.68	0.16
4	-1	Perú	17.63	-0.23
5	=	Costa Rica	17.41	-0.05
6	=	Colombia	17.23	0.15
7	+1	Rep. Dominicana	16.70	0.50
8	+2	Paraguay	16.49	0.47
9	-2	Uruguay	16.07	-0.34
10	-1	Guatemala	16.03	-0.04
11	=	Ecuador	15.77	0.18
12	+1	Bolivia	15.44	0.04
13	-1	El Salvador	15.41	-0.01
14	=	Nicaragua	14.98	-0.41
15	+1	Honduras	14.66	0.15
16	-1	Brasil	14.48	-0.49
17	=	Argentina	6.38	-5.66
18	=	Venezuela	-5.76	-6.84
Promedio		Latinoamérica	14.79	-0.74

Figura 31: Latin Business Index 2015

Fuente: Latin Trade

Según estos resultados, se muestra un notorio avance en los últimos 15 años, pero aun es necesario seguir con el crecimiento ya que existen algunos puntos que disuaden a las empresas a invertir y que deben tomarse en cuenta.

1.7.1.2. Altos niveles de impuestos

Según el diario Gestión del 18 de junio del 2016¹, el IGV del país es el 4to más alto respecto al promedio de América Latina (15.2%), superior al de Colombia y México e inferior a Chile y Brasil; respecto al IR se mantiene dentro del promedio de la región, pero superior al de Chile y Brasil respectivamente.

¹ Cfr. Diario Gestión –“IGV: Perú es la cuarta economía con la tasa más alta en la región” del 18 de Julio del 2016 – Link: <http://gestion.pe/economia/igv-peru-cuarta-economia-tasa-mas-alta-region-2165771>

TASAS DE IMPUESTOS PRINCIPALES		
	Impuesto al Valor Agregado	Impuesto a la Renta
PERU	18	30 (28)
LAC-20 (Promedio)	15.2	28.5
OCDE (Promedio)	19.2	25
BRASIL	19	15-25%
CHILE	19	25
COLOMBIA	16	33
MEXICO	16	30

Figura 32: Tasas de Impuestos principales comparativo regional

Fuente: Gestión y CIAT

1.7.1.3. Corrupción en el sistema legal

Según el IEDEP el IPC (Índice de Percepción de la Corrupción), el Perú se ubica en el puesto 88 de 168 países incluidos, 3 puestos por debajo respecto al ranking previo, entrando en un proceso de involución que considera a entidades como la Policía Nacional y al Sistema Judicial corrupto, mostrándose el estado de derecho habilitado, suponiendo un grave riesgo para que las empresas extranjeras intenten resolver conflictos a través del sistema judicial.

En cuanto a los países sudamericanos, el primer lugar lo ocupa Uruguay (74 puntos), ubicándose en el puesto 21 a nivel mundial; le sigue Chile (70), en el puesto 23; Brasil (38), en el puesto 76; Colombia (37), en el puesto 83; y Perú (36), en el puesto 88. Cabe mencionar que la diferencia en puntuación entre el segundo y tercer lugar es marcada. El Perú se ubica en el puesto 5 de 10 países analizados en Sudamérica y en el puesto 9 de los 20 países ubicados en Sudamérica y Centroamérica.

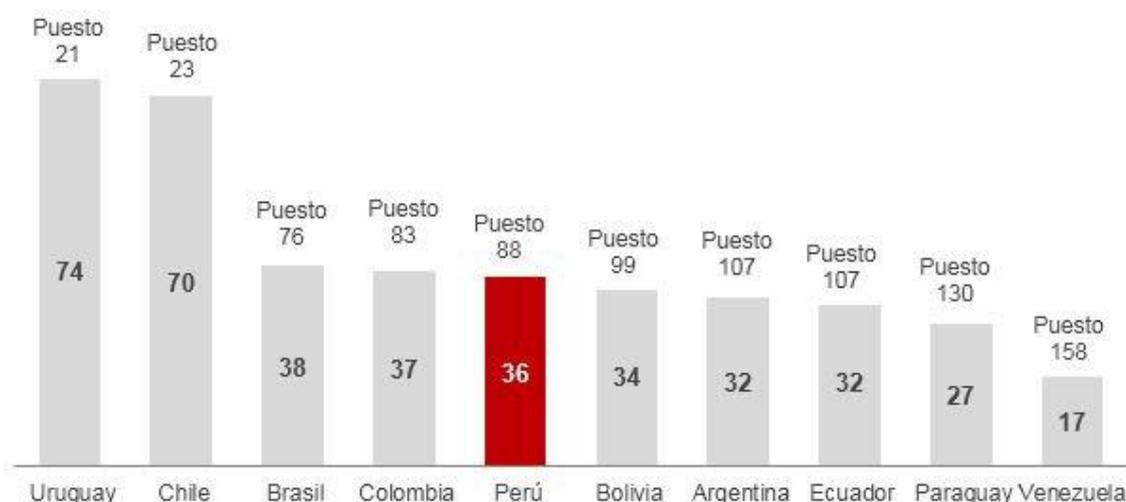


Figura 33: América del Sur: Ranking a nivel mundial del Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) - 2016

Fuente: Transparency International.

Elaboración: Aurum Consultoría y Mercado

1.7.1.4. Acuerdos Internacionales

Los acuerdos de protección y promoción recíproca de inversiones y acuerdos comerciales se mantienen, los que incluyen capítulos de inversión, asimismo 8 convenios para evitar doble tributación con la comunidad andina de naciones que incluyen a los países de: Brasil, Chile, México, Canadá, Corea, Portugal y Suiza.

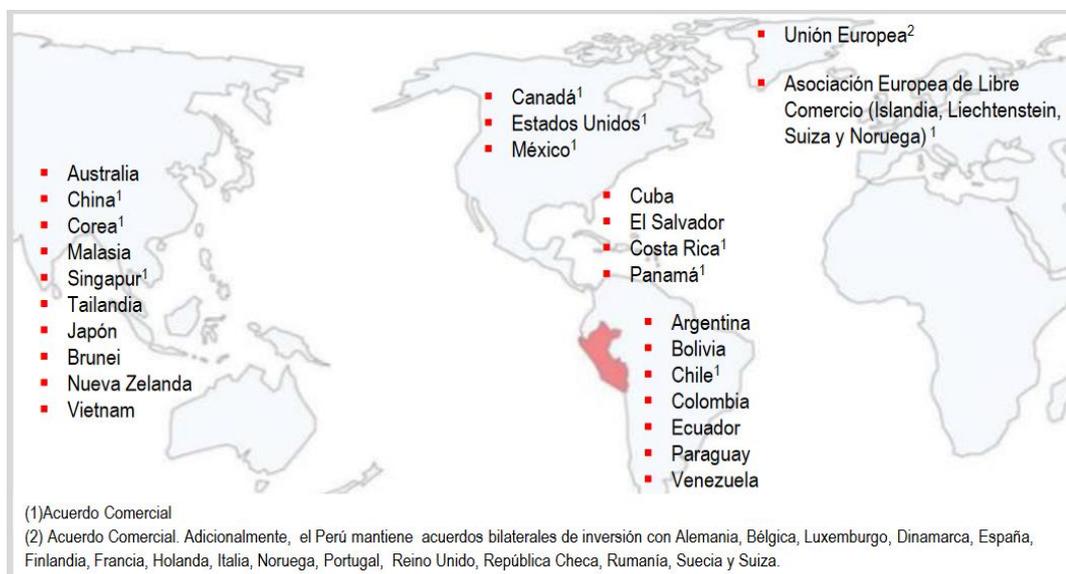


Figura 34: Acuerdos comerciales y bilaterales de inversión

Fuente: Promperú - ¿Por qué invertir en el Perú? –Setiembre 2016.

Es válido mencionar que el gobierno del actual plantea reducir el IGV hasta el 15% (1 punto por año) y la reducción del IR para pequeñas y medianas empresas a 10% por un plazo de 10 años.

1.7.1.5. Político e Inclusión Financiera

El país tiene una política de inclusión financiera muy marcada, primero en el ranking del Microscopio Global que evalúa el entorno normativo para la inclusión financiera de 55 países.

“Perú es líder en el desarrollo de estrategias innovadoras y coordinadas en la promoción de la inclusión financiera, con objetivos como una creciente penetración bancaria, una mejora de la educación financiera, la reducción de costos de transacción y el fomento del uso de la tecnología “según Microscopio Global 2015 - The Economist Intelligence Unit.

A pesar del crecimiento económico favorable y del importante crecimiento de los mercados financieros en el país no ha sido suficiente; aún persiste una baja profundización financiera con respecto a la región, tal es así que en el Ranking de Inclusión Financiera de BBVA Research ocupa el puesto 68 por debajo del promedio alcanzado por países con ingresos medio-alto, pero ha subido 11 posiciones, como resultado de una política de estado presidida por la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), con la finalidad de promover el acceso y uso responsable de servicios financieros los cuales están basados en tres pilares: Acceso, Uso y Calidad).

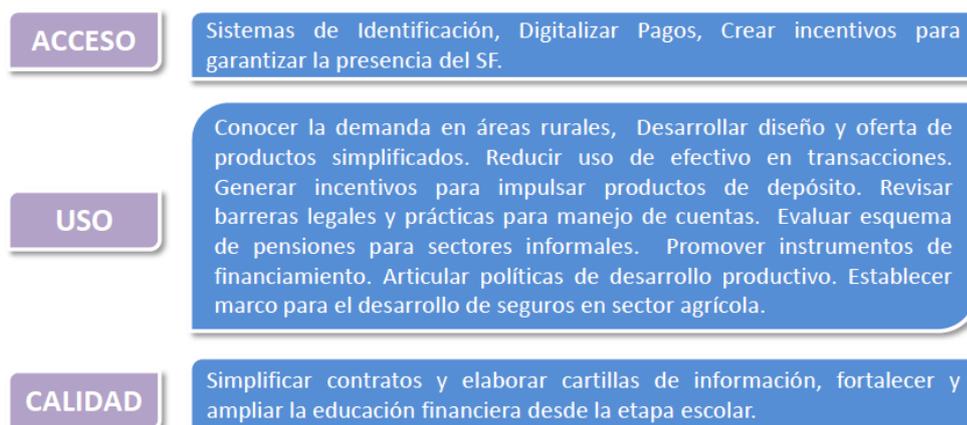


Figura 35: Pilares de los Servicios Financieros

Fuente: ENIF 2016 – MIDIS

Posición	País	Variación respecto el 2011	Posición	País	Variación respecto el 2011
1	Israel	+32	43	Costa Rica	-2
2	Corea del Sur	+3	56	Uruguay	+2
3	Canadá	+5	57	Ecuador	+4
4	Brasil	+17	62	Venezuela	+4
5	Japón	+8	68	Perú	+11
14	Estados Unidos	+1	70	Argentina	+5
16	Alemania	+2	81	Panamá	+18
22	Bangladesh	+42	88	Bolivia	+5
31	Chile	+23	97	Mexico	-6
36	Colombia	+21	137	Camboya	-30

Figura 36: Ranking del Índice Multidimensional de Inclusión Financiera

Fuente: BBVA Research, "Avances en Inclusión Financiera 2016: Índice Multidimensional de Inclusión Financiera MIFI"

La ENIF en conjunto con los diferentes organismos gubernamentales y el sector privado dirigen su estrategia en líneas de acción, las cuales hemos escuchado mucho en los últimos años (crecimiento de las microfinanzas, el BIM entre otros), y han dado como resultado que el sistema financiero crezca.



Figura 37: Líneas de acción de la ENIF

Fuente: Estrategia Nacional de Inclusión Financiera –Julio del 2016

Con respecto al recién inaugurado sistema de billetera electrónica a través de la banca móvil cuenta actualmente con 70 mil usuarios y surge como alternativa de inclusión financiera.

La transición digital de Perú será clave en este proceso. Todavía en nivel inicial

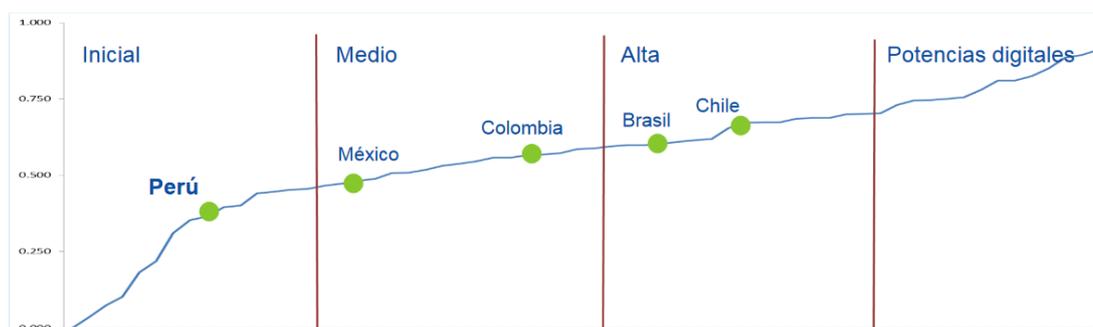


Figura 38: Índice de Digitalización

Fuente: BBVA Research – ¿Dónde estamos en inclusión financiera? Del 11/06/2016

Según la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF) indica que el sistema financiero peruano ha mostrado un notable crecimiento en los últimos 10 años donde las colocaciones crecieron 4.3 veces y los depósitos en 3 veces, lo cual supone en este contexto que Perú ha logrado consolidar su desempeño en términos de estabilidad y eficiencia, sin embargo, existen brechas entre profundidad y acceso son distantes con respecto a otros países.

1.7.1.6. Ley General del Sistema Financiero - Provisiones

La constitución de las provisiones bancarias está definida en la ley general del sistema financiero como uno de los medios para atenuar los riesgos de las cuentas de ahorro, el cual mitiga el riesgo de que al término del plazo establecido y en convenio por la entidad bancaria y el ahorrista no reciba su capital más intereses.

PROVISIONES ESPECIFICAS SEGUN CATEGORIA DE RIESGO ^{/1}			
Categoría de Riesgo	Tabla 1	Tabla 2	Tabla 3
Con Problemas Potenciales	5.00%	2.50%	1.25%
Deficiente	25.00%	12.50%	6.25%
Dudoso	60.00%	30.00%	15.00%
Pérdida	100.00%	60.00%	30.00%

Figura 39: Cuadro de Provisiones Específicas según Categorías de Riesgo
Fuente: ASBANC

TASAS DE PROVISIONES PARA CREDITOS EN CATEG. NORMAL	
Típos de crédito	Genéricas
Corporativos	0.70%
Grandes empresas	0.70%
Medianas empresas	1.00%
Pequeñas empresas	1.00%
Microempresas	1.00%
Consumo revolventes	1.00%
Consumo no-revolventes	1.00%
Hipotecarios para vivienda	0.70%

Figura 40: Tasas de provisiones para créditos

Fuente: ASBANC

1.7.1.7. Regulaciones Gubernamentales

La legislación y supervisión bancaria son factores críticos a considerar con el fin de evitar que el sistema financiero sea vulnerable. En el país, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los sistemas financieros, de seguros y del Sistema Privado de Pensiones (SPP), así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo; su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP.

Dentro de las regulaciones emitidas por el comité de Supervisión Bancaria de Basilea en el documento "Convergencia internacional de medidas y normas de capital" se establecieron los siguientes pilares: 1. Requerimiento de Capital, 2. Principios del proceso de revisión supervisora y 3. Disciplina de mercado. Se trabajó desde el 2009 un conjunto de reformas con el objetivo de fortalecer la regulación, la supervisión y la gestión de riesgos del sistema financiero, de manera que este pueda afrontar de manera positiva los escenarios de la crisis económica mundial.

Desde la implementación de las regulaciones, el sector financiero peruano ha logrado una sólida posición, estable y con buenas provisiones para enfrentar la crisis internacional. Por su parte la SBS, ha logrado reconocimientos importantes gracias a su exitosa gestión de supervisión y regulación. En el 2014, la FMI y el Banco Mundial afirmaron el buen nivel de supervisión y colocándolo como uno de los mejores países en Latinoamérica. (Caretas, 2014 – p. 08).

1.7.2. Aspecto Económico: Fuerzas económicas y Financieras

1.7.2.1. Economía Mundial

Los pronósticos de crecimiento de la economía mundial han presentado un déficit a partir de diciembre del 2015 hasta la fecha, según Latin Focus Consensus Forecast (LFCF), indica que el crecimiento proyectado para el 2016 disminuyó de 3.1 % a 2.7% y para el 2017 a 3.1% (0.1% menor al proyectado).

Esto como resultado del menor crecimiento de la economía de Estados Unidos de América, el deterioro de la clasificación de las economías desarrolladas como Japón, Reino Unido y que en general muestran inseguridad en su estabilidad financiera, llevando una caída del comercio internacional adicionalmente la baja en los precios de los commodities (minerales, petróleo y alimentos) y expectativas de políticas monetarias divergentes.

El 27 de Julio del 2016 la Reserva Federal (FED) decidió mantener el tipo de interés diferente a la estrategia anunciada en el 2015, la cual contemplaba cuatro incrementos de 25 puntos durante el 2016, luego del primer aumento en 7 años, reflejando incertidumbre sobre la solidez de la recuperación de la economía a corto plazo y largo plazo.

Cabe mencionar que el PBI de Estados Unidos de América creció a una tasa anual del 12% para el periodo de abril y junio frente al pronóstico de la FED de 26%; esto reduce la probabilidad de que incrementen las tasas de interés para el último trimestre del año. Asimismo, si la FED aumentara la tasa según su estrategia afectaría directamente al rubro corporativo peruano por el endeudamiento en dólares, aquellas empresas que usen líneas de crédito en el exterior o financiamiento a largo plazo en el sistema bancario como por emisión de bonos los cuales afrontarían una tasa de interés alta.

A pesar de ello el BCRP en el reporte semestral de Inflación de junio del 2016 estima un mayor dinamismo de la economía mundial con tasas estimadas en 3.6% y 3.7% para el 2017 respectivamente en su proyección anual, luego de dos años de crecimiento bajo.

1. Posición mundial de inversión internacional (porcentaje del PIB mundial)

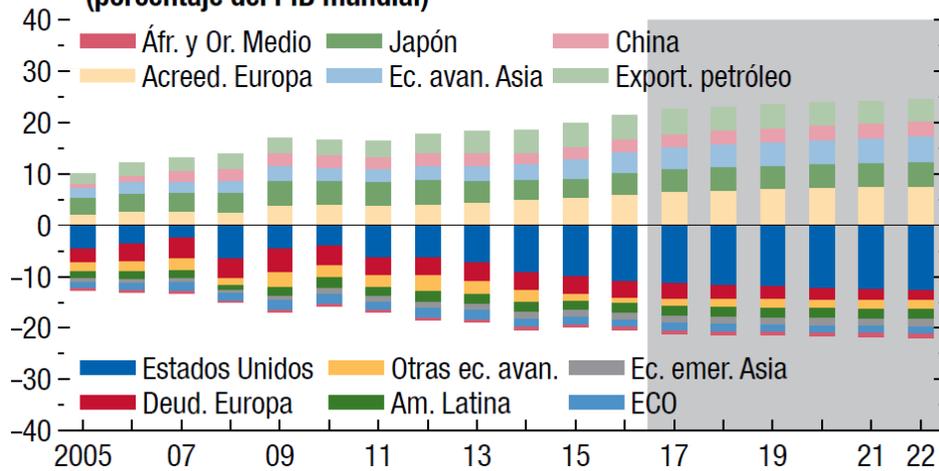


Figura 41: Posición Mundial de Inversión Internacional

Fuente: Estimaciones del personal técnico del FMI

CRECIMIENTO DEL PBI: AMÉRICA LATINA (Variación porcentual anual)

	Crecimiento del PBI (%)		
	2016	2017*	2018*
Brasil	-3,4	0,6	1,8
Chile	1,7	1,5	2,7
Colombia	1,6	1,8	3,2
México	2,4	1,6	2,3
Perú	3,9	2,8	4,2

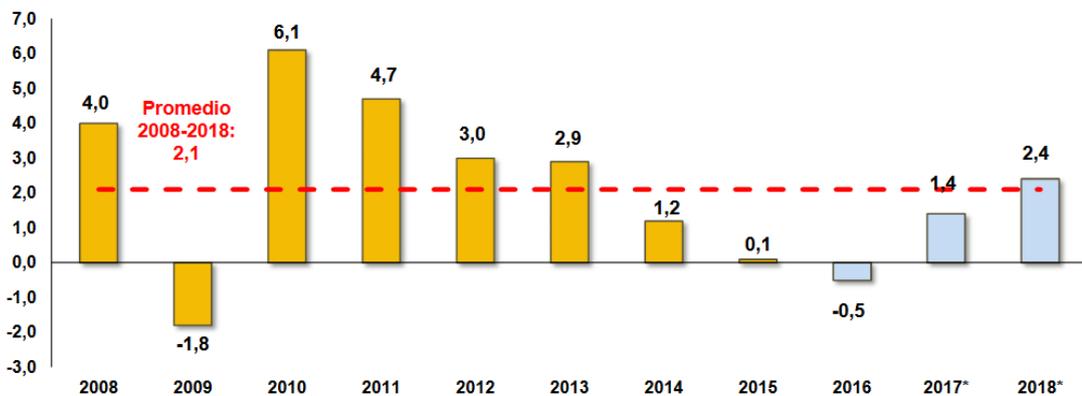


Figura 42: Crecimiento del PBI en América Latina

Fuente: Reporte de Inflación junio 2017

En resumen la economía mundial se encuentra en una etapa de transición gradual hacia un nuevo equilibrio cuyas características son menores precios de materias primas, mayores costos financieros, asimismo una menor perspectiva de crecimiento de las economías emergentes, es por ello la importancia de las políticas de estado que tienen como objetivo obtener un alto crecimiento económico en largo plazo implementando reformas orientadas a mejorar el mercado de trabajo, capital humano y el fortalecimiento de mercados financieros a través de la inclusión financiera diseñando una política fiscal acorde a las necesidades del crecimiento continuo.

Crecimiento mundial					
(Variaciones porcentuales anuales)					
	2016	2017*		2018*	
		RI Mar	RI Jun	RI Mar	RI Jun
Economías desarrolladas	1,7	1,9	1,9	1,9	1,9
De las cuales					
1. Estados Unidos	1,6	2,2	2,2	2,1	2,1
2. Eurozona	1,7	1,5	1,7	1,6	1,6
Alemania	1,8	1,5	1,6	1,5	1,5
Francia	1,2	1,2	1,3	1,5	1,5
3. Japón	1,0	1,0	1,2	0,9	0,9
Economías en desarrollo	4,1	4,5	4,6	4,8	4,9
De las cuales					
1. China	6,7	6,4	6,6	6,0	6,2
2. Rusia	-0,2	1,2	1,4	1,6	1,7
3. América Latina y el Caribe	-0,5	1,6	1,4	2,3	2,4
<u>Economía Mundial</u>	<u>3,1</u>	<u>3,4</u>	<u>3,5</u>	<u>3,5</u>	<u>3,6</u>

Figura 43: Crecimiento Mundial

Fuente: Bloomberg, FMI, Consensus Forecast

1.7.2.2. Economía Peruana

El banco Central de Reserva es quien conduce la política monetaria peruana, quien está comprometido con mantener las tasas de inflación bajas, una política fiscal rigurosa y un sistema financiero sólido, que le ha permitido a Perú ajustarse adecuadamente a un escenario externo incierto y volátil.

Los principales indicadores económicos son: PBI, inversión privada, consumo privado, gasto público, crecimiento sectorial (sector financiero), tipo de cambio, política monetaria y de precios.

Después de un segundo trimestre caracterizado por ser un periodo de normalización de precios, el tercer trimestre empieza con un repunte de los precios de los alimentos importante, a causa principalmente de la pérdida de parte de las cosechas al norte del país por efectos de El Niño costero. Dentro de las variaciones más relevantes, resalta el crecimiento en el precio del limón en 105. %, seguido por el melón, camote amarillo y choros, con 36.7%; 26.6 y 25.4%, respectivamente.

Sector	Ponderación	Variación Porcentual		
		2017/2016		Jun 16-May 17/
		Mayo	Enero-Mayo	Jun 15-May 16
Economía Total	100.00	3.39	1.96	3.00
DI-Otros Impuestos a los Productos	8.29	5.93	3.33	2.97
Total Industrias (Producción)	91.71	3.17	1.84	3.00
Agropecuario	5.97	-2.15	1.43	0.36
Pesca	0.74	280.40	91.72	56.27
Minería e Hidrocarburos	14.36	-0.63	2.21	8.72
Manufactura	16.52	11.31	2.74	2.26
Electricidad, Gas y Agua	1.72	2.50	0.81	3.70
Construcción	5.10	-3.91	-5.58	-6.10
Comercio	10.18	1.51	0.24	0.82
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	4.97	2.59	2.33	2.74
Alojamiento y Restaurantes	2.86	0.81	0.94	1.87
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	2.66	6.44	7.64	7.65
Financiero y Seguros	3.22	1.70	-0.26	1.96
Servicios Prestados a Empresas	4.24	0.31	0.16	1.23
Administración Pública, Defensa y otros	4.29	4.23	4.13	4.31
Otros Servicios	14.89	3.36	3.45	3.70

Figura 44: Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: Mayo 2017 (Año base 2007)

Fuente: INEI 27/07/2017

1.7.2.3. Riesgo País

Índice que mide el grado de riesgo que representa un país para las inversiones extranjeras. Según este indicador los inversionistas eligen donde y como invertir, buscan maximizar sus ganancias tomando en cuenta el riesgo. En el Perú, el riesgo país es uno de los más bajos de la región, el cual ha tenido un comportamiento estable a pesar de los conflictos sociales de los últimos años.

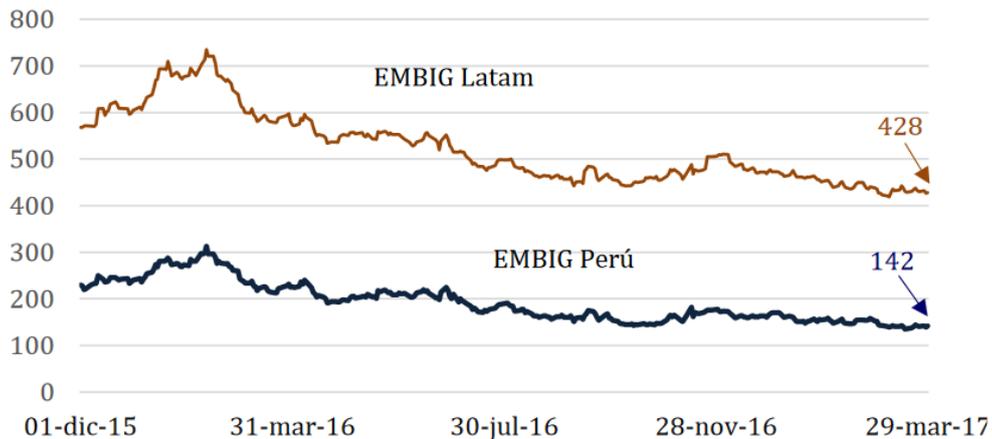
El índice riesgo país denominado “Emerging Markets Bond Index Plus” (EMBIG) es calculado por el banco de inversiones JP Morgan en función de la diferencia del rendimiento promedio de los títulos soberanos, en este caso peruanos, frente al rendimiento del bono del Tesoro de Estados Unidos el cual proporciona una orientación para los inversionistas, pues implica que el precio por arriesgarse a hacer negocios es más o menos alto.

En abril del 2017, El Perú bajó a 142 puntos básicos al 29 de marzo, nivel que representa casi la mitad del promedio de las economías emergentes con 329 puntos y menos de un tercio del promedio de la economía LATAM en 428 puntos.

Dicho nivel implica que en los últimos meses ha venido reflejando una menor percepción de riesgo de los inversionistas sobre los activos soberanos del país.

Indicadores de Riesgo País

(Pbs.)



	Variación en puntos básicos			
	29 Mar.2017	22 Mar.2017	28 Feb.2017	30 Dic.2016
EMBIG Perú (Pbs)	142	-2	-10	-28
EMBIG Latam (Pbs)	428	-10	-8	-45

Figura 45: Riesgo país en EMBIG calculado en puntos básicos a abril de 2017

Fuente: Nota Informativa BCRP 02/04/2017

1.7.2.4. Producto Bruto Interno

El producto bruto interno peruano reportó un 2,4% en el segundo trimestre del 2017 el cual se muestra favorable por las actividades económicas de crecimiento, por las actividades Extractivas (3.4%), de transformación (1,5%) y de Servicios (2.4%). Esto quiere decir que el PBI está siendo impulsado por los sectores primarios, es por ello que el BCRP mantiene una proyección al 4.3% para este año.

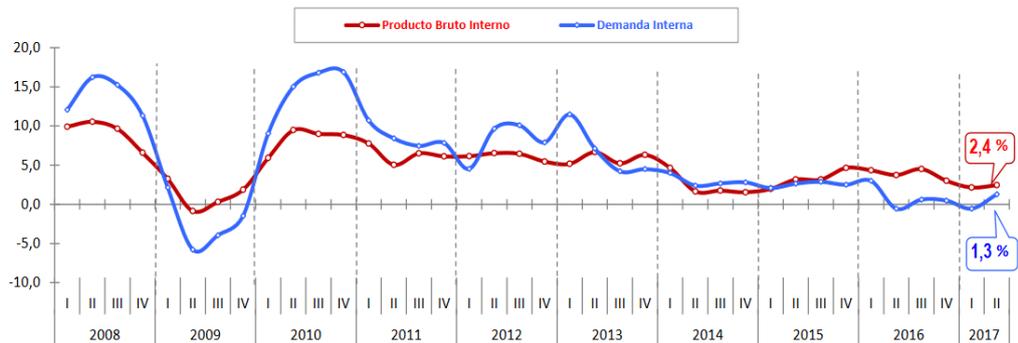


Figura 46: Producto Bruto Interno y Demanda Interna (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior) Año base 2007

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

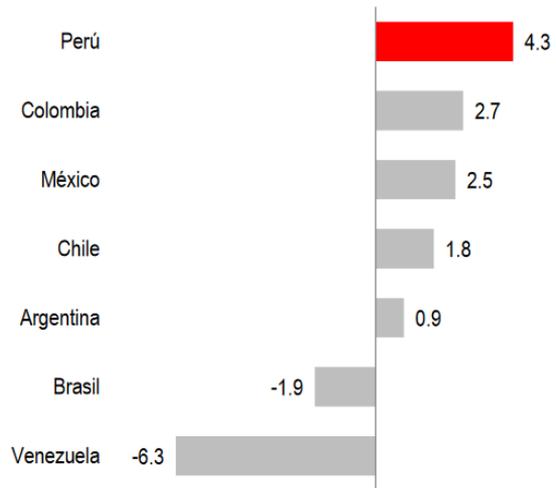


Figura 47: PBI real - Proyecciones para Latinoamérica 2016 – 2017 (Variación promedio anual %)

Fuente: BCRP 12/08/2017

1.7.2.5. Confianza Empresarial e Inversiones

La confianza empresarial está mejorando luego de varios meses de tendencia pesimista por las expectativas del crecimiento del PBI, menor tensión financiera a nivel global, valorización de la moneda nacional, el resultado del proceso electoral y termino del fenómeno del niño que principalmente ha afectado al grupo de alimentos y bebidas. Las expectativas sugieren que se desencadenará una mayor inversión privada en maquinaria, equipamiento y ampliación de planillas.

En este contexto, la generación de empleo se dinamizará, y junto con el retroceso de la inflación les dará soporte a los ingresos de las familias y así al consumo privado, que prevemos registrará sin embargo solo una aceleración moderada en 2017 porque habrá cierto des apalancamiento de los hogares (deudas que se tomaron en 2015 y 2016 para sostener el consumo).



Figura 48: Confianza Empresarial

Fuente: BBVA – Situación Perú 2T 2016

1.7.2.6. Consumo Privado

El consumo privado está representado por el gasto que realizan las familias en la compra de bienes y servicios, representando el 65% del PBI, el cual se mantendrá dinámico en el 2016 (3.2%) ubicándose por encima de los países de la región y mostrará con una mayor resiliencia por el dinamismo de los créditos de consumo, que han alcanzado el crecimiento al 16.0% en el cuarto trimestre del 2015.

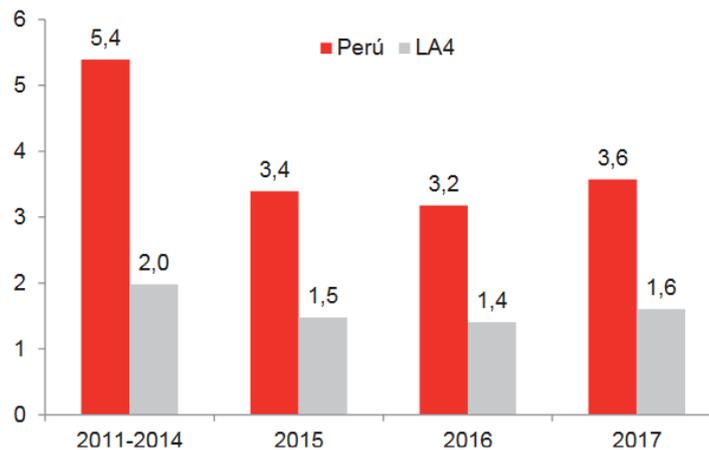


Figura 49: Consumo Privado: Perú vs. LA4 (Variación % real anual)

Fuente: El Peruano 29/04/2016

La expansión del financiamiento en las familias viene acompañada con los bajos ratios de morosidad en los créditos de consumo de la banca múltiple. Es importante mencionar que, a pesar de un entorno global vulnerable, el Perú aun presenta baja profundización financiera en comparación a los países de la región, en el 2015 representó el 35%, ubicándose por debajo de Colombia (43%) y Chile (86%).

Asimismo, según una encuesta de Apoyo Consultoría, el índice de confianza del consumidor en abril se ubicó en 55 puntos, siendo su nivel más alto en un año, observándose una mejora generalizada en todos los niveles socioeconómicos.

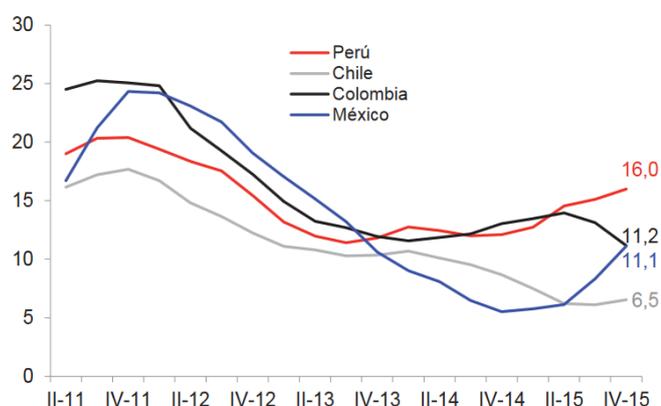


Figura 50: Créditos de Consumo (Variación % anual)

Fuente: El Peruano 29/04/2016

1.7.2.7. Tipo de Cambio

En una economía variable con dolarización financiera, la estabilidad del tipo de cambio es importante para promover la inversión nacional y extranjera, asimismo la confianza del consumidor ya que estos pueden obtener créditos en dólares americanos para comprar o vender bienes en moneda local, por lo tanto, las fluctuaciones del tipo de cambio pueden conducir a distorsiones en las decisiones de inversión y consumo.

El valor de la moneda se define según la naturaleza del mercado, asimismo el ente regulador de las posibles fluctuaciones es el BCRP el cual se ha mantenido vigilante a pesar de que el sistema financiero ha ido reduciendo progresivamente su grado de dolarización.

Bajo este escenario el BCRP ha efectuado intervenciones cambiarias para reducir volatilidad. En el periodo 2010-2012 se compró US\$ 25 874 millones, mientras que en el periodo 2013 -2016 se vendió US\$ 13,516 millones. Se compró US\$ 55 millones el día 8 de junio.

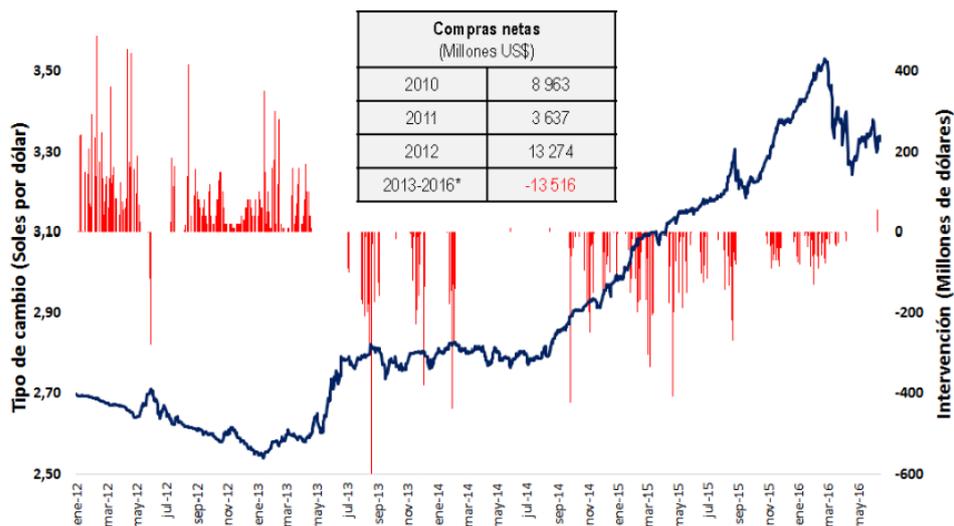


Figura 51: Tipo de cambio e intervención en el mercado cambiario

Fuente: BCRP junio 2016

1.7.2.8. Política Monetaria

La política monetaria ha enfrentado el reto de sostener su posición expansiva, debido al incremento transitorio de los precios de los alimentos, originado por la oferta. En marzo por efecto del Fenómeno del Niño Costero, la tasa de inflación mensual registró su mayor incremento en 19 años (1,3 %), con lo que su tasa interanual se ubicó en 3,97 %.

Este incremento transitorio se revirtió mayormente en abril y mayo, meses en los que la tasa de inflación fue negativa en -0,26% y -0,42%, respectivamente. Con ello, la inflación mensual promedio para el trimestre marzo-mayo fue de 0,21%, equivalente a una tasa de inflación anualizada de 2,6%, dentro del rango meta. En este periodo las expectativas de inflación se incrementaron transitoriamente a 3,05% en abril para luego reducirse a 2,92% en mayo, y la inflación sin alimentos y energía, que excluye los componentes más volátiles de la canasta de consumo, ha mostrado una clara tendencia a la baja, registrando una tasa interanual de 2,54% a mayo.

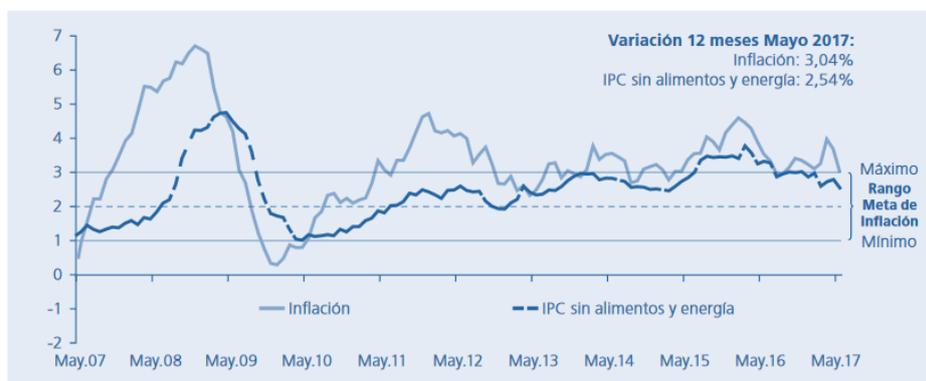


Figura 52: Inflación y Meta de Inflación a Abril 2017

Fuente: BCRP – Reporte de Inflación junio 2017

1.7.2.9. Mercado de Subcontratación de Procesos de Negocio

La industria de BPO en el Perú facturó en el 2010 cerca de 226 millones de dólares, estimándose que las ventas totales del 2011 cierren en los 256 millones. Para el 2012 se espera un incremento del 29% con respecto al año anterior. Las exportaciones representan el 42% de la facturación anual del 2011.

Actualmente la industria representa 15,574 posiciones generando 29,665 puestos de trabajo directo de los cuales el 53% son mujeres mientras que el resto son hombres (47%), situación que generará más de 10.000 nuevos puestos de trabajo que se habilitarán para el 2011, compuestos principalmente por jóvenes de 26 años en promedio de manera que se tendrá un incremento del 32% en el número de posiciones respecto al 2010, tal como lo podemos apreciar en el gráfico siguiente.

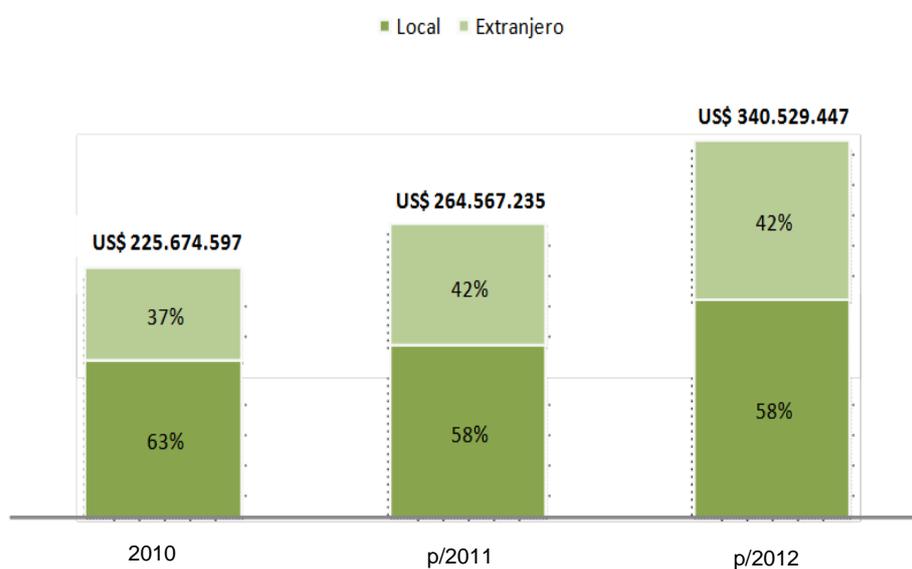


Figura 53: Sector de Exportación BPO

Fuente: Estudio Sectorial de Servicios Outsourcing 2010

Este servicio se ha vuelto un commodity en el mercado interno, asimismo los costos de mano de obra representan 60% de los costos operativos empresariales a lo que se añade el incremento salarial en marzo del 2016 a S/. 850.

1.7.2.10. Crecimiento Financiero

El sector financiero como parte del PBI, cumple un papel muy importante en la economía peruana, en el 2015 cerró con 4.51% de la estructura del PBI, el cual refiere un crecimiento sostenido, a pesar de un menor ritmo del crecimiento del país. Para el 2016 cerró con 6.56 % debido al dinamismo de los créditos otorgados por banca múltiple en 10.17%, sustentado en los mayores créditos en moneda nacional, asimismo los créditos en moneda extranjera se redujeron.

Según el tipo de créditos, los corporativos crecieron 10% ante mayores montos otorgados a los sectores industria manufacturera, comercio, actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler, electricidad gas y agua, transporte almacenamiento y comunicaciones, agricultura ganadería caza y silvicultura, y enseñanza.



Figura 54: Contribución del Sistema Financiero al PBI Peruano

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Si bien determinadas economías mundiales han tenido grandes crisis en los últimos cinco años, otras se han desarrollado y consolidado como importantes referentes mundiales. Ya sean éstas últimas importantes crecimientos económicos o aquellos que se dieron en décadas anteriores, se han soportado en el modelo del libre mercado, el cual según la Iniciativa de Liderazgo Global Responsable (GRLI, 2010), se convierte progresivamente en más ambiguo y paradójico, pues va produciendo más bienestar y asegurando crecimiento sin precedentes, está contaminando, excluyendo y alentando una dominante injusticia social.

Por lo antes mencionado se ha visto la evolución de la clase media y su consecuente reducción de pobreza, son factores determinantes para sostener un crecimiento económico dado a que incrementa la capacidad de consumo, el cual en el año 2016 cerró al 34% de la población peruana. Cabe resaltar el tamaño de la clase media ya que a su vez es vulnerable ante choques adversos de la economía.

“En Perú, la clase media es el grupo que más mantuvo su condición entre el 2004 y el 2013. El 75% de la clase media permaneció en el mismo grupo, 22% se convirtió en vulnerable, 2% en clase alta y un 1% en pobre. Estos datos indican que la probabilidad de que la clase media caiga en pobreza o suba a la clase alta es reducida”. (Marco Robles² - Revista de CCL Edición 732 del 24/07/2017).



Figura 55: Estratos Socioeconómicos 2014 - 2016 (Porcentaje de la población %)

Fuente: Informe Económico CCL

En el 2016 la clase vulnerable alcanzó a 10,8 millones de peruanos, representando el 34,2% de la población total, retrocediendo cerca de 474 mil personas respecto al 2015.

² Economista de Investigación en el sector social del BID

1.7.3. Aspecto Social: Fuerzas sociales, culturales y demográficas

1.7.3.1. Informalidad Laboral

La informalidad laboral afecta directamente al consumo, dado a que tienen menores posibilidades de acceder a créditos de consumo, en el 2016 solo 4.24 millones de habitantes tenían un empleo formal de 23.02 millones de la población económicamente activa PEA.

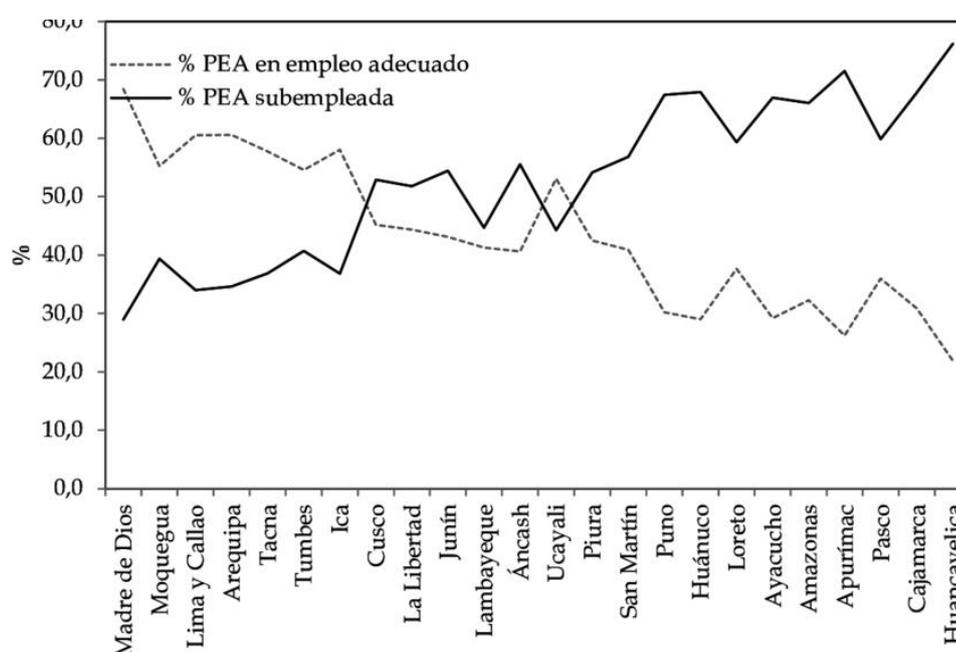


Figura 56: Contribución de la PEA por departamento

Fuente: Contribución PEA

Según INEI, en los últimos diez años, a pesar de experimentar un crecimiento del 6% anual, el empleo informal no agrícola solo se ha reducido de 75% en 2004 a 64% en 2013, lo que posiciona al país en el grupo de los cinco países con mayor informalidad laboral en la región. Asimismo, en el 2014 indica que 11.5 millones de peruanos (72.8%) tuvieron un empleo informal, de los cuales 8.8 millones (55.9%) laboraron dentro del sector informal y 2.7 millones (17.0%) trabajaron como informales en el sector formal. Asimismo, por categoría ocupacional, el 89,3% de trabajadores informales son independientes, mientras el 21,6% labora de manera informal en el sector público.



Figura 57: Población total y tasa de crecimiento promedio anual en %

Fuente: INEI

Un trabajador formal gana casi el doble que un trabajador informal y percibía en promedio S/ 11.90 por hora, mientras que un informal solo S/ 5.30, la brecha de ingresos por hora se incrementa a medida que mejora el nivel educativo.

1.7.3.2. Crédito Formal vs Informal

El crédito informal no está supervisado por ninguna autoridad competente (SBS), por ejemplo, prestamistas profesionales con altas tasas de interés, comerciantes entre los que destacan las tiendas o bodegas, juntas, entre otros, el cual tiene como origen una cultura informal y baja educación financiera.

La tasa de crecimiento del crédito en el sector privado fue de 5.4% en abril del 2017, donde el crédito de banca personas presentó un mayor dinamismo representando el 6.5% con respecto al crédito empresarial, el cual representa el 4.7% según el BCRP, cabe resaltar que el crédito consumo creció en 7.8% anual, en tanto el crédito hipotecario alcanzó el 4.8%.

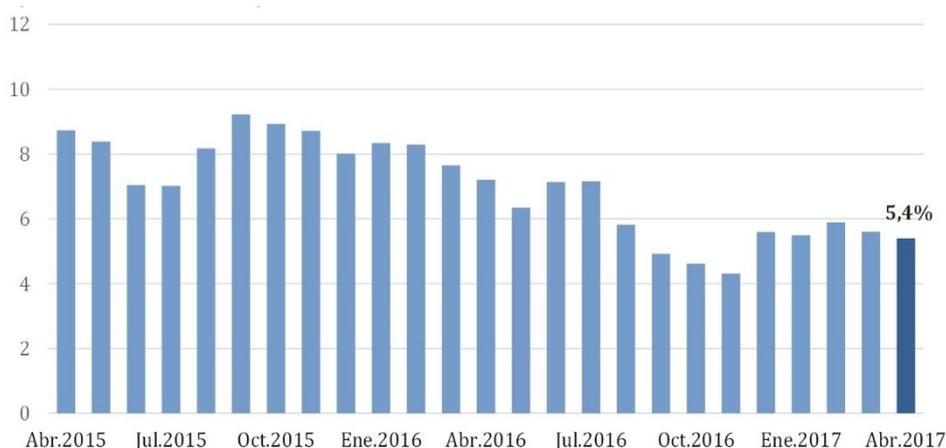


Figura 58: Crédito total al Sector Privado (Tasa de variación anual)

Fuente: Diario Gestión – 21/05/2017

Asimismo, el segmento de empresas, con respecto al crédito corporativo y a las grandes empresas creció en 6.1% anual y el crédito a la mediana, pequeña y micro empresa tuvo un ritmo de expansión de 3.1%.

	Estructura % Abr.2017	Mar.2017	Abr.2017
1. Crédito a empresas	63,3	4,9	4,7
Corporativo y gran empresa	34,1	5,7	6,1
Medianas, pequeñas y microempresas	29,2	4,1	3,1
2. Crédito a personas	36,7	6,8	6,5
Consumo	21,5	8,1	7,8
Hipotecario	15,2	5,0	4,8
3. Total	100,0	5,6	5,4

Figura 59: Crédito al sector privado por colocación (Variación % 12 meses)

Fuente: INEI

1.7.3.3. Nivel de Morosidad

La morosidad hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago con las instituciones del sistema financiero, ya sean personas naturales o jurídicas.

Es importante señalar que, en los últimos doce meses, el saldo de la cartera morosa del sistema financiero creció 15,4% anual en moneda nacional y 3,3% anual en moneda extranjera. En esta última moneda, la cartera morosa en los créditos hipotecarios registra una tasa de crecimiento anual de 19,9% y en las grandes empresas, 6,1%. En cambio, se observa una reducción de los créditos morosos en moneda extranjera en los segmentos de empresas corporativas (65,6%), de pequeñas empresas (13%) y de microempresas (20,2%).

El ratio de morosidad de los créditos de consumo se incrementó en los últimos doce meses, pese a los castigos de cartera efectuados (5,9% de las colocaciones).

	MN		ME		Total	
	Mar.15	Mar.16	Mar.15	Mar.16	Mar.15	Mar.16
Total	4,6	4,3	3,2	4,0	4,1	4,2
Total empresas	5,4	4,5	3,3	3,9	4,4	4,3
Corporativos	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0
Grandes empresas	0,8	0,9	1,7	2,4	1,3	1,6
Medianas empresas	8,7	8,1	6,4	8,3	7,4	8,2
Pequeñas empresas	11,7	10,7	14,1	22,0	11,9	11,4
Microempresas	6,7	5,9	8,1	11,1	6,7	6,0
Total hogares	3,6	4,0	2,9	4,3	3,5	4,0
Consumo	4,8	5,1	4,2	5,8	4,7	5,2
Tarjeta de Crédito	5,1	6,1	3,3	2,9	5,0	5,9
Préstamos	4,6	4,5	4,6	7,6	4,6	4,7
Hipotecarios	1,7	2,2	2,5	3,8	2,0	2,6

Figura 60: Ratio de Morosidad por Tipo de Crédito del Sistema Financiero (%)

Fuente: INEI

Estos ratios muestran una tendencia al alza como consecuencia de la desaceleración económica, la cual disminuye liquidez a las empresas para afrontar el pago de deudas, como producto de diferentes aspectos:

- Encaje bancario BCRP
- Agresividad de las empresas del sector financiero con respecto a los créditos y la desaceleración económica e los últimos años.
- Impacto del niño costero.

1.7.4. Aspecto Tecnológico: Fuerzas tecnológicas y científicas

1.7.4.1. Valor de la tecnología

La tecnología cumple un rol importante en el desarrollo del país y de las industrias que lo conforman siendo un gran facilitador del cambio, de modo que las sociedades evolucionan usando la informática, las comunicaciones y facilidades tecnológicas que la ciencia pone a disposición. Asimismo, cabe indicar que la inversión en ciencia y tecnología de nuestro país asciende al 0.17% del PBI y es una cifra más baja de la región.

Según Samuel Gleisler (2015), presidente de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) indica que países como Colombia y Chile tienen mayor inversión entre 1% y 1.5% del PBI. Para revertir esta situación Gleisler consideró necesario que la inversión en ciencia y tecnología en el país suba a 1.5% del PBI al 2016.

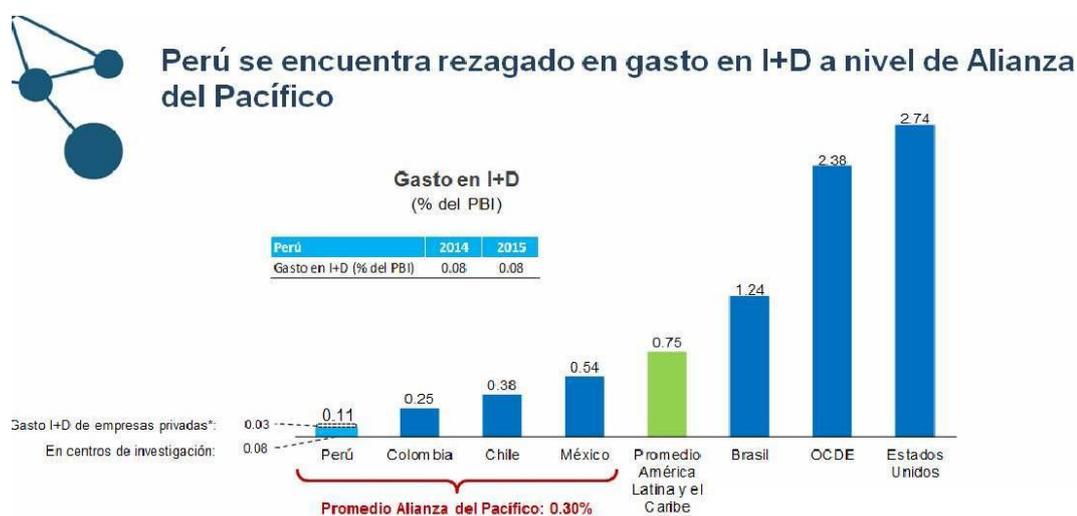


Figura 61: Comparación de Inversión en I+D – LATAM

Fuente: CONCYTEC 2016 – I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016

Según Noel Pallais (2013), director del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (Fondecyt), dijo que el objetivo del país debe ser prepararse para los próximos 20 a 30 años cuando se suscite una guerra de los mercados en el ámbito global, para lo cual consideró importante fomentar la competitividad en el país.

Para las empresas con capacidad para innovar sus procesos, es un factor clave de éxito para la industria en la que se desarrollan, las cuales son muy cambiantes, por ello Asescom RJ Abogados toma el pulso del mercado, invirtiendo en tecnología para agilizar y digitalizar sus procesos.

Según el índice Latin Business Index el cual mide el ambiente de negocios en 19 países de Latinoamérica. Evalúa cinco aspectos principales y 27 subcategorías, entre ellas el ambiente macroeconómico, político y corporativo, la situación de cada país en cuanto a globalización y competitividad y el nivel tecnológico, calificando a el Perú en el tercer puesto debido a que tiene el mejor ambiente macroeconómico en América Latina, además de ser el cuarto mejor en ambiente corporativo y nivel tecnológico. Es también uno de solo dos países que mejoró su puntaje comparado con el índice del año 2008, precisó la publicación el estudio del semanario Latin Business Chronicle³.

1.7.4.2. Tendencias Tecnológicas

El Banco Mundial (2015) señala que el desarrollo de nuevas tecnologías para la recolección, almacenamiento, procesamiento y transmisión de información podría afectar favorablemente los costos bancarios; específicamente, se podría aumentar el uso de las TIC para aumentar la eficiencia en el manejo de la cartera. La posibilidad con estas tecnologías de tener acceso remoto a través de tecnología móvil podría eventualmente reducir la importancia estratégica de tener agencias y cajeros automáticos.

Esta afirmación se sustenta adicionalmente en la tendencia mundial del uso de la telefonía. El 81.9% de los hogares en el país, tienen acceso a la Red, frente al 78,7% del año anterior. En cuanto al tipo de conexión a Internet, 13 millones de viviendas (81,2% de los hogares) utiliza banda ancha, medio millón más que el año anterior.

³ Información tomada del Diario Gestión: <http://gestion.pe/noticia/283455/peru-tercer-mejor-pais-hacer-negocios-region>. Recuperado el 11 Julio 2016

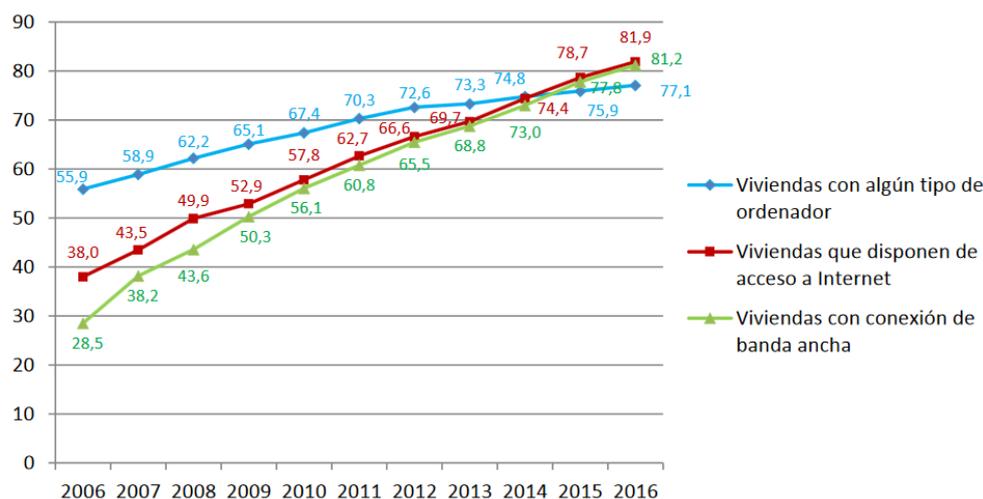


Figura 62: Evolución del Equipamiento TIC en las viviendas (Total nacional % de viviendas)

Fuente: INEI - Informe técnico TIC. Marzo 2017

Sin embargo, la factibilidad de aprovechar estos canales de atención disminuye cuando se consideran la infraestructura existente y los niveles de penetración de estas tecnologías en los lugares que presentan pobreza moderada o extrema en la sociedad. En efecto, los resultados de una encuesta realizada por el Banco Mundial muestran que, considerando el ingreso per cápita, una proporción mayor de personas tiene teléfonos celulares que computadoras con acceso a Internet.

Por otro lado, es importante mencionar las nuevas tendencias que se proyectan como, por ejemplo, el dinero móvil o electrónico. Así, el diario El Comercio en febrero de 2012 El Comercio mencionó que los bancos vienen trabajando en este dispositivo tecnológico que permitirá facilitar la bancarización y reducir costos en envíos de remesas, a su vez explica que el dinero electrónico permitirá hacer, por ejemplo, pagos en una bodega, a un taxista, en el mercado o supermercado, a un familiar en una provincia, etc. usando el celular.

Diego Cisneros, superintendente adjunto de Banca y Microfinanzas de la SBS, señala que existen cuatro proyectos con operadores, asimismo indica que: “El camino que se ha buscado es el de realizar alianzas entre bancos y empresas de telecomunicaciones. Estoy convencido de que en el 2012 deberían comenzar a materializarse los proyectos que estamos viendo al interior de la SBS”, concluye el ejecutivo. (“Dinero Móvil, la futura herramienta para realizar operaciones bancarias”, 13 de febrero 2012).

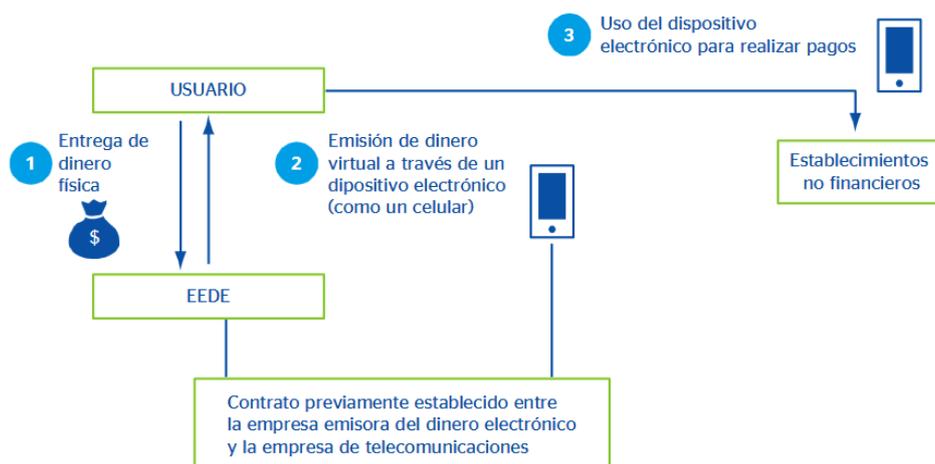


Figura 63: Esquema de funcionamiento del dinero electrónico

Fuente: BBVA Research en base a Ley de dinero electrónico

1.8. Factores de Interés

Tabla 23 Matriz de Factores de interés del análisis PESTEL

Factores	Oportunidades	Amenazas
Político	<ul style="list-style-type: none"> - Avances considerables en política de inversión extranjera que hacen atractiva la propuesta de Asescom RJ Abogados ante inversionistas. - Bajo índice de percepción de la corrupción IPC con respecto a la región. - Tipo de cambio estable, con intervenciones por parte del BCR para evitar grandes fluctuaciones - Estabilidad macroeconómica peruana debido a las políticas fiscales aplicadas por el MEF. 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos niveles de impuestos con respecto a la región. - Baja profundización financiera con respecto a otros países de la región.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento constante del sector financiero (4.51% del PBI) con un ratio de morosidad saludable, pero también creciente. - Grado de Inversión y Riesgo país favorables dentro de la región. - Aumento del ratio de morosidad que genera necesidad de provisiones de acuerdo a la norma de la SBS por incobrabilidad de créditos, aprovechables por el mercado secundario de compra de cartera adquirida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Leve recuperación económica mundial, sustentada en las economías del G7. - Mercado on shore de BPO con costos de operación elevados con marcada tendencia a pagos informales a sus subordinados para mantener precios bajos volviendo el servicio en un commodity.
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento del consumo debido a la reducción de la pobreza de la clase media social en el país. - El segmento de empresas, con respecto al crédito corporativo y a las grandes empresas creció en 6.1% anual y el crédito a la mediana, pequeña y micro empresa tuvo un ritmo de expansión de 3.1%. <p>El ratio de morosidad de los créditos de consumo se incrementó en los últimos doce meses, pese a los castigos de cartera efectuados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La informalidad laboral afecta directamente al consumo, dado a que tienen menores posibilidades de acceder a créditos de consumo

Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - El acceso remoto a través de tecnología móvil podría eventualmente reducir la importancia estratégica de tener agencias y cajeros automáticos. - En los hogares del país existe un aumento del acceso a la Red y a conexión a Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso informático ilegal al sistema bancario. - Uso de métodos cibernéticos como el <i>phishing</i> para suplantar la identidad de una entidad financiera.
--------------------	--	--

Fuente: Análisis PESTEL

1.9. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de la industria tiene como objetivo analizar cada detalle al mercado, los productos, el entorno competitivo empresarial, las características de los clientes, los principales proveedores de insumos y de los grupos de interés.

Con el objetivo de poder determinar si la industria en la que Asescor RJ Abogados está inmersa es atractiva o no, se utiliza la herramienta de las 5 fuerzas de competitivas de Michael Porter.

1.9.1. Amenaza de potenciales competidores

Las nuevas empresas en una industria o servicio traen nueva capacidad y el deseo de ganar participación de mercado, impactando el margen de ganancia de la industria.

Amenaza Alta: BPO

- Posibilidad de la apertura de nuevas empresas en la industria BPO por las bajas barreras de entrada y por los incentivos del estado a la inversión.
- No requiere de alta inversión de capital
- Fácil aprendizaje del negocio

Amenaza Baja: Adquisición de Cartera

- Requerimiento de Capital para la adquisición de cartera
- Ventaja de Know How
- Acceso favorable a bases de datos de clientes
- Desarrollo de tecnología multicanal

1.9.2. Intensidad de los competidores

La rivalidad entre competidores dentro de un mercado está determinada por la presencia de productos y servicios del mismo rubro que puede generar competencia de precios y/o cantidades, introducción de nuevos productos y servicios post-venta.

Amenaza Alta: BPO

El servicio que ofrece BPO, tiene diferenciaciones en los costos de algunas empresas que obligan a sus trabajadores a laborar presentando recibos por honorarios, lo cual abarata sus precios de venta.

Asescom RJ Abogados, con todos sus trabajadores en planilla ofrece un costo de S/. 20 a S/. 21 por hora por posición, mientras que la competencia en promedio ofrece entre S/. 17 a 18 soles hora por posición.

Empresas BPO de cobranza, que cuentan con mayor alcance tecnológico con propuestas multicanal para generar mayor contacto con el cliente final.

Amenaza Baja: Venta de Cartera

Empresas de compra de cartera que están conformadas por Refinancia, Covinoc, Creditia y SystemCobro/Konfigura.

El número y tamaño de competidores es menor, dada la alta barrera de entrada que implica gran respaldo financiero al adquirir portafolio dado que las entidades financieras y bancos exigen compra total de la cartera, no compra parcial.

1.9.3. Poder de negociación de los clientes

Los clientes influyen en el margen de ganancia de la industria, que tienden a incrementar la rivalidad entre los vendedores vía disminuciones en precios.

Amenaza Alta: BPO

La decisión del cliente va en dirección a la mejora de la productividad, por lo cual generara una alianza con una empresa para tercerizar sus procesos de cobranza, como canal alternativo para llegar a sus clientes, enfocarse en actividades principales y únicas de la organización.

La exigencia de los clientes se enfoca en la atención especializada y al no encontrar a las distintas empresas de BPO organizadas, con recursos económicos limitados y con cobertura restringida, existe la posibilidad de optar por empresas grandes y reconocidas en la industria, por lo que tienen un fuerte poder de negociación que los obliga a tomar servicios basados solamente en el precio.

Amenaza Baja: Venta de Cartera

Existen los inversionistas, quienes aportan el capital con respaldo en la adquisición de activos, en busca del rendimiento económico por la inversión en portafolios de créditos, quienes pueden tener participación activa en el proceso de evaluación y compra. Tienen un rol decisivo en el precio a negociar y condiciones generales, asimismo toma la posición de socio estratégico en el riesgo.

Por otro lado, para un cliente potencial los beneficios de venta de su cartera es sobre todo la probabilidad de volver al sistema financiero, su poder de negociación es nulo en la adquisición, pero medio en el acuerdo de pago, dado que puede negociar los plazos y el porcentaje que cubrirá de la deuda.

1.9.4. Poder de negociación de los proveedores

Amenaza Alta: Venta de Cartera

Las entidades financieras optan por este medio por las siguientes razones:

- Reducir la exposición al riesgo, mejorando su índice de morosidad y calidad de balance, esto se debe a que libera capital para otros activos.
- Gestión eficiente de sus recursos ya que permite la recuperación por medio del capital humano, el cual se enfoca en la gestión de la mora temprana, por lo tanto, significa una actividad más rentable para la entidad financiera.
- Permite reconocer el monto total de la pérdida, en vez del porcentaje de la provisión, lo cual representa un beneficio fiscal.
- El pago por la venta de la cartera por parte del comprador es una entrada directa de liquidez para la entidad financiera para ser usada en inversiones futuras.

1.9.5. Amenaza de los sustitutos

Amenaza Alta: BPO

En el mercado existen empresas BPO que brindan el mismo tipo de servicio que podrían considerarse como reemplazo, sin embargo, no todos brindan el mismo resultado en efectividad ni el nivel de satisfacción del cliente.

Entre las principales amenazas de servicios sustitutos figuran: Gestión por medios digitales como la emisión de recordatorios de cobranza vía correo electrónico, mensaje de texto, IVR, entre otros y no la permanencia de cobranza en campo o por llamada telefónica.

Amenaza Media: Venta de Cartera

- Delegar el servicio a través de un *outsourcing* de administración de portafolios, o simplemente adquiriendo servicios de gestión de cobranza, esto expone a un nivel más detallado del activo.

Amenaza de nuevos Competidores				
Signo	Aspectos	Favorable	Neutro	Desfavorable
(+)	Experiencia en el mercado	X		
(+)	Posicionamiento de marca	X		
(-)	Nuevas alternativas de servicio en los nuevos competidores		X	
(-)	Precios bajos por introducción de nuevos competidores al mercado			X
(-)	Mayor inversión en empresas nuevas			X
(-)	Nuevos competidores que brindan mejores soluciones		X	
Total de Amenazas y Oportunidades		2		2

Poder de negociación con Proveedores				
Signo	Aspectos	Favorable	Neutro	Desfavorable
(+)	Variación en la elección de Proveedores		X	
(+)	Poder de negociación	X		
(+)	Políticas comerciales		X	
(+)	Cobertura inmediata ante requerimientos	X		
(-)	Indispensables para brindar un buen servicio			X
Total de Amenazas y Oportunidades		2		1

Amenaza de servicios Sustitutos				
Signo	Aspectos	Favorable	Neutro	Desfavorable
(+)	Limitados servicios sustitutos	X		
(+)	Tecnología de soporte		X	
Total de Amenazas y Oportunidades		1		

Poder de negociación con los clientes				
Signo	Aspectos	Favorable	Neutro	Desfavorable
(+)	Buenos beneficios por parte de ADESCOM	X		
(+)	Posicionamiento de marca	X		
(+)	Calidad de servicio	X		
(-)	Poder de negociación con los clientes			X
Total de Amenazas y Oportunidades		3		1

Rivalidad entre competidores existentes				
Signo	Aspectos	Favorable	Neutro	Desfavorable
(+)	Acertada gestión del talento humano	X		
(-)	Mejora tecnológica por parte de la competencia			X
(-)	Mayor rentabilidad en AVAL			X
(-)	Propuestas innovadoras de las empresas		X	
Total de Amenazas y Oportunidades		1		2

Figura 64: Matriz de Análisis Porter

Fuente: Las 5 Fuerzas de Porter

1.10. Factores de Interés

Tabla 24: Matriz de los Factores de Interés del Análisis de Porter

Factores	Oportunidades	Amenazas
Amenaza de Potenciales Competidores	Acceso favorable a bases de datos de clientes Desarrollo de tecnología multicanal	Posibilidad de la apertura de nuevas empresas en la industria BPO
Intensidad de los Competidores	Menor número de competidores que hacen compra de cartera.	Reducción del costo de operación por emisión de recibos por honorarios. Empresas BPO con mayor alcance tecnológico.
Poder de negociación de los Clientes	Mayor emisión por cobranza de cartera activa.	Tercerización de procesos a empresas multinacionales de mayor alcance.
Poder de negociación de los Proveedores	Proveedores con servicios especializados	Venta de cartera para liberar activos y recuperar la deuda total
Amenaza de los Sustitutos	Dinamismo en la gestión de cobranza a través de medios digitales.	Empresas BPO que brindan el mismo tipo de servicio.

Fuente: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

1.11. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores determinantes del éxito	ASESCOM RJ BOGADOS			GEINCOS		AVAL PERÚ		CLASA	
	Peso	C.	P. P.	C.	P. P.	C.	P. P.	C.	P. P.
Participación en el mercado	0.25	3	0.75	4	1.0	4	1	2	0.50
Competitividad de precios	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Posición financiera	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.4	3	0.30
Calidad del Servicio	0.30	3	0.90	3	0.90	3	0.9	2	0.60
Lealtad del Cliente	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.8	2	0.40
TOTAL	1		3.05		3.35		3.55		2.5

Figura 65: Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Fuente: Matriz de las 5 fuerzas de Porter

La figura 40 muestra los principales competidores de la empresa recaudadora así mismo sus fuerzas y debilidades particulares en relación con su posición estratégica, el cual nos indica que en primer lugar se encuentra la empresa AVAL PERÚ (nuestro principal competidor y líder en el mercado) con un peso ponderado de 3.55 seguido de nuestra compañía con un peso de 3.05, en segundo lugar, la empresa GEINCOS con 3.35 y finalmente la empresa MC con 2.50 de peso ponderado.

1.12. Análisis para la evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 25: Análisis para la evaluación de factores externos (MEFE)

ASESCOM RJ ABOGADOS				
Oportunidades		Peso	Clasificación	Valor
1	Avances considerables en política de inversión extranjera que hacen atractiva la propuesta de la empresa recaudadora ante inversionistas	0.03	2	0.06
2	Bajo índice de percepción de la corrupción IPC con respecto a la región	0.03	2	0.06
3	Tipo de cambio estable, con intervenciones por parte del BCR para evitar grandes fluctuaciones	0.03	2	0.06
4	Estabilidad macroeconómica peruana debido a las políticas fiscales aplicadas por el MEF	0.05	3	0.15
5	Crecimiento constante del sector financiero (4.51% del PBI) con un ratio de morosidad saludable, pero también creciente	0.05	3	0.15
6	Grado de Inversión y Riesgo país favorables dentro de la región	0.04	3	0.12
7	Aumento del ratio de morosidad que genera necesidad de provisiones de acuerdo a la norma de la SBS por incobrabilidad de créditos, aprovechables por el mercado secundario de compra de cartera adquirida	0.06	4	0.24
8	Incremento del consumo debido a la reducción de la pobreza de la clase media social en el país	0.04	3	0.12
9	El segmento de empresas, con respecto al crédito corporativo y a las grandes empresas creció en 6.1% anual y el crédito a la mediana, pequeña y micro empresa tuvo un ritmo de expansión de 3.1%	0.06	4	0.24
10	El ratio de morosidad de los créditos de consumo se incrementó en los últimos doce meses, pese a los castigos de cartera efectuados	0.04	3	0.12
11	El acceso remoto a través de tecnología móvil podría eventualmente reducir la importancia estratégica de tener agencias y cajeros automáticos	0.04	2	0.08
12	En los hogares del país existe un aumento del acceso a la Red y a conexión a Internet	0.02	1	0.02
TOTAL OPORTUNIDADES				1.42
Amenazas		Peso	Clasificación	Valor
1	Altos niveles de impuestos con respecto a la región.	0.03	2	0.06
2	Baja profundización financiera con respecto a otros países de la región.	0.03	2	0.06
3	Leve recuperación económica mundial, sustentada en las economías del G7.	0.03	2	0.06

4	Mercado on shore de BPO con costos de operación elevados con marcada tendencia a pagos informales a sus subordinados para mantener precios bajos volviendo el servicio en un <i>comodity</i> .	0.05	3	0.15
5	La informalidad laboral afecta directamente al consumo, dado a que tienen menores posibilidades de acceder a créditos de consumo	0.05	3	0.15
6	Posibilidad de la apertura de nuevas empresas en la industria BPO	0.06	4	0.24
7	Reducción del costo de operación por emisión de recibos por honorarios.	0.02	1	0.02
8	Empresas BPO con mayor alcance tecnológico.	0.03	2	0.06
9	Tercerización de procesos a empresas multinacionales de mayor alcance.	0.07	4	0.28
10	Venta de cartera para liberar activos y recuperar la deuda total	0.07	4	0.28
11	Empresas BPO que brindan el mismo tipo de servicio.	0.06	4	0.24
TOTAL AMENAZAS				1.60
TOTAL				3.02

Fuente: Análisis PESTEL, Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, Análisis de Perfil Competitivo

Interpretación: El total ponderado de 3.02 está por arriba de la media de 2.50. Sin embargo, el peso ponderado total de amenazas 1.60 es mayor al ponderado total de las debilidades 1.42. Esto significa que la empresa tiene más riesgos externos y necesita implementar estrategias que ayuden a mitigar estos factores.

Leyenda: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde:

4 = la respuesta es superior

2 = la respuesta es la media

3 = la respuesta está por arriba de la media

1 = la respuesta es mala.

1.13. Visión de la Arquitectura

1.13.1. Establecer el Alcance

La presente propuesta tiene como finalidad de implementar un modelo de Arquitectura Empresarial como marco de trabajo para definir con claridad el proceso de gestión de cobranza que incluyen los sub procesos de Procesamiento de Cartera, Programación y Ejecución de Cartera, Gestión de Resultados de Cobranza, el cual se enfoca en la negociación necesaria para la recuperación de la cartera morosa asignada por los diferentes clientes de Asescom RJ Abogados.

- Para los procesos afectados o beneficiados: Basado en el mapa de procesos planteado de la empresa recaudadora, la arquitectura se enfocará inicialmente en dar soporte e innovar el proceso de gestión de cobranza presencial, asegurando que la información este integrada con el sistema y esté disponible para los demás procesos involucrados en el negocio.
- Requerimientos: Implementar una plataforma que permita cargar la cartera asignada a cada gestor de cobranza presencial, darle seguimiento a la ruta asignada, gestión de imprevistos e ingreso de gestión en tiempo real para el análisis oportuno.
- Dominios de la arquitectura: Las dimensiones de la arquitectura ADM abarcaran los cuatro dominios de la AE (negocio, datos, aplicación y tecnología). Al final se presenta un análisis de brechas entre la situación actual (AS IS) y la situación a la que se desea llegar (TO BE).

1.13.2. Requerimientos del negocio

- Reportes de seguimiento.
- Reporte de cobertura de cartera.
- Reportes de Cumplimiento.
- Disponibilidad de información de gestión diaria.
- Indicadores de rentabilidad de canales.
- Indicadores de control del proceso de gestión de cobranza.
- Nivel de satisfacción de requerimientos del cliente.

1.13.3. Metas, cumplimientos y limitaciones

Metas y cumplimientos

- Proponer la implementación e integración del sistema *bRE* para el proceso de gestión de cobranza presencial.
- Reducir al 100% los errores manuales en el ingreso de información referente a la gestión de cobranza presencial.
- Reducir el tiempo de disponibilidad de información de gestión de la cartera asignada en el día.
- Proporcionar información en línea para generar seguimiento en los diferentes canales de atención.

Limitaciones

- No existe integración entre los sistemas que soportan los procesos de Cobranza presencial y Gestión administrativa, esta información se genera y entrega de forma manual a través de reportes de gestión de cobranza diaria.
- Ausencia de procesos para la continuidad del negocio.
- Los procesos de rotación de personal no se encuentran bien establecidos y existe personal que está en desacuerdo con la implementación de los nuevos aplicativos.

1.13.4. Identificación de Problemas

- El proceso de gestión de cobranza no está establecido bajo ningún estándar, ocasionando retrasos de tiempo en la disponibilidad de información, duplicidad de actividades, por consecuente generando insatisfacción del cliente interno y externo.
- La empresa no cuenta con un software que integre el sub proceso de gestión de cobranza telefónica y el sub proceso de cobranza presencial.
- La dirección no cuenta con un *dashboard* automatizado de indicadores para el análisis de resultados en tiempo real y toma de decisiones.

1.13.5. Objetivos del negocio

- Implementar un modelamiento de procesos.
- Implementar una base de datos analítica.
- Implementar un aplicativo web/móvil para la gestión de cobranza presencial.
- Diseñar un modelo de alineación de sistemas y procesos.
- Diseñar un diagrama de infraestructura tecnológica para dar soporte a las aplicaciones.
- Diseñar políticas de seguridad basadas en la NTP ISO/IEC 27001 para las aplicaciones y servicios de TI.

1.13.6. Diagrama concepto del Mapa de Procesos



Figura 48: Mapa de Procesos de la empresa recaudadora

En la figura 48 se muestran todos los procesos de la empresa recaudadora en los niveles: estratégicos, operativos y de apoyo. Sin embargo, los procesos de estudio para el desarrollo del proyecto son los procesos operativos, los cuales son: Procesamiento de Cartera de Cobranza, Programación y Ejecución de Cartera y Gestión de Resultados de Cobranza.

1.14. Arquitectura del Negocio

1.14.1. Narrativa de Procesos

Procesamiento de Cartera de Cobranza

En este proceso se recibe la cartera de cobranza que el cliente envía luego de haber aceptado el servicio para gestionar la cobranza de su cartera. Una vez recepcionada la cartera, que vendría a ser la entrada del proceso, el Área de Sistemas se encarga de cargar la cartera en la base de datos de clientes al sistema de información, el cual vendría a ser la salida del proceso, que la empresa utiliza para iniciar la gestión de la cartera.

Programación y Ejecución de Cartera de Cobranza

En este proceso se designa de forma preliminar la cartera de clientes al canal de cobranza telefónica, el cual se dedica a realizar la primera depuración de las cuentas asignadas, realizando llamadas y con la ayuda de la tecnología IVR, el cual envía llamadas a todos los números telefónicos encontrados y reconoce la voz del cliente. Luego se verifica quienes contestaron y quienes nunca respondieron las llamadas, esto sirve para identificar la forma de contacto que se tendrá con el cliente posteriormente. Por ejemplo, aquellos clientes que contestaron serán contactados a través del área de Call Center. Sin embargo, los clientes que no contestaron las llamadas, serán contactados a través de visitas de campo para mayor contactabilidad. En la gestión de campo el coordinador encargado tiene la función de sectorizar a los clientes según las zonas y referencias de contacto en la cartera. En este

proceso se controla toda la gestión de cobranzas y se realiza el seguimiento de cobranza a todos los clientes proporcionados.

Gestión de Resultados de Cobranza

En este proceso se monitorea que los indicadores de desempeño y cumplimiento de los involucrados en el proceso de gestión de cobranza estén generando los resultados esperados como por ejemplo el índice de contabilidad, el número de promesas de pago al día y el alcance de cartera gestionada. Asimismo, se toman medidas preventivas o correctivas para lograr los resultados esperados por el cliente.

1.14.2. Catálogo de Áreas Organizacionales

Tabla 26: Catálogo de las áreas organizacionales de la empresa recaudadora

ID	Área	Descripción	Propietario
A001	Gerencia General	Área de toma de decisiones y análisis de KPI	Joaquín Rodríguez
A002	Administración	Área de planificación de servicio y recursos de la empresa	Anila Sandoval Ravello/Sonia Rodríguez Saucedo
A003	Jefatura de Gestión	Aplicar las estrategias de gestión a inicio de mes de acuerdo a los resultados obtenidos el mes anterior. Controlar el plan de trabajo establecido en las diferentes sucursales.	Luis Valdivia Cornelio.
A004	Gestión de Cobranza Telefónica	Asignar clientes a gestionar de cada cartera a los responsables, asimismo estos clientes son distribuidos para cada gestor telefónico especializado.	Jacyra Estrada Revilla
A005	Gestión de Cobranza presencial	Realizar el análisis diario de la cartera. Establecer el plan de trabajo diario. Preparar la base de impresión Asignar clientes para cada gestor de campo. Imprimir las notificaciones Supervisar el ingreso de información de los gestores de campo.	Lucio Rodríguez T.
A006	Departamento de Sistemas	Cargar la base de datos de los clientes al sistema RJ Web Actualizar la cartera con los pagos Atender a los requerimientos internos de soporte al sistema y equipos de cómputo.	Javier Sánchez
A007	Departamento de Recursos Humanos	Gestión y desarrollo del talento humano	Diana Rodríguez Saucedo
A008	Departamento de Gestión de Calidad	Evaluar el desempeño de cada área Llevar la documentación de cada proceso. Verificar el cumplimiento de cada proceso y políticas establecidas por la empresa. Aplicar la normativa de ISO 9001 para cada proceso.	Mario Sánchez Díaz
A009	Departamento de Contabilidad y Finanzas	Llevar a cabo el control de planillas, pagos y estados financieros.	Carlos Sánchez Díaz

1.14.3. Catálogo de Procesos

Tabla 27: Catálogo de los procesos de la empresa recaudadora

ID	Proceso	Descripción	Propietario	Área
P01	Procesamiento de Cartera de Cobranza	En este proceso se recibe la cartera de cobranza que el cliente envía luego de haber aceptado el servicio para gestionar la cobranza de su cartera. Una vez recepcionada la cartera, que vendría a ser la entrada del proceso, el Área de Sistemas se encarga de cargar la cartera en la base de datos de clientes al sistema de información, el cual vendría a ser la salida del proceso, que la empresa utiliza para iniciar la gestión de la cartera.	Jefe de Sistemas	Área de Sistemas
			Gerente General	Jefatura de Gestión
P02	Programación y Ejecución de Cartera de Cobranza	En este proceso se designa de forma preliminar la cartera de clientes al canal de cobranza telefónica, el cual se dedica a realizar la primera depuración de las cuentas asignadas, realizando llamadas y con la ayuda de la tecnología IVR, el cual envía llamadas a todos los números telefónicos encontrados y reconoce la voz del cliente. Luego se verifica quienes contestaron y quienes nunca respondieron las llamadas, esto sirve para identificar la forma de contacto que se tendrá con el cliente posteriormente. Por ejemplo, aquellos clientes que contestaron serán contactados a través del área de Call Center. Sin embargo, los clientes que no contestaron las llamadas, serán contactados a través de visitas de campo para mayor contactabilidad. En la gestión de campo el coordinador encargado tiene la función de sectorizar a los clientes según las zonas y referencias de contacto en la cartera. En este proceso se controla toda la gestión de cobranzas y se realiza el seguimiento de cobranza a todos los clientes proporcionados.	Jefe de Gestión	Área de Call Center
			Coordinador de Cobranza Presencial	Área de Campo
			Coordinador de Cobranza Telefónica	Gerencia General
P03	Gestión de Resultados de Cobranza	En este proceso se monitorea que los indicadores de desempeño y cumplimiento de los involucrados en el proceso de gestión de cobranza estén generando los resultados esperados como por ejemplo el índice de contabilidad, el número de promesas de pago al día y el alcance de cartera gestionada. Asimismo se toman medidas preventivas o correctivas para lograr los resultados esperados por el cliente.	Jefe de Gestión	Gerencia General
			Gerente General	Jefatura de Gestión
			Coordinador de Gestión	Área de Calidad y Mejora Continua

1.14.4. Catálogo de Interesados

Tabla 28: Catálogo de interesados de la empresa recaudadora

Interesado	Rol	Requerimientos	Impacto	Tipo
Gerente General	Dirección de Estrategias de cobranza y Evaluación de KPI's	Patrocinar el proyecto	S	Interno
		-Mejorar el proceso en la forma que se está gestionando los clientes en mora, anual y mensualmente.	S	Interno
Jefe de Gestión	Evaluación de resultados diarios en las diferentes sucursales.	Cumplimiento de procesos y que se vean reflejados en los resultado	C	Interno
	Coordinación de estrategias de acción rápida.	Mejor desempeño de los gestores de cobranza.	C	
Jefe Administrativo	Planificación y verificación de requerimientos y recursos financieros, materiales y humanos.	Optimo uso de recursos	I	Interno
		Reducir el desgaste administrativo en los procesos de gestión	I	Interno
	Coordinación de gestión de calidad.	Cumplimiento de los requerimientos del cliente al 100%, según contrato o adendas.	I	Interno
Jefe de Sucursal	Asignación del trabajo en campo a los gestores de cobranza, atención a clientes.	-Cumplimiento de metas asignadas a cada gestor.	C	Interno
		Cumplimiento del trabajo en campo a la totalidad.	C	Interno
	Verificación de información, depuración de carteras y aplicación de estrategias.	Entrega de información relevante de los clientes gestionados.	C	Interno
		Cumplimiento del ingreso de información diario.	C	Interno
Jefe de Sistemas	- Dirigir y supervisar la carga de cartera, ingreso de gestiones correctas al sistema, actualización de base de datos.	-Reducir los tiempos en digitalización de documentos.	C	Interno
		Información relacionada al estado de ejecución del proyecto y fases de la arquitectura.	C	Interno
		Tener disponible un gerente de proyecto que se encargue de la implementación de la arquitectura.	C	Interno
Analistas de gestión	Realizar el análisis total de la cartera en gestión, verificar clientes efectivos, no efectivos, no contactados, no gestionados según indicadores de gestión.	Conocer la metodología y principios de arquitectura que acogen la institución.	I	Interno
		Conocer los procesos que serán soportados por la arquitectura.	I	Interno
Clientes	Adquisición de los servicios de Asescom RJ Abogados	Calidad del servicio entregado por RJ a sus clientes.	S	Externo

1.14.5. Matriz de Asignaciones de Responsabilidades

Procesos/Áreas	Gerencia General	Administración	Jefatura de Gestión	Gestión de Call Center	Gestión de Campo	Departamento de Sistemas	Departamento de Gestión de Calidad
Procesar Cartera		R	R			M	R
Programar y Ejecutar Cartera	A	A	A,M	A	A	M	A
Gestión de Resultados de Cobranza	R	R	R	R	R		R

Figura 66: Matriz de Asignaciones y Responsabilidades

Leyenda: R: Registra

A: Apoyo

M: Modificar

1.14.6. Análisis FODA

Tabla 29 Matriz de Análisis FODA de la empresa recaudadora

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Visión a largo plazo y direccionamiento del negocio</p> <p>F2: Manejo y disposición del presupuesto</p> <p>F3: Productividad y competitividad en el mercado</p> <p>F4: Experiencia del personal en las áreas de la empresa</p> <p>F5: Mantiene la productividad de los empleados en la realización de las actividades.</p> <p>F6: Capacidad de suministro en el servicio</p> <p>F7: Eficiencia en la ejecución de las actividades que se realizan en el área.</p> <p>F8: Incremento del conocimiento de la organización.</p> <p>F9: Diseño de estrategias competitivas que ayuden a alcanzar el objetivo de la organización</p> <p>F10: Orden y direccionamiento en las actividades a realizar</p> <p>F11: Personalización en la Gestión de Cobranza según la categoría de morosidad.</p> <p>F12: Evaluación continua de los resultados de la gestión de cobranzas</p> <p>F13: Interacción de todas las áreas de la empresa.</p> <p>F14: Buen clima laboral</p>	<p>D1: Ausencia de un planeamiento estratégico</p> <p>D2: Estructura organizacional no integrada.</p> <p>D3: Carencia de Control y documentación contable</p> <p>D4: Resistencia al cambio</p> <p>D5: Falta de procedimientos documentados que establezca las actividades y normativas que deben cumplirse dentro de las áreas de la empresa</p> <p>D6: Falta de uso de sistemas de información gerenciales.</p> <p>D7: Falta de publicidad a través de un canal comercial</p> <p>D8: Ausencia de un plan de acción</p> <p>D9: Falta de un área específica de Marketing e Imagen</p> <p>D10: Incumplimiento de la meta indicada por operación</p> <p>D11: N° de operadores de cobranza no cubren la demanda de los clientes de la empresa.</p> <p>D12: Falta de indicadores de resultados y</p>

F15: Posicionamiento de la empresa en el mercado	estandarización de operaciones.
F16: Estrategias de marketing para clientes morosos.	D13: Carencia de un apalancamiento financiero.
F17: Manejo de las Tecnologías de la Información	D14: Alta rotación de Capital Humano
F18: Declaraciones tributarias presentadas correcta y oportunamente	D15: Carencia de un plan de incentivos
F19: Capital Humano motivado	D16: Caídas del sistema y pérdida de información.
F20: Empleados en constante capacitación	D17: Carencia de data Warehouse para el almacenamiento.
F21: Sistema y software de Call Center eficiente para la gestión de cobranza	D18: Lentitud de la Gestión de Usuarios.
F22: Soporte inmediato a incidencias tecnológicas.	
F23: Uso de vehículos motorizados en la gestión de campo	
F24: Apertura de nuevas sucursales en distintas ciudades del país.	

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1: Avances considerables en política de inversión extranjera que hacen atractiva la propuesta de la empresa recaudadora ante inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> Apertura de nuevos centros de contacto y sucursales de gestión, alcanzando una mayor cobertura de cartera de cobranza. (F1, F2, F15, F24, O1, O4, O5, O6) 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar una Arquitectura Empresarial que permita alinear los procesos de la empresa a los objetivos organizacionales. (D1, D2, D5, D10, D12, D15, O4, O5, O6, O7, O8, O10)
O2: Bajo índice de percepción de la corrupción IPC con respecto a la región		
O3: Tipo de cambio estable, con intervenciones por parte del BCR para evitar grandes fluctuaciones	<ul style="list-style-type: none"> Implementar nuevas técnicas de cobranza en la modalidad telefónica y de campo. (F4, F9, F16, F20, O5, O7, O8, O9) 	<ul style="list-style-type: none"> Reestructurar el plan de remuneración de los gestores de cobranza de manera que sean alcanzables y atractivos para retener al personal y mantenerlo contento. (D4, D11, D14, O1, O3, O4, O7, O8, O9, O10, O11)
O4: Estabilidad macroeconómica peruana debido a las políticas fiscales aplicadas por el MEF		
O5: Crecimiento constante del sector financiero (4.51% del PBI) con un ratio de morosidad saludable, pero también creciente		
O6: Grado de Inversión y Riesgo país favorables dentro de la región		
O7: Aumento del ratio de morosidad que genera necesidad de provisiones de acuerdo a la norma de la SBS por incobrabilidad de créditos, aprovechables por el mercado		

secundario de compra de cartera adquirida

O8: Incremento del consumo debido a la reducción de la pobreza de la clase media social en el país.

O9: El segmento de empresas, con respecto al crédito corporativo y a las grandes empresas creció en 6.1% anual y el crédito a la mediana, pequeña y micro empresa tuvo un ritmo de expansión de 3.1%

O10: El ratio de morosidad de los créditos de consumo se incrementó en los últimos doce meses, pese a los castigos de cartera efectuados

O11: El acceso remoto a través de tecnología móvil podría eventualmente reducir la importancia estratégica de tener agencias y cajeros automáticos

O12: En los hogares del país existe un aumento del acceso a la Red y a conexión a Internet

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1: Altos niveles de impuestos con respecto a la región.</p> <p>A2: Baja profundización financiera con respecto a otros países de la región</p> <p>A3: Leve recuperación económica mundial, sustentada en las economías del G7.</p> <p>A4: Mercado on shore de BPO con costos de operación elevados con marcada tendencia a pagos informales a sus subordinados para mantener precios bajos volviendo el servicio en un commodity.</p> <p>A5: La informalidad laboral afecta directamente al consumo, dado a que tienen menores posibilidades de acceder a créditos de consumo</p> <p>A6: Posibilidad de la apertura de nuevas empresas en la industria BPO</p> <p>A7: Reducción del costo de operación por emisión de recibos por honorarios.</p> <p>A8: Empresas BPO con mayor alcance tecnológico.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar herramientas de TI que faciliten el desarrollo de las actividades de la empresa disminuyendo tiempos y costos. (F1, F2, F3, F11, F17, F21, F22, A2, A4, A6, A8, A11)• Ofrecer propuestas de negociación a los clientes facilitando la recuperación de las cuentas. (F3, F8, F9, F11, F16, A3, A6, A8, A10, A11)	<ul style="list-style-type: none">• Estandarizar procesos para evitar duplicidad de actividades que incrementen los costos de operación. (D1, D3, D5, D10, D12, A1, A4, A5, A8, A9, A11)• Desarrollar capacitaciones constantes a los colaboradores en base a la normativa de gestión de cobranzas. (D4, D8, D10, D12, D14, A5, A6, A9, A11)

A9: Tercerización de procesos a empresas multinacionales de mayor alcance.

A10: Venta de cartera para liberar activos y recuperar la deuda total

A11: Empresas BPO que brindan el mismo tipo de servicio.

Fuente: Análisis para la evaluación de factores internos y externos (MEFI y MEFE)

1.14.6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Tabla 30: Análisis de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza Financiera (FF)	Calificación	Estabilidad del Ambiente (EA)	Calificación
Manejo y disposición del presupuesto	3	Mercado on shore de BPO con costos de operación elevados con marcada tendencia a pagos informales a sus subordinados para mantener precios bajos volviendo el servicio en un commodity.	-2
Productividad y competitividad en el mercado	4	Altos niveles de impuestos con respecto a la región.	-3
Capacidad de suministro en el servicio	2	Baja profundización financiera con respecto a otros países de la región	-4
Declaraciones tributarias presentadas correcta y oportunamente	1	El ratio de morosidad de los créditos de consumo se incrementó en los últimos doce meses, pese a los castigos de cartera efectuados	-1
Apertura de nuevas sucursales en distintas ciudades del país.	5		
PROMEDIO	3	PROMEDIO	-2.50
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación	Fuerza de la Industria (FI)	Calificación
Experiencia del personal en las áreas de la empresa	-2	Avances considerables en política de inversión extranjera	3
Orden y direccionamiento en las actividades a realizar	-3	Aumento del ratio de morosidad que genera necesidad de provisiones de acuerdo a la norma de la SBS por incobrabilidad de créditos	4
Posicionamiento de la empresa en el mercado	-1	El segmento de empresas, con respecto al crédito corporativo y a las grandes empresas creció en 6.1% anual y el crédito a la mediana, pequeña y micro empresa tuvo un ritmo de expansión de 3.1%	3
Manejo de las Tecnologías de la Información	-2	Empresas BPO con mayor alcance tecnológico.	6
Empleados en constante capacitación	-3	Venta de cartera para liberar activos y recuperar la deuda total	5

Personalización en la Gestión de Cobranza según la categoría de morosidad.	-1	Posibilidad de la apertura de nuevas empresas en la industria BPO	4
PROMEDIO	-2	PROMEDIO	4.20

Fuente: Análisis FODA

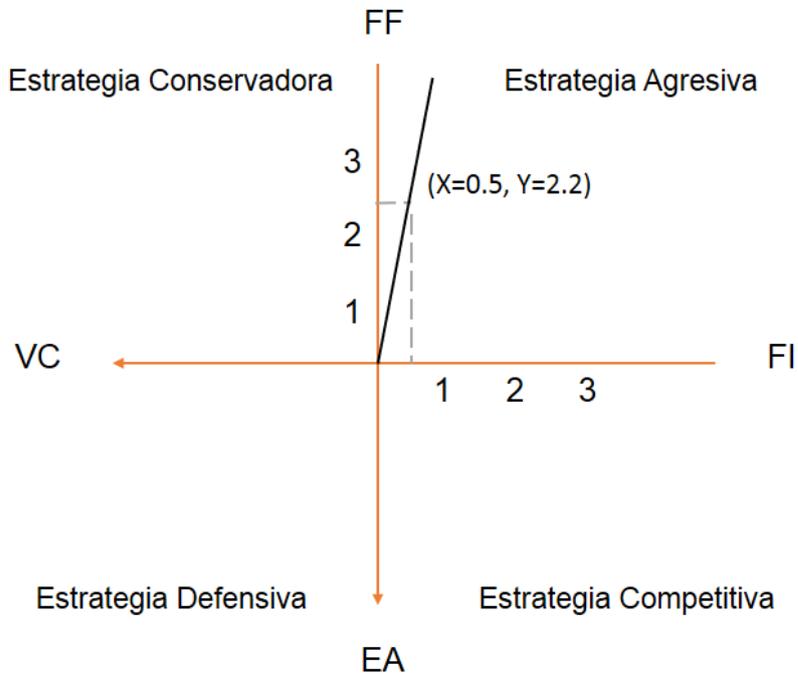


Figura 67: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Leyenda:

FF: Fuerza Financiera EA: Estabilidad del Ambiente
 FI: Fuerza de la Industria VC: Ventaja Competitiva

El vector direccional coordina el eje X: $FF + EA = (3.0) + (-2.5) = 0.5$

El vector direccional coordina el eje Y: $FI + VC = (4.2) + (-2.0) = 2.2$

Interpretación:

Empresa cuya fuerza financiera es un factor dominante en la industria. Se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas y superar las debilidades internas; y evitar las amenazas externas.

Estrategias Agresivas:

- Penetración del mercado: Aumentar la fidelización de los clientes habilitando reportes en tiempo real para la visualización de los mismos.
- Desarrollo del producto: Implementar un Modelo de Arquitectura Empresarial que permita integrar los procesos del negocio a los objetivos organizacionales.

1.14.7. Matriz Cuantitativa del Proceso Estratégico (MCPE)

Orozco (2012) afirmó que es un instrumento, que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, "internos y externos", identificados con anterioridad. Esta técnica, además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, también se utiliza para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Pues indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. Usa la información obtenida de los análisis internos y los resultados de los análisis externos para sugerir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz FODA, la matriz del perfil competitivo el análisis PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), entre otras, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias, por cuanto utiliza información de entrada de los análisis internos de la compañía y los resultados comparativos de los análisis externos, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas.

Tabla 31: Matriz Cuantitativa del objetivo N° 1

OBJETIVO A LARGO PLAZO N° 1: Tener mayor participación en el mercado peruano para el año 2020.			
FACTORES DE INTERÉS	ESTRATEGIA		
OPORTUNIDADES	Apertura de nuevos centros de contacto y sucursales de gestión, alcanzando una mayor cobertura de cartera de cobranza.		
	Peso	P.A.	T.P.A.
Avances considerables en política de inversión extranjera que hacen atractiva la propuesta de la empresa recaudadora ante inversionistas	0,03	4	0,12
Bajo índice de percepción de la corrupción IPC con respecto a la región	0,03	1	0,03
Tipo de cambio estable, con intervenciones por parte del BCR para evitar grandes fluctuaciones	0,03	1	0,03
Estabilidad macroeconómica peruana debido a las políticas fiscales aplicadas por el MEF	0,05	2	0,10
Crecimiento constante del sector financiero (4.51% del PBI) con un ratio de morosidad saludable, pero también creciente	0,05	4	0,20
Grado de Inversión y Riesgo país favorables dentro de la región	0,04	3	0,12
Aumento del ratio de morosidad que genera necesidad de provisiones de acuerdo a la norma de la SBS por incobrabilidad de créditos, aprovechables por el mercado secundario de compra de cartera adquirida	0,06	4	0,24
Incremento del consumo debido a la reducción de la pobreza de la clase media social en el país	0,04	3	0,12
El segmento de empresas, con respecto al crédito corporativo y a las grandes empresas creció en 6.1% anual y el crédito a la mediana, pequeña y micro empresa tuvo un ritmo de expansión de 3.1%	0,06	2	0,12
El ratio de morosidad de los créditos de consumo se incrementó en los últimos doce meses, pese a los castigos de cartera efectuados	0,04	2	0,08
El acceso remoto a través de tecnología móvil podría eventualmente reducir la importancia estratégica de tener agencias y cajeros automáticos	0,04	1	0,04
En los hogares del país existe un aumento del acceso a la Red y a conexión a Internet	0,02	1	0,02

AMENAZAS	Peso	P.A.	T.P.A.
Altos niveles de impuestos con respecto a la región	0,03	3	0,09
Baja profundización financiera con respecto a otros países de la región.	0,03	3	0,09
Leve recuperación económica mundial, sustentada en las economías del G7.	0,03	3	0,09
Mercado on shore de BPO con costos de operación elevados con marcada tendencia a pagos informales a sus subordinados para mantener precios bajos volviendo el servicio en un <i>comodity</i> .	0,05	2	0,1
La informalidad laboral afecta directamente al consumo, dado a que tienen menores posibilidades de acceder a créditos de consumo	0,05	2	0,1
Posibilidad de la apertura de nuevas empresas en la industria BPO	0,06	4	0,24
Reducción del costo de operación por emisión de recibos por honorarios.	0,02	1	0,02
Empresas BPO con mayor alcance tecnológico.	0,03	4	0,12
Tercerización de procesos a empresas multinacionales de mayor alcance.	0,07	4	0,28
Venta de cartera para liberar activos y recuperar la deuda total	0,07	3	0,21
Empresas BPO que brindan el mismo tipo de servicio.	0,06	4	0,24
FORTALEZAS	Peso	P.A.	T.P.A.
Visión a largo plazo y direccionamiento del negocio	0,025	4	0,1
Manejo y disposición del presupuesto	0,025	3	0,075
Productividad y competitividad en el mercado	0,04	3	0,12
Experiencia del personal en las áreas de la empresa	0,025	2	0,05
Mantiene la productividad de los empleados en la realización de las actividades.	0,025	3	0,075
Capacidad de suministro en el servicio	0,015	2	0,03
Eficiencia en la ejecución de las actividades que se realizan en el área.	0,025	3	0,075
Incremento del conocimiento de la organización.	0,025	3	0,075
Diseño de estrategias competitivas que ayuden a alcanzar el objetivo de la organización	0,025	3	0,075
Orden y direccionamiento en las actividades a realizar	0,025	4	0,1
Personalización en la Gestión de Cobranza según la categoría de morosidad.	0,04	4	0,16

Evaluación continua de los resultados de la gestión de cobranzas	0,025	4	0,1
Interacción de todas las áreas de la empresa.	0,025	2	0,05
Buen clima laboral	0,015	1	0,015
Posicionamiento de la empresa en el mercado	0,025	3	0,075
Estrategias de marketing para clientes morosos	0,015	2	0,03
Manejo de las Tecnologías de la Información	0,040	3	0,12
Declaraciones tributarias presentadas correcta y oportunamente	0,01	1	0,01
Capital Humano motivado	0,025	2	0,05
Empleados en constante capacitación	0,025	2	0,05
Sistema y software de Call Center eficiente para la gestión de cobranza	0,040	2	0,08
Soporte inmediato a incidencias tecnológicas.	0,025	1	0,025
Uso de vehículos motorizados en la gestión de campo	0,025	1	0,025
Apertura de nuevas sucursales en distintas ciudades del país	0,040	4	0,16
DEBILIDADES	Peso	P.A.	T.P.A.
Ausencia de un planeamiento estratégico	0,03	3	0,09
Estructura organizacional no integrada	0,03	3	0,09
Carencia de Control y documentación contable en hojas de cálculo	0,015	2	0,03
Resistencia al cambio	0,015	3	0,045
Falta de procedimientos documentados que establezca las actividades y normativas que deben cumplirse dentro de las áreas de la empresa	0,025	2	0,05
Falta de uso de sistemas de información gerenciales	0,025	2	0,05
Falta de publicidad a través de un canal comercial	0,01	2	0,02
Ausencia de un plan de acción	0,03	2	0,06
Falta de un área específica de marketing e imagen	0,01	1	0,01
Incumplimiento de la meta indicada por operación	0,015	2	0,03
N° de operadores de cobranzas no cubren la demanda de los clientes de la empresa	0,025	4	0,1

Falta de indicadores de resultados y estandarización de operaciones	0,025	2	0,05
Carencia de un apalancamiento financiero	0,015	3	0,045
Alta rotación de Capital Humano	0,025	3	0,075
Carencia de un plan de incentivos	0,015	3	0,045
Caídas del sistema y pérdida de información	0,025	1	0,025
Carencia de data Warehouse para el almacenamiento	0,015	1	0,015
Lentitud en la Gestión Usuarios	0,02	1	0,02
TOTAL			5,38

Fuente: Objetivos a largo plazo, Análisis FODA

Tabla 32: Matriz Cuantitativa del objetivo N° 2

OBJETIVO LARGO PLAZO N° 2: Incrementar los indicadores de recuperación de cartera en un 45% para el año 2018						
FACTORES DE INTERÉS			ESTRATEGIAS			
OPORTUNIDADES	Implementar nuevas técnicas de cobranza en la modalidad telefónica y de campo.			Ofrecer propuestas de negociación a los clientes facilitando la recuperación de las cuentas.		
	Peso	P.A.	T.P.A.	Peso	P.A.	T.P.A.
Avances considerables en política de inversión extranjera que hacen atractiva la propuesta de la empresa recaudadora ante inversionistas	0,03	3	0,09	0,03	2	0,06
Bajo índice de percepción de la corrupción IPC con respecto a la región	0,03	1	0,03	0,03	2	0,06
Tipo de cambio estable, con intervenciones por parte del BCR para evitar grandes fluctuaciones	0,03	1	0,03	0,03	2	0,06
Estabilidad macroeconómica peruana debido a las políticas fiscales aplicadas por el MEF	0,05	1	0,05	0,05	3	0,15
Crecimiento constante del sector financiero (4.51% del PBI) con un ratio de morosidad saludable, pero también creciente	0,05	4	0,2	0,05	4	0,2

Grado de Inversión y Riesgo país favorables dentro de la región	0,04	2	0,08	0,04	2	0,08
Aumento del ratio de morosidad que genera necesidad de provisiones de acuerdo a la norma de la SBS por incobrabilidad de créditos, aprovechables por el mercado secundario de compra de cartera adquirida	0,06	4	0,24	0,06	4	0,24
Incremento del consumo debido a la reducción de la pobreza de la clase media social en el país	0,04	3	0,12	0,04	3	0,12
El segmento de empresas, con respecto al crédito corporativo y a las grandes empresas creció en 6.1% anual y el crédito a la mediana, pequeña y micro empresa tuvo un ritmo de expansión de 3.1%	0,06	1	0,06	0,06	3	0,18
El ratio de morosidad de los créditos de consumo se incrementó en los últimos doce meses, pese a los castigos de cartera efectuados	0,04	3	0,12	0,04	4	0,16
El acceso remoto a través de tecnología móvil podría eventualmente reducir la importancia estratégica de tener agencias y cajeros automáticos	0,04	2	0,08	0,04	3	0,12
En los hogares del país existe un aumento del acceso a la Red y a conexión a Internet	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02
AMENAZAS	Peso	P.A.	T.P.A.	Peso	P.A.	T.P.A.
Altos niveles de impuestos con respecto a la región.	0,03	1	0,03	0,03	1	0,03
Baja profundización financiera con respecto a otros países de la región.	0,03	2	0,06	0,03	2	0,06
Leve recuperación económica mundial, sustentada en las economías del G7.	0,03	2	0,06	0,03	2	0,06
Mercado on shore de BPO con costos de operación elevados con marcada tendencia a pagos informales a sus subordinados para mantener precios bajos volviendo el servicio en un <i>comodity</i>.	0,05	3	0,15	0,05	2	0,1
La informalidad laboral afecta directamente al consumo, dado a que tienen menores posibilidades de acceder a créditos de consumo	0,05	2	0,1	0,05	3	0,15
Posibilidad de la apertura de nuevas empresas en la industria BPO	0,06	4	0,24	0,06	3	0,18
Reducción del costo de operación por emisión de recibos por honorarios.	0,02	1	0,02	0,02	2	0,04
Empresas BPO con mayor alcance tecnológico.	0,03	4	0,12	0,03	2	0,06

Tercerización de procesos a empresas multinacionales de mayor alcance.	0,07	3	0,21	0,07	4	0,28
Venta de cartera para liberar activos y recuperar la deuda total	0,07	4	0,28	0,07	4	0,28
Empresas BPO que brindan el mismo tipo de servicio.	0,06	4	0,24	0,06	3	0,18
FORTALEZAS	Peso	P.A.	T.P.A.	Peso	P.A.	T.P.A.
Visión a largo plazo y direccionamiento del negocio	0,025	3	0,075	0,025	4	0,1
Manejo y disposición del presupuesto	0,025	2	0,05	0,025	3	0,075
Productividad y competitividad en el mercado	0,04	3	0,12	0,04	2	0,08
Experiencia del personal en las áreas de la empresa	0,025	3	0,075	0,025	2	0,05
Mantiene la productividad de los empleados en la realización de las actividades.	0,025	2	0,05	0,025	2	0,05
Capacidad de suministro en el servicio	0,015	2	0,03	0,015	1	0,015
Eficiencia en la ejecución de las actividades que se realizan en el área.	0,025	4	0,1	0,025	2	0,05
Incremento del conocimiento de la organización.	0,025	3	0,075	0,025	2	0,05
Diseño de estrategias competitivas que ayuden a alcanzar el objetivo de la organización	0,025	4	0,1	0,025	3	0,075
Orden y direccionamiento en las actividades a realizar	0,025	3	0,075	0,025	3	0,075
Personalización en la Gestión de Cobranza según la categoría de morosidad.	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16
Evaluación continua de los resultados de la gestión de cobranzas	0,025	2	0,05	0,025	2	0,05
Interacción de todas las áreas de la empresa.	0,025	1	0,025	0,025	1	0,025
Buen clima laboral	0,015	1	0,015	0,015	1	0,015
Posicionamiento de la empresa en el mercado	0,025	2	0,05	0,025	3	0,075
Estrategias de marketing para clientes morosos.	0,015	4	0,06	0,015	4	0,06
Manejo de las Tecnologías de la Información	0,040	3	0,12	0,040	1	0,04
Declaraciones tributarias presentadas correcta y oportunamente	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
Capital Humano motivado	0,025	2	0,05	0,025	2	0,05
Empleados en constante capacitación	0,025	2	0,05	0,025	1	0,025
Sistema y software de Call Center eficiente para la gestión de cobranza	0,040	2	0,08	0,040	1	0,04

Soporte inmediato a incidencias tecnológicas.	0,025	1	0,025	0,025	1	0,025
Uso de vehículos motorizados en la gestión de campo	0,025	3	0,075	0,025	1	0,025
Apertura de nuevas sucursales en distintas ciudades del país.	0,040	1	0,04	0,040	2	0,08
DEBILIDADES	Peso	P.A.	T.P.A.	Peso	P.A.	T.P.A.
Ausencia de un planeamiento estratégico	0,03	3	0,09	0,03	3	0,09
Estructura organizacional no integrada.	0,03	2	0,06	0,03	2	0,06
Carencia de Control y documentación contable en hojas de cálculo	0,015	1	0,015	0,015	1	0,015
Resistencia al cambio	0,015	1	0,015	0,015	1	0,015
Falta de procedimientos documentados que establezca las actividades y normativas que deben cumplirse dentro de las áreas de la empresa.	0,025	1	0,025	0,025	2	0,05
Falta de uso de sistemas de información gerenciales	0,025	1	0,025	0,025	1	0,025
Falta de publicidad a través de un canal comercial	0,01	1	0,01	0,01	3	0,03
Ausencia de un plan de acción	0,03	3	0,09	0,03	2	0,06
Falta de un área específica de marketing e imagen.	0,01	2	0,02	0,01	3	0,03
Incumplimiento de la meta indicada por operación	0,015	1	0,015	0,015	3	0,045
N° de operadores de cobranzas no cubren la demanda de los clientes de la empresa.	0,025	1	0,025	0,025	2	0,05
Falta de indicadores de resultados y estandarización de operaciones.	0,025	2	0,05	0,025	2	0,05
Carencia de un apalancamiento financiero	0,015	1	0,015	0,015	3	0,045
Alta rotación de Capital Humano	0,025	1	0,025	0,025	1	0,025
Carencia de un plan de incentivos	0,015	1	0,015	0,015	1	0,015
Caídas del sistema y pérdida de información.	0,025	1	0,025	0,025	1	0,025
Carencia de data Warehouse para el almacenamiento	0,015	1	0,015	0,015	1	0,015
Lentitud en la Gestión Usuarios	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02
TOTAL			4,75			4,84

Tabla 33: Matriz Cuantitativa del objetivo N° 3

OBJETIVO LARGO PLAZO N° 3: Aumentar la fidelización de los clientes en un 25% anual			
FACTORES DE INTERÉS	ESTRATEGIA		
	Habilitar la disposición de reportes en tiempo real de las gestiones diarias de los canales de cobranza para la consulta de los clientes		
OPORTUNIDADES	Peso	P.A.	T.P.A.
Avances considerables en política de inversión extranjera que hacen atractiva la propuesta de la empresa recaudadora ante inversionistas	0,005	1	0,005
Bajo índice de percepción de la corrupción IPC con respecto a la región	0,005	1	0,005
Tipo de cambio estable, con intervenciones por parte del BCR para evitar grandes fluctuaciones	0,005	1	0,005
Estabilidad macroeconómica peruana debido a las políticas fiscales aplicadas por el MEF	0,005	1	0,005
Crecimiento constante del sector financiero (4.51% del PBI) con un ratio de morosidad saludable	0,025	2	0,05
Grado de Inversión y Riesgo país favorables dentro de la región	0,015	2	0,03
Aumento del ratio de morosidad que genera necesidad de provisiones de acuerdo a la norma de la SBS por incobrabilidad de créditos, aprovechables por el mercado secundario de compra de cartera adquirida	0,02	2	0,04
Incremento del consumo debido a la reducción de la pobreza de la clase media social en el país	0,025	3	0,075
El segmento de empresas, con respecto al crédito corporativo y a las grandes empresas creció en 6.1% anual y el crédito a la mediana, pequeña y micro empresa tuvo un ritmo de expansión de 3.1%	0,02	2	0,04
El ratio de morosidad de los créditos de consumo se incrementó en los últimos doce meses, pese a los castigos de cartera efectuados	0,02	2	0,04
El acceso remoto a través de tecnología móvil podría eventualmente reducir la importancia estratégica de tener agencias y cajeros automáticos	0,02	2	0,04
En los hogares del país existe un aumento del acceso a la Red y a conexión a Internet	0,015	1	0,015
AMENAZAS			
Altos niveles de impuestos con respecto a la región.	0,015	1	0,015
Baja profundización financiera con respecto a otros países de la región.	0,015	1	0,015
Leve recuperación económica mundial, sustentada en las economías del G7.	0,01	1	0,01
Mercado on shore de BPO con costos de operación elevados con marcada tendencia a pagos informales a sus subordinados para mantener precios bajos volviendo el servicio en un <i>comodity</i> .	0,01	2	0,02

La informalidad laboral afecta directamente al consumo, dado a que tienen menores posibilidades de acceder a créditos de consumo	0,01	2	0,02
Posibilidad de la apertura de nuevas empresas en la industria BPO	0,025	3	0,075
Reducción del costo de operación por emisión de recibos por honorarios.	0,005	1	0,005
Empresas BPO con mayor alcance tecnológico.	0,025	4	0,1
Tercerización de procesos a empresas multinacionales de mayor alcance.	0,025	3	0,075
Venta de cartera para liberar activos y recuperar la deuda total	0,025	2	0,05
Empresas BPO que brindan el mismo tipo de servicio.	0,025	4	0,1
FORTALEZAS			
Visión a largo plazo y direccionamiento del negocio	0,020	2	0,04
Manejo y disposición del presupuesto	0,025	2	0,05
Productividad y competitividad en el mercado	0,025	1	0,025
Experiencia del personal en las áreas de la empresa	0,015	1	0,015
Mantiene la productividad de los empleados en la realización de las actividades.	0,010	1	0,01
Capacidad de suministro en el servicio	0,015	2	0,03
Eficiencia en la ejecución de las actividades que se realizan en el área.	0,020	3	0,06
Incremento del conocimiento de la organización.	0,025	3	0,075
Diseño de estrategias competitivas que ayuden a alcanzar el objetivo de la organización	0,025	2	0,05
Orden y direccionamiento en las actividades a realizar	0,020	2	0,04
Personalización en la Gestión de Cobranza según la categoría de morosidad.	0,025	2	0,05
Evaluación continua de los resultados de la gestión de cobranzas	0,025	3	0,075
Interacción de todas las áreas de la empresa.	0,010	1	0,01
Buen clima laboral	0,010	1	0,01
Posicionamiento de la empresa en el mercado	0,020	2	0,04
Estrategias de marketing para clientes morosos.	0,015	2	0,03
Manejo de las Tecnologías de la Información	0,030	4	0,12
Declaraciones tributarias presentadas correcta y oportunamente	0,005	1	0,005

Capital Humano motivado	0,005	1	0,005
Empleados en constante capacitación	0,010	1	0,01
Sistema y software de <i>Call Center</i> eficiente para la gestión de cobranza	0,025	3	0,075
Soporte inmediato a incidencias tecnológicas.	0,030	3	0,09
Uso de vehículos motorizados en la gestión de campo	0,005	1	0,005
Apertura de nuevas sucursales en distintas ciudades del país.	0,005	2	0,01
DEBILIDADES			
Ausencia de un planeamiento estratégico	0,01	2	0,02
Estructura organizacional no integrada.	0,01	1	0,01
Carencia de Control y documentación contable en hojas de cálculo	0,005	1	0,005
Resistencia al cambio	0,005	1	0,005
Falta de procedimientos documentados que establezca las actividades y normativas que deben cumplirse dentro de las áreas de la empresa.	0,010	1	0,01
Falta de uso de sistemas de información gerenciales	0,020	4	0,08
Falta de publicidad a través de un canal comercial	0,005	1	0,005
Ausencia de un plan de acción	0,020	1	0,02
Falta de un área específica de marketing e imagen.	0,020	1	0,02
Incumplimiento de la meta indicada por operación	0,020	1	0,02
N° de operadores de cobranzas no cubren la demanda de los clientes de la empresa.	0,005	1	0,005
Falta de indicadores de resultados y estandarización de operaciones.	0,015	3	0,045
Carencia de un apalancamiento financiero	0,005	1	0,005
Alta rotación de Capital Humano	0,005	1	0,005
Carencia de un plan de incentivos	0,005	1	0,005
Caídas del sistema y pérdida de información.	0,025	3	0,075
Carencia de data <i>Warehouse</i> para el almacenamiento	0,020	3	0,06
Lentitud en la Gestión Usuarios	0,005	4	0,02
TOTAL	1,00		2,18

Fuente: Objetivos a largo plazo, Análisis FODA

Tabla 34: Matriz Cuantitativa del objetivo N° 4

OBJETIVO LARGO PLAZO N° 4: Incrementar el nivel de productividad de los colaboradores en un 30% al finalizar cada año						
FACTORES DE INTERÉS			ESTRATEGIAS			
OPORTUNIDADES			Reestructurar el plan de remuneración de los gestores de cobranza de manera que sean alcanzables y atractivos		Desarrollar capacitaciones constantes a los colaboradores en base a la normativa de gestión de cobranzas.	
	Peso	P.A.	T.P.A.	Peso	P.A.	T.P.A.
Avances considerables en política de inversión extranjera que hacen atractiva la propuesta de la empresa recaudadora ante inversionistas	0,03	1	0,03	0,03	3	0,09
Bajo índice de percepción de la corrupción IPC con respecto a la región	0,03	2	0,06	0,03	2	0,06
Tipo de cambio estable, con intervenciones por parte del BCR para evitar grandes fluctuaciones	0,03	3	0,09	0,03	2	0,06
Estabilidad macroeconómica peruana debido a las políticas fiscales aplicadas por el MEF	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15
Crecimiento constante del sector financiero (4.51% del PBI) con un ratio de morosidad saludable, pero también creciente	0,05	3	0,15	0,05	4	0,2
Grado de Inversión y Riesgo país favorables dentro de la región	0,04	1	0,04	0,04	1	0,04
Aumento del ratio de morosidad que genera necesidad de provisiones de acuerdo a la norma de la SBS por incobrabilidad de créditos, aprovechables por el mercado secundario de compra de cartera adquirida	0,06	2	0,12	0,06	3	0,18
Incremento del consumo debido a la reducción de la pobreza de la clase media social en el país	0,04	4	0,16	0,04	3	0,12
El segmento de empresas, con respecto al crédito corporativo y a las grandes empresas creció en 6.1% anual y el crédito a la mediana, pequeña y micro empresa tuvo un ritmo de expansión de 3.1%	0,06	3	0,18	0,06	3	0,18
El ratio de morosidad de los créditos de consumo se incrementó en los últimos doce meses, pese a los castigos de cartera efectuados	0,04	2	0,08	0,04	3	0,12
El acceso remoto a través de tecnología móvil podría eventualmente reducir la importancia estratégica de tener agencias y cajeros automáticos	0,04	2	0,08	0,04	3	0,12

En los hogares del país existe un aumento del acceso a la Red y a conexión a Internet	0,02	1	0,02	0,02	4	0,08
AMENAZAS	Peso	P.A.	T.P.A.	Peso	P.A.	T.P.A.
Altos niveles de impuestos con respecto a la región.	0,03	1	0,03	0,03	1	0,03
Baja profundización financiera con respecto a otros países de la región.	0,03	1	0,03	0,03	1	0,03
Leve recuperación económica mundial, sustentada en las economías del G7.	0,03	2	0,06	0,03	2	0,06
Mercado on shore de BPO con costos de operación elevados con marcada tendencia a pagos informales a sus subordinados para mantener precios bajos volviendo el servicio en un <i>comodity</i> .	0,05	3	0,15	0,05	1	0,05
La informalidad laboral afecta directamente al consumo, dado a que tienen menores posibilidades de acceder a créditos de consumo	0,05	1	0,05	0,05	1	0,05
Posibilidad de la apertura de nuevas empresas en la industria BPO	0,06	2	0,12	0,06	3	0,18
Reducción del costo de operación por emisión de recibos por honorarios.	0,02	2	0,04	0,02	1	0,02
Empresas BPO con mayor alcance tecnológico.	0,03	2	0,06	0,03	4	0,12
Tercerización de procesos a empresas multinacionales de mayor alcance.	0,07	3	0,21	0,07	2	0,14
Venta de cartera para liberar activos y recuperar la deuda total	0,07	3	0,21	0,07	2	0,14
Empresas BPO que brindan el mismo tipo de servicio.	0,06	3	0,18	0,06	4	0,24
FORTALEZAS	Peso	P.A.	T.P.A.	Peso	P.A.	T.P.A.
Visión a largo plazo y direccionamiento del negocio	0,025	2	0,05	0,025	3	0,075
Manejo y disposición del presupuesto	0,025	3	0,075	0,025	2	0,05
Productividad y competitividad en el mercado	0,04	3	0,12	0,04	3	0,12
Experiencia del personal en las áreas de la empresa	0,025	3	0,075	0,025	4	0,1
Mantiene la productividad de los empleados en la realización de las actividades.	0,025	3	0,075	0,025	4	0,1
Capacidad de suministro en el servicio	0,015	1	0,015	0,015	1	0,015
Eficiencia en la ejecución de las actividades que se realizan en el área.	0,025	2	0,05	0,025	3	0,075
Incremento del conocimiento de la organización.	0,025	1	0,025	0,025	4	0,1
Diseño de estrategias competitivas que ayuden a alcanzar el objetivo de la organización	0,025	2	0,05	0,025	2	0,05

Orden y direccionamiento en las actividades a realizar	0,025	1	0,025	0,025	2	0,05
Personalización en la Gestión de Cobranza según la categoría de morosidad.	0,04	1	0,04	0,04	2	0,08
Evaluación continua de los resultados de la gestión de cobranzas	0,025	2	0,05	0,025	2	0,05
Interacción de todas las áreas de la empresa.	0,025	1	0,025	0,025	1	0,025
Buen clima laboral	0,015	3	0,045	0,015	3	0,045
Posicionamiento de la empresa en el mercado	0,025	2	0,05	0,025	2	0,05
Estrategias de marketing para clientes morosos.	0,015	1	0,015	0,015	2	0,03
Manejo de las Tecnologías de la Información	0,040	1	0,04	0,040	4	0,16
Declaraciones tributarias presentadas correcta y oportunamente	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
Capital Humano motivado	0,025	4	0,1	0,025	3	0,075
Empleados en constante capacitación	0,025	3	0,075	0,025	4	0,1
Sistema y software de <i>Call Center</i> eficiente para la gestión de cobranza	0,040	1	0,04	0,040	2	0,08
Soporte inmediato a incidencias tecnológicas.	0,025	1	0,025	0,025	3	0,075
Uso de vehículos motorizados en la gestión de campo	0,025	2	0,05	0,025	1	0,025
Apertura de nuevas sucursales en distintas ciudades del país.	0,040	1	0,04	0,040	1	0,04
DEBILIDADES	Peso	P.A.	T.P.A.	Peso	P.A.	T.P.A.
Ausencia de un planeamiento estratégico	0,03	2	0,06	0,03	3	0,09
Estructura organizacional no integrada.	0,03	3	0,09	0,03	2	0,06
Carencia de Control y documentación contable en hojas de cálculo	0,015	2	0,03	0,015	1	0,015
Resistencia al cambio	0,015	1	0,015	0,015	3	0,045
Falta de procedimientos documentados que establezca las actividades y normativas que deben cumplirse dentro de las áreas de la empresa.	0,025	2	0,05	0,025	2	0,05
Falta de uso de sistemas de información gerenciales	0,025	1	0,025	0,025	1	0,025
Falta de publicidad a través de un canal comercial	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
Ausencia de un plan de acción	0,03	2	0,06	0,03	1	0,03
Falta de un área específica de marketing e imagen.	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01

Incumplimiento de la meta indicada por operación	0,015	2	0,03	0,015	2	0,03
N° de operadores de cobranzas no cubren la demanda de los clientes de la empresa.	0,025	2	0,05	0,025	3	0,075
Falta de indicadores de resultados y estandarización de operaciones.	0,025	1	0,025	0,025	1	0,025
Carencia de un apalancamiento financiero	0,015	3	0,045	0,015	2	0,03
Alta rotación de Capital Humano	0,025	2	0,05	0,025	3	0,075
Carencia de un plan de incentivos	0,015	3	0,045	0,015	2	0,03
Caídas del sistema y pérdida de información.	0,025	1	0,025	0,025	1	0,025
Carencia de data <i>Warehouse</i> para el almacenamiento	0,015	1	0,015	0,015	1	0,015
Lentitud en la Gestión Usuarios	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02
TOTAL			4,12			4,70

Fuente: Objetivos a largo plazo, Análisis FODA

Tabla 35 Matriz Cuantitativa del objetivo N° 5

OBJETIVO LARGO PLAZO N° 5: Alinear los procesos del negocio a los objetivos organizacionales integrando TI para el año 2018			
FACTORES DE INTERÉS	ESTRATEGIA		
OPORTUNIDADES	Implementar un modelo de Arquitectura Empresarial		
	Peso	P.A.	T.P.A.
Avances considerables en política de inversión extranjera que hacen atractiva la propuesta de la empresa recaudadora ante inversionistas	0,03	3	0,09
Bajo índice de percepción de la corrupción IPC con respecto a la región	0,03	2	0,06
Tipo de cambio estable, con intervenciones por parte del BCR para evitar grandes fluctuaciones	0,03	1	0,03
Estabilidad macroeconómica peruana debido a las políticas fiscales aplicadas por el MEF	0,05	3	0,15
Crecimiento constante del sector financiero (4.51% del PBI) con un ratio de morosidad saludable, pero también creciente	0,05	4	0,2
Grado de Inversión y Riesgo país favorables dentro de la región	0,04	2	0,08
Aumento del ratio de morosidad que genera necesidad de provisiones de acuerdo a la norma de la SBS por incobrabilidad de créditos, aprovechables por el mercado secundario de compra de cartera adquirida	0,06	3	0,18
Incremento del consumo debido a la reducción de la pobreza de la clase media social en el país	0,04	3	0,12
El segmento de empresas, con respecto al crédito corporativo y a las grandes empresas creció en 6.1% anual y el crédito a la mediana, pequeña y micro empresa tuvo un ritmo de expansión de 3.1%	0,06	3	0,18
El ratio de morosidad de los créditos de consumo se incrementó en los últimos doce meses, pese a los castigos de cartera efectuados	0,04	2	0,08
El acceso remoto a través de tecnología móvil podría eventualmente reducir la importancia estratégica de tener agencias y cajeros automáticos	0,04	1	0,04
En los hogares del país existe un aumento del acceso a la Red y a conexión a Internet	0,02	1	0,02
AMENAZAS	Peso	P.A.	T.P.A.
Altos niveles de impuestos con respecto a la región.	0,03	1	0,03
Baja profundización financiera con respecto a otros países de la región.	0,03	3	0,09
Leve recuperación económica mundial, sustentada en las economías del G7.	0,03	3	0,09

Mercado on shore de BPO con costos de operación elevados con marcada tendencia a pagos informales a sus subordinados para mantener precios bajos volviendo el servicio en un commodity.	0,05	3	0,15
La informalidad laboral afecta directamente al consumo, dado a que tienen menores posibilidades de acceder a créditos de consumo	0,05	3	0,15
Posibilidad de la apertura de nuevas empresas en la industria BPO	0,06	4	0,24
Reducción del costo de operación por emisión de recibos por honorarios.	0,02	1	0,02
Empresas BPO con mayor alcance tecnológico.	0,03	3	0,09
Tercerización de procesos a empresas multinacionales de mayor alcance.	0,07	4	0,28
Venta de cartera para liberar activos y recuperar la deuda total	0,07	3	0,21
Empresas BPO que brindan el mismo tipo de servicio.	0,06	4	0,24
FORTALEZAS	Peso	P.A.	T.P.A.
Visión a largo plazo y direccionamiento del negocio	0,025	4	0,1
Manejo y disposición del presupuesto	0,025	2	0,05
Productividad y competitividad en el mercado	0,04	2	0,08
Experiencia del personal en las áreas de la empresa	0,025	1	0,025
Mantiene la productividad de los empleados en la realización de las actividades.	0,025	2	0,05
Capacidad de suministro en el servicio	0,015	1	0,015
Eficiencia en la ejecución de las actividades que se realizan en el área.	0,025	2	0,05
Incremento del conocimiento de la organización.	0,025	3	0,075
Diseño de estrategias competitivas que ayuden a alcanzar el objetivo de la organización	0,025	3	0,075
Orden y direccionamiento en las actividades a realizar	0,025	4	0,1
Personalización en la Gestión de Cobranza según la categoría de morosidad.	0,04	3	0,12
Evaluación continua de los resultados de la gestión de cobranzas	0,025	3	0,075
Interacción de todas las áreas de la empresa.	0,025	2	0,05
Buen clima laboral	0,015	1	0,015
Posicionamiento de la empresa en el mercado	0,025	3	0,075
Estrategias de marketing para clientes morosos.	0,015	3	0,045

Manejo de las Tecnologías de la Información	0,040	2	0,08
Declaraciones tributarias presentadas correcta y oportunamente	0,01	1	0,01
Capital Humano motivado	0,025	1	0,025
Empleados en constante capacitación	0,025	2	0,05
Sistema y software de Call Center eficiente para la gestión de cobranza	0,040	1	0,04
Soporte inmediato a incidencias tecnológicas.	0,025	1	0,025
Uso de vehículos motorizados en la gestión de campo	0,025	1	0,025
Apertura de nuevas sucursales en distintas ciudades del país.	0,040	2	0,08
DEBILIDADES	Peso	P.A.	T.P.A.
Ausencia de un planeamiento estratégico	0,03	4	0,12
Estructura organizacional no integrada.	0,03	2	0,06
Carencia de Control y documentación contable en hojas de cálculo	0,015	2	0,03
Resistencia al cambio	0,015	1	0,015
Falta de procedimientos documentados que establezca las actividades y normativas que deben cumplirse dentro de las áreas de la empresa.	0,025	3	0,075
Falta de uso de sistemas de información gerenciales	0,025	2	0,05
Falta de publicidad a través de un canal comercial	0,01	2	0,02
Ausencia de un plan de acción	0,03	3	0,09
Falta de un área específica de marketing e imagen.	0,01	2	0,02
Incumplimiento de la meta indicada por operación	0,015	3	0,045
N° de operadores de cobranzas no cubren la demanda de los clientes de la empresa.	0,025	2	0,05
Falta de indicadores de resultados y estandarización de operaciones.	0,025	3	0,075
Carencia de un apalancamiento financiero	0,015	2	0,03
Alta rotación de Capital Humano	0,025	2	0,05
Carencia de un plan de incentivos	0,015	2	0,03
Caídas del sistema y pérdida de información.	0,025	1	0,025

Carencia de data Warehouse para el almacenamiento	0,015	1	0,015
Lentitud en la Gestión Usuarios	0,02	1	0,02
TOTAL			4,98

Fuente: Objetivos a largo plazo, Análisis FODA

Tabla 36: Matriz Cuantitativa del objetivo N° 6

OBJETIVO LARGO PLAZO N° 6: Incrementar la rentabilidad en un 6% anual en los próximos 5 años						
FACTORES DE INTERÉS	ESTRATEGIAS					
OPORTUNIDADES	Utilizar herramientas de TI que faciliten el desarrollo de las actividades de la empresa disminuyendo tiempos y costos.	Estandarizar procesos para evitar duplicidad de actividades que incrementen los costos de operación.				
	Peso	P.A.	T.P.A.	Peso	P.A.	T.P.A.
Avances considerables en política de inversión extranjera que hacen atractiva la propuesta de la empresa recaudadora ante inversionistas	0,03	2	0,06	0,03	2	0,06
Bajo índice de percepción de la corrupción IPC con respecto a la región	0,03	1	0,03	0,03	3	0,09
Tipo de cambio estable, con intervenciones por parte del BCR para evitar grandes fluctuaciones	0,03	2	0,06	0,03	2	0,06
Estabilidad macroeconómica peruana debido a las políticas fiscales aplicadas por el MEF	0,05	3	0,15	0,05	4	0,2
Crecimiento constante del sector financiero (4.51% del PBI) con un ratio de morosidad saludable, pero también creciente	0,05	3	0,15	0,05	4	0,2
Grado de Inversión y Riesgo país favorables dentro de la región	0,04	2	0,08	0,04	1	0,04
Aumento del ratio de morosidad que genera necesidad de provisiones de acuerdo a la norma de la SBS por incobrabilidad de créditos, aprovechables por el mercado secundario de compra de cartera adquirida	0,06	4	0,24	0,06	3	0,18
Incremento del consumo debido a la reducción de la pobreza de la clase media social en el país	0,04	4	0,16	0,04	4	0,16
El segmento de empresas, con respecto al crédito corporativo y a las grandes empresas creció en 6.1% anual y el crédito a la mediana, pequeña y micro empresa tuvo un ritmo de expansión de 3.1%	0,06	3	0,18	0,06	3	0,18

El ratio de morosidad de los créditos de consumo se incrementó en los últimos doce meses, pese a los castigos de cartera efectuados	0,04	2	0,08	0,04	4	0,16
El acceso remoto a través de tecnología móvil podría eventualmente reducir la importancia estratégica de tener agencias y cajeros automáticos	0,04	4	0,16	0,04	3	0,12
En los hogares del país existe un aumento del acceso a la Red y a conexión a Internet	0,02	3	0,06	0,02	2	0,04
AMENAZAS	Peso	P.A.	T.P.A.	Peso	P.A.	T.P.A.
Altos niveles de impuestos con respecto a la región.	0,03	2	0,06	0,03	1	0,03
Baja profundización financiera con respecto a otros países de la región.	0,03	2	0,06	0,03	3	0,09
Leve recuperación económica mundial, sustentada en las economías del G7.	0,03	1	0,03	0,03	2	0,06
Mercado on shore de BPO con costos de operación elevados con marcada tendencia a pagos informales a sus subordinados para mantener precios bajos volviendo el servicio en un commodity.	0,05	2	0,1	0,05	2	0,1
La informalidad laboral afecta directamente al consumo, dado a que tienen menores posibilidades de acceder a créditos de consumo	0,05	2	0,1	0,05	3	0,15
Posibilidad de la apertura de nuevas empresas en la industria BPO	0,06	3	0,18	0,06	3	0,18
Reducción del costo de operación por emisión de recibos por honorarios.	0,02	1	0,02	0,02	1	0,02
Empresas BPO con mayor alcance tecnológico.	0,03	4	0,12	0,03	4	0,12
Tercerización de procesos a empresas multinacionales de mayor alcance.	0,07	3	0,21	0,07	4	0,28
Venta de cartera para liberar activos y recuperar la deuda total	0,07	3	0,21	0,07	3	0,21
Empresas BPO que brindan el mismo tipo de servicio.	0,06	4	0,24	0,06	4	0,24
FORTALEZAS	Peso	P.A.	T.P.A.	Peso	P.A.	T.P.A.
Visión a largo plazo y direccionamiento del negocio	0,025	3	0,075	0,025	4	0,1
Manejo y disposición del presupuesto	0,025	3	0,075	0,025	2	0,05
Productividad y competitividad en el mercado	0,04	3	0,12	0,04	2	0,08
Experiencia del personal en las áreas de la empresa	0,025	2	0,05	0,025	3	0,075
Mantiene la productividad de los empleados en la realización de las actividades.	0,025	2	0,05	0,025	3	0,075
Capacidad de suministro en el servicio	0,015	1	0,015	0,015	2	0,03
Eficiencia en la ejecución de las actividades que se realizan en el área.	0,025	2	0,05	0,025	4	0,1

Incremento del conocimiento de la organización.	0,025	1	0,025	0,025	3	0,075
Diseño de estrategias competitivas que ayuden a alcanzar el objetivo de la organización	0,025	1	0,025	0,025	3	0,075
Orden y direccionamiento en las actividades a realizar	0,025	2	0,05	0,025	3	0,075
Personalización en la Gestión de Cobranza según la categoría de morosidad.	0,04	3	0,12	0,04	3	0,12
Evaluación continua de los resultados de la gestión de cobranzas	0,025	1	0,025	0,025	4	0,1
Interacción de todas las áreas de la empresa.	0,025	1	0,025	0,025	2	0,05
Buen clima laboral	0,015	1	0,015	0,015	3	0,045
Posicionamiento de la empresa en el mercado	0,025	3	0,075	0,025	3	0,075
Estrategias de marketing para clientes morosos.	0,015	2	0,03	0,015	3	0,045
Manejo de las Tecnologías de la Información	0,040	4	0,16	0,040	3	0,12
Declaraciones tributarias presentadas correcta y oportunamente	0,01	1	0,01	0,01	1	0,01
Capital Humano motivado	0,025	2	0,05	0,025	2	0,05
Empleados en constante capacitación	0,025	3	0,075	0,025	3	0,075
Sistema y software de Call Center eficiente para la gestión de cobranza	0,040	4	0,16	0,040	2	0,08
Soporte inmediato a incidencias tecnológicas.	0,025	2	0,05	0,025	1	0,025
Uso de vehículos motorizados en la gestión de campo	0,025	1	0,025	0,025	2	0,05
Apertura de nuevas sucursales en distintas ciudades del país.	0,040	1	0,04	0,040	3	0,12
DEBILIDADES	Peso	P.A.	T.P.A.	Peso	P.A.	T.P.A.
Ausencia de un planeamiento estratégico	0,03	3	0,09	0,03	3	0,09
Estructura organizacional no integrada.	0,03	1	0,03	0,03	2	0,06
Carencia de Control y documentación contable en hojas de cálculo	0,015	1	0,015	0,015	2	0,03
Resistencia al cambio	0,015	2	0,03	0,015	2	0,03
Falta de procedimientos documentados que establezca las actividades y normativas que deben cumplirse dentro de las áreas de la empresa.	0,025	3	0,075	0,025	2	0,05
Falta de uso de sistemas de información gerenciales	0,025	2	0,05	0,025	2	0,05
Falta de publicidad a través de un canal comercial	0,01	1	0,01	0,01	2	0,02
Ausencia de un plan de acción	0,03	3	0,09	0,03	3	0,09

Falta de un área específica de marketing e imagen.	0,01	1	0,01	0,01	2	0,02
Incumplimiento de la meta indicada por operación	0,015	2	0,03	0,015	2	0,03
N° de operadores de cobranzas no cubren la demanda de los clientes de la empresa.	0,025	2	0,05	0,025	2	0,05
Falta de indicadores de resultados y estandarización de operaciones.	0,025	2	0,05	0,025	3	0,075
Carencia de un apalancamiento financiero	0,015	2	0,03	0,015	2	0,03
Alta rotación de Capital Humano	0,025	2	0,05	0,025	3	0,075
Carencia de un plan de incentivos	0,015	1	0,015	0,015	3	0,045
Caídas del sistema y pérdida de información.	0,025	3	0,075	0,025	1	0,025
Carencia de data Warehouse para el almacenamiento	0,015	3	0,045	0,015	1	0,015
Lentitud en la Gestión Usuarios	0,02	3	0,06	0,02	1	0,02
TOTAL			4,94			5,48

Fuente: Objetivos a largo plazo, Análisis FODA

1.14.8. Matriz de Objetivos Estratégicos vs Procesos

Tabla 37: Objetivos Estratégicos vs Procesos

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO		PROCESOS DEL NEGOCIO									
Objetivos Estratégicos	Estrategias	Dirección Estratégica	Gestión Comercial	Gestión de Cobranza			Gestión del Desarrollo Humano	Sistemas	Contabilidad y Finanzas	Gestión de Calidad	Legal
				Procesamiento de Cartera de Cobranza	Programación y Ejecución de Cartera	Gestión de Resultados de Cobranza					
Tener mayor participación en el mercado peruano para el año 2020	Apertura de nuevos centros de contacto y sucursales de gestión, alcanzando una mayor cobertura de cartera de cobranza.	X	X		X				X		
Incrementar los indicadores de recuperación de cartera en un 45% para el año 2018	Implementar nuevas técnicas de cobranza en la modalidad telefónica y de campo.	X			X		X				
	Ofrecer propuestas de negociación a los clientes facilitando la recuperación de las cuentas.	X			X						
Aumentar la fidelización de los clientes en un 25% anual	Habilitar la disposición de reportes en tiempo real de las gestiones diarias de los canales de cobranza para la consulta de los clientes				X			X		X	
Incrementar el nivel de productividad de los colaboradores en un 30% al finalizar cada año	Desarrollar capacitaciones constantes a los colaboradores en base a la normativa de gestión de cobranzas.	X					X			X	
	Reestructurar el plan de remuneración de los gestores de cobranza de manera que sean alcanzables y atractivos para retener al personal y mantenerlo contento.						X		X	X	
Alinear los procesos del negocio a los objetivos organizacionales integrando TI para el año 2018	Implementar un modelo de Arquitectura Empresarial	X	X	X	X	X		X			

Incrementar la rentabilidad en un 6% anual en los próximos 5 años	Utilizar herramientas de TI que faciliten el desarrollo de las actividades de la empresa disminuyendo tiempos y costos.	X	X	X	X	X	X	X
	Estandarizar procesos para evitar duplicidad de actividades que incrementen los costos de operación.	X	X	X	X	X		

1.14.9. Riesgos y Restricciones de la estrategia

Tabla 38 Riesgos y Restricciones de la Estrategia de Mitigación

MATRIZ DE RIESGOS DEL PROYECTO					
Nº	Riesgos	Probabilidad	Impacto	Estrategia de mitigación	Restricciones
1	Deficiencia en el entorno de trabajo donde se haga uso de información importante	Poco probable	Alto	La empresa debe administrar de forma eficiente computadores de respaldo con la finalidad de restaurar la información	Información de los clientes
2	El personal contratado no cumpla con las expectativas requeridas.	Medianamente probable	Alto	Capacitación continua del personal, identificación y reforzamiento en los puntos de mejora	Falta de presupuesto para capacitaciones continuas con profesionales
3	Incumplimiento de los procesos.	Poco probable	Alto	Elaborar y documentar todos los procesos y sub procesos de las áreas clave de la empresa.	Ninguna
4	Renuncia inesperada del personal.	Medianamente probable	Moderado	Definir una línea de carrera que permitan postular a posibles vacantes dentro de la empresa	El departamento de RRHH no cuenta con presupuesto para contratación de personal
5	Cambios en la legislación que regula SBS	Poco probable	Moderado	La empresa debe contar con procesos definidos y a la vez flexibles que permitan adaptarse a los cambios legislativos	Demora en la entrega de data por parte del cliente al inicio del mes.
6	Incumplimiento de las fechas programadas	Medianamente probable	Alto	Realizar reuniones semanales para realizar <i>feedback</i> del proyecto	Demora en la entrega de data por parte del cliente al inicio del mes.

7	Caídas de la red de internet	Medianamente probable	Alto	Habilitar conexiones de VPN en caso de que hayan riesgos en las oficinas	Falta de recursos para cubrir los requerimientos de asignación de los canales de contactabilidad.
8	El soporte técnico o post venta de los proveedores sea ineficaz.	Medianamente probable	Moderado	Definir una cadena de suministro la cual permita tener los recursos disponibles para continuar con la cobranza diaria y utilizarlos de forma óptima.	Falta de recursos para la implementación.
9	Incumplimiento de la aplicación de Cadena de Suministro.	Poco probable	Moderado		
10	Falta de compromiso de los colaboradores	Medianamente probable	Alto	Definir nuevas políticas administrativas y en la gestión de cobranza	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

ANEXO Nº 02: MODELO DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL: ARQUITECTURA DEL NEGOCIO

1. Desarrollo de Arquitectura de Proceso AS IS

1.1. Proceso seleccionado AS IS

Gestión de Cobranza: Este proceso representa el corazón del negocio y la razón de ser de la empresa recaudadora, el cual busca recuperar en el menor tiempo las cuentas en mora que proporciona el cliente a quien se le entrega el servicio de recaudación, dentro del mismo se realiza el despliegue de sub procesos que son Procesamiento de Cartera, Programación y Ejecución de cartera y Gestión de resultados, los cuales buscan llegar a la meta establecida por el cliente y así lograr los ingresos esperados por la empresa.

1.2. Modelado del proceso

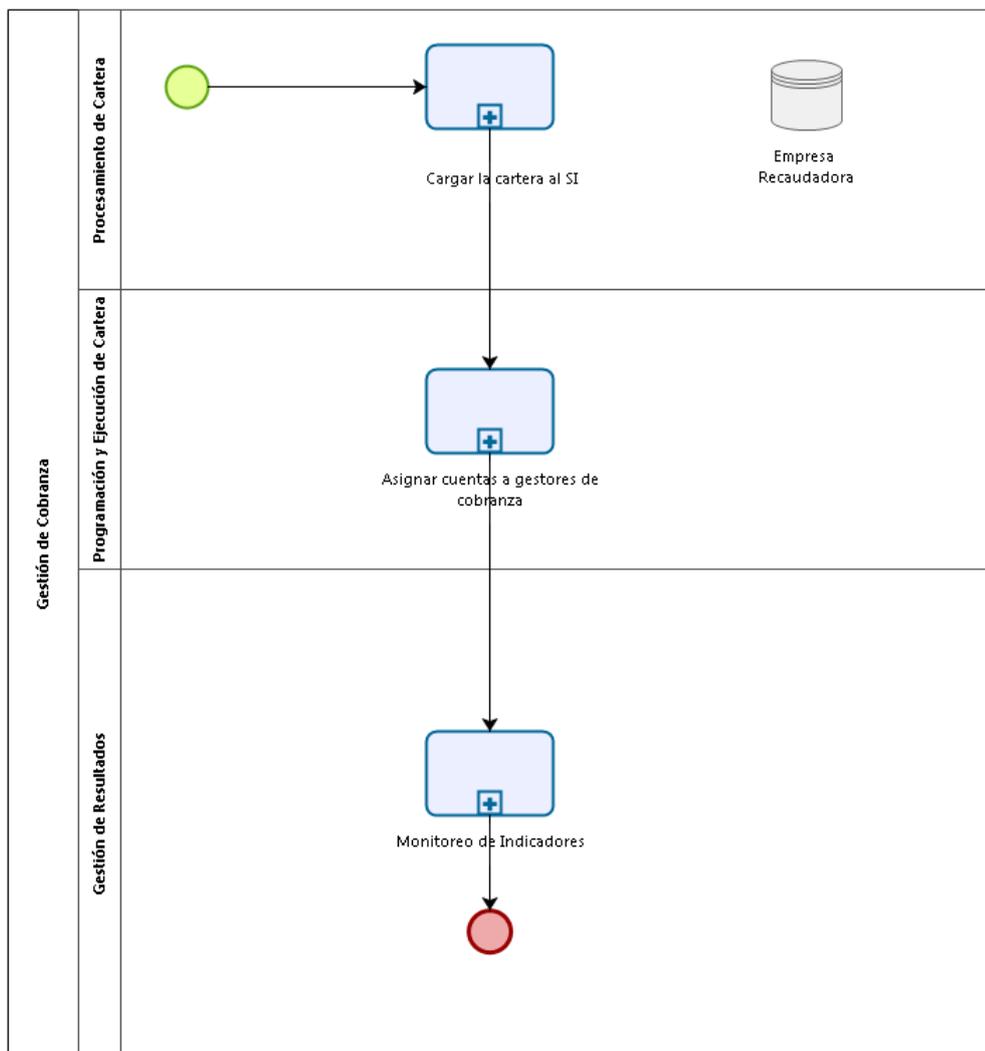


Figura 68: Modelado del Proceso de Gestión de Cobranzas

La figura 68 muestra el modelado del proceso de Gestión de Cobranzas, el cual engloba a los tres subprocesos aplicados en la Arquitectura Empresarial.

1.3. Diagrama de Estructuración Procesos identificados

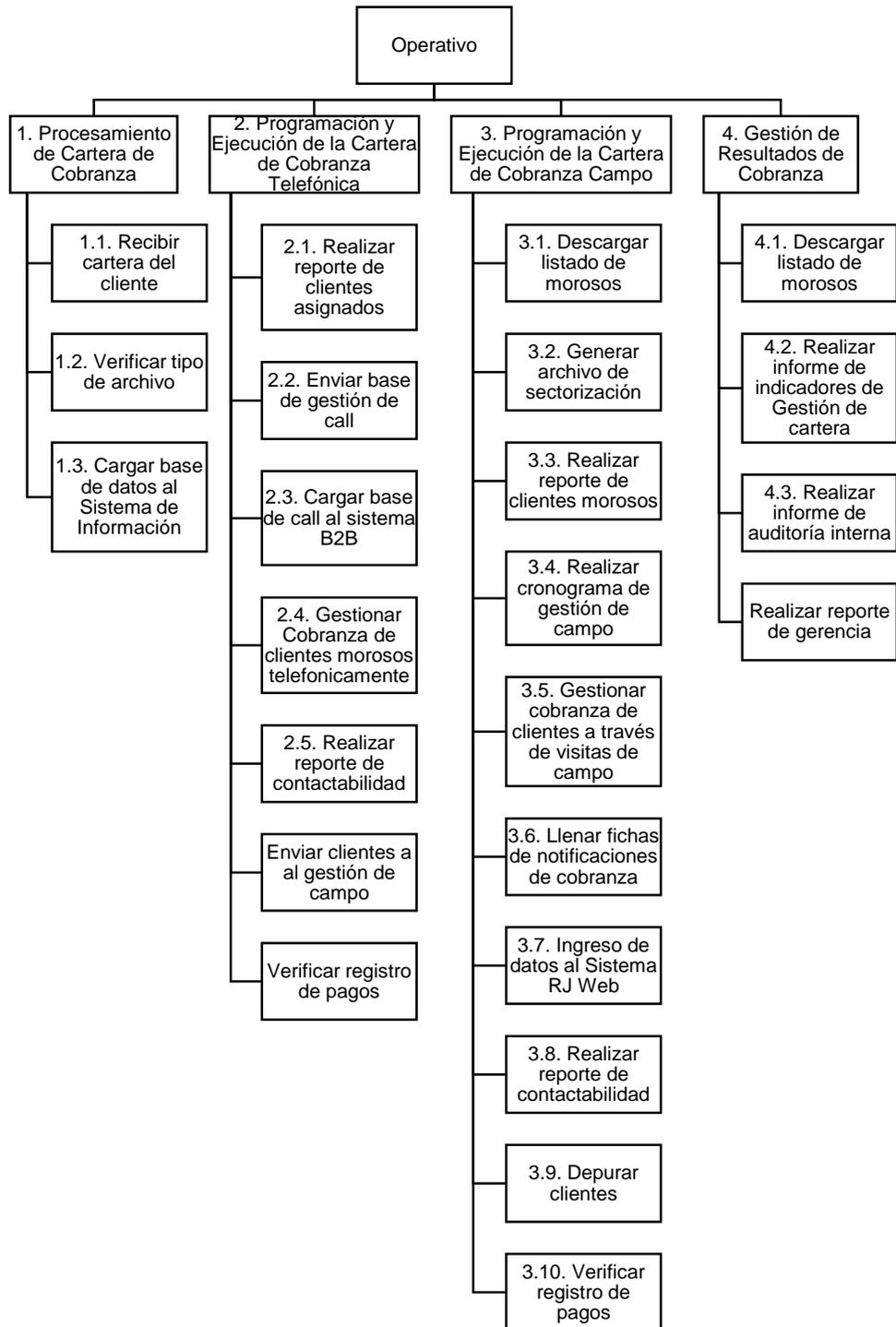


Figura 69: Diagrama de Estructuración Procesos Identificados

Fuente: Elaboración propia

1.4. Diagrama Lógico de Procesos

1.4.1. Proceso de Procesamiento de Cartera de Cobranza

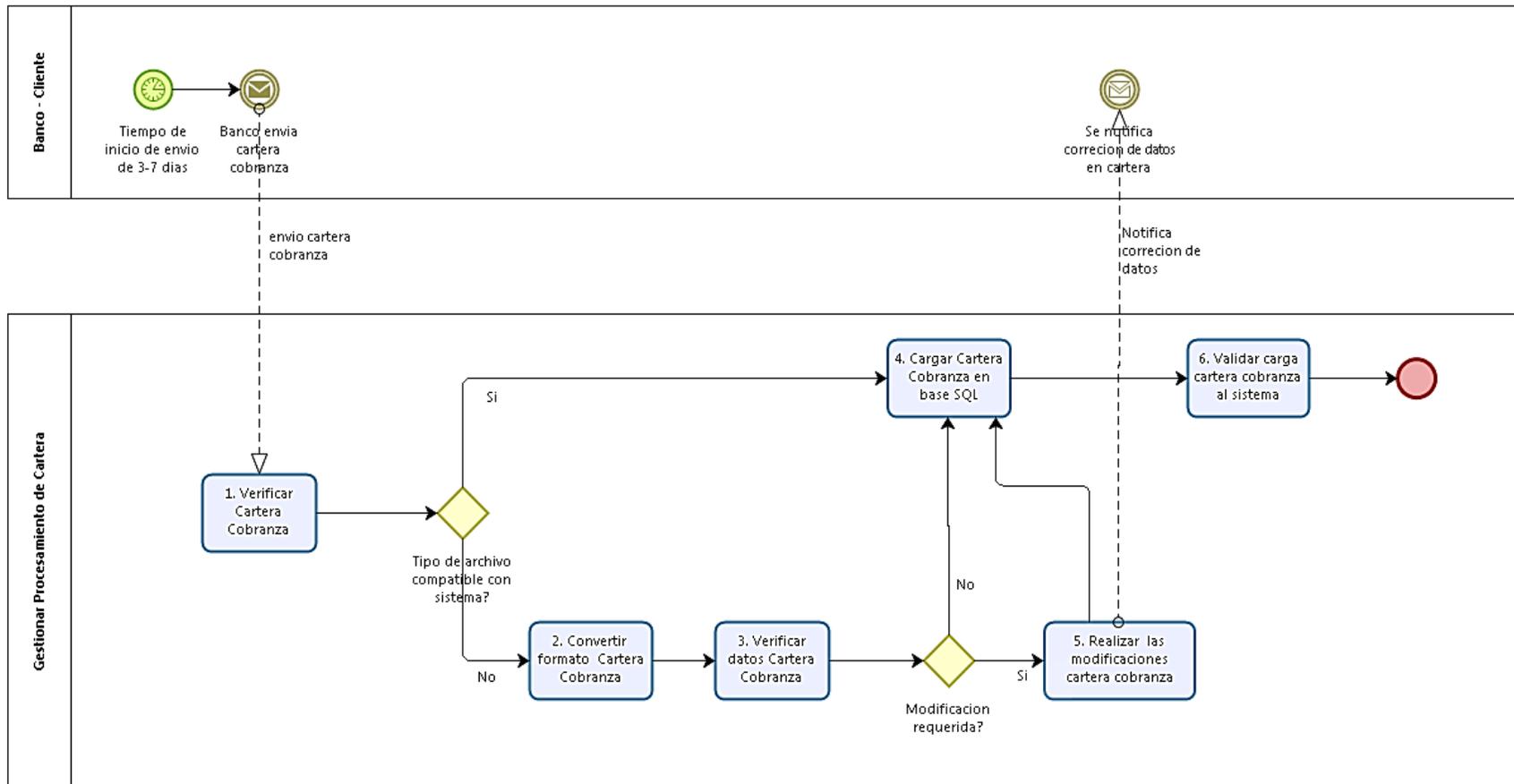


Figura 70: Diagrama del Proceso de Procesamiento de Cartera de Cobranza

Fuente: Matriz de Observación del proceso

1.4.2. Proceso de Programación y Ejecución de Cartera de cobranza Telefónica

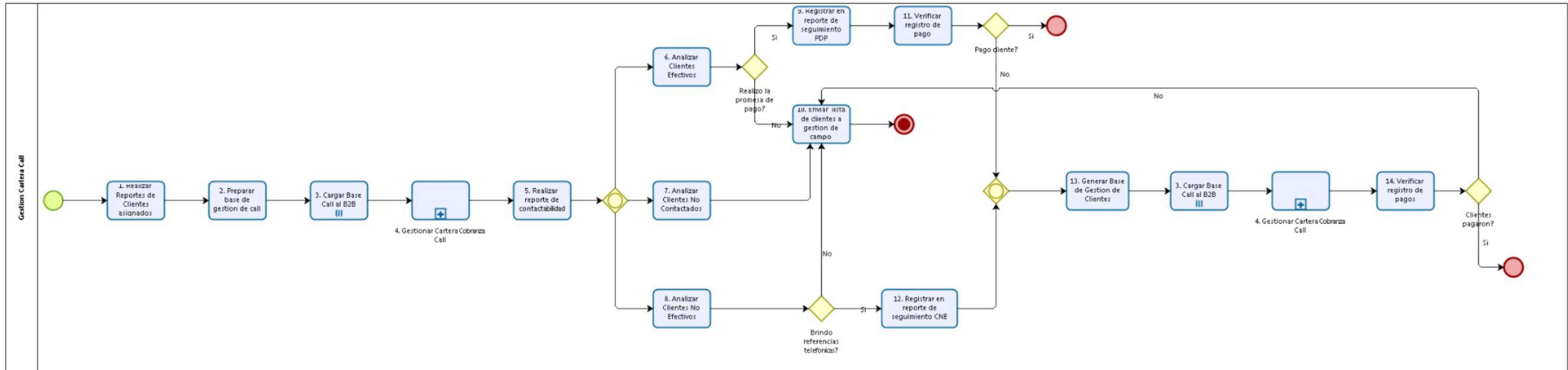


Figura 71: Diagrama del Proceso de Programación y Ejecución de la Cartera de Cobranza Telefónica

Fuente: Matriz de Observación del proceso

1.4.3. Proceso de Programación y Ejecución de Cartera de cobranza Presencial

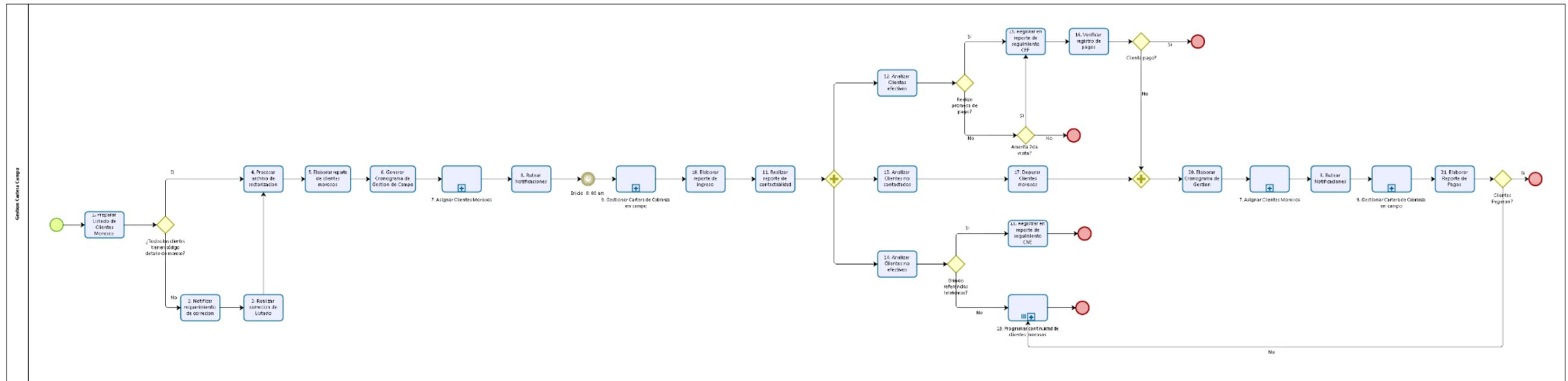


Figura 72: Diagrama del Proceso de Programación y Ejecución de la Cartera de Cobranza Campo

Fuente: Matriz de Observación del proceso

1.4.4. Proceso de Gestión de Resultados de Cobranza

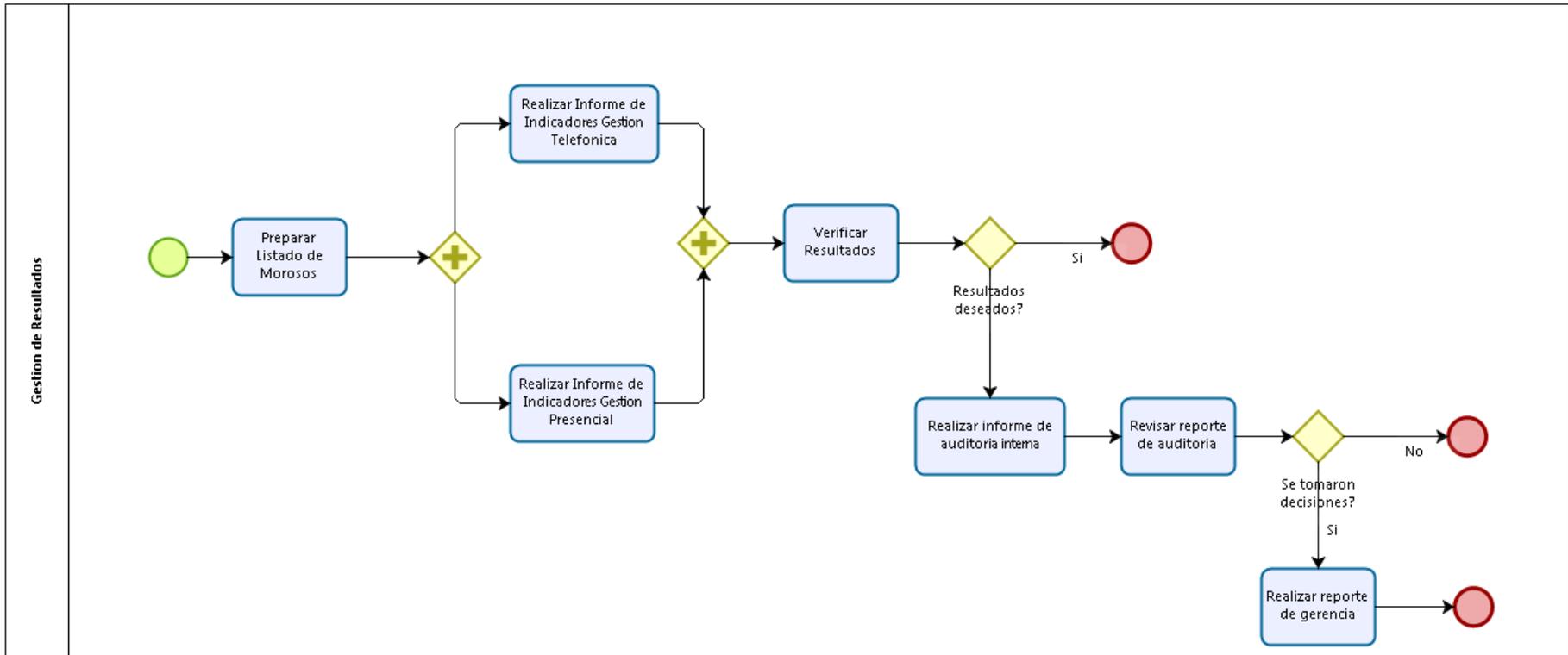


Figura 73 Diagrama del Proceso de Gestión de Resultados de Cobranza

Fuente: Matriz de Observación del proceso

1.5. Especificación de Procesos

Nombre del Proceso	PROCESAMIENTO DE CARTERA DE COBRANZA			Código	PC-001
Responsable	JAVIER SANCHEZ			Última Modificación	12/02/2017
Objetivo	Disponibilidad de información de cada cliente en el sistema RJ Web para la gestión de cobranza del mes				
Nombre del Recurso		Cantidades		Costo Recurso (S/.)	Costo Total (S/.)
Jefe de Sistemas		1		1 500	1 500
Asistente de Sistemas		1		1 200	1 200
Programador		1		3 000	3 000
Recurso	Entrada	Actividad	Salida	Tipo Actividad	Duración
Jefe de Sistemas	Cartera de Cobranza	Verificar tipo de formato de cartera de cobranza	Cartera de Cobranza con formato correcto	Semi automático	10 min
	Cartera de Cobranza con formato correcto	Cargar cartera de cobranza	Cartera de Cobranza en SQL	Semi automático	30 min
	Cartera de Cobranza en SQL	Validar carga de cartera de cobranza en el sistema	Cartera de Cobranza en SQL	Automático	15 min
Asistente de Sistemas	Cartera de Cobranza formato origen	Generar formato de cartera de cobranza	Cartera de Cobranza formato correcto	Semi automático	10 min
Programador	Cartera de cobranza formato correcto	Modificar datos y tipo de datos de la cartera de cobranzas	Cartera de cobranza modificada	Semi automático	3 hrs
ANÁLISIS DE PROCESOS					
ANÁLISIS Y OBSERVACIONES			ACCIONES DE MEJORA		
<ul style="list-style-type: none"> Los responsables no suelen revisar la cartera a detalle con respecto a los datos de cada cliente, esto puede generar problemas posteriores en la Gestión de Cobranzas. 			<ul style="list-style-type: none"> Revisar los datos de la cartera antes de convertir el tipo de archivo. Notificar la corrección de datos de clientes al banco 		

Figura 74 Especificación del proceso de Procesamiento de Cartera de Cobranza AS IS

Nombre del Proceso	GESTIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA			Código	PC-002
Responsable	Jacyra Estrada			Última Modificación	12/02/2017
Objetivo	Gestionar la Cartera de Cobranza a través de llamadas telefónicas				
Nombre del Recurso		Cantidades		Costo Recurso (S/.)	Costo Total (S/.)
Coordinador de Cartera		6		1 200	7 200
Asistente de Sistemas		1		1 200	1 200
Gestor Telefónico		34		850	28 900
Recurso	Entrada	Actividad	Salida	Tipo de Actividad	Duración
Coordinador de Cartera	Listado de clientes morosos (Sistema RJ Web)	Generar reportes clientes asignados	Reporte de clientes asignados (Sistema RJ Web)	Semi automático	20 min
	Lista de morosos	Generar reporte de contactabilidad	Reporte de clientes	Semi automático	20 min
	Lista de morosos	Verificar clientes no efectivos	Reporte de clientes no efectivos	Semi automático	5 min
	Lista de morosos	Generar reporte de clientes no contactados	Reporte de clientes no contactados	Automático	5 min
	Lista de morosos	Verificar clientes efectivos	Reporte de clientes efectivos	Semi automático	5 min
	Lista de morosos	Enviar lista de clientes a campo	Lista de clientes morosos clasificada	Automático	5 min
	Lista de morosos	Generar reporte de clientes no efectivos	Reporte de clientes no efectivos	Automático	5 min
	Reporte de contactabilidad	Generar reporte de promesa de pago	Promesas de pago de clientes	Automático	5 min
	Reporte de contactabilidad	Verificar registro de pago	Pago	Semi automático	5 min

Asistente de Sistemas	Base de Gestión de clientes de Call	Cargar base de datos de clientes Call	Base de Gestión de clientes de Call Sistema B2B	Manual	30 min
Gestor Telefónico	Lista de clientes morosos	Filtrar lista de clientes morosos	Lista de clientes morosos filtrada	Semi automático	5 min
	Lista de clientes morosos filtrada	Registrar clientes no efectivos	Reporte de clientes no efectivos	Automático	5 min
	Lista de clientes morosos filtrada	Registrar clientes no contactados	Reporte de clientes no contactados	Automático	5 min
	Reporte de clientes	Registrar clientes promesa de pago	Promesas de pago de clientes	Automático	5 min
	Reporte de clientes	Registrar motivo de impago	Reporte de motivos de impago de clientes	Automático	5 min
ANALISIS DE PROCESOS					
ANALISIS Y OBSERVACIONES			ACCIONES DE MEJORA		
<ul style="list-style-type: none"> Los reportes son generados manualmente lo que retrasa la gestión de Cobranza. 			<ul style="list-style-type: none"> Se debería generar un módulo de recordatorios para llamar a clientes que no concretaron una promesa de pago. Generar reportes automáticamente a través del RJ Web para obtener la información en tiempo real y poder darle un óptimo seguimiento. 		

Figura 75 Especificación del proceso de Gestión de Cobranza Telefónica AS IS

Nombre del Proceso	GESTIÓN DE COBRANZAS PRESENCIAL			Código	PC-003
Responsable	Luis Valdivia y Sonia Rodríguez			Última Modificación	12/02/2017
Objetivo	Gestionar la Cartera de clientes morosos a través de visitas de campo				
Nombre del Recurso		Cantidades		Costo Recurso (S/.)	Costo Total (S/.)
Jefe de Sucursal		1		1 800	1 800
Asistente de Sistemas		1		1 200	1 200
Gestor de Campo		4		850	3 400
Digitador		2		850	1 700
Recurso	Entrada	Actividad	Salida	Tipo de Actividad	Duración (min)
Jefe de Sucursal	Listado de clientes morosos (Sistema RJ Web)	Verificar el código de detalle de moroso	Generar archivo de sectorización	Manual	3 hrs
	Archivo de sectorización	Importar sectorización al sistema	Cartera sectorizada	Manual	10 min
	Cartera sectorizada	Realizar reporte de clientes asignados	Reporte de clientes asignados	Manual	30 min
	Asignación de cartera	Realizar cronograma de gestión	Cronograma de gestión	Manual	2 hrs
	Reporte de Contactabilidad	Realizar visitas de campo a los clientes asignados en el reporte	Reporte de Seguimiento CEF Reporte de Seguimiento CNE	Manual	30 min
	Reporte de Seguimiento	Filtrar pagos	Reporte de Pagos	Manual	30 min
	Base de impresión	Seleccionar base de impresión	Base de impresión	Manual	10 min
	Base de impresión	Verificar base de impresión	Base de impresión verificada	Manual	5 min

	Base de impresión verificada	Imprimir notificaciones de forma masiva	Notificaciones de cobranza	Semi automático	1 hrs
	Base de impresión verificada	Generar reporte de impresión	Reporte de impresión	Manual	60 min
	Listado de morosos	Seleccionar listado de morosos	Listado de morosos	Manual	20 min
	Listado de morosos	Generar programación visita	Visitas de campo programadas	Manual	20 min
Supervisor de Sistemas	Mensaje de corrección	Ejecutar consulta en SQL	Código detalle de moroso completo	Manual	30 min
Gestor de Campo	Notificaciones	Realizar gestión de campo a clientes morosos	Ficha de gestión de campo	Manual	10 min
Digitador	Fichas de campo	Ingreso de fichas al sistema RJ WEB	Gestiones ingresadas al sistema	Manual	5 hrs
ANALISIS DE PROCESOS					
ANALISIS Y OBSERVACIONES			ACCIONES DE MEJORA		
El proceso de Gestión de la Cobranza de Campo es muy lenta y no permite aprovechar el tiempo de manera eficaz.			Utilizar un dispositivo móvil que se conecte automáticamente con la base de datos del RJ Web, de tal manera la cobranza sea más eficiente y se tenga un mayor control de las visitas de campo.		

Figura 76 Especificación del proceso de Gestión de Cobranza Presencial AS IS

Nombre del Proceso	GESTIÓN DE RESULTADOS			Código	PC-003
Responsable	Mario Sánchez Díaz			Última Modificación	12/02/2017
Objetivo	Controlar la efectividad de la Gestión de Cobranza				
Nombre del Recurso		Cantidades		Costo Recurso (S/.)	Costo Total (S/.)
Supervisor de la Gestión de Call		1		2 000	2 000
Supervisor de la Gestión de Campo		2		2 000	4 000
Gerente General		1		12 000	12 000
Asistente de Calidad		1		1 000	1 000
Recurso	Entrada	Actividad	Salida	Tipo de Actividad	Duración (min)
Coordinador de call	Listado de morosos	Descargar listado de morosos	Listado de morosos	Manual	5 min
	Listado de morosos	Realizar informe de indicadores de Gestión de Cartera	Informe de indicadores de Gestión de Cartera	Manual	60 min
Coordinador de campo	Listado de morosos	Realizar informe de indicadores de Gestión de Cartera	Informe de indicadores de Gestión de Cartera	Manual	60 min
Asistente de Calidad	Informes de indicadores de Gestión de Cartera	Realizar informe de auditoría interna	Informe de auditoría interna	Manual	60 min
Gerente General	Informe de auditoría interna	Realizar reporte de Gerencia	Reporte de Gerencia	Manual	45 min
ANALISIS DE PROCESOS					
ANALISIS Y OBSERVACIONES			ACCIONES DE MEJORA		
Las metas están mal definidas siendo inalcanzables por Cartera			Generar un Balance Scored Card que muestre indicadores precisos y que muestren el lineamiento con los objetivos de la empresa.		

Figura 77 Especificación del proceso de Gestión de Resultados AS IS

1.5.1. Requerimientos Funcionales

- Optimizar los procesos del negocio orientándolos al uso de herramientas de TI, reduciendo las actividades manuales.
- Diseñar y proponer herramientas que permitan aligerar los procesos del negocio.
- Diseñar y proponer herramientas de TI que soporten al área de gestión de cobranza y sus subprocesos.
- Identificar la herramienta de TI que se adecue e integre el proceso de gestión de cobranza.

1.5.2. Requerimientos No Funcionales

- Reducir el tiempo de cobertura total de la cartera de cobranza asignada.
- Acrecentar el índice de recaudación, asegurando la productividad y rentabilidad de las operaciones.

1.6. Especificación de Procesos TO BE

Nombre del Proceso	PROCESAMIENTO DE CARTERA DE COBRANZA			Código	PC-001
Responsable	JAVIER SANCHEZ			Última Modificación	18/12/2017
Objetivo	Disponibilidad de información de cada cliente en el sistema RJ Web para la gestión de cobranza del mes				
Nombre del Recurso		Cantidades	Costo Recurso (S/.)	Costo Total (S/.)	
Supervisor de Sistemas		1	1 500	1 500	
Asistente de Sistemas		1	1 200	1 200	
Programador		1	3 000	3 000	
Recurso	Entrada	Actividad	Salida	Tipo Actividad	Duración (min)
Supervisor de Sistemas	Cartera de Cobranza Asignada	Validar tipo de formato Cartera de Cobranza	Cartera de clientes asignados	Semi automático	10 min
	Cartera de clientes asignados	Cargar cartera de cobranza en SQL	Cartera de Cobranza en SQL	Manual	5 min
	Cartera de Cobranza en SQL	Validar carga de cartera de cobranza en el sistema	Cartera de Cobranza en SQL	Automático	5 min
	Correo de notificaciones del programador	Notificar correcciones al cliente	Cliente notificado sobre correcciones	Manual	2 min
Programador de Sistemas	Cartera de cobranza formato correcto	Modificar datos y tipo de datos de la cartera de cobranzas	Cartera de cobranza modificada	Semi automático	1 hr
ANALISIS DE PROCESOS					
RESULTADOS DE MEJORA					
<ul style="list-style-type: none"> • Se rediseño el proceso para evitar duplicación de actividades y tiempos altos de espera • Se agregó la tarea de verificación de datos antes de convertir el tipo de archivo • Se agregó la tarea de notificar la corrección de datos de cuentas para evitar errores en la gestión 					

Figura 78 Especificación del proceso de Procesamiento de Cartera de Cobranza TO BE

Nombre del Proceso	Programación y Ejecución de Cartera en Gestión Telefónica			Código	PC-002
Responsable	Jacyra Estrada Revilla			Última Modificación	18/12/2017
Objetivo	Gestionar la Cartera de Cobranza a través de contacto telefónico				
Nombre del Recurso			Cantidades	Costo Recurso (S/.)	Costo Total (S/.)
Coordinador de Cartera			6	1 200	7 200
Asistente de Sistemas			1	1 200	1 200
Gestor Telefónico			34	850	28 900
Recurso	Entrada	Actividad	Salida	Tipo de Actividad	Duración (min)
Coordinador de Cartera	Listado de clientes morosos (Sistema RJ Web)	Generar reporte de cuentas asignados por clientes	Reporte de clientes asignados (Sistema RJ Web)	Semi automático	15 min
	Reporte de clientes asignados (Sistema RJ Web)	Generar reporte de contactabilidad	Reporte de clientes	Automático	5 min
	Reporte de clientes	Verificar clientes no efectivos	Reporte de clientes no efectivos	Semi automático	5 min
	Lista de morosos	Generar reporte de clientes no contactados	Reporte de clientes no contactados	Automático	5 min
	Lista de morosos	Verificar clientes efectivos	Reporte de clientes efectivos	Automático	5 min
	Lista de morosos	Enviar lista de clientes a campo	Lista de clientes morosos clasificada	Semi automático	5 min
	Lista de morosos	Generar reporte de clientes no efectivos	Reporte de clientes no efectivos	Automático	5 min
	Reporte de contactabilidad	Generar reporte de promesa de pago	Promesas de pago de clientes	Automático	5 min
	Reporte de contactabilidad	Verificar registro de pago	Pago	Automático	5 min
Asistente de Sistemas	Base de Gestión telefónica de clientes	Cargar base de gestión telefónica de clientes	Base de Gestión telefónica de clientes al Sistema	Manual	30 min

Gestor Telefónico	Lista de clientes morosos	Atender llamada inbound/outbound	Resultado de gestión	Semi automático	2 min
	Lista de clientes morosos filtrada	Registrar clientes no efectivos	Reporte de clientes no efectivos	Semi automático	5 min
	Lista de clientes morosos filtrada	Registrar clientes no contactados	Reporte de clientes no contactados	Semi automático	5 min
	Reporte de clientes	Registrar clientes promesa de pago	Promesas de pago de clientes	Semi automático	5 min
	Reporte de clientes	Registrar razón de no pago	Reporte de razón de no pago	Semi automático	5 min
ANALISIS DE PROCESOS					
RESULTADOS DE MEJORA					
<ul style="list-style-type: none"> • Las llamadas son generadas por marcado automático vía discador para emitir llamadas en modo predictivo sin necesidad de marcación manual. • Se implementó cuadros de alerta para cuentas con promesa de pago vigente evitando duplicidad de actividades 					

Figura 79 Especificación del proceso de Gestión de Cobranza Telefónica TO BE

Nombre del Proceso	Programación y Ejecución de Cartera Cobranza Presencial			Código	PC-003
Responsable	Luis Valdivia y Sonia Rodríguez			Última Modificación	18/12/2017
Objetivo	Gestionar la Cartera de clientes morosos a través de visitas de campo				
Nombre del Recurso		Cantidades		Costo Recurso (S/.)	Costo Total (S/.)
Asistente Administrativo		1		1 200	1 200
Supervisor de Sistemas		1		1 500	1 500
Gestor de Campo		4		850	3 400
Recurso	Entrada	Actividad	Salida	Tipo de Actividad	Duración (min)
Asistente Administrativo	Listado de clientes morosos (Sistema RJ Web)	Generar Listado de cuentas gestión campo	Generar archivo de sectorización	Semi Automático	3 hrs
	Listado de clientes morosos (Sistema RJ Web)	Notificar requerimiento de corrección	Notificación enviada	Semi Automático	5 min
	Archivo de sectorización	Procesar archivo de sectorización	Cartera sectorizada	Manual	10 min
	Cartera sectorizada	Realizar reporte de clientes asignados	Reporte de clientes asignados	Automático	10 min
	Asignación de cartera	Realizar cronograma de gestión	Cronograma de gestión	Manual	2 hrs
	Reporte de Seguimiento	Filtrar pagos	Reporte de Pagos	Semi Automático	10 min
	Base de impresión	Seleccionar base de impresión	Base de impresión	Manual	10 min
	Base de impresión	Verificar base de impresión	Base de impresión verificada	Manual	5 min
	Base de impresión verificada	Imprimir notificaciones de forma masiva	Notificaciones de cobranza	Semi automático	1 hrs
	Base de impresión verificada	Generar reporte de impresión	Reporte de impresión	Manual	60 min
	Reporte de Contactabilidad	Verificar clientes efectivos	Reporte de clientes efectivos	Automático	5 min
	Reporte de Seguimiento	Verificar registro de pagos	Reporte de Pagos	Automático	5 min

	Reporte de contactabilidad	Verificar clientes no efectivos	Reporte de clientes no efectivos	Automático	5 min
	Reporte de clientes no efectivos	Programar continuidad de gestión	Visitas de campo programadas	Manual	20 min
Supervisor de Sistemas	Correo de corrección	Ejecutar consulta en SQL	Código detalle de moroso completo	Manual	30 min
	Reporte de cuentas asignadas	Asignar cuentas en Geogestión	Cuentas cargadas en aplicativo	Automático	20 min
Gestor de Campo	Notificaciones Ruteadas	Realizar gestión de campo a clientes morosos	Ficha de gestión de campo	Semi Automático	10 min
	Registro de gestión de campo	Generar reporte de gestión vía aplicativo	Cargo de fichas de gestión de campo	Semi Automático	5 min
ANALISIS DE PROCESOS					
RESULTADOS DE MEJORA					
<ul style="list-style-type: none"> • Se rediseño el proceso de cobranzas campo, con la finalidad de evitar duplicidad de tareas • Se implementó el sistema web y aplicativo móvil GEOGESTION • Se prescindió de los servicios del digitador. • La información está disponible en tiempo real. 					

Figura 80 Especificación del proceso de Gestión de Cobranza Presencial TO BE

Nombre del Proceso	Gestión de Resultados			Código	PC-003
Responsable	Mario Sánchez Díaz			Última Modificación	18/12/2017
Objetivo	Controlar la efectividad de la Gestión de Cobranza				
Nombre del Recurso		Cantidades		Costo Recurso (S/.)	Costo Total (S/.)
Supervisor de la Gestión de Call		1		2 000	2 000
Supervisor de la Gestión de Campo		2		2 000	4 000
Gerente General		1		12 000	12 000
Asistente de Calidad		1		1 000	1 000
Recurso	Entrada	Actividad	Salida	Tipo de Actividad	Duración (min)
Supervisor de Gestión Telefónica	Listado de morosos	Descargar listado de morosos	Listado de morosos	Manual	5 min
	Listado de morosos	Realizar informe de indicadores de Gestión de Cartera	Informe de indicadores de Gestión de Cartera	Manual	60 min
Coordinador de campo	Listado de morosos	Realizar informe de indicadores de Gestión de Cartera	Informe de indicadores de Gestión de Cartera	Manual	60 min
Asistente de Calidad	Informes de indicadores de Gestión de Cartera	Realizar informe de auditoría interna	Informe de auditoría interna	Manual	60 min
Gerente General	Informe de auditoría interna	Realizar reporte de Gerencia	Reporte de Gerencia	Manual	45 min
ANALISIS DE PROCESOS					
RESULTADOS DE MEJORA					
<ul style="list-style-type: none"> Se realizó el diseño de un Balance Scored Card que muestra indicadores para el proceso estratégico, táctico y operativo. 					

Figura 81 Especificación del proceso de Gestión de Resultados TO BE

1.7. Workflow de Procesos TO BE

1.7.1. Procesamiento de Cartera de Cobranza

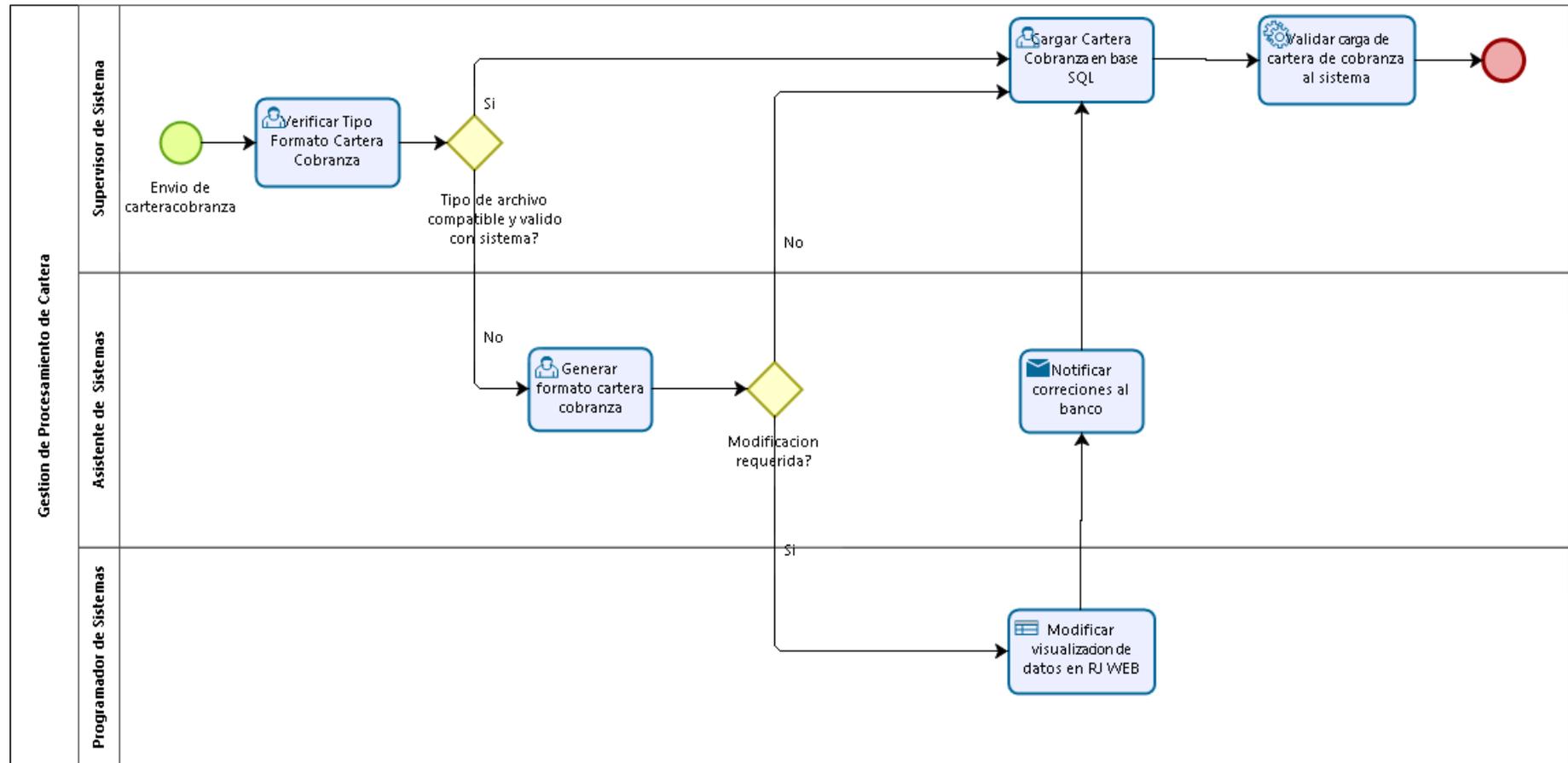


Figura 82 Workflow del proceso de Procesamiento de Cartera de Cobranza

1.7.2. Programación y Ejecución de Cartera de Cobranza Telefónica

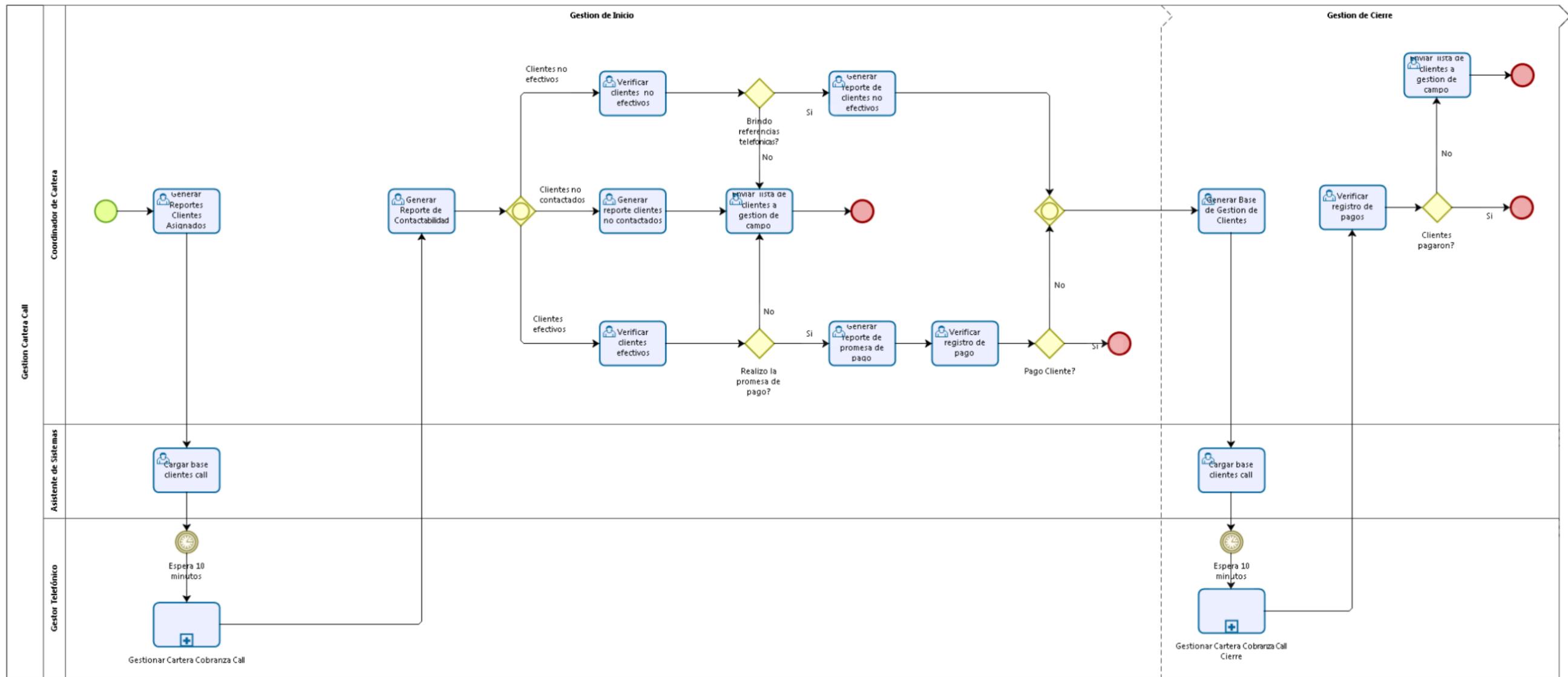


Figura 83 Workflow del proceso de Programación y Ejecución de Cartera de Cobranza Telefónica

1.7.3. Programación y Ejecución de Cartera de Cobranza Presencial

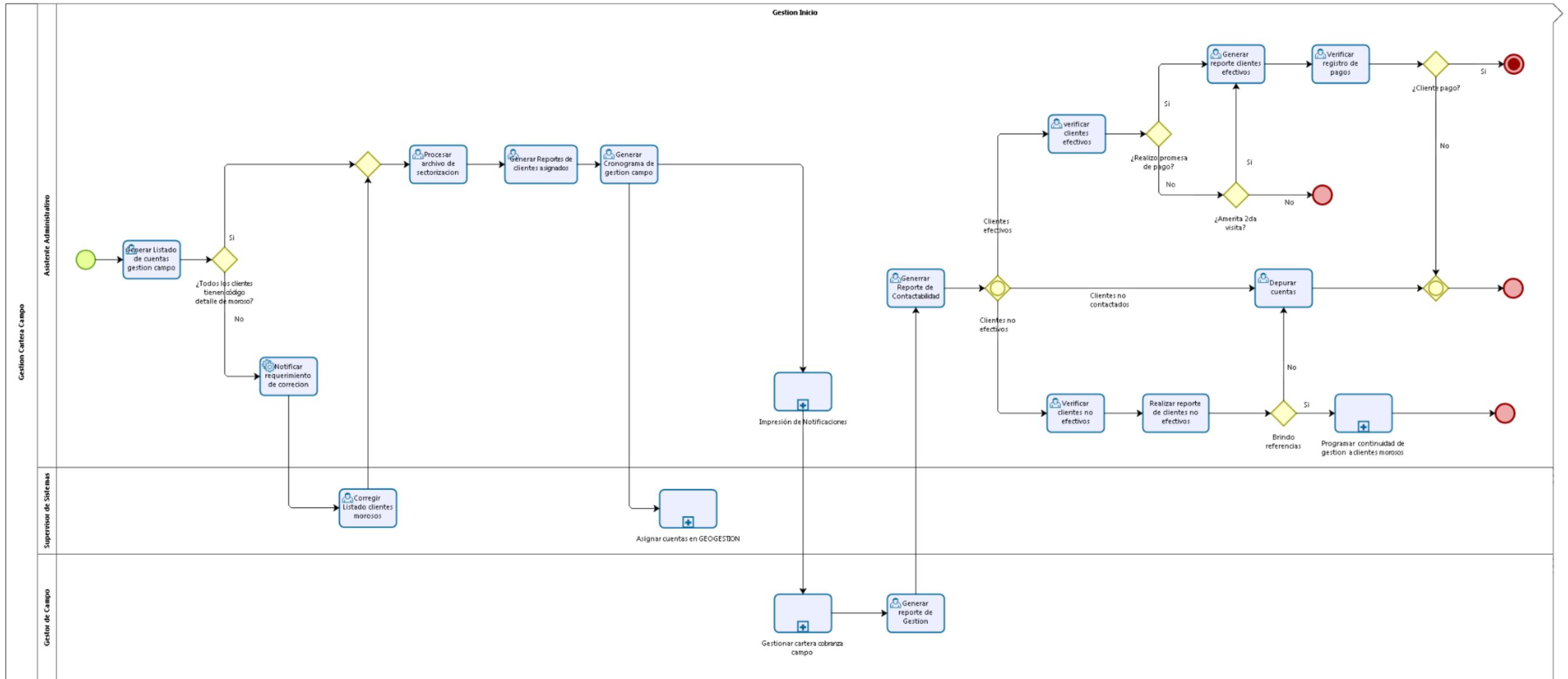


Figura 84 Workflow del proceso de Programación y Ejecución de Cartera de Cobranza Presencial

1.8. Gestión de Resultados

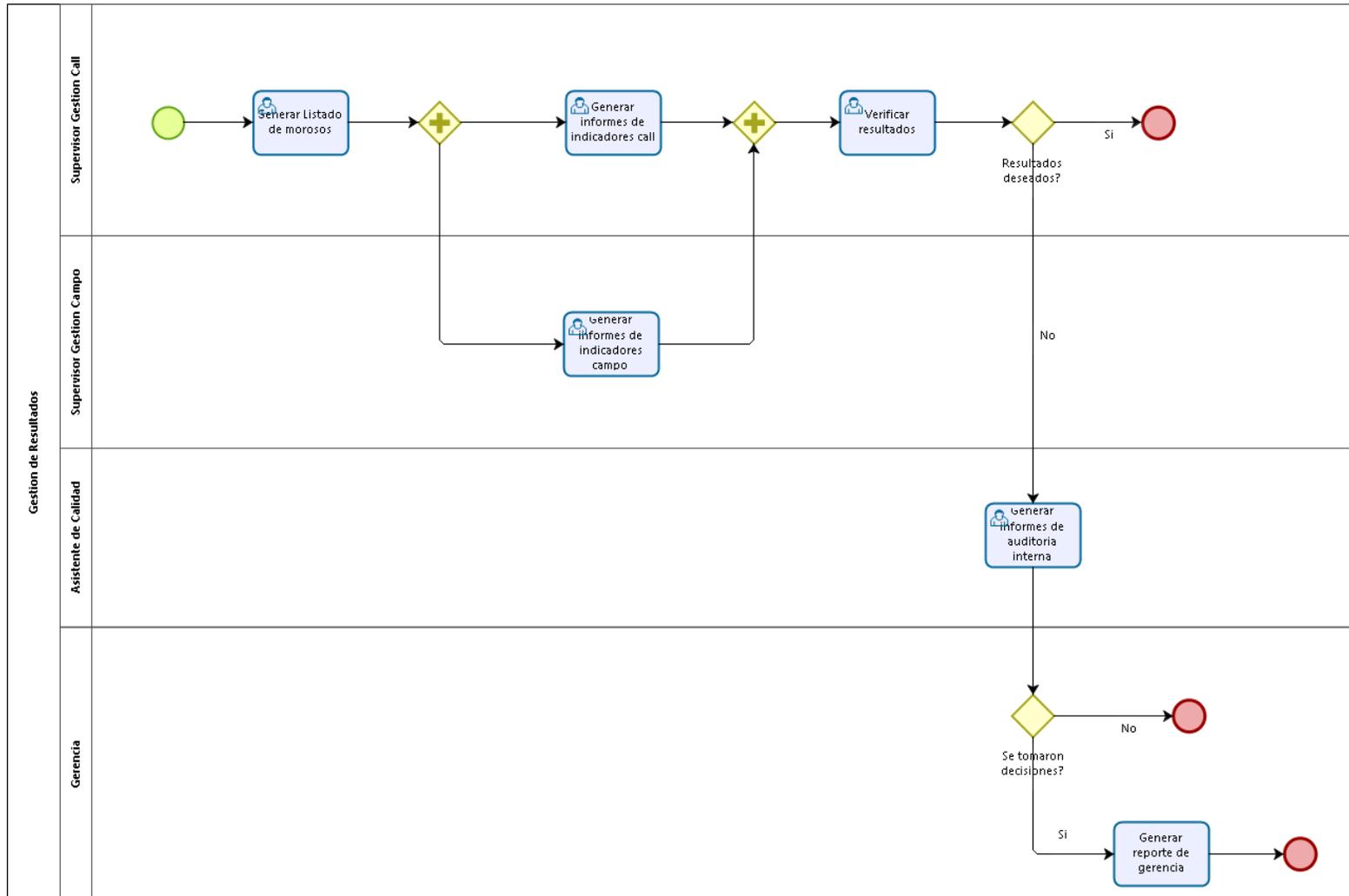


Figura 85 Workflow del proceso de Gestión de Resultados

1.9. Resultados de simulación de Procesos

1.9.1. Procesamiento de Cartera

Resultados Simulación

Gestion de Procesamiento de Cartera

Información del Escenario

Nombre: Escenario 1
 Unidad de tiempo: Minutos
 Duración: 030,00:00:00

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo total
Gestion de Procesamiento de Cartera	Proceso	1.000	1.000	1h 10m	7h 45m	2h 54m 6s	120d 21h 55m

Figura 86 Resultados de la simulación del proceso de Procesamiento de Cartera (antes de la implementación)

Resultados Simulación

Gestion de Procesamiento de Cartera

Información del Escenario

Nombre: Escenario 1
 Unidad de tiempo: Minutos
 Duración: 030,00:00:00

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo total
Gestion de Procesamiento de Cartera	Proceso	1.000	1.000	35m	1h 42m	53m 12s	36d 22h 55m

Figura 87 Resultados de la simulación del proceso de Procesamiento de Cartera (después de la implementación)

1.9.2. Gestión de cobranza telefónica

Resultados Simulación

Gestion Cartera Call

Gestionar Cartera Cobranza Call
 Gestionar Cartera Cobranza Call Cierre

Información del Escenario

Nombre: Escenario 1
 Unidad de tiempo: Minutos
 Duración: 030,00:00:00

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo total
Gestion Cartera Call	Proceso	1.000	1.000	2h 20m	4h 30m	2h 50m 28s	102d 20h 15m

Figura 88 Resultados de la simulación del proceso de Gestión de Cobranza Telefónica (antes de la implementación)

Resultados Simulación

Gestion Cartera Call

Gestionar Cartera Cobranza Call
 Gestionar Cartera Cobranza Call Cierre

Información del Escenario

Nombre: Escenario 1
 Unidad de tiempo: Minutos
 Duración: 030,00:00:00

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo total
Gestion Cartera Call	Proceso	1.000	1.000	1h 10m	2h 21m	1h 26m 49s	44d 18h 1m

Figura 89 Resultados de la simulación del proceso de Gestión de Cobranza Telefónica (después de la implementación)

1.9.3. Gestión de cobranza presencial

Resultados Simulación

Gestion Cartera Campo

- Asignar clientes morosos
- Gestionar cartera cobranza campo
- Programar continuidad clientes morosos
- Asignar clientes morosos cierre
- Gestionar cartera cobranza campo cierre

Información del Escenario

Nombre: Escenario 1
 Unidad de tiempo: Minutos
 Duración: 030,00:00:00

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo total
Gestion Cartera Campo	Proceso	1.000	1.000	9h 51m	1d 31m 30s	14h 40m 49s	312d 6h 46m
NoneStart	Evento de inicio	1.000					

Figura 90 Resultados de la simulación del proceso de Gestión de Cobranza Presencial (antes de la implementación)

Resultados Simulación

Gestion Cartera Campo

- Asignar clientes morosos
- Gestionar cartera cobranza campo
- Programar continuidad clientes morosos
- Asignar clientes morosos cierre
- Gestionar cartera cobranza campo cierre

Información del Escenario

Nombre: Escenario 1
 Unidad de tiempo: Minutos
 Duración: 030,00:00:00

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo total
Gestion Cartera Campo	Proceso	1.000	1.000	5h 28m	16h 12m 30s	9h 11m 23s	63d 12h 8m
NoneStart	Evento de inicio	1.000					

Figura 91 Resultados de la simulación del proceso de Gestión de Cobranza Presencial (después de la implementación)

1.9.4. Gestión de Resultados

Resultados Simulación

Gestion de Resultados

Información del Escenario

Nombre: Escenario 1
 Unidad de tiempo: Minutos
 Duración: 030,00:00:00

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo total
Gestion de Resultados	Proceso	1.000	1.000	3h 20m	5h 20m	4h 2m 50s	251d 23h 20m

Figura 92 Resultados de la simulación del proceso de Gestión de Resultados (antes de la implementación)

Resultados Simulación

Gestion de Resultados

Información del Escenario

Nombre: Escenario 1
 Unidad de tiempo: Minutos
 Duración: 030,00:00:00

Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo total
Gestion de Resultados	Proceso	1.000	1.000	30m	1h	40m 42s	38d 16h 30m
NoneStart	Evento de inicio	1.000					

Figura 93 Resultados de la simulación del proceso de Gestión de Resultados (después de la implementación)

1.10. Análisis de Brechas de la Arquitectura de Procesos

Tabla 39 Análisis de Brechas de la Arquitectura de Procesos - Procesamiento de Cartera

PROCESAMIENTO DE CARTERA						
Arquitectura Objetivo						
Arquitectura Línea Base	Validar tipo de formato Cartera de Cobranza	Cargar cartera de cobranza en SQL	Validar carga de cartera de cobranza	Notificar correcciones al cliente	Modificar datos y tipo de datos de la cartera de cobranzas	Eliminar
Validar tipo de formato cartera de cobranza	M					
Convertir formato cartera de cobranza						E
Verificar datos de cobranza en el sistema						
Cargar cartera de Cobranza en SQL		M				
Validar carga de Cartera de Cobranza			M			
Modificar datos y tipo de datos de la cartera de cobranzas					M	
Nuevo				I		

Leyenda: A: Actualizar M: Mantener E: Eliminar I: Implementar

GAPS

Implementar:

GAP001: Implementar la actividad de enviar notificación de correcciones al cliente para evitar la corrección de datos después de varios días de iniciada la gestión de cobranza.

Eliminar:

GAP002: Eliminar la actividad de convertir el formato de cartera de cobranza, ya que se tendrá un único formato de origen.

Tabla 40 Análisis de Brechas de la Arquitectura de Procesos - Programación y Ejecución de Cartera de Cobranza Telefónica

PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN DE CARTERA DE COBRANZA TELEFONICA																	
Arquitectura Objetivo																	
Arquitectura Línea Base	Generar reporte de cuentas asignados por clientes	Generar reporte de contactabilidad	Verificar clientes no efectivos	Generar reporte de clientes no contactados	Verificar clientes efectivos	Enviar lista de clientes a campo	Generar reporte de clientes no efectivos	Generar reporte de promesa de pago	Verificar registro de pago	Cargar base de gestión telefónica de clientes	Atender llamada inbound/outbound	Registrar clientes no efectivos	Registrar clientes no contactados	Registrar clientes promesa de pago	Registrar razón de no pago	Eliminar	
Realizar reporte de cuentas asignados por clientes	M																
Prepara base de gestión Telefónica																	E
Generar reporte de contactabilidad		M															
Verificar clientes no efectivos			M														
Generar reporte de clientes no contactados				M													
Verificar clientes efectivos					M												
Enviar lista de clientes a campo						M											
Generar reporte de clientes no efectivos							M										
Generar reporte de promesa de pago								M									
Verificar registro de pago									M								
Cargar base de gestión telefónica de clientes										M							
Gestión de clientes outbound											A						
Registrar clientes no efectivos													M				

Registrar clientes no contactados	M	
Registrar clientes promesa de pago	M	
Registrar razón de no pago	M	
Nuevo		

Leyenda: A: Actualizar M: Mantener E: Eliminar I: Implementar

GAPS

Eliminar:

GAP001: Eliminar la actividad preparar la base de cuentas de cobranza Telefónica ya que el sistema predictivo lanzara las cuentas según prioridad a una mayor distribución de asesores telefónicos

Actualizar:

GAP002: La atención de llamadas será de forma *Inbound* y *Outbound* debido que se usará la central telefónica para recibir las llamadas entrantes aumentando el ratio de contactabilidad.

Tabla 41 Análisis de Brechas de la Arquitectura de Procesos - Programación y Ejecución de Cartera de Cobranza Presencial

PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN DE CARTERA DE COBRANZA PRESENCIAL																			
Arquitectura Objetivo																			
Arquitectura Línea Base	Generar Listado de cuentas gestión campo	Notificar requerimiento de corrección	Procesar archivo de sectorización	Realizar reporte de clientes asignados	Realizar cronograma de gestión	Filtrar pagos	Seleccionar base de impresión	Verificar base de impresión	Imprimir notificaciones de forma masiva	Generar reporte de impresión	Verificar clientes efectivos	Verificar registro de pagos	Verificar clientes no efectivos	Programar continuidad de gestión	Asignar cuentas en Geogestión	Realizar gestión de campo a clientes morosos	Generar reporte de gestión vía aplicativo	Eliminar	
Verificar el código de detalle de moroso																			E
Importar sectorización al sistema			M																
Realizar reporte de clientes asignados	A			M															
Realizar cronograma de gestión					M														
Filtrar pagos						M													
Seleccionar base de impresión							M												
Verificar base de impresión								M											
Imprimir notificaciones de forma masiva									M										
Generar reporte de impresión										M									
Seleccionar listado de morosos																			E
Generar programación visita														A					
Ejecutar consulta en SQL																			E
Rutear Notificaciones																			E

Realizar gestión de campo a clientes morosos								M	
Entregar fichas de gestión de campo									E
Ingreso de fichas al sistema RJ WEB									E
Nuevo		I			I	I	I	I	I

Leyenda: A: Actualizar M: Mantener E: Eliminar I: Implementar

GAPS

Actualizar:

GAP001: Se han suprimido todas las actividades relacionadas a la impresión de reportes de gestión ya que estas actividades en la actualidad las realizan los gestores de cobranza presencial y lo realizan de manera manual haciendo uso de archivos físicos.

GAP002: El proceso se apoyará en una nueva herramienta la cual permitirá la visualización de los reportes con consultas de manera directa, haciendo uso de la información.

Eliminar:

Se ha decidido por políticas de la empresa eliminar el subproceso digitación.

GAP003: El subproceso digitación demanda gastos administrativos y según la nueva herramienta tecnológica, todo el ingreso de datos al sistema lo realizará el gestor de cobranza presencial.

Implementar:

Implementar la herramienta GEOGESTIÓN en plataforma web y app en teléfonos inteligentes con sistema operativo Android, el cual permitirá compartir la información de gestión en tiempo real.

Tabla 42 Análisis de Brechas de la Arquitectura de Procesos - Gestión de Resultados

GESTION DE RESULTADOS					
Arquitectura Objetivo					
Arquitectura Línea Base	Descargar listado de morosos	Realizar informe de indicadores de Gestión de Cartera	Realizar informe de indicadores de Gestión de Cartera	Realizar informe de auditoría interna	Realizar reporte de Gerencia
Descargar listado de morosos	M				
Realizar informe de indicadores de Gestión de Cartera		M			
Realizar informe de indicadores de Gestión de Cartera			M		
Realizar informe de auditoría interna				M	
Realizar reporte de Gerencia					M

En el proceso de Gestión de Resultados, todas las actividades se mantienen ya que no ha realizado ningún cambio.

1.11. Alineación de los procesos a la estrategia empresarial

El objetivo de esta técnica será la de alinear cada uno de los procesos con las estrategias, objetivos y metas del negocio, y a la vez se logrará identificar los indicadores estratégicos, tácticos y/o tácticos-operacionales, que servirán para dar seguimiento al grado de cumplimiento de cada proceso con los objetivos, metas y estrategias del negocio.

Proceso Evaluado	Gestión de Procesamiento de Cartera																
Áreas Involucradas	Área de Sistemas, Jefatura de Gestión																
Requerimientos	Importancia para las áreas del negocio			Influencia sobre los Objetivos del Negocio 3 = alto, 2 = medio, 1 = bajo									Promedio	% Priorización			
	Alto	Media	Bajo	O1		O2		O3		O4		O5			O6		
	Corto plazo 1 año	Medio plazo 2-3 años	Largo plazo 4-5 años	E1	E1	E2	E1	E1	E2	E1	E1	E2			E1	E1	E2
Utilizar herramienta especializada Power BI en la transformación de datos de cartera para modificar y validar y generar datos consistentes y válidos.	x			1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	133%		
Total	1	0	0	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	133%			

Figura 94 Alineación del proceso de Gestión de Procesamiento de Cartera a la estrategia empresarial

Proceso Evaluado	Programación y ejecución de cartera de cobranza Telefónica																
Áreas Involucradas	Jefatura de Gestión, Supervisión de sistemas																
Requisitos	Importancia para las áreas del negocio			Influencia sobre los Objetivos del Negocio 3 = alto, 2 = medio, 1= bajo								Promedio	% Priorización				
	Alto	Media	Bajo	O1		O2		O3		O4				O5		O6	
	Corto plazo 1 año	Medio plazo 2-3 años	Largo plazo 4-5 años	E1	E1	E2	E1	E1	E2	E1	E1			E2	E1	E1	E2
Se considera implementar módulo de recordatorios para llamar a clientes que no concretaron una promesa de pago en la gestión de cobranza telefónica.	X			2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	78%	
Implementar módulos de reportes a través del RJ Web para obtener la información en tiempo real y poder darle un óptimo seguimiento a la contactabilidad y pagos.	X			1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	61%	
Total	2	0	0	3	4	2	4	3	2	2	3	2	3	2	3	139%	

Figura 95 Alineación del proceso de Programación y Ejecución de Cartera de Cobranza Telefónica a la estrategia empresarial

Proceso Evaluado	Programación y ejecución de cartera de cobranza Presencial															
Áreas Involucradas	Jefatura de Gestión															
Requisitos	Importancia para las áreas del negocio			Influencia sobre los Objetivos del Negocio 3 = alto, 2 = medio, 1= bajo									Promedio	% Priorización		
	Alto	Media	Bajo	O1	O2		O3	O4		O5	O6					
	Corto plazo 1 año	Medio plazo 2-3 años	Largo plazo 4-5 años	E1	E1	E2	E1	E1	E2	E1	E1	E2				
implementar una aplicación móvil para agilizar las tareas de gestionar cartera campo para que sea más eficiente el proceso y tenga un mayor control de las visitas de campo	X			1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	83%
Implementar módulos de reportes a través del RJ Web para obtener la información en tiempo real y poder darle un óptimo seguimiento a las visitas y compromisos de pago	X			1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	67%
Total	2	0	0	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	150%	

Figura 96 Alineación del proceso de Programación y Ejecución de Cartera de Cobranza Presencial a la estrategia empresarial

Proceso Evaluado	Gestión de Resultados														
Áreas Involucradas	Gerencia General, Calidad														
Requisitos	Importancia para las áreas del negocio			Influencia sobre los Objetivos del Negocio 3 = alto, 2 = medio, 1= bajo								Promedio	% Priorización		
	Alto	Media	Bajo	O1	O2		O3	O4		O5	O6				
	Corto plazo 1 año	Medio plazo 2-3 años	Largo plazo 4-5 años	E1	E1	E2	E1	E1	E2	E1	E1			E2	
Implementar una solución de <i>Business Intelligence</i> para integrar y generar indicadores y dimensiones de análisis para toma de decisiones en las áreas organizacionales a través de <i>dashboard</i> , informes analíticos para dar un seguimiento y control de los procesos de la empresa.	X			1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	61%
Realizar capacitaciones sobre gestión de procesos e inteligencia de negocios a los tomadores de decisiones en la empresa como pilares para la toma de decisiones y gestión desde el punto de vista de procesos, estrategias, tecnología y personas	X			1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	67%
Total	2	0	0	2	3	3	4	3	2	2	2	2	3	128%	

Figura 97 Alineación del proceso de Gestión de Resultados a la estrategia empresarial

1.12. Indicadores de Procesos

ID	Nombre del Indicador	Formula	Medición	Umbral	Estado
KPI-001	Tiempo Gestionar Procesamiento de Cartera	$\frac{(tiempo\ promedio\ antes - tiempo\ promedio\ ahora)}{tiempo\ promedio\ antes} * 100$	$\frac{(2h\ 50m\ 28s - 1h\ 26m\ 49s)}{2h\ 50m\ 28s} * 100 = 61.18\%$	<40	
				40-60	
				>60	
KPI-002	Tiempo Gestión Total Cartera Call	$\frac{(tiempo\ promedio\ antes - tiempo\ promedio\ ahora)}{tiempo\ promedio\ antes} * 100$	$\frac{(2h\ 54m\ 6s - 53m\ 12s)}{2h\ 54m\ 6s} * 100 = 70\%$	<25	
				25-60	
				>60	
KPI-003	Tiempo Gestionar Cartera Cobranza Call	$\frac{(tiempo\ promedio\ antes - tiempo\ promedio\ ahora)}{tiempo\ promedio\ antes} * 100$	$\frac{(15 - 3)}{15} * 100 = 80\%$	<40	
				40-70	
				>70	
KPI-004	Tiempo Gestión Cartera Campo	$\frac{(tiempo\ promedio\ antes - tiempo\ promedio\ ahora)}{tiempo\ promedio\ antes} * 100$	$\frac{(14h\ 40m\ 49s - 9h\ 11m\ 23s)}{14h\ 40m\ 49s} * 100 = 65.91\%$	<40	
				40-60	
				>60	
KPI-005	Tiempo Gestionar Cartera Cobranza Campo	$\frac{(tiempo\ promedio\ antes - tiempo\ promedio\ ahora)}{tiempo\ promedio\ antes} * 100$	$\frac{(50m\ 47s - 21m\ 58s)}{50m\ 47s} * 100 = 58\%$	<40	
				40-60	
				>60	
KPI-006	Tiempo Gestionar Cartera Cobranza Campo Cierre	$\frac{(tiempo\ promedio\ antes - tiempo\ promedio\ ahora)}{tiempo\ promedio\ antes} * 100$	$\frac{(1h\ 9m\ 29s - 27m\ 5s)}{1h\ 9m\ 29s} * 100 = 61\%$	<40	
				40-60	
				>60	
KPI-007	Tiempo Gestionar Resultado	$\frac{(tiempo\ promedio\ antes - tiempo\ promedio\ ahora)}{tiempo\ promedio\ antes} * 100$	$\frac{(4h\ 2m\ 50s - 40m\ 42s)}{4h\ 2m\ 50s} * 100 = 83\%$	<50	
				50-70	
				>70	

Figura 98 Indicadores Estratégicos de los Procesos

ANEXO Nº 03 MODELO DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL: ARQUITECTURA DE DATOS

1. Desarrollo de Arquitectura de Datos AS IS

1.1. Modelo de Datos

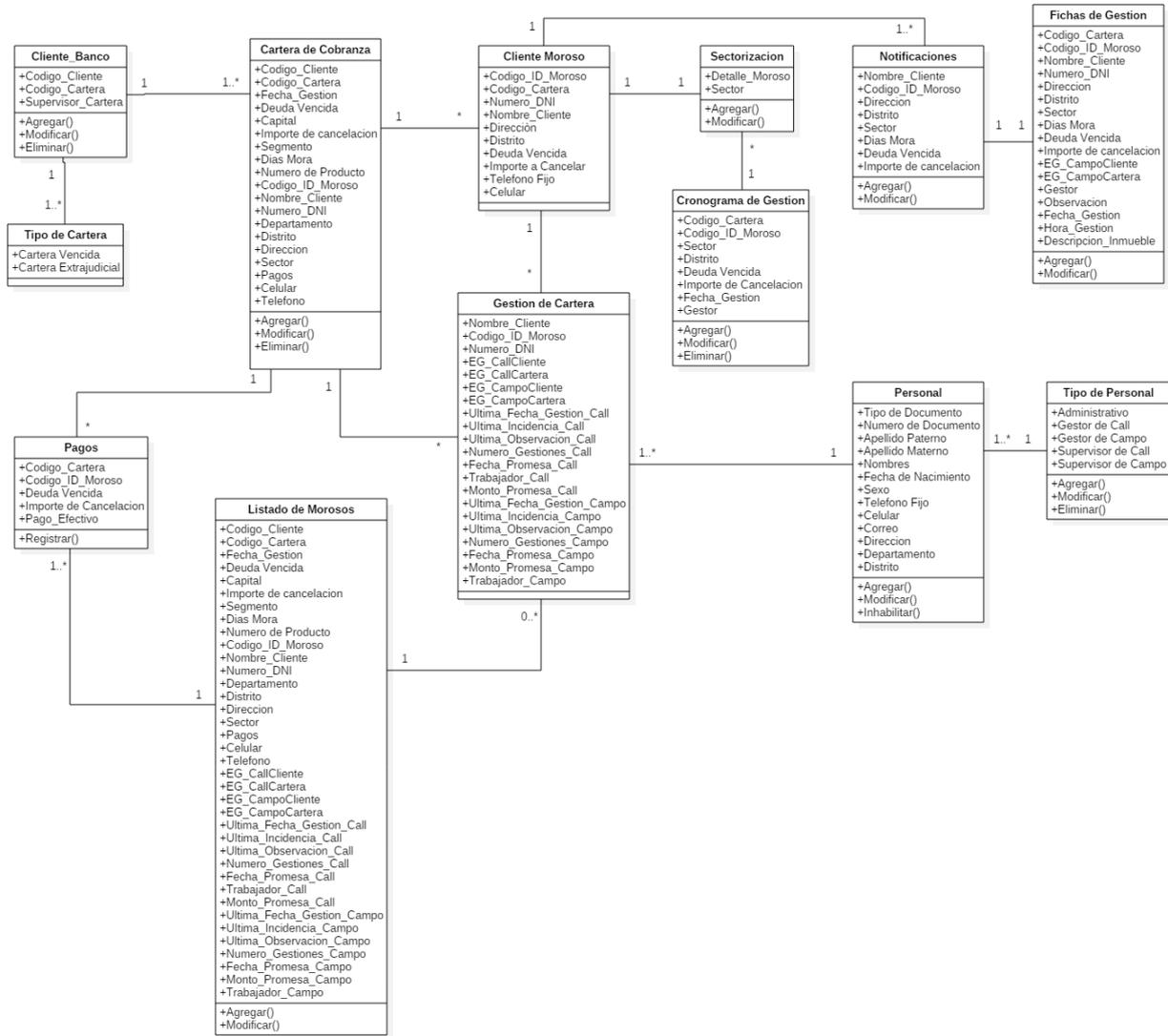


Figura 99 Modelo de datos del proceso de Gestión de Cobranzas

1.2. Catálogo de entidades AS – IS

Tabla 43 Catalogo de entidades del proceso de Gestión de Cobranzas

ID	Objeto del Negocio	Descripción
BO001	Cartera Campo	Entidad de datos de la cartera asignada a los agentes de cobranza presencial
BO002	Cartera Call	Entidad de datos de la cartera asignada a los agentes de cobranza telefónica
BO003	Gestión Cobranza Campo	Registro de la gestión de la cartera asignada a los agentes de cobranza presencial
BO004	Gestión Cobranza Call	Registro de la gestión de la cartera asignada a los agentes de cobranza telefónica
BO005	Cliente	Entidad de los datos del cliente a gestionar
BO006	Notificación	Entidad relación que identifica la información del cliente con el tipo de cartera
BO007	Promesa de Pago	Entidad que guarda los datos del compromiso del cliente con la empresa recaudadora
BO008	Tipo Cartera	Entidad de datos del nivel de morosidad de los clientes
BO009	Tipo Contacto	Entidad que registra el tipo de contacto que se generó con el cliente en cartera.
BO010	Pago	Entidad de datos que guarda los pagos realizados por los clientes.
BO011	Banco	Entidad responsable de la cartera asignada a la empresa recaudadora.
BO012	Cronograma de Gestión	Entidad de datos que guarda las fechas de gestión de clientes según ubigeo
BO013	Personal	Entidad de datos del personal responsable de la gestión de cobranza presencial.
BO014	Tipo Personal	Entidad de datos de un gestor de cobranza o administrativo

1.3. Modelo de Integración Procesos y Datos

Después del análisis de las entidades en la arquitectura de datos AS IS, se identificó que los datos estaban concentrados en la gestión de cobranza telefónica, dejando de lado los datos de la gestión de cobranza presencial, con lo cual no se puede obtener información de cuáles son los procedimientos que cumplen mejor con las expectativas de los objetivos de la empresa.

Tabla 44 Matriz del Modelo de Integración del Proceso de Procesamiento de Cartera de Cobranza

Tareas/Entidades	Tipo cartera	Cartera cobranza	Banco	Cliente
1.1. Verificar tipo de formato de cartera de cobranza	U	U	R	
1.2. Cargar cartera en base SQL		U		U
1.3. Validar carga de cartera de cobranza al sistema		R		
1.4. Generar formato de cartera de cobranza		U		
1.5. Modificar visualización de datos en RJ Web		U		U
1.6. Notificar correcciones al banco			R	

Leyenda: C: Crear R: Leer U: Actualizar D: Eliminar

Tabla 45 Matriz del Modelo de Integración del Proceso de Gestión de Cobranzas Telefónica

Tareas/Entidades	Cartera Call	Tipo cartera	Pagos	Gestión cobranza Telefónica	Promesa pago	Tipo personal	Personal	Cliente	Tipo contacto	Banco
1.1. Generar Reportes Clientes Asignados		U								
1.2. Cargar base clientes	U			U						
1.3. Gestionar cartera cobranza Call										
1.4. Filtrar Lista de clientes morosos										
1.5. Registrar Promesa de Pago	U			U	U					
1.6. Registrar Motivo de impago	U			U						
1.7. Registrar clientes no Efectivos	U			U					U	
1.8. Registrar clientes no contactados	U			U					U	
1.9. Generar Reporte de Contactabilidad	C									
1.10. Verificar Clientes no efectivos	R								R	
1.11. Generar reporte de clientes no contactados	C			C					U	
1.12. Verificar clientes efectivos	R			R						
1.13. Enviar lista de clientes a gestión de campo		C								
1.14. Generar reporte de promesas de pago	C				C					
1.15. Verificar registros de pago	U	U	R		U					

Leyenda: C: Crear R: Leer U: Actualizar D: Eliminar

Tabla 46 Matriz del Modelo de Integración del Proceso de Gestión de Cobranzas Presencial

Tareas/Entidades	Cartera campo	Tipo cartera Pagos	Gestión cobranza campo	Promesa pago	Notificación	Cronograma de actividades	Personal	Cliente	Tipo contacto	Banco
1.1. Generar Listado de clientes morosos	U	U								
1.2. Notificar requerimiento de corrección		U								
1.3. Procesar archivo de sectorización	C					C				
1.4. Generar reportes de clientes morosos	C									
1.5. Generar cronograma de gestión de campo						C				
1.6. Asignar clientes morosos			U		U		U			
1.7. Generar cartera de cobranza			C		C					
1.8. Verificar base de impresión	R				R			R		R
1.9. Imprimir notificaciones de forma masiva					R					
1.10. Generar reporte de impresión			C							
1.11. Generar ruta de notificaciones					C					
1.12. Gestionar cobranza de campo			C							
1.13. Notificar como cliente inubicable			C							
1.14. Notificar para segunda visita			C							
1.15. Registrar atención de cobranza en campo			C					C	U	
1.16. Registrar motivo de deuda en cobranza de campo			C					C	U	
1.17. Registrar compromiso de pago de cobranza en campo			C					C	U	
1.18. Generar reporte de contactabilidad								U	C	
1.21. Verificar clientes efectivos								U		
1.22. Generar reporte de clientes efectivos									C	
1.23. Depurar clientes no contactados	E									
1.23. Generar reporte de clientes no efectivos									C	
1.23. Verificar registro de pagos				R						
1.23. Programar continuidad de gestión a clientes morosos				U						

Leyenda: C: Crear R: Leer U: Actualizar D: Eliminar

Tabla 47 Matriz del Modelo de Integración del Proceso de Gestión de Cobranzas

Tareas/Entidades	Tipo cartera	Cartera cobranza	Banco	Pagos	Gestión de Cartera
1.1. Preparar Listado de Morosos	U	U	R		R
1.2. Realizar informe de indicadores de Gestión de cobranza Telefónica		C		U	U
1.3. Realizar informe de indicadores de Gestión de cobranza Presencial		C	U	U	
1.4. Verificar Resultados		R	R	R	
1.5. Realizar informe de auditoría interna		C		U	U
1.6. Revisar reporte de auditoria			R		
1.7. Realizar reporte de gerencia		U		U	U

Leyenda: C: Crear R: Leer U: Actualizar D: Eliminar

1.4. Modelo de Funcionamiento

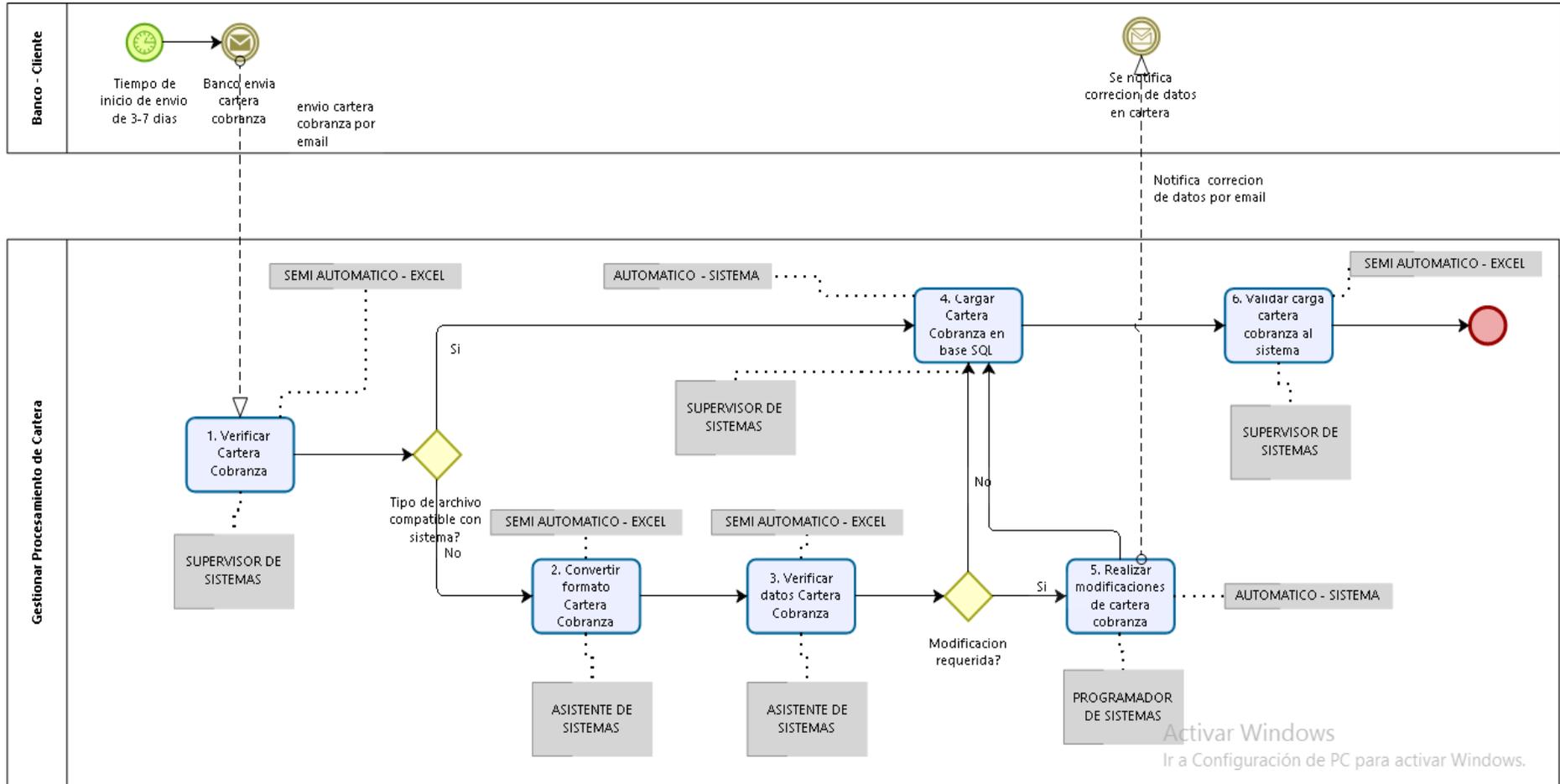


Figura 100 Modelo de Funcionamiento del Proceso Procesamiento de Cartera de Cobranza

Fuente: Matriz de Observación del Proceso

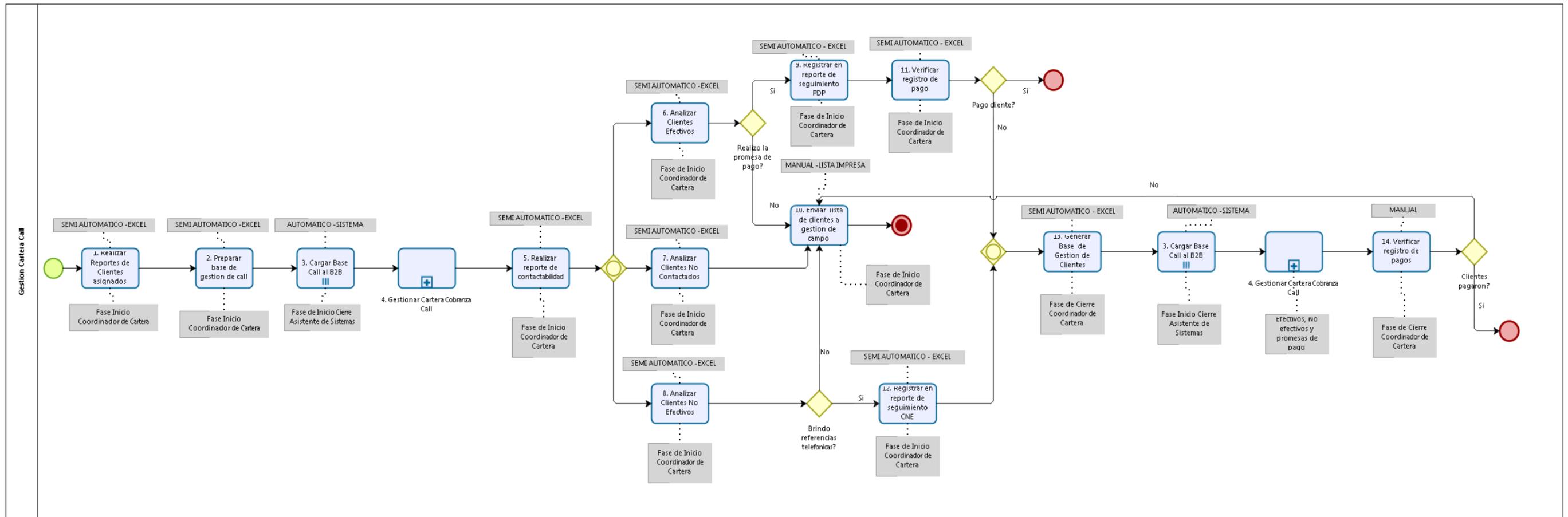


Figura 101 Modelo de Funcionamiento del Proceso de Programación y Ejecución de Cobranza Telefónica

Fuente: Matriz de Observación del Proceso

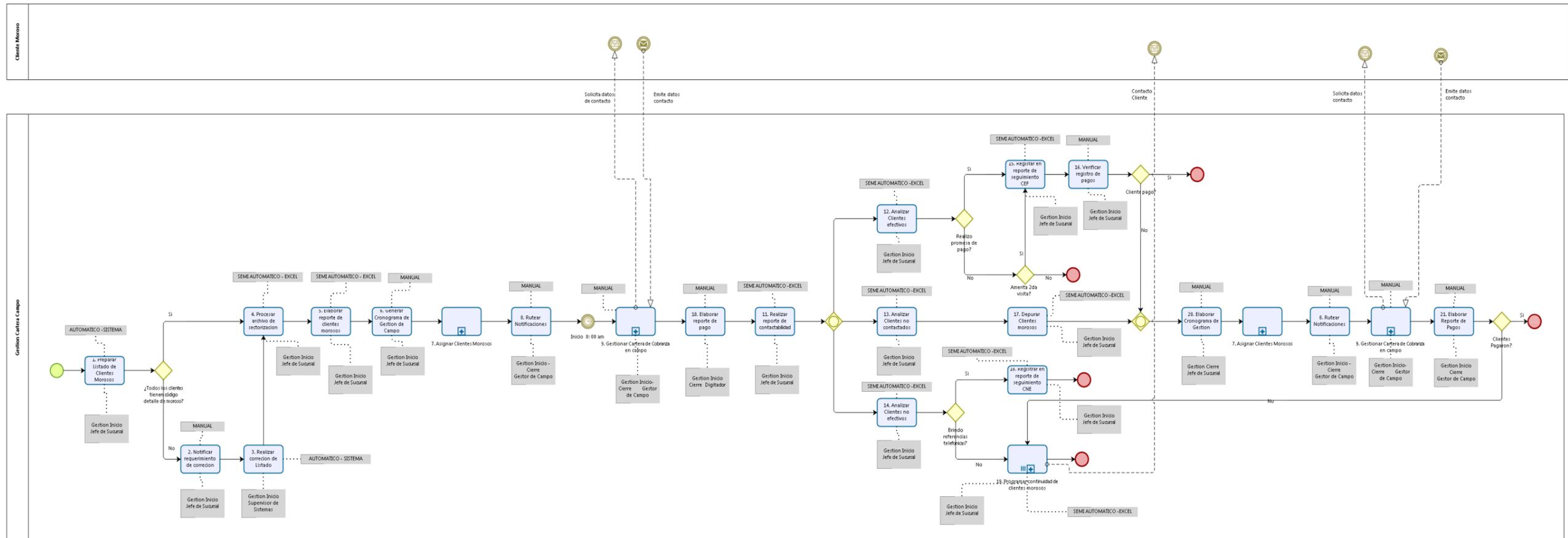


Figura 102 Modelo de Funcionamiento del Proceso de Programación y Ejecución de Cobranza Campo

Fuente: Matriz de Observación del Proceso

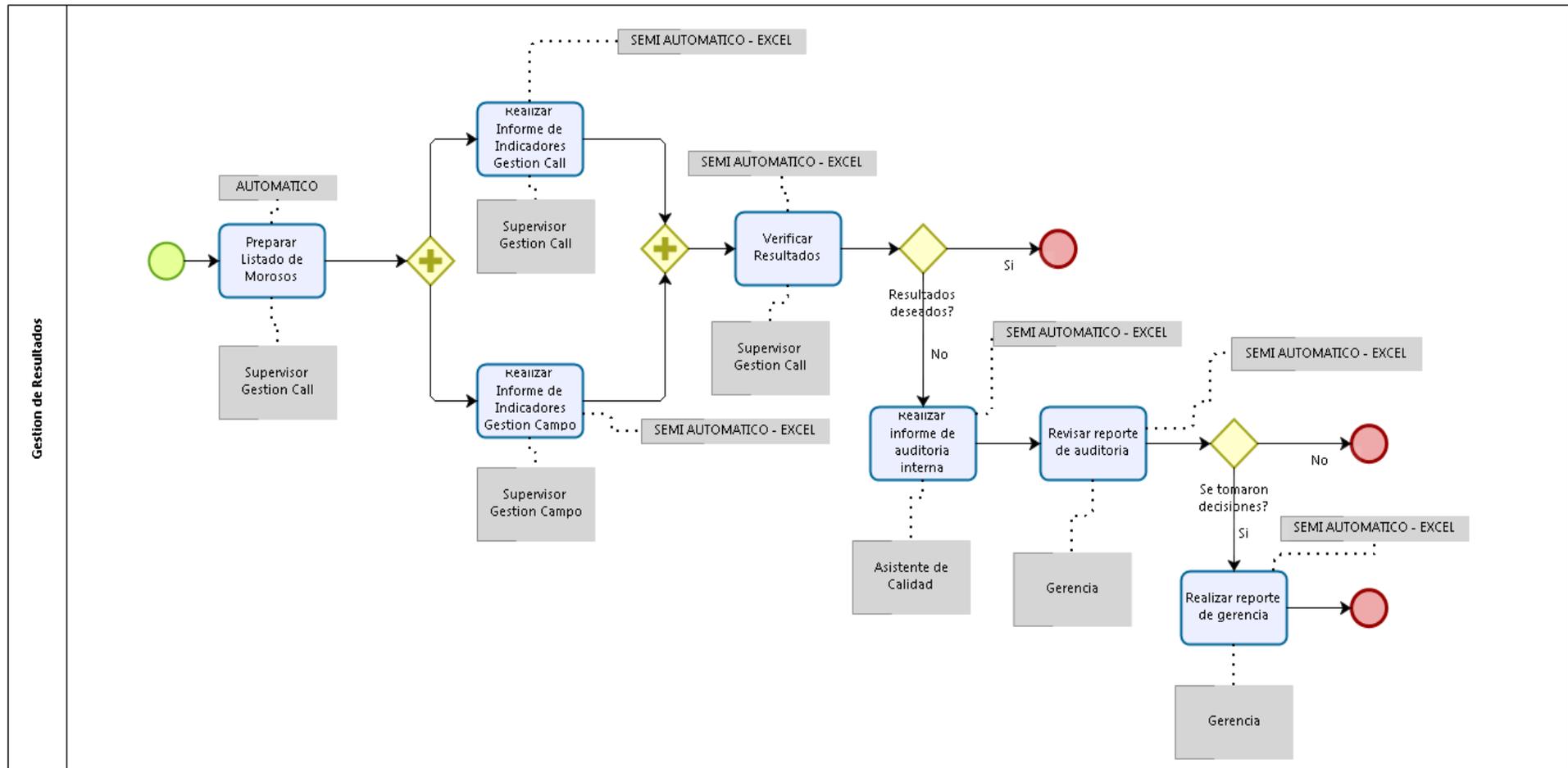


Figura 103 Modelo de Funcionamiento del Proceso de Gestión de Resultados

Fuente: Matriz de Observación del Proceso

1.5. Servicios Funcionales (SOA)

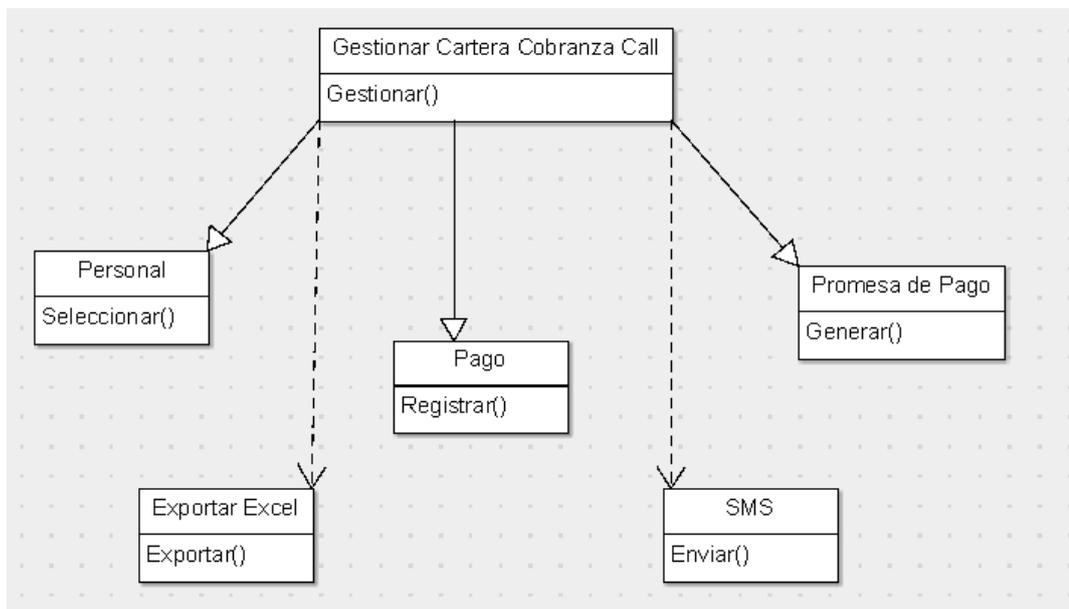


Figura 104 Servicios Funcionales (SOA) del Proceso Gestión de Cartera de Cobranza Telefónica

Identificación y especificaciones de servicios funcionales SOA

- Servicio Tipo Tarea: Gestionar Cartera Cobranza Call: Permite llamar a un web service para gestionar cobranza call.
- Servicio Tipo Entidad: Seleccionar personal, Registrar pago, Generar Promesa de Pago
- Servicio Tipo Utilidad: Exportar Excel, Enviar SMS

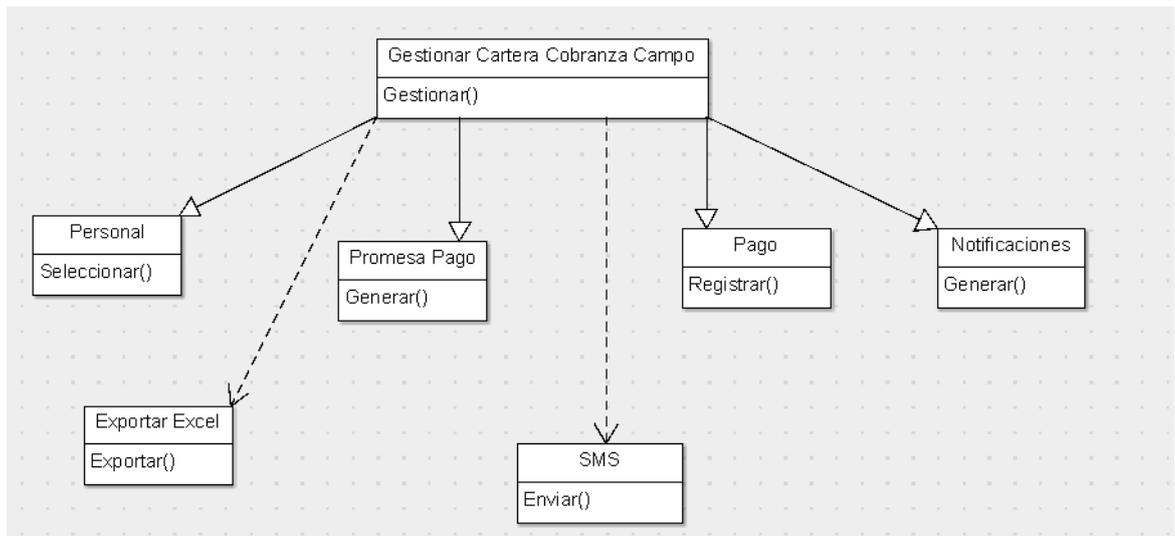


Figura 105 Servicios Funcionales (SOA) del Proceso Gestión de Cartera de Cobranza Campo

Identificación y especificaciones de servicios funcionales SOA

Servicio Tipo Tarea: Gestionar Cartera Cobranza Campo: Permite llamar a un web service para gestionar cobranza campo.

Servicio Tipo Entidad: Seleccionar Personal, Generar Promesa de Pago, Registrar Pago, Generar notificaciones

Servicio Tipo Utilidad: Exportar Excel, Enviar SMS

Análisis del problema – Datos

Después del análisis de las entidades en la arquitectura de datos AS IS, se pudo identificar que los datos están concentrados en la gestión de cobranza telefónica, dejando de lado los datos de la gestión de cobranza presencial, con lo cual no se puede obtener información de cuáles son los procedimientos que cumplen mejor con las expectativas de los objetivos de la empresa.

1.6. Desarrollo de Arquitectura de Datos TO BE

Con la propuesta en la arquitectura de datos TO BE propone identificar la estructura de almacenamiento de datos para que la entidad cliente se relacione directamente con el aplicativo *GeoGestión* para poder obtener información en tiempo real e histórico sobre la programación de visitas, ubigeo y gestión de cobranza campo.

1.6.1. Requerimientos Funcionales

- Disponer de una entidad donde se registre la localización del cliente contactado (Ubigeo)
- Almacenar una entidad para la programación de visitas (Programación Visita)
- Almacenar un catálogo de lista de clientes contactados por gestión de cobranza presencial (Gestión Cobranza Campo)
- Diseñar una base de datos transaccional que integre las entidades propuestas y las entidades de la base de datos actual.

1.6.2. Requerimientos no Funcionales

- Las entidades tendrán consistencia y validación de datos a través del motor de base de datos utilizado por la empresa recaudadora.

1.6.3. Modelo de Datos

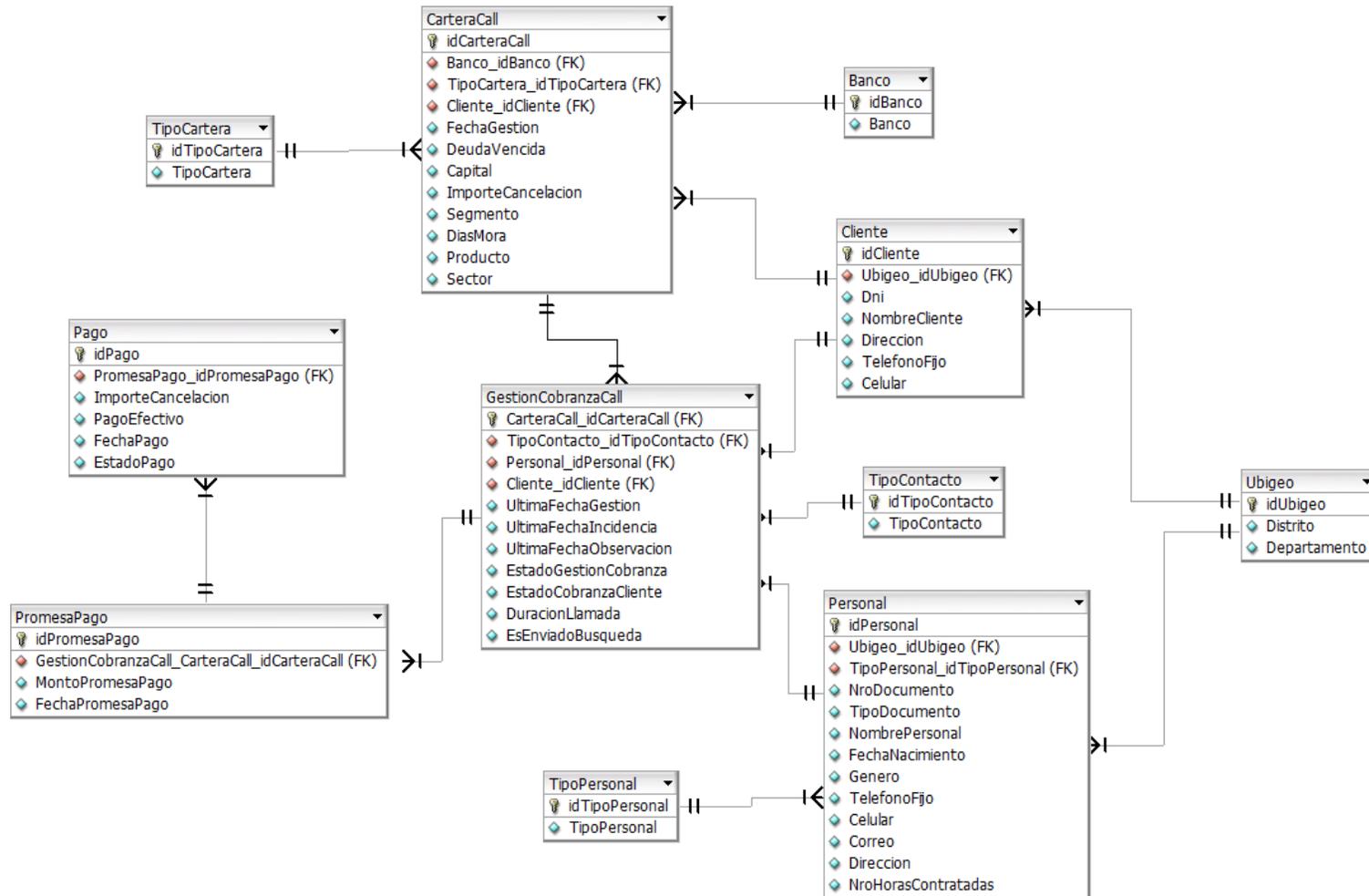


Figura 106 Modelo de datos Gestión de Cobranza Telefónica

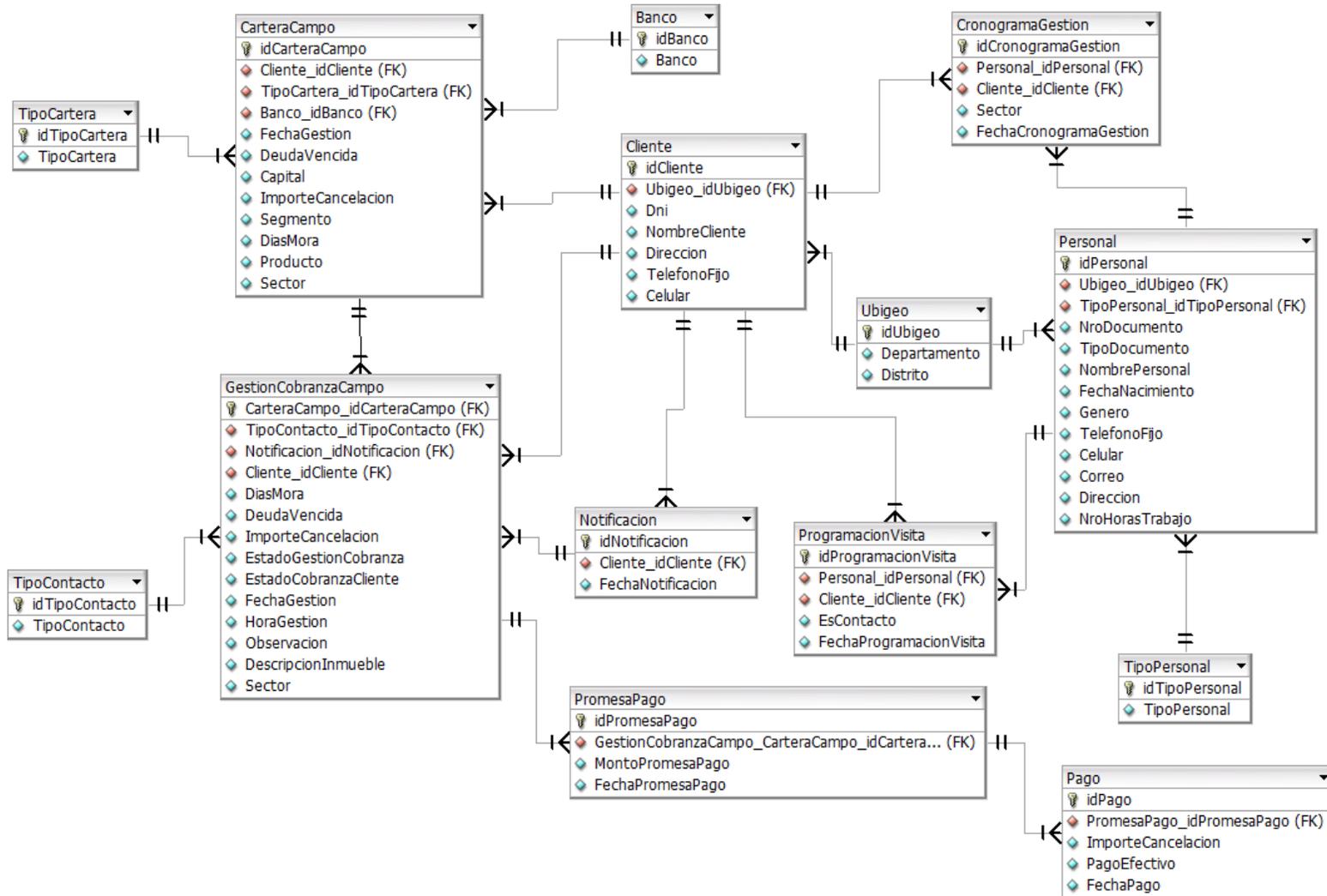


Figura 107 Modelo de datos Gestión de Cobranza Presencial

1.7. Análisis de Brechas de la Arquitectura de Datos

Tabla 48 Análisis de Brechas de la Arquitectura de Datos

Arquitectura Objetivo														
Aplicaciones de Línea Base	Cartera Campo	Gestión Cobranza Campo	Cliente	Notificación	Promesa de Pago	Programación de Visita	Tipo Cartera	Tipo Contacto	Pago	Banco	Ubigeo	Cronograma de Gestión	Personal	Tipo Personal
Cartera Campo	M													
Gestión Cobranza Campo		M												
Cliente			M											
Notificación				A										
Promesa de Pago					M									
Tipo Cartera							M							
Tipo Contacto								M						
Pago									M					
Banco										M				
Cronograma de Gestión												A		
Personal													M	
Tipo Personal														A
Nuevo						I					I			

Legenda: A: Actualizar M: Mantener E: Eliminar I: Implementar

GAPS

Actualizar:

GAP001: Modificar la entidad para obtener datos más específicos, de las cuentas gestionadas diariamente, de los contactos efectivos, no efectivos y no contactados, para realizar un análisis histórico de la data ingresada en el sistema RJ Web

GAP002: Actualizar la entidad cronograma de gestión que permita registrar los horarios y fechas de contactabilidad con el cliente para programar citas.

Implementar:

GAP003: Implementar la entidad que permita programar la de visita de las cuentas según el cronograma de gestión

GAP004: Implementar la entidad que permita registrar la última ubicación donde se localizó al cliente en cobranza.

1.8. Indicadores de Datos

ID	Nombre del Indicador	Formula	Medición	Umbral	Estado
KPI-001	Tiempo de disponibilidad de datos de gestión telefónica	$\frac{(\text{tiempo promedio antes} - \text{tiempo promedio ahora})}{\text{tiempo promedio antes}} * 100$	$\frac{(5m\ 29s - 1m\ 8s)}{5m\ 29s} * 100 = 80\%$	<40	Red
				40-60	Yellow
				>60	Green
KPI-002	Tiempo de disponibilidad de datos de gestión presencial	$\frac{(\text{tiempo promedio antes} - \text{tiempo promedio ahora})}{\text{tiempo promedio antes}} * 100$	$\frac{(2h\ 44m\ 5s - 3m\ 12s)}{2h\ 44m\ 5s} * 100 = 97\%$	<40	Red
				40-60	Yellow
				>60	Green
KPI-003	Calidad de consulta de datos	$\frac{(\text{total de consultas} - \text{consultas con errores})}{\text{total de consultas}}$	$\frac{(43 - 3)}{43} * 100 = 93\%$	< 95%	Red
				98% - 95%	Yellow
				100%	Green

Figura 108 Indicadores de medición de la Arquitectura de Datos

ANEXO Nº 04 MODELO DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL: ARQUITECTURA DE APLICACIONES

1. Catálogo de Aplicaciones de Línea Base

Tabla 49 Matriz del Catálogo de Aplicaciones

ID	Componente	Descripción
1	SQL	Herramienta utilizada para almacenar la base de datos.
2	Sistema B2B	Herramienta utilizada para guardar las grabaciones de llamadas
3	Sistema RJ	Herramienta utilizada para administrar la gestión de la cartera de Cobranza con permisos para administradores y programadores.
4	Sistema RJ Web	Sistema dirigido al usuario final (gestores) para registrar y consultar información de la gestión.
5	Office 365	Aplicativo empresarial de correos y aplicaciones de ofimática.
6	Dialer / IVR	Aplicativo para gestionar contactabilidad de clientes morosos automáticamente.
7	Asterisk	Aplicativo de central telefónica.
8	ACD/PBX	Marcador predictivo.
9	X - Lite	Teléfono virtual.
10	Web Site	Interfaz web corporativo

2. Diseñar Diagrama de Aplicaciones

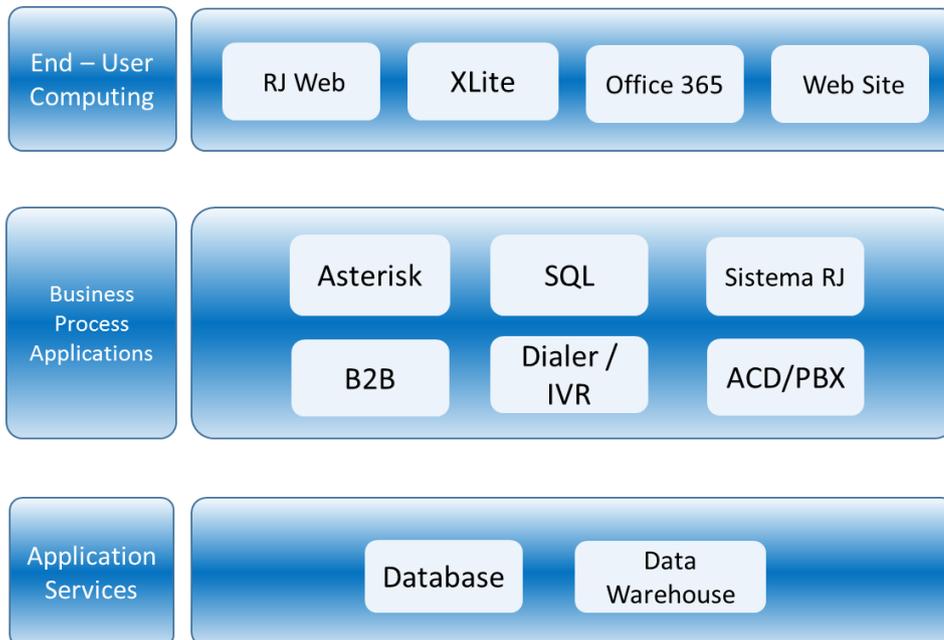


Figura 109 Diagrama de Aplicaciones

3. Realizar Matriz de Aplicaciones vs Procesos

Tabla 50 Matriz de Aplicaciones vs Procesos

Nro.	Aplicaciones / Procesos	Procesamiento de Cartera	Programación y Ejecución de Cartera	Gestión de Resultados
1	SQL	X		
2	Sistema B2B		X	X
3	Sistema RJ	X		
4	Sistema RJ Web		X	X
5	Office 365	X	X	X
6	Dialer / IVR	X	X	
7	Asterisk	X	X	
8	ACD/PBX	X	X	
9	X - Lite		X	
10	Web Site		X	

4. Análisis de transición del AS IS al TO BE

En la arquitectura del negocio AS IS se identificaron actividades manuales que deben ser automatizadas para mejorar el proceso de gestión de cobranza. Así también buscar que la información de clientes se encuentre actualizada.

Luego de identificar la brecha para pasar del AS IS al TO BE en el proceso de gestión de cobranza, en la empresa se realizarán las siguientes acciones según prioridad.

- Definir la arquitectura de aplicaciones que soportará al proceso de gestión de cobranza presencial
- Definir y adquirir la infraestructura tecnológica para dar soporte a la aplicación elegida.
- Automatizar el proceso de gestión de cobranza presencial con la herramienta de TI seleccionada.
- Capacitar al personal usuario del aplicativo para su correcto uso.

5. Desarrollo de Arquitectura de Proceso TO BE

5.1. Requerimientos funcionales

- Desarrollo de una plataforma de soporte a la gestión de cobranza presencial.
- Actualización del sistema RJ Web para que se integre con la plataforma.
- Actualización del *Web Site* de la empresa
- Implementar la plataforma *Geogestión* para el soporte de la gestión de cobranza presencial.

5.2. Requerimientos no funcionales

A continuación, se presenta los requerimientos no funcionales que la arquitectura propuesta debe soportar:

- La plataforma propuesta soporta el proceso de gestión de cobranza en la generación de reportes de gestión en línea, debe manejar un volumen de 500 gestiones por día en distintas carteras, la empresa actualmente cuenta con 4 gestores de cobranza presencial en la ciudad de Trujillo.
- La aplicación debe ser accedida a través de la aplicación móvil disponible en Play Store en dispositivos con sistema operativo Android.
- El tiempo de carga y/o espera debe ser máximo 5 segundos, debido a que se debe cargar y consultar la información de la deuda a cobrar.
- La aplicación no debe tener más de una caída al día debe ser lo suficientemente confiable para ser accedida dentro del horario de cobranza lunes a viernes de 7 am – 8 pm
- El dispositivo móvil contará con un aplicativo de restricción a otras funciones y aplicaciones del equipo, concentrándose solo en la plataforma GEOGESTION.

5.3. Catálogo de Aplicaciones Objetivo

Tabla 51 Catálogo de Aplicaciones Objetivo

ID	Componente	Descripción
1	SQL	Herramienta utilizada para almacenar la base de datos de la empresa.
2	Sistema B2B	Herramienta utilizada para guardar las grabaciones de llamadas realizadas en el centro de contacto.
3	Sistema RJ	Herramienta utilizada para administrar la gestión de la cartera de Cobranza
4	Sistema RJ Web	Conjunto de herramientas utilizada para la generación de reportes y bases de gestión.
5	Office 365	Aplicativo empresarial de correos y aplicaciones online.
6	Dialer / IVR	Aplicativo para gestionar contactabilidad de clientes morosos
7	Asterisk	Aplicativo de privacidad en web
8	ACD/PBX	Aplicativo de central telefónica
9	X - Lite	Marcador predictivo
10	Web Site	Teléfono virtual
11	Fortinet	Aplicativo de seguridad para conexión firewall, VPN, control de aplicaciones, prevención de intrusos y filtrado web.
12	Geo Gestión	Aplicativo para programación de cartera de gestión de cobranza presencial.
13	AppLock	Aplicativo de seguridad para dispositivos móviles que usaran el app de GeoGestion.

5.4. Diagrama Aplicaciones Objetivo

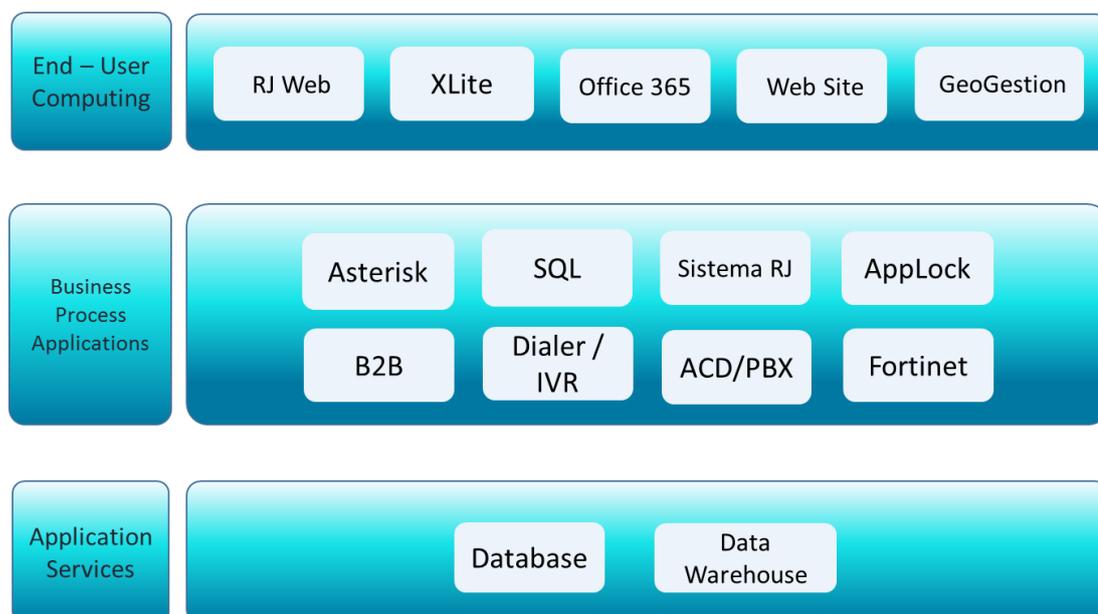


Figura 110 Diagrama de Aplicaciones Objetivo

5.5. Matriz Análisis de Brechas de Aplicaciones

Tabla 52 Análisis de Brechas de la Arquitectura de Aplicaciones

Arquitectura Objetivo													
Aplicaciones de Línea Base	SQL	Sistema B2B	Sistema RJ	RJ Web	Office 365	Dialer/IVR	Fortinet	Asterisk	GeoGestion	X – Lite	ACD/PBX	App Lock	Web Site
SQL	M												
Sistema B2B		M											
Sistema RJ			M										
RJ Web				A									
Office 365					M								
Dialer / IVR						A							
Asterisk								M					
ACD/PBX											M		
X - Lite										M			
Web Site													M
Nuevo							I		I			I	

Legenda: A: Actualizar M: Mantener E: Eliminar I: Implementar

GAPS

Actualizar:

GAP001: Actualizar el sistema RJ Web para almacenar y analizar información específica de la gestión de cobranza telefónica y presencial, evitando la duplicidad de compromisos de pago en ambos canales.

GAP002: Actualizar la distribución de cuentas del Dialer según la prioridad de tramo y/o tipo de cliente

Implementar:

GAP003: Implementar aplicación GeoGestion que permita cargar la base de datos de las cuentas a gestionar en cobranza presencial, que pueda realizar consultas de gestión en tiempo real, asimismo minimice el error del estado del cliente en mora, la aplicación debe ser multiplataforma para que sea posible su consulta a través de dispositivos móviles

GAP004: Implementar aplicativo Fortinet para la seguridad de firewall, VPN, control de aplicaciones, prevención de intrusos y filtrado web

GAP005: Implementar el aplicativo AppLock que permita bloquear las aplicaciones y configuraciones del dispositivo móvil enfocando el uso del aplicativo GeoGestion.

ANEXO Nº 05 MODELO DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL: ARQUITECTURA DE TECNOLOGÍA

1. Catálogo de Infraestructura de Línea Base

Tabla 53 Catálogo de Infraestructura

ID	Cantidad	Componente	Descripción
1	1	PROXY	HP 4GB
2	1	Servidor Central Telefónica	IBM 8GB
3	1	Servidor de BD	HP 4GB
4	1	Servidor de Correos	HP 14 GB
5	1	Servidor Web	HP 16 GB
6	1	Servidor de Directorio	IBM 8GB
7	1	Firewall	CISCO ASA 5505
8	6	Router	CISCO 8814 - port 10-/100-Mbps managed switch
9	1	Gateway VoIP	Digium G200
10	65	PC - Desktop	Advance Vission VS3112, Intel Celeron J3060 1.60GHz, 4GB DDR3, 500GB SATA.
11	4	Laptop	Lenovo ThinkPad
12	1	UPS	APC UPS

2. Diagrama de Infraestructura Tecnológica

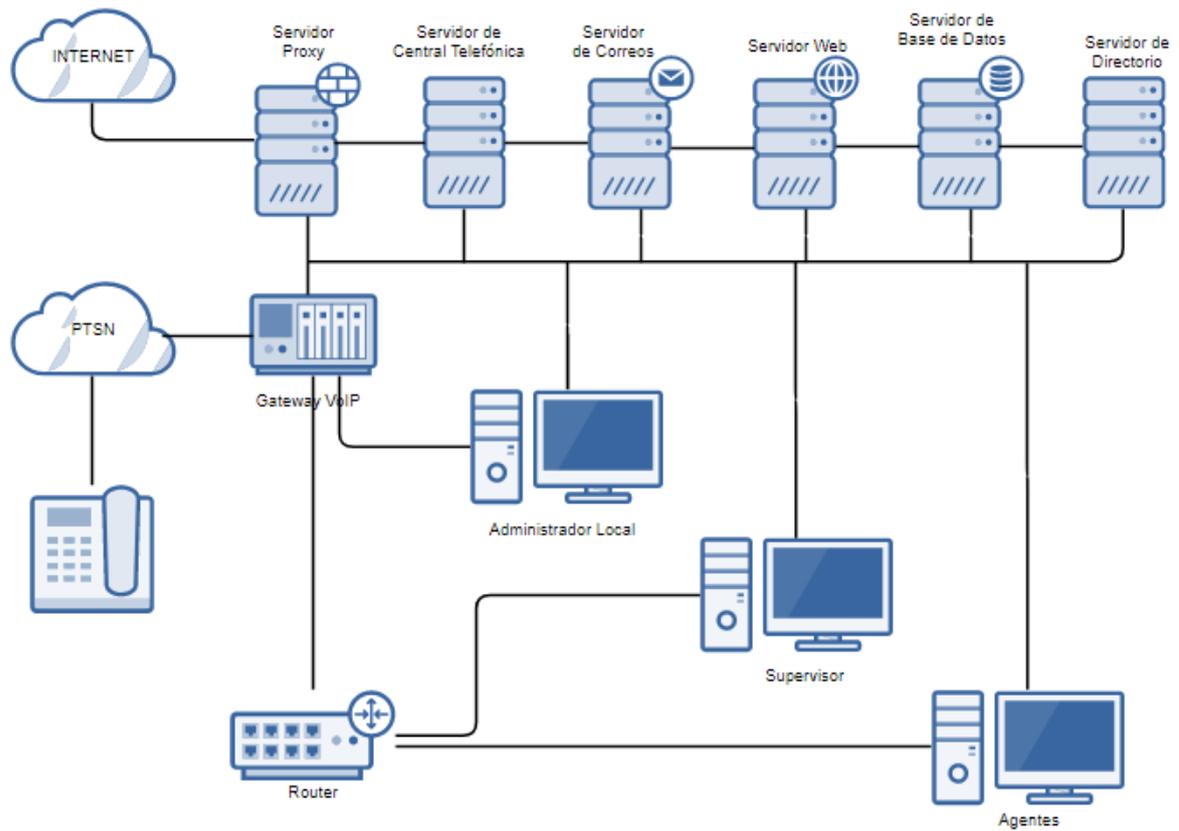


Figura 111 Diagrama de Infraestructura Tecnológica

3. Arquitectura tecnológica de Línea Base



Figura 112 Arquitectura Tecnológica de Destino

4. Desarrollo de Arquitectura Tecnológica TO BE

4.1. Requerimientos Funcionales Infraestructura

Para poder implementar la solución se deben tener en cuenta los siguientes requerimientos técnicos.

Tabla 54 Requerimientos Funcionales Infraestructura

TIPOS DE REQUERIMIENTOS	DESCRIPCIÓN
Requerimientos De Tecnología	<ul style="list-style-type: none">- Servidor cloud para alojar el aplicativo con capacidad de RAM 8 GB, Disco Duro 500GB, Procesador Intel ® Processor E3-1240 v3 (Cache 8M, 3.40 GHz)- Una computadora para el jefe de sistemas quien accederá a la plataforma y dará soporte al proceso de gestión de cobranza en campo, generación de reportes y en todo evento que sea necesaria su intervención.- Equipos móviles con SO Android 8.1.0 para la gestión de cobranza presencial.
Requerimientos De Sistemas De Información	<ul style="list-style-type: none">- Un sistema operativo confiable y libre de costos de licenciamiento como Linux- Un motor de base de datos como SQL Server.- Un sistema de información que apoya al proceso de gestión de cobranza que en este caso es RJ Web- Una dirección IP pública para alojar la aplicación que apoya el proceso de ingreso de gestión en cualquier punto.

4.2. Requerimientos No Funcionales Infraestructura

- El Servidor cloud debe estar disponible las 24 horas y los 360 días del año
- El Servidor permitirá gestionar la información para la generación de reportes de análisis.

4.3. Catálogo de Infraestructura Objetivo

Tabla 55 Catálogo de Infraestructura Objetivo

ID	Cantidad	Componente	Descripción
1	1	PROXY	HP 4GB
2	1	Servidor Central Telefónica	IBM 8GB
3	1	Servidor de BD	HP 4GB
4	1	Servidor de Correos	HP 14 GB
5	1	Servidor de Directorio	IBM 8GB
6	1	Servidor Cloud	RAM 8 GB / 10 Gbit/s – Procesador Intel Xeon
7	1	Firewall	CISCO ASA 5505
8	6	Router	CISCO 8814 - port 10-/100-Mbps managed switch
9	65	PC - Desktop	Advance Vission VS3112, Intel Celeron J3060 1.60GHz, 4GB DDR3, 500GB SATA.
10	4	Laptop	Lenovo ThinkPad
11	4	Teléfono Móvil	Samsung J5 SO Android 8.1
12	1	UPS	APC UPS

4.4. Diagrama Infraestructura Objetivo

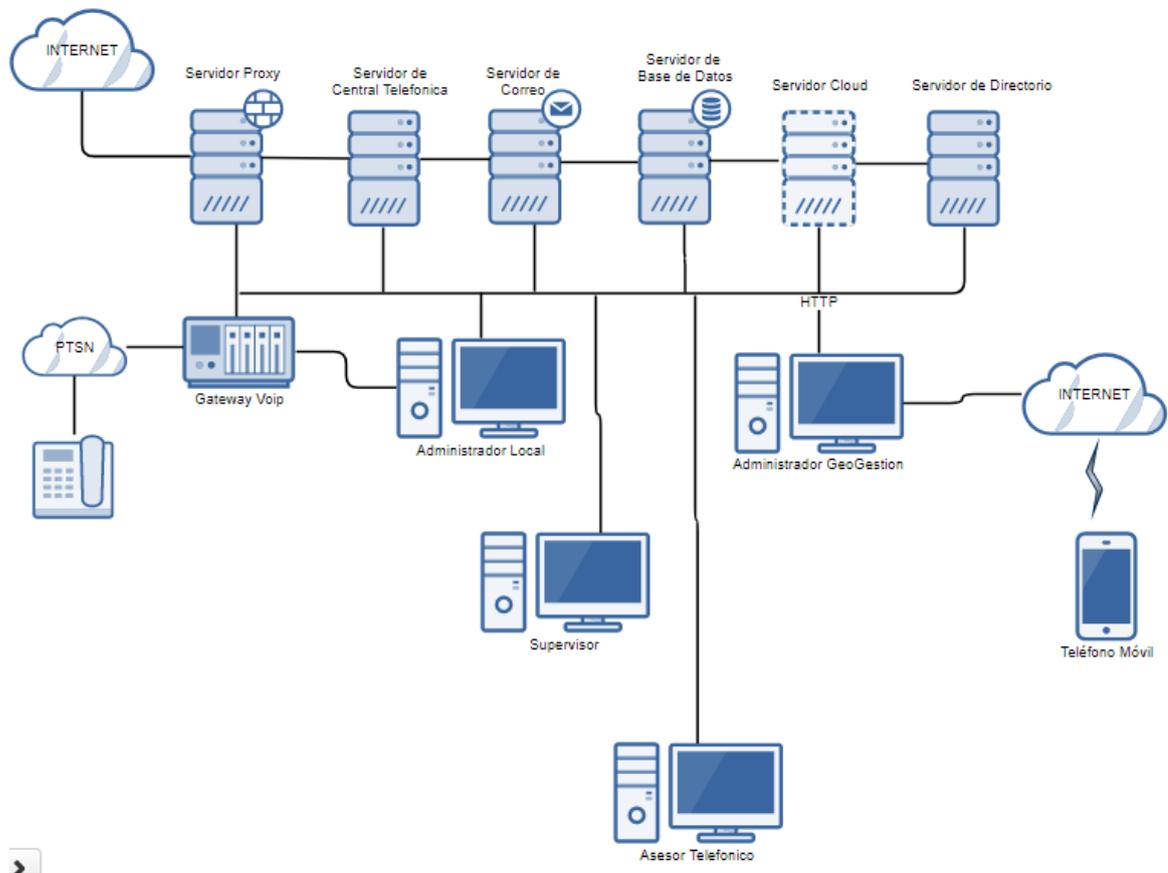


Figura 113 Diagrama Infraestructura Objetivo

5. Matriz de Análisis de Brechas de Infraestructura

Arquitectura Objetivo													
Aplicaciones de Línea Base	Servidor Proxy	Servidor Central Telefónica	Servidor de BD	Servidor de Correos	Servidor Cloud	Servidor de Directorio	Firewall	Router	Gateway VoIP	PC Desktop	Laptop	UPS	Teléfono Móvil
Servidor Proxy	M												
Servidor Central Telefónica		M											
Servidor de BD			M										
Servidor de Correos				M									
Servidor Web					A								
Servidor de Directorio						M							
Firewall							M						
Router								M					
Gateway VoIP									M				
PC Desktop										M			
Laptop											M		
UPS												M	
Nuevo													I

Figura 114 Análisis de Brechas de Infraestructura

Leyenda: A: Actualizar M: Mantener E: Eliminar I: Implementar

GAPS

Actualizar:

GAP001: Se debe actualizar el servidor web por un servidor *Cloud* para que la carga de cartera y procesamiento sea tolerada mientras los otros servidores no se sobrecarguen durante los momentos de alta demanda de datos. Asimismo, evitando el mantenimiento ya que este servidor es uno de los más antiguos y representa un alto costo.

Implementar:

GAP002: Implementar teléfonos móviles para alojar el aplicativo *GeoGestión* para soportar el proceso de gestión de cobranza presencial.

ANEXO Nº 06: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ARQUITECTURA EMPRESARIAL

1. Oportunidades y Soluciones

1.1. Soluciones

- Modelamiento BPMN
- Sistema de información Gerencial
- Módulo de Recordatorio de pago
- Sistema Geo Gestión
- Almacenamiento Cloud

1.2. Diagrama de Oportunidades

Tabla 56 Diagrama de Oportunidades

Oportunidades	Descripción	Medición
Modelamiento BPMN	Alineación Empresarial	% Tiempo del Proceso
Módulo de recordatorios de pago	Gestión de Cobranza Telefónica efectiva	% Cobertura de clientes gestionados
		% Efectividad
		% Contactabilidad
Sistema GeoGestión	Registro de Gestión de clientes en Cobranza Presencial	% Efectividad de promesa de pago
		Reducción de mano de obra
		Reducción de materia prima
Almacenamiento Cloud	Disponibilidad de Información	Disponibilidad de la Información
		% Tiempo de consultas

2. Planificación de la Migración

2.1. Matriz de Prioridades de Soluciones

Tabla 57 Matriz de Prioridades de Soluciones

SOLUCIONES	Modelamiento BPMN	Sistema de información Gerencial	Módulo de Recordatorio de pago	Sistema Geo Gestión	Almacenamiento Cloud	Total	Prioridad
Modelamiento BPMN		1	1	1	0.5	3.5	2
Sistema de información Gerencial	1		0	1	1	3	2
Módulo de Recordatorio de pago	1	0		1	1	3	2
Sistema Geo Gestión	1	1	1		1	4	1
Almacenamiento Cloud	0.5	1	0.5	1		3	2

Leyenda: 0 = Menor importancia 0.5 = Igual importancia 1 = Mayor importancia

Se implementó una plataforma para soportar la cartera asignada a cada gestor de campo diariamente, asimismo para el análisis de gestión, control de rutas asignadas e integración con el sistema RJ Web.

Este sistema principalmente apoya al proceso de gestión de cobranza en campo y uno de los objetivos estratégicos del negocio en la optimización de tiempo en procesos clave. Si no se hubiera implementado esta solución, el proceso de cobranza en campo seguiría presentando dificultades y en consecuencia costoso.

La plataforma apoya al objetivo de optimización de tiempos y disponibilidad de información, permitiendo obtener en tiempo real la gestión que se está realizando en campo; con el fin de ser visualizados y reforzados por la gestión de cobranza telefónica, logrando además reducir costos de impresión de reportes de gestión a cada cliente que al mes son aproximadamente 20,000 clientes gestionados solo por campo.

La implementación de esta plataforma se diseñó para un periodo de seis meses y sus resultados dentro de la institución se verán en un periodo de un año. Luego de haber tenido en funcionamiento la solución.

3. Gobierno de la Implementación

Tabla 58 Cronograma de Actividades por estrategias según Objetivo Largo Plazo N° 01

OBJETIVO LARGO PLAZO N° 01: Tener mayor participación en el mercado peruano para el año 2020.						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES					
	Octubre - Diciembre (2017)	Enero - Abril (2018)	Mayo - Noviembre (2019)	Diciembre (2019)	Enero - Marzo (2020)	Abril (2020)
Apertura de nuevos centros de contacto y sucursales de gestión, alcanzando una mayor cobertura de cartera de cobranza.	Evaluar puntos estratégicos para la apertura de nuevos centros de Gestión de Cobranzas	Iniciar contratos de compra o alquiler	Iniciar construcción o remodelación de los espacios adquiridos para el funcionamiento de los centros de gestión	Implementar equipamiento tecnológico en los nuevos centros de gestión	Contratación de nuevo personal capacitado	Inauguración de los nuevos centros de contacto

Tabla 59 Cronograma de Actividades por estrategias según Objetivo Largo Plazo N° 02

OBJETIVO LARGO PLAZO N° 02: Incrementar los indicadores de recuperación de cartera en un 45% para el año 2018						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES					
Implementar nuevas técnicas de cobranza en la modalidad telefónica y de campo	Abril - Mayo (2017)	Junio (2017)	1 sem Julio (2017)	2da sem Julio - Octubre (2017)	Noviembre (2017)	Diciembre (2017) - Enero (2018)
	Analizar los procesos de cobranza telefónica y de campo	Identificar puntos deficientes en las modalidades de cobranza	Convocar reunión de gerencia para presentar la decisión de realizar cambios en los procesos de cobranza	Implementar un nuevo proceso de cobranza enfocado en la eficiencia de cobro	Comunicar a las sedes a nivel nacional sobre los cambios realizados	Capacitación de personal respecto a las nuevas técnicas de cobranza aplicadas en modalidad presencial y telefónica
Ofrecer propuestas de negociación a los clientes facilitando la recuperación de las cuentas.	Junio (2017)	Julio (2017)	Agosto (2017)	Septiembre (2017)	Octubre (2017)	Noviembre - Diciembre (2017)
	Coordinación con los clientes (entidades financieras) el porcentaje de descuento de las propuestas de negociación	Evaluación de cuentas con mayor tiempo de morosidad de manera mensual	Elaboración de propuestas de negociación según el tipo de cliente	Enviar parámetros para la aplicación de las propuestas de negociación en todas las sucursales	Capacitar al personal de Gestión de Cobranza en las modificaciones del speech	Aplicar propuestas de negociación a las cuentas con mayor índice de morosidad

Tabla 60 Cronograma de Actividades por estrategias según Objetivo Largo Plazo N° 03

OBJETIVO LARGO PLAZO N° 03: Aumentar la fidelización de los clientes en un 25% anual						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES					
	Julio - Septiembre (2017)	Octubre (2017)	Noviembre - Diciembre (2017)	Febrero (2018)	Marzo (2018)	Abril (2018)
Habilitar la disposición de reportes en tiempo real de las gestiones diarias de los canales de cobranza para la consulta de los clientes	Diseñar una herramienta TI que permita exportar reportes de la gestión de cobranzas según requerimientos de clientes	Realizar pruebas pilotos de la herramienta TI	Implementar la herramienta TI	Comunicar a los clientes directos sobre el nuevo servicio de consultas de reportes	Realizar encuestas de satisfacción para medir el grado de fidelización de los clientes	Analizar porcentaje de variación de la fidelización de los clientes después de la implementación

Tabla 61 Cronograma de Actividades por estrategias según Objetivo Largo Plazo N° 04

OBJETIVO LARGO PLAZO N° 04: Incrementar el nivel de productividad de los colaboradores en un 30% al finalizar cada año					
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES				
	Junio (2017)	Julio (2017)	Agosto (2017)	Septiembre (2017)	Octubre (2017)
Reestructurar el plan de remuneración de los gestores de cobranza de manera que sean alcanzables y atractivos.	Analizar el actual plan de remuneraciones de los gestores de cobranza a nivel nacional	Analizar el índice de productividad de los gestores en el último semestre a nivel nacional	Equilibrar el índice de recaudación con el rango de remuneración de los gestores, de manera que sean alcanzables.	Convocar reunión de gerencia para presentar la decisión de realizar cambios en la remuneración de los gestores	Comunicar a los gestores el nuevo cuadro de remuneraciones.
	Noviembre (2017)	Diciembre (2017) - Enero (2018)	Febrero (2018)	Marzo - Abril (2018)	Mayo - Junio (2018)
Desarrollar capacitaciones constantes a los colaboradores en base a la normativa de gestión de cobranzas.	Reunión de directiva sobre los resultados anuales y sobre las nuevas implementaciones	Modificar la normativa de cobranzas según las actualizaciones en los procesos del negocio	Informar a los supervisores del Área de Cobranzas de cada sucursal	Realizar talleres de capacitación a los colaboradores	Evaluar a los colaboradores en el aprendizaje de los alcances de la nueva normativa de cobranzas

Tabla 62 Cronograma de Actividades por estrategias según Objetivo Largo Plazo N° 05

OBJETIVO LARGO PLAZO N° 05: Alinear los procesos del negocio a los objetivos organizacionales integrando TI para el año 2018							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES						
	Enero - Febrero (2017)	Marzo (2017)	Abril - Mayo (2017)	Junio - Julio (2017)	Agosto - Septiembre (2017)	Octubre - Diciembre (2017)	Enero - Febrero (2018)
Implementar un modelo de Arquitectura Empresarial	Escoger un marco de referencia que permita el desarrollo de la Arquitectura Empresarial	Diseñar la arquitectura del negocio	Diseñar la arquitectura de datos	Diseñar la arquitectura de aplicaciones	Diseñar la arquitectura de tecnología	Implementar la Arquitectura Empresarial	Evaluar la implementación de la Arquitectura Empresarial

Tabla 63 Cronograma de Actividades por estrategias según Objetivo Largo Plazo N° 06

OBJETIVO LARGO PLAZO N° 06: Incrementar la rentabilidad en un 6% anual en los próximos 5 años						
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES					
	Julio (2017)	Agosto (2017)	Septiembre - Octubre (2017)	Noviembre (2017)	Diciembre (2017)	Enero - Febrero (2018)
Utilizar herramientas de TI que faciliten el desarrollo de las actividades de la empresa disminuyendo tiempos y costos.	Cotizar propuestas de desarrollo de herramientas de TI que cumplan los requerimientos de eficiencia y rentabilidad en la gestión.	Iniciar procedimiento de diseño de herramienta	Iniciar proceso de prueba del aplicativo	Implementar la herramienta de TI	Capacitación de los usuarios (empleados) en el uso del aplicativo	Diseñar política de seguridad para el uso de la herramienta de TI implementada, basada en la Norma Técnica Peruana NTP-ISO/IEC 20072:2013.
Estandarizar procesos para evitar duplicidad de actividades que incrementen los costos de operación.	Abril - Mayo (2017) Analizar los procesos de cobranza telefónica y de campo	Junio (2017) Identificar puntos deficientes en las modalidades de cobranza	1 sem Julio (2017) Convocar reunión de gerencia para presentar la decisión de realizar cambios en los procesos de cobranza	2da sem Julio - Octubre (2017) Implementar un nuevo proceso estandarizado de cobranzas, enfocado en la calidad de servicio	Noviembre (2017) Comunicar a las sedes a nivel nacional sobre los cambios realizados	Diciembre (2017) - Enero (2018) Capacitación de personal respecto al nuevo proceso estandarizado de cobranzas.

ANEXO N° 07: POLÍTICA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

1. Resumen

En la actualidad la información de la institución se ha reconocido como un activo valioso y a medida que los sistemas de información apoyan cada vez más los procesos de misión crítica se requiere contar con estrategias de alto nivel que permitan el control y administración efectiva de los datos. Nuestra institución, los sistemas y red de información enfrentan amenazas de seguridad que incluye, entre muchas otras: el fraude por computadora, espionaje, sabotaje, vandalismo, fuego, robo e inundación. Las posibilidades de daño y pérdida de información por causa de código malicioso, mal uso o ataques de denegación de servicio se hacen cada vez más comunes.

2. Introducción

La empresa recaudadora identifica la información como un componente indispensable en la conducción y consecución de los objetivos definidos por la estrategia de la entidad, razón por la cual es necesario que la organización establezca un marco en el cual se asegure que la información es protegida de una manera adecuada independientemente de la forma en la que ésta sea manejada, procesada, transportada o almacenada.

Para la elaboración del presente documento, se toma como base la Norma Técnica Peruana NTP-ISO/IEC 20072:2013.

3. Ámbito de aplicación

Esta política es de aplicación a la totalidad de los procesos internos y externos vinculados a la empresa recaudadora considerando sus recursos, contratos, acuerdos con terceros y a todo el personal en general.

4. Objetivos

- Proteger, preservar y administrar objetivamente la empresa recaudadora junto con la tecnología utilizada para su procesamiento, frente a amenazas internas o externas, deliberadas o accidentales, con el fin de asegurar el cumplimiento de las características de confidencialidad, integridad, disponibilidad, legalidad, confiabilidad y no repudio de la información.
- Mantener la Política de Seguridad de la Información actualizada, vigente, operativa y auditada dentro del marco determinado por los riesgos de la empresa recaudadora para asegurar su permanencia y nivel de eficacia.
- Definir las directrices de la empresa recaudadora para la correcta valoración, análisis y evaluación de los riesgos de seguridad asociados a la información y su impacto, identificando y evaluando diferentes opciones para su tratamiento con el fin de garantizar la continuidad e integridad de los sistemas de información.

5. Principios

En la empresa recaudadora la información es un activo fundamental para la prestación de servicios y la toma de decisiones eficientes, razón por la cual existe un compromiso de protección de sus propiedades más significativas como parte de una estrategia orientada a la continuidad del negocio, la administración de riesgos y la consolidación de una cultura de seguridad.

Consciente de las necesidades actuales, la empresa recaudadora implementa un modelo de gestión de seguridad de la información como la herramienta que permite identificar y minimizar los riesgos a los cuales se expone la información, ayuda a la reducción de costos operativos y financieros, establece una cultura de seguridad y garantiza el cumplimiento de los requerimientos legales, contractuales, regulatorios y de negocio vigentes.

Los funcionarios, personal externo, proveedores y todos aquellos que tengan responsabilidades sobre las fuentes, repositorios y recursos de procesamiento de la información de la organización, deben adoptar los lineamientos contenidos en el presente documento y en los documentos relacionados con él, con el fin de mantener la confidencialidad, la integridad y asegurar la disponibilidad de la información.

La Política Global de Seguridad de la Información de la empresa recaudadora se encuentra soportada por políticas, normas y procedimientos específicos los cuales guiarán el manejo adecuado de la información del instituto. Adicionalmente, se establecerán políticas específicas de seguridad de la información las cuales se fundamentan en los dominios y objetivos de control de acuerdo a la norma internacional ISO 27001:2013.

El grupo de Inversionistas tendrá la potestad de modificar la Política Global o las Políticas Específicas de Seguridad de la Información de acuerdo con las necesidades de revisión establecidas periódicamente o a la aplicabilidad de las mismas.

6. Responsabilidades

La política de Seguridad de la Información es de aplicación obligatoria para todo el personal de la empresa recaudadora, cualquiera sea su situación contractual, dependencia a la cual se encuentre adscrito y el nivel de las tareas que desempeñe.

El **Gerente General** es el responsable de revisar y proponer las directivas institucionales para su aprobación, el texto de la Política de Seguridad de la Información, las funciones generales en materia de seguridad de la información y la estructuración, recomendación, seguimiento y mejora del Sistema de Gestión de Seguridad de la empresa. Es responsabilidad del área de definir las estrategias de capacitación en materia de seguridad de la información dentro de la organización.

El **Jefe del Área de Sistemas** será el responsable de coordinar las acciones del Área de Sistemas con respecto de la Seguridad de la Información y de impulsar la implementación y cumplimiento de la presente Política.

El **Jefe de Recursos Humanos** cumplirá la función de notificar a todo el personal que se vincula con la organización, de las obligaciones respecto del cumplimiento de la Política de

Seguridad de la Información y de todos los estándares, procesos, procedimientos, prácticas y guías que surjan del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información. De igual forma, será responsable de la notificación de la presente Política y de los cambios que en ella se produzcan a todo el personal, a través de la suscripción de los Compromisos de Confidencialidad y de tareas de capacitación continua en materia de Seguridad según lineamientos dictados por Jefe del Área de Sistemas.

7. Resultados Clave

Activo de información: cualquier componente (humano, tecnológico, software, documental o de infraestructura) que soporta uno o más procesos de negocios del instituto y, en consecuencia, debe ser protegido.

Análisis de riesgos de seguridad de la información: proceso sistemático de identificación de fuentes, estimación de impactos y probabilidades y comparación de dichas variables contra criterios de evaluación para determinar las consecuencias potenciales de pérdida de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

Autenticación: es el procedimiento de comprobación de la identidad de un usuario o recurso tecnológico al tratar de acceder a un recurso de procesamiento o sistema de información.

Cifrado: es la transformación de los datos mediante el uso de la criptografía para producir datos ininteligibles (cifrados) y asegurar su confidencialidad. El cifrado es una técnica muy útil para prevenir la fuga de información, el monitoreo no autorizado e incluso el acceso no autorizado a los repositorios de información.

Confidencialidad: es la garantía de que la información no está disponible o divulgada a personas, entidades o procesos no autorizados.

Control: es toda actividad o proceso encaminado a mitigar o evitar un riesgo. Incluye políticas, procedimientos, guías, estructuras organizacionales y buenas prácticas, que pueden ser de carácter administrativo, tecnológico, físico o legal.

Criptografía: es la disciplina que agrupa a los principios, medios y métodos para la transformación de datos con el fin de ocultar el contenido de su información, establecer su autenticidad, prevenir su modificación no detectada, prevenir su repudio, y/o prevenir su uso no autorizado.

Disponibilidad: es la garantía de que los usuarios autorizados tienen acceso a la información y a los activos asociados cuando lo requieren.

Guías de clasificación de la información: directrices para catalogar la información de la entidad y hacer una distinción entre la información que es crítica y aquella que lo es menos o no lo es y, de acuerdo con esto, establecer diferencias entre las medidas de seguridad a aplicar para preservar los criterios de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

Hacking ético: es el conjunto de actividades para ingresar a las redes de datos y voz de la institución con el objeto de lograr un alto grado de penetración en los sistemas, de forma controlada, sin ninguna intención maliciosa, ni delictiva y sin generar daños en los sistemas

o redes, con el propósito de mostrar el nivel efectivo de riesgo a lo cual está expuesta la información, y proponer eventuales acciones correctivas para mejorar el nivel de seguridad.

Incidente de Seguridad: es un evento adverso, confirmado o bajo sospecha, que haya vulnerado la seguridad de la información o que intente vulnerarla, sin importar la información afectada, la plataforma tecnológica, la frecuencia, las consecuencias, el número de veces ocurrido o el origen (interno o externo).

Integridad: es la protección de la exactitud y estado completo de los activos.

Inventario de activos de información: es una lista ordenada y documentada de los activos de información pertenecientes a la empresa.

Licencia de software: es un contrato en donde se especifican todas las normas y cláusulas que rigen el uso de un determinado producto de software, teniendo en cuenta aspectos como: alcances de uso, instalación, reproducción y copia de estos productos.

Medio removable: es cualquier componente extraíble de hardware que sea usado para el almacenamiento de información; los medios removibles incluyen cintas, discos duros removibles, CDs, DVDs y unidades de almacenamiento USB, entre otras.

Perfiles de usuario: son grupos que concentran varios usuarios con similares necesidades de información y autorizaciones idénticas sobre los recursos tecnológicos o los sistemas de información a los cuales se les concede acceso de acuerdo con las funciones realizadas. Las modificaciones sobre un perfil de usuario afectan a todos los usuarios cobijados dentro de él.

Propietario de la información: es la unidad organizacional o proceso donde se crean los activos de información.

Recursos tecnológicos: son aquellos componentes de hardware y software tales como: servidores (de aplicaciones y de servicios de red), estaciones de trabajo, equipos portátiles, dispositivos de comunicaciones y de seguridad, servicios de red de datos y bases de datos, entre otros, los cuales tienen como finalidad apoyar las tareas administrativas necesarias para el buen funcionamiento y la optimización del trabajo al interior de la empresa recaudadora.

Registros de Auditoría: son archivos donde son registrados los eventos que se han identificado en los sistemas de información, recursos tecnológicos y redes de datos del instituto. Dichos eventos pueden ser, entre otros, identificación de usuarios, eventos y acciones ejecutadas, terminales o ubicaciones, intentos de acceso exitosos y fallidos, cambios a la configuración, uso de utilidades y fallas de los sistemas.

Responsable por el activo de información: es la persona o grupo de personas, designadas por los propietarios, encargados de velar por la confidencialidad, la integridad y disponibilidad de los activos de información y decidir la forma de usar, identificar, clasificar y proteger dichos activos a su cargo.

SGSI: Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.

Sistema de información: es un conjunto organizado de datos, operaciones y transacciones que interactúan para el almacenamiento y procesamiento de la información que, a su vez, requiere la interacción de uno o más activos de información para efectuar sus tareas. Un sistema de información es todo componente de software ya sea de origen interno, es decir

desarrollado por la empresa recaudadora o de origen externo ya sea adquirido por la entidad como un producto estándar de mercado o desarrollado para las necesidades de ésta.

Sistemas de control ambiental: son sistemas que utilizan la climatización, un proceso de tratamiento del aire que permite modificar ciertas características del mismo, fundamentalmente humedad y temperatura y, de manera adicional, también permite controlar su pureza y su movimiento.

Software malicioso: es una variedad de software o programas de códigos hostiles e intrusivos que tienen como objeto infiltrarse o dañar los recursos tecnológicos, sistemas operativos, redes de datos o sistemas de información.

Terceros: todas las personas, jurídicas o naturales, como proveedores, contratistas o consultores, que provean servicios o productos a la entidad.

Vulnerabilidades: son las debilidades, hoyos de seguridad o flaquezas inherentes a los activos de información que pueden ser explotadas por factores externos y no controlables por el instituto (amenazas), las cuales se constituyen en fuentes de riesgo.

8. Políticas relacionadas

a. Política de responsabilidades

Toda tarea en la cual los funcionarios tengan acceso a la infraestructura tecnológica y a los sistemas de información, debe contar con una definición clara de los roles y responsabilidades, así como del nivel de acceso y los privilegios correspondientes, con el fin de reducir y evitar el uso no autorizado o modificación sobre los activos de información de la organización.

En concordancia:

- Todos los sistemas de disponibilidad crítica o media de la Institución, deben implementar las reglas de acceso de tal forma que haya segregación de funciones entre quien administre, opere, mantenga, audite y, en general, tenga la posibilidad de acceder a los sistemas de información, así como entre quien otorga el privilegio y quien lo utiliza.
- El nivel de súper usuario de los sistemas debe tener un control dual, de tal forma que exista una supervisión a las actividades realizadas por el administrador del sistema.
- Deben estar claramente segregadas las funciones de soporte técnico, planificadores y operadores.

b. Política de uso de los Activos de la Organización

Recursos Tecnológicos

El uso adecuado de los recursos tecnológicos asignados por la empresa recaudadora a sus funcionarios y/o terceros se reglamenta bajo los siguientes lineamientos:

- La instalación de cualquier tipo de software o hardware en los equipos de cómputo de la empresa recaudadora es responsabilidad del Área de Sistemas, y por tanto son los únicos autorizados para realizar esta labor. Así mismo, los

medios de instalación de software deben ser los proporcionados por la empresa recaudadora.

- Los usuarios no deben realizar cambios en las estaciones de trabajo relacionados con la configuración del equipo, tales como conexiones de red, usuarios locales de la máquina, papel tapiz y protector de pantalla corporativo, entre otros. Estos cambios pueden ser realizados únicamente por Servicio Técnico y aprobado por el Área de Sistemas.
- El Área de Seguridad de la Información debe definir y actualizar, de manera periódica, la lista de software y aplicaciones autorizadas que se encuentran permitidas para ser instaladas en las estaciones de trabajo de los usuarios. Así mismo, realizar el control y verificación de cumplimiento del licenciamiento del respectivo software y aplicaciones asociadas.
- Únicamente los funcionarios y terceros autorizados por el Área de Seguridad de Información, previa solicitud escrita por parte de la dependencia que lo requiera, pueden conectarse a la red inalámbrica de la empresa recaudadora.
- La conexión a redes inalámbricas externas para usuarios con equipos portátiles que estén fuera de la oficina y que requieran establecer una conexión a la infraestructura tecnológica de la empresa recaudadora, deben utilizar una conexión bajo los esquemas y herramientas de seguridad autorizados y establecidos por el Área de Seguridad de la Información.
- Sólo personal autorizado puede realizar actividades de administración remota de dispositivos, equipos o servidores de la infraestructura de procesamiento de información de la empresa recaudadora; las conexiones establecidas para este fin, deben utilizar los esquemas y herramientas de seguridad y administración definidos por el Área de Seguridad de la Información.
- La sincronización de dispositivos móviles, tales como PDAs, smartphones, celulares u otros dispositivos electrónicos sobre los que se puedan realizar intercambios de información con cualquier recurso de la Organización, debe estar autorizado de forma explícita por la dependencia respectiva, en conjunto con el Área de Seguridad de la Información y podrá llevarse a cabo sólo en dispositivos provistos por la organización, para tal fin.

c. Política de Acceso a los Usuarios

- Se deberá asegurar el acceso de usuarios autorizados y prevenir el acceso no autorizado a los sistemas de información. Se usará para la asignación de las credenciales de accesos a los diferentes sistemas, un formulario con el nombre del

sistema, nombre usuario, contraseña temporal y la asignación de derechos al sistema y/o los servicios.

- Todos los empleados terceros que tengan un usuario en la plataforma tecnológica de la División Informática, deberán conocer y cumplir con su uso de esta Política específica, donde se dictan pautas sobre derechos y deberes con respecto al uso adecuado de los usuarios, así como políticas de protección de usuario desatendido, escritorio y pantalla limpia.
- Las conexiones no seguras a los servicios de red pueden afectar a toda la institución, por lo tanto, se controlará el acceso a los servicios de red tanto internos como externos. Esto es necesario para garantizar que los usuarios que tengan acceso a las redes y a sus servicios, no comprometan la seguridad de los mismos
- La empresa debe establecer un procedimiento formal para la administración de los usuarios en las redes de datos, los recursos tecnológicos y sistemas de información de la empresa, que contemple la creación, modificación, bloqueo o eliminación de las cuentas de usuario.
- Es responsabilidad de los Propietarios de los activos de información, definir los perfiles de usuario y autorizar, conjuntamente con la Oficina de Riesgos, las solicitudes de acceso a dichos recursos de acuerdo con los perfiles establecidos.

d. Política de regulación de uso de controles criptográficos

- Se debe almacenar y/o transmitir la información digital clasificada como reservada o restringida bajo técnicas de cifrado con el propósito de proteger su confidencialidad e integridad
- Se debe verificar que todo sistema de información o aplicativo que requiera realizar transmisión de información reservada o restringida, cuente con mecanismos de cifrado de datos.
- Se debe desarrollar y establecer un procedimiento para el manejo y la administración de llaves de cifrado.
- Los desarrolladores deben cifrar la información reservada o restringida y certificar la confiabilidad de los sistemas de almacenamiento de dicha información.
- Los desarrolladores deben asegurarse que los controles criptográficos de los sistemas construidos cumplen con los estándares establecidos por la Dirección de Tecnología.

e. Política de Seguridad Física

Se debe tener acceso controlado y restringido a los cuartos de servidores principales y a cuartos de comunicaciones. El Área de Seguridad de la Información de la empresa recaudadora elaborará y mantendrá las normas, controles y registros de acceso de dichas áreas.

Seguridad en los equipos

Los servidores que contengan información deben ser mantenidos en un ambiente seguro y protegido con:

- Controles de acceso y seguridad física
- Detección de incendio y sistemas de extinción de conflagraciones.
- Controles de humedad y temperatura.
- Bajo riesgo de inundación.
- Sistemas eléctricos regulados y respaldados por fuentes de potencia ininterrumpida (UPS).

Toda información institucional en formato digital debe ser mantenida en servidores aprobados por el Área de Seguridad de la Información, el cual define el límite de responsabilidades de las dependencias. No se permite el almacenamiento de información institucional en servidores externos sin que exista de por medio una aprobación por escrito del área a cargo.

Equipos claves de comunicaciones deben ser alimentados por sistemas de potencia eléctrica regulados y de igual forma deben estar protegidos por UPS.

Las estaciones de trabajo deben estar correctamente aseguradas y operadas por el personal de la empresa recaudadora., el cual debe estar capacitado acerca del contenido de esta política y de las responsabilidades personales de uso y administración de la información institucional.

Los medios que alojan copias de seguridad deben ser conservados de forma correcta de acuerdo a las políticas y estándares que para tal efecto elabore y mantenga el Área de Seguridad de la Información.

Las dependencias tienen la responsabilidad de adoptar y cumplir las normas definidas para la creación y manejo de copias de seguridad.

f. Política de Control de malware

Todos los sistemas informáticos deben ser protegidos teniendo en cuenta un enfoque multi-nivel que involucre controles humanos, físicos, técnicos y administrativos. El Área de Seguridad de la Información elaborará y mantendrá un conjunto de políticas, normas, procedimientos y guías que garanticen la mitigación asociados a amenazas de software malicioso y técnicas de hacking.

En todo caso y como control mínimo, las estaciones de trabajo de la empresa recaudadora deben estar protegidas por un software antivirus con capacidad de actualización automática en cuanto a firmas de virus. Los usuarios no están autorizados a deshabilitar este control.

La empresa recaudadora a través del Área de Seguridad de la Información podrá hacer seguimiento al tráfico de la red cuando tenga evidencias de actividad inusual o cambios

en el desempeño. La dependencia que realice dicho seguimiento deberá informar a la empresa a través de correo electrónico de la ejecución de esta tarea.

- Se debe proveer herramientas tales como antivirus, antimalware, antispam, antispysware, entre otras, que reduzcan el riesgo de contagio de software malicioso y respalden la seguridad de la información contenida y administrada en la plataforma tecnológica y los servicios que se ejecutan en la misma.
- Se debe certificar que el software de antivirus, antispysware, antispam, antimalware, posea las últimas actualizaciones y parches de seguridad, para mitigar las vulnerabilidades de la plataforma tecnológica.

g. Política de Gestión de cambios

- Se debe efectuar, a través de sus empleados, la documentación y actualización de los procedimientos relacionados con la operación y administración de la plataforma tecnológica de la empresa.
- Se debe proporcionar a los empleados manuales de configuración y operación de los sistemas operativos, firmware, servicios de red, bases de datos y sistemas de información que conforman la plataforma tecnológica de la empresa Ahorros S.A.C
- Se debe generar y adoptar los procedimientos para la generación, restauración, almacenamiento y tratamiento para las copias de respaldo de la información, velando por su integridad y disponibilidad.
- Se debe disponer de los recursos necesarios para permitir la identificación de los medios de almacenamiento, la información contenida en ellos y la ubicación física de los mismos para permitir un rápido y eficiente acceso a los medios que contienen la información resguardada.
- Se debe definir las condiciones de transporte o transmisión y custodia de las copias de respaldo de la información que son almacenadas externamente.

h. Política de Seguridad de las Telecomunicaciones

- Se debe adoptar medidas para asegurar la disponibilidad de los recursos y servicios de red de la empresa recaudadora.
- Se debe implantar controles para minimizar los riesgos de seguridad de la información transportada por medio de las redes de datos.
- Se debe mantener las redes de datos segmentadas por dominios, grupos de servicios, grupos de usuarios, ubicación geográfica o cualquier otra tipificación que se considere conveniente para la empresa.
- debe identificar, justificar y documentar los servicios, protocolos y puertos permitidos por la empresa en sus redes de datos e inhabilitar o eliminar el resto de los servicios, protocolos y puertos.
- Se debe instalar protección entre las redes internas de los sistemas de información y cualquier red externa, que este fuera de la capacidad de control y administración del instituto.

- Se debe diseñar y divulgar las directrices técnicas para el uso de los servicios de correo electrónico.
- Se debe generar campañas para concientizar tanto a los empleados internos, como al personal provisto por terceras partes, respecto a las precauciones que deben adoptar en el intercambio de información sensible por medio del correo electrónico.
- Se debe proporcionar los recursos necesarios para la implementación, administración y mantenimiento requeridos para la prestación segura del servicio de Internet, bajo las restricciones de los perfiles de acceso establecidos.
- Se debe monitorear continuamente el canal o canales del servicio de Internet.

i. Política de adquisición, desarrollo y mantenimiento de los Sistemas de Información

- Todos los sistemas de información o desarrollos de software deben tener un área propietaria dentro del instituto formalmente asignada.
- Se debe establecer metodologías para el desarrollo de software, que incluyan la definición de requerimientos de seguridad y las buenas prácticas de desarrollo seguro, con el fin de proporcionar a los desarrolladores una visión clara de lo que se espera.
- Las áreas propietarias de los sistemas de información, en acompañamiento con el comité se deben establecer las especificaciones de adquisición o desarrollo de sistemas de información, considerando requerimientos de seguridad de la información.
- Se deben definir qué información sensible puede ser eliminada de sus sistemas y solicitar que estos soporten la eliminación de dicha información, como es el caso de los datos personales o financieros, cuando estos ya no son requeridos
- Los desarrolladores deben documentar los requerimientos establecidos y definir la arquitectura de software más conveniente para cada sistema de información que se quiera desarrollar, de acuerdo con los requerimientos de seguridad y los controles deseados.
- Los desarrolladores deben certificar que todo sistema de información adquirido o desarrollado utilice herramientas de desarrollo licenciadas y reconocidas en el mercado.
- Los desarrolladores deben establecer el tiempo de duración de las sesiones activas de las aplicaciones, terminándolas una vez se cumpla este tiempo.
- Los desarrolladores deben certificar la transmisión de información relacionada con pagos o transacciones en línea a los operadores encargados, por medio de canales seguros.
- Los propietarios de los sistemas de información deben aprobar las migraciones entre los ambientes de desarrollo, pruebas y producción de sistemas de información nuevos y/o de cambios o nuevas funcionalidades.

- Se debe asegurarse que los sistemas de información adquiridos o desarrollados por terceros, cuenten con un acuerdo de licenciamiento el cual debe especificar las condiciones de uso del software y los derechos de propiedad intelectual.
- Los desarrolladores de los sistemas de información deben considerar las buenas prácticas y lineamientos de desarrollo seguro durante el ciclo de vida de los mismos, pasando desde el diseño hasta la puesta en marcha.
- Los desarrolladores deben asegurar que los sistemas de información construidos validen la información suministrada por los usuarios antes de procesarla, teniendo en cuenta aspectos como: tipos de datos, rangos válidos, longitud, listas de caracteres aceptados, caracteres considerados peligrosos y caracteres de alteración de rutas, entre otros.

j. Política de Seguridad de la Información para Suministradores

- Se deben generar un modelo base para los Acuerdos de Niveles de Servicio y requisitos de Seguridad de la Información, con los que deben cumplir terceras partes o proveedores de servicios; dicho modelo, debe ser divulgado a todas las áreas que adquieran o supervisen recursos y/o servicios tecnológicos.
- Se deben elaborar modelos de Acuerdos de Confidencialidad y Acuerdos de Intercambio de Información con terceras partes. De dichos acuerdos deberá derivarse una responsabilidad tanto civil como penal para la tercera parte contratada.
- Se debe establecer las condiciones de conexión adecuada para los equipos de cómputo y dispositivos móviles de los terceros en la red de datos del instituto.
- Se debe establecer las condiciones de comunicación segura, cifrado y transmisión de información desde y hacia los terceros proveedores de servicios.
- Se debe evaluar y aprobar los accesos a la información del instituto requeridos por terceras partes.
- Se debe verificar en el momento de la conexión y, cuando se considere pertinente, el cumplimiento de las condiciones de conexión de los equipos de cómputo y dispositivos móviles de los terceros en la red de datos del instituto.
- Se deben verificar las condiciones de comunicación segura, cifrado y transmisión de información desde y hacia los terceros proveedores de servicios.

**ANEXO N° 08: ENCUESTA SATISFACCIÓN A LOS TRABAJADORES
(ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN)**

Pregunta N° 01: El ambiente de trabajo es el adecuado

Tabla 64: Tabulación del Ítem 1

ITEM 1	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 (Totalmente desacuerdo)	1	10%
2 (En desacuerdo)	7	70%
3 (De acuerdo)	1	10%
4 (Totalmente de acuerdo)	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada

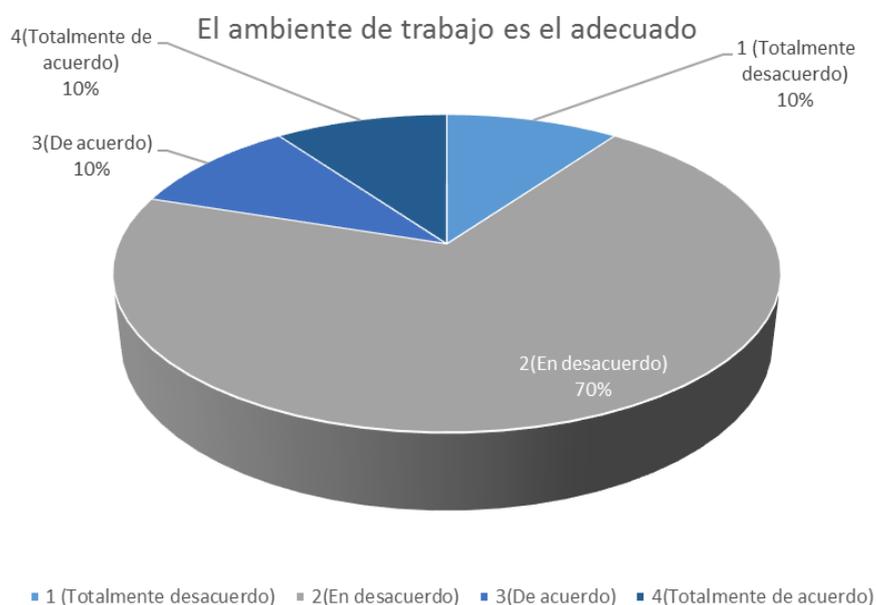


Figura 115: Análisis gráfico del ítem 1

Interpretación:

Del 100% de trabajadores encuestados tan solo el 10% declaran estar totalmente de acuerdo mientras que el 70% se encuentra en desacuerdo; lo cual quiere decir que el ambiente de trabajo no es totalmente el adecuado según las opiniones de los trabajadores.

Pregunta N° 02: Existe un buen clima laboral entre los colaboradores

Tabla 65: Tabulación del ítem 2

ITEM 2	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 (Totalmente desacuerdo)	1	10%
2 (En desacuerdo)	1	10%
3 (De acuerdo)	5	50%
4 (Totalmente de acuerdo)	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada

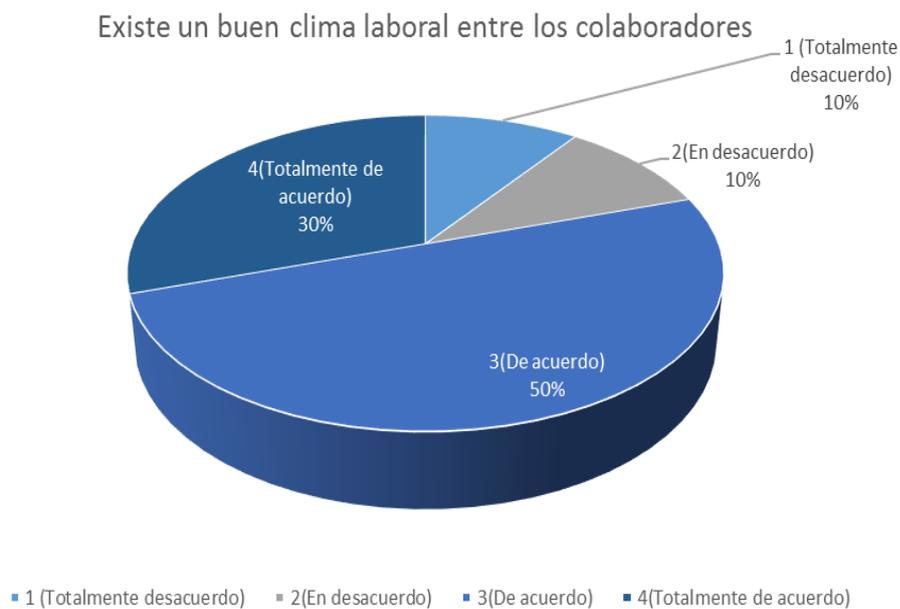


Figura 116: Análisis gráfico del ítem 2

Interpretación:

El 50% de los trabajadores encuestados manifiestan estar de acuerdo con la afirmación de que existe un buen clima laboral entre los trabajadores, mientras que tan solo el 10% asegura estar totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, si existe un buen clima laboral entre los colaboradores.

Pregunta N° 03: El personal de la empresa recibe capacitaciones

Tabla 66: Tabulación del ítem 3

ITEM 3	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 (Totalmente desacuerdo)	0	0%
2 (En desacuerdo)	3	30%
3 (De acuerdo)	5	50%
4 (Totalmente de acuerdo)	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente:

Encuesta aplicada

El personal de la empresa recibe capacitaciones

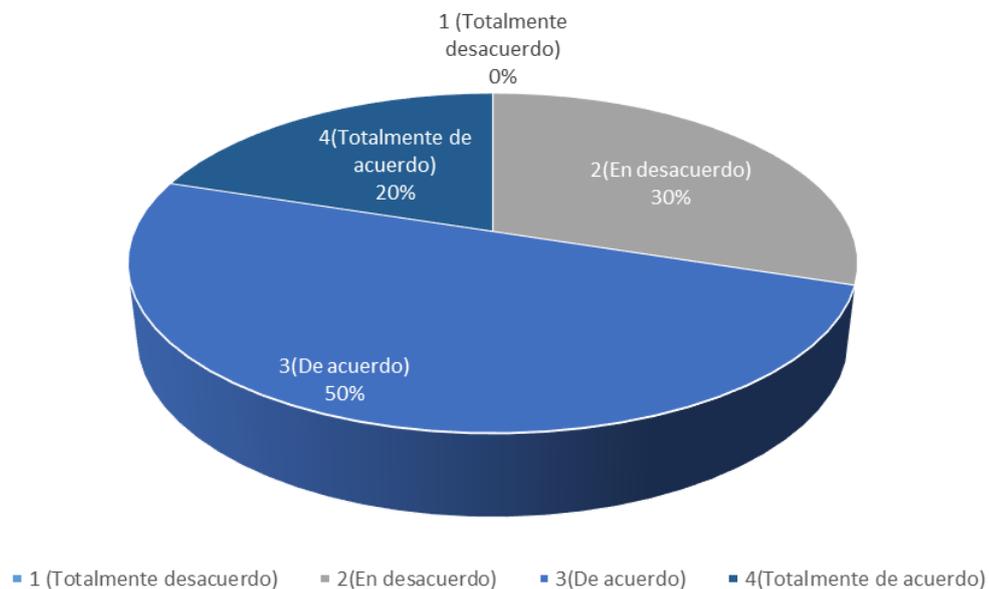


Figura 117: Análisis gráfico del ítem 3

Interpretación:

Con respecto a si el personal de la empresa recibe capacitaciones, el 50% trabajadores indican estar de acuerdo con ello. Mientras, el 20% se encuentra totalmente de acuerdo. Sin embargo, el 30% de los trabajadores manifiestan estar en desacuerdo.

Pregunta N° 04: Los equipos y servicios de TI (software, hardware, internet) están disponibles en cada jornada laboral

Tabla 67: Tabulación del ítem 4

ITEM 4	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 (Totalmente desacuerdo)	0	0%
2 (En desacuerdo)	1	10%
3 (De acuerdo)	6	60%
4 (Totalmente de acuerdo)	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada

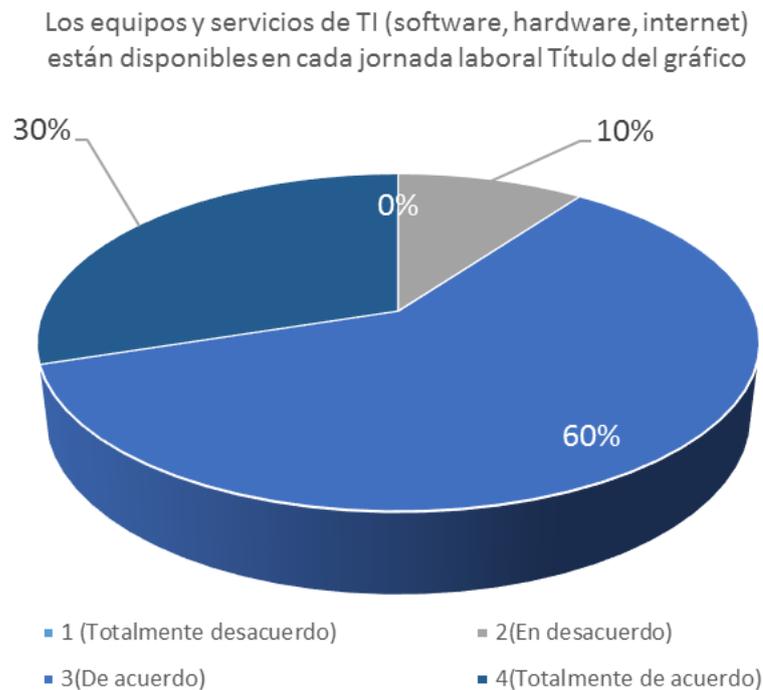


Figura 118: Análisis gráfico del ítem 4

Interpretación:

De los 10 trabajadores encuestados, 6 indicaron estar de acuerdo con la disponibilidad de los equipos y servicios TI en cada jornada laboral. Mientras 3 trabajadores manifestaron estar totalmente de acuerdo. Por otro lado, solo 1 trabajador indico estar en desacuerdo con lo antes mencionado.

Pregunta N° 05: La frecuencia con la que se recibe la información del trabajo que se realiza es oportuna

Tabla 68: Tabulación del ítem 5

ITEM 5	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 (Totalmente desacuerdo)	1	10%
2 (En desacuerdo)	3	30%
3 (De acuerdo)	5	50%
4 (Totalmente de acuerdo)	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada

La frecuencia con la que se recibe la información del trabajo que se realiza es oportuna

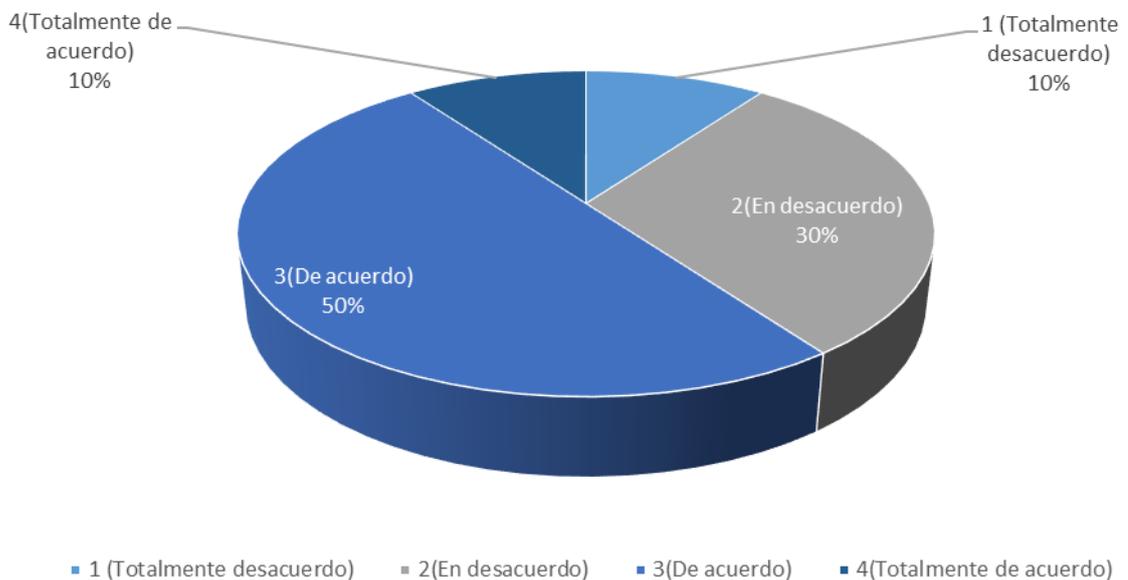


Figura 119: Análisis gráfico del ítem 5

Interpretación:

La mitad de los trabajadores encuestados indicaron estar de acuerdo con respecto a si es oportuna la frecuencia con la que se recibe la información del trabajo que se realiza. El 10% indicó estar totalmente de acuerdo. Mientras el 20% manifestó estar en desacuerdo y el 10% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Pregunta N° 06: El capital humano disponible es suficiente para los requerimientos laborales

Tabla 69: Tabulación del ítem 6

ITEM 6	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 (Totalmente desacuerdo)	0	0%
2 (En desacuerdo)	2	20%
3 (De acuerdo)	7	70%
4 (Totalmente de acuerdo)	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada

El capital humano disponible es suficiente para los requerimientos laborales

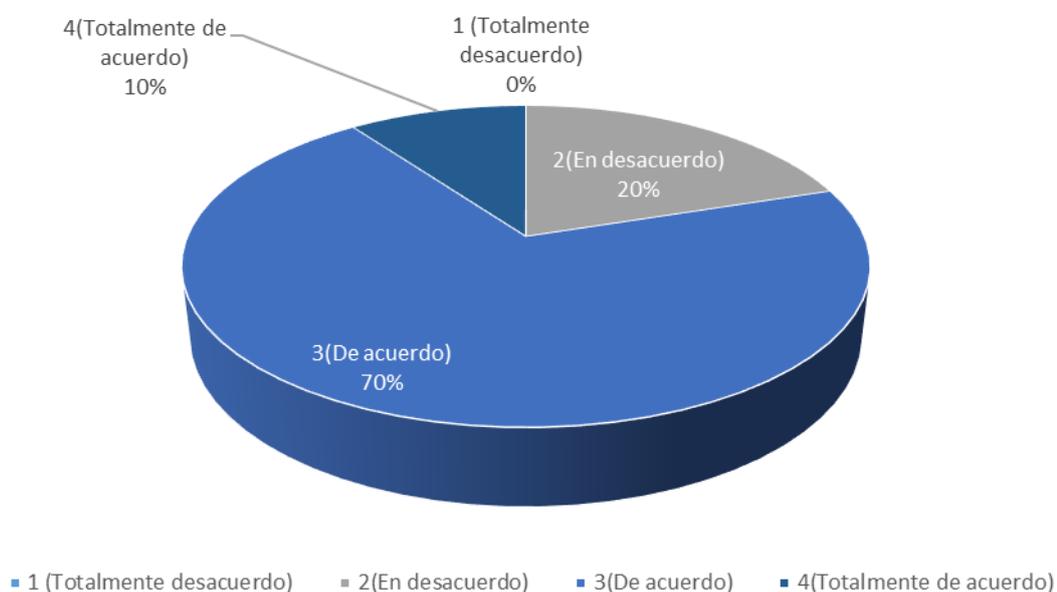


Figura 120: Análisis gráfico del ítem 6

Interpretación:

La mayoría de los trabajadores encuestados indicaron que el capital humano disponible es suficiente para los requerimientos laborales siendo esta proporción el 70% y el 10% indicaron estar totalmente de acuerdo. Por otro lado, el 20% manifestaron estar en desacuerdo.

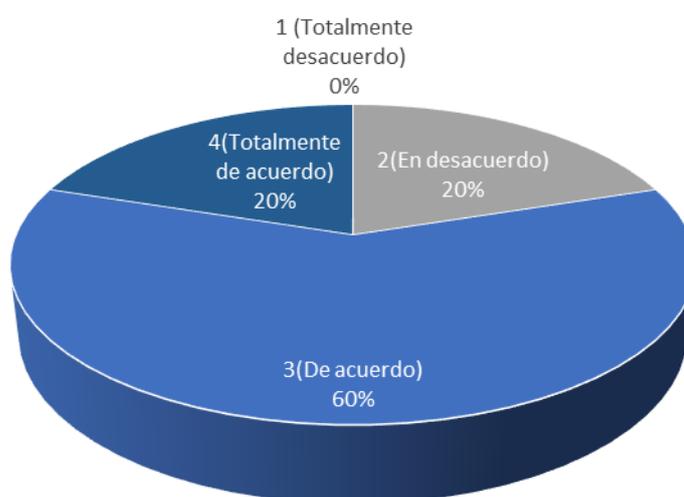
Pregunta N° 07: Las capacitaciones que se realizan son acorde al tipo de trabajo de cada área.

Tabla 70: Tabulación del ítem 7

ITEM 7	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 (Totalmente desacuerdo)	0	0%
2 (En desacuerdo)	2	20%
3 (De acuerdo)	6	60%
4 (Totalmente de acuerdo)	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Las capacitaciones que se realizan son acorde al tipo de trabajo de cada área.



■ 1 (Totalmente desacuerdo) ■ 2 (En desacuerdo) ■ 3 (De acuerdo) ■ 4 (Totalmente de acuerdo)

Figura 121: Análisis Gráfico del ítem 7

Interpretación:

El 60% de los trabajadores encuestados declararon estar de acuerdo con respecto a que las capacitaciones que se realizan son acordes al tipo de trabajo de cada área. De igual manera, 20% se encontraron totalmente de acuerdo. Mientras que el otro 20% se encontraba en desacuerdo.

Pregunta N° 08: Existen procesos definidos para la ejecución del trabajo

Tabla 71: Tabulación del ítem 8

ITEM 8	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 (Totalmente desacuerdo)	0	0%
2 (En desacuerdo)	2	20%
3 (De acuerdo)	6	60%
4 (Totalmente de acuerdo)	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Existen procesos definidos para la ejecución del trabajo

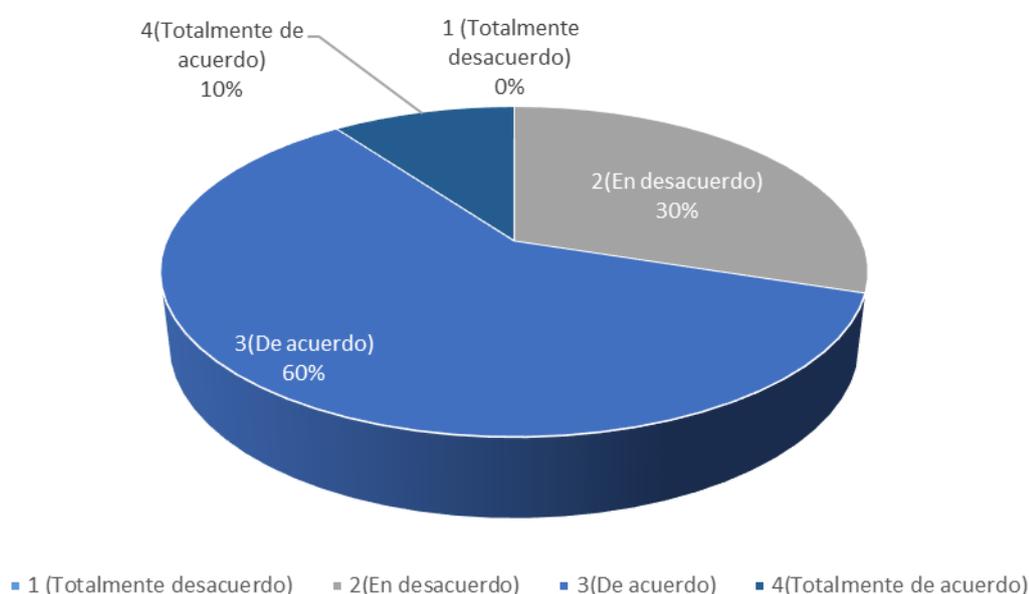


Figura 122: Análisis gráfico del ítem 8

Interpretación:

Más de la mitad de los trabajadores encuestados indicaron encontrarse de acuerdo de que existen procesos definidos para la ejecución del trabajo, siendo esta proporción del 60%. El 10% indico estar totalmente de acuerdo y en sentido contrario 30% de los trabajadores se encontraban en desacuerdo.

Pregunta N° 09: La segmentación de la cartera de cobranzas es adecuada

Tabla 72: Tabulación del ítem 9

ITEM 9	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 (Totalmente desacuerdo)	0	0%
2 (En desacuerdo)	2	20%
3 (De acuerdo)	6	70%
4 (Totalmente de acuerdo)	2	10%
TOTAL	10	100%

Fuente:

Encuesta aplicada

La segmentación de la cartera de cobranzas es adecuada

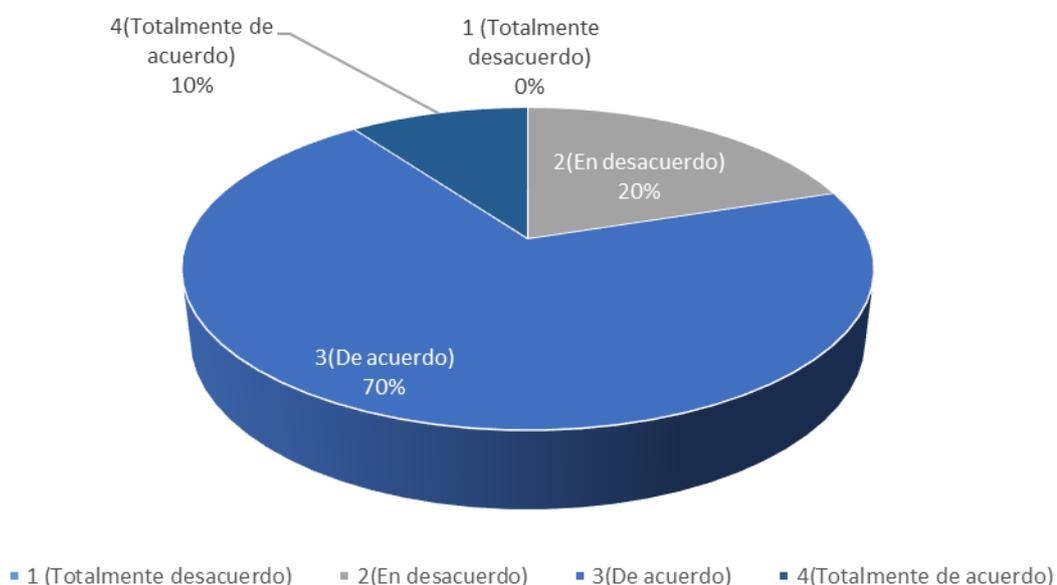


Figura 123: Análisis gráfico del ítem 9

Interpretación:

Más de la mitad de los trabajadores encuestados indicaron que la segmentación de la cartera de cobranzas es adecuada, siendo esta proporción del 70%. Adicionalmente, el 10% indica estar totalmente de acuerdo. Sin embargo, el 20% restante manifestó encontrarse en desacuerdo.

Pregunta N° 10: Las técnicas de recuperación de cartera morosa son eficientes

Tabla 73: Tabulación del ítem 10

ITEM 10	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 (Totalmente desacuerdo)	2	20%
2 (En desacuerdo)	3	30%
3 (De acuerdo)	5	50%
4 (Totalmente de acuerdo)	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Las técnicas de recuperación de cartera morosa son eficientes

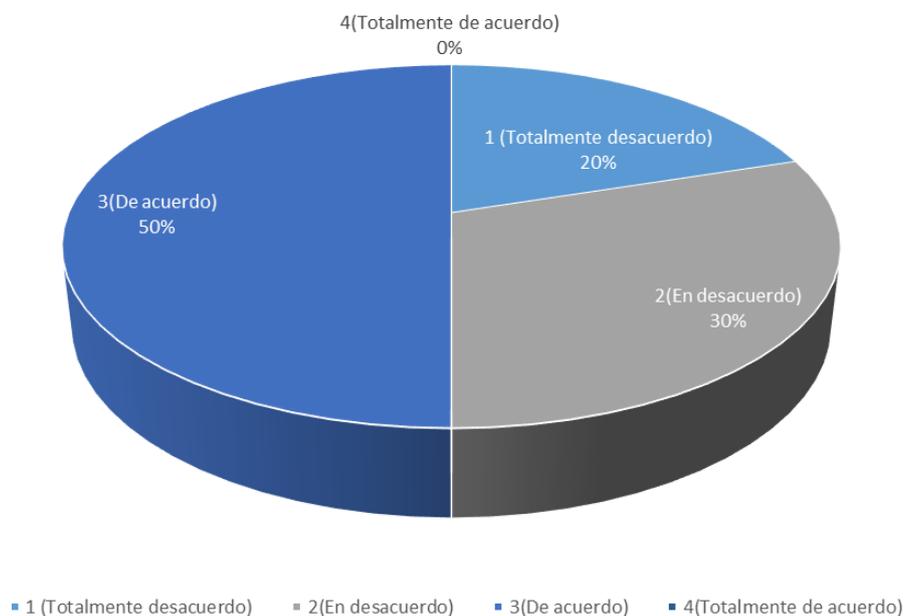


Figura 124: Análisis gráfico del ítem 10

Interpretación:

La mitad de los trabajadores encuestados indicaron estar de acuerdo con las técnicas de recuperación de cartera morosa siendo estas eficientes. Sin embargo, el 30% indicó estar en desacuerdo y el 10% se encontró totalmente en desacuerdo.

Pregunta N° 11: El análisis de indicadores de la gestión de cobranzas es el adecuado

Tabla 74: Tabulación del ítem 11

ITEM 11	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 (Totalmente desacuerdo)	1	10%
2 (En desacuerdo)	3	30%
3 (De acuerdo)	6	60%
4 (Totalmente de acuerdo)	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada

El análisis de indicadores de la gestión de cobranzas es el adecuado

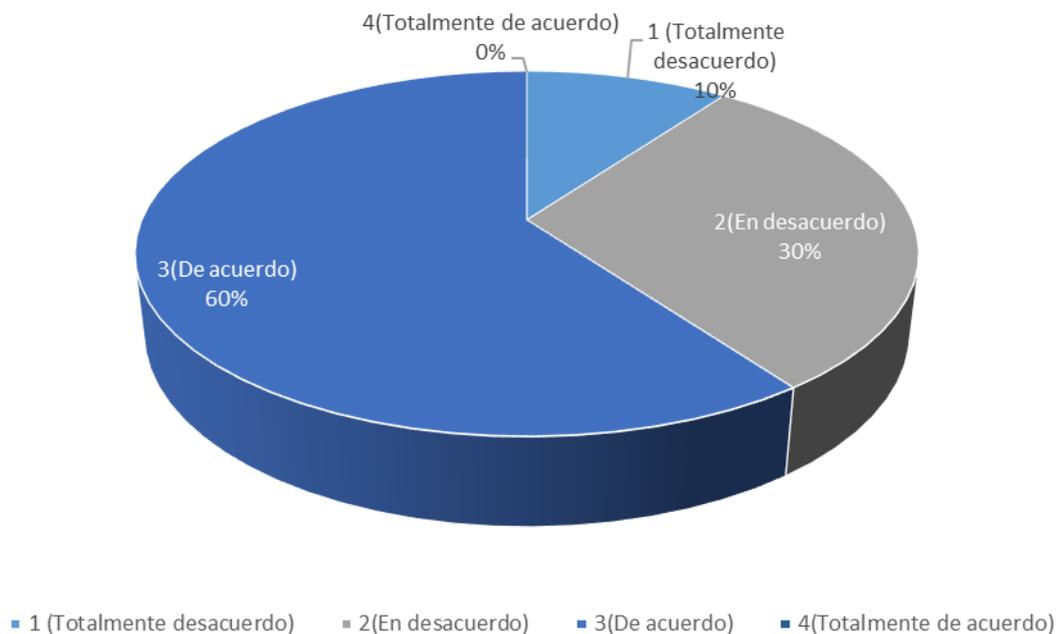


Figura 125: Análisis gráfico del ítem 11

Interpretación:

El 60% de los trabajadores encuestados manifestaron estar de acuerdo con el análisis de indicadores de la gestión de cobranzas considerándolo adecuado. Por otro lado, el 30% de dichos trabajadores se encontraban en desacuerdo y el 10% restante indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Pregunta N° 12: Es buena la relación con los clientes

Tabla 75: Tabulación del ítem 12

ITEM 12	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 (Totalmente desacuerdo)	0	0%
2 (En desacuerdo)	2	20%
3 (De acuerdo)	7	70%
4 (Totalmente de acuerdo)	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada

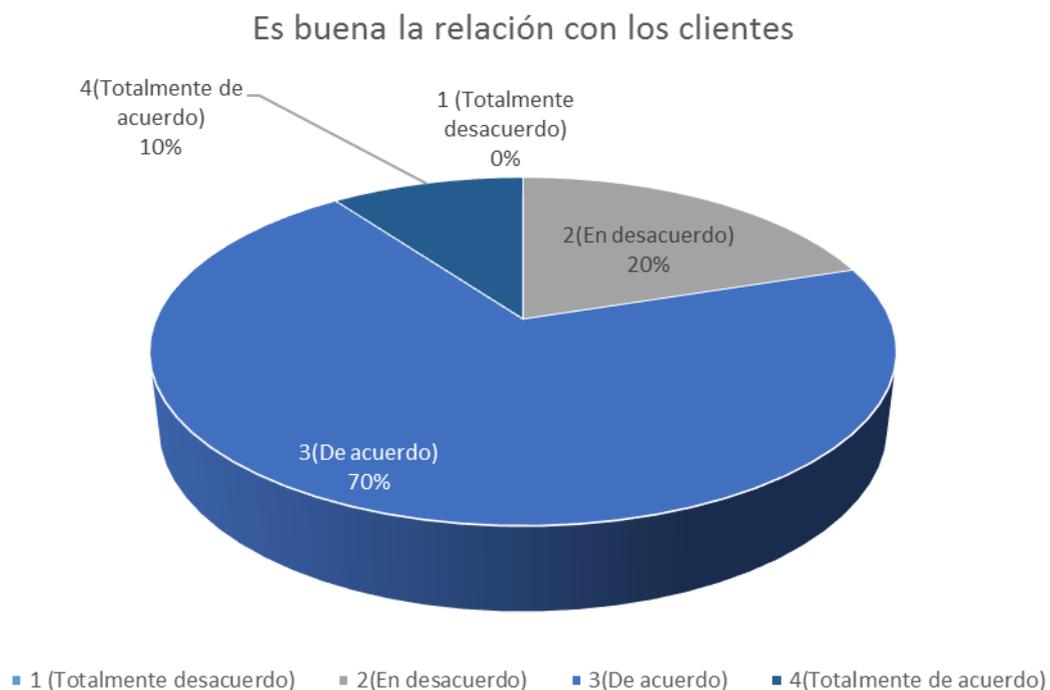


Figura 126: Análisis gráfico del ítem 12

Interpretación:

La mayoría de trabajadores encuestados manifestó estar de acuerdo con la buena relación con los clientes y 10% declararon estar totalmente de acuerdo. Mientras que el 20% restante indicó que se encontraba en desacuerdo con lo mencionado.

Pregunta N° 13: Es buena la relación con los proveedores

Tabla 76: Tabulación del ítem 13

ITEM 13	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 (Totalmente desacuerdo)	0	0%
2 (En desacuerdo)	1	10%
3 (De acuerdo)	8	80%
4 (Totalmente de acuerdo)	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada

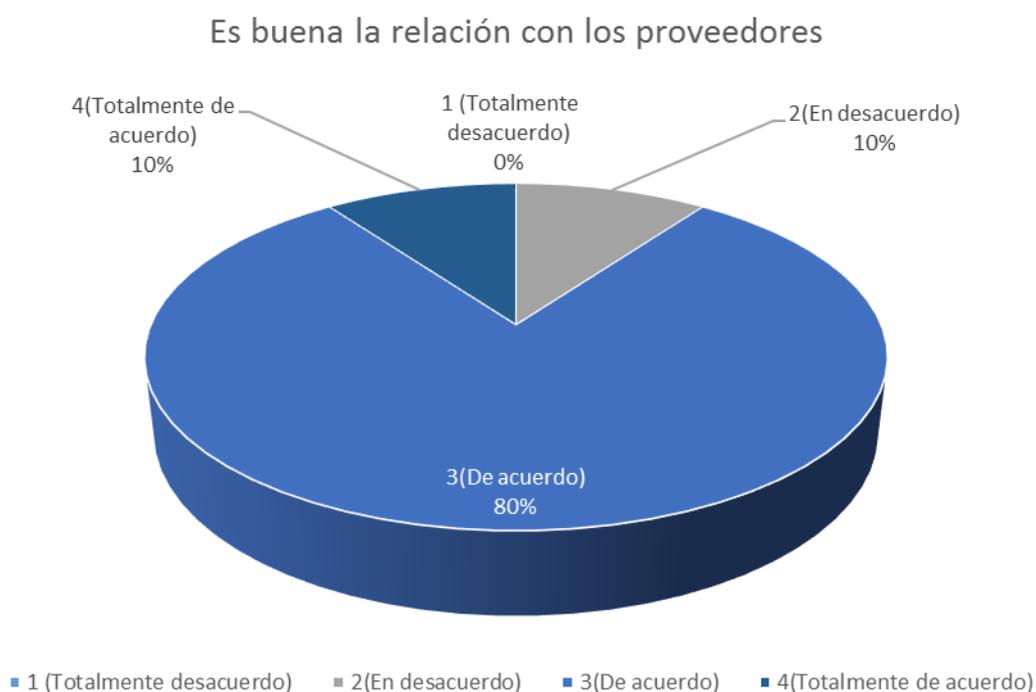


Figura 127: Análisis gráfico del ítem 13

Interpretación:

La gran mayoría de los trabajadores encuestados manifestaron estar de acuerdo según la buena relación con los proveedores, siendo esta proporción del 80%. El 10% de los encuestados se encontraron totalmente de acuerdo. Mientras que el otro 10% indicó estar en desacuerdo.

Pregunta N° 14: ¿Cómo se siente con el actual proceso de cobranzas?

Tabla 77 Tabulación del Ítem 14

ITEM 14	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 (Totalmente desacuerdo)	2	20%
2 (En desacuerdo)	4	40%
3 (De acuerdo)	4	40%
4 (Totalmente de acuerdo)	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada

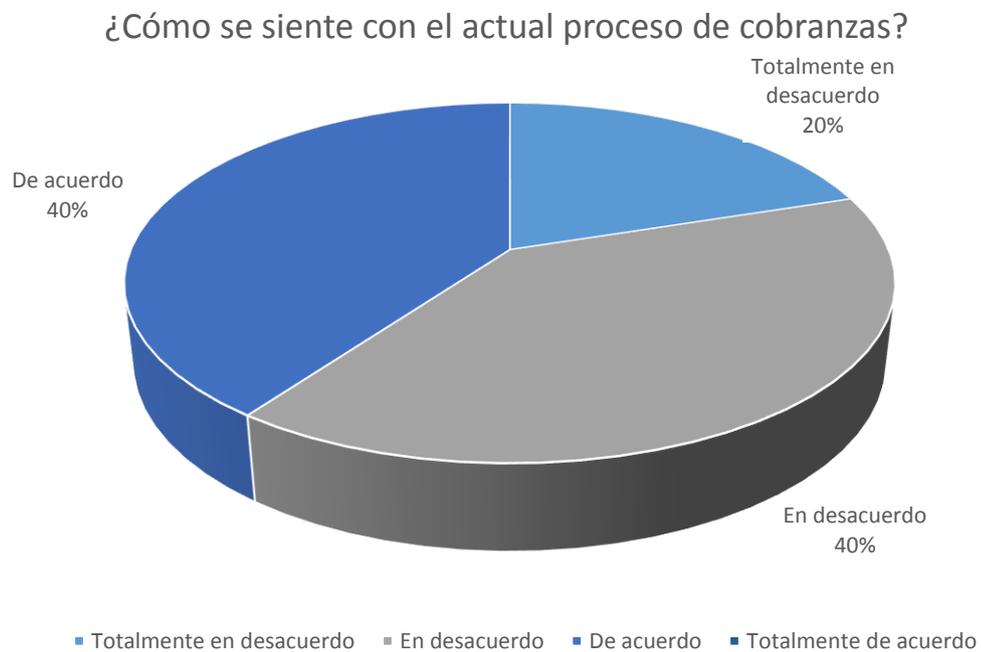


Figura 128 Análisis gráfico del ítem 14

**ANEXO Nº 09: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A LOS TRABAJADORES
(DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN)**

Pregunta Nº 01: El ambiente de trabajo es el adecuado

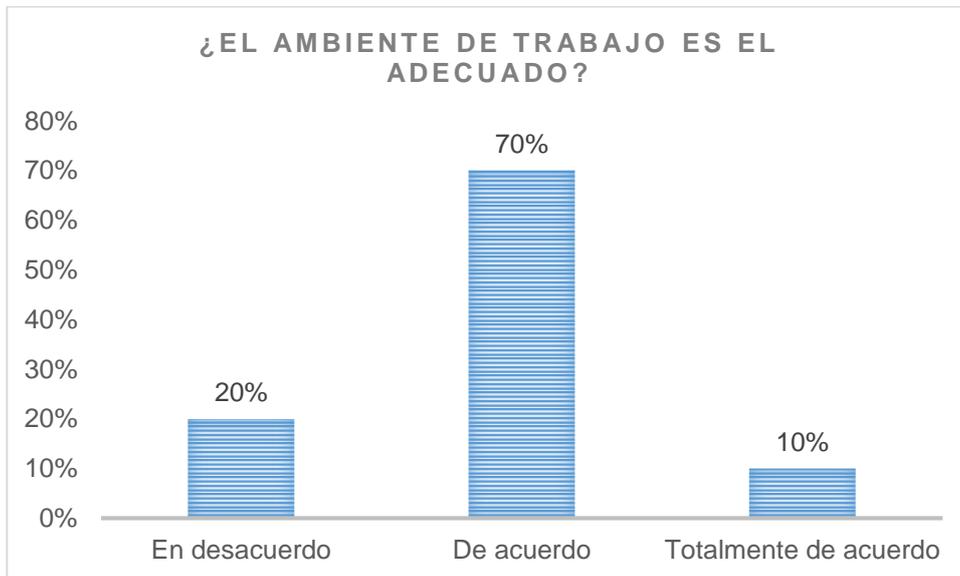


Figura 129 Análisis gráfico del Item 01

Pregunta Nº 02: Existe un buen clima laboral entre los colaboradores

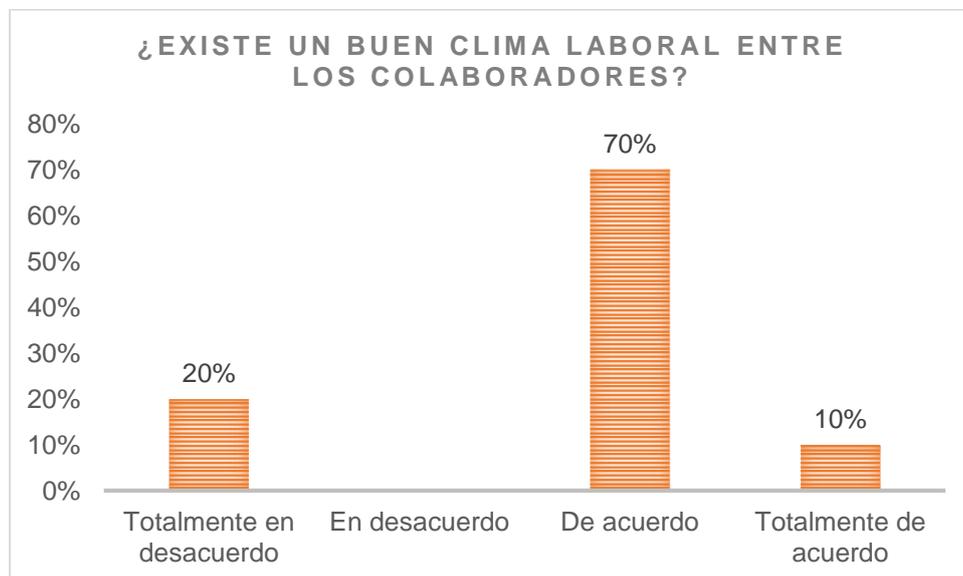


Figura 130 Análisis gráfico del Item 02

Pregunta N° 03: El personal de la empresa recibe capacitaciones

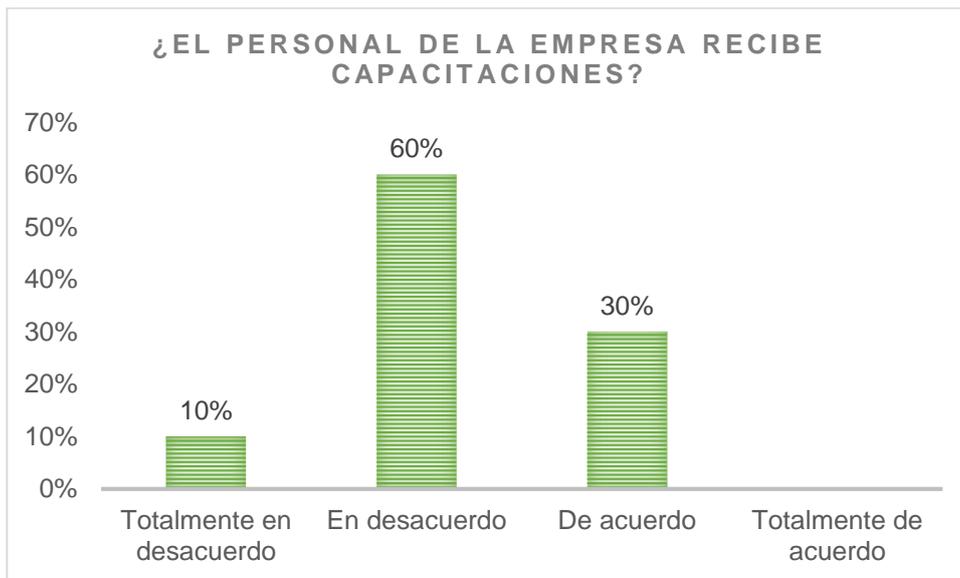


Figura 131 Análisis gráfico del Item 03

Pregunta N° 04: Los equipos y servicios de TI (software, hardware, internet) están disponibles en cada jornada laboral

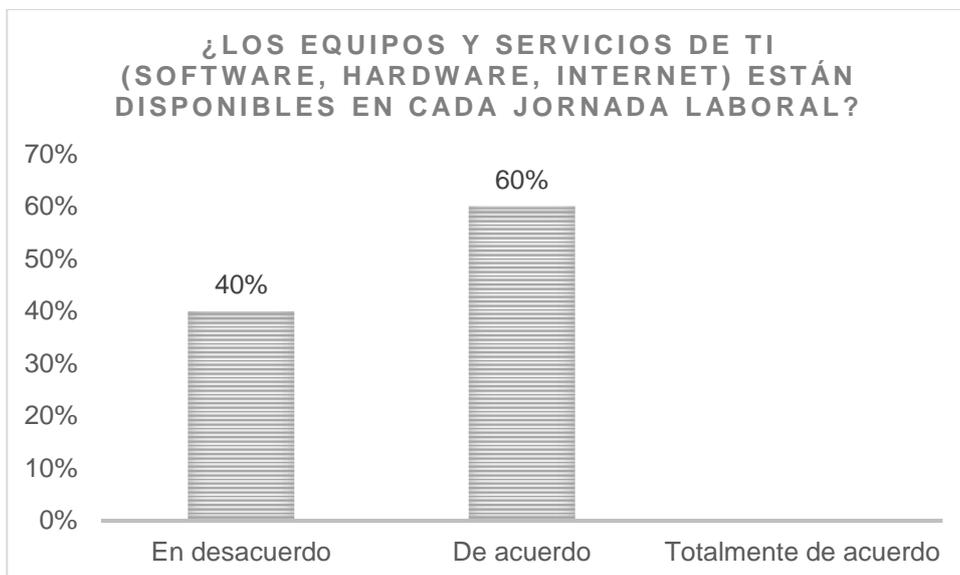


Figura 132 Análisis gráfico del Item 04

Pregunta N° 05: La frecuencia con la que se recibe la información del trabajo que se realiza es oportuna

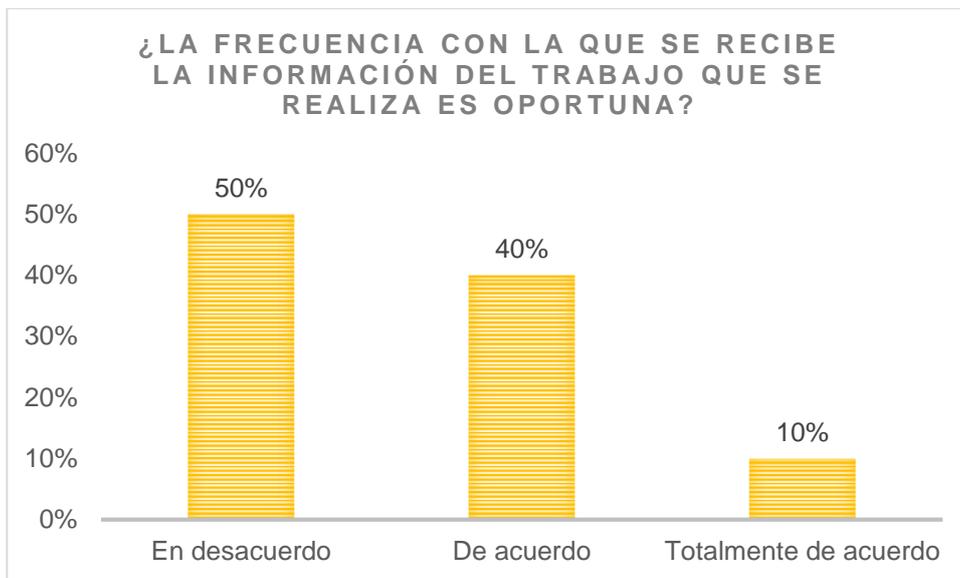


Figura 133 Análisis gráfico del Item 05

Pregunta N° 06: El capital humano disponible es suficiente para los requerimientos laborales

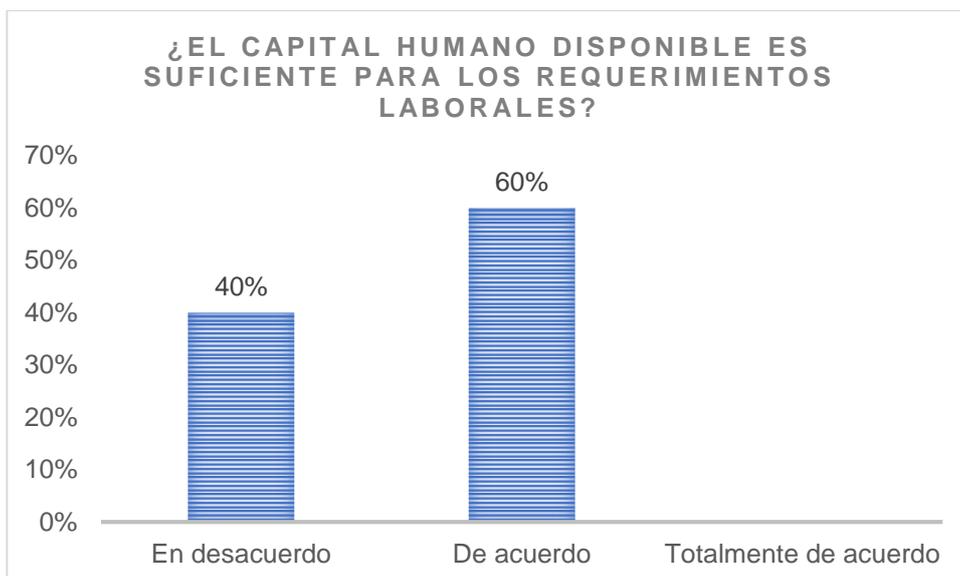


Figura 134: Análisis gráfico del Item 06

Pregunta N° 07: Las capacitaciones que se realizan son acorde al tipo de trabajo de cada área.

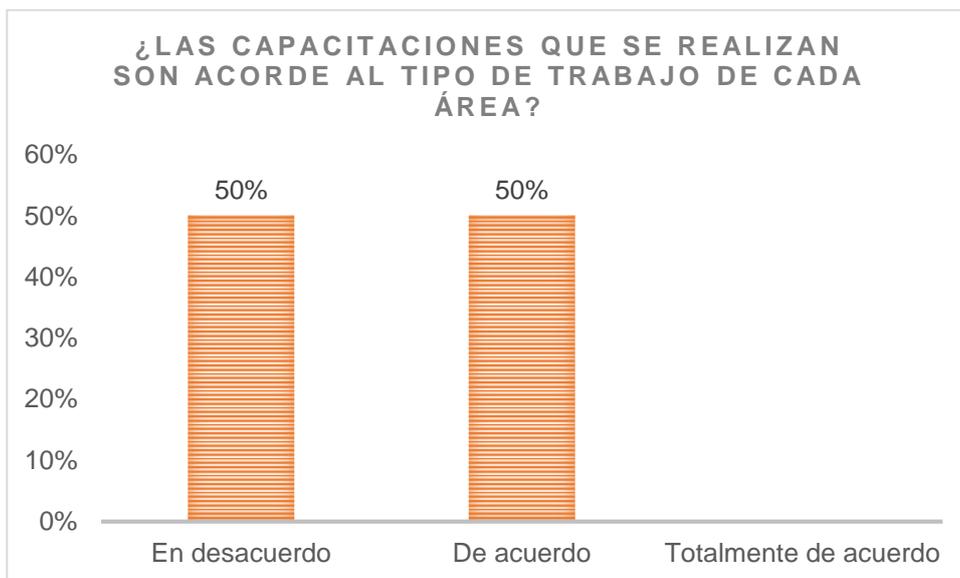


Figura 135 Análisis gráfico del Item 07

Pregunta N° 08: Existen procesos definidos para la ejecución del trabajo

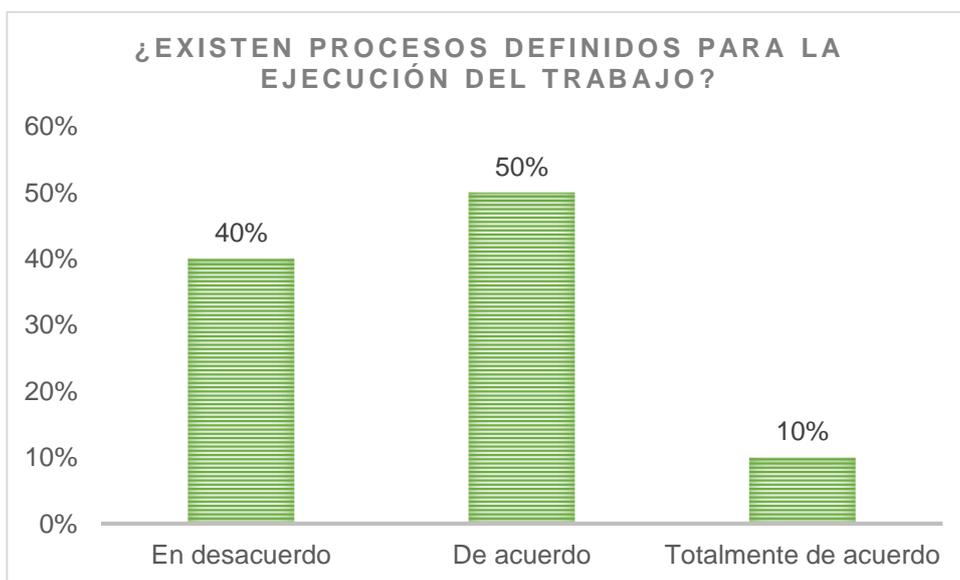


Figura 136 Análisis gráfico del Item 08

Pregunta N° 09: La segmentación de la cartera de cobranzas es adecuada

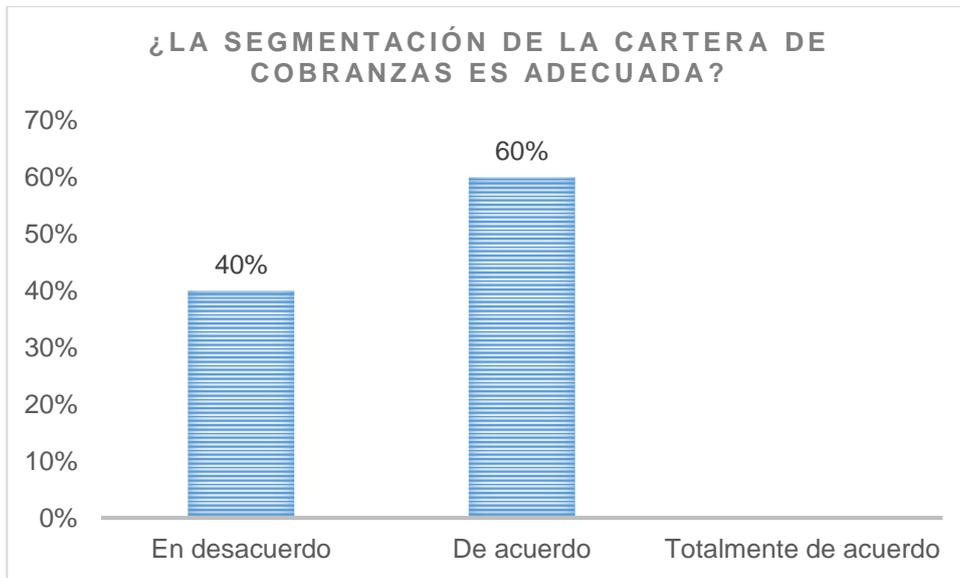


Figura 137 Analisis gráfico del Item 09

Pregunta N° 10: Las técnicas de recuperación de cartera morosa son eficientes

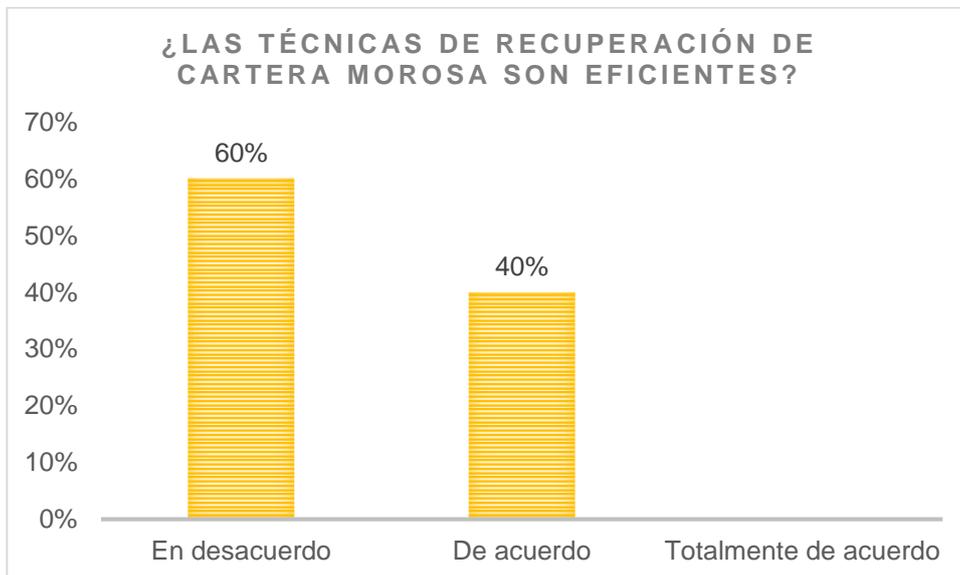


Figura 138 Análisis gráfico del Item 10

Pregunta N° 11: El análisis de indicadores de la gestión de cobranzas es el adecuado

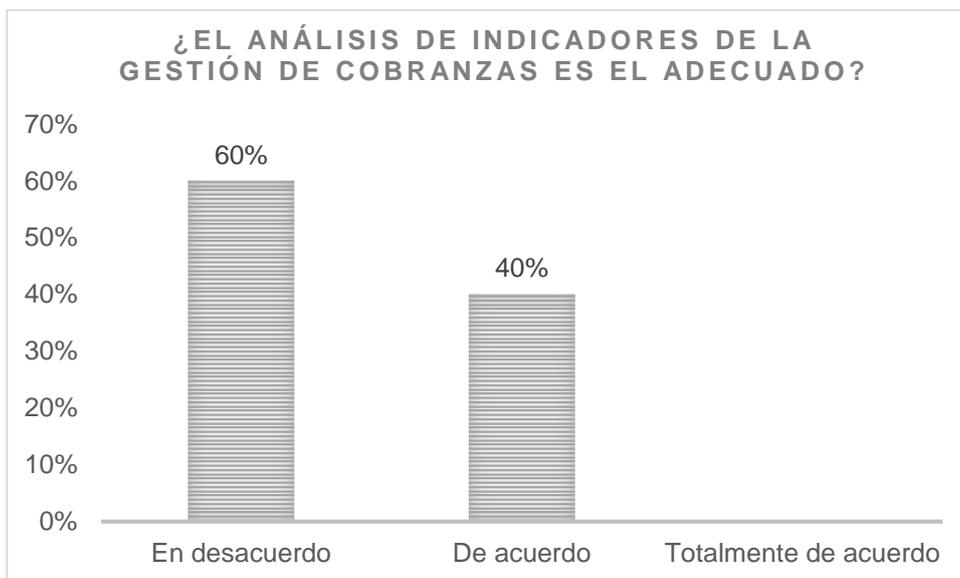


Figura 139 Análisis gráfico del Item 11

Pregunta N° 12: Es buena la relación con los clientes

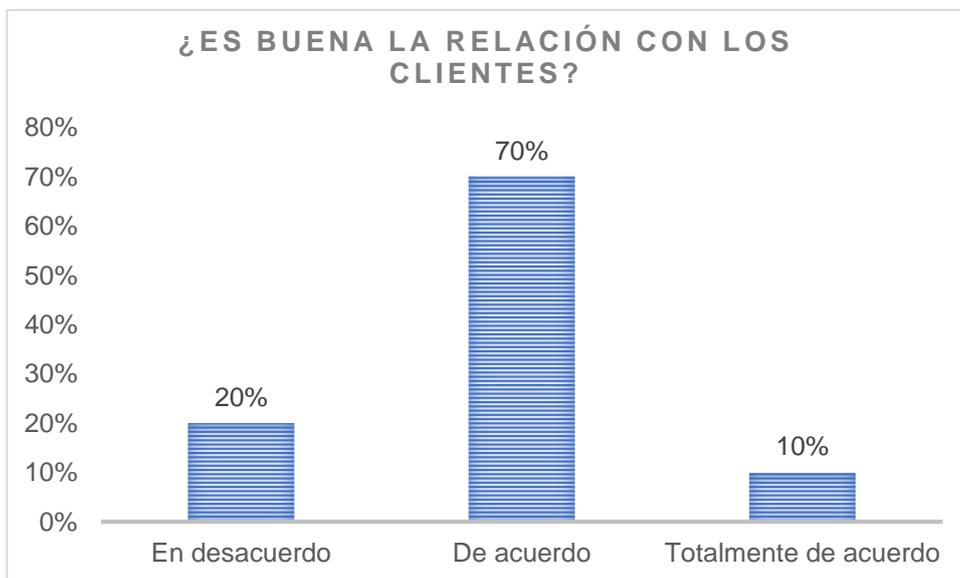


Figura 140 Análisis gráfico del Item 12

Pregunta N° 13: Es buena la relación con los proveedores

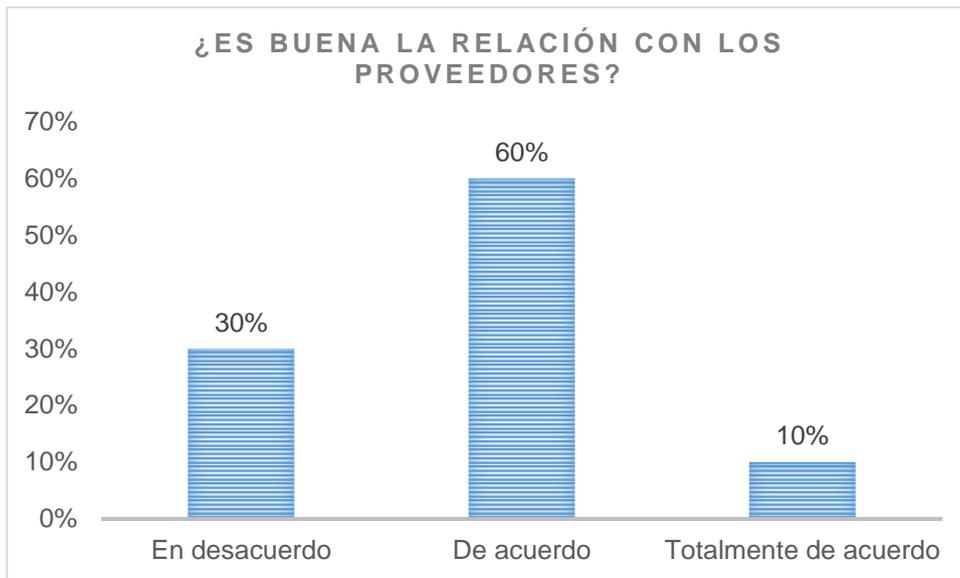


Figura 141 Análisis gráfico del Item 13

Pregunta N° 14: ¿Cómo se siente con respecto a la implementación del aplicativo *Geogestión* en la gestión de cobranzas?

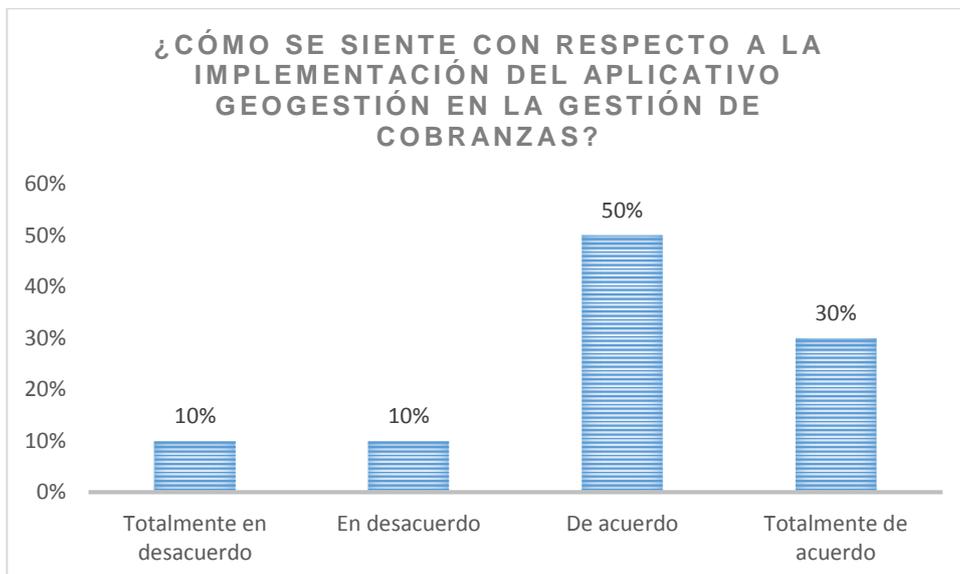


Figura 142 Análisis gráfico del Item 14

**ANEXO Nº 10: ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE
(ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN)**

POR EL PERIODO de Enero a Mayo de 2016

FECHA: 02/06/2016

		CLASIFICACION		TOTALMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	INDIFERENTE	INSATISFECHO	TOTALMENTE INSATISFECHO		
		CALIFICACION		100	90	60	30	10		
PREGUNTA	PESO		1. CAPACIDAD DE GESTIÓN							
1	0,4	a)	La capacidad de nuestra Organización para alcanzar las metas asignadas	2	7	1	1	0	30	
		b)	El Tiempo de respuesta a sus requerimientos.	3	7	0	1	0	30	
		c)	La Capacidad para responder a contingencias y/o metas adicionales	1	9	1	0	0	60	
									SUBTOTAL	30,00
	PESO		2. EJECUCIÓN DEL SERVICIO	TOTALMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	INDIFERENTE	INSATISFECHO	TOTALMENTE INSATISFECHO		
2	0,3	a)	La Calidad de la Gestión de Cobranza por nuestros gestores	6	5	0	0	0	90	
		b)	Las competencias y compromiso de los gestores asignados.	4	7	0	0	0	90	
		c)	Las competencias y compromiso de los supervisores asignados.	6	3	2	0	0	60	
		d)	El trato y amabilidad con los usuarios en la gestión de cobranza.	7	4	0	0	0	90	
		e)	Su relación con los representantes de nuestra Organización.	6	3	1	1	0	30	
										SUBTOTAL

	PESO		3. POSICIONAMIENTO GLOBAL	Mejor que la mayoría	Algo Mejor que la mayoría	Igual que la mayoría	Algo Peor que la mayoría	Peor que la mayoría		
3	0,05	a)	¿Cómo considera a ADESCOM entre sus proveedores?	2	8	1	0	0	60	
									SUBTOTAL	60,00
										3,00
	PESO		4. POSICIONAMIENTO GLOBAL	Contactaría directamente a ADESCOM	Contactaría a varios proveedores pero con cierta preferencia a ADESCOM	Contactaría a varios proveedores, pero sin ninguna preferencia a ADESCOM	Contactaría a varios proveedores, pero con cierto prejuicio a hacia ADESCOM	No contactaría a ADESCOM		
4	0,05	a)	La próxima vez que necesite servicios de Gestión de Cobranza Masiva	0	0	0	4	7	10	
									SUBTOTAL	10,00
										0,50
	PESO		5. POSICIONAMIENTO GLOBAL	SI				NO		
5	0,2	a)	Recomendaría a ADESCOM	11				0	100	
									SUBTOTAL	100,00
										20,00
	1,00									
PUNTAJE:										57,10

LEYENDA

Calificación	MALO	REGULAR	BUENO
Rango de puntaje	0 a 33,9	34 a 75,9	76 a 100

Figura 143 Encuesta de Satisfacción del Cliente (Antes de la implementación)

**ANEXO Nº 11: ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE
(DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN)**

POR EL PERIODO de Noviembre del 2017 a Febrero de 2018

FECHA: 08/09/2017 - 22/12/2017

		CLASIFICACION	TOTALMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	INDIFERENTE	INSATISFECHO	TOTALMENTE INSATISFECHO			
		CALIFICACION	100	90	60	30	10			
PREGUNTA	PESO	1. CAPACIDAD DE GESTIÓN								
1	0,4	a)	La capacidad de nuestra Organización para alcanzar las metas asignadas	3	8	0	0	0	90	
		b)	El Tiempo de respuesta a sus requerimientos.	4	6	1	0	0	60	
		c)	La Capacidad para responder a contingencias y/o metas adicionales	2	8	1	0	0	60	
									SUBTOTAL	52,50
	PESO	2. EJECUCIÓN DEL SERVICIO		TOTALMENTE SATISFECHO	SATISFECHO	INDIFERENTE	INSATISFECHO	TOTALMENTE INSATISFECHO		
2	0,3	a)	La Calidad de la Gestión de Cobranza por nuestros gestores	6	5	0	0	0	90	
		b)	Las competencias y compromiso de los gestores asignados.	4	7	0	0	0	90	
		c)	Las competencias y compromiso de los supervisores asignados.	6	3	2	0	0	60	
		d)	El trato y amabilidad con los usuarios en la gestión de cobranza.	7	4	0	0	0	90	
		e)	Su relación con los representantes de nuestra Organización.	6	4	1	0	0	60	
										SUBTOTAL

	PESO		3. POSICIONAMIENTO GLOBAL	Mejor que la mayoría	Algo Mejor que la mayoría	Igual que la mayoría	Algo Peor que la mayoría	Peor que la mayoría			
3	0,05	a)	¿Cómo considera a ASESCOM entre sus proveedores?	3	8	0	0	0	90		
									SUBTOTAL	90,00	4,50
	PESO		4. POSICIONAMIENTO GLOBAL	Contactaría directamente a ASESCOM	Contactaría a varios proveedores pero con cierta preferencia a ASESCOM	Contactaría a varios proveedores, pero sin ninguna preferencia a ASESCOM	Contactaría a varios proveedores, pero con cierto prejuicio a hacia ASESCOM	No contactaría a ASESCOM			
4	0,05	a)	La próxima vez que necesite servicios de Gestión de Cobranza Masiva	5	4	2	0	0	60		
									SUBTOTAL	60,00	3,00
	PESO		5. POSICIONAMIENTO GLOBAL	SI				NO			
5	0,2	a)	Recomendaría a ASESCOM	11				0	100		
									SUBTOTAL	100,00	20,00
	1,00										PUNTAJE: 71,90

LEYENDA

Calificación	MALO	REGULAR	BUENO
Rango de puntaje	0 a 33,9	34 a 75,9	76 a 100

Figura 144 Encuesta de Satisfacción del Cliente (Después de la implementación)

ANEXO Nº 12: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Tabla 78 Matriz de Operacionalización de la variable dependiente

Variable Dependiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Sub Dimensiones	Indicadores	Formula
Gestión de Cobranzas	Wittlinger (2008) afirmó que, “La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones”	Control de Productividad	Efectividad	Recupero de Cartera	$\frac{\text{Monto total recuperado}}{\text{Monto total asignado}} \times 100$
			Eficiencia	Costo de Gestión de cobranza	Costos fijos de cobranza + Costos variables de cobranza
			Calidad	Contacatabilidad	$\frac{\text{Total de clientes contactados}}{\text{Total de clientes gestionados}} \times 100$

ANEXO N° 13: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Tabla 79 Matriz de Operacionalización de la variable independiente

Variable Independiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Sub Dimensiones	Indicadores	Formula
Modelo de Arquitectura Empresarial	De acuerdo a de Vries (2009), "El modelo de AE debería permitir a la organización crear valor a través de la estrategia de negocio. Esto reside en la capacidad de optimizar los procesos operativos de la empresa a través de su estandarización y la integración. Para lograrlo es necesario un enfoque para integrar la AE en los procesos de planeación estratégica de las empresas. Este nuevo enfoque de creación de valor debe incluir arquitectura de negocios, estrategia de negocios e innovación, que incorpora la AE como parte del proceso de toma de decisiones estratégicas en una organización	Procesos	Eficiencia	Tiempo del proceso	$\frac{(tiempo\ promedio\ antes - tiempo\ promedio\ ahora)}{tiempo\ promedio\ antes} * 100$
			Calidad	Satisfacción cliente interno	$\frac{Total\ clientes\ internos\ satisfechos}{Total\ cliente\ encuestados}$
				Satisfacción cliente externo	$\frac{Total\ clientes\ externos\ satisfechos}{Total\ clientes\ encuestados}$
		Datos	Eficiencia	Tiempo de disponibilidad de datos de gestión telefónica	$\frac{(tiempo\ promedio\ antes - tiempo\ promedio\ ahora)}{tiempo\ promedio\ antes} * 100$
			Eficiencia	Tiempo de disponibilidad de datos de gestión presencial	$\frac{(tiempo\ promedio\ antes - tiempo\ promedio\ ahora)}{tiempo\ promedio\ antes} * 100$
			Calidad	Cumplimiento de Calidad de consulta de Datos	$\frac{(total\ de\ consultas - consultas\ con\ errores)}{total\ de\ consultas}$
		Aplicaciones	Eficiencia	Tiempo de procesamiento de reportes	$\frac{(tiempo\ promedio\ antes - tiempo\ promedio\ ahora)}{tiempo\ promedio\ antes} * 100$
		Tecnológico	Economía	Costo del servicio Tecnológico	$\frac{Costo\ del\ servicio\ ahora - Costo\ del\ servicio\ antes}{Costo\ del\ servicio\ antes} * 100$

ANEXO Nº 14: REGISTRO DE LA UBICACIÓN POR GPS A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN GEOGESTIÓN

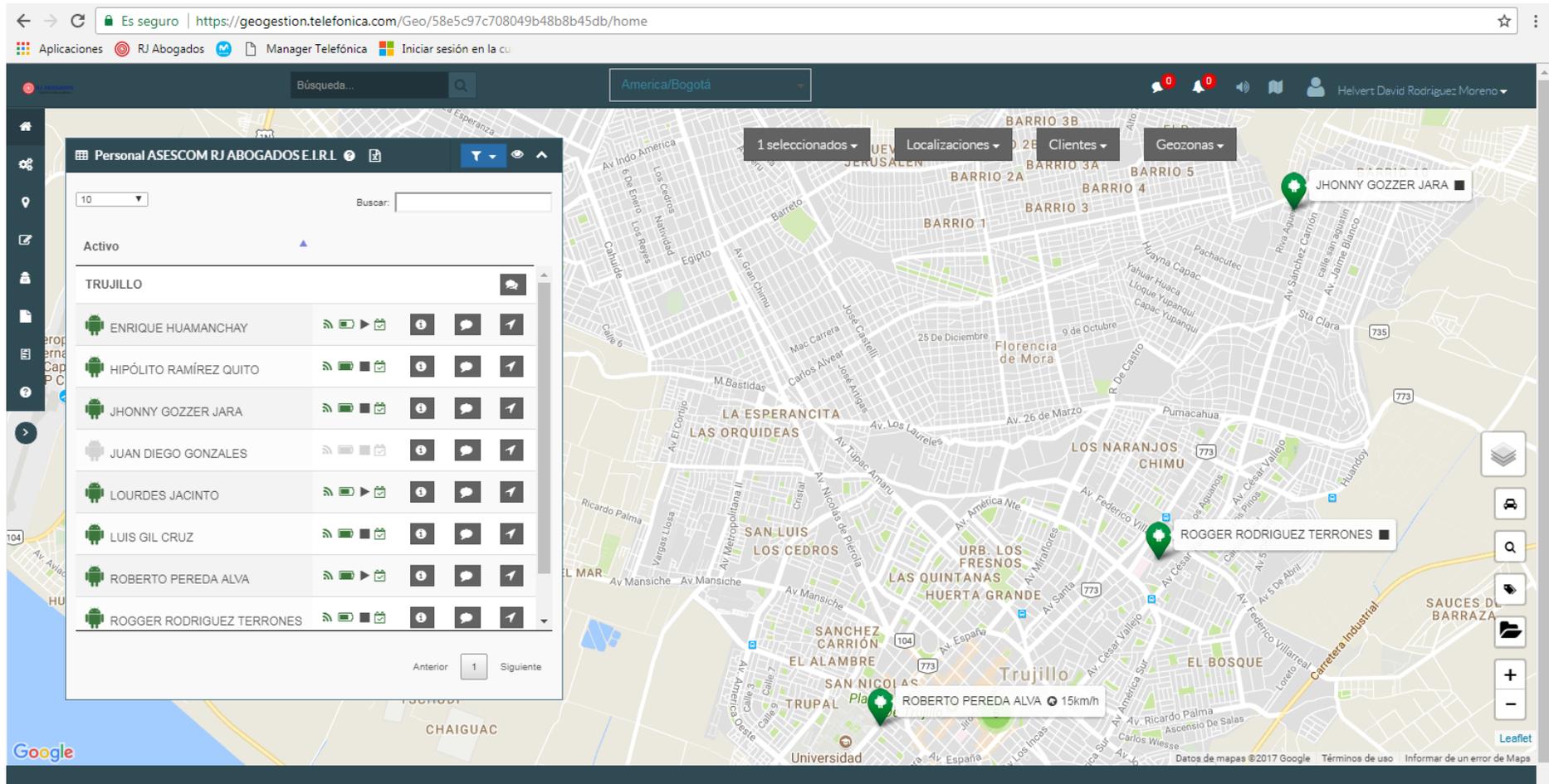


Figura 145 Registro de la ubicación por GPS

ANEXO Nº 15: RUTA DE MOVIMIENTO DEL GESTOR A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN GEOGESTIÓN

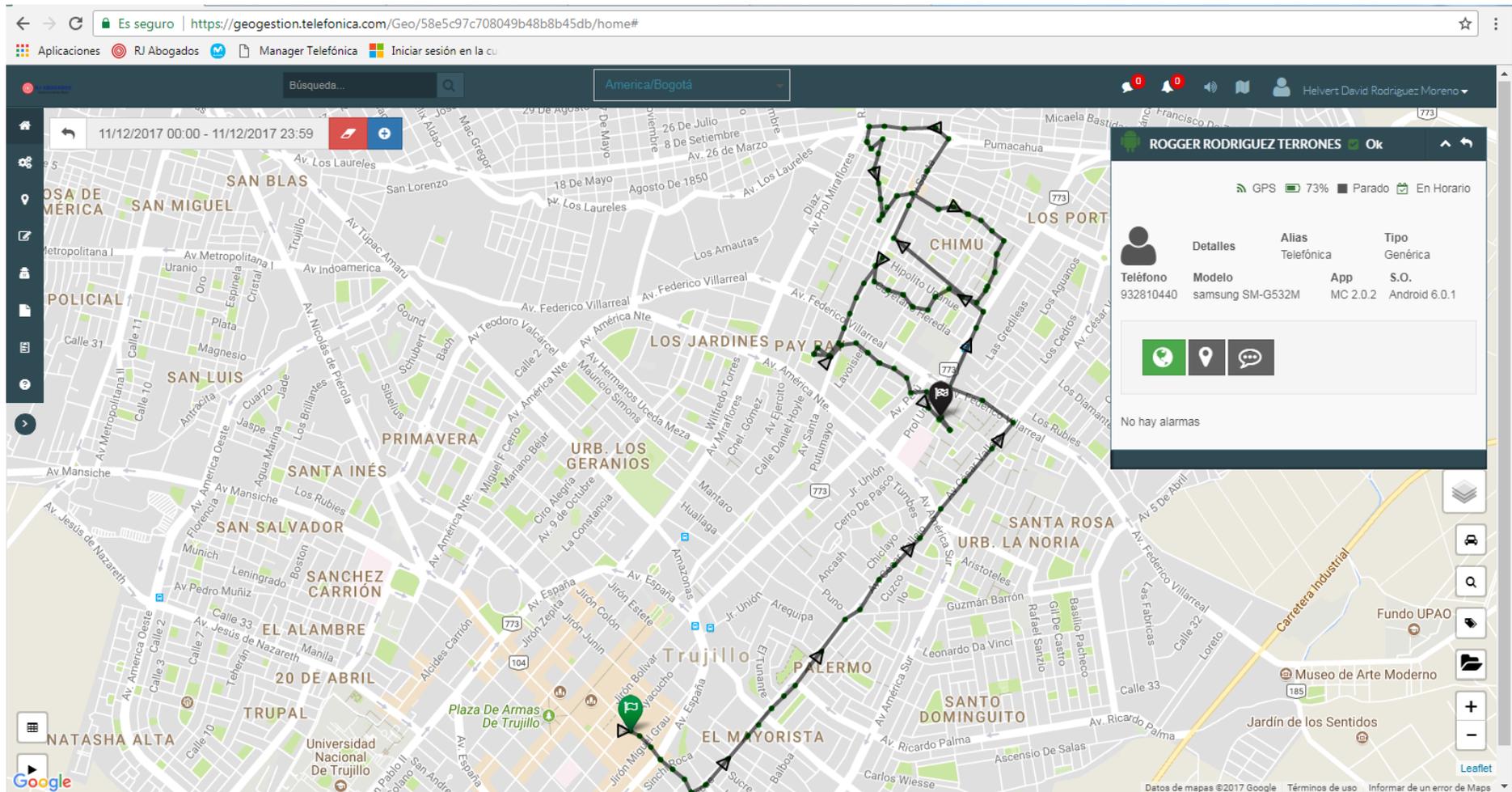


Figura 146 Ruta de Movimiento del Gestor

ANEXO Nº 16: REGISTRO DE GESTIONES INGRESADAS AL SISTEMA GEOGESTION

Es seguro | https://geogestion.telefonica.com/Geo/58e5c97c708049b48b8b45db/form/histForm

Aplicaciones RJ Abogados Manager Telefónica Iniciar sesión en la cu

Búsqueda... America/Bogotá Helvert David Rodriguez Moreno

Inicio Configuración Lugares Administración Clientes Reporte Formularios Ayuda

ASESCOM RJ ABOGADOS E.I.R.L. > Histórico Formularios

Histórico Formularios ASESCOM RJ ABOGADOS E.I.R.L.

11/12/2017 00:00 - 11/12/2017 23:59 Activos

Mostrar 100 registros Buscar:

Fecha	Comercial	Cliente	Formulario	Dirección	
11/12/2017 10:40:08	KAREN CORREA NARRO	generic	CARGO BBVA	Av Country 2a, Chimbote, Perú	[Icons]
11/12/2017 10:38:38	PRESVITERO VELIZ	generic	CARGO BBVA	Av Sánchez Cerro 1675, Piura, Pe...	[Icons]
11/12/2017 10:38:09	ALEJANDRO LEÓN	generic	CARGO INTERBANK - RECOVERY	Prol Av Bolognesi 1400, Chiclayo...	[Icons]
11/12/2017 10:37:50	FERNANDO CUESTAS MINCHOLA	generic	FINANCIERA UNO CASTIGADA	Mantaro 120, Chimbote, Perú	[Icons]
11/12/2017 10:37:40	LUIS FLORES ZELAYA	generic	CARGOS SAGA CASTIGADA	Huascar, Chimbote, Perú	[Icons]
11/12/2017 10:36:24	RONALD VIERA MERINO	generic	CARGO BBVA	Ex- Panamericana 17, Piura, Perú	[Icons]
11/12/2017 10:36:12	GIANCARLOS VERA	generic	CARGOS SAGA CASTIGADA	Daniel Alcides Carrion, Santa Ro...	[Icons]
11/12/2017 10:35:20	KAREN CORREA NARRO	generic	CARGOS SAGA CASTIGADA	Av. Argentina t - 74, Chimbote, ...	[Icons]
11/12/2017 10:35:15	RONALD VIERA MERINO	generic	BBVA EXTRAJUDICIAL	Ex- Panamericana 17, Piura, Perú	[Icons]
11/12/2017 10:34:42	ROGGER RODRIGUEZ TERRONES	generic	FINANCIERA UNO CASTIGADA	Prol Union 1520, Trujillo 13006,...	[Icons]
11/12/2017 10:34:02	PRESVITERO VELIZ	generic	BBVA EXTRAJUDICIAL	Sechura 36, Piura, Perú	[Icons]

Figura 147 Registro de gestiones ingresadas al sistema

ANEXO Nº 17: FORMULARIOS DE NEGOCIOS A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN GEOGESTIÓN

Es seguro | <https://geogestion.telefonica.com/Geo/58e5c97c708049b48b8b45db/form/histForm>

Aplicaciones RJ Abogados Manager Telefónica Iniciar sesión en la cu

Búsqueda... America/Bogotá Helvert David Rodriguez Moreno

Inicio Configuración Lugares Administración Clientes Reporte Formularios Ayuda

ASESCOM RJ ABOGADOS E.I.R.L. > Histórico Formularios

Histórico Formularios ASESCOM RJ ABOGADOS E.I.R.L.

11/12/2017 00:00 - 11/12/2017 23:59 Activos

Mostrar 100 registros Buscar:

Fecha	Comercial	Cliente	Formulario	Dirección	
11/12/2017 10:40:08	KAREN CORREA NARRO	generic	CARGO BBVA	Av Country 2a, Chimbote, Perú	
11/12/2017 10:38:38	PRESVITERO VELIZ	generic	CARGO BBVA	Av Sánchez Cerro 1675, Piura, Pe...	
11/12/2017 10:38:09	ALEJANDRO LEÓN	generic	CARGO INTERBANK - RECOVERY	Prol Av Bolognesi 1400, Chiclayo...	
11/12/2017 10:37:50	FERNANDO CUESTAS MINCHOLA	generic	FINANCIERA UNO CASTIGADA	Mantaro 120, Chimbote, Perú	
11/12/2017 10:37:40	LUIS FLORES ZELAYA	generic	CARGOS SAGA CASTIGADA	Huascar, Chimbote, Perú	
11/12/2017 10:36:24	RONALD VIERA MERINO	generic	CARGO BBVA	Ex- Panamericana 17, Piura, Perú	
11/12/2017 10:36:12	GIANCARLOS VERA	generic	CARGOS SAGA CASTIGADA	Daniel Alcides Carrion, Santa Ro...	
11/12/2017 10:35:20	KAREN CORREA NARRO	generic	CARGOS SAGA CASTIGADA	Av. Argentina t - 74, Chimbote, ...	
11/12/2017 10:35:15	RONALD VIERA MERINO	generic	BBVA EXTRAJUDICIAL	Ex- Panamericana 17, Piura, Perú	
11/12/2017 10:34:42	ROGGER RODRIGUEZ TERRONES	generic	FINANCIERA UNO CASTIGADA	Prol Union 1520, Trujillo 13006,...	
11/12/2017 10:34:02	PRESVITERO VELIZ	generic	BBVA EXTRAJUDICIAL	Sechura 36, Piura, Perú	

Figura 148 Formularios de negocios