



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO DE CREAR UNIDAD DE NEGOCIO DE COMPRA,  
ADMINISTRACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE CARTERAS CASTIGADAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**ARIEL MAURICIO ARRIAGADA LÓPEZ**

**PROFESOR GUÍA:  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### **PLAN DE NEGOCIO DE CREAR UNIDAD DE NEGOCIO DE COMPRA, ADMINISTRACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE CARTERAS CASTIGADAS**

SERBANC es una empresa de Outsourcing de Cobranza, con 30 años de experiencia en el mercado. Los servicios que se prestan son: Cobranza Preventiva, Cobranza Temprana, Cobranza Prejudicial, Cobranza Castigo, Cobranza Extrajudicial y Cobranza Judicial. Los servicios son prestados a Clientes pertenecientes a Industrias tan diversas como Instituciones Financieras (Bancos y Cooperativas), Cajas de Compensación, Retail, Autopistas Concesionadas, Telecomunicaciones, Servicios (Eléctricas, Gas), Fondos de Inversión, etc.

En los últimos 3 años ha aumentado exponencialmente la cantidad de participantes que ofrecen el servicio de cobranza, desde empresas especializadas en el negocio hasta *Call Center* de Ventas que aprovechan la capacidad instalada para aumentar su oferta de servicios. Lo anterior, trae como consecuencia una baja importante en la tarifa que se paga por la gestión de cobro, además de altas y nuevas exigencias para el servicio que aumentan los costos. Todo esto hace cada vez menos sustentable el negocio, por cuanto se debe prospectar nuevos servicios o bien nuevas líneas de negocio, para diversificar el riesgo.

En la presente propuesta se diseña un plan de negocio para implementar una unidad de negocio que compre, administre y explote carteras castigadas de cuentas por cobrar. Para esto, se realizará un diagnóstico inicial que permita conocer la industria y cada una de las componentes de esta, cuantificar el mercado. Luego se definirá la estrategia a utilizar, considerando los segmentos objetivos y mercados meta, la estrategia de servicios, la estrategia de precios que es un aspecto clave en este negocio, las líneas de acción y recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto y servicio. Por último, se realizará una evaluación económica del proyecto, en la que se considera la proyección esperada de Ingresos y Costos, con sus flujos correspondientes. Se estimarán indicadores tales como el VAN, la TIR, ROI, etc. en distintos escenarios.

Con los resultados obtenidos se sugiere realizar el proyecto de crear una unidad de negocio dedicada a la compra, administración y explotación de carteras castigadas. La evaluación económica indica que, con una inversión aproximada de 15.200 millones de pesos, es posible generar un VAN de 1.386 millones de pesos, en un horizonte de 5 años y considerando una tasa de descuento de 15% y una TIR de 16,4%. Cabe mencionar que estos resultados son viables toda vez que el plan de compras estimado se cumpla en por lo menos un 90%.

Finalmente, se tiene que la industria de la compra de carteras resulta ser atractiva desde distintos puntos de vistas, tales como, un mercado incipiente, aspectos técnicos poco sofisticados, buenos niveles de ingresos y rentabilidad, etc. Sin embargo, para asegurar el éxito del plan de negocio se debe tener en cuenta los siguientes factores críticos: Una gestión comercial óptima que permita una cercanía permanente con los proveedores, un buen modelo de evaluación de cartera, la definición de una solución atractiva para los clientes deudores y un servicio de postventa orientado a resolver de manera oportuna consultas y reclamos, tanto de los deudores como de los proveedores.

## AGRADECIMIENTOS

A mi Familia por el apoyo que siempre me han brindado en todos mis desafíos y particularmente en éste.

A la Universidad de Chile, Profesores y Ayudantes que pusieron todos sus conocimientos al servicio de este magister.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Descripción del tema a abordar. ....	2
1.2. Principales preguntas por responder .....	2
1.3. Alcance del tema a abordar. ....	2
1.4. Objetivos y Resultados Esperados .....	3
1.4.1. Objetivos Generales .....	3
1.4.2. Objetivos Específicos.....	3
1.5. Resultado Esperado.....	3
1.6. Metodología .....	3
2. INDUSTRIA.....	5
2.1. Origen de la Industria .....	5
2.2. La Industria a nivel Mundial.....	6
2.2.1. Industria en Estados Unidos .....	6
2.2.1.1. Encore Capital Group .....	6
2.2.2. Industria en España .....	7
2.3. La Industria Local.....	8
2.3.1. Stakeholders .....	8
2.3.2. Análisis de PESTEL.....	10
2.3.2.1. Factor Político.....	10
2.3.2.2. Factor Económico.....	10
2.3.2.3. Factor Sociocultural .....	10
2.3.2.4. Factor Tecnológico .....	10
2.3.2.5. Factor Ecológico .....	10
2.3.2.6. Factor Legal.....	10
2.3.3. Análisis de Porter.....	11
2.3.3.1. Poder de Negociación de los Clientes .....	11
2.3.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores.....	11
2.3.3.3. Nuevos Entrantes .....	11
2.3.3.4. Amenaza de Sustitutos.....	11
2.3.3.5. Rivalidad entre Competidores.....	12
3. ANÁLISIS DE MERCADO.....	13
3.1. Entrevista en Profundidad.....	13
3.1.1. Servicios/Productos .....	13
3.1.2. Proceso de Castigo.....	13
3.1.3. Venta de Cartera.....	14
3.2. Tamaño del Mercado. ....	14
4. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA .....	17
4.1. Entorno Interno .....	17
4.1.1. Actividades Claves (Primarias) .....	17
4.1.2. Actividades Secundarias.....	18
4.2. Hallazgos en el Diagnóstico .....	18

4.2.1.	Calidad.....	18
4.2.2.	Clientes .....	18
4.2.3.	Clima Organizacional.....	19
4.2.4.	Comunicación .....	19
4.2.5.	Estructura Organizacional.....	19
4.2.6.	Finanzas .....	19
4.2.7.	Personal.....	19
5.	PLAN ESTRATÉGICO.....	20
5.1.	Modelo Canvas .....	20
5.1.1.	Segmento de Clientes.....	20
5.1.2.	Propuesta de Valor .....	20
5.1.3.	Canales.....	21
5.1.4.	Relación con el Cliente .....	21
5.1.5.	Estructura de Ingresos.....	21
5.1.6.	Recursos Clave.....	21
5.1.7.	Actividades Clave .....	22
5.1.8.	Socios Clave .....	22
5.1.9.	Estructura de Costos .....	23
5.2.	Análisis FODA.....	24
5.2.1.	Fortalezas: .....	24
5.2.2.	Oportunidades: .....	24
5.2.3.	Debilidades: .....	24
5.2.4.	Amenazas: .....	24
5.3.	Proyección del Negocio.....	26
6.	PLAN DE MARKETING .....	28
6.1.	Producto.....	28
6.1.1.	Antecedentes definición Producto.....	28
6.1.2.	Definición de Productos. ....	28
6.2.	Precio .....	29
6.3.	Plaza .....	31
6.3.1.	Atención Presencial. ....	31
6.3.2.	Atención remota.....	32
6.4.	Promoción .....	32
7.	PLAN OPERACIONAL.....	34
7.1.	Actividades Primarias.....	34
7.1.1.	Evaluación de Cartera:.....	34
7.1.2.	Carga y Cuadratura de la Asignación. ....	35
7.1.3.	Planificación Estratégica de Cobro .....	35
7.1.4.	Gestión de Cobranza .....	36
7.1.5.	Cierre negociación Deudor .....	36
7.1.6.	Control de Resultado Carteras.....	36
7.1.7.	Atención de consultas y reclamos.....	37
7.1.8.	Des-publicación Dicom .....	38
7.2.	Actividades de Apoyo.....	38
7.2.1.	Plataforma de <i>Call Center</i> (Infraestructura) .....	38

7.2.2.	Selección, capacitación y entrenamiento (Personal) .....	39
7.2.3.	Sistema de gestión de cobranza y Discador de Llamados.....	39
7.2.4.	Gestión Proveedor Acciones Masivas (Compras).....	41
8.	PLAN DE RRHH .....	43
8.1.	Plan de Incorporaciones.....	44
8.2.	Descripciones de Cargos .....	44
8.2.1.	Gerente General. ....	44
8.2.2.	Gerente TI.....	45
8.2.3.	Gerente Administración y Finanzas. ....	45
8.2.4.	Agente Comercial. ....	45
8.2.5.	Sub-Gerente de Operaciones. ....	45
8.2.6.	Jefe de Cobranza.....	45
8.2.7.	Supervisor.....	46
8.2.8.	Ejecutivo de Normalización.....	46
8.2.9.	Jefe de Informática .....	46
8.2.10.	Analista de Operación.....	46
9.	PLAN FINANCIERO .....	47
9.1.	Inversión.....	47
9.2.	Ingresos .....	48
9.3.	Costos .....	49
9.3.1.	Costos Fijos .....	49
9.3.2.	Costos Variables.....	49
9.4.	Flujo de Caja .....	50
9.5.	Sensibilización .....	51
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	53
11.	BIBLIOGRAFÍA .....	55
12.	ANEXOS Y APÉNDICE .....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evaluación Fuerzas de Porter .....	12
Tabla 2: Resumen riesgo y descuento de cada producto.....	30
Tabla 3: Ejemplo precio y descuento por cada producto. ....	31
Tabla 4: Estimación empresas de cobranza externa.....	41
Tabla 5: Resumen Plan de Incorporación nuevos cargos .....	44
Tabla 6: Plan de Inversión compra de carteras .....	47
Tabla 7: Resumen compra de carteras, en saldo insoluto (M\$) .....	47
Tabla 8: Resumen compra de carteras, en cantidad de Clientes.....	48
Tabla 9: Resumen proyección de ingresos anuales por entidad financiera. ....	49
Tabla 10: Resumen proyección de ingresos anuales por entidad financiera. ....	49
Tabla 11: Resumen proyección de ingresos anuales por entidad financiera. ....	50
Tabla 12: Flujo de caja, proyecto compra y explotación de carteras.....	51
Tabla 13: Sensibilización en función del Plan de compra y la Tasa esperada.....	52
Tabla 14: Calculo tamaño Mercado, método TAM, SAM, SOM.....	57

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Distribución Geográfica de Encore .....	6
Ilustración 2: Records logrados por Encore en 3°Trimestre 2018 .....	7
Ilustración 3: Nivel de ventas por Institución Financiera .....	8
Ilustración 4: Gráfico aspectos relevantes compra carteras.....	14
Ilustración 5: Gráfico evolución colocaciones Bancarias, últimos 5 años .....	15
Ilustración 6: Gráfico evolución colocaciones personas.....	15
Ilustración 7: Gráfico tamaño estimado de mercado “Compra de Carteras” (en Millones de dólares) .....	16
Ilustración 8: Mapa de Proceso de Serbanc .....	17
Ilustración 9: Modelo Canvas para Negocio Compra de Carteras .....	23
Ilustración 10: Cuadro resumen FODA .....	25
Ilustración 11: Matriz de confrontación FODA .....	25
Ilustración 12: Gráfico precio mínimo producto. ....	30
Ilustración 13: Distribución geográfica de las sucursales de Serbanc en Chile. ....	31
Ilustración 14: Cadena de Valor, Negocio Compra y explotación carteras castigadas...	34
Ilustración 15: Cuadro resumen Indicadores Cartera castigada.....	35
Ilustración 16: Reporte de control de recuperación cartera comprada. ....	37
Ilustración 17: Plataforma de Call Center, Serbanc S.A. ....	38
Ilustración 18: Ficha Deudor en cobranza. ....	40
Ilustración 19: Propuesta de Organigrama Equipo Compra de Carteras .....	43
Ilustración 20: Comportamiento del ingreso de las carteras castigadas, en cuatro años. ....	48
Ilustración 21: Áreas de impacto tratamiento de la Información .....	58
Ilustración 22: Diagrama de Flujo Evaluación de Cartera.....	59
Ilustración 23: Diagrama de Flujo Proceso de Cobranza.....	63



## 1. INTRODUCCIÓN

SERBANC es una empresa con vasta experiencia en la Industria de “Recuperación de Cuentas por Cobrar”, prestando servicios a lo largo de toda la línea de cobro, desde cobranza preventiva hasta la cobranza judicial. Su mejor *“performance”* es en la cobranza prejudicial, mayor a 90 días de mora, así como en la cobranza de cuentas castigas, donde se alcanzan las mejores productividades, incluso por sobre la competencia.

La empresa presta servicios a un importante número de Clientes Mandantes pertenecientes a diversas industrias, con lo cual mensualmente se gestiona la cobranza de aproximadamente 2,5 millones de RUT. Asimismo, SERBANC cuenta con una gran y rica base de datos de contactos (teléfonos, direcciones y correos electrónicos), lo que le permite alcanzar una alta tasa de comunicación con los deudores, siendo esta una de las claves de éxito del negocio.

En los últimos 3 años, ha aumentado la cantidad de Empresas que ofrecen el servicio de cobranza, lo que conlleva un cambio en las condiciones contractuales (exigencias, niveles de asignación, tarifas, etc.) por parte de los Mandantes que externalizan este proceso. Para velar por la sustentabilidad de la Empresa, Serbanc siente la necesidad de trabajar en dos ámbitos: La mejorar la eficiencia de los procesos actuales y explorar nuevos negocios relacionados.

Por otra parte, Instituciones Financieras y Empresas de Retail que otorgan a sus Clientes Créditos, tanto con Garantía (Hipotecario y Automotriz) como sin Garantía (Consumo, Tarjeta de Crédito, Línea de Crédito, Créditos sociales, etc.), están comenzando a vender carteras de cuentas por cobrar, para las cuales ellos han agotado las instancias de cobro y son clasificadas como castigadas. Para esto, invitan a un número acotado de empresas a participar de procesos de evaluación y compra de cartera. La Empresas invitadas deben presentar sus ofertas económicas y de servicio.

De aquí se desprende un atractivo negocio, donde la clave para adjudicarse las carteras viene dada por una correcta y exhaustiva evaluación de las operaciones en venta y una asertiva fijación del precio a ofertar.

### 1.1. Descripción del tema a abordar.

El tema por abordar en la presente tesis consiste en diseñar un plan de negocio que permita crear una unidad de negocio que sea responsables de evaluar, comprar, administrar y explotar carteras de cuentas castigadas. Para esto se analizará la industria donde se realiza venta de carteras, entrando en detalle en el tipo de cartera y los clientes (deudores) que están involucrados.

Dentro de este mercado, la identificación del segmento objetivo (producto/Cliente-Deudor) y conocer bien cómo opera la competencia (método de evaluación, soporte financiero, ventajas y desventajas, etc.) serán factores claves para el desarrollo de la estrategia, donde la estrategia de precio es fundamental.

### 1.2. Principales preguntas por responder

Alguna como de las preguntas que se requiere responder son:

- ¿En qué Industria se está llevando a cabo venta de carteras castigadas?
- ¿Cuál es el tamaño de mercado de la venta de carteras?
- ¿Cuáles son las empresas que están vendiendo carteras castigadas?
- ¿Qué tipo de carteras se venden? ¿con o sin garantía?
- ¿Quiénes son los Clientes (Deudores) que conforman las carteras que se venden?
- ¿Quiénes son los principales competidores del Mercado?
- ¿Existe alguna normativa que regule la venta de carteras castigadas?
- ¿SERBANC cuenta internamente con todo lo necesario para poder participar de este negocio?
- ¿Cuál es la estrategia idónea para poder tener éxito en este mercado?
- ¿Cuál es la estructura organizacional, física y tecnológica necesaria para este proyecto?
- ¿Cuál es la proyección de Ingresos?
- ¿Cuál es la estructura de costos del proyecto?
- ¿Cuál es el nivel de rentabilidad del negocio?
- ¿Cuál es el elemento diferenciador de SERBANC necesario para competir en el mercado?
- ¿Cuánto es el costo de adquirir un nuevo cliente?

### 1.3. Alcance del tema a abordar.

Si bien la cobranza de carteras castigadas se presenta en todas las industrias, el presente trabajo se focalizará en el análisis de aquellas Industrias que están ya practicando la venta de carteras o bien han presentado la inquietud real de incorporarse a este mercado.

Asimismo, el alcance del estudio será aquellos proveedores que presentan altos volúmenes de castigos anuales, ya que de esa manera se asegura un flujo continuo compras que permitan aumentar las probabilidades de que el proyecto sea factible y que el negocio sea sustentable.

## 1.4. Objetivos y Resultados Esperados

### 1.4.1. Objetivos Generales

Diseñar Plan de negocio para generar una unidad que se dedique a la evaluación, compra, administración y explotación de carteras castigadas (con y sin garantía).

### 1.4.2. Objetivos Específicos

- Evaluar los requerimientos económicos, técnicos y de infraestructura para la nueva unidad de negocio.
- Identificar y abordar a los potenciales proveedores para comprar las carteras.
- Identificar el mercado potencial, mercado objetivo y mercado meta con mayor atractivo.
- Definir la estructura organizacional óptima para el negocio.
- Evaluar la rentabilidad del negocio a 5 años y los niveles de recuperación mensual que se requieren para recuperar la inversión.
- Definir KPI correspondiente a los periodos de tiempo relevantes.

## 1.5. Resultado Esperado

Dentro de los resultados que se espera del presente estudio se tiene:

- Conocer el mercado de la venta de carteras castigadas (proveedores, competidores, clientes, regulaciones, etc.)
- Identificar y caracterizar el segmento objetivo idóneo donde se focalizarán las compras.
- Definir los recursos necesarios para poder llevar a cabo el servicio (humanos, infraestructura, tecnológicos, conocimientos, etc.)
- Determinar el nivel de rentabilidad del negocio de compras de carteras.
- Plan de acción para obtener los KPI definidos.

## 1.6. Metodología

En la elaboración del presente proyecto se utilizará una serie de herramientas que permitan recabar y analizar información, necesaria para poder definir e implementar los distintos planes (Marketing, Operaciones, Recursos humanos, financiero, etc.)

La metodología por utilizar en el presente trabajo es la siguiente:

- Primero se realizará un análisis de la industria a nivel mundial, para conocer en qué países se desarrolla, quienes son los principales proveedores de carteras castigadas en términos de volúmenes y finalmente identificar los *players* más importantes.
- Luego se procederá a entender la industria a nivel local, para esto se utilizará el análisis PESTEL, herramienta que nos permitirá describir el macroentorno. Asimismo, se aplicará el análisis de las 5 fuerzas de Porter con la cual se caracterizará la competencia que existe en la Industria.

- Posteriormente, se estudiará el mercado para evaluar su potencial. Este punto será sustentado a través de la realización de entrevistas en profundidad a los principales proveedores del mercado local. Además, de la recopilación y análisis de informes de las colocaciones de las instituciones financieras durante los últimos 4 años.
- Adicionalmente, se realizará un diagnóstico de la Empresa que permitirá saber cuáles son sus actividades primarias y de apoyo. Procediendo a describir a la organización desde el punto de vista de la calidad, los clientes, el clima organizacional, la comunicación, la estructura, el personal y las finanzas.
- Finalmente, se procederá a definir un plan estratégico a través del modelo Canvas, además de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero, con su respectiva evaluación económica. En esta última, se evaluará la factibilidad de llevar el proyecto a cabo, para lo cual se utilizarán indicadores como la tasa interna de retorno (TIR) y el retorno de la inversión (ROI), sensibilizados para diversos escenarios.

## 2. INDUSTRIA

### 2.1. Origen de la Industria

La industria de compra de carteras (cuentas por cobrar) se desarrolló por primera vez a gran escala en los EE.UU., a finales de los años 80 y principios de los 90.

La industria nace como resultado de la crisis “de ahorro y préstamos” en la que a partir de 1986 y 1995, miles de instituciones de préstamos y ahorros quebraron y cientos de bancos fueron cerrados por la *Federal Savings and Loan Insurance Corporation (FSLIC)* y la *Resolution Trust Corporation (RTC)*.

Dado lo anterior, la *Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC)* recibió los activos de las instituciones financieras para cubrir los gastos correspondientes con el pago de los clientes de los bancos cerrados. Fue así como la *FDIC* y el *RTC*, que tomaron el control de los activos bancarios, tuvieron que encontrar inversionistas privados y/o organizaciones que estuvieran dispuestos a comprar activos rentables y no rentables, de cuentas tanto morosas como canceladas.

El *RTC* realizó subastas en todo EE.UU., permitiendo a varias organizaciones presentar ofertas para comprar carteras de activos mixtos. En estas subastas, los interesados no tuvieron la oportunidad de evaluar los activos previamente, de tal manera no tenían idea de lo que habían comprado hasta después de la adjudicación. Es así como nace la industria de compra de carteras en Estados Unidos.

La compra de carteras de deudas experimento un crecimiento dramático del año 2000 al 2005, debido a la rentabilidad de la industria, llegando a duplicar la adquisición de carteras en dicho periodo.

Los factores que favorecieron el crecimiento explosivo de la industria fueron:

- Para el 2005, el total de préstamos relacionados al consumo alcanzaban los 2 billones de dólares, un 25% más que en el año 2000. (Bloomberg, 2005)
- La promulgación de la Ley de Prevención de Abuso de Bancarrota y Protección al Consumidor era más estricta y dificultaba que los deudores se libaran de las deudas a través de los tribunales.

Al 2005, los compradores de carteras habían adquirido aproximadamente US\$110 mil millones en valor nominal de deudas morosas.

## 2.2. La Industria a nivel Mundial

### 2.2.1. Industria en Estados Unidos

Para 2015, los 2 mayores compradores de carteras castigadas en la industria americana eran *Encore Capital Group* con sus subsidiarias y *Portfolio Recovery Associates*. Juntas, estas dos compañías han adquirido los derechos para cobrar más de US\$ 200 mil millones en deudas de consumidores de tarjetas de crédito, facturas de teléfono y otras cuentas.

#### 2.2.1.1. Encore Capital Group

Encore es una compañía financiera internacional especializada, con operaciones e inversiones en 17 países (ver ilustración N°1). Sus subsidiarias compran carteras de deudas de los principales bancos, cooperativas de crédito, proveedores de servicios públicos, etc.



Ilustración 1: Distribución Geográfica de Encore  
Fuente: <https://www.encorecapital.com>

Encore presenta importantes resultados al tercer trimestre de 2018 (Encore Capital Group, 2017), algunos de ellos se presentan a continuación <sup>1</sup>:

- Las compras de cartera fueron de US\$ 249 millones, de los cuales el 49% son compras en los EE.UU., un 46% en Europa y el saldo en el resto del mundo. En comparación con los \$ 292 millones adquiridos en el mismo período del año anterior.
- Las recaudaciones brutas aumentaron un 13% a un récord de \$ 499 millones, en comparación con \$ 443 millones en el mismo período del año anterior.
- Los ingresos totales, ajustados por asignaciones netas, aumentaron un 10% a \$ 337 millones, en comparación con \$ 307 millones en el tercer trimestre de 2017.

<sup>1</sup> Resultados financieros del 3°Q de 2018 Encore Capital Group. Informe al 7 de noviembre. [www.encorecapital.com](http://www.encorecapital.com)

Un resumen de sus logros, se presentan en la ilustración N°2.



Ilustración 2: Records logrados por Encore en 3°Trimestre 2018

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.2. Industria en España

A raíz de la crisis económica de España el año 2008, se desarrolla el mercado para la venta de créditos en situación de incumplimientos (*Non-performing loans*) por parte de las entidades financieras españolas. La prolongación de la crisis ocasionó el abultamiento de los créditos impagos en los balances de los bancos y cajas de ahorros. Lo anterior, conllevó a fines de 2008 a una serie de reformas legislativas que en primera instancia apuntaban a garantizar la liquidez y reforzar la solvencia de las entidades financieras, ya para 2012 estas reformas perseguían la “limpieza” de los balances para ajustar el valor de los activos a su valor real.

En 2017, la cifra acumulada de venta se disparó debido a la operación realizada entre el Banco Santander y un importante Fondo mundial. La cartera cedida (30.000 millones de euros) fue tasada a un tercio de su valor contable, desembolsando el fondo 5.100 millones de euros por el 51% de éste.

Las ventas de cartera en 2017 superaron el volumen registrado en todo el periodo entre 2012 y 2016. A continuación, en la ilustración N°3, se gráfica el nivel de venta de cartera experimentado por el mercado español entre los años 2012 y 2017. (Idealista News, 2018)

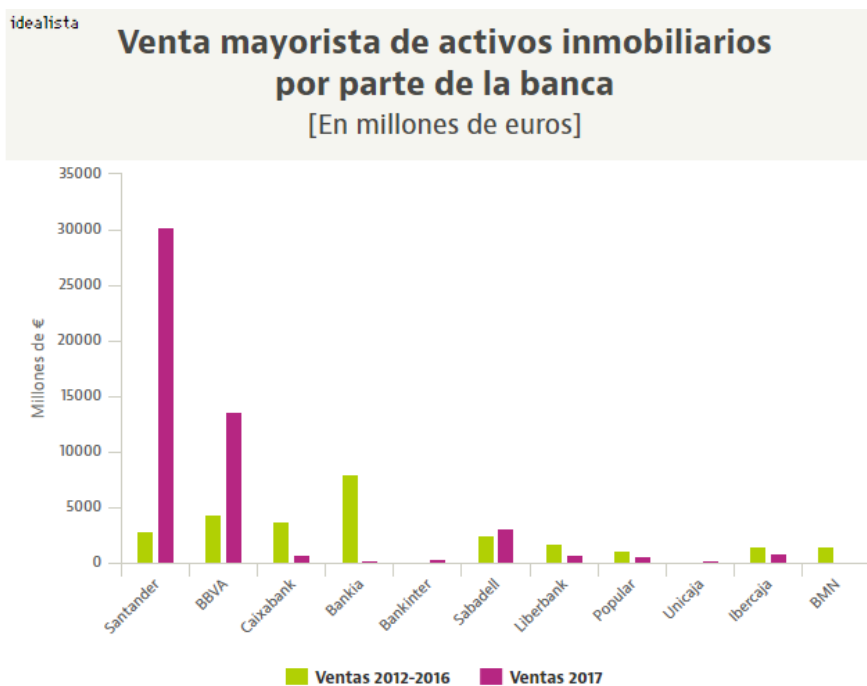


Ilustración 3: Nivel de ventas por Institución Financiera  
Fuente: ABC con datos de AFI. [www.idealista.com](http://www.idealista.com).

Por su parte, el Fondo de Inversión con mayor participación en las compras en el mercado español es Blackstone, que desde 2014 ya ha invertido más de 15.000 millones de euros en compras a diferentes instituciones financieras, convirtiéndose en el actor más importante del Mercado. Asimismo, figuran fondos como Cerberus con compras por 4.000 millones de euros, Apollo con inversiones de 700 millones de euros, entre otros.

Estos Fondos intentan conseguir rentabilidades anuales del 15%-20%, es por ello por lo que el proceso de valoración de cada cartera es clave para conseguir este objetivo.

### 2.3. La Industria Local.

Para entender la industria local, primero se realiza un levantamiento de todos los grupos de interés (stakeholders) que intervienen de una u otra manera en este mercado. Este levantamiento junto al análisis de Porter y el PESTEL, nos permitirá definir de mejor manera la estrategia de negocio.

#### 2.3.1. Stakeholders

Los Stakeholders que se encuentran presente en el mercado de la Compra de Cartera, son:

- Instituciones Financieras: Son aquellas instituciones que poseen créditos deteriorados y/o castigados, que desean vender para “limpiar” sus balances y estados de resultados. Algunos ejemplos son los Bancos, Cajas de Compensación, Cooperativas, Empresas de Retail, etc.



- Cliente Deudor: Son aquellas personas que solicitaron algún tipo de crédito (con o sin garantía) a una institución financiera y que por distintos motivos no pudo seguir pagando su obligación de acuerdo con lo pactado originalmente (monto y plazo).
- Ente Regulador: Organismo público que define las normas que deben cumplir todas las instituciones financieras y vela por el buen funcionamiento del sistema financiero. En este caso, es la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).
- Ente Fiscalizador: Organismo público encargado de fiscalizar que las distintas empresas cumplan con las leyes y normas que rigen para la “prestación de servicios” (compra y venta de productos y servicios). El organismo fiscalizador que intervienen en este mercado en particular es el Sernac Financiero.
- Fondos de Inversión (FIP): Grupo de Inversionistas privados, comúnmente representados por una empresa, que se organiza para realizar un proyecto rentable. En este caso para la compra de carteras deterioradas.
- Inversionista(s): Personas natural o jurídica que invierte en un fondo esperando una rentabilidad sobre mercado en un plazo determinado.
- Comunidad: Grupo de individuos que se afectado, positiva o negativamente, por la venta de carteras por parte de las instituciones financieras hacia los fondos de inversión. En ciertas ocasiones la comunidad es representada por organizaciones “sin fines de lucro”, como, por ejemplo: la Corporación Nacional de Consumidores y Usuarios (CONADECUS).
- Servicio de Impuestos Internos: Servicio público que tiene a su cargo la aplicación y fiscalización de todos los impuestos internos de Chile fiscales, o de otro carácter en que tenga interés el Fisco y cuyo control no esté especialmente encomendado a un organismo distinto. El ámbito de su competencia delimita, a su vez, el ámbito de aplicación de la normativa tributaria chilena. Para el caso particular, existen algunas normativas tributarias que impactan en el mercado de las compras de carteras.
- Empresa Administradora Cartera: Es el ente o unidad encargada de realizar la evaluación del proyecto, previo a la compra de una cartera. En la etapa posterior, es la responsable de explotar, administrar y gestionar la cobranza de las carteras compradas, con el objetivo de cumplir de manera exitosa los diferentes KPI del proyecto (recuperación, VAN, TIR, %RO, etc.)
- Empresas de Cobranza: Son las empresas que prestarán servicios a los FIP, para gestionar y recuperar los créditos deteriorados adquiridos.
- Boletín Comercial: El Boletín de Informaciones Comerciales o Boletín Comercial, es un banco de datos de información económica, financiera, bancaria o comercial. Tiene por objetivo recopilar y publicar información como:

Cuotas Morosas derivadas de mutuos hipotecarios y de préstamos o créditos de bancos, protestos de cheques y letras. Asimismo, Las Aclaraciones de tales protestos y cuotas morosas, de modo de informar al mercado los pagos o regularizaciones de los incumplimientos comerciales por parte de los deudores publicados previamente en él.

### 2.3.2. Análisis de PESTEL

Para analizar el macroentorno se realiza un análisis PESTEL.

#### 2.3.2.1. Factor Político

En términos políticos, la situación actual es de relativamente tranquilo para Chile, no así en América Latina, donde toda la atención está en la situación actual de Venezuela. Y a nivel mundial, lo que pueda pasar entre Estados Unidos y China.

#### 2.3.2.2. Factor Económico

En lo que respecta a este factor, para el 2019 se prevé que el crecimiento de la economía estará en torno al 3.5%. Esto dependerá en gran parte de lo que suceda entre China y Estados Unidos, de no haber un acuerdo positivo entre ambas naciones, impactará globalmente y en particular a Chile por ser los dos principales socios comerciales del país.

Por otra parte, se estima que la inversión va a aumentar y el mercado laboral debiese seguir mejorando, por cuanto la tasa de desempleo debiese tender a la baja. Si esto sucede, aumentaría el consumo y por consiguiente se flexibilizarían las políticas crediticias de las instituciones financieras.

#### 2.3.2.3. Factor Sociocultural

En la actualidad, los consumidores están más empoderados y poseen más conocimientos de sus derechos en todo ámbito. Por cuanto, son cada vez más exigentes respecto de los productos y servicios que consumen o utilizan. Además, han surgido una serie de organizaciones que se dedican a defender los derechos de los consumidores y de las personas en general.

#### 2.3.2.4. Factor Tecnológico

El avance tecnológico es cada vez mayor, lo que permite acceder a costos más razonables a maquinarias, sistemas, softwares que hacen más eficientes los procesos productivos.

#### 2.3.2.5. Factor Ecológico

Este factor no tiene mayor incidencia para el mercado que se está analizando ya que no genera ningún tipo de impacto en el medio ambiente.

#### 2.3.2.6. Factor Legal

Esta industria al ser incipiente no tiene mayores restricciones o normativas asociadas, más que las que rigen en la actualidad bajo la Ley del Consumidor (Ley N° 19.496) y otras relacionadas Ley Sernac Financiero (Ley N° 20.555 y Ley N° 21.081).

Un aspecto que puede llegar a tener un impacto negativo en la Industria de la cobranza y por defecto en la de compra de carteras, es el proyecto de ley que se encuentra en discusión en el congreso y que dice relación con la protección de datos. Lo anterior, debido a que la clave en la cobranza es el contacto con el deudor y para lograr esto se recurre diversas herramientas o bases de datos con la finalidad de ubicar a la persona. Lo que busca el proyecto de ley, es que las personas deben entregar su consentimiento a las empresas para que éstas utilicen sus datos para los distintos fines.

Del Análisis PESTEL se puede concluir que el entorno se ve favorable para el desarrollo de esta industria, ya que los distintos factores propician la inversión en este tipo de proyectos que están directamente relacionados a la salud económica y política de un país.

### 2.3.3. Análisis de Porter

El modelo de las 5 fuerzas nos permitirá analizar el nivel de competencia que existe en la industria y junto al levantamiento anterior, poder definir y desarrollar la estrategia del negocio.

#### 2.3.3.1. Poder de Negociación de los Clientes

Entendiendo que para este mercado los Clientes son los Deudores, el poder de negociación de éstos es más bien bajo, ya que se encuentran en una posición desmejorada al no haber podido cumplir con la obligación adquirida. Sin perjuicio de lo anterior, a los “Clientes” se les debe persuadir respecto de los beneficios futuros que implica el regularizar su situación pendiente. El beneficio viene dado por el reinsertarse en el sistema financiero con todo lo que ello implica.

#### 2.3.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores

En el entendido que los proveedores son las instituciones financieras que venden las carteras deterioradas, se puede definir que su poder de negociación es alto ya que la oferta que reciban debe estar dentro de sus expectativas, que a menudo son por sobre lo estimado. Debido a esto se torna clave la evaluación de la cartera para ofrecer el precio “más justo”.

#### 2.3.3.3. Nuevos Entrantes

Dado que es una industria incipiente, la amenaza de nuevos entrantes es media-baja puesto que se requiere de un capital de inversión importante para ofertar por las carteras. Asimismo, se debe contar con cierto *know how* en la industria de la cobranza para poder evaluar de manera más efectiva las carteras a comprar.

#### 2.3.3.4. Amenaza de Sustitutos

Una vez que las instituciones financieras se deciden a vender, los sustitutos son prácticamente nulos, por cuanto su amenaza es baja. Nos obstante, el sustituto podría venir dado en la etapa previa a la toma de decisión de la venta, ya que, si la cobranza en dicha etapa es mucho más eficiente, las carteras a vender serán de mucho peor calidad.

### 2.3.3.5. Rivalidad entre Competidores

En la actualidad existen pocos competidores (6), sin embargo, el nivel de rivalidad es medio-alto debido a que un par de ellos no posee el conocimiento e información de la industria de cobranza por cuanto sus ofertas usualmente están muy por sobre la media.

Los actuales competidores son: Recaudadora S.A., Vantrust, Fastco S.A, Eficaz S.A y Jamison Group.

Resumiendo, el análisis de cada uno de los factores en una tabla de evaluación se tiene:

TABLA DE EVALUACIÓN 5 FUERZAS DE PORTER				
FACTORES	Peso	Calificación	Calificación Pond.	Observación
NEG. CLIENTES	15%	1	0,15	Poder de negociación bajo.
NEG. PROVEEDORES	35%	5	1,75	poder de negociación Alto
NUEVOS ENTRANTES	15%	2	0,3	Amenaza de nuevos entrantes media baja.
AMENAZA SUSTITUTOS	10%	1	0,1	Amenaza de sustitutos baja.
RIVALIDAD	25%	4	1	Rivalidad entre competidores media alta.
	100%		<b>3,3</b>	Atractivo de la Industria, Media Alta.

Criterio	Calificación
Bajo	1
Medio	3
Alto	5

Tabla 1: Evaluación Fuerzas de Porter  
Fuente: Elaboración Propia.

De la tabla 1, se puede concluir que la Industria de las compras de carteras deterioradas posee un atractivo “medio-alto”, desde este punto de vista y la clave viene dada por la evaluación del precio y la oferta de valor que se le debe entregar a las instituciones financieras (Proveedores).

Conociendo los distintos actores que interactúan en la industria, sumado al análisis Porter realizado, podríamos concluir que esta es una Industria atractiva en la cual participar si se cuenta con el conocimiento y los recursos. Considerando además que existen las condiciones en el entorno, resultado del análisis PESTEL, para poder desarrollar este tipo de negocios.

### 3. ANÁLISIS DE MERCADO

Para realizar el análisis del mercado, se aplicará una encuesta en profundidad a un grupo de encargados de cobranza, pertenecientes a diferentes instituciones financieras. El Objetivo de esta encuesta es indagar mayores detalles respecto de las carteras castigadas y del proceso de venta de estas. Junto a lo anterior, se analizarán los niveles de colocación y castigo de las distintas entidades bancarias del país<sup>2</sup> (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile, 2018).

#### 3.1. Entrevista en Profundidad.

Para la entrevista en profundidad se utiliza herramienta (encuesta) que enfoca las preguntas bajo los siguientes 3 puntos de vistas:

- Conociendo los Servicios/Productos.
- Proceso de Castigo
- Venta de Cartera

De acuerdo con la información entregada por los entrevistados, los resultados más relevantes, por cada ítem son:

##### 3.1.1. Servicios/Productos

En términos generales, todos los entrevistados coinciden en que las colaciones han venido aumentando, particularmente en el segmento de personas. Los productos ofrecidos por las distintas instituciones financieras a las personas naturales son:

- Sin Garantía:
  - Créditos de Consumo (CC)
  - Tarjeta de Crédito (TC)
  - Línea de Créditos (LC)
- Con Garantía:
  - Créditos Automotriz (CA)
  - Créditos Hipotecarios (HP)

Por otra parte, como los objetivos están orientados en la colocación los Bancos prefieren externalizar el proceso de cobranza o bien trabajar en un modelo mixto, para que éste no sea un desenfoque del *core*.

##### 3.1.2. Proceso de Castigo

Todos los entrevistados comentar tener un proceso de castigos sistematizado, el cual se ejecuta de manera mensual. En promedio se castiga entorno al 1% de la colocación anual. Dentro de los productos que más se castigan se encuentran los créditos de consumo, tarjetas de créditos, líneas de créditos y en menor medida los créditos hipotecarios.

---

<sup>2</sup> Los datos se obtienen de la página web de la Sbf.

### 3.1.3. Venta de Cartera

De las 6 instituciones entrevistadas, 2 de ellas poseen un proceso “recurrente” de ventas y una de ellas ha realizado dos ejercicios en años anteriores. Los entrevistados comentan que los procesos se llevan a cabo mediante licitaciones cerradas, donde ellos eligen meticulosamente a quien invitar.

Por otra parte, se indago con los proveedores sobre cuáles eran los aspectos que más valoran en el proceso de compras. Lo anterior, se puede visualizar en la ilustración N°4.

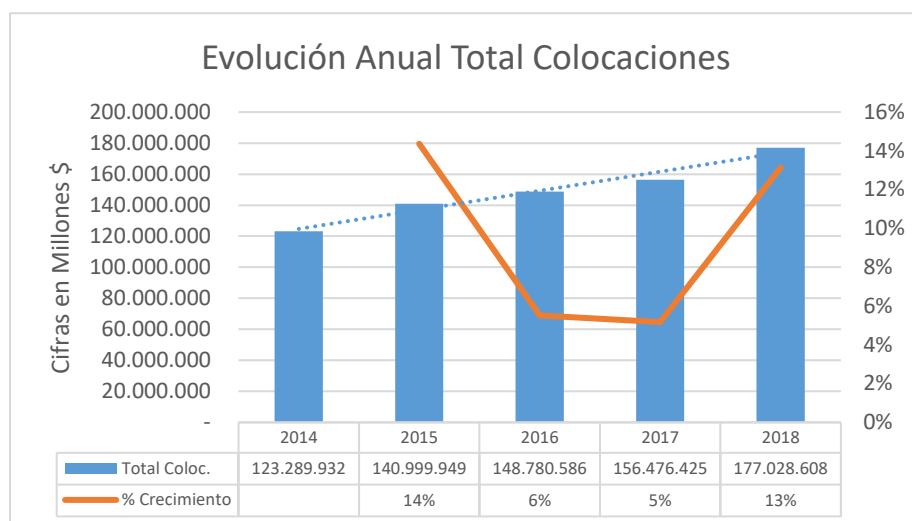


Ilustración 4: Gráfico aspectos relevantes compra carteras  
Fuente: Elaboración Propia.

De la gráfica, se desprende que los aspectos más valorados por los bancos son la Calidad con la cual se presta el servicio de cobro, una vez adjudicada la cartera. Asimismo, el segundo aspecto que más se valora es la oferta del precio más justo para la cartera en venta.

### 3.2. Tamaño del Mercado.

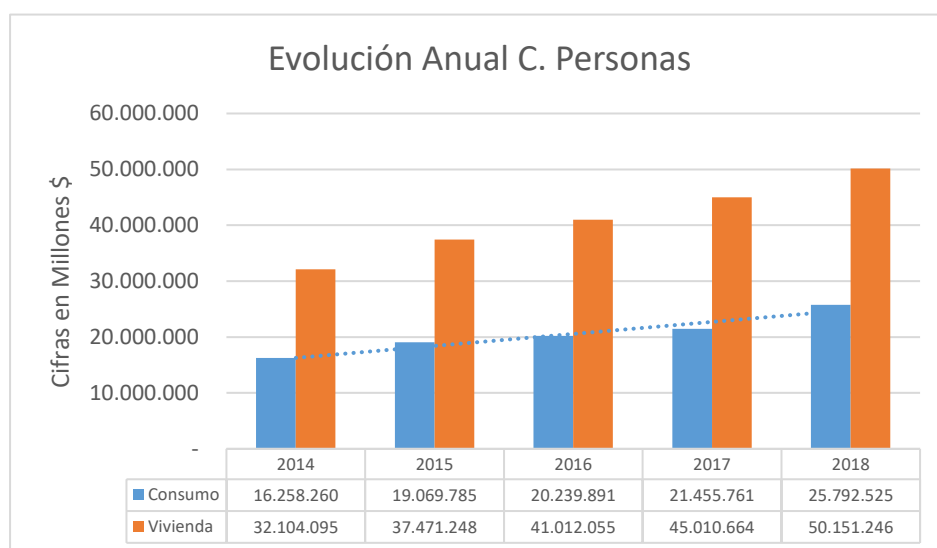
Para estimar el tamaño del mercado se procede a analizar el nivel de colocaciones totales y por producto. Además del castigo de la banca, durante los últimos 5 años. Las colocaciones, de los distintos productos crediticios han crecido durante los últimos 5 años a una tasa promedio de 9.5%, y las estimaciones indican que seguirán creciendo. Lo anterior, se puede observar en la gráfica de la ilustración 5.



*Ilustración 5: Gráfico evolución colocaciones Bancarias, últimos 5 años  
Fuente: Elaboración Propia.*

Los productos crediticios se clasifican en Créditos Empresa o Comerciales y Créditos Personas. Donde los comerciales representan un 59% del total de las colocaciones y el saldo corresponde a personas.

Los créditos personas están constituidos por los créditos consumo y los créditos para vivienda.



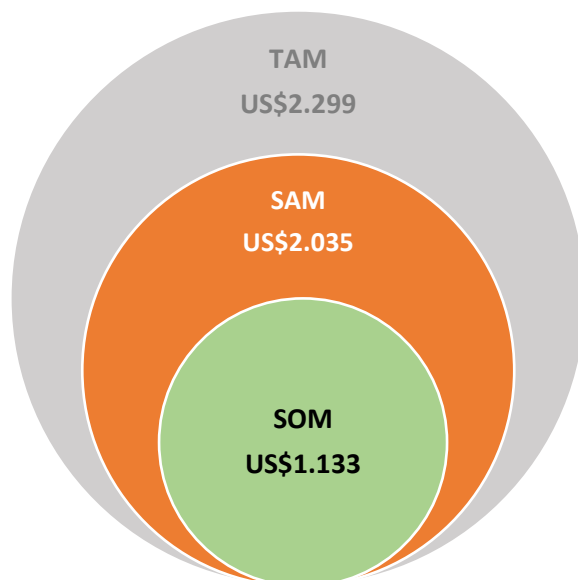
*Ilustración 6: Gráfico evolución colocaciones personas  
Fuente: Elaboración Propia.*

En el gráfico, de la ilustración 6, se puede apreciar que los créditos para viviendas representan un 66,6% de las colocaciones de personas. Asimismo, tanto créditos de consumo<sup>3</sup> como hipotecarios, han crecido a una tasa promedio de 12% durante los últimos 5 años.

Por otra parte, se tiene que en promedio el 1,12% de las colocaciones anuales son castigadas y de estas, el 73% aproximadamente corresponden a créditos de personas. Esta información es fundamental para estimar el tamaño del mercado.

<sup>3</sup> Los créditos de consumo consideran las tarjetas de crédito, créditos en cuotas y otros.

Utilizando el método de “TAM, SAM, SOM” (Megias, 2014), en la ilustración 7, se tiene que el tamaño del mercado es:



*Ilustración 7: Gráfico tamaño estimado de mercado “Compra de Carteras” (en Millones de dólares)  
Fuente: Elaboración Propia.*

- El Mercado Total (TAM) es constituido por el castigo de todas los Bancos del país.
- El Mercado Disponible (SAM) es conformado por los bancos que poseen mayores niveles de participación de mercado en la industria. De este grupo se excluye el Banco Estado, que por política no vende cartera castigadas.
- El Mercado Objetivo (SOM) considera sólo a las instituciones que actualmente realizan el proceso de venta de cartera.

De lo anterior, se tiene que el tamaño del Mercado Objetivo es de más de 1.000 millones de dólares anuales, que lo hace ser un mercado atractivo para el desarrollo de este tipo de negocio.

El cálculo del tamaño del mercado a través del método TAM, SAM, SOM, se presenta en el Anexo A.



## 4. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

### 4.1. Entorno Interno

SERBANC es una empresa que se dedica principalmente al servicio de cobranza, tanto de personas como de empresas. Este servicio se presta a través de un *Contact Center*, que cuenta con 480 posiciones de llamado.

A continuación, en la ilustración N°8, se representa la cadena de valor de la compañía mediante un mapa de procesos:

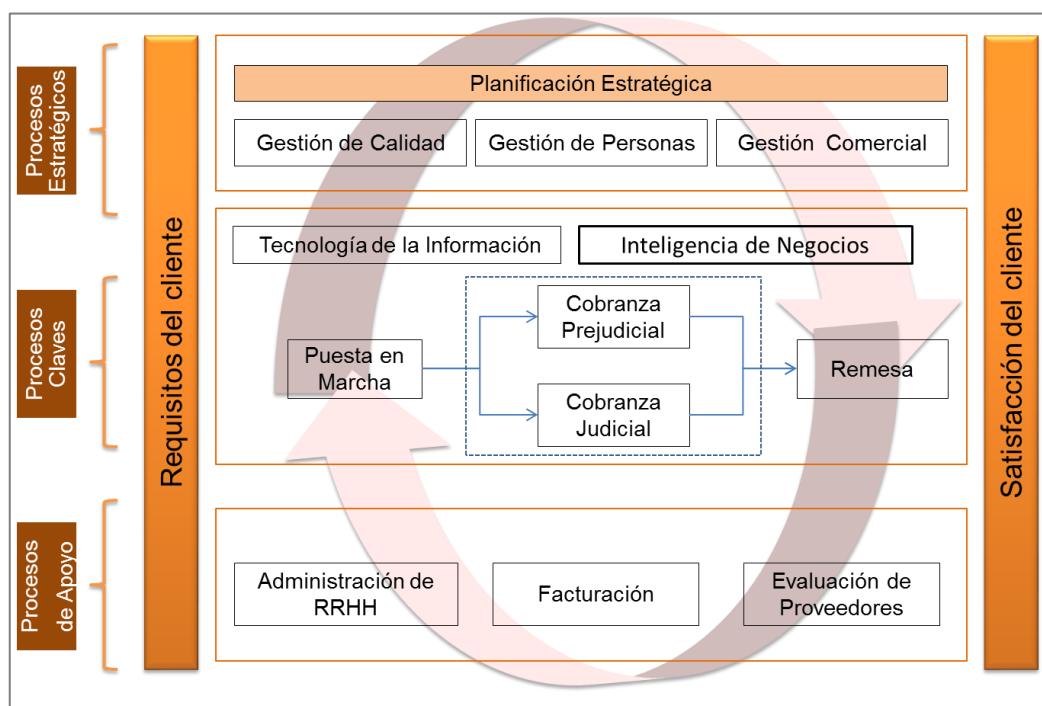


Ilustración 8: Mapa de Proceso de Serbanc  
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.1. Actividades Claves (Primarias)

Del mapa de procesos anterior, se puede apreciar que las actividades primarias vienen dadas por:

**Puesta en marcha:** Actividad en la cual se recibe la base de datos con la cartera a cobrar y se carga en los sistemas de acuerdo con los requisitos del cliente y los protocolos internos.

**Proceso de Cobranza:** Luego comienza la gestión de cobranza (*core business*), prejudicial o judicial, según corresponda. Este proceso contempla desde la planificación de la estrategia de cobro, pasando por la acción de llamar telefónicamente al deudor para informar y cobrar la obligación pendiente, hasta la reportería con los resultados obtenidos con los respectivos planes de acción en el caso de existir desviaciones respecto de los objetivos y planificación realizada.

Remesa: En el caso que el Cliente lo requiera, nuestra empresa presta el servicio de recaudar los pagos. Para esto se cuenta con un procedimiento que asegura que cada pago que se recibe es remesado de manera oportuna al cliente, para que éste los cargue y rebaje en su sistema.

#### 4.1.2. Actividades Secundarias

Como actividades secundarias, se tienen actividades denominadas estratégicas y de apoyo. A continuación, se presenta un resumen de las principales actividades y su objetivo:

Gestión de Calidad: SERBANC cuenta con sistema de gestión de la calidad cuyo objetivo es asegurar la prestación de servicio con altos estándares de satisfacción para el cliente, a través del cumplimiento de los procedimientos y protocolos definidos para este efecto según los requerimientos del mandante.

Gestión de Personas: El principal recurso de SERBANC son las personas, por cuanto existen procesos que aseguran que el personal cuenta con las competencias necesarias para la prestación del servicio. Además, se enfoca en mantener bajas tasas de rotación, que para este tipo de industrias están sobre el 15% mensual.

Gestión de Comercial: Existe un proceso cuya finalidad es realizar un seguimiento permanente a la satisfacción del mandante, para detectar si existen desviaciones para trabajarlas oportunamente. Lo anterior, permite además identificar oportunidades de mejoras o bien de nuevos negocios.

### 4.2. Hallazgos en el Diagnóstico

#### 4.2.1. Calidad

Esta industria es muy sensible al nivel de calidad con la que se ejecuta la gestión de cobro, ya que un pequeño error puede generar una gran cantidad de reclamos, aspecto por el cual se puede dar término al contrato de servicio. Para esto la empresa cuenta con todo un equipo de Monitores de Calidad, cuya principal función es realizar escuchas de llamados para detectar posibles desviaciones, las cuales son corregidas in situ mediante retroalimentación y entrenamiento para los agentes de cobranza.

#### 4.2.2. Clientes

La empresa cuenta con 27 Clientes Mandantes perteneciente a 10 Industrias distintas. El 85% de los clientes posee una permanencia superior a 3 años en el portfolio de la compañía.

Los principales clientes son: Banco Santander, Scotiabank, Banco Security, Forum, Caja de compensación Los Andes, Coopeuch, Autopista Central, Claro Chile, Cencosud, Universidad Central, Isapre Cruz Blanca, Lipigas, ChileCompras, etc. A estos clientes se les presta el servicio de cobranza preventiva, temprana, prejudicial, judicial, castigo y extrajudicial.

#### 4.2.3. Clima Organizacional

En la industria de la cobranza, los clientes fijan objetivos y metas de manera mensual, lo que implica un alto nivel de trabajo bajo presión para cumplir con esto. Lo anterior, sumado al hecho que se debe apuntar a tasas de reclamos cercanas a cero. No obstante, la empresa se ocupa en tener un clima laboral óptimo, que mantenga a sus colaboradores motivados para cumplir con los objetivos tanto internos como externos. Lo anterior, se logra a través de una serie de actividades tales como: Plan anual de Capacitaciones y entrenamiento para todo el personal, plan de incentivos semestrales y otros beneficios. Adicionalmente, una vez al año, se realiza una encuesta de clima laboral a todos los trabajadores, para identificar focos de insatisfacción y/u oportunidades de mejora y así implementar planes de trabajo particulares por área, en caso de ser necesario.

#### 4.2.4. Comunicación

Al ser una empresa intensiva en recursos humanos, 550 trabajadores aproximadamente, la comunicación es esencial para una óptima coordinación y un trabajo eficiente. Es por ello por lo que las principales herramientas de coordinación son el correo electrónico corporativo y una intranet. Sin perjuicio de lo anterior, se tienen implementadas reuniones mensuales por área para revisar los resultados del mes anterior e informar los objetivos del periodo que comienza. Adicionalmente, en dichas reuniones se informa a los trabajadores las decisiones y actividades estratégicas que se vienen para los trimestres futuros.

#### 4.2.5. Estructura Organizacional

SERBANC es una empresa de origen familiar, que cuenta con un Directorio y 5 Gerencias (general, administración y finanzas, comercial, operaciones y TI). El 86,6% de la planta de trabajadores pertenece a la gerencia de operaciones, responsable del *core business*.

#### 4.2.6. Finanzas

En términos generales, SERBANC cuenta con una situación financiera sana, manteniendo algunos créditos (de corto y largo plazo), todo bajo los parámetros normales. Esto le permite a la compañía poder planificar nuevos negocios, particularmente el de compra de cartera.

#### 4.2.7. Personal

La empresa tiene 550 empleados aproximadamente, de los cuales el 79,8% son mujeres. La edad promedio de los trabajadores es de 38 años y su antigüedad laboral es de 3,1 años, en promedio.

Por otra parte, se tiene que el 19,3% de las personas cuenta con un título técnico o profesional, el resto posee cuarto año medio terminado. Todas las personas que prestan servicios para SERBANC, son contratadas por la compañía.

En resumen, SERBANC se encuentra en una posición favorable para abrir nuevos negocios, ya que es una empresa madura y consolidada en la industria de la cobranza, pensando además que este mercado está bastante saturado como para poder seguir creciendo.

## 5. PLAN ESTRATÉGICO

### 5.1. Modelo Canvas

Con el objetivo de tener una visión general del negocio, utilizaremos el modelo de Canvas. Este modelo nos permite identificar los aspectos relevantes a considerar del negocio, para cada uno de los módulos.

A continuación, se presenta el análisis de cada módulo:

#### 5.1.1. Segmento de Clientes

Como se ha explicado en capítulos anteriores, para nuestro modelo de negocio el cliente es la persona que mantiene una obligación pendiente con el Banco (Deudor) y que viene incluido en la cartera comprada a dicha institución.

Dado lo anterior, la segmentación de Clientes viene dada por:

- Deudores de créditos de consumo.
- Deudores de Tarjeta de crédito.
- Deudores de créditos consolidados.
- Deudores de Créditos Hipotecarios.
- Y la mezcla de los segmentos anteriores.

#### 5.1.2. Propuesta de Valor

La Propuesta de valor se presenta desde 2 perspectivas, por un lado, lo que se ofrece a los proveedores y por otro de cara a los clientes deudores.

Propuesta de Valor Proveedores: Dado la exhaustiva evaluación de la cartera en venta, la empresa se encuentra en condiciones de ofrecer un muy buen precio de compra, que en la mayoría de las ocasiones se acerca bastantes a las pretensiones del Banco. Asimismo, dada la experiencia y conocimiento que se posee en el rubro (gestión de cuentas por cobrar), la compañía es flexible y expedita para el proceso de redacción de los contratos de cesión de créditos, aspecto que es enormemente valorado por las instituciones financieras al momento de llevar a cabo las ventas de carteras.

Finalmente, la empresa se ocupa de cuidar la imagen del banco a través de la entrega de un servicio de calidad al momento de cobrar las obligaciones a los deudores, lo que asegura prácticamente cero reclamos.

Propuesta de Valor Cliente Deudor: La compañía ofrece a los deudores soluciones a la medida, en función de las posibilidades que éste tenga (capacidad económica). Además, se le asegura al Deudor, la exclusión de los Bureau de Créditos y la regularización de todos los temas judiciales correspondientes.

### 5.1.3. Canales

Existen diversas formas de llegar a los Clientes deudores, a través de llamados telefónicos, envío de correos electrónicos, mensajería de texto y en casos bien particulares a través de visitas al domicilio personal y/o comercial. Las gestiones anteriores, pueden ser realizada por un equipo propio o bien mediante un tercero (empresa externa de cobranza).

### 5.1.4. Relación con el Cliente

Como el negocio planteado no es tradicional, desde el punto de vista que lo ofrecido al cliente es entregar una solución para regularizar la obligación pendiente, la relación con los clientes podría asociarse a una venta sugestiva en primera instancia, para convencerlo que pague la deuda total o bien renegocie, y en caso de esto último, se debe fidelizar para que mantenga el pago de las cuotas en el tiempo.

### 5.1.5. Estructura de Ingresos

Se identifican los siguientes ingresos:

Los ingresos de las carteras dependen del tipo de producto comprado, dado esto se tiene:

- Entorno al 3% de los saldos comprados en carteras de créditos de consumo, en un plazo promedio de 20 meses.
- Entorno al 29% de los saldos comprados en carteras de créditos hipotecarios, en un plazo promedio 36 meses

Estos ingresos se materializan de dos maneras:

Cuando los clientes-deudores pagan su deuda total, de una sola vez, obteniendo un descuento importante (condonación).

O bien cuando los clientes-deudores realizan un acuerdo de pago o renegociación y pagan mes a mes la cuota pactada. En este caso también existe una condonación de deuda, pero mucho menor que en el caso anterior.

### 5.1.6. Recursos Clave

Los recursos claves para este negocio vienen dados por:

- Agentes comerciales
- Capital de Trabajo.
- Equipo evaluador.
- Data demográfica.
- Software de administración y gestión de carteras.
- Tecnología para realizar llamados.
- Equipo de Cobranza interno.
- Empresas de Cobranza Externas.
- Proveedor de servicio envío masivo de Mailing y SMS.

### 5.1.7. Actividades Clave

Se identifican las siguientes actividades claves en el funcionamiento de la empresa y el negocio:

Gestión Comercial: Mantener una relación comercial fluida con las áreas de riesgos de los bancos para ser considerados en las licitaciones de venta de cartera.

Evaluación de la Cartera: Es uno de los procesos más importantes del negocio, ya que en esta evaluación se define el precio de compra la cartera. Este precio debe ser conveniente tanto para la empresa (rentabilidad del negocio), como para el vendedor (alineado con sus expectativas).

Carga de la Cartera en Sistema de Gestión: Es de suma importancia que la base, de la cartera comprada, sea cargada de manera oportuna y con toda la información necesaria para la gestión de cobranza.

Segmentación y Estrategia de Cobranza: Una vez cargada la base en el sistema de gestión, se procede a segmentar la cartera de acuerdo con las variables utilizadas en el proceso de evaluación. Según la segmentación realizada, se define la estrategia de cobranza a utilizar. Esta estrategia busca asegurar los niveles de recuperación planteados en la evaluación. De aquí se desprenderán:

- Las metas generales y plazos de recuperación de la cartera.
- La cantidad de recursos necesarios para realizar la gestión de cobro (Internos y externos). Asimismo, se plantean las metas de recupero particulares por cada ente gestor.
- Las políticas de descuentos que se ofrecerán a los distintos tipos de clientes-deudores.

Control gestión de cobranza: Con el objetivo de asegurar el éxito de cada uno de los proyectos (compra de una cartera), es importante llevar un control periódico (semanal y mensual) de la gestión de cobranza, de manera que si existe alguna desviación respecto de lo planificado se tomen las acciones correctivas de manera oportuna.

### 5.1.8. Socios Clave

Proveedor de carteras castigadas: Un socio clave en este negocio son las instituciones financieras, que venden sus carteras castigadas, por cuanto se debe lograr construir una relación de largo plazo con ellos que permita realizar compras de manera recurrente.

Desde el punto de vista del proceso de cobranza, los socios claves vienen dados por organismo o empresas que facilitan la recuperación de montos adeudados. Entre ellos se tiene:

- Cámara de Comercio de Santiago
- Dicom-Equifax
- Servipag
- Empresas de Cobranza Externas

### 5.1.9. Estructura de Costos

Los costos que se identifican son los siguientes:

- Compra de Cartera
- Remuneraciones equipo administrativo
- Pago de proveedores
- Comisiones gestión de cobranza equipo interno.
- Comisiones empresas de cobranzas externas.

En la ilustración N°9 se presenta un resumen con el modelo de negocio Canvas para la compra de carteras castigadas:

<p><b>Socios Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámara de Comercio de Santiago</li> <li>• Dicom-Equifax</li> <li>• Servipag</li> <li>• Empresas de Cobranza Externas</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Comercial</li> <li>• Evaluación de la Cartera</li> <li>• Carga de la Cartera en Sistema de Gestión</li> <li>• Segmentación y Estrategia de Cobranza</li> <li>• Control gestión de cobranza</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentes comerciales</li> <li>• Capital de Trabajo.</li> <li>• Equipo evaluador.</li> <li>• Data demográfica.</li> <li>• Software de administración y gestión de carteras.</li> <li>• Tecnología para realizar llamados.</li> <li>• Equipo de Cobranza interno.</li> <li>• Empresas de Cobranza Externas.</li> <li>• Proveedor de servicio envío masivo de Mailing y SMS.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p><b>Proveedor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación Cartera asegura "Precio Justo".</li> <li>• Se cuida Imagen Banco: "Cero Reclamo".</li> <li>• Flexibilidad: Cierre de Contratos oportunamente.</li> </ul> <p><b>Cliente-Deudor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solución a la Medida.</li> <li>• Trámites expeditos para limpiar antecedentes.</li> </ul>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta sugestiva en primera instancia, para pago deuda total y/o renegociación.</li> <li>• Fidelizar al cliente para que mantenga el pago de las cuotas en el tiempo.</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <p><b>Proveedor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones periodicas.</li> </ul> <p><b>Cliente-Deudor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamados Telefónicos</li> <li>• Mail</li> <li>• SMS</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>La segmentación de Clientes viene dada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deudores de créditos de consumo.</li> <li>• Deudores de Tarjeta de crédito.</li> <li>• Deudores de créditos consolidados.</li> <li>• Deudores de Créditos Hipotecarios.</li> <li>• Y la mezcla de los segmentos anteriores.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <p>Los costos que se identifican son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de Cartera</li> <li>• Remuneraciones equipo administrativo</li> <li>• Pago de proveedores</li> <li>• Comisiones gestión de cobranza equipo interno.</li> <li>• Comisiones empresas de cobranzas externas.</li> </ul>		<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago unico total (con importante % descuento capital)</li> <li>• Renegociación (con % descuento capital)</li> <li>• Acuerdo Pago (con % descuento capital)</li> </ul>		

Ilustración 9: Modelo Canvas para Negocio Compra de Carteras  
Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Análisis FODA

A continuación, se estudia la situación de la empresa utilizando la herramienta FODA, analizando las características internas y a su vez la situación externa.

### 5.2.1. Fortalezas:

- Profundo conocimiento del mercado de la cobranza y comportamiento de los clientes deudores a comprar.
- Contar con gran cantidad de datos para poder realizar una evaluación de cartera, que permite ofrecer un precio justo.
- Gran base de datos de contactos, que permite una mayor tasa de ubicabilidad de los deudores.
- Capacidad de reaccionar de manera rápida ante cambios en la demanda o cargas de trabajo, dado que por política empresa se trabaja a un 85% de la Capacidad instalada.

### 5.2.2. Oportunidades:

- Cada vez existe mayor conciencia, por parte de los proveedores, de los beneficios tributarios y financieros que reporta la venta de carteras.
- Aumento de la oferta de tecnología para contactar a los deudores, lo que hace bajar los costos por este concepto.

### 5.2.3. Debilidades:

- Capacidad limitada de inversión para compras, lo que acota la cantidad de licitaciones en las cuales se puede participar.
- Inexperiencia trabajando con inversionistas externos, por cuanto no existe una forma sistematizada de reportar los resultados mensuales.
- No se cuenta con un sistema robusto que permita llevar un control acucioso de los acuerdos de pagos y el seguimiento eficiente del cobro de cuotas.

### 5.2.4. Amenazas:

- Proyecto de ley para la protección de datos, que busca restringir el uso de la información si no se cuenta con el consentimiento de la persona. Esto impactaría de manera directa las tasa de ubicabilidad y por consiguiente los niveles de recuperación. Mayor detalle de cómo se realiza el tratamiento de la información se presenta en el Anexo N°B.
- Aumento de la cantidad de persona que se acoge a la ley de Insolvencia y re-empresamiento
- Ingreso de nuevos competidores que no posean experiencia en el mercado y hagan aumentar los precios ofertados.



- Que los nuevos competidores, dada la inexperiencia, realicen acciones que afecten a los deudores y por ende a la imagen de los proveedores. Esto haría que los proveedores desistieran de seguir vendiendo.

En la ilustración N°10, se presenta un cuadro con el resumen del análisis FODA realizado.



Ilustración 10: Cuadro resumen FODA  
Fuente: Elaboración propia.

Luego se procede a armar una matriz de confrontación, mediante la cual se identifican los más relevantes a tener en cuenta, y a su vez las estrategias que la empresa debe realizar para potenciar dichos factores y evitar los que correspondan.

		Factores Internos								Total
		Oportunidades			Amenazas			Σ	ΣΣ	
		O1	O2	Σ	A1	A2	A3			
Factores Internos	Fortalezas	F1	5	1	6	3	3	0	6	12
		F2	5	3	8	1	1	1	3	11
		F3	3	5	8	5	3	0	8	16
		F4	5	1	6	0	0	0	0	6
	Σ	18	10		9	7	1			
	Debilidades	D1	5	5	10	0	0	5	5	15
		D2	5	3	8	0	0	5	5	13
D3		3	3	6	0	0	1	1	7	
Σ	13	11	24	0	0	11				
Total	ΣΣ	31	21		9	7	12			

Ilustración 11: Matriz de confrontación FODA  
Fuente: Elaboración propia.

De la Matriz de confrontación anterior (ilustración N°11), se desprende los factores más relevantes:

- La fortaleza con mayor puntuación fue la rica base datos para poder realizar una buena evaluación (F3).

- La oportunidad con mayor puntuación es el hecho que los proveedores están cada vez más abiertos a vender cartera (O1).
- La debilidad con mayor puntuación dice relación con que la compañía tiene una capacidad limitada de inversión (A3).
- La amenaza con mayor puntuación es que están ingresando competidores que no tienen experiencia en el rubro.

Por otra parte, se definen las estrategias para cada uno de los cuadrantes:

- Estrategia ofensiva (Cuadrante 1: F-O): Se aprovechará la gran cantidad de información que se posee, sumado a la experiencia en evaluación de carteras, dada oportunidad que existe por parte de los proveedores en vender carteras.
- Estrategia de reorientación (Cuadrante 2: D-O): Debido a que la capacidad de inversión está limitada, se harán los esfuerzo para ganar todas las licitaciones de venta de carteras que se realicen.
- Estrategia defensiva (Cuadrante 3: F-A): Se debe realizar un análisis acabado del proyecto de Ley de “Protección de Datos” e implementar acciones para mitigar el impacto en una de las que es fortaleza de la compañía.
- Estrategia de supervivencia. (Cuadrante 4: D-A): La empresa debe generar un acercamiento estratégico con los proveedores y mostrarle lo importante que es vender cartera a empresas que posean experiencia en el rubro y que ésta sea una variable para considerar al momento de seleccionar a la empresa que adjudica.

### 5.3. Proyección del Negocio

Como antecedente se tiene que entre los años 2016 y 2018, SERBANC ha adquirido 8 carteras pagando un precio aproximado de 4.900 millones (2,0% promedio). Dado el análisis de mercado realizado, el segmento objetivo establecido y la capacidad interna de recursos, el Directorio de la compañía ha definido invertir 15.200 millones durante los próximos 4 años. El detalle de la inversión se presentará con detalle en el plan financiero.

Esta inversión implica un crecimiento de un 60%, aproximadamente, respecto de lo que se venía haciendo. Este crecimiento implicará que:

- En términos de marketing, se debe considerar la incorporación de un agente que apoye la gestión comercial para conseguir mayor participación en licitaciones venta de carteras.
- Desde el punto de vista operacional, se deberá trabajar con un número mayor de empresas de cobranza externas, que asegure los ingresos que se proyectan.

- Y en términos de recursos humanos, se deberá conformar un área con un equipo de trabajo exclusivo para el negocio de la compra y explotación de carteras castigadas.

Todo lo anterior, se detalla en los planes correspondientes a cada tópico.

## 6. PLAN DE MARKETING

En este capítulo, se describe el marketing mix a utilizar por SERBANC para llegar al Cliente-Deudor con la propuesta de valor y así generar los beneficios esperados por la compañía.

### 6.1. Producto

Para efecto de la presente tesis, se entenderá como producto a la solución “financiera” que se ofrece al cliente-deudor, para que regularice total o parcialmente la obligación pendiente que mantenía con la institución financiera y que ahora es propiedad de SERBANC.

El producto para definir debe ser lo suficientemente atractivo para el cliente, considerando, que el proveedor (institución financiera) ya le ofreció con anterioridad, una solución que para él no resulto interesante de “adquirir”.

Por otra parte, se tiene como antecedente que el 95% de los casos que son parte constituyente de una cartera comprada, las personas se encuentran publicada en algún Bureau de crédito. Esta situación implica que quedan prácticamente fuera del sistema financiero.

#### 6.1.1. Antecedentes definición Producto.

En términos generales, para deudas castigadas (mora mayor a 180 días) los bancos ofrecen lo siguiente a los deudores, para que se pongan al día con su deuda:

- Un descuento de la deuda, que fluctúa entre un 5% y un 40%, dependiendo de la antigüedad

#### 6.1.2. Definición de Productos.

Como se mencionó anteriormente, la idea es ofrecer al cliente una solución a la medida, para que regularice su situación. Es así como se definen los siguientes 3 tipos de productos:

- Pago único total (PUT): Consiste en pagar de una sola vez la deuda, con un importante descuento asociado. Este pago se puede realizar en efectivo, tarjeta de crédito o bien hasta 3 cheques.  
Si la persona selecciona este “producto”, se le excluye del boletín comercial en un plazo no superior a 10 días hábiles, contados desde la fecha de regularización. Asimismo, en caso de existir algún tipo de demanda o embargo interpuesta por motivo de la deuda, SERBANC realiza el trámite correspondiente para poder normalizar ese tema, en un plazo de 30 días hábiles.

- Renegociación: Consiste en volver a pactar la deuda en cuotas, dependiendo del monto en mora, se pueden optar hasta en 60 meses. Este producto también tiene asociado un descuento, pero menor al que se da por optar al PUT. Para ello se firma un nuevo pagaré, lo que deja “al día” nuevamente al deudor. Si la persona selecciona este producto, puede acceder a los mismos beneficios planteados en el punto anterior.
- Acuerdo de Pago: También consiste en solucionar la deuda, mediante el pago de cuotas mensuales, con un máximo de 24. De igual manera se accede a un descuento, pero que es mucho menor que los otros 2 productos. A diferencia de la renegociación en este caso se hace un acuerdo de palabra, por lo tanto, no se accede a ninguno de los beneficios anteriores hasta que se termina de cancelar la totalidad de cuotas pactadas.

En el apartado de Precio, se definirá los descuentos a ofrecer a los clientes y las variables que se deben considerar.

## 6.2. Precio

Antes de definir el precio de los productos, se procederá a explicar cuál es la relación que existe entre la deuda comprada y el valor pagado.

En términos promedios, el valor de compra de una cartera es un 2,04% del monto nominal de la deuda total licitada. Esto quiere decir, por ejemplo, si en la cartera existe una persona cuya deuda castigada es de 1 millón de pesos, el adjudicatario está pagando por ella, \$20.400 pesos.

Por otra parte, el inversionista exige que la recuperación total por cada cartera comprada debe ser 1,95 veces el porcentaje de compra. Vale decir, una recuperación final de un 3,98%.

Siguiendo con el ejemplo anterior, se tiene el inversionista exige que, para la deuda de 1 millón de pesos se cobre por lo menos \$39.800. Desagregando el ingreso, se tendría que de los \$39.800, \$20.400 corresponde a la recuperación de la inversión y \$19.400 al mínimo valor adicional esperado para la deuda en cuestión.

Lo anterior, se puede apreciar en la ilustración N°12 de la siguiente manera:

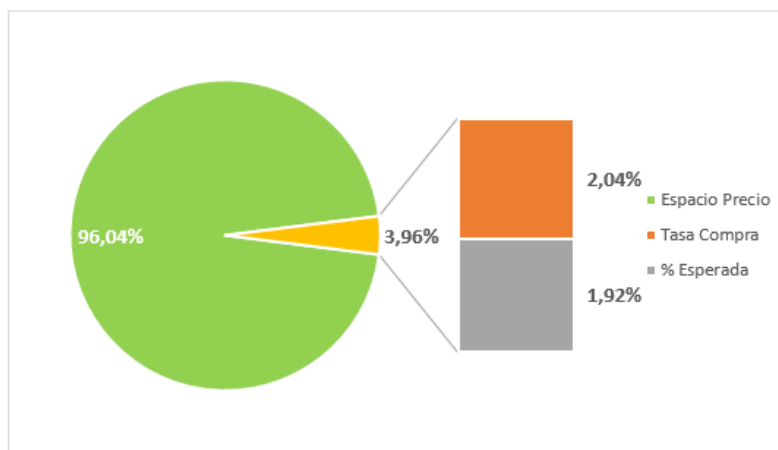


Ilustración 12: Gráfico precio mínimo producto.  
Fuente: Elaboración propia.

En resumen, se tiene un espacio para negociar que va desde un 40% hasta un 95% de descuento, considerando que lo máximo que ofrecía el banco era un 40%. Esto quiere decir que, en el ejemplo, a la persona se le puede ofrecer hasta un 95% descuento para que pague su deuda de 1 millón de pesos.

Finalmente, se tiene que los precios a cobrar están dados por la fórmula:

$$\text{Precio} = \text{Deuda nominal castigada} - \text{Descuento}$$

Por otra parte, los descuentos estarán función de la antigüedad de la deuda, el monto adeudado y el tipo de producto. Para esto se definen las siguientes relaciones:

- A mayor antigüedad → Mayor Descuento.
- A mayor monto adeudado → Mayor Descuento.
- A menor riesgo del producto → Mayor Descuento.

El riesgo del producto se define como el hecho de que el deudor vuelva a caer en incumplimiento de pago. Esto se puede visualizar en la tabla N°2.

Producto	Riesgo asociado	Nivel de Descuento	Tramo Dcto.
Pago único Total	Cero riesgos	Alto	[90%-45%]
Renegociación	Medio	Medio	[75%-45%]
Acuerdo de Pago	Alto	Bajo	[65%-45%]

Tabla 2: Resumen riesgo y descuento de cada producto.  
Fuente: Elaboración propia.

Tomando como referencia la tabla N°2, para el ejemplo del cliente que debe \$1.000.000 tendríamos los siguientes escenarios de precio y descuento en función del producto que seleccione (ver tabla N°3)

Producto	Precio mínimo a pagar	Cuotas mensuales	Descuento otorgado
<b>Pago único Total</b>	\$100.000	1 x \$100.000	\$900.000
<b>Renegociación</b>	\$250.000	20 x \$12.500	\$750.000
<b>Acuerdo de Pago</b>	\$350.000	10 x \$35.000	\$650.000

Tabla 3: Ejemplo precio y descuento por cada producto.  
Fuente: Elaboración propia.

### 6.3. Plaza

La plaza vendrá dada por los lugares o medios que estarán habilitados para que los deudores puedan regularizar su situación.

#### 6.3.1. Atención Presencial.

Para este tipo de atención se contará con los centros que actualmente SERBANC posee a lo largo del país. Las ciudades donde se ubican las oficinas se presentan en la ilustración N°13.



Ilustración 13: Distribución geográfica de las sucursales de Serbanc en Chile.  
Fuente: Elaboración propia.

Otro canal de pago presencial es toda la red de sucursales de Servipag. Para esto SERBANC posee un convenio con dicha entidad, por cuanto este nuevo negocio se unirá al contrato marco, sin un costo adicional.

### 6.3.2. Atención remota.

Para todos aquellos clientes que no tienen tiempo para acercarse a las sucursales antes mencionadas, se dispondrá de:

- Cuenta corriente, para que los clientes puedan realizar transferencia o bien depósito, previo acuerdo con un Ejecutivo de Normalización que lo contacta por teléfono.
- Portal de pagos de Servipag, de esta manera el cliente puede pagar por internet ingresando a la página de dicha entidad.

### 6.4. Promoción

Una de las grandes problemáticas de este negocio es llegar con la información al cliente. Se debe considerar que los clientes que poseen deudas castigadas, en un gran porcentaje, no desean ser ubicadas para que les cobren.

Las formas que se utilizarán para para contactar a los Clientes, son:

- Llamado telefónico a su(s) número(s) personal y/o comercial.
- Envío de mail a su correo electrónico.
- Envío de mensaje de texto a su teléfono móvil.
- Envío de carta certificada a su domicilio
- Y en algunos casos, específicos, visita en terreno a su dirección personal.

En cualquiera de los últimos 4 vías de contacto, se ofrece al deudor una solución o producto base (con un descuento piso) y se le invita a tomar contacto con un ejecutivo normalizador para entregar más detalle del producto que se está ofreciendo.

En caso de resultar infructuoso el intento de contacto, se procede a buscar nuevos datos de contactos en bases públicas.

Una vez que se toma contacto con la persona, se procederá a informar el motivo de la conexión. Luego, se procede a indagar el motivo por el cual el cliente se ha visto imposibilitado de regularizar la obligación pendiente. Con todos estos antecedentes, el Ejecutivo normalizador analizará cuál de los tres productos es la mejor opción para ofrecer al Cliente.

Esto se encontrará debidamente documentado en un *script* o guion de llamado, donde se describen todas las posibles consultas que el cliente pueda presentar. A su vez el documento cuenta con toda la descripción del producto a ofrecer (plazos, descuentos, beneficios, etc.).



Adicionalmente, para poder cumplir con las estimaciones de crecimiento en comprar de cartera se considerará en el ítem promoción la gestión que se debe realizar con los proveedores para tener mayor visibilidad y presencia en procesos de licitación de venta de carteras. Para esto, se “incorporará” a la compañía un agente comercial en modalidad *freelance*, cuya responsabilidad será generar los contactos y cercanía con los proveedores que permita a la compañía ser invitada a todos los procesos de licitación y cuando se pueda, influenciar en la decisión final de adjudicación. Esta persona remunerada con un porcentaje de los ingresos, de cada cartera adjudicada, por un periodo de 12 meses.

## 7. PLAN OPERACIONAL

En este capítulo se describirán los principales procesos que son claves para el éxito del negocio y son parte del plan operacional.

A continuación, en ilustración N°14 se presenta la cadena de valor para el negocio de compra y explotación de compra de carteras castigadas.



Ilustración 14: Cadena de Valor, Negocio Compra y explotación carteras castigadas.  
Fuente: Elaboración propia.

### 7.1. Actividades Primarias

Las actividades claves del negocio vienen dadas por:

#### 7.1.1. Evaluación de Cartera:

Una de las actividades más importantes viene dada por la evaluación de la cartera, ya que de este proceso depende el precio que se ofrecerá al proveedor y la posterior adjudicación. Este proceso será llevado a cabo por un comité de evaluación, el cual está conformado por el Gerente General, el Sub-Gerente de Operación y el jefe de informática, siendo este último el responsable de entregar la data para realizar el análisis.

Las variables por considerar para las evaluaciones son:

- Antigüedad de la Deuda
- Tramo monto
- Avance del crédito
- Producto o mix de productos en mora

Una vez terminado el análisis y definido el precio de compra, el Gerente General procederá a presentar la evaluación y precio al Directorio, para su visto bueno. Finalmente, se procede a enviar la oferta al proveedor, mediante una carta formal.

### 7.1.2. Carga y Cuadratura de la Asignación.

Una vez adjudicada la licitación, el proveedor entrega de la base de datos la cual contiene a los clientes que son parte de la venta. Dicha base cuenta con toda la información de la deuda y los datos demográficos, de cada uno de los deudores.

Una vez validada la consistencia de la base de datos, se procede a la carga en el sistema de administración y gestión de cobranza, donde finalmente se realiza una cuadratura de rut's y montos, para corroborar que el proceso se ha ejecutado correctamente.

Cartera 1: Banco A		
:: Casos por Status		
Status	Asignado	Mes Actual
Casos	14,026	13,926
Monto Nominal	87,630,809,324	87,393,635,028
Recuperado CASH	95,200,383	45,503,173
Cheques A Fecha	13,854,167	7,000,000
Recuperado Sin Renegociacion	109,054,550	52,503,173
Renegociado	129,641,078	52,798,615
Condonado	486,125,544	305,502,625
Recuperado Total	224,841,461	105,301,788
Compromiso Cash	258,407,540	13,808,725
Compromiso Renegociado	549,331,950	155,346,189
% Recuperado Cash	0,11%	0,06%
% Cheques A Fecha	0,02%	0,01%
% Renegociado	0,15%	0,06%
% Condonado	0,56%	0,35%
% Recuperado Total	0,26%	0,12%
Precio De Compra (%)	0,90%	0,90%
Precio De Compra	788.670.000	788.670.000
Meses De Gestion	3	3
% Productividad Misma Industria	2,5%	2,5%

Ilustración 15: Cuadro resumen Indicadores Cartera castigada.  
Fuente: Sistema de administración y gestión de cobranza.

En la ilustración N°15, se muestra la tabla resumen del sistema, con toda la información e indicadores que serán monitoreados durante la gestión de cobro. En ella se pueda apreciar la cantidad de casos y monto nominal de la cartera adquirida, datos con los cuales se realiza la cuadratura, antes mencionada.

### 7.1.3. Planificación Estrategia de Cobro

Con la cartera en el sistema, se procede a planificar la estrategia de cobranza de corto y mediano plazo. Esta estrategia debe estar alineada con lo definido en la evaluación de compra, para cumplir con los niveles de recuperación y por consiguiente con la rentabilidad exigida.

En esta planificación se definirán los siguientes temas:

- Segmentación de la cartera (tramo antigüedad, tramo monto y probabilidad de pago [scoring interno])
- Cantidad de empresas de cobranzas que participarán de la gestión, en la cual se considera a SERBANC con un gestor de cobranza más.

- Tipo de gestiones que se realizara.
- Política de regularización o precio a ofrecer (porcentajes de descuentos).
- Metas mensuales por cada segmento y gestor de cobranza.

#### 7.1.4. Gestión de Cobranza

Una vez definida la estrategia de cobro, se procede con la gestión propiamente tal. La gestión de cobro en términos generales consiste en contactar al deudor para entregar toda la información relativa a la deuda y ofrecer los productos que le permitirán regularizar la obligación pendiente. El contacto con el deudor puede ser mediante un llamado telefónico, un mensaje de texto o bien un correo electrónico.

Cada empresa de cobranza externa definirá su proceso de tal manera que sea lo más eficiente posible y conforme a sus definiciones internas.

SERBANC debe velar porque la gestión sea de calidad, velando por el cumplimiento de la normativa vigente y que no genere reclamos por parte del cliente. Así como también, controlar que las ECE cumplan con las metas de recuperación establecidas.

#### 7.1.5. Cierre negociación Deudor

La cobranza de créditos castigados presenta un nivel de dificultad importante debido principalmente a dos factores. El primero de ellos, viene dado por la baja tasa de contacto que se obtiene con los deudores, la cual es de un 12% aproximadamente. Vale decir, de cada 100 personas que se intenta contactar, tan sólo se ubican a 12. Y el segundo, es la poca intención de pago que presentan las personas con son contactadas.

Dado lo anterior, toma vital importancia que el acto de negociación con el deudor sea lo más efectivo posible. Para esto se debe:

- Contar con ejecutivos de normalización adecuadamente capacitadas en negociación, manejo de objeciones e idealmente en comunicación efectiva. Adicionalmente, las personas deben ser orientadas al cumplimiento de objetivos y metas, y poseer manejo de la frustración.
- Contar con productos atractivos que incentiven al cliente a regularizar la deuda. El atractivo viene dado por un descuento acorde al monto y antigüedad de la deuda, flexibilidad en la forma de pago y en la celeridad en el trámite de des-publicación de Dicom.

#### 7.1.6. Control de Resultado Carteras

La clave del éxito en este negocio será el control exhaustivo y sistemático de los indicadores de gestión y resultados. Estos indicadores deben poseer la vista global de la cartera y específica de cada uno de los gestores de cobranza.

Los principales indicadores por monitorear mensualmente serán:

- Recuperación (Monto y tasa)
  - ✓ Global
  - ✓ Por tipo de producto (PUT, Renegociación y Acuerdos)
  - ✓ Recuperación por segmento.
- Tasa de Comunicación
  - ✓ General
  - ✓ Por segmento.
- Cantidad de Gestiones

En la ilustración N°16 se presenta un reporte tipo, que permite monitorear la evolución de la tasa de recupero global versus la tasa de recupero o rendimiento esperado.

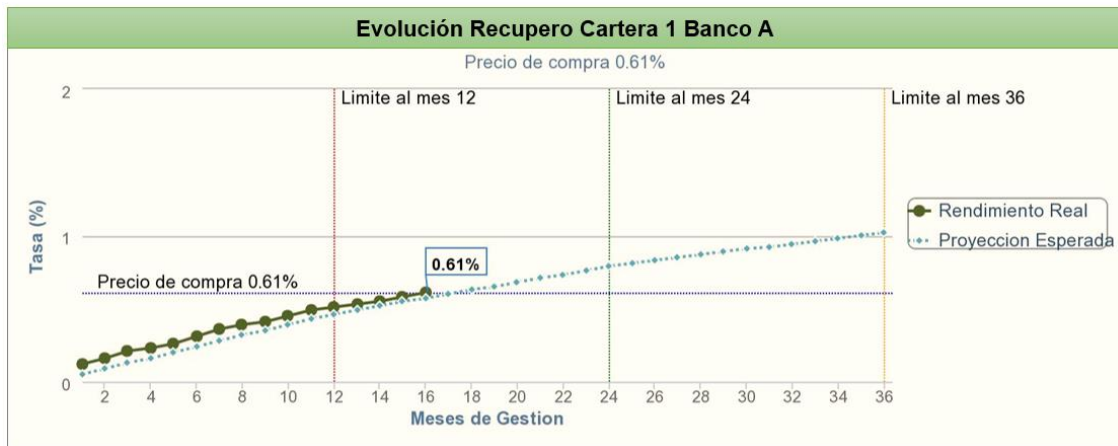


Ilustración 16: Reporte de control de recuperación cartera comprada.  
Fuente: Sistema de administración y gestión de cobranza.

En el reporte se puede observar que además se incluye el precio de compra (%) de la cartera, para ir controlante en qué momento se recupera la inversión.

#### 7.1.7. Atención de consultas y reclamos.

Un aspecto que es valorado por los proveedores es la atención oportuna y efectiva de las consultas y/o reclamos, tanto por parte de ellos como de los clientes, que se generan producto de la gestión de cobranza. Para esto SERBANC, cuenta con un área de calidad, responsable de responder en tiempo y forma las consultas y reclamos que se generen.

El objetivo es mitigar los reclamos y evitar que escalen a instancias mayores, como por ejemplo Sernac. Así como también, cuidar la imagen del proveedor y de la compañía.

A las empresas de cobranzas externas, se les exigen que graben el 100% de las llamadas que realizan y que continuamente estén monitoreando las conversaciones de los ejecutivos de normalización con los clientes y en caso de detectar desviaciones, éstas sean corregidas en el momento.

#### 7.1.8. Des-publicación Dicom

Esta actividad es importante, desde el punto de vista del beneficio que esto le reporta al cliente deudor y porque es uno de los atributos del producto que se le ofreció a la persona.

Esta actividad consiste en tramitar, de manera oportuna con la entidad correspondiente, la des-publicación de la morosidad del boletín comercial.

Adicionalmente, en caso de que la persona haya sido demandada por la deuda en cuestión o bien se haya trabado embargo sobre alguno de sus bienes, SERBANC tramita la regularización de dichos temas.

### 7.2. Actividades de Apoyo

Las actividades secundarias o de apoyo son:

#### 7.2.1. Plataforma de *Call Center* (Infraestructura)

SERBANC cuenta con plataformas de trabajos disponibles para poder realizar el proyecto. Estas plataformas cuentan con todas las herramientas necesarias para desarrollar las actividades mencionadas en los puntos anteriores.

La ilustración N°17 muestra como son las plataformas de llamado de SERBANC.



*Ilustración 17: Plataforma de Call Center, Serbanc S.A.  
Fuente: Presentación comercial Serbanc S.A.*

### 7.2.2. Selección, capacitación y entrenamiento (Personal)

SERBANC, cuenta con un área de gestión de personas cuyas principales responsabilidades son seleccionar el personal idóneo para cada uno de los proyectos y definir y ejecutar un plan de capacitación y formación para todo el personal de la compañía.

Para este proyecto en particular, se requerirá reclutar y seleccionar 8 cargos, los cuales deberán tener experiencia en cobranza de carteras castigadas. Adicionalmente, esta área preparará un plan de capacitaciones que debe contar con talleres de negociación, manejo de objeciones, presentación del producto, etc.

Por otra parte, las jefaturas serán las responsables de retroalimentar a sus colaboradores respecto de su desempeño, de manera continua, y de entrenar los aspectos más débiles que se vayan detectando.

### 7.2.3. Sistema de gestión de cobranza y Discador de Llamados

El soporte tecnológico en esta industria es relevante para alcanzar niveles óptimos de productividad y eficiencia, caso contrario se requiere de mucha mano de obra.

En este ámbito, SERBANC cuenta con robustas herramientas que permiten atender grandes cargas de trabajo.

Los sistemas que se poseen son:

- Sistemas de administración y control de gestión (ESAFI): Es un sistema desarrollado *in-house*, que a través de reglas de negocio permite definir listas de trabajo las cuales son entregadas a las distintas empresas de cobranza. Asimismo, permite realizar el control de los indicadores de negocio, niveles de productividad de las carteras y desempeño de las ECE.
- Sistemas gestión de cobranza (E-collection): También es un desarrollo interno, mediante el cual se realiza la gestión de cobranza. En él se cuenta con una ficha con todos los datos (deuda, datos demográficos, historia de las gestiones realizadas, etc.) referente a cada Cliente. Esto se puede apreciar en la ilustración N°18.

Este sistema es utilizado por Supervisores, Jefe de Cartera y Ejecutivos de normalización para gestionar la cobranza de cada una de las carteras.

Adicionalmente, este sistema se encuentra interconectado con el discador de llamados, lo cual hace eficiente el trabajo de los distintos cargos.

Entre sus principales funcionalidades se tiene:

- ✓ Los Supervisores programan campañas de llamados en función de la planificación y programación definida para la cartera.

- ✓ Permite controlar los resultados de cada cartera en gestión.
- ✓ Permite controlar el desempeño de cada Ejecutivo de normalización.
- ✓ Se tiene la trazabilidad de todas las gestiones que se han realizado a un Rut.

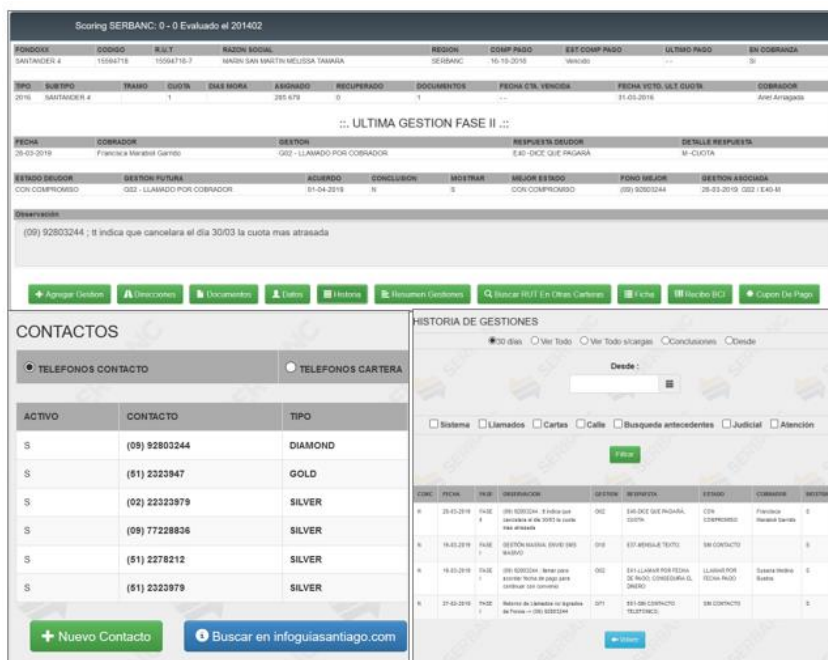


Ilustración 18: Ficha Deudor en cobranza.  
Fuente: Sistema gestión de cobranza, E-coll, Serbanc.

- **Sistema Discador de Llamados (Aspect):** Es una herramienta *world class*, que permite realizar una gran cantidad de llamados simultáneos según sea la necesidad, sin que las personas tengan que discar el fono a llamar.

Las funcionalidades más relevantes son:

- ✓ Permite que los ejecutivos, conectados a una campaña, sólo reciban contactos telefónicos con personas, vale decir, tiene la capacidad de reconocer los buzones de voz y/o grabaciones y evitar que pasen a un ejecutivo.
- ✓ Permite controlar la cantidad de llamadas diarias y por hora que realiza una persona.
- ✓ Permite escuchar *on-line* la conversación de un ejecutivo con un cliente.
- ✓ Permite realizar análisis para determinar el mejor horario de contactos, conocido como "*best time to call*".



#### 7.2.4. Gestión Proveedor Acciones Masivas (Compras)

Si bien el 85% de la gestión de contacto con el cliente se realiza mediante un llamado telefónico, existen acciones que ayudan a mejorar la comunicación con el deudor o derechamente pasan a ser el canal principal.

Estos medios complementarios son el correo electrónico y el mensaje de texto, para esto se trabaja con *partners* tecnológicos especialista en el envío masivo de este tipo de campañas. Con ellos se realizan evaluaciones periódicas, para evaluar su desempeño (*SLA's*) y entregar oportunidades de mejorar en caso de existir.

A su vez, continuamente se está investigando que nuevas tecnologías existen en el mercado, que permitan hacer cada vez más eficiente los procesos.

En resumen, para que el crecimiento que se espera en adquisición de carteras castigadas sea exitoso desde el punto de vista de la explotación es importante que los procesos y actividades antes detalladas, sean ejecutadas con de excelente manera. Es por ello por lo que se define la creación un área especializada en este negocio (compra y explotación de carteras), la cual será responsable de implementar y mejorar continuamente cada uno de los procedimientos anteriores. El detalle de la estructura que conformará la nueva área y unidad de negocio se presenta en el plan de recursos humanos.

Asimismo, en términos operativos, se experimentará un crecimiento en la cantidad de empresas de cobranza con las cuales se trabajará.

Como definición interna, para que la gestión de cobranza sea efectiva y de calidad, un proveedor de cobranza no debe administrar más de 25 mil clientes deudores. Además, el equipo interno de SERBANC administrará la cobranza del 15% de las compras.

Entonces, función de las estimaciones de compra de cartera (15.200 millones), y un precio de compra de 2,15%; se estima que la deuda nominal será de 707.400 millones. Asimismo, considerando una deuda promedio de 2,5 millones se tiene que en el periodo de 4 años la cantidad de RUT adquiridos será de 282 mil.

Finalmente, la planificación de la cantidad de empresas de cobranza a trabajar viene dada por:

Industria	Estimación cantidad de Empresas Externas de Cobranza					Total
	Años 1 <i>2019</i>	Años 2 <i>2020</i>	Años 3 <i>2021</i>	Años 4 <i>2022</i>	Años 5 <i>2023</i>	
RUT TOTAL	72.602	68.878	72.602	68.878	-	282.960
RUT SBC	10.890	21.222	32.112	42.444		106.668
RUT ECE	61.711	120.258	181.969	240.516		604.454
N° ECE ACUM	2	5	7	10		10
N° ECE x Año	2	3	2	3		10

Tabla 4: Estimación empresas de cobranza externa  
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4, se puede observar que anualmente se irán incorporando al negocio 2 empresas externas, las cuales serán administradas y controladas en su desempeño por un jefe cobranza, que es parte de la nueva estructura de negocio. Estas empresas son remuneradas en función de la recuperación mensual que logren, vale decir, si no cobran nada, costo para SERBANC será cero.

## 8. PLAN DE RRHH

Para soportar el crecimiento en compras de carteras y el plan operacional antes detallado, se define una estructura “mixta” que estará compuesta por personal que se desempeña actualmente en SERBANC, sumado a un grupo de personas que serán contratados con exclusividad para este proyecto.

En la figura ilustración N°19, se presenta el organigrama para este proyecto.

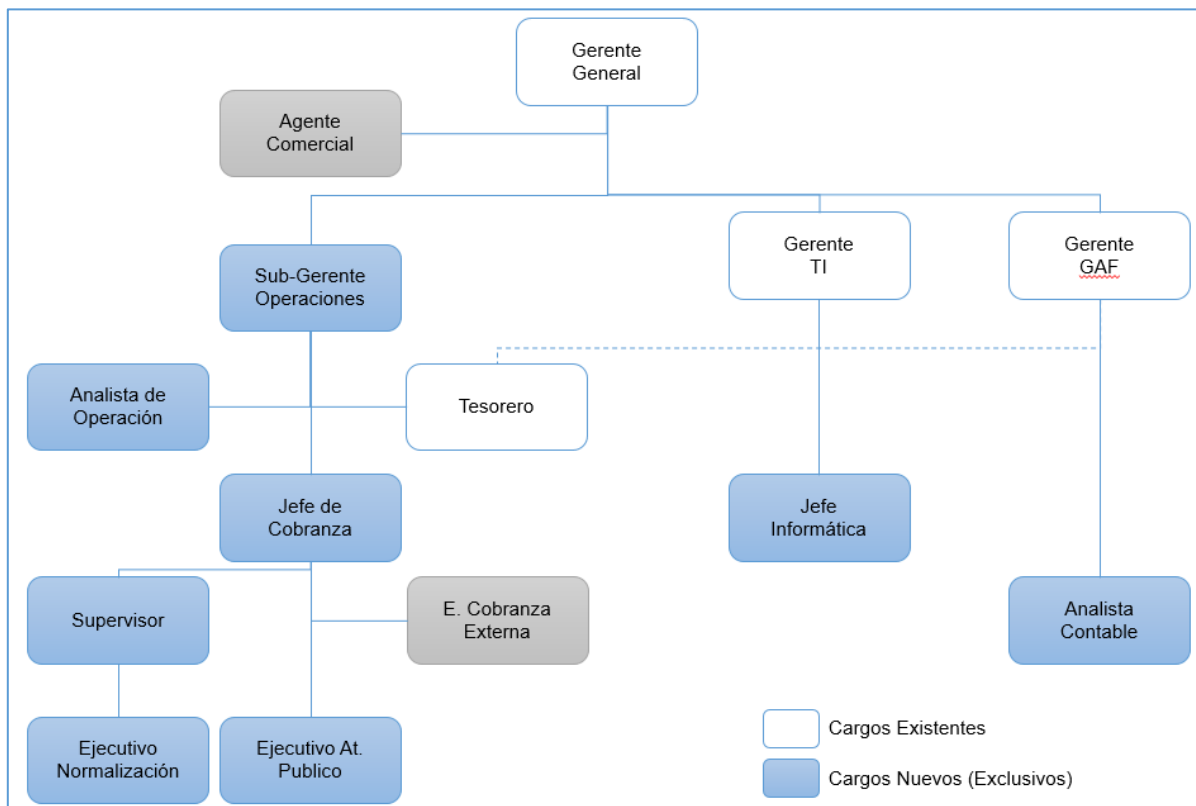


Ilustración 19: Propuesta de Organigrama Equipo Compra de Carteras  
Fuente: Elaboración propia.

En el organigrama se puede observar que los cargos que intervendrán en el proyecto, pero pertenecen a la planta actual de SERBANC, son: El Gerente General, Gerente de TI y Gerente de Administración y Finanzas (GAF) y el Tesorero.

Asimismo, los cargos que se reclutarán son: Agente Comercial, Sub-Gerente de Operaciones, Analista de Operaciones, Jefe de Cobranza, Jefe de Informática, Supervisor, Analista Contable, Ejecutivo de Normalización y Ejecutivo de Atención Público.

## 8.1. Plan de Incorporaciones

En el siguiente recuadro, tabla 5, se presenta el plan de cómo se irán incorporando los distintos cargos a la compañía.

PLAN DE INCORPORACIONES (Q)					
Cargo	2019	2020	2021	2022	2023
GERENTE OPERACIONES	1				
JEFE INFORMATICA	1				
ANALISTA DE OPERACIÓN	1				
JEFE DE COBRANZA	1				
SUPERVISOR		1			
EJECUTIVA ATENCIÓN PUBLICO	1		1		
ANALISTA CONTABLE	1				
<b>Sub TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		
EJECUTIVA DE NORMALIZACIÓN	4	4	4	4	
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	

Tabla 5: Resumen Plan de Incorporación nuevos cargos  
Fuente: Elaboración propia.

De la planificación, se tiene que el 42% de la dotación requerida se incorporará en mayo de 2019. Con esta dotación se abordan todas las funciones necesarias para la implementación y puesta en marcha del nuevo negocio. El resto del equipo serán incorporados durante los próximos 3 años, vale decir, entre 2020 y 2022.

Durante el primer año, el Jefe de Cartera tendrá entre sus responsabilidades la supervisión de los Ejecutivos de Normalización (4), responsabilidad que luego recaerá en el Supervisor, una vez que sea incorporado a la empresa en 2020.

Por otra parte, se tiene que la cantidad de ejecutivos de normalización a incorporar está supeditada a la cantidad clientes deudores con los trabajaran en la gestión de cobro. En este tipo de cobranzas (castigada) se establece que un ejecutivo no puede administrar más de 2.500 Rut.

## 8.2. Descripciones de Cargos

En este apartado, se presentan las principales responsabilidades de los cargos más relevantes, que intervienen en el proyecto.

### 8.2.1. Gerente General.

Las principales responsabilidades vienen dadas por:

- Liderar la gestión comercial con los proveedores durante todo el proceso de licitación de compra de cartera.
- Liderar el proceso de evaluación de cartera y asegurar que el precio de oferta que se defina sea acorde a las características del producto licitado.
- Presentar a los Inversionistas y Directorio cada proyecto de compra de cartera.
- Velar por que se reporten de manera oportuna y fidedigna los resultados de cada una de las carteras que se exploten.

- Disponer de los recursos necesarios para una óptima explotación de las carteras adquiridas.

#### 8.2.2. Gerente TI.

La principal responsabilidad para este proyecto es:

- Velar por el correcto y continuo funcionamiento de los servicios y sistemas informáticos requeridos para la gestión de cobro.

#### 8.2.3. Gerente Administración y Finanzas.

Sus principales responsabilidades para este proyecto son:

- Disponer de los recursos financieros, necesarios para la inversión de compra, de manera oportuna.
- Velar por conseguir instrumentos financieros lo más eficientes posible.
- Velar por mantener la salud financiera de la compañía.

#### 8.2.4. Agente Comercial.

Sus principales responsabilidades para este proyecto son:

- Generar los contactos con los cargos claves de los proveedores, que permitan posicionar a SERBANC y ser invitados a los procesos de licitación de venta de cartera.
- Influir en los proveedores para que la decisión de adjudicación sea favorable para SERBANC. Este cargo será remunerado, con un porcentaje asociado al valor de la compra, por el éxito de esta gestión.

#### 8.2.5. Sub-Gerente de Operaciones.

Las principales responsabilidades, son:

- Explotar de manera eficiente cada una las carteras que se compren.
- Cumplir con los objetivos generales, definidos en la evaluación de compra.
- Establecer los objetivos específicos y las metas de recuperación para cada una de las carteras.
- Definir las estrategias de cobro para las distintas carteras.
- Reportar, mensualmente, a la gerencia general los resultados de cada una las carteras.
- Mantener un equipo competente y motivado, alineado con las políticas de la compañía.
- Velar por la entrega de un servicio de postventa de calidad (proveedores).
- Velar por prestar un servicio de calidad a los clientes deudores, con bajas tasas de reclamo.
- Definir las políticas de regularización y descuento para cada una de las carteras.
- Seleccionar las empresas de cobranza con las cuales se trabajará.

#### 8.2.6. Jefe de Cobranza.

Las principales responsabilidades, son:

- Cumplir con la estrategia de cobranza definida y proponer mejoras a la misma.
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos específicos y metas de recuperación establecidos.
- Asegurar el cumplimiento y correcta utilización de las políticas de regularización y descuentos.

- Proponer las empresas de cobranza externas con las cuales se debe trabajar.
- Asegurar que se trabaja con las mejores empresas de cobranza externas.
- Controlar la gestión y resultado de las empresas externas de cobro.
- Supervisar el correcto desempeño, tanto del equipo de ejecutivos de atención público como del equipo de ejecutivos de normalización.

#### 8.2.7. Supervisor.

Las principales responsabilidades, son:

- Asegurar que el equipo de normalizadores cuente con todos los conocimientos y herramientas necesarias para la gestión de cobro. Asimismo, debe velar por mantener un equipo motivado y un clima laboral óptimo.
- Asegurar que los ejecutivos de normalización de las empresas externas cuenten con los conocimientos necesarios para cobrar este tipo de carteras.
- Capacitar continuamente a los equipos, tanto internos como externos.
- Asegurar altos niveles de desempeño del equipo interno de normalizadores.

#### 8.2.8. Ejecutivo de Normalización

Las principales responsabilidades, son:

- Gestionar el 100% de los casos que se asignen para cobro.
- Entregar toda la información necesaria y negociar con el deudor para obtener el pago de la obligación pendiente.
- Realizar una gestión de calidad, que asegure el mínimo número de reclamos parte de los deudores.
- Cumplir con las políticas de regularización y descuentos establecida.
- Cumplir con las metas mensuales de recupero que se definan.

#### 8.2.9. Jefe de Informática

Las principales responsabilidades, son:

- Disponer de manera oportuna de toda la información requerida para el proceso de evaluación de cartera.
- Asegurar el correcto funcionamiento del sistema de gestión de cobranza.
- Asegurar que toda la información se encuentra cargada en el sistema de gestión.
- Enviar mensualmente las asignaciones a las empresas externas de cobranza.

#### 8.2.10. Analista de Operación

Las principales responsabilidades, son:

- Segmentar las distintas carteras de cobro, para maximizar las probabilidades de recuperación.
- Generar informes de gestión, que permita monitorear la productividad de los distintos equipos de cobranza y el desempeño de las carteras.
- Ejecutar de manera eficiente las acciones complementarias de cobranza, tales como envío de mailing, envío SMS, etc.

## 9. PLAN FINANCIERO

### 9.1. Inversión

Como se planteó en el apartado 5.3 “Proyección del negocio”, SERBANC ha establecido un presupuesto limitado de inversión para la compra de carteras, que será de 3.800 millones de pesos promedio anuales por lo próximos 4 años. La restricción presupuestaría está dada porque el Directorio de la compañía tomó la decisión de no invitar inversionistas externos en esta primera etapa, hasta que el negocio alcance una “estabilidad”.

Considerando el presupuesto de inversión, en la tabla 6 se presenta el plan de inversiones para los próximos 4 años, detallado por institución financiera:

Industria	PLAN DE INVERSIÓN: COMPRA DE CARTERAS CASTIGADAS (M\$)					Total
	Años 1 2019	Años 2 2020	Años 3 2021	Años 4 2022	Años 5 2023	
BANCO 1	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ 700.000	\$ -	\$ 2.800.000
BANCO 2	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ -	\$ 6.000.000
BANCO 3	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ -	\$ 2.000.000
BANCO 4	\$ 200.000	\$ -	\$ 200.000	\$ -	\$ -	\$ 400.000
BANCO 5	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 4.000.000
TOTAL	\$ 3.900.000	\$ 3.700.000	\$ 3.900.000	\$ 3.700.000	\$ -	\$ 15.200.000

Tabla 6: Plan de Inversión compra de carteras  
Fuente: Elaboración propia.

Esta compra inversión en compra de cartera, implica que se adquirirán un total aproximado de 707 mil millones de pesos en cuentas por cobrar, en valor nominal. La planificación anual se presenta en la tabla 7:

Industria	Saldo Insoluto Comprado (M\$)					Total
	Años 1 2019	Años 2 2020	Años 3 2021	Años 4 2022	Años 5 2023	
BANCO 1	\$ 32.577.621	\$ 32.577.621	\$ 32.577.621	\$ 32.577.621	\$ -	\$ 130.310.485
BANCO 2	\$ 69.809.188	\$ 69.809.188	\$ 69.809.188	\$ 69.809.188	\$ -	\$ 279.236.753
BANCO 3	\$ 23.269.729	\$ 23.269.729	\$ 23.269.729	\$ 23.269.729	\$ -	\$ 93.078.918
BANCO 4	\$ 9.307.892	\$ -	\$ 9.307.892	\$ -	\$ -	\$ 18.615.784
BANCO 5	\$ 46.539.459	\$ 46.539.459	\$ 46.539.459	\$ 46.539.459	\$ -	\$ 186.157.835
TOTAL	\$ 181.503.889	\$ 172.195.998	\$ 181.503.889	\$ 172.195.998	\$ -	\$ 707.399.774

Tabla 7: Resumen compra de carteras, en saldo insoluto (M\$)  
Fuente: Elaboración propia.

Las compras se realizarán a 5 entidades financieras, de acuerdo con la periodicidad ellos poseen de manera interna, para los procesos de licitaciones. Estas frecuencias son:

- 2 veces al año (2 instituciones financieras).
- 1 vez por año (2 instituciones financieras).
- cada 2 años (1 institución financiera).

Se consideran que las compras serán de carteras castigadas asociadas a créditos sin garantías, es decir, tarjetas y líneas de créditos, consumos y créditos consolidados.

Por otra parte, como se establecía anteriormente, administraran aproximadamente 282 mil clientes. En la siguiente tabla 8, se puede observar cómo se estima que será la incorporación anual de los clientes deudores, por entidad financiera:

Industria	Cantidad de Clientes					Total
	Años 1 2019	Años 2 2020	Años 3 2021	Años 4 2022	Años 5 2023	
BANCO 1	\$ 13.031	\$ 13.031	\$ 13.031	\$ 13.031	\$ -	\$ 52.124
BANCO 2	\$ 27.924	\$ 27.924	\$ 27.924	\$ 27.924	\$ -	\$ 111.695
BANCO 3	\$ 9.308	\$ 9.308	\$ 9.308	\$ 9.308	\$ -	\$ 37.232
BANCO 4	\$ 3.723	\$ -	\$ 3.723	\$ -	\$ -	\$ 7.446
BANCO 5	\$ 18.616	\$ 18.616	\$ 18.616	\$ 18.616	\$ -	\$ 74.463
TOTAL	\$ 72.602	\$ 68.878	\$ 72.602	\$ 68.878	\$ -	\$ 282.960

Tabla 8: Resumen compra de carteras, en cantidad de Clientes.  
Fuente: Elaboración propia.

## 9.2. Ingresos

Para estimar los ingresos que tendrá el proyecto, se realizan los siguientes supuestos:

- Se estima un precio de compra promedio de un 2,04%
- Dada la historia de compras anteriores, se tiene que la tasa esperada de recuperación será de 1,98 veces el precio de compra, al cabo de los 4 años.
- La distribución del ingreso, en términos porcentuales, presenta el comportamiento que se muestra en el gráfico de la ilustración 20.

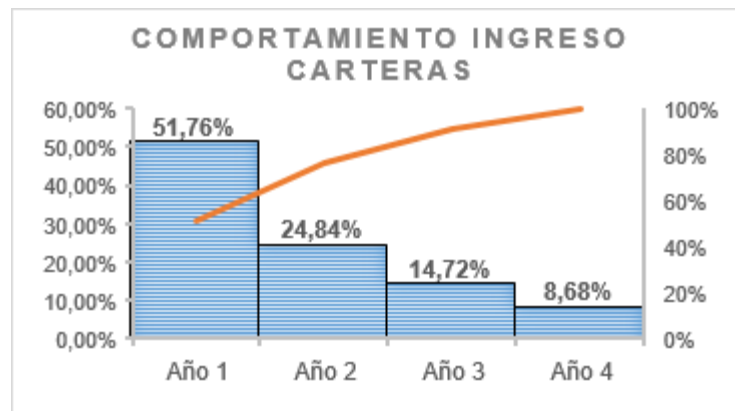


Ilustración 20: Comportamiento del ingreso de las carteras castigadas, en cuatro años.  
Fuente: Elaboración propia.



En función de los supuestos anteriores, se estima que los ingresos serán de 4.967 millones de pesos, como promedio anual, para los próximos 5 años. A continuación, se presenta el detalle de los ingresos en la tabla 9:

<b>PLAN DE INGRESOS: COMPRA DE CARTERAS CASTIGADAS (M\$)</b>						
Industria	Años 1	Años 2	Años 3	Años 4	Años 5	Total
	2019	2020	2021	2022	2023	
BANCO 1	\$ 352.371	\$ 873.855	\$ 1.143.214	\$ 1.302.548	\$ 1.050.422	\$ 4.722.410
BANCO 2	\$ 503.387	\$ 1.751.752	\$ 2.378.140	\$ 2.748.967	\$ 2.414.407	\$ 9.796.654
BANCO 3	\$ 125.847	\$ 563.785	\$ 780.779	\$ 909.288	\$ 846.751	\$ 3.226.450
BANCO 4	\$ 100.677	\$ 148.996	\$ 177.637	\$ 194.520	\$ 93.842	\$ 715.672
BANCO 5	\$ 167.796	\$ 1.087.304	\$ 1.537.691	\$ 1.804.507	\$ 1.777.401	\$ 6.374.699
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.250.078</b>	<b>\$ 4.425.692</b>	<b>\$ 6.017.461</b>	<b>\$ 6.959.830</b>	<b>\$ 6.182.824</b>	<b>\$ 24.835.885</b>

Tabla 9: Resumen proyección de ingresos anuales por entidad financiera.

Fuente: Elaboración propia.

### 9.3. Costos

A continuación, se detallan los costos asociados a este proyecto:

#### 9.3.1. Costos Fijos

Para el proyecto se consideran como costos fijos:

- **Arriendo:** Se considera un costo fijo de arriendo de 500 mil pesos mensuales. Este arriendo es tan sólo a modo referencial, por el espacio físico que utilizará el nuevo equipo dentro de las instalaciones que posee la compañía. Ya que no será necesario salir a arrendar oficinas adicionales, puesto que SERBANC cuenta con espacio disponible para absorber este proyecto. El concepto de arriendo será para poder solventar el aumento de electricidad y agua que se pueda experimentar por el hecho de incorporar 24 personas.
- **Remuneraciones:** Es el costo de las nuevas personas y cargos que se incorporan para ser parte de la nueva área de la empresa, que será responsable de la compra y explotación de carteras castigadas.

En la tabla 10, se detalla el costo fijo para el proyecto en cuestión:

<b>ESTIMACIÓN DE COSTOS FIJOS (M\$)</b>						
Tipo Costo Fijos	Años 1	Años 2	Años 3	Años 4	Años 5	Total
	2019	2020	2021	2022	2023	
Remuneraciones	\$ 143.697	\$ 221.517	\$ 289.463	\$ 339.299	\$ 87.930	\$ 1.081.907
Arriendo	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 30.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 149.697</b>	<b>\$ 227.517</b>	<b>\$ 295.463</b>	<b>\$ 345.299</b>	<b>\$ 93.930</b>	<b>\$ 1.111.907</b>

Tabla 10: Resumen proyección de ingresos anuales por entidad financiera.

Fuente: Elaboración propia.

#### 9.3.2. Costos Variables

En el caso de los costos variables, se consideran los siguientes ítems:

- Comisiones ECE: Las empresas de cobranzas externas serán remuneradas a través de comisiones, las cuales serán un 25% de los ingresos que logren recuperar.
- Evaluación: Se ha establecido que el proceso de evaluación de cartera será considerado como un servicio, por cuanto cada vez que la empresa gane una licitación de venta de cartera, deberá pagar al comité un 2,5% (+ IVA) del precio de adjudicación. Este valor será pagado en un periodo de doce meses.
- Gestor Comercial: Al igual que el costo de evaluación, el gestor comercial obtendrá un incentivo equivalente al 0,5% del precio de adjudicación, cada vez que la empresa gane una licitación, monto a pagar en idéntico también en doce meses.
- Otros Operaciones: El costo del servicio que brinda tanto Servipag, como canales de recaudación, y la cámara de comercio, des-publicación boletín comercial), dependerá de los ingresos que se generan por concepto de cobranza, y son de un 0,3% en su conjunto.

En la tabla 11, se presentan los costos variables para cada uno de los años del proyecto:

<b>ESTIMACIÓN DE COSTOS VARIABLES (M\$)</b>						
<b>Tipo Costo Fijos</b>	<b>Años 1</b>	<b>Años 2</b>	<b>Años 3</b>	<b>Años 4</b>	<b>Años 5</b>	<b>Total</b>
	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	
Comisiones ECE	\$ 312.519	\$ 1.106.423	\$ 1.504.365	\$ 1.739.958	\$ 457.977	\$ 5.121.242
Evaluación	\$ 36.940	\$ 113.050	\$ 113.050	\$ 113.050	\$ 27.519	\$ 403.608
Gestor comercial	\$ 6.208	\$ 19.000	\$ 19.000	\$ 19.000	\$ 4.625	\$ 67.833
Otros Operación	\$ 3.750	\$ 13.277	\$ 18.052	\$ 20.879	\$ 18.548	\$ 74.508
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 359.418</b>	<b>\$ 1.251.750</b>	<b>\$ 1.654.468</b>	<b>\$ 1.892.887</b>	<b>\$ 508.669</b>	<b>\$ 5.667.191</b>

Tabla 11: Resumen proyección de ingresos anuales por entidad financiera.  
Fuente: Elaboración propia.

#### 9.4. Flujo de Caja

Se estiman los flujos esperado del proyecto, utilizando los siguientes supuestos:

- Horizonte de Evaluación: El proyecto será evaluado con un horizonte de 5 años.
- Tasa de descuento: Dado que la inversión será realizada a través del dueño de la compañía, vale decir, con recursos propios, se considera una tasa de un 15% que viene dada por la rentabilidad promedio del negocio principal.
- Exención de Impuesto: Los flujos no se encuentran afectos al impuesto de primera categoría (17%), debido a la naturaleza del proyecto.
- Depreciación: No se considera, debido a que el proyecto no considera bienes afectos a depreciación.

- Costos por concepto de Remuneraciones: Se considera un reajuste de un 3,2% anual, por concepto de ajuste en sueldo mínimo.

El flujo de caja estimado se presenta la tabla 12, siguiente:

FLUJO DE CAJA PROYECTO						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>1.250.078</b>	<b>4.425.692</b>	<b>6.017.461</b>	<b>6.959.830</b>	<b>6.182.824</b>	<b>24.835.885</b>
Costos fijos	<b>-149.697</b>	<b>-227.517</b>	<b>-295.463</b>	<b>-345.299</b>	<b>-93.930</b>	<b>-1.111.907</b>
Servicios						0
Sueldos	143.697	221.517	289.463	339.299	87.930	1.081.907
Arriendo	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	30.000
Costos variables	<b>-359.418</b>	<b>-1.251.750</b>	<b>-1.654.468</b>	<b>-1.892.887</b>	<b>-508.669</b>	<b>-5.667.191</b>
Comisión ECE	312.519	1.106.423	1.504.365	1.739.958	457.977	5.121.242
Evaluación	36.940	113.050	113.050	113.050	27.519	403.608
Gestor comercial (mkt)	6.208	19.000	19.000	19.000	4.625	67.833
Otros Operación	3.750	13.277	18.052	20.879	18.548	74.508
Ganancias de Capital						0
Depreciación Legal						0
Depreciación Legal						0
Pérdidas acumuladas						0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>740.963</b>	<b>2.946.425</b>	<b>4.067.530</b>	<b>4.721.644</b>	<b>5.580.225</b>	<b>18.056.786</b>
Impuestos						0
<b>Utilidad después impuestos</b>	<b>740.963</b>	<b>2.946.425</b>	<b>4.067.530</b>	<b>4.721.644</b>	<b>5.580.225</b>	<b>18.056.786</b>
Depreciación Legal	0	0	0	0	0	0
Ganancias de Capital	0	0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>740.963</b>	<b>2.946.425</b>	<b>4.067.530</b>	<b>4.721.644</b>	<b>5.580.225</b>	<b>18.056.786</b>
Inversión fija	<b>-3.900.000</b>	<b>-3.700.000</b>	<b>-3.900.000</b>	<b>-3.700.000</b>	<b>0</b>	<b>-15.200.000</b>
Bienes de Activo Inmovilizado						0
Valor residual						0
Inv. Capital Trabajo						0
Rec. Capital Trabajo						0
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-3.900.000</b>	<b>-3.700.000</b>	<b>-3.900.000</b>	<b>-3.700.000</b>	<b>0</b>	<b>-15.200.000</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>-3.159.037</b>	<b>-753.575</b>	<b>167.530</b>	<b>1.021.644</b>	<b>5.580.225</b>	<b>2.856.786</b>

<b>VAN (M\$)</b>	<b>1.386.907</b>
<b>TIR</b>	<b>16,4%</b>
<b>ROI</b>	<b>18,8%</b>

Tabla 12: Flujo de caja, proyecto compra y explotación de carteras.  
Fuente: Elaboración propia.

De la tabla anterior, se puede observar que los flujos comienzan a ser positivos al cabo del tercer año, alcanzo cifras interesantes a partir del cuarto. Asimismo, se puede apreciar que el VAN que se obtiene es de 1.386 millones de pesos, con una TIR positiva de 16,4% y una tasa de retorno sobre la inversión de un 18,8%. Todo esto hace que el proyecto sea muy atractivo desde el punto de vista económico.

## 9.5. Sensibilización

Si bien es el VAN y la TIR resultaron ser positivas para el escenario planteado, es importante evaluar que sucede con el proyecto bajo otro tipo de condiciones y escenarios.

Para realizar la sensibilización del proyecto, se definen las siguientes dos variables que pueden llegar a afectar la viabilidad del proyecto:

- Cumplimiento Plan de Compras: El proyecto puede variar de manera importante en función del éxito que se tenga en el plan de compras, ya que el proyecto se sustenta toda vez que exista un nivel mínimo de compras realizadas.

*Nota: Para realizar la sensibilización se consideran como escenarios los siguientes cumplimientos del plan de compra: 25%; 50%; 90%; 100% y un sobre cumplimiento de un 110%.*

- Eficiencia Tasa esperada: El proyecto tiene como supuesto que los ingresos serán un 3,96% de la deuda nominal adquirida. Según lo anterior, puede verse afectado si la tasa esperada no es efectiva.

*Nota: Para realizar la sensibilización se consideran como escenarios los siguientes niveles de efectividad de la tasa esperada: -3%; -2%; -1%; 0%; 1%; 2% y 3%.*

SENSIBILIZACION								
		Efectividad Tasa Esperada						
VAN (M\$)	\$1.386.907	-3%	-2%	-1%	0%	1%	2%	3%
Éxito Plan Compra	25%	-\$723.518	-\$672.098	-\$620.678	-\$569.258	-\$517.838	-\$466.419	-\$414.999
	50%	-\$225.722	-\$122.882	-\$20.043	\$82.797	\$185.637	\$288.476	\$391.316
	90%	\$570.751	\$755.862	\$940.974	\$1.126.085	\$1.311.196	\$1.496.308	\$1.681.419
	100%	\$769.869	\$975.548	\$1.181.228	\$1.386.907	\$1.592.586	\$1.798.266	\$2.003.945
	110%	\$968.987	\$1.195.235	\$1.421.482	\$1.647.729	\$1.873.976	\$2.100.224	\$2.326.471

		Efectividad Tasa Esperada						
TIR	16,4%	-3%	-2%	-1%	0%	1%	2%	3%
Éxito Plan Compra	25%	-5,5%	-4,5%	-3,5%	-2,4%	-1,4%	-0,4%	0,6%
	50%	6,4%	7,5%	8,5%	9,6%	10,7%	11,8%	12,9%
	90%	12,2%	13,4%	14,5%	15,7%	16,8%	17,9%	19,1%
	100%	13,0%	14,2%	15,3%	16,4%	17,6%	18,7%	19,9%
	110%	13,6%	14,8%	15,9%	17,1%	18,2%	19,4%	20,6%

		Efectividad Tasa Esperada						
ROI	18,8%	-3%	-2%	-1%	0%	1%	2%	3%
Éxito Plan Compra	25%	-7,0%	-5,7%	-4,4%	-3,2%	-1,9%	-0,6%	0,7%
	50%	7,6%	8,9%	10,2%	11,5%	12,8%	14,1%	15,4%
	90%	14,1%	15,4%	16,7%	18,0%	19,3%	20,6%	21,9%
	100%	14,9%	16,2%	17,5%	18,8%	20,1%	21,4%	22,7%
	110%	15,6%	16,9%	18,2%	19,5%	20,8%	22,0%	23,3%

Tabla 13: Sensibilización en función del Plan de compra y la Tasa esperada.  
Fuente: Elaboración propia.

De la tabla 13 se puede apreciar que, desde el punto de vista del VAN, el proyecto es atractivamente viable con un cumplimiento mínimo del 90% del plan de compras y como máximo una caída de un 2% en la efectividad de la tasa esperada. Finalmente, el mejor escenario para el proyecto se experimenta con un sobrecumplimiento en ambas variables (110% y 3\$, respectivamente), ya que de esa manera se obtiene una TIR de 20,6%.

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A diferencia de países, como Estados Unidos, España e incluso Colombia, en Chile el mercado de la venta de carteras castigadas es incipiente. Este mercado proyecta un crecimiento para los próximos años, que viene dado por el aumento que han experimentado las colocaciones de créditos sin garantía y por consiguiente el crecimiento de los castigos de las deudas asociadas a dichos créditos.

Por otra parte, las entidades financieras que son proveedoras de las carteras están cada vez más abiertas a realizar ventas de deudas castigadas, lo que propicia el crecimiento de la industria.

El estudio permitió determinar que, si bien los proveedores consideran importante el precio de oferta, también es relevante que la propuesta de valor de los oferentes considere un servicio de postventa de calidad, tanto para ellos como para los clientes deudores.

Se identifica que uno de los procesos clave del negocio, está dado por realizar una exhaustiva evaluación de la cartera a comprar. Para esto es importante que el proveedor entregue la mayor cantidad de información posible relativa a los deudores y créditos que se están vendiendo. De esta manera la evaluación podrá determinar de con mayor grado de exactitud el precio “más justo” y con esto acercarse a las expectativas del vendedor.

Otro aspecto relevante para el éxito del proyecto viene dado por conformar un equipo con dedicación exclusiva para este negocio. Este equipo debe contar con las competencias requeridas, puesto que la cobranza de cuentas castigadas presenta niveles de dificultad mayor. Se debe considerar que los deudores no han regularizado su situación en dos años y tras haber sido intensamente gestionados por los bancos previo a la venta.

En términos económicos, el proyecto alcanzará éxito toda vez que el plan de compras se cumpla en al menos un 90% de los estimado. Para esto, es de vital importancia la gestión que debe realizar el agente comercial con los proveedores. Entre mayor sea la cantidad de licitaciones en la cuales se participe, aumentarán de manera considerable las probabilidades de éxito de adjudicación.

En cuanto a las recomendaciones que se pueden mencionar para el éxito de este proyecto, se tiene:

- Analizar de manera oportuna los proyectos de ley y/o modificaciones, que se puedan definir para normar el uso de datos personal, ya que la comunicación con los deudores es clave para lograr las recuperaciones que se estiman en cada una de las evaluaciones de cartera.
- Investigar continuamente las nuevas tecnologías que ofrece el mercado, contactar a las personas, considerando que cada vez las personas hablan menos por teléfono más aun sin se les llama desde un servicio de venta o cobranza.
- Mantener siempre y adecuadamente capacitado al personal, ya que los clientes deudores poseen mayores conocimientos respecto sus derechos y deberes como consumidores y por ende están más empoderados.
- Para una segunda etapa, se recomienda conformar un equipo especialista en renegociar deudas, considerando que la mayoría de las personas no tiene la capacidad financiera de solucionar su deuda a través de un pago único total.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Bloomberg. (14 de 11 de 2005). Bloomberg Businessweek. Obtenido de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2005-11-13/debt-collection-puts-on-a-suit>
- Encore Capital Group. (07 de Noviembre de 2017). Announces Third Quarter 2018 Financial Results. Obtenido de <https://www.encorecapital.com/?press-release=encore-capital-group-announces-third-quarter-2018-financial-results>
- Idealista News. (18 de 02 de 2018). Idealista News. Obtenido de ABC Economía: <https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2018/02/13/764073-la-banca-suelta-mas-lastre-inmobiliario-que-nunca-vende-51-000-millones-en-un-solo>
- Megias, J. (26 de 03 de 2014). Javiermegias.com. Obtenido de <https://javiermegias.com/blog/2014/03/calcular-tamano-mercado-tam-sam-som/>
- SERBANC S.A. (2018). Manual de la Calidad Serbanc. Santiago: Publicación Interna.
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile. (16 de Febrero de 2018). Serie: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de Bancos. Obtenido de [https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/Info\\_Fin\\_11249\\_17017.pdf](https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/Info_Fin_11249_17017.pdf)

## 12. ANEXOS Y APÉNDICE



## Anexo A: Cálculo tamaño de mercado, método TAM, SAM, SOM.

CASTIGOS ANUALES BANCOS (en Millones de peso)											
N°	Institución Financiera	dic-18		dic-17		dic-16		dic-15		dic-14	
		Castigo Eje	Rec. Castigo	Castigo Eje	Rec. Castigo	Castigo Eje	Rec. Castigo	Castigo Eje	Rec. Castigo	Castigo Eje	Rec. Castigo
1	Banco Bice	3.673	1.162	3.482	817	5.401	1.310	5.141	1.134	3.135	732
2	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile			83.878	23.693	77.034	19.486	96.960	25.729	102.249	24.083
3	Banco BTG Pactual Chile	0	0	0	0	0	0	0	0		
4	Banco Consorcio	4.001	683	3.725	858	4.932	1.183	5.705	1.071	5.733	936
5	Banco de Chile	292.925	60.579	318.790	49.479	277.058	46.842	256.556	52.949	254.355	46.309
6	Banco de Crédito e Inversiones	241.185	53.554	212.793	48.339	191.267	45.494	229.964	50.624	189.248	39.844
7	Banco de la Nación Argentina			0	0	0	0	0	29	0	1
8	Banco del Estado de Chile	236.124	68.697	189.886	64.700	164.685	80.209	148.978	88.443	147.766	83.938
9	Banco do Brasil S.A.	98	0	0	0	0	15	1.310	0	0	0
10	Banco Falabella	104.454	20.154	77.128	14.979	58.143	16.371	55.145	13.597	48.444	12.540
11	Banco Internacional	5.729	2.190	12.091	2.222	8.813	2.291	13.223	3.338	7.226	3.484
12	Banco Ripley	98.780	29.530	91.117	28.131	90.408	29.522	89.924	28.152	67.437	27.496
13	Banco Santander-Chile	412.753	88.481	386.928	83.315	391.816	78.299	391.362	68.140	343.396	58.977
14	Banco Security	37.377	6.287	41.626	2.553	25.601	3.978	30.860	4.492	20.393	3.403
15	HSBC Bank (Chile)	0	259	0	3	40	1.578	10.638	5	0	0
16	Itaú Corpbanca	274.401	48.468	211.194	31.565	202.528	23.270	165.027	28.556	145.323	32.953
17	JP Morgan Chase Bank, N.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Scotiabank Chile	260.173	51.596	146.473	44.800	114.148	46.398	94.796	42.948	60.650	29.662
19	The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>1.971.673</b>	<b>431.640</b>	<b>1.779.111</b>	<b>395.454</b>	<b>1.611.874</b>	<b>396.246</b>	<b>1.595.589</b>	<b>409.207</b>	<b>1.395.355</b>	<b>364.358</b>
<b>Castigo Puro</b>		<b>1.540.033</b>		<b>1.383.657</b>		<b>1.215.628</b>		<b>1.186.382</b>		<b>1.030.997</b>	

Valor Dólar	\$	670
-------------	----	-----

	Millones \$	Millones US\$	IF's consideradas
M° TOTAL (TAM)	1.540.033	2.299	Todas
M° a SERVIR (SAM)	1.363.399	2.035	(5, 6, 10, 12, 13, 14, 16 y 18)
M° a CONSEGUIR (SOM)	789.872	1.179	(13, 14, 16 y 18)

Tabla 14: Calculo tamaño Mercado, método TAM, SAM, SOM  
Fuente: Elaboración propia.

## Anexo B: Tratamiento de la Información

Para el éxito del negocio, el tratamiento de la información es relevante y tiene distintos alcances. Es por esto que, en este apartado, se presentan los aspectos más importantes a considerar.

Primero se define que se entiende por información para esta industria.

**Información:** Es el conjunto de datos asociados a un RUT (Nombre, dirección particular, teléfono fijo y/o móvil, monto deuda, tipo de producto de la deuda, antigüedad de la deuda, avance del crédito, etc.)

En la ilustración N°21 se presenta los 3 ámbitos en los cuales la información impacta de manera importante.



*Ilustración 21: Áreas de impacto tratamiento de la Información  
Fuente: Elaboración propia.*

**Evaluación:** Cada vez que un banco procede a licitar una venta de cartera, junto con las bases de licitación entrega un archivo que contiene la base de datos de todos aquellos clientes deudores que conforman la cartera a vender. Dicha base de datos contiene toda la información de los RUT, salvo los datos demográficos.

**Cobranza:** Para que el proceso de cobro sea efectivo es fundamental contar con toda la información de la cartera adquirida, más los datos adicionales que se pueden anexar para enriquecer la información. (SERBANC S.A., 2018)

**Protección:** Dada la normativa vigente relacionada con la protección de los datos personales, los procesos descritos anteriormente deben asegurar el cumplimiento de lo establecido.

A continuación, se detalla cada una de los ámbitos antes mencionados:

# 1. Proceso Evaluación de Cartera

## 1.1. Diagrama de Flujo del Proceso

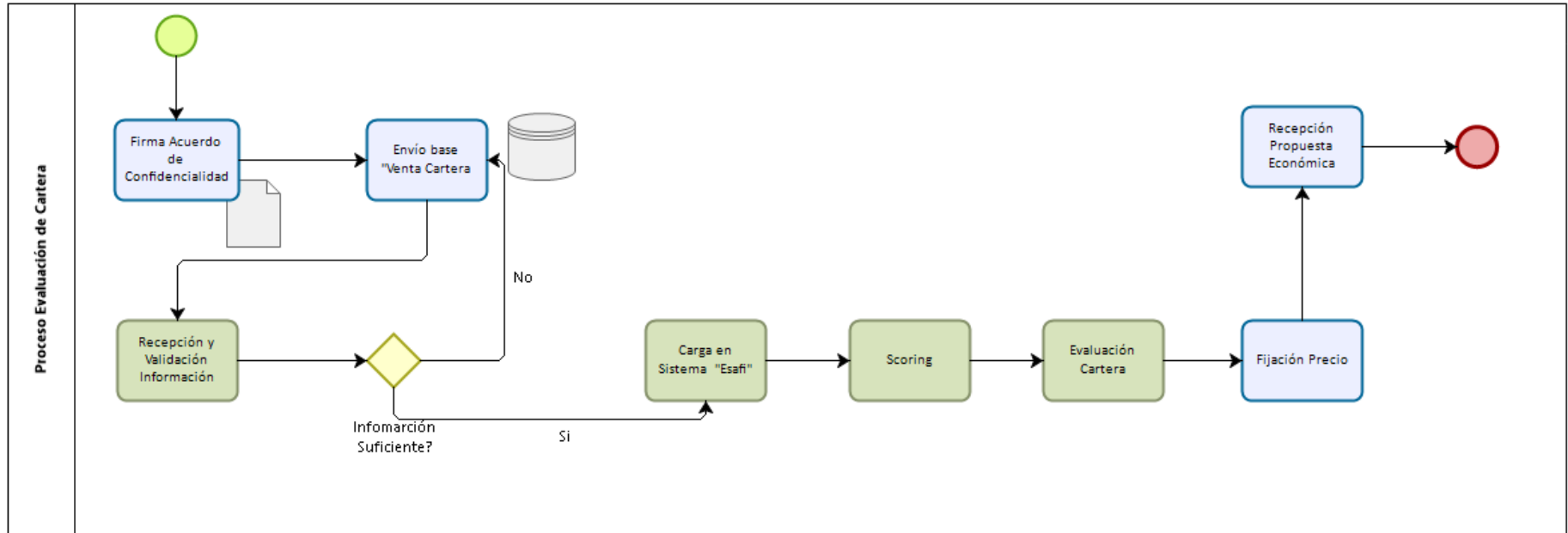


Ilustración 22: Diagrama de Flujo Evaluación de Cartera.  
Fuente: Elaboración propia.

## 1.2. Descripción de las actividades

Firma Acuerdo de Confidencialidad: En cada proceso de venta de cartera, las empresas invitadas a participar de la licitación deben firmar un acuerdo de confidencialidad donde se comprometen a resguardar y utilizar la información que recibirán sólo con fines asociados a la evaluación de cartera y fijación de precio.

*Responsable actividad: Sub-gerente de Operaciones*

Envío base “Venta Cartera”: Una vez recepcionado el acuerdo de confidencialidad firmado, el proveedor procede a enviar la base que contiene los casos que conforman la venta. Esta base contiene, en términos generales, los siguientes datos de cada deudor:

- RUT
- Nombre
- Producto adeudado
- Monto deuda
- Avance del crédito
- Fecha castigo
- Pagos (si existiesen)

*Responsable actividad: Proveedor*

Recepción y validación información: recibida la base de datos, se realiza un proceso de validación, donde se verifica:

- i. Que la cantidad total de casos y la suma total de la deuda sea la declara inicialmente por el proveedor en las bases de licitación.
- ii. La consistencia de la base, vale decir, que contenga los campos mínimos detallados en el punto anterior.

Si la validación resulta exitosa, se procede a cargar la información en el Sistema de administración de cobranza “Esafi”. Caso contrario, se remiten las observaciones al proveedor, para que este corrija y vuelva a enviar la base.

*Responsable actividad: Jefe de Informática*

Carga en sistema “Esafi”: Una vez que la base es validada, es cargada en el Sistema Esafi de acuerdo a los parámetros pre-establecidos para cada una de las carteras.

*Responsable actividad: Jefe de Informática*

Esafi: Es un sistema de desarrollo interno, que permite:

- i. Apoyar la evaluación de cartera.
- ii. Administrar las distintas carteras compradas, asignando grupos de deudores a las distintas empresas externas contratadas para la gestión de cobro.
- iii. Monitorear y controlar el desempeño de las distintas empresas y carteras.

Clasificación de Cartera (Scoring): Una vez que la cartera es cargada en Esafi, el sistema procede a anexar información de valor (datos de ubicabilidad históricos, deudas en otras carteras, comportamiento de pago, etc.). Toda esta información es clave para la siguiente actividad, Evaluación de Cartera.

*Responsable actividad: Jefe de Informática*

Evaluación de la Cartera: En esta actividad la información es clave, ya que entre mejor sea su calidad mejor será la predicción y proyección de los resultados posibles de obtener, y por ende el precio a ofertar puede estar más acorde a las expectativas del Proveedor.

En la evaluación se analiza la probabilidad de pago de los deudores que componen la cartera y cuanto de ellos regularizarían su deuda, lo que se obtiene a partir de los resultados histórico de carteras de similares características.

Adicionalmente, de esta evaluación se obtendrá:

- El Monto total estimado a recuperar (Ingresos).
- El plazo en el cual se estima recuperar la inversión (meses).

*Responsable actividad: Comité de Evaluación*

Fijación de Precio: Realizado el análisis anterior, el comité está en condiciones de fijar el precio que se ofertará. Es precio fluctuará entre un 1% y 2.5% del monto total adeudado.

*Responsable actividad: Comité de Evaluación*

Recepción propuesta económica: Finalmente, el proveedor recibe la propuesta económica de todos los oferentes y seleccionan la que más se ajusta a sus expectativas.

*Responsable actividad: Proveedor*

### 1.3. Medición

La efectividad de las acciones realizadas, se miden de la siguiente manera:

- i. Aceptación de la propuesta económica.
- ii. Cumplimiento de las proyecciones de recupero (ingresos)
- iii. Cumplimiento del plazo de retorno de la inversión (precio pagado).

### 1.4. Impacto

El impacto que genera el correcto tratamiento de la información, viene dado por:

Calidad: se refleja en una evaluación de cartera optima y que asegura un precio que es beneficioso para ambas partes (Serbanc-Proveedor).

Asimismo, los errores en la gestión de cobro posterior serán los mínimos por cuanto se mitiga el nivel de reclamos que pudiese existir.

Tiempo: La oportunidad con la cual se realizan las actividades es vital para cumplir con los indicadores mencionados en el punto anterior.

Monetario: Si el tratamiento de la información no es el adecuado, puede causar serios perjuicios para la empresa, ya que se estaría ofreciendo un precio desajustado a la realidad de la cartera y por ende puede conllevar a tener pérdidas cuantiosas, dada la envergadura de la inversión.

### 1.5. Costo

Dado que el desarrollo es interno no tiene mayor costo, salvo el tener una persona dedicada para todos los temas de mantención y nuevos desarrollos (jefe informático).

### 1.6. Elección Sistema Administración de Carteras

En caso de tener que seleccionar un nuevo sistema, éste debe ser capaz de:

- Administrar un gran volumen de información.
- Administrar un gran número de carteras.
- Parametrizable de acuerdo a reglas de negocio.
- Asignar bloques de cartera a distintas empresas de cobranza.
- Controlar y reportar por tipo de carteras, por empresa de cobranza, por producto, etc.
- Integrarse con ERP y un Sistema discador de llamados.
- Generar y controlar acuerdo de pagos y renegociaciones.

Nota: en la actualidad existen algunas soluciones “*world class*” que cumplen con gran parte de los descrito, pero su costo de implementación y mantención mensual es muy alto, considerando que el negocio aún es incipiente.

## 2. Proceso Cobranza de Cartera

### 2.1. Diagrama de Flujo del Proceso

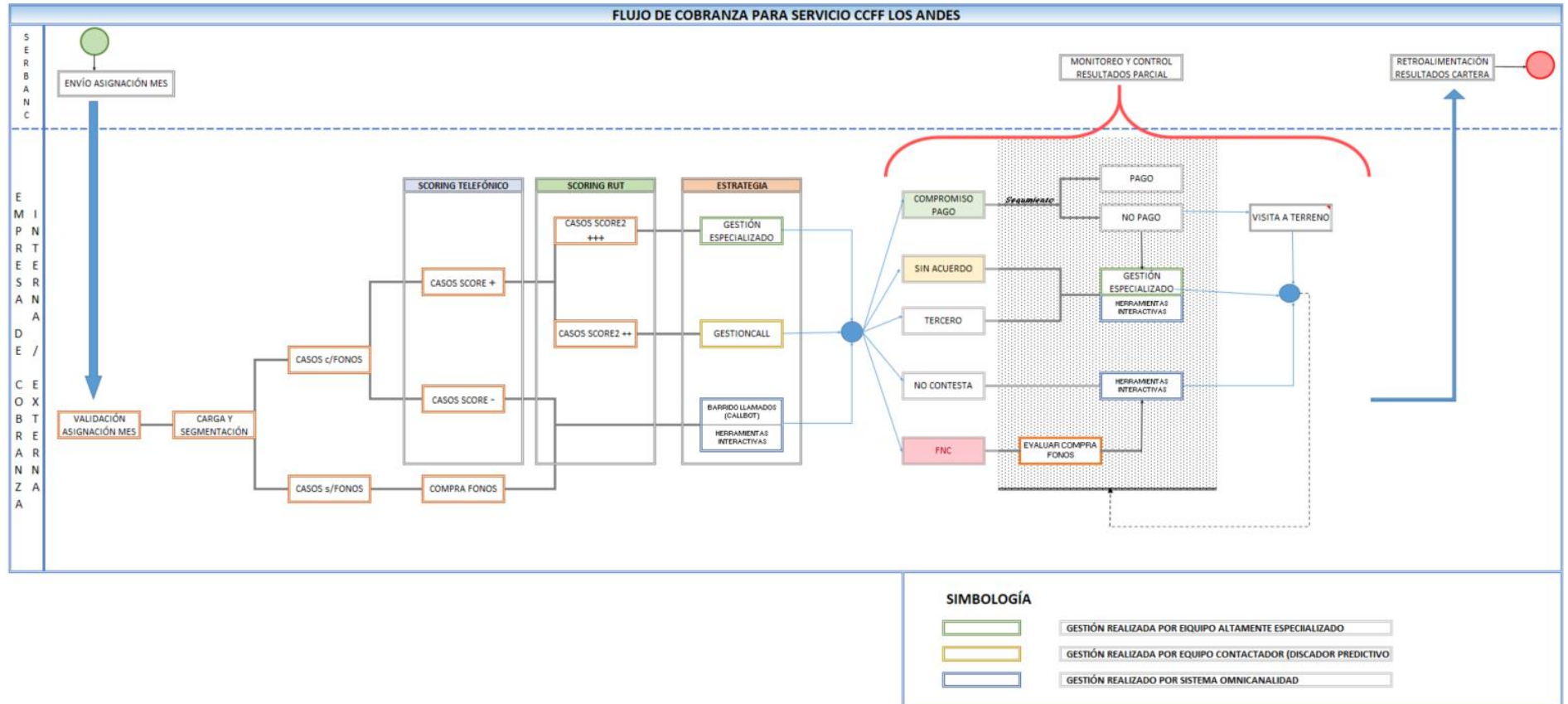


Ilustración 23: Diagrama de Flujo Proceso de Cobranza  
Fuente: Elaboración propia.

## 2.2. Descripción de las actividades

Envío asignación mensual: En Esafi se definen los bloques de asignación que serán gestionados por cada una de las empresas de cobranzas, de acuerdo a ciertas reglas de negocio. Una vez realizado lo anterior, se procede a enviar la asignación a cada uno de las ECE.

En el caso de SERBANC, el proceso de cobranza es como se ilustra en el flujo y sus actividades son:

Validación Asignación: Cada una de las empresas debe validar la consistencia de la información enviada, para comenzar con el proceso de cobro.

Carga y Segmentación: Realizada la validación, se procede a cargar al sistema de gestión y a segmentar la cartera. Esta segmentación consiste en separar la cartera en Rut con teléfono y Rut sin datos de contacto. En el caso de estos últimos, se activa un proceso de compra de información demográfica.

Scoring Telefónico: Una vez segmentada la cartera, los datos telefónicos son sometidos a un scoring que permite determinar aquellos donde ha existido algún tipo de comunicación previa.

En el caso de los Rut que poseen datos telefónicos, pero no se cuenta con historia previa, se procede a realizar una gestión de llamado a través de un Callbot o bien con herramientas interactivas (mail o SMS), en búsqueda de comunicación.

Scoring RUT: Los RUT que poseen datos telefónicos con historia positiva, son sometidos a un scoring para determinar la probabilidad de pago.

Estrategia de Cobranza: Una vez obtenido el resultado de la clasificación de los RUT, se procesa de definir la estrategia de cobranza. En términos generales, la estrategia establece que:

Los casos con alta probabilidad de pago son gestionados mediante un llamado telefónico, por Ejecutivos de cobranza con vasta experiencia en negociación.

Por otra parte, los casos con menor probabilidad de pago son llamados por un equipo de call center, con el objetivo de buscar deudores que manifiesten una intención de solucionar el problema, para que sean gestionados posteriormente por un ejecutivo experimentado.

Recepción gestiones de cobranza: Diariamente las empresas deben enviar archivos con la retroalimentación con el total de las gestiones de cobranza realizada. Estas gestiones son cargadas en el sistema Esafi, para análisis posteriores.

Monitoreo y Control de Resultados: Paralelo a la gestión de cobro, existe un monitoreo de las gestiones realizadas y un control del desempeño de cada gestor y del cumplimiento la estrategia definida.



Conforme exista desviación en los resultados, la táctica asociada a la estrategia definida es modificada durante el mes.

Retroalimentación Resultados: Una vez finalizado el mes, se procede a realizar un cierre de mes en el cual se informan los resultados del mes.

### 2.3. Medición

Los principales indicadores que se monitorean para medir la efectividad de las actividades realizadas son:

- % Contacto con deudores
- % Compromisos de pagos generados
- Efectividad compromisos de pagos
- Monto Recuperado diario y mensual
- % Recuperación (Recuperado v/s monto asignado)
- Cantidad de renegociaciones realizadas

### 2.4. Impacto

Calidad: se refleja que los deudores clientes son bien atendidos al momento del cobro y no generan reclamos en contra del proveedor o de Serbanc.

Tiempo: La idea es tratar de maximizar el recupero en el menor tiempo posible, por cuanto es fundamental que los procesos se lleven a cabo en tiempo y forma.

Monetario: es directo, ya que a través de la gestión de cobro se generan los ingresos del proyecto. Por cuanto el tratamiento de la información debe ser riguroso y sin errores.

### 2.5. Costo

Dado que el desarrollo es interno no tiene mayor costo, salvo el tener una persona dedicada para todos los temas de mantención y nuevos desarrollos (jefe informático).

### 2.6. Elección Sistema de gestión de cobranza.

En caso de tener que seleccionar un nuevo sistema, éste debe ser capaz de:

- Administrar un gran volumen de información.
- Administrar un gran número de carteras.
- Parametrizable de acuerdo a reglas de negocio.
- Asignar bloques de cartera a distintos grupos de ejecutivos.
- Controlar y reportar por tipo de carteras, por ejecutivo, por producto, etc.
- Integrarse con un Sistema discador de llamados.
- Generar y controlar acuerdo de pagos y renegociaciones.
- Integrarse a plataformas de gestiones masivas (email, SMS, IVR, etc.)

### **3. Protección:**

Dada la normativa vigente, es de suma importancia resguardar la información de los Clientes-Deudores y asegurar que sus datos personales sólo serán utilizados para realizar la gestión de cobro del producto adquirido.

Para esto Serbanc ha implementado una serie de proceso y protocolos que apuntan a la seguridad de la información. Asimismo, el tratamiento de la información se realiza en bases independiente, vale decir, para cada proveedor se maneja una base de datos donde se alojan todas las carteras que se adquieran a dicha institución.

En resumen, la información y su tratamiento juegan un rol sumamente importante en este negocio, por lo cual se sigue apoyarse en sistemas robustos que permitan abordar de manera óptima las tres aristas antes detalladas.