



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

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA APERTURA DE OFICINAS DE COBRANZA EN
REGIONES**

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

NELSON ALFREDO ARIAS EVANS

**PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
PABLO SANHUEZA RAHMER**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

RESUMEN

El presente trabajo de tesis, tuvo como objetivo desarrollar un modelo de negocios para la apertura de oficinas de cobranza en regiones.

Este estudio, considera la empresa de cobranzas LÓPEZ S.A. que tiene más de 30 años de experiencia en el área de cobranza de cotizaciones previsionales, con cobertura en la Región Metropolitana.

Por su parte, existe una demanda por servicios de cobranza en regiones que viene dada por los clientes directos de LÓPEZ S.A.; AFP Capital S.A., A.F.P. Provida S.A. A.F.P. Habitat S.A. y Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), materia que genera una oportunidad de crecimiento para la expansión del negocio.

Los métodos utilizados para este proyecto, consistieron en recopilar información relevante del mercado de la cobranza previsional y sus competidores, lo que permitió definir mercado objetivo y potencial así como la propuesta de valor que ofrece LÓPEZ S.A. en el mercado en el cual participa.

Los resultados obtenidos después de desarrollar el proyecto, entregan una evaluación económica favorable para la expansión de la empresa que, sumado a sus fortalezas, experiencia y conocimiento del mercado, presenta las mejores condiciones para replicar su modelo operacional y expandirse a regiones aprovechando las ventajas tecnológicas que ofrece hoy este mercado y que permiten gestionar la cobranza desde Santiago. El proyecto que se encuentra evaluado a 10 años y que requiere una inversión inicial de \$150.000.000 (ciento cincuenta millones de pesos), entrega un VAN positivo igual a \$347.902.063, una TIR=31% y un PAYBACK igual a 5 años, 5 meses.

La implementación de este proyecto presenta bajo riesgo, atendido a que se cuenta con los clientes, una demanda por servicios de cobranza creciente, un marco legal regulado y un mercado respecto del cual se tiene un valioso know how.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	5
2. Antecedentes	5
3. Objetivos	6
4. Marco conceptual	6
5. Método	6
6. Investigación de Mercado	7
6.1 Tendencias del Mercado	8
6.2 Definición de Mercado Objetivo	9
6.3 Determinación de la demanda potencial	11
6.3.1 Participación de Mercado en Santiago	11
6.3.2 Porcentaje de participación de los distintos sectores	12
6.3.3 Crecimiento del Mercado	13
6.4 Análisis Competidores	14
7. Análisis Estratégico	16
7.1 Una empresa más sustentable en el tiempo	16
7.2 Análisis FODA	16
7.3 Análisis modelo Canvas	19
7.3.1 Segmentos de Mercado	19
7.3.2 Propuesta de Valor	19
7.3.3 Canales	20

7.3.4 Relaciones con Clientes	20
7.3.5 Fuentes de Ingreso	20
7.3.6 Recursos Clave	21
7.3.7 Actividades Clave	22
7.3.8 Asociaciones Clave	22
7.3.9 Estructura de Costos	23
8. Análisis Financiero	23
8.1 Flujo de Caja	24
8.1.1 Implementación año 1	26
8.1.2 Implementación año 2	26
8.1.3 Implementación año 3	27
8.2 Evaluación económica	27
9. Conclusiones	28
10. Bibliografía	28
11. Índice de Tablas	
Tabla 6.2 Tribunales dependientes de la Corte de Apelaciones de La Serena	9
Tabla 6.2.1 Ciudades con el mayor número de causas ingresadas año 2013.	10
Tabla 6.3.1 Porcentajes de participación por cliente	11
Tabla 6.3.2 Cálculo participación de mercado	12
Tabla 6.3.3 Cálculo tasa promedio crecimiento mercado	14

Tabla 6.4 Tabla competidores	15
Tabla 8.1 Determinación gasto receptores judiciales	25
12. Índice de Figuras	
Figura 6.3.2 Asignación de juicios, plan de implementación a tres años	13
Figura 6.4.1 Clientes por oficina de cobranza	16
Figura 7.2 Matriz FODA	18
13. Índice de Anexos	
Tabla N°6.3 Mercado Objetivo / Tribunales con mayor número de ingreso de causas por ciudad	29
Tabla N° 8.1.1 Flujo de Caja año 1	33
Tabla N° 8.1.2 Flujo de Caja año 2	34
Tabla N° 8.1.3 Flujo de Caja año 3	35
Tabla N° 8.2 Flujo del Proyecto	36

1. Introducción

El siguiente trabajo de tesis, tiene por objeto desarrollar un modelo de negocios para la apertura de oficinas de cobranza en regiones.

Lo anterior, atendido a que existe una demanda por servicios de cobranza que se evaluará para determinar la factibilidad de instalar oficinas en regiones.

Dicha evaluación, considera la empresa de cobranzas LÓPEZ S.A. que tiene más de 30 años de experiencia en el área de cobranza de cotizaciones previsionales y cobertura en la Región Metropolitana.

Por su parte, la demanda por servicios de cobranza en regiones viene dada por los clientes directos de LÓPEZ S.A.; AFP Capital S.A., A.F.P. Provida S.A. A.F.P. Habitat S.A. y Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), materia que genera una oportunidad de crecimiento para la expansión del negocio.

2. Antecedentes

LÓPEZ S.A. es una empresa que nace el año 1982, a un año de haberse implementado en Chile el nuevo Sistema Previsional de Pensiones a través de la creación de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). El giro específico de LÓPEZ S.A. es la cobranza de cotizaciones previsionales morosas con cobertura en la Región Metropolitana.

Por su parte, existe una demanda por servicios de cobranza en regiones, manifestada por los actuales clientes de la empresa de cobranzas LÓPEZ S.A. Estos clientes son: AFP HABITAT S.A., AFP PROVIDA S.A., AFP. CAPITAL S.A. y Asociación Chilena de Seguridad.

Dicha demanda obedece principalmente, a que las empresas de cobranzas además de mantener buenos indicadores de resultado en la gestión de cobro, deben proveer de información a las AFP's, dada la alta solicitud de requerimientos que deben responder a su entidad fiscalizadora la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones y a los propios afiliados que demandan conocer el estado de pago de sus cotizaciones previsionales. Esta última condición de información, es la que motiva principalmente a los clientes de LOPEZ S.A. a solicitar su ampliación de servicio de cobranza en regiones, materia que abordará este estudio.

La comprensión de los requerimientos de los clientes durante todos estos años, ha permitido a LOPEZ S.A. alinear su estrategia de negocio con una de las necesidades más importantes de sus clientes, como es información clara y oportuna, haciendo de esto una ventaja competitiva para LÓPEZ S.A. en la industria de la cobranza previsional.

3. Objetivos

Desarrollar un modelo de negocios para la apertura de oficinas de cobranza en regiones.

4. Marco conceptual

El año 1980, mediante la dictación del Decreto Ley N° 3.500, se establece el Nuevo Sistema de Pensiones derivado de la Capitalización Individual.

En dicho cuerpo legal en su Artículo 19, se señala que “Las cotizaciones establecidas en este Título deberán ser declaradas y pagadas por el empleador, el trabajador independiente o la entidad pagadora de subsidios, según corresponda, en la Administradora de Fondos de Pensiones a que se encuentre afiliado el trabajador, dentro de los diez primeros días del mes siguiente a aquél en que se devengaron las remuneraciones y rentas afectas a aquéllas.. “

Se dispone además, que el empleador o la entidad pagadora de subsidios que no pague oportunamente, y cuando le correspondiere, según el caso, las cotizaciones de los trabajadores o subsidiados, deberá declararlas en la Administradora correspondiente, dentro del plazo señalado en el inciso primero de este artículo.

Luego, las AFP deben iniciar las acciones de cobranza al empleador por el no pago de cotizaciones declaradas dentro de los 180 días siguientes, contado desde el día de cierre del período, esto es, el día 10 o el día hábil siguiente, por medio de la resolución de cobranza judicial y presentar las demandas judiciales en contra de los empleadores morosos, incluyendo a todos los trabajadores que se registren en dichas planillas de declaración.

Es a partir de estas Declaraciones y No Pago que realizan los empleadores y la obligación legal que tienen las AFP de ejercer las acciones prejudiciales y judiciales en contra de los empleadores que adeuden cotizaciones previsionales en favor de sus trabajadores, donde nace la necesidad por servicios de cobranza, área donde se ha especializado la empresa de cobranzas LÓPEZ S.A.

5. Método

Se recopila información que tiene por objeto realizar un análisis de la empresa su entorno y en general abordar ámbitos como el político, económico y posibles reformas legales que puedan impactar esta industria, como asimismo, se analiza el mercado actual y potencial.

Luego de esta investigación, análisis del entorno general, mercado y competidores, se realiza la propuesta del modelo para la apertura de oficinas de cobranza en regiones, considerando la propuesta de valor que ofrece LOPEZ S.A., para este mercado.

Finalmente, se efectúa una evaluación económica concluyendo si es o no factible la apertura de oficinas de cobranza en regiones, y bajo qué condiciones.

La propuesta metodológica, se desarrolla en tres etapas:

- Etapa I: Investigación de Mercado
 - ✓ Se realiza una recopilación de información relevante desde el centro estadístico de la Superintendencia de AFP y de la página web del Poder Judicial. Con esta información, se determina el mercado actual y potencial por región.
 - ✓ Se efectúa un análisis FODA para establecer las ventajas y oportunidades de LOPEZ S.A., así como sus debilidades y amenazas respecto de su entorno y competidores.
- Etapa II: Análisis modelo CANVAS
 - ✓ A partir de este análisis, se determina la propuesta de valor de la empresa LOPEZ S.A., las relaciones y canales de distribución con sus clientes, actividades, recursos y alianzas claves y finalmente estructura de costos y fuente de ingresos más importantes para ofrecer servicios de cobranza en regiones
- Etapa III : Viabilidad y rentabilidad del negocio.
 - ✓ Efectuar una evaluación de factibilidad económica
 - ✓ Conclusiones de factibilidad y sus condiciones.

6. Investigación de Mercado

De acuerdo ha ido evolucionado el mercado de la cobranza previsional en Chile, se observa que en menos de diez años ha mutado desde una tramitación de expedientes en papel a carpetas electrónicas disponibles 24x7 en la web del Poder Judicial. Al tener visibilidad, ya no se requiere de personal calificado para que concurra físicamente a Tribunales, sino más bien, estas tareas corresponden ahora a operaciones coordinadas y a metodologías de trabajo que facilitan seguimientos de juicios combinando la página web del poder judicial con los sistemas informáticos propios desde donde se generan los escritos de tramitación que posteriormente son subidos a estos expedientes virtuales. En resumen, esta industria no ha estado al margen del avance tecnológico mundial ni a la disponibilidad de tecnología que existe hoy en el mercado al cual todas las empresas tienen acceso.

6.1 Tendencias del Mercado

En la actualidad, las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) se encuentran trabajando en dos proyectos de automatización con los Tribunales que sin duda reportarán beneficios tanto a las AFP como a las empresas de Cobranzas.

Uno de esos proyectos y el más avanzado, tiene que ver con la automatización para el ingreso de demandas a los Tribunales. Actualmente, las Administradoras a través de la empresa PREVIRED ya realizan ingresos masivos de demandas por deudas correspondientes a morosidad presunta. Los beneficios son múltiples, las AFP logran cumplir con el ingreso de demandas masivo dentro de los plazos determinados por la autoridad a un costo mucho menor y consiguiendo casi de forma inmediata la fecha de ingreso y el número de Rol Interno del Tribunal (RIT). Por estos motivos y dado los logros obtenidos, es que las AFP buscan ahora replicar este proceso esta vez para ingresar las demandas por deudas cuyo origen corresponden a declaraciones y no pago que son las que reciben regularmente las empresas de cobranza para su gestión.

Con la automatización anterior, las empresas de cobranzas dejarán de recibir las Resoluciones impresas y no será necesario confeccionar demandas ni destinar recursos para escanear esa gran cantidad de documentos que posteriormente son presentados en los Tribunales. Es decir, la presentación de demandas las harán directamente las AFP empleando incluso el sistema de firma digital avanzada con la firma del abogado, todo esto a través de la empresa PREVIRED, que dicho sea de paso, es de propiedad de las Administradoras de Fondos de Pensiones.

En el segundo proyecto, las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) en conjunto con la Corporación Administrativa del Poder Judicial (CAPJ), se encuentran trabajando en uniformar los escritos que se presentan para la tramitación de juicios en Tribunales. Para esto se ha diseñado una plantilla con más de ochenta escritos tipos dentro de los cuales se encuentran los más utilizados. Entre sus objetivos buscan el ahorro de tiempo para los Tribunales ya que la idea es que las empresas de cobranza utilicen los escritos que se encontrarían disponibles en la web del Poder Judicial, por lo que ya no sería necesario de parte de los magistrados un análisis de cada una de las presentaciones realizadas, sino que se lograría automatizar varios de los procesos emitiendo resoluciones por parte del Tribunal en un menor tiempo y en definitiva mejorar la eficiencia para todos los actores involucrados.

En resumen, la tendencia del mercado de la cobranza previsional se ha venido modernización y en el corto plazo al implementar el ingreso masivo de demandas por Declaraciones y No Pago al Tribunal, se superará un hito importante cual es el hecho de que en la actualidad las empresas requieren presentar físicamente las demandas y escritos de tramitación en Tribunales. Este nuevo escenario que se avecina y que ya se ha puesto en práctica como plan piloto por la Corporación Administrativa del Poder

Judicial en los Tribunales de Iquique, Copiapó y Chillán, ha reportado excelentes resultados.

Lo anterior, traerá consigo una transformación en el mercado de la cobranza previsional ya que las empresas no requerirán tener sucursales instaladas en regiones, por cuanto podrán dirigir y gestionar la tramitación de sus demandas desde Santiago o desde cualquier región del País.

6.2 Definición de Mercado Objetivo

De acuerdo con la Información obtenida desde el Centro Estadístico de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, se determinó que el año 2013 ingresaron a nivel nacional un total de 193.336 demandas por cobro de cotizaciones previsionales morosas. Sin embargo, el mercado objetivo de LÓPEZ S.A. estará enfocado a los Tribunales que concentran el mayor número de juicios ingresados por región. A modo de ejemplo, en la tabla 6.2 se muestran todos los Tribunales dependientes de la Corte de Apelaciones de La Serena. Sin embargo, en esta región el mercado objetivo para LÓPEZ S.A. será sólo el Juzgado de Letras del Trabajo de La Serena como se destaca en color amarillo, por presentar el mayor número de causas de cobranza ingresados en la región.

Tabla 6.2 Tribunales dependientes de la Corte de Apelaciones de La Serena

Procedimiento	Ejecut	Previsional	
CORTE/TRIBUNAL	Ingresos 2011	Ingresos 2012	Ingresos 2013
C.A. de La Serena	13,296	11,795	12,210
1º Juzgado de Letras de Ovalle	480	586	698
2º Juzgado de Letras de Ovalle	677	472	666
3º Juzgado de Letras de Ovalle	819	702	553
Juzgado de Letras de Illapel	526	594	780
Juzgado de Letras de Vicuña	648	600	651
Juzgado de Letras del Trabajo de La Serena	9,948	8,518	8,456
Juzgado de Letras y Garantía de Andacollo	106	161	195
Juzgado de Letras y Garantía de Combarbalá	12	30	55
Juzgado de Letras y Garantía de Los Vilos	80	132	156

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de la Corporación Administrativa del Poder Judicial

El detalle completo con la identificación de las Cortes de Apelaciones por región y los tribunales específicos que serán el mercado objetivo de LÓPEZ S.A., se encuentran contenidos y destacados en la Tabla N° 6.3 Cortes de Apelaciones y Tribunales por región, adjunta.

Esta definición de mercado objetivo, busca por el momento no competir en Tribunales alejados de la ciudades base ya que registran un bajísimo número de ingresos anuales

y no parece haber mercado para más de una empresa. Esta restricción, no descarta que en el futuro se tramiten juicios en estas localidades apartadas, pero por el momento el plan de implementación privilegiará 100% aquellas ciudades cuyos Tribunales presentan el mayor número de ingreso de causas en la región.

En resumen, efectuando una extracción de las ciudades que presentan el mayor número de causas ingresadas el año 2013 en cada región (ver tabla 6.2.1), se tiene como resultado el mercado objetivo donde participaría LÓPEZ S.A., de acuerdo al número de ingresos registrados el año 2013:

Tabla N° 6.2.1 Ciudades con el mayor número de causas ingresadas año 2013.

TRIBUNAL	Ingresos 2013	
Juzgado de Letras del Trabajo de Arica	809	} 52% MERCADO OBJETIVO
Juzgado de Letras del Trabajo de Iquique	2,219	
Juzgado de Letras del Trabajo de Antofagasta	7,189	
Juzgado de Letras del Trabajo de Copiapó	2,631	
Juzgado de Letras del Trabajo de La Serena	8,456	
Juzgado de Cobranza Previsional y Laboral de Valparaíso	8,325	
Juzgado de Letras del Trabajo de Rancagua	4,797	
Juzgado de Letras del Trabajo de Curicó	2,746	
Juzgado de Letras del Trabajo de Talca	4,145	
Juzgado de Letras del Trabajo de Chillán	2,653	
Juzgado de Cobranza Previsional y Laboral de Concepción	10,728	
Juzgado de Letras del Trabajo de Los Angeles	2,396	
Juzgado de Letras del Trabajo de Temuco	5,690	
Juzgado de Letras del Trabajo de Osorno	2,755	
Juzgado de Letras del Trabajo de Valdivia	2,136	
Juzgado de Letras del Trabajo de Puerto Montt	4,695	
Juzgado de Letras del Trabajo de Puente Alto	3,063	
Juzgado de Letras del Trabajo de San Bernardo	3,205	
Sub-total	78,638	
Juzgado de Cobranza Previsional y Laboral de Santiago	59,375	} 48% MERCADO ACTUAL
Juzgado de Letras de Colina	2,224	
Juzgado de Cobranza Previsional y Laboral de San Miguel	9,859	
Sub-total	71,458	
TOTAL JUICIOS MERCADO OBJETIVO	150,096	

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de la Corporación Administrativa del Poder Judicial

De la tabla anterior se concluye que LÓPEZ S.A. participa en Tribunales cuya proporción alcanza el 48% a nivel nacional y que comprende a los Tribunales de Santiago, San Miguel y Colina. De esta forma, el mercado potencial en regiones alcanzaría el 52% restante lo que equivale aproximadamente a unos 78.638 juicios, al año. Sin embargo, se debe determinar en qué porcentaje de ese mercado potencial podría participar LÓPEZ S.A.

6.3 Determinación de la demanda potencial

Para determinar la demanda potencial en Regiones, se verifica en primer lugar la participación de mercado que tiene LÓPEZ S.A. en Santiago y en segundo término se determina la participación porcentual que tiene cada uno de sus clientes en el Tribunal de Cobranza de Santiago. Con esta información, se puede estimar que la demanda potencial en regiones de los clientes de LÓPEZ S.A. al menos se mantendrá en los mismos porcentajes de participación que tienen en Santiago.

6.3.1 Participación clientes de LÓPEZ S.A., en mercado de cobranza previsional Santiago.

Con información obtenida del Tribunal de Cobranza Previsional de Santiago, se determina la participación que tiene cada uno de los clientes de LÓPEZ S.A., en el Tribunal de Cobranza Previsional de Santiago, para el período 01-11-2012 al 30-11-2013 (ver tabla 6.3.1)

Tabla 6.3.1 Porcentajes de participación por cliente

	Demandas Presentadas	%/T	% participación en el sector	participación del Sector/T
AFP	35,279			
A.F.P. CAPITAL S.A.	7,481	11%	73% CLIENTES ACTUALES	54%
A.F.P. HABITAT	8,488	13%		
A.F.P. PROVIDA S.A.	9,720	15%		
A.F.P. CUPRUM S.A.	2,998	5%	27% CLIENTES POTENCIALES	
A.F.P. MODELO S.A.	4,262	7%		
A.F.P. PLANVITAL S.A.	2,330	4%		
MUTUAL	1,391			
ASOC. CHILENA DE SEGURIDAD	661	1%	48% CLTE. ACTUAL	2%
INSTITUTO DE SEGURIDAD DEL TRABAJO	102	0%	52% CLIENTES POTENCIALES	
MUTUAL DE SEGURIDAD CCHC	628	1%		
AFC				
ADMIN. DE FONDOS DE CESANTÍA	15,770	24%		
IPS				
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL	9,296	14%		
ISAPRES				
INST. DE SALUD PREVISIONAL	2,523	4%		
CCAF				
CAJAS DE COMPENSACIÓN	873	1%		
TOTAL GENERAL	65,132	100%		

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del Tribunal de Cobranza Laboral y Previsional de Santiago

La referida tabla, despliega los porcentajes de participación que tienen los actuales clientes de LÓPEZ S.A. ; AFP CAPITAL(11%), AFP HABITAT(13%), AFP PROVIDA(15%) Y ASOCIACIÓN CHILENA DE SEGURIDAD(1%) en el Tribunal de Cobranza de Santiago y que sumado alcanza a un 40% de participación sobre el total de demandas ingresadas en dicho período.

6.3.2 Participación de LÓPEZ S.A., en mercado de cobranza previsional Santiago.

Con información obtenida del Tribunal de Cobranza Previsional de Santiago, se pudo determinar el número de demandas presentadas por los clientes AFP CAPITAL, AFP HABITAT, AFP PROVIDA y ACHS en el período que va desde 01-11-2012 al 30-11-2013.

Con la información anterior, se estudió el número de demandas que ingresó LÓPEZ S.A. en ese mismo período, mismo Tribunal y mismos clientes determinando en consecuencia el porcentaje de participación que tiene LÓPEZ S.A. por cada cliente.

Finalmente, de acuerdo al detalle presentado a continuación (tabla 6.3.2), se realiza el cálculo del promedio ponderado concluyendo que el porcentaje de participación de mercado de LÓPEZ S.A. en el Tribunal de Cobranza Previsional de Santiago es del 37%.

Tabla 6.3.2 Cálculo participación de mercado

	Número de Juicios Ingresados por Oficinas de Cobranza en Tribunal de Cobranza Previsional Santiago	%	N° de Juicios Ingresados por LÓPEZ S.A.	%	Promedio Ponderado
	(1)	(2)	(3)	(4) = (3)/(1)	(5) = (2)*(4)
AFP CAPITAL S.A.	7,481	28%	3,989	53%	15%
AFP HABITAT S.A.	8,488	32%	2,840	33%	11%
A.F.P PROVIDA S.A.	9,720	37%	2,637	27%	10%
ACHS	661	3%	254	38%	1%
TOTALES	26,350	100%	9,720		37%

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del Tribunal de Cobranza Previsional de Santiago

Ahora bien, si consideramos que regiones representa el 52% del País equivalente a 78.638 juicios que son el mercado objetivo de LÓPEZ S.A., podríamos deducir que el 40% (31.455 juicios) correspondería a las AFP CAPITAL, AFP HABITAT, AFP PROVIDA Y ACHS. Luego, si consideramos además que para regiones los clientes mantendrán la asignación de cobranza para LOPEZ S.A. equivalente al 37%, se tiene que la asignación de cobranza potencial podría alcanzar los 11.638 juicios al año.

Sin perjuicio de lo anterior y considerando que se podrían estimar resultados en base a la asignación de 11.638 juicios/año, este proyecto mantiene un margen de seguridad a fin de estimar sobre un escenario conservador por lo que considera un plan de implementación a tres años en cuyo período espera poder alcanzar el 90% del tamaño que hoy tiene LÓPEZ S.A. en Santiago. Dicho en números, esto significa que hoy LÓPEZ S.A. recibe 10.745 juicios al año y el escenario proyectado es que

al cabo del tercer año de implementación en regiones, LÓPEZ S.A. reciba una asignación de 9.671 juicios que correspondería al 90% de lo que se recibe hoy en Santiago, constituyendo ese 90% en la meta objetivo de este proyecto. Ahora bien, para alcanzar esos 9.671 juicios que pasan a ser el 100% de cumplimiento para este proyecto, se tiene que el primer año la meta de asignación de cobranza sea un 20% de ese tercer año, es decir, recibir 1.934 juicios y para el segundo año se tiene planificado un 60% de asignación del tercer año lo que equivale a 5.802 juicios.

En resumen, a pesar de que se determinó que la demanda potencial podría llegar a los 11.638 juicios/año, considerando la participación que tienen los clientes y la participación de mercado de LÓPEZ S.A. se fija una meta para este proyecto equivalente al 90% de la asignación que hoy recibe LÓPEZ S.A. en Santiago.

Lo anterior, reduce entonces la asignación potencial de juicios en regiones que podría tener LÓPEZ S.A. de 11.638 juicios/año a 9.671 juicios/año, equivalentes a lo que he considerado como margen de seguridad en un escenario conservador, por lo que toda la estimación de ingresos y gastos que se verán más adelante en el flujo de caja, está planteada sobre la base de 9.671 juicios/año, en un plan de implementación a tres años, como se muestra a continuación en la figura 6.3.2

Figura 6.3.2 Asignación de juicios, plan de implementación a tres años



Fuente: Elaboración propia

6.3.3 Crecimiento del Mercado

Para determinar qué tipo de movimiento (crecimiento o decrecimiento) registra el mercado de la cobranza previsional, se obtiene información de la FECU de las Administradoras de Fondos de Pensiones HABITAT, CAPITAL y PROVIDA, al 31 de Diciembre de los años 2010, 2011, 2012 y 2013, respectivamente.

En base a lo anterior, en la tabla 6.3.3 se calcula la tasa de variación que experimentan los saldos al 31 de Diciembre de cada año respecto del año anterior, para luego determinar el promedio de dichas variaciones durante estos cuatro años.

Así por ejemplo, AFP Habitat al 31-12-2010 presenta una baja del -0,1% respecto de igual monto al 31-12-2009. Luego, experimenta una variación del 0,1% el año 2011 respecto del año 2010 y posteriormente variaciones del 3,9% y 5,5% para el año 2013 respecto del año 2012, variaciones que en promedio registran un crecimiento del 2,3%, en el caso de AFP HABITAT.

Lo anterior, determina una tasa promedio de crecimiento del 3,6% anual para los clientes AFP HABITAT, AFP CAPITAL Y AFP PROVIDA, tasa que se utiliza en este estudio para proyectar en el flujo de caja, el crecimiento que tienen las ventas.

Tabla 6.3.3 Cálculo tasa promedio crecimiento mercado

(miles de pesos)

	31-12-2010	31-12-2011	31-12-2012	31-12-2013	PROMEDIO
HABITAT	\$ 40,540,622	\$ 42,151,378	\$ 44,856,168	\$ 48,313,740	
UF	1890	1891	1964	2073	
Variación %	-0.1%	0.1%	3.9%	5.5%	2.3%
CAPITAL	\$ 31,586,224	\$ 34,284,784	\$ 39,091,349	\$ 40,872,192	
UF	1472	1538	1711	1753	
Variación %	1.8%	4.5%	11.3%	2.5%	5.0%
PROVIDA	\$ 72,749,795	\$ 75,985,832	\$ 80,677,703	\$ 86,170,383	
UF	3391	3408	3532	3697	
Variación %	4.6%	0.5%	3.6%	4.7%	3.4%
PROMEDIO	2.1%	1.7%	6.3%	4.2%	3.6%

Fuente: Elaboración propia, en base a información obtenida de las FECU 2010,2011,2012 y 2013

6.4 Análisis Competidores

Para determinar los competidores en regiones, se hizo un levantamiento de información a partir de la página web del Poder Judicial. Se consultaron todos los Tribunales registrando en cada región cuales son las oficinas competidores que enfrenta LÓPEZ S.A. en regiones (ver tabla 6.4)

Del análisis se determina que sólo la empresa Orpro S.A. cubre el 100% del territorio nacional, sumado a que cuenta con todas las AFP como clientes. Orpro S.A. es una empresa que existe en el mercado desde los inicios del Sistema Previsional pero con el tiempo ha venido perdiendo mercado producto del crecimiento que ha tenido la competencia.

Quien sigue en cobertura es el abogado Raúl Troncoso, quien también se desempeña desde hace varios años en el mercado de la cobranza previsional y compite directamente con ORPRO. Sin embargo, este último tiempo ha tenido un gran revés en su crecimiento perdiendo el contrato de prestación de servicios con AFP HABITAT S.A.

Finalmente, las oficinas de los abogados Francisco Tocornal y Patricio Elgueta, si bien es cierto han tenido un crecimiento a regiones, las evaluaciones realizadas por las AFP dan cuenta de rendimientos discretos en ambos casos.

Tabla 6.4 Tabla competidores

TRIBUNAL	Ingresos año 2013	%	Orpro	Raúl Troncoso	Francisco Tocornal	Patricio Elgueta	Abogados Locales
JLT de Arica	809	1%	✓				
JLT de Iquique	2,219	1%	✓				
JLT de Antofagasta	7,189	5%	✓	✓			
JLT de Copiapó	2,631	2%	✓				
JLT de La Serena	8,456	6%	✓	✓			
JCP de Valparaíso	8,325	6%	✓	✓	✓	✓	
JLT de Rancagua	4,797	3%	✓	✓	✓		
JLT de Curicó	2,746	2%	✓	✓	✓		
JLT de Talca	4,145	3%	✓	✓	✓		
JLT de Chillán	2,653	2%	✓				
JLT de Concepción	10,728	7%	✓	✓	✓	✓	✓ E. Hemmelman
JLT de Los Angeles	2,396	2%	✓	✓	✓	✓	
JLT de Temuco	5,690	4%	✓	✓	✓		✓ C. Matus
JLT de Osorno	2,755	2%	✓	✓			
JLT de Valdivia	2,136	1%	✓	✓			
JLT de Puerto Montt	4,695	3%	✓	✓			✓ M. Mellado
P. Alto S. Bernardo	6,268	4%	✓	✓	✓	✓	
Stgo, SM, Colina	71,458	48%	✓	✓	✓	✓	
Total general	150,096	100%					

JLT = Juzgado de Letras del Trabajo
 JCP= Juzgado de Cobranza Previsional

Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida de la página web del Poder Judicial

Con relación a los clientes que tiene cada uno de los competidores, en la figura 6.4.1 se detalla un resumen por oficina de cobranza:

Figura 6.4.1 Clientes por oficina de cobranza

	 Una empresa SURA	 Seguridad y Confianza	
Orpro	✓	✓	✓
Raúl Troncoso	✓		✓
Francisco Tocornal	✓	✓	
Patricio Elgueta		✓	✓
Edo. Hemmelman			✓
Manuel Mellado			✓
Claudia Matus			✓
** López S.A.	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia, página web Poder Judicial

7. Análisis Estratégico

7.1 Una empresa más sustentable en el tiempo

Como se concluyó anteriormente, las empresas de cobranza en un mediano plazo ya no necesitarán de sucursales físicas en regiones, por lo que alivianarán sus estructuras de costos y facilitará el crecimiento y expansión a otras regiones. De esta forma, es muy relevante que la empresa LÓPEZ S.A piense en una táctica defensiva para lograr sustentabilidad en el mercado. Según Porter, las tácticas defensivas buscan reducir la probabilidad de un ataque, hacer los ataques menos amenazantes o reducir su intensidad. En vez de aumentar la ventaja competitiva de una empresa o unidad de negocios, la hacen más sostenibles, haciendo que el retador considere poco atractivo su ataque. Estas tácticas deliberadamente reducen la rentabilidad a corto plazo para asegurar la rentabilidad a largo plazo.

7.2 Análisis FODA

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se lleva a cabo para determinar si el proyecto en estudio será capaz de afrontar los cambios propuestos. De esta forma, se han priorizado los hallazgos en cada una de las cuatro categorías, para no analizar temas de poca importancia, o que bien en esta etapa del estudio, no requieren de mayor análisis por cuanto su impacto en el proyecto es menor.

A continuación, una definición resumida de las cuatro categorías del FODA y el detalle de los hallazgos (ver figura 7.2):

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen. , ¿En qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

- Marca posicionada
- Propuesta de valor alineada con los objetivos de los clientes
- Capacidad de adaptación a la normativa y a los requerimientos de las AFP.
- Conocimiento del Negocio
- Actuales clientes son los actores más importantes en la Industria AFP's y Mutual de Seguridad

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Economías de escala.
- Se pueden obtener del mercado las mejores prácticas.
- AFP's trabajan en proyectos para seguir automatizando la tramitación de juicios.
- Costo de las comunicaciones continúan bajando (call-center)
- En el futuro se pueden incorporar nuevos clientes (otras AFP y Mutuales)

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

- En una primera etapa hay que ajustar el Sistema y podrían haber algunas contingencias en la operación.

Amenazas: describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización o proyecto:

- Los competidores podrían seguir avanzando en cobertura y obtener contratos de servicio con AFP que actualmente no tienen.
- Las nuevas administraciones de las AFP, podrían preferir en el futuro pocas empresas de cobranza para facilitar su gestión.

Figura 7.2 Matriz FODA:



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar esta etapa del estudio, se debe tener presente que la matriz FODA no sólo sirve para evaluar una determinada situación, sino también para generar una serie de alternativas estratégicas posibles. Con esta herramienta, se pueden plantear combinaciones como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una empresa en particular se pueden relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para dar lugar a cuatro grupos de posibles alternativas estratégicas:

- **Estrategias FO:** proviene de analizar las formas en que una empresa o unidad de negocio puede usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- **Estrategias FA:** considera las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como forma de evitar las amenazas.
- **Estrategias DO:** intentan aprovechar las oportunidades para superar las debilidades.
- **Estrategias DA:** son básicamente defensivas y sirven principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

7.3 Análisis modelo Canvas

Esta herramienta fue desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder el año 2004 para su tesis doctoral para llegar a lo que hoy conocemos como método Canvas, que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

A través de este modelo de negocios y empleando sus nueve módulos, analizaremos la empresa de cobranzas LÓPEZ S.A., con el objeto de cubrir las áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

7.3.1 Segmentos de Mercado

Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. Estos modelos de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente, como es el caso de LÓPEZ S.A.

Las preguntas a responder en este primer módulo son:

¿Para quién crea valor?

¿Cuáles son los clientes más importantes de LÓPEZ S.A.?

En este caso, los clientes más importantes y para quién se crea valor son los Departamentos de Cobranzas de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP).

7.3.2 Propuestas de Valor

Este módulo comprende el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Las preguntas a responder en este segundo módulo son:

¿Qué valores está entregando LÓPEZ S.A a sus clientes?

¿Cuál problema está ayudando a resolver?

¿Cuál necesidad está satisfaciendo?

La propuesta de valor que entrega LÓPEZ S.A., es:

- Excelente desempeño en indicadores de recuperación (\$)
- Facilitar el trabajo gestionando entrega de información clara y oportuna.

7.3.3 Canales

Este módulo explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

¿Por qué canales prefieren ser contactados los clientes de LÓPEZ S.A.?

En este caso, los clientes privilegian el uso intensivo de la tecnología, prefiriendo este canal como medio de comunicación, ya que les agrega valor optimizando la entrega de información directamente sobre la plataforma tecnológica en que ellos trabajan o bien, en los formatos que requieren.

7.3.4 Relaciones con Clientes

Este módulo se refiere a los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada.

¿Qué tipo de relaciones esperan los clientes que establezca y mantenga LÓPEZ S.A. con ellos?

La respuesta a esta interrogante de cómo esperan los clientes se relacione la empresa de cobranza con ellos, está dada por:

- Relaciones de confianza
- Asistencia personal dedicada.

7.3.5 Fuentes de Ingresos

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde

correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

En este caso los clientes de LÓPEZ S.A., aunque no realizan desembolso directo de dinero, regulan en los contratos de prestación de servicios de cobranza un % de honorarios en favor de la empresa de cobranzas y que es de cargo de los deudores.

El cliente en este caso, está dispuesto a pagar por la gestión eficaz de recuperar un crédito que se encuentra moroso y que gracias al accionar de la empresa de cobranzas a través de su área prejudicial o judicial, consigue que el empleador moroso se ponga al día con el pago de cotizaciones previsionales en favor de los trabajadores afiliados a cada AFP.

7.3.6 Recursos Clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

¿Cuáles recursos claves requieren nuestras propuestas de valor?

¿Nuestros canales de distribución?

¿Nuestras relaciones con los clientes?

¿Nuestras fuentes de Ingresos?

La respuesta es:

- El recurso clave para la empresa LÓPEZ S.A. son los Recursos Humanos.

7.3.7 Actividades Clave

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

- Gestionar y entregar información clara y oportuna
- Disponibilidad para la atención público, presencial y telefónico

7.3.8 Asociaciones Clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

En este módulo, las preguntas a responder son:

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?
- ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Las asociaciones claves para LÓPEZ S.A. son:

- Soporte Computacional (Hardware y Software)
- Receptores Judiciales

7.3.9 Estructura de Costos

En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

En este módulo se describen los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?

¿Cuáles son los recursos clave más caros?

¿Cuáles son las actividades clave más caras?

La respuesta a estas preguntas son:

- Sueldos y comisiones
- Costo receptores judiciales

8. Análisis Financiero

Para el análisis financiero de este proyecto, se confecciona un flujo de caja proyectado para un período de 10 años. Este horizonte de tiempo de 10 años, se debe en primer lugar a que en dicho período no se visualizan amenazas ni riesgos para la implementación de este proyecto. Luego, no hay obsolescencia de tecnología ni de maquinarias.

Por su parte, los honorarios profesionales que se cobran a los empleadores morosos y que constituyen las ventas o ingreso de la oficina, se encuentran regulados y contenidos en los contratos de prestación de servicios y no se observa ningún tipo de rebaja para estos, en tanto han permanecido constantes en el tiempo. Adicionalmente, los citados honorarios se encuentran expresados en porcentajes y en unidades de fomentos en el caso de los honorarios mínimos a cobrar, por lo que permite reajustabilidad sin que estos pierdan su valor.

Como se mencionó anteriormente, este proyecto mantiene un margen de seguridad a fin de estimar el flujo de caja sobre un escenario conservador por lo que considera un plan de implementación a tres años en cuyo período espera poder alcanzar el 90% del tamaño que hoy tiene LÓPEZ S.A. en Santiago. Dicho en números, esto significa que hoy LÓPEZ S.A. recibe 10.745 juicios al año y el escenario proyectado es que al cabo del tercer año de implementación en regiones, LÓPEZ S.A. reciba una asignación de 9.671 juicios que correspondería al 90% de lo que se recibe hoy en Santiago,

constituyendo ese 90% en la meta objetivo de este proyecto. Ahora bien, para alcanzar esos 9.671 juicios que pasan a ser el 100% de cumplimiento para este proyecto, se tiene que el primer año la meta de asignación de cobranza sea un 20% de ese tercer año, es decir, recibir 1.934 juicios y para el segundo año se tiene planificado un 60% de asignación del tercer año lo que equivale a 5.802 juicios.

Dicho lo anterior, el flujo de caja plantea tres años de implementación y de ahí en adelante proyecta un crecimiento de los ingresos equivalentes al 3,6% anual, factor que corresponde a la tasa crecimiento natural que presenta este mercado en los últimos cuatro años, de acuerdo al cálculo realizado anteriormente.

8.1 Flujo de Caja

Para la construcción del flujo de caja, se tomaron como base los registros contables de LÓPEZ S.A., período enero-junio 2014. De esta forma, la proyección tanto de ingresos como de gastos se hace sobre información actualizada y real. Adicionalmente, este primer semestre año 2014, presenta tres meses con buenos resultados y tres meses con resultados bajos, por lo que permite estimar un escenario promedio moderado.

Dicho lo anterior, a partir de estos ingresos y gastos correspondientes al período enero-junio 2014, se procedió a realizar una proyección anual esperada para LÓPEZ S.A. Esta proyección, pasó a ser considerada como línea base para poder estimar tanto los ingresos como gastos en que incurre LÓPEZ S.A. al momento de ampliarse a regiones. Vale decir, la proyección de gastos por ejemplo, considera los montos en que se incrementa el presupuesto de LÓPEZ S.A. y que básicamente corresponde a la contratación de nuevos recursos humanos. Asimismo, se determinan los costos hundidos presentes en este proyecto, que en definitiva implican parte de los ahorros que se producen al utilizar las mismas instalaciones con que cuenta actualmente LÓPEZ.S.A. La remodelación de la oficina de LÓPEZ S.A., necesaria para el crecimiento del número de personas, es totalmente factible por cuanto existe espacio disponible y la empresa LÓPEZ S.A. está dispuesta a hacerlo.

Un ítem importante de gastos, corresponde a la partida “receptores judiciales” la cual se encuentra estimada a partir del promedio de gastos en receptores registrados en LÓPEZ S.A. durante el año 2013 y que alcanza la suma de \$10.364.- por juicio. Este promedio de gasto en receptor, se multiplica por el número de juicios que se proyecta recibir en cada uno de los años. Así por ejemplo, el año 2 de implementación en el que se espera recibir 5.802 juicios, se estima gastar un total al año de \$60.140.092.- y que corresponde a la multiplicación de \$10.364 x 5.802 juicios. Ahora bien, como se trata de estimar gastos de receptores en regiones, se aplicado un recargo del 50% sobre el gasto anual. Siguiendo con el ejemplo del año 2, los \$60.140.092.- de gasto en receptor se ven incrementados a un total final de \$90.210.137.- anual, monto que se incorpora como gasto en el flujo de caja.

A continuación, en la tabla 8.1 muestra el monto determinado en gastos de receptor para los primeros tres años, incluido el recargo del 50%.

8.1 Tabla “Determinación gasto receptores judiciales”

	Año 3= Corresponde a la meta del 90% de un año normal Santiago	Año 2= Corresponde a la meta del 60% del año 3	Año 1= Corresponde a la meta del 20% del año 3
	año 3 (100%)	año 2 (60%)	año 1 (20%)
N° Juicios	9,671	5,802	1,934
Santiago	\$ 100,233,486	\$ 60,140,092	\$ 20,046,697

TABLA MAYOR GASTO RECEPT. (REGIONES)				
(+)	10%	\$ 110,256,835	\$ 66,154,101	\$ 22,051,367
(+)	20%	\$ 120,280,183	\$ 72,168,110	\$ 24,056,037
(+)	30%	\$ 130,303,532	\$ 78,182,119	\$ 26,060,706
(+)	40%	\$ 140,326,880	\$ 84,196,128	\$ 28,065,376
(+)	50%	\$ 150,350,229	\$ 90,210,137	\$ 30,070,046
(+)	60%	\$ 160,373,578	\$ 96,224,147	\$ 32,074,716
(+)	70%	\$ 170,396,926	\$ 102,238,156	\$ 34,079,385
(+)	80%	\$ 180,420,275	\$ 108,252,165	\$ 36,084,055
(+)	90%	\$ 190,443,623	\$ 114,266,174	\$ 38,088,725
(+)	100%	\$ 200,466,972	\$ 120,280,183	\$ 40,093,394

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, estos gastos en receptores judiciales son recuperados y gran parte de ello se recauda cuando el empleador paga la deuda. Otra parte, corresponde al reembolso que hace la Administradora a LÓPEZ S.A., en aquellos casos en que el deudor es declarado incobrable.

Para modelar la recuperación de gastos en receptores judiciales, y luego de multiplicar en cada año el valor promedio de gasto por juicio \$10.364.- por el número de juicios que se estima recibir en cada año, se tiene que se espera recuperar por cada año que se gasta en receptores, el 40% el mismo año del gasto, el segundo año se espera recuperar el 30%, el tercer año un 20% del gasto y se estima que el 10% restante de los gastos en receptores no son recuperados. Así las cosas, la recuperación de gastos por concepto de receptores queda estimada de la siguiente manera:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Financiamiento Anual ==>	\$ 30,070,046	\$ 90,210,137	\$ 150,350,229	\$ 150,350,229	\$ 150,350,229	\$ 150,350,229	\$ 150,350,229
Recup mismo año 40%	\$ 12,028,018	\$ 36,084,055	\$ 60,140,092	\$ 60,140,092	\$ 60,140,092	\$ 60,140,092	\$ 60,140,092
Recup año siguiente 30%		\$ 9,021,014	\$ 27,063,041	\$ 45,105,069	\$ 45,105,069	\$ 45,105,069	\$ 45,105,069
Recup año siguiente 20%			\$ 6,014,009	\$ 18,042,027	\$ 30,070,046	\$ 30,070,046	\$ 30,070,046
Recup año siguiente 0%							
Total recuperado año	\$ 12,028,018	\$ 45,105,069	\$ 93,217,142	\$ 123,287,188	\$ 135,315,206	\$ 135,315,206	\$ 135,315,206

Respecto de otras partidas de gastos y su contenido, se muestra a continuación el detalle de los tres primeros años que corresponde al período de implementación del proyecto como se explicó en detalle anteriormente:

8.1.1 Implementación año 1

Los ingresos del primer año, corresponden al 20% de los ingresos que se espera alcanzar al tercer año. Por su parte, los gastos para este mismo período, están dados por la habilitación de oficinas, contratación de personal de planta y personal de apoyo en regiones, más el desembolso que se produce por los desplazamientos a regiones. Recordemos que la operación se encuentra centralizada en Santiago, desde donde se gestionan las cobranzas vía Internet más el apoyo de call center que se hará crecer junto con los equipos de procuradoras y administrativos de operaciones. Así las cosas, en regiones sólo se mantendrá personal flotante de apoyo para realizar algunas gestiones específicas.

El detalle de ingresos y gastos, se encuentra contenido en la tabla N° 8.1.1 “Flujo de Caja año 1”, adjunta.

8.1.2 Implementación año 2

Los ingresos del segundo año, corresponden al 60% de los ingresos que se espera alcanzar al tercer año. Para este segundo año, ya se espera tener en operación a ocho regiones del País, produciéndose nuevamente un crecimiento de la planta de personal y un crecimiento en las remuneraciones de tres coordinadores que serán nombrados para el buen desarrollo de este proyecto. Estos coordinadores, corresponden a las áreas de operaciones, call-center y procuradoras y se estima que su nombramiento es indispensable para una adecuada operación, considerando además que el sólo hecho de crecer en la empresa traerá consigo nuevos desafíos por lo que se requiere un equipo alineado. Recordemos que los clientes de LÓPEZ S.A., esperan el mismo nivel

de servicio que se entrega en Santiago, por lo que se deben enfocar los esfuerzos en ese sentido.

A estas alturas, se espera además que tanto las Administradoras de Fondos de Pensiones como la Corporación Administrativa del Poder Judicial, hayan implementados su proyectos de automatización que sin duda reportará grandes beneficios para el buen desempeño de este proyecto. Recordemos que las automatizaciones tienen que ver con el ingreso masivo de demandas a los Tribunales a lo largo del País, mediante la empresa PREVIRED y el otro proyecto que coordina la Corporación Administrativa del Poder Judicial, tiene que ver con la estandarización de los escritos de tramitación que se ingresarán vía página web al Poder Judicial.

El detalle de ingresos y gastos para este segundo año de implementación, se encuentra detallado en el anexo 8.1.2 “Flujo de Caja año 2”

8.1.3 Implementación año 3

Los ingresos del tercer año, corresponden al 100% de los ingresos esperados para este proyecto. Asimismo, ya debieran estar en operación todas las regiones desde Arica a Puerto Montt, con la planta de personal completa y con un plan de supervisión permanente. En el anexo N° 8.1.3 “Flujo de Caja año 3”, se presentan los ingresos y gastos para este período.

8.2 Evaluación económica

Con el flujo de caja anterior, que se encuentra estimado a diez años, se procedió a realizar el cálculo de la TIR y el VAN del proyecto, entregando los siguientes resultados:

VAN	\$ 347,902,063 (VAN positivo=crea valor)
TIR	31% (VAN=0)

Por su parte, el proyecto requiere una inversión inicial de M\$150.000 y el PAYBACK es de 5 años, 5 meses.

El flujo completo del proyecto, se presenta en el anexo 8.2

9. Conclusiones

Este estudio concluye que la apertura de oficinas de cobranza en regiones es absolutamente viable. La empresa LÓPEZ S.A. tiene identificada su propuesta de valor, y su foco está orientado a entregar un alto estándar de servicios para sus clientes.

LÓPEZ S.A. cuenta con experiencia y conocimiento del mercado, presenta las mejores condiciones para replicar su modelo operacional y expandirse a regiones aprovechando las ventajas tecnológicas que ofrece hoy este mercado y que permiten gestionar la cobranza desde Santiago.

Los resultados obtenidos después de desarrollar el proyecto, entregan una evaluación económica muy favorable para la expansión de la empresa, con un VAN positivo que crea valor para la empresa.

Finalmente, como conclusión se puede decir que el proyecto además de ser rentable, permite posicionar a LÓPEZ S.A. como una empresa mucho más sustentable en el tiempo, lo que le ofrece continuidad y la posibilidad de acceder a su mercado potencial.

10. Bibliografía

- WHEELEN, T.L Y HUNGER J.D., 2013, Administración Estratégica, 13ª. Ed., Colombia, 608 p.
- SAPAG, Ch. N. y SAPAG Ch. R., Preparación y Evaluación de Proyectos, 5a. Ed., México, Mc Graw Hill, 438 p.

11. Anexos Tablas

Tabla 6.3 Mercado Objetivo / Tribunales con mayor número de ingreso de causas por ciudad.

Procedimiento		Ejecut <input type="checkbox"/> Previsional				
CORTE/TRIBUNAL	Ingresos	Ingresos	Ingresos	TOTAL		
	2011	2012	2013	Ingresos	%	
10	713	681	809	2203		
C.A. de Arica	713	681	809	2,203	0.4%	
Juzgado de Letras del Trabajo de Arica	713	681	809			
11	1,814	1,940	2,317	6,071		
C.A. de Iquique	1,814	1,940	2,317	6,071	1.2%	
Juzgado de Letras del Trabajo de Iquique	1,737	1,838	2,219			
Juzgado de Letras y Garantía de Pozo Almonte	77	102	98			
15	7,580	8,829	8,933	25,342		
C.A. de Antofagasta	7,580	8,829	8,933	25,342	4.9%	
Juzgado de Letras de Tocopilla	309	395	301			
Juzgado de Letras del Trabajo de Antofagasta	5,753	6,830	7,189			
Juzgado de Letras del Trabajo de Calama	1,410	1,371	1,168			
Juzgado de Letras y Garantía de María Elena	36	20	25			
Juzgado de Letras y Garantía de Taltal	72	213	250			
20	3,373	3,342	3,791			
C.A. de Copiapo	3,373	3,342	3,791	10,506	2.0%	
1° Juzgado de Letras de Vallenar	300	372	284			
2° Juzgado de Letras de Vallenar	303	438	439			
Juzgado de Letras de Diego de Almagro	120	113	86			
Juzgado de Letras del Trabajo de Copiapó	2,226	1,987	2,631			
Juzgado de Letras y Garantía de Caldera	130	143	57			
Juzgado de Letras y Garantía de Chañaral	153	99	119			
Juzgado de Letras y Garantía de Freirina	141	190	175			
25	13,296	11,795	12,210			
C.A. de La Serena	13,296	11,795	12,210	37,301	7.1%	
1° Juzgado de Letras de Ovalle	480	586	698			
2° Juzgado de Letras de Ovalle	677	472	666			
3° Juzgado de Letras de Ovalle	819	702	553			
Juzgado de Letras de Illapel	526	594	780			
Juzgado de Letras de Vicuña	648	600	651			
Juzgado de Letras del Trabajo de La Serena	9,948	8,518	8,456			
Juzgado de Letras y Garantía de Andacollo	106	161	195			
Juzgado de Letras y Garantía de Combarbalá	12	30	55			
Juzgado de Letras y Garantía de Los Vilos	80	132	156			

CORTE/TRIBUNAL	Ingresos			TOTAL Ingresos	%
	2011	2012	2013		
30	16,571	16,450	19,164		
C.A. de Valparaiso	16,571	16,450	19,164	52,185	10.0%
1° Juzgado de Letras de San Antonio	418	593	560		
1° Juzgado de Letras de Los Andes	912	715	768		
1° Juzgado de Letras de Quillota	520	316	510		
1° Juzgado de Letras de Quilpue	856	940	1,118		
2° Juzgado de Letras de San Antonio	557	530	610		
2° Juzgado de Letras de Los Andes	59	146	209		
2° Juzgado de Letras de Quillota	677	711	1,032		
2° Juzgado de Letras de Quilpue	712	429	381		
Juzgado de Cobranza Previsional y Laboral de Valparaíso	7,309	7,311	8,325		
Juzgado de Letras de Casa Blanca	522	498	563		
Juzgado de Letras de La Calera	756	820	961		
Juzgado de Letras de La Ligua	462	453	626		
Juzgado de Letras de Limache	548	525	532		
Juzgado de Letras de Villa Alemana	613	669	724		
Juzgado de Letras del Trabajo de San Felipe	1,255	1,434	1,847		
Juzgado de Letras y Garantía de Isla de Pascua	0	0	3		
Juzgado de Letras y Garantía de Petorca	36	54	52		
Juzgado de Letras y Garantía de Putaendo	88	98	101		
Juzgado de Letras y Garantía de Quintero	271	208	242		
C.A. de Rancagua	10,271	8,481	9,080	27,832	5.3%
1° Juzgado de Letras de Rengo	845	662	873		
1° Juzgado de Letras de San Fernando	1,236	797	948		
1° Juzgado de Letras de Santa Cruz	719	511	464		
1° Juzgado de Letras y Garantía de Peumo	288	266	281		
2° Juzgado de Letras de San Fernando	623	685	814		
Juzgado de Letras de San Vicente	800	661	572		
Juzgado de Letras del Trabajo de Rancagua	5,373	4,579	4,797		
Juzgado de Letras y Garantía de Litueche	46	41	28		
Juzgado de Letras y Garantía de Peralillo	200	204	216		
Juzgado de Letras y Garantía de Pichilemu	141	75	87		
C.A. de Talca	8,223	7,735	10,484	26,442	5.1%
1° Juzgado de Letras de Linares	614	468	637		
2° Juzgado de Letras de Linares	810	586	957		
Juzgado de Letras de Cauquenes	272	204	267		
Juzgado de Letras de Constitución	440	489	556		
Juzgado de Letras de Molina	168	438	441		
Juzgado de Letras de Parral	222	214	245		
Juzgado de Letras de San Javier	226	292	314		
Juzgado de Letras del Trabajo de Curicó	2,460	2,228	2,746		
Juzgado de Letras del Trabajo de Talca	2,973	2,626	4,145		
Juzgado de Letras y Garantía de Chanco	1	10	15		
Juzgado de Letras y Garantía de Curepto	2	20	24		
Juzgado de Letras y Garantía de Licantén	35	160	137		

CORTE/TRIBUNAL	Ingresos	Ingresos	Ingresos	TOTAL Ingresos	%
	2011	2012	2013		
C.A. de Chillan	3,221	3,470	3,799	10,490	2.0%
1° Juzgado de Letras de San Carlos	481	314	305		
Juzgado de Letras de Yungay	106	188	168		
Juzgado de Letras del Trabajo de Chillán	2,259	2,434	2,653		
Juzgado de Letras y Garantía de Bulnes	116	296	352		
Juzgado de Letras y Garantía de Coelemu	171	120	156		
Juzgado de Letras y Garantía de Quirihue	88	118	165		
C.A. de Concepción	13,484	15,435	16,304	45,223	8.7%
1er Juzgado de Letras de Coronel	450	336	463		
2do Juzgado de Letras de Coronel	507	720	594		
Juzgado de Cobranza Previsional y Laboral de Concepción	9,013	10,368	10,728		
Juzgado de Letras de Arauco	171	194	233		
Juzgado de Letras de Cañete	135	192	208		
Juzgado de Letras de Tomé	246	308	259		
Juzgado de Letras del Trabajo de Los Angeles	1,825	1,954	2,396		
Juzgado de Letras y Garantía de Cabrero	159	201	140		
Juzgado de Letras y Garantía de Curanilahue	190	155	224		
Juzgado de Letras y Garantía de Florida	14	7	8		
Juzgado de Letras y Garantía de Laja	107	156	98		
Juzgado de Letras y Garantía de Lebu	197	191	212		
Juzgado de Letras y Garantía de Lota	98	114	174		
Juzgado de Letras y Garantía de Mulchén	145	219	183		
Juzgado de Letras y Garantía de Nacimiento	103	173	210		
Juzgado de Letras y Garantía de Santa Bárbara	41	57	85		
Juzgado de Letras y Garantía de Santa Juana	14	30	26		
Juzgado de Letras y Garantía de Yumbel	69	60	63		
C.A. de Temuco	7,522	7,328	9,054	23,904	4.6%
1º Juzgado de Letras de Angol	587	461	758		
Juzgado de Letras de Lautaro	186	378	437		
Juzgado de Letras de Loncoche	62	100	129		
Juzgado de Letras de Nueva Imperial	118	138	195		
Juzgado de Letras de Pitrufquén	98	228	262		
Juzgado de Letras de Victoria	279	272	285		
Juzgado de Letras de Villarrica	363	511	514		
Juzgado de Letras del Trabajo de Temuco	5,183	4,619	5,690		
Juzgado de Letras y Garantía de Carahue	22	57	55		
Juzgado de Letras y Garantía de Collipulli	113	92	170		
Juzgado de Letras y Garantía de Curacautín	121	79	109		
Juzgado de Letras y Garantía de Pucón	227	248	215		
Juzgado de Letras y Garantía de Purén	58	26	68		
Juzgado de Letras y Garantía de Toltén	16	26	17		
Juzgado de Letras y Garantía de Traiguén	89	93	150		

CORTE/TRIBUNAL	Ingresos	Ingresos	Ingresos	TOTAL Ingresos	%
	2011	2012	2013		
55	6,770	5,949	6,274		
C.A. de Valdivia	6,770	5,949	6,274	18,993	3.6%
Juzgado de Letras de Los Lagos	258	203	283		
Juzgado de Letras de Mariquina	288	241	325		
Juzgado de Letras del Trabajo de Osorno	3,318	3,087	2,755		
Juzgado de Letras del Trabajo de Valdivia	2,224	1,763	2,136		
Juzgado de Letras y Garantía de La Unión	327	317	391		
Juzgado de Letras y Garantía de Paillaco	95	99	123		
Juzgado de Letras y Garantía de Panguipulli	89	117	109		
Juzgado de Letras y Garantía de Río Bueno	171	122	152		
56	6,432	5,970	6,906		
C.A. de Puerto Montt	6,432	5,970	6,906	19,308	3.7%
1º Juzgado de Letras de Puerto Varas	1,107	1,099	1,188		
Juzgado de Letras de Ancud	297	255	370		
Juzgado de Letras del Trabajo de Castro	509	352	381		
Juzgado de Letras del Trabajo de Puerto Montt	4,334	3,994	4,695		
Juzgado de Letras y Garantía de Achao	0	1	4		
Juzgado de Letras y Garantía de Calbuco	143	139	134		
Juzgado de Letras y Garantía de Chaitén	0	3	1		
Juzgado de Letras y Garantía de Hualaihue	0	0	1		
Juzgado de Letras y Garantía de Los Muermos	21	47	53		
Juzgado de Letras y Garantía de Maullín	21	80	79		
60	460	587	578		
C.A. de Coyhaique	460	587	578	1,625	0.3%
Juzgado de Letras del Trabajo de Coyhaique	262	323	211		
Juzgado de Letras y Garantía de Aysén	189	254	300		
Juzgado de Letras y Garantía de Chile Chico	2	0	0		
Juzgado de Letras y Garantía de Cochrane	2	1	0		
Juzgado de Letras y Garantía de Puerto Cisnes	5	9	67		
61	1,490	1,328	1,360		
C.A. de Punta Arenas	1,490	1,328	1,360	4,178	0.8%
Juzgado de Letras del Trabajo de Punta Arenas	1,331	1,238	1,253		
Juzgado de Letras y Garantía de Porvenir	41	32	49		
Juzgado de Letras y Garantía de Puerto Natales	118	58	58		
90	47,587	47,225	61,599		
C.A. de Santiago	47,587	47,225	61,599	156,411	29.9%
Juzgado de Cobranza Previsional y Laboral de Santiago	46,182	45,649	59,375		
Juzgado de Letras de Colina	1,405	1,576	2,224		
C.A. de San Miguel	17,044	16,754	20,674	54,472	10.4%
1º Juzgado de Letras de Talagante	276	252	301		
1er Juzgado de Letras de Buin	695	551	681		
1er Juzgado de Letras de Melipilla	1,225	1,099	1,334		
2do Juzgado de Letras de Buin	444	538	662		
2do Juzgado de Letras de Talagante	492	520	700		
Juzgado de Cobranza Previsional y Laboral de San Miguel	7,521	7,878	9,859		
Juzgado de Letras de Peñaflores	734	653	869		
Juzgado de Letras del Trabajo de Puente Alto	2,909	2,584	3,063		
Juzgado de Letras del Trabajo de San Bernardo	2,748	2,679	3,205		
Total general	165,851	163,299	193,336	522,486	100%

Tabla N° 8.1.1 “Flujo de Caja año 1”

		Año 1= Corresponde a la meta del 20% del año 3 1.934 Juicios
INGRESOS	año 1 (20%)	
AFP CAPITAL	\$	16,099,457
AFP PROVIDA	\$	12,759,615
AFP HABITAT	\$	14,549,485
ACHS	\$	9,209,259
PROCURADURIA	\$	4,008,096
RECUPERACIÓN COSTAS PROCESALES	\$	12,028,018
TOTAL	\$	68,653,930
GASTOS		
REMUNERACION FIJA	\$	72,600,000
REMUNERACION VARIABLE	\$	8,400,000
BONOS NAE	\$	-
INCREMENTO REMUNERACIONES SUPERVISORES	\$	-
FINIQUITOS	\$	2,316,434
APORTE PATRONAL	\$	1,620,000
SEGURO DE CESANTIA	\$	2,178,000
CORREO	\$	185,702
CATRIDGE, TONER, TAMBOR DRUM	\$	1,034,366
REPARAC. COMPUT. E IMPRES.	\$	110,628
ASESORIA COMPUTACIONAL	\$	7,210,566
GASTOS COMUNES	\$	-
PAPEL FOTOCOPIA	\$	307,106
RESTAURANT	\$	3,574,873
GASTOS VARIOS OFICINA	\$	4,376,912
CAJA CHICA	\$	1,460,682
GASTOS BANCARIOS	\$	2,257,796
GASTOS VIAJES Y ESTADIA	\$	6,000,000
GASTOS (PERSONAL SOPORTE REGIONES)	\$	4,800,000
PPM 6%	\$	4,119,236
COMPRA EQUIPOS PC	\$	1,800,000
HABILITACIÓN OFICINAS	\$	8,000,000
RECEPTORES JUDICIALES	\$	30,070,046
TOTALES	\$	162,422,345

1 Gerente \$2.500.000.-
 1 Abogado \$1.375.000.-
 1 Admin. Liquidador \$625.000
 2 call center \$300.000 fijo + \$200.000 variable aprox. c/u
 1 procurador \$400.000 + \$100.000 variable aprox.
 1 Admin. operaciones fijo \$400.000 + \$100.000 variable aprox.
 1 call center \$300.000 fijo + \$200.000 variable aprox.
 (segundo semestre)

2 Viajes x mes durante todo el año (\$250.000 c/viaje)

\$400.000 mensuales de gastos en personal de apoyo regiones, suponiendo en el primer año 5 regiones de cobertura (\$80.000 por c/persona).

A contar del segundo año se incrementaría a \$640.000 gasto mensual, pensando en que la cobertura aumentaría a 8 regiones

Tabla N° 8.1.2 “Flujo de Caja año 2”

		Año 2= Corresponde a la meta del 60% del año 3 5.802 juicios
INGRESOS		año 2 (60%)
AFP CAPITAL	\$	48,298,372
AFP PROVIDA	\$	38,278,844
AFP HABITAT	\$	43,648,455
ACHS	\$	27,627,776
PROCURADURIA	\$	12,024,288
RECUPERACIÓN COSTAS PROCESALES	\$	45,105,069
TOTAL	\$	214,982,804
GASTOS		
REMUNERACION FIJA	\$	90,300,000
REMUNERACION VARIABLE	\$	12,600,000
BONOS NAE	\$	-
INCREMENTO REMUNERACIONES SUPERVISORES	\$	4,800,000
FINIQUITOS	\$	4,023,037
APORTE PATRONAL	\$	2,058,000
SEGURO DE CESANTIA	\$	2,709,000
CORREO	\$	557,105
CATRIDGE, TONER, TAMBOR DRUM	\$	3,103,097
REPARAC. COMPUT. E IMPRES.	\$	331,884
ASESORIA COMPUTACIONAL	\$	7,210,566
GASTOS COMUNES	\$	-
PAPEL FOTOCOPIA	\$	921,317
RESTAURANT	\$	7,149,746
GASTOS VARIOS OFICINA	\$	4,376,912
CAJA CHICA	\$	1,460,682
GASTOS BANCARIOS	\$	2,257,796
GASTOS VIAJES Y ESTADIA	\$	9,000,000
GASTOS (PERSONAL SOPORTE REGIONES)	\$	7,680,000
PPM 6%	\$	12,898,968
COMPRA EQUIPOS PC	\$	1,800,000
HABILITACIÓN OFICINAS		
RECEPTORES JUDICIALES	\$	90,210,137
TOTALES	\$	265,448,247

1 Gerente \$2.500.000
 1 Abogado \$1.500.000 (fijo+variable)
 1 Admin Liquidador \$625.000
 3 call center \$300.000 fijo + \$200.000 variable aprox c/u
 2 procuradores \$400.000 + \$100.000 variable aprox. c/u
 1 Admin. operaciones fijo \$400.000 + \$100.000 variable aprox
 1 administrativo \$400.000
 1 call center \$300.000 fijo + \$200.000 variable (segundo semestre)
 1 procuradora fijo \$400.000 + \$100.000 variable aprox (segundo semestre)

Incremento remuneraciones:
 Encargado operaciones \$150.000 mes.
 Encargado call center \$150.000 mes.
 Encargada procuradoras \$100.000 mes.

3 viajes x mes durante todo el año (\$250.000 c/viaje)
 Este segundo año debiera ser más intensivo en implementaciones en Regiones. Luego a contar del tercer año, debiera bajar a 2 viajes x mes para supervisión

\$640.000 mensuales de gastos en personal de apoyo regiones (suponiendo 8 regiones de cobertura, \$80.000 c/u)
 A contar del tercer año se incrementaría a \$800.000 gasto mensual permanente, considerando que la cobertura aumentaría a 10 regiones.

Tabla N° 8.1.3 “Flujo de Caja año 3”

	Año 3= Corresponde a la meta del 90% de un año normal Santiago 9.671 Juicios
INGRESOS	año 3 (100%)
AFP CAPITAL	\$ 80,497,287
AFP PROVIDA	\$ 63,798,073
AFP HABITAT	\$ 72,747,425
ACHS	\$ 46,046,293
PROCURADURIA	\$ 20,040,480
RECUPERACIÓN COSTAS PROCESALES	\$ 93,217,142
TOTAL	\$ 376,346,700
GASTOS	\$ -
REMUNERACION FIJA	\$ 98,700,000
REMUNERACION VARIABLE	\$ 15,600,000
BONOS NAE	\$ -
INCREMENTO REMUNERACIONES SUPERVISORES	\$ 6,000,000
FINIQUITOS	\$ 4,023,037
APORTE PATRONAL	\$ 2,286,000
SEGURO DE CESANTIA	\$ 2,961,000
CORREO	\$ 928,508
CATRIDGE, TONER, TAMBOR DRUM	\$ 5,171,828
REPARAC. COMPUT. E IMPRES.	\$ 553,140
ASESORIA COMPUTACIONAL	\$ 7,210,566
GASTOS COMUNES	\$ -
PAPEL FOTOCOPIA	\$ 1,535,528
RESTAURANT	\$ 7,149,746
GASTOS VARIOS OFICINA	\$ 4,376,912
CAJA CHICA	\$ 1,460,682
GASTOS BANCARIOS	\$ 2,257,796
GASTOS VIAJES Y ESTADIA	\$ 6,000,000
GASTOS (PERSONAL SOPORTE REGIONES)	\$ 9,600,000
PPM 6%	\$ 22,580,802
COMPRA EQUIPOS PC	
HABILITACIÓN OFICINAS	
RECEPTORES JUDICIALES	\$ 150,350,229
TOTALES	\$ 348,745,774

1 Gerente \$2.500.000
 1 AbogadoS \$1.500.000 (fijo + variable)
 1 Admin. Liquidador \$625.000
 4 call center \$300.000 fijo + \$200.000 variable aprox. c/u
 3 procuradores fijo \$400.000+\$100.000 variable aprox. c/u
 2 Admin. operaciones fijo \$400.000 + 100.000 variable aprox. c/u
 1 administrativo (\$400.000)

2 viajes x mes durante todo el año (\$250.000 c/viaje)
 En este tercer año ya debieran estar funcionando todas las coordinaciones en regiones.
 A estas alturas, la presentación de demandas y escritos de tramitación debiera estar operativa en la web del Poder Judicial. Sólo habría que hacer viajes de supervisión.

Tabla N° 8.2 “Flujo del Proyecto”

Del 1° año en adelante se considera un crecimiento del 3,6% anual en los ingresos

	año 1 (20%) Corresponde a la meta del 20% del año 3	año 2 (60%) Corresponde a la meta del 60% del año 3	año 3 (100%) Corresponde a la meta del 90% de un año normal Santiago	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
INGRESOS										
INVERSIÓN EN PROYECTO	\$ 95.000.000	\$ 55.000.000								
AFP CAPITAL	\$ 16.099.457	\$ 48.298.372	\$ 80.497.287	\$ 83.395.189	\$ 86.397.416	\$ 89.507.723	\$ 92.730.001	\$ 96.068.281	\$ 99.526.739	\$ 103.109.702
AFP PROVIDA	\$ 12.759.615	\$ 38.278.844	\$ 63.798.073	\$ 66.094.804	\$ 68.474.217	\$ 70.939.289	\$ 73.493.103	\$ 76.138.855	\$ 78.879.853	\$ 81.719.528
AFP HABITAT	\$ 14.549.485	\$ 43.648.455	\$ 72.747.425	\$ 75.366.332	\$ 78.079.520	\$ 80.890.383	\$ 83.802.437	\$ 86.819.324	\$ 89.944.820	\$ 93.182.833
ACHS	\$ 9.209.259	\$ 27.627.776	\$ 46.046.293	\$ 47.703.960	\$ 49.421.302	\$ 51.200.469	\$ 53.043.686	\$ 54.953.259	\$ 56.931.576	\$ 58.981.113
PROCURADURIA	\$ 4.008.096	\$ 12.024.288	\$ 20.040.480	\$ 20.761.937	\$ 21.509.367	\$ 22.283.704	\$ 23.085.918	\$ 23.917.011	\$ 24.778.023	\$ 25.670.032
RECUPERACIÓN COSTAS PROCESALES	\$ 12.028.018	\$ 45.105.069	\$ 93.217.142	\$ 127.725.527	\$ 145.233.269	\$ 150.461.667	\$ 155.878.287	\$ 161.489.906	\$ 167.303.542	\$ 173.326.470
TOTAL	\$ 163.653.930	\$ 269.982.804	\$ 376.346.700	\$ 421.047.749	\$ 449.115.092	\$ 465.283.235	\$ 482.033.432	\$ 499.386.635	\$ 517.364.554	\$ 535.989.678
GASTOS										
REMUNERACION FIJA	\$ 72.600.000	\$ 90.300.000	\$ 98.700.000	\$ 98.700.000	\$ 98.700.000	\$ 98.700.000	\$ 98.700.000	\$ 98.700.000	\$ 98.700.000	\$ 98.700.000
REMUNERACION VARIABLE	\$ 8.400.000	\$ 12.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000
BONOS NAE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO REMUNERACIONES SUPERVISORES	\$ -	\$ 4.800.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
FINIQUITOS	\$ 2.316.434	\$ 4.023.037	\$ 4.023.037	\$ 4.023.037	\$ 4.023.037	\$ 4.023.037	\$ 4.023.037	\$ 4.023.037	\$ 4.023.037	\$ 4.023.037
APORTE PATRONAL	\$ 1.620.000	\$ 2.058.000	\$ 2.286.000	\$ 2.286.000	\$ 2.286.000	\$ 2.286.000	\$ 2.286.000	\$ 2.286.000	\$ 2.286.000	\$ 2.286.000
SEGURO DE CESANTIA	\$ 2.178.000	\$ 2.709.000	\$ 2.961.000	\$ 2.961.000	\$ 2.961.000	\$ 2.961.000	\$ 2.961.000	\$ 2.961.000	\$ 2.961.000	\$ 2.961.000
CORREO	\$ 185.702	\$ 557.105	\$ 928.508	\$ 928.508	\$ 928.508	\$ 928.508	\$ 928.508	\$ 928.508	\$ 928.508	\$ 928.508
CATRIDGE, TONER, TAMBOR DRUM	\$ 1.034.366	\$ 3.103.097	\$ 5.171.828	\$ 5.171.828	\$ 5.171.828	\$ 5.171.828	\$ 5.171.828	\$ 5.171.828	\$ 5.171.828	\$ 5.171.828
REPARAC. COMPUT. E IMPRES.	\$ 110.628	\$ 331.884	\$ 553.140	\$ 553.140	\$ 553.140	\$ 553.140	\$ 553.140	\$ 553.140	\$ 553.140	\$ 553.140
ASESORIA COMPUTACIONAL	\$ 7.210.566	\$ 7.210.566	\$ 7.210.566	\$ 7.210.566	\$ 7.210.566	\$ 7.210.566	\$ 7.210.566	\$ 7.210.566	\$ 7.210.566	\$ 7.210.566
GASTOS COMUNES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAPEL FOTOCOPIA	\$ 307.106	\$ 921.317	\$ 1.535.528	\$ 1.535.528	\$ 1.535.528	\$ 1.535.528	\$ 1.535.528	\$ 1.535.528	\$ 1.535.528	\$ 1.535.528
RESTAURANT	\$ 3.574.873	\$ 7.149.746	\$ 7.149.746	\$ 7.149.746	\$ 7.149.746	\$ 7.149.746	\$ 7.149.746	\$ 7.149.746	\$ 7.149.746	\$ 7.149.746
GASTOS VARIOS OFICINA	\$ 4.376.912	\$ 4.376.912	\$ 4.376.912	\$ 4.376.912	\$ 4.376.912	\$ 4.376.912	\$ 4.376.912	\$ 4.376.912	\$ 4.376.912	\$ 4.376.912
CAJA CHICA	\$ 1.460.682	\$ 1.460.682	\$ 1.460.682	\$ 1.460.682	\$ 1.460.682	\$ 1.460.682	\$ 1.460.682	\$ 1.460.682	\$ 1.460.682	\$ 1.460.682
GASTOS BANCARIOS	\$ 2.257.796	\$ 2.257.796	\$ 2.257.796	\$ 2.257.796	\$ 2.257.796	\$ 2.257.796	\$ 2.257.796	\$ 2.257.796	\$ 2.257.796	\$ 2.257.796
GASTOS VIAJES Y ESTADIA	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
GASTOS (PERSONAL SOPORTE REGIONES)	\$ 4.800.000	\$ 7.680.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000
PPM 6%	\$ 4.119.236	\$ 12.898.968	\$ 22.580.802	\$ 22.580.802	\$ 22.580.802	\$ 22.580.802	\$ 22.580.802	\$ 22.580.802	\$ 22.580.802	\$ 22.580.802
COMPRA EQUIPOS PC	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
HABILITACION OFICINAS	\$ 8.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECEPTORES	\$ 30.070.046	\$ 90.210.137	\$ 150.350.229	\$ 155.762.837	\$ 161.370.299	\$ 167.179.630	\$ 173.198.097	\$ 179.433.228	\$ 185.892.825	\$ 192.584.966
TOTALES	\$ 162.422.345	\$ 265.448.247	\$ 348.745.774	\$ 354.158.382	\$ 359.765.844	\$ 365.575.175	\$ 371.593.642	\$ 377.828.773	\$ 384.288.370	\$ 390.980.511
SALDO	\$ 1.251.585	\$ 4.534.557	\$ 27.600.928	\$ 66.889.367	\$ 89.349.247	\$ 99.708.060	\$ 110.439.790	\$ 121.557.862	\$ 133.076.184	\$ 145.009.167