



UNIDAD DE NEGOCIO – COBRANZA JUDICIAL E INCAUTACIONES LEGAL SHARED SERVICES

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Manuel Ortega
Profesor Guía: Arturo Toutin**

Santiago, Noviembre 2018

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de negocio	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	9
2.1 Industria:	9
2.2 Competidores	13
2.3 Clientes	16
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	20
3.1 Modelo de negocios	20
3.2 Descripción de la empresa	24
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	27
3.4 RSE y sustentabilidad	29
IV. Plan de Marketing	32
4.1 Objetivos de marketing	32
4.2 Estrategia de segmentación	34
4.3 Estrategia de producto/servicio	34
4.4 Estrategia de Precio	36
4.5 Estrategia de Distribución	37
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	39
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	40
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	44
V. Plan de Operaciones	48
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	48
5.2. Flujo de operaciones	48
5.3. Plan de desarrollo e implementación	48
5.4. Dotación	48
VI. Equipo del proyecto	49
6.1 Equipo gestor	49
6.2 Estructura organizacional	49

6.3 Incentivos y compensaciones	490
VII. Plan Financiero	51
7.1 Supuestos del plan financiero	51
7.2 Cálculo de la tasa del proyecto	54
7.3 Evaluación del proyecto	54
7.4 Sensibilización	55
VIII. Riesgos críticos	56
IX. Propuesta Inversionista	56
X. Conclusiones	57
Tablas	
Tabla N° 1: <i>Análisis Situacional Pestel con sus Riesgos/Exigencias/Oportunidades</i>	10
Tabla N° 2: <i>El plan de sustentabilidad entonces seguirá las siguientes acciones iniciales.</i>	31
Tabla N° 3: <i>Incentivo y compensaciones.</i>	50
Tabla N° 4: <i>Supuestos del plan financiero.</i>	51
Tabla N° 5: <i>Canvas.</i>	62
Ilustraciones	
Ilustración N° 1: <i>Posicionamiento de la competencia.</i>	15
Ilustración N° 2: <i>Organigrama áreas Grupo Traton.</i>	17
Ilustración N° 3: <i>El proceso de evaluación de clientes o potenciales clientes.</i>	18
Ilustración N° 4: <i>Fianza disponible en dólares.</i>	33
Ilustración N° 5: <i>Prioridad de vehículos en base a meses de uso y kilometraje.</i>	34
Ilustración N° 6: <i>Alianza con empresas incautadoras a lo largo de Chile.</i>	38
Ilustración N° 7: <i>Supuestos para estimar demanda.</i>	41
Ilustración N° 8: <i>Proyección de vehículos en cobranza judicial.</i>	41
Ilustración N° 9: <i>Vehículos gestionados en 2018.</i>	42
Ilustración N° 10: <i>Share por proveedor en Scania.</i>	43
Ilustración N° 11: <i>Logo Scania Legal Shared Services.</i>	44
Ilustración N° 12: <i>Cronograma primer año.</i>	46
Ilustración N° 13: <i>Logos.</i>	63
Ilustración N° 14: <i>Merchandising.</i>	64
Ilustración N° 15: <i>Documentos de Office.</i>	64
Bibliografía y fuentes	5858
Anexo I: Investigaciones de mercado.	59
Anexo II: Canvas.	62
Anexo III Logos y Merchandising:	63

Resumen Ejecutivo

Scania, una empresa líder en la industria del transporte, ofrece camiones y buses con sus respectivos servicios; siendo uno de ellos, el financiamiento a través de Scania Finance Chile. Dentro de los resultados de la financiera en Chile se evidencian altos niveles de incobrabilidad y provisiones de malas deudas en los últimos 2 años; que no está en línea con los buenos resultados del grupo en el extranjero, debiendo entonces crear una estrategia para atacar esta situación, utilizando de la mejor forma posible los recursos con los que cuenta el grupo.

Se observó que la estrategia de cobranza está siendo modificada para estar más alineada con la estrategia de Scania Finance Chile, sin embargo, las actividades asociadas como cobranza judicial e incautaciones, que hoy se encuentran externalizadas, no logran abarcar el volumen que requiere incautar la financiera, teniendo casi 100 vehículos en proceso todavía sin resultados. Los honorarios por incautación podrían reducirse si el propósito de la cobranza judicial fuese llegar a un acuerdo, en vez de una incautación del vehículo.

Los sistemas que usan actualmente los proveedores no entregan información diaria a Scania Finance, por lo que el seguimiento del proceso legal es desconocido a menos que se consulte, disminuyendo la capacidad de reacción ante actitudes del cliente deudor.

Por lo anterior, se propone como objetivo del proyecto mejorar, transparentar e internalizar los procesos de Cobranza judicial e incautación, mediante la creación de una unidad de negocios que permita poseer mayor control sobre estos procesos y dar más valor a la financiera utilizando los recursos con los que ya cuenta el grupo para reducir tiempos y aumentar la probabilidad de recuperación voluntaria. Para lograr estos objetivos se utilizará como fianza la propiedad de la casa central Scania para facilitar los procesos legales. Por su monto, permitirá conducir un mayor número de juicios dado su alto valor. También se utilizará la tecnología con la que cuenta Scania para ubicar los vehículos (FMS) y la información de su red de sucursales para identificar los movimientos del vehículo, apoyando a los incautadores construyendo así la ventaja competitiva de la empresa.

Se identificaron también, mejoras relevantes permitiendo un ahorro en los costos de honorarios por estos servicios de al menos un 30% y una menor necesidad de provisiones de deudas incobrables dado que se estima un mejor valor de recuperación del 20%. La compañía espera resultados positivos a partir del segundo año, alcanzando al año 6 su estabilidad con resultados operativos sobre el 23% de sus ingresos. El proyecto entonces se predice rentable con una tasa de un 16.8% que genera un VAN de \$117.895.247 a 10 años y una TIR de 29%. El payback estimado se recupera en 4.5 años y su valor terminal resulta en \$842.575.464.

I. Oportunidad de negocio

Scania Finance Chile S.A. que se dedica a prestar financiamiento de camiones y buses. La empresa presta financiamiento a largo plazo (4 o 5 años promedio), tomando como garantía los camiones o buses que están siendo financiados. Una vez que el cliente cae en incumplimiento de pago, después de 90 días comienza un proceso judicial para recuperar físicamente esas garantías. Este proceso es costoso y puede tardar más tiempo que el esperado o no ser exitoso. La empresa requiere mejorar este proceso para asegurar un menor deterioro en estos casos.

La investigación de mercado¹ realizada fue por técnica cualitativa, por medio de entrevistas personales a expertos en profundidad que llevó a las siguientes conclusiones:

- Si se mejora el proceso de cobranza judicial, podría acelerarse el proceso de incautación o motivar a devoluciones voluntarias evitando el recupero por vía legal mejorando la situación del cliente.
- La mejor vía legal para recuperar bienes es la medida precautoria, por sobre la judicial, ya que se puede proceder sin dar aviso al tenedor del vehículo, bajando la probabilidad de que lo desarme o haga desaparecer. Sin embargo, esto requiere fianzas por el monto a recuperar, de valores muy altos. Esta es la oportunidad más relevante observada. La empresa no cuenta con proveedores en el mercado que cuenten con una fianza suficiente para ejecutar todos los casos.

¹ Ver detalle de entrevista a expertos en Anexo I

- Los proveedores de este servicio, al tener varios clientes y al cobrar por vehículo entregado, podrían estar motivados por los que resulten más fáciles de ejecutar, dejando de lado otros que podrían ser más estratégicos para su cliente. Por tanto, Scania Finance Chile percibe que el servicio recibido de las empresas externas con mayor foco podría mejorar sus resultados.
- Esto ha pasado a ser un tema clave en la empresa, como ha incrementado su morosidad en los últimos años dado el desmejoramiento de la economía nacional.
- Los gastos asociados a este proceso es un porcentaje importante dentro de los gastos de administración y ventas.

Crear una Unidad estratégica de negocios en Scania Finance Chile, que tenga sus objetivos estratégicos orientados a la eficiencia y efectividad de los procesos de cobranza Judicial y de incautación es una oportunidad de negocio interesante para una empresa como ésta. Integrar ambas actividades y tener una fianza lo suficientemente amplia para conducir todos los procesos necesarios al mismo tiempo es lo distintivo de la idea de negocio versus los actuales prestadores del servicio bajando considerablemente los tiempos de recuperación y mejorando el valor de mercado del vehículo recuperado. Adicionalmente, con una mirada más holística, se pueden compartir y alinear los objetivos estratégicos del cliente y de esta nueva empresa asegurando beneficio corporativo.

El cliente sería Scania Finance Chile, siendo los influenciadores el Gerente de créditos y cobranzas regional, el Managing Director y para autorizar la estructura como unidad estratégica de Negocios sería el Board de Scania Finance Hispanoamérica.

Al momento de las entrevistas cursadas, Scania Finance Chile tenía 100 vehículos pendientes de incautación, que equivale a unos 3.500.000 USD aproximadamente. El grupo Scania cuenta con propiedades en Chile de alto valor, que actualmente cubren el monto indicado. Al plantearlo como UEN, parte del grupo corporativo, permite utilizar esta fianza para realmente tener una ventaja competitiva sería. Adicionalmente hoy los proveedores que prestan el servicio se enfocan en incautar, sin embargo, al prestar el

servicio de cobranza Judicial se harán actividades adicionales para evitar llegar a este punto.

La capacidad de los emprendedores para ejecutar el proyecto se basa en que conocen el negocio del financiamiento de vehículos pesados, ya por 9 años, desde el punto de vista administrativo y con contactos directos que actúan en el aspecto operativo de los procesos. Se cuenta con una red de contactos externos asociados al giro legal e incautaciones, abogados y empresas consultoras, conocidos en su amplia carrera dentro de este rubro.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

La industria en la que opera es la de Cobranza y Recupero de bienes muebles.

El segmento en el que opera es la Cobranza Judicial y el Recupero de vehículos pesados.

Tabla N°1: Análisis Situacional Pestel con sus Riesgos/Exigencias/Oportunidades:

Ámbitos	Riesgos	Exigencias	Oportunidad	Conclusión
Político	Tendencias electorales, gobiernos de izquierda podrían modificar leyes de protección al consumidor. Paros del servicio público pueden perjudicar la continuidad de los procesos legales.	Ninguna relevante identificada.	El actual presidente está promoviendo un ambiente que ayuda al desarrollo de negocios.	Incidencia media, afectan macro, más no a la industria en específico.
Económico	Ciclos económicos bajos bajan la posibilidad de cobrar.	Ninguna relevante identificada.	Ciclos económicos bajos aumentan el potencial mercado. Mercado laboral restaurándose, disponibilidad de expertos.	Incidencia Alta, a pesar de que los ciclos económicos perjudican la posibilidad de cobrar y evitar recuperos, aumentan la cantidad de casos y por tanto los ingresos de la industria.
Social	Trabajar con partners que recurran a actividades poco éticas para incautar. Que los partners que buscan vehículos se coludan con los clientes. Búsqueda de vehículos en zonas conflictivas.	Imagen corporativa y prestigio debe mantenerse pulcra sin dañar la reputación y afectar las ventas de Scania.	Ninguna relevante identificada.	Incidencia Alta, en el rubro de conseguir datos o ubicación de vehículos en que el deudor intenta esconderse va de la mano con una alta probabilidad de fraude o actividades poco éticas de las cuales Scania no puede tomar parte.
Tecnológico	El sistema judicial se está modernizando, pero todavía hay muchos trámites en papel y presenciales.	Regulación de protección de datos. Infraestructura adecuada, estable y cumpliendo reglamentación ISEC.	La tecnología permite hoy ubicar más fácilmente los vehículos a incautar. Baja inversión en TI requerida para este negocio. Herramientas electrónicas disponibles para cobranza.	Incidencia Alta, el tiempo promedio del proceso judicial depende de los procedimientos judiciales, que han avanzado hacia la tecnología muy lentamente.

Ecológico	Ninguna relevante identificada.	Ninguna relevante identificada.	Los procesos de esta industria pueden fácilmente generar políticas de amigabilidad medioambiental. Baja huella de carbono en este mercado.	Incidencia Baja en esta industria.
Legal	Cambios en la Ley que permite medidas precautorias que favorezcan al deudor. Ciertas decisiones en procesos están a cargo de jueces, existe subjetividad. Regulación sobre leyes de cobranza que disminuyan las herramientas y persistencia. Evitar procedimientos de hostigamiento e intimidación en cobranza.	Medidas precautorias requieren garantías o prendas. La empresa debe operar bajo todo el marco regulatorio corporativo Scania. Regulación AML (lavado de dinero). Partners deben firmar acuerdos de confidencialidad. Cumplir con el pago de impuestos y otras regulaciones locales asociadas a cobranza (SERNAC)	Medida precautoria permite que el incautado no se entere del procedimiento.	Incidencia Alta, los cambios legales sobre los procesos de cobranza y recupero de bienes afectan materialmente la forma de operar de la empresa.
Conclusión	<p>Planes de mitigación de riesgos:</p> <p>Liberación de responsabilidad legal de la ejecución de partners.</p> <p>Revisar actividades que ejecutan partners.</p> <p>Hacer seguimiento continuo en cambios de regulación de cobranza y recupero de bienes.</p>	<p>A cubrir en planes operacionales:</p> <p>Gestionar la fianza.</p> <p>Asegurar cumplimiento framework compliance de Scania y otros regulatorios locales.</p> <p>Infraestructura IT sobre los requerimientos mínimos.</p>	<p>Trabajar en plan de marketing:</p> <p>Asegurar potenciar el uso de las medidas precautorias.</p> <p>Baja inversión IT y utilizar la amplia tecnología para búsqueda de vehículos pesados y cobranza.</p> <p>Aprovechar el momento para conseguir fuerza laboral adecuada.</p>	Llevar acciones mencionadas a planes.

5 fuerzas de Porter:

- Barreras nuevos entrantes: ALTA – Para cubrir la mayor cantidad de medidas precautorias se requieren fianzas a partir de 40 millones de pesos por unidad, estas se multiplican por la cantidad de unidades a incautar.
- Fuerza Proveedores: MEDIA – Los especialistas en búsqueda de vehículos son limitados y cobran porcentajes que promedian las 30UF sobre resultado, negociables hasta cierto punto.
- Fuerza Clientes: ALTA – Los clientes que requieren incautaciones de vehículos pesados son pocas. Los bancos y empresas de financiamiento privado que tienen como garantía estas, no superan las 30.
- Fuerza usuario influenciador: ALTA – El proceso es estándar, ya que lo define la ley, el diferenciador se genera por servicio. El influenciador es generalmente el gerente de activos.
- Fuerza Sustitutos: BAJO – No se observan sustitutos integrales para servicios de cobranza o de recupero de bienes, para este último el proceso es estándar y lo define el sistema judicial.
- Fuerza Competidores: MEDIA – Hay una baja concentración de empresas. El tamaño del mercado de Cobranza en Chile se constituye de un aproximado de 300 empresas², muchas de ellas pequeñas y medianas, algunas de ellas no prestan cobranza judicial. Más allá, son pocas las que prestan servicios de Incautación y recupero. Por lo que la combinación de ambas es escasa y hace que los competidores de esta industria tengan una presión media.

De las 5 fuerzas de Porter en el segmento de la cobranza judicial y recupero de activos, se puede concluir que en la medida que las barreras de entrada sean altas y la fuerza de los clientes sea alta por ser tan pocos, es complejo crear una entidad que preste estos servicios creando una ventaja competitiva que se diferencie. El proceso del servicio es bastante estándar ya que lo define el proceso legal. Sin embargo, si el

² Según <https://amarillas.emol.com/cobranzas>

cliente lograrse percibir un mayor nivel de servicio y eficiencia en las recuperaciones es factible competir a través de este punto.

2.2 Competidores

La lista de competidores que se dedica al segmento de cobranza Judicial y la recuperación de vehículos pesados es relativamente limitada. Las empresas de cobranza son variadas, sin embargo, las empresas que recuperan son escasas, es por eso que se analizarán los competidores desde este punto de vista.

Pudiendo identificar a los siguientes:

1. Cobanc – Cobranza Extrajudicial, Judicial y recupero.
 - a. Fortalezas: Uno de los más grandes del mercado, cuentan con infraestructura y varios clientes /Debilidades: Comunicación y niveles de servicio.
 - b. Cómo compite: Utiliza su presencia en el mercado, sus honorarios son estándar y en base al mercado.
2. Estudio Rojas y Cáceres – Proceso legal y recupero.
 - a. Fortalezas: Firma de abogados con reputación /Debilidades: Sus resultados pocas veces resultan en una incautación exitosa.
 - b. Cómo compite: Utiliza su reputación en otras líneas de servicio, sus precios son altos en comparación con otros en la industria.
3. Montt y Cía - Sólo proceso legal.
 - a. Fortalezas: Firma de abogados con reputación /Debilidades: Comunicación y baja tasa de efectividad en recupero.
 - b. Cómo compite: Utiliza su reputación en otras líneas de servicio, sus precios son altos en comparación con otros en la industria.
4. Cueto y Cía – Legal y recupero.
 - a. Fortalezas: Firma de abogados con reputación /Debilidades: Baja efectividad en recuperos.
 - b. Cómo compite: Utiliza su reputación en otras líneas de servicio, sus precios son altos en comparación con otros en la industria.

5. Law Tie - Sólo Incautación.
 - a. Fortalezas: Efectividad incautación /Debilidades: Compañía es pequeña en comparación a un estudio.
 - b. Cómo compite: Por su efectividad y experiencia en terreno.
6. Ignacio Pinto – Incautación.
 - a. Fortalezas: Tiene experiencia y reputación en el segmento/Debilidades: Compañía es pequeña en comparación a un estudio.
 - b. Cómo compite: Por su efectividad y experiencia en terreno.
7. Michael Niedman. – Abogado proceso legal, presta servicios generales como abogado.
 - a. Fortalezas: Tiene experiencia y reputación en el segmento /Debilidades: Utiliza fianza del cliente, no cuenta con propias.
 - b. Cómo compite: Por su efectividad y experiencia en terreno.

En general, son estudios de abogados pequeños. Los que demuestran mayor eficacia son las que actúan más terreno y generan buenos contactos con los incautadores en terreno. Sus estrategias y foco son diferentes, algunas sólo se encargan de la recuperación, otros sólo de lo legal y algunas ambos. Hay empresas, pero también consultores individuales, pero las estructuras que prestan estos servicios en general son pequeñas.

Es relevante medir la competencia considerando las siguientes aristas:

Enfocados sólo incautación / Enfocados sólo proceso legal: La coordinación de estas dos actividades es clave para el éxito del trabajo, es interesante para ver la influencia de cual es la inclinación de la empresa a uno, otro u a ambos.

Servicios legales específicos vehículos / Servicios legales generales: Esta arista muestra la experiencia real sobre el mercado nicho de los vehículos pesados. Si el negocio está muy diversificado, la probabilidad de tener vasta experiencia, baja.

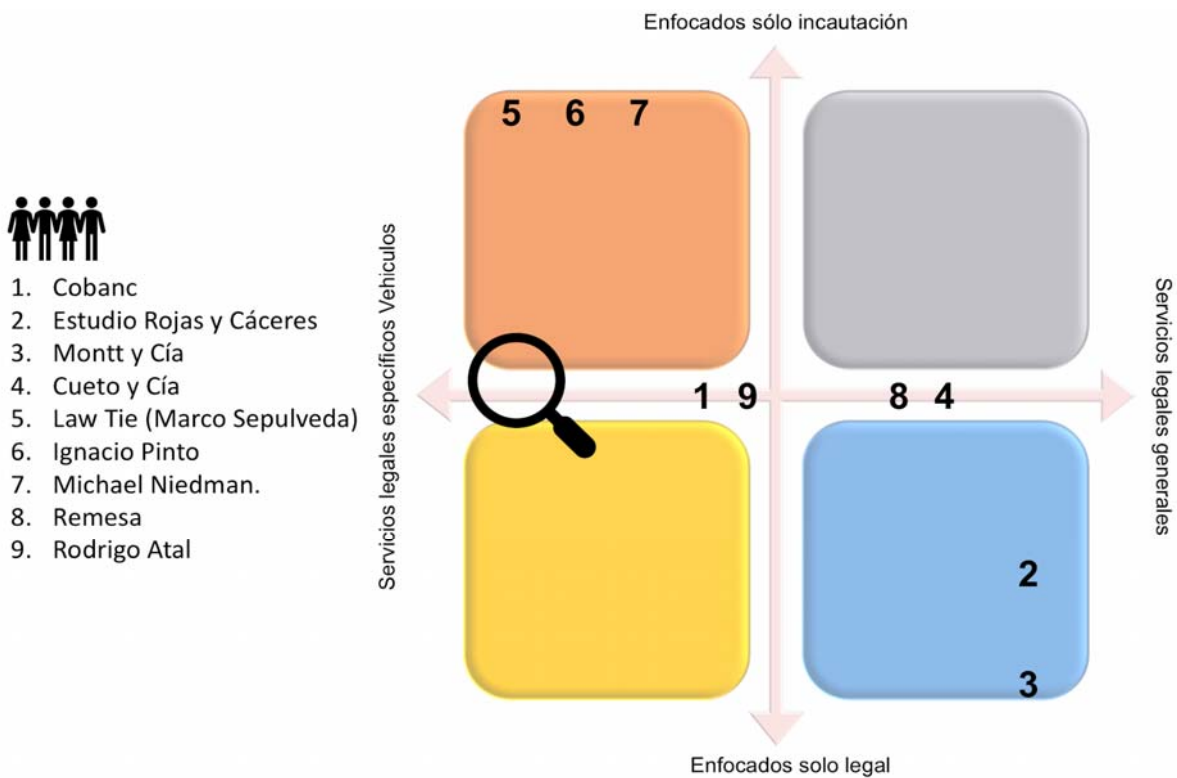


Ilustración N° 1. Posicionamiento de la competencia.

Fuente elaboración propia

En Base a esto, se puede observar que, si hay algunos que prestan ambos servicios, legal e incautación (1-9) lo cual es deseado para mejorar las coordinaciones, sin embargo, ambos prestan servicios a diferentes marcas de vehículos con diferentes configuraciones técnicas. La Compañía espera ubicarse donde está la lupa. Se debe llegar a una especialización con vehículos Scania. La estrategia para alcanzar la posición deseada es utilizar toda la información disponible en la red Scania para ubicar los vehículos, por ejemplo: Acceder a sistema FMS (Ubicación satelital), hacer seguimiento a los mantenimientos y compras de repuestos en la red de un vehículo que se busca, utilizar a los vendedores que se contactan con clientes en el medio transportista por datos de utilidad, informar en los sistemas que se de aviso una vez que se ingresen órdenes de compra en cualquier red Scania por ese vehículo, si es un bus pedir al carroceros que se informe a Scania si llega a sus redes, etc.

2.3 Clientes

El cliente inicial será **Scania Finance Chile**, y luego potencialmente, según la estrategia de escalamiento, otras empresas del grupo, tanto localmente como luego en el extranjero.

Scania, es parte del Grupo Volkswagen, dentro de la cual, existe el grupo VW Trucks & Buses, hoy llamado TRATON, quienes fabrican y comercializan camiones pesados, autobuses y motores a más de 100 países; junto con todos los servicios post venta relacionados y servicios financieros en diversos mercados, con unidades de producción ubicados en Europa, Sudamérica y Asia.

Scania Finance Hispanoamérica, Matriz de Scania Finance Chile, presta servicios financieros y seguros en Chile, Perú, Colombia y Argentina. La operación comercial de Scania en Chile está separada de la de servicios financieros, dividiéndose en dos unidades estratégicas de negocios independientes entre sí. Por un lado, se encuentra la operación comercial, la cual se encarga de toda la venta y post venta de los vehículos; y por otro se encuentra la operación financiera, la cual se encarga de financiar y asegurar lo vendido. Es importante mencionar que Scania Finance Chile sólo puede financiar productos Scania y no prestar financiamiento de otro tipo de activos.

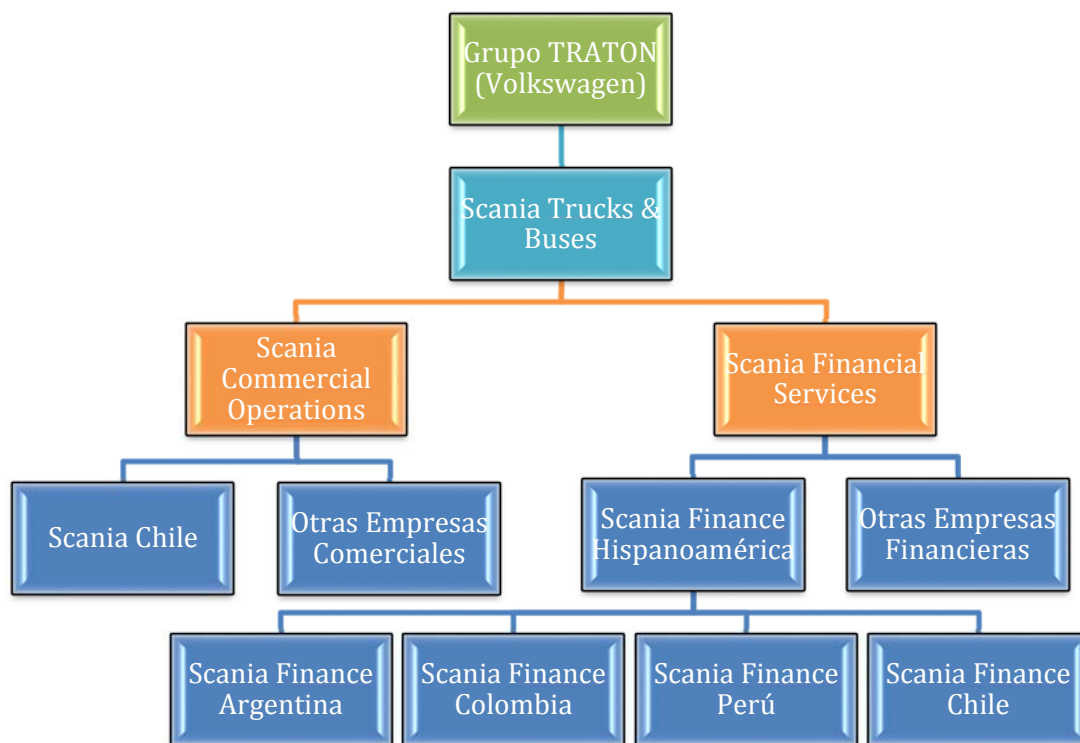


Ilustración N° 2. Organigrama áreas Grupo Traton.

Fuente Memoria anual Scania

Cliente principal: Scania Finance Chile S.A. - Departamento de crédito y cobranza

Usuario: Gerente de crédito y cobranza, ya que es quien mantiene la relación y control de los avances del proceso. Es el dueño del proceso.

Influenciador: Gerente de crédito y cobranza quien mantiene la relación directa/ Gerente General con relación a cuestionar la performance de la empresa de servicios / Gerente de Finanzas con relación a los costos involucrados / Directorio, en caso de que se quiera generar una nueva unidad de negocios.

Scania Finance Chile S.A. hace evaluaciones riesgo de crédito a clientes Scania entregando productos como: Leasing Financiero, Operativo, crédito Directo y seguros. No es regulada por la SBIF ya que no cumple con los criterios para ser un banco.

Los clientes de Scania Finance Chile son personas naturales como jurídicas, del rubro forestal, transporte de carga, transporte de pasajeros, minería, entre otros.

El proceso de evaluación de clientes o potenciales clientes se desarrolla de la siguiente forma:

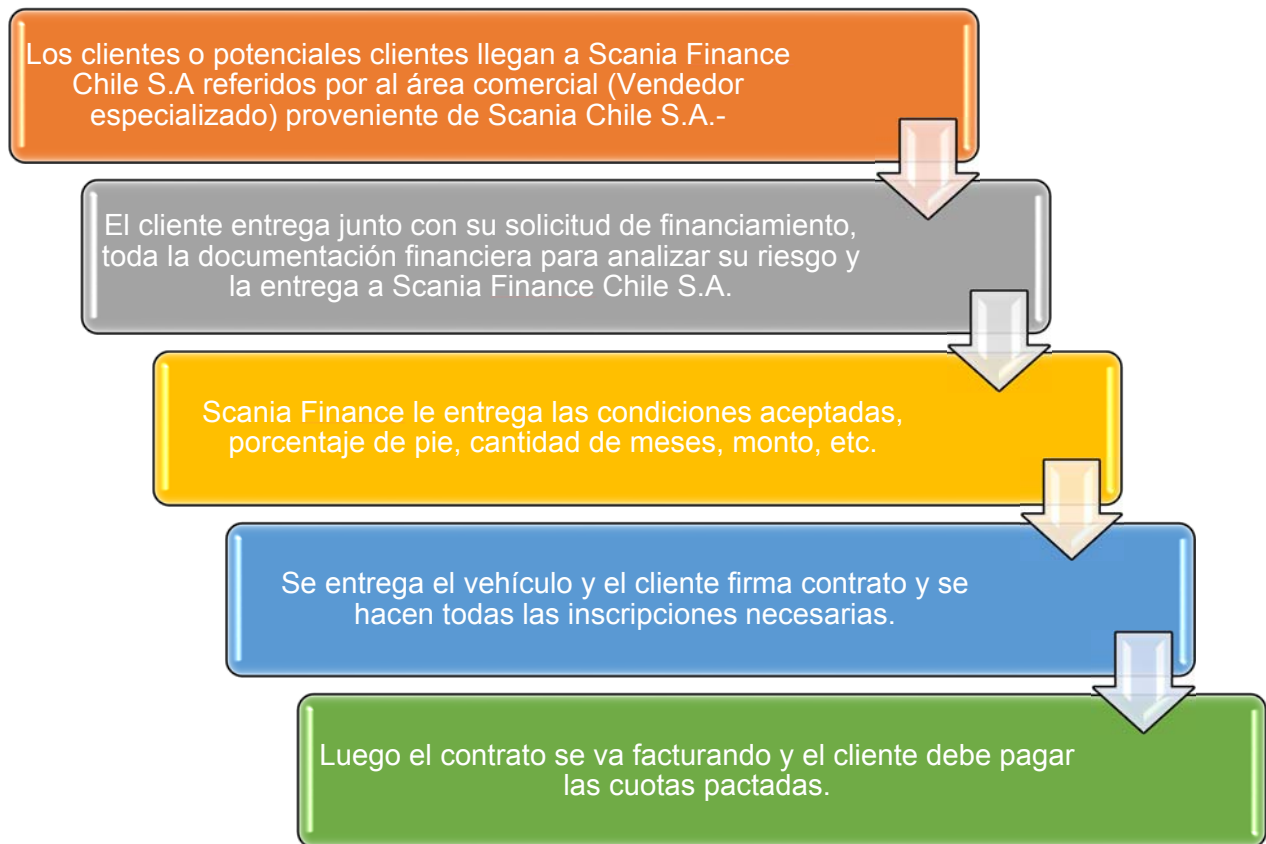


Ilustración N° 3. El proceso de evaluación de clientes o potenciales clientes

Fuente elaboración propia.

Si el cliente presenta retrasos en el pago de cuotas el Departamento de crédito y cobranza se encarga de la cobranza extrajudicial y preventiva de cada cliente. Si el cliente no cumple, no se perciben intenciones de pagar y pasa los 90 días de mora, pasa automáticamente a cobranza judicial, la cual comienza el proceso legal para recuperar los bienes.

Preferencias: La empresa prefiere concentrarse en su core, tercerizando las actividades que no son indispensable tener como parte de la estructura. Esto hace parecer a la empresa más “lean” y flexible ante cambios. Sin embargo, si existen procesos externos que no funcionan de manera deseada el directorio está abierto a escuchar ideas.

Conductas: En el año 2009 la empresa realizó una limpieza de su portfolio, acentuando la incautación de los vehículos pendientes, en ese momento contaba con un departamento legal interno. Luego del 2009 la intensidad bajó y no se vio la necesidad de tenerlo internamente y fue disuelto. La empresa hoy cuenta con un portfolio de 200 MUSD, 4 veces más grande que el año 2009, más la inclusión de nuevos países y la débil situación económica actual muestran nuevamente la necesidad de un cambio.

Motivaciones: Hay en promedio 3.5MUSD en cuentas por cobrar a la espera de recuperar los bienes y poder financiarlos o venderlos nuevamente. El promedio supera en algunos casos los 12 meses generando ineficiencias de liquidez y capital de trabajo. Sin contar que cada día que pasa pendiente de recuperar el bien continúa su camino al deterioro. El grupo TRATON (Scania Trucks & Buses más otras empresas de camiones y buses del grupo) se encuentra en proceso de salir a bolsa para buscar liquidez, con el propósito de orientar los flujos para invertir en I&D de vehículos eléctricos. Ahora más que nunca requieren liquidar las cuentas de balance para convertirlas en flujo.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

Desarrollo CANVAS³.

Productos:

Servicio integral de cobranza legal y recuperación de vehículos para el grupo Scania.

Propuesta de valor:

Problema: No todas las incautaciones que requiere la empresa tienen los avances esperados o llegan a rescatar los bienes. La comunicación con los asesores no es fluida y los reportes son básicos.

Necesidad: Maximizar la cantidad de bienes recuperados y minimizar los tiempos y costos asociados al proceso.

Propuesta de valor: La propuesta es crear una unidad de negocio dentro del grupo, con objetivos estratégicos diferenciados que asegure una mayor eficiencia (tiempos) en los procesos de cobranza legal e incautación, a un menor costo (que el actual) para la empresa financiera del grupo Scania.

Segmento de cliente:

Inicialmente será sólo Scania Finance Chile.

Se segmentará a nivel de productos en base a la antigüedad del vehículo, priorizando los vehículos con menor antigüedad y kilometraje.

Relación con el cliente:

Contacto directo con Scania Finance, la oficina estará ubicada en las dependencias de Scania Chile, compartiendo oficina con Scania Finance en el tercer piso. Esto para generar cercanía y estar insertos en las operaciones habituales. El abogado senior será el encargado de la relación y responsable de la calidad del

³ Anexo II

servicio entregado. De la misma forma, para asegurar una buena comunicación con el cliente y el deudor, se implementará un Website que controlará y hará seguimiento de ella.

Canales:

Venta directa a Scania Finance como empresa relacionada.

Aliados claves:

- Principal aliado clave es el departamento de crédito de Scania Finance Chile, el cual facilitará toda la información requerida de los deudores para que se pueda realizar la gestión.
- Empresas de grúa (Traslado de camiones incautados)
- Aseguradoras (Contratos por seguros de traslados)
- Red de Recuperadores (Datos de bienes buscados)
- Autopistas (Proveen información sobre tránsitos de bienes buscados por autopistas)
- Talleres de la marca (para encontrar vehículos)
- Empresas de bodegaje (para dejar bien a resguardo mientras se puede llevar a su destino).
- Martilleros / Remates (Datos clave sobre ventas de bienes de segunda mano)
- Receptores judiciales (quienes van a incautar físicamente, ministros de Fe)

Recursos Claves:

- Abogado senior que conozca el proceso que asuma la gerencia general y de ventas de la nueva unidad de negocios.
- Abogado Junior (para visitas presenciales)
- Coordinador de incautadores.
- Técnico Jurídico para labores administrativa.
- Fianza asociada a la sociedad que permita cubrir el valor de los bienes incautado.
- Website para gestionar la comunicación con los deudores.

Actividades claves:

- **Orientada al cliente:** Seguimiento continuo de acciones judiciales. Reuniones Pulse (cortas) de traspaso de información de status, Reuniones de coordinación de cobranza estratégica (se ofrecerán 2 reuniones semanales con el equipo de crédito y cobranza de Scania Finance Chile).
- **Orientada a aliados clave:** Utilización de herramienta FMS de Scania para monitorear la ubicación de los vehículos con deuda judicial, Generar alertas a las sucursales de Scania Chile para que informen cualquier registro de una patente con deuda judicial.
- **Orientada a procesos internos:** Comunicación/coordinación oportuna entre el coordinador de incautadores y los incautadores, entre el abogado senior y su staff. Seguimiento diario de la información que fluye a través del Website.

Ventaja competitiva:

Mejorar los tiempos de incautación y la comunicación al cliente utilizando las sinergias que se generan al ser una unidad estratégica de negocios del grupo Scania y de maximizar el uso de medios tecnológicos.

Fuentes de ingreso:

- Ingresos por hitos en el proceso judicial encargado:
- Ingresos por recuperación al momento de tener en posesión el bien. Este ingreso corresponde a un \$2.500.000 por vehículo recuperado.
- Ingresos por cantidad de clientes en cobranza judicial: No se cobrará por iniciar el proceso. Pero si se desea terminar el juicio antes por cualquier motivo se cobra un fee igualmente de \$1.250.000 por vehículo.
- Ingresos al finalizar la liberación legal del vehículo \$1.250.000 por vehículo.

Estructura de costos:

- Costos fijos relevantes: Remuneraciones fijas, arriendo y servicios básicos, Soporte IT y otros servicios compartidos que serán prestados por Scania Finance.
- Costos Variables relevantes: Incautador, receptor judicial, comisiones pagadas a coordinador interno de incautaciones, grúas y viáticos asociados a la incautación.

3.2 Descripción de la empresa

La compañía será creada como una **unidad estratégica de negocios** que formará parte del grupo Scania. La motivación surge de los motivos expuestos a continuación:

1. El grupo Scania cuenta con integración vertical, teniendo bajo su propiedad una serie de recursos disponibles que facilitan el proceso de cobranza judicial e incautación. Scania cuenta con FMS (Sistema de gestión de flotas). Este sistema recoge y analiza los datos de circulación de los vehículos Scania con el fin de proveer a los clientes, propuestas y soluciones sobre cómo mejorar la eficiencia de la cadena de valor del transporte (Reporta ubicación y performance del conductor basada en eficiencias en la parte mecánica. Scania, con algunas limitaciones de acuerdo a la Ley de protección de datos (GDPR) puede obtener las ubicaciones de las unidades en ciertos momentos en caso que requiera incautarse. Este aparato no es un GPS y está instalado en el motor del vehículo lo que impide que se pueda deshabilitar fácilmente. Este sistema puede ser utilizado por Scania legal shared services para encontrar la posición global del vehículo al ser incautado.
2. Se cuenta en Chile con una red de 15 sucursales con unos 300 empleados, se cuenta con un sistema que permite dejar notas al ingresar vehículos al taller. Este permite avisar si ingresa a algún taller Scania un vehículo que está en proceso de búsqueda.
3. El proceso Judicial para lograr una incautación comienza solicitando una medida precautoria, para lo cual, el juez solicita una fianza para cubrir una incautación que resultase al final de un juicio incorrecta. El demandante entonces requiere entregar una fianza del mismo valor del bien que se está reteniendo. Esta fianza suele ser una propiedad. Scania cuenta con diferentes propiedades en Chile, principalmente su propiedad en Panamericana Norte 9850, Quilicura, que le permitirían ejecutar varios procesos a la vez sin limitaciones.

La fianza no es una boleta de garantía ni algún instrumento financiero que genere intereses u otro costo explícito. Utilizar una propiedad como fianza para estos efectos no implica ningún costo explícito para Scania Chile, por lo que no se le cobrará a Scania Legal shared services por ello.

4. La empresa también contará con el apoyo de todos los servicios compartidos del grupo como soporte IT, recursos humanos, SHE y todo el back office en general.
5. Internalizando todos estos activos en una empresa que sea parte del grupo se pueden utilizar dichas sinergias permitiendo al mismo tiempo, algo más relevante. La estrategia de legal shared services estará alineada a la estrategia de Scania Global que es apoyar a los clientes de forma sustentable, que no es comparable a la que puede tener un ente externo que espera maximizar la cantidad de vehículos incautados, ya que cobra por éxito.

Misión:

Scania Legal Shared Services existe para prestar servicios de cobranza judicial y de incautación de vehículos, especializados en vehículos pesados, enfocados en la mejora continua para lograr los objetivos en el menor tiempo posible, manteniendo la comunicación y apoyando a Scania a ser el líder en transporte sustentable.

Visión:

Ser la primera empresa de referencia (Top of mind) cuando se trata de cobranza judicial y de incautación de vehículos en el segmento de vehículos pesados.

Valores y principios:

Estos valores están alineados con los que tiene el grupo TRATON a nivel global:

Cliente en Primer Lugar	Integridad/ Ética
Espíritu de equipo	Mejora continúa
Respeto por las personas	Innovación

Objetivos estratégicos:

1. Mantenerse bajo la media de la competencia en tiempo de recuperación y liberación de los vehículos.
2. Satisfacción del cliente en puntos de comunicación y niveles de servicio sobre el 75%.
3. Retención de talento, baja rotación de personal. Menor al 30%.
4. Objetivos financieros: EBIT sobre 15%, después del 4 año. Nunca un año de pérdida

la probabilidad de alcanzar volumen, sin embargo, están tan cerca en tantos otros ámbitos que parece el primer paso lógico de crecimiento.

Etapas 2: Escalar procesos a Scania Finance Hispanoamérica, Scania Finance Chile es la matriz de Scania Finance Perú, Colombia y Argentina, siendo el Gerente de crédito y cobranza ubicado en Chile es el responsable funcional de todos los países. Las actividades de cobranza Judicial son relativamente similares en cada país del grupo por lo que hay potencial de partir de ese proceso. Actividades como envíos de cartas legales, seguimiento continuo de cada caso y usar las estrategias conocidas para influenciar la devolución voluntaria, utilizando todas las herramientas con las que cuenta Scania en ese país, entre otros, pueden ser utilizadas y centralizadas desde Chile, generando economías de escala y un real servicio compartido del grupo.

Si hubiera que definir un orden entre los países que se mencionaron, se presenta la siguiente escala:

1. **Perú:** Este sería el primer país, los mecanismos y actividades de cobranza judicial son en términos generales muy parecidas a las chilenas. Instrumentos como las cartas notariales y las leyes que moderan las incautaciones son incluso más rápidas que la chilena. La ley de incautación peruana permite incautar en 1 mes en promedio luego de comenzar el proceso, algo que facilita importantemente el proceso. Sería necesario contar con un abogado local. A pesar de que el BackOffice podría ser prestado desde Chile se requiere el membrete de un abogado local que se encuentre en Perú.
2. **Colombia:** Este país adoptó una ley muy similar a la peruana, cuando se trata de incautaciones. Por lo que su implementación se facilita una vez que está implementado ya en Perú. El Back Office en este caso puede ser prestado desde Chile, pero también se requiere un representante legal que sea un abogado local.
3. **Argentina:** Scania Finance está recientemente entrando a Argentina, dado su alto riesgo país, por lo que se desconoce la experiencia de incautaciones en este país, por lo que se sugiere sea la última ubicación de extensión regional,

hasta que se tenga un tiempo de experiencia en su portafolio de financiamiento y el comportamiento de pago de sus clientes.

Etapas 3: Se estima que los competidores de Scania Finance: Volvo, Caterpillar, Kauffman, Tanner, Leasing Patagonia, tienen volúmenes similares y forman parte del mismo segmento y se tendría el potencial para atenderlos. Sin embargo, el hacer esto podría no estar en línea con la estrategia competitiva que tiene Scania. Probablemente el ingreso asociado a prestarles servicios no sería tan alto en comparación con el riesgo de incautar rápidamente su flota y arriesgar que tengan un mayor inventario para poner una oferta más amplia y competir con Scania a nivel de marca por ventas de usados. Una idea como esta debería ser presentada al Board de Scania para analizarse de cualquier forma. Se plantea con los riesgos nombrados.

3.4 RSE y sustentabilidad

Scania como grupo tiene como propósito ser líder en transporte sustentable. Sus planes están orientados tanto a desarrollar soluciones sostenibles para los clientes, operar los negocios de Scania de manera responsable y trabajar de manera asociada con clientes, organizaciones y Estados. Sus propuestas principales que afectan transversalmente a todos el grupo es reducir a la mitad el consumo de energía en todas las operaciones por vehículo fabricado, reducción de emisiones de CO₂ en la logística en un 25% entre 2012 y 2020 mediante mejora de la eficiencia logística y Ejecutar el 100% de las operaciones industriales con electricidad libre de origen fósil para el año 2020.

Scania forma parte de la industria global del transporte y como compañía socialmente responsable, Scania se ha adherido a la Agenda 2030 que definió la Organización de las Naciones Unidas. Orientados a la transformación del sistema de transporte en su conjunto. La responsabilidad a este propósito no termina con la venta del vehículo, si no se integra con todos los servicios que continúan en su integración vertical incluyendo el rol que tiene Scania Legal shared services.

Scania Legal shared services, al igual que el resto de las empresas del grupo, tendrá el soporte del área SHE (Safety, health & environment) que tiene la finalidad de lograr espacios de trabajo seguros, bienestar entre los colaboradores y minimizar el impacto ambiental. Define las pautas de trabajo de la compañía y sus empresas en 16 variables:

Responsabilidades, cumplimiento legal, gestión del cambio, diversidad, diseño del lugar de trabajo, ambiente psicosocial del trabajo, Herramientas de trabajo y seguridad, Ergonomía de carga, productos químicos, accidentes e incidentes, preparación para emergencias, trabajo de adaptación y rehabilitación, estilo de vida, Seguridad en el tráfico y los viajes de negocios, eficiencia en los recursos y manejo de emisiones y residuos.

El papel que tomará Scania Legal shared services en responsabilidad social empresarial estará basado en los ámbitos relevantes: Económico, Ambiental y Social.

Económico: Dentro del ámbito legal y judicial existen una serie de costos que se requiere cobrar a quien se demanda. Las empresas no reguladas no forman parte de la SBIF, por tanto, no requieren aplicar políticas limitativas importantes sobre los gastos y costos cobrados a los clientes. Sin embargo, Scania legal shared services tendrá como foco evitar la usura, el modelo de negocios no está en conseguir gastos de cobranza o intereses judiciales exorbitantes, si no en hacer la recuperación lo más limpia y rápida para ambas partes.

Ambiental: La empresa no vende productos, por tanto, sus operaciones y actividades están relacionadas con la información. El evitar que ésta sea comunicada o documentada por medios físicos es una de las metas. Una oficina “libre de papel” será una de las metas estratégicas, digitalizando e invirtiendo en un sistema que lo permita.

Social: Asegurar que la incautación se lleva a cabo en clientes que deliberadamente no han pagado sus compromisos y que no regresan los bienes deberían ser los únicos clientes incautados. Se debe evitar que clientes que tienen la voluntad de llegar a un acuerdo, que han tenido la transparencia suficiente para mantener una relación deban ser incautados por negligencias en el proceso. Para esto, la estrategia de cobranza

judicial todavía tendrá la oportunidad de llegar a acuerdos. La relación y cuidado de la empresa para con los empleados será un tema prioritario, ya que de esto también depende la calidad del servicio ofrecido.

Tabla N°2: El plan de sustentabilidad entonces seguirá las siguientes acciones iniciales:

Ámbito	Dimensiones	Acciones
Económico	Cargos razonables a clientes en mora.	Aplicar tasas y gastos a clientes hasta la máxima convencional o dentro de los márgenes acordados por la Ley. (No usura)
	Proveedores profesionales	Control sobre cada una de las empresas/asociados que prestan servicios sobre el cumplimiento de las leyes de seguridad y salud.
	Ética en los negocios	Plan de actividades de incautadores dentro de la línea ética.
Ambiental	Oficina "Paperless"	Políticas de utilización de papel e impresión que priorizan el uso digital.
Social	Desarrollar soluciones sustentables para los clientes	Estrategia para siempre apuntar a devolución voluntaria en vez de recuperación legal.
	Sueldos a mercado	Benchmark anual de sueldos por cargos y gestión de competencias.
	Diversidad en contratación.	KPI's de diversidad (edad, nacionalidad, personalidad, otros).
	Seguridad e Higiene	Planificar a través del área SHE de Scania el cumplimiento de todas las normas de seguridad e higiene.
	Entrenamiento para empleados	Proveer capacitación continua en nuevos temas legales asociados a la industria.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing propuestos por la nueva unidad de negocios para Scania son los siguientes:

Objetivos Cuantitativos:

- Desarrollar la unidad estratégica de negocio con el fin de aumentar la gestión en la cobranza judicial, incautando la mayor cantidad de vehículos en el menor tiempo.
 - Minimizar tiempos de espera para todo el proceso que implique un caso en proceso de incautación.
- Abordar paulatinamente la mayor cantidad de casos en proceso de cobranza judicial.
 - 30% más en el primer año llegando a un 100% incremental a lo largo de 5 años desde la puesta en marcha.

Objetivos Cualitativos:

- Que Legal Shared Service sea reconocido como la unidad de negocios más eficiente en cobranza y recupero de bienes para el grupo Scania.
- Que Legal Shared Services logre reconocimiento y validación con cada uno de los deudores que caen a cobranza judicial e incautación.

En cuanto a la estrategia de posicionamiento de la unidad estratégica de negocio (Legal Shared Services), será de enfoque total de servicio, ya que la mezcla de producto será estrecha para un segmento de cliente específico identificado como Scania Finance Chile, enfocado desde dos ejes de servicio; por un lado está el eje de poder de fianza disponibles para abordar un número determinado de vehículos y por el otro eje se encuentra la eficiencia en tiempo en la gestión de cobranza judicial e incautaciones.

Cuando se refiere a eficiencia en tiempo de gestión, es directamente a que se entregará un servicio de cobranza judicial completo, el cual abordará desde la notificación en el día 91 hasta el recupero y liberación total del vehículo para que tanto Scania Finance Chile como Scania Commercial Operation, puedan hacer uso del vehículo como lo estimen conveniente en el menor tiempo de gestión y minimizando los costos asociados actualmente.

Minimizar los tiempos de gestión; se abordará gracias a la ventaja competitiva identificada, la fianza facilitará la gestión los procesos; y la minimización de costos asociados se respaldará en el precio marginal de los costos fijos de la unidad (por ejemplo, precio de transferencia por las instalaciones de Scania Finance Chile, Economía de ámbito).

En cuanto al eje de poder de fianza disponible, al ser una unidad estratégica de negocio de Scania, se contará con una fianza valuada en 1,5M USD, lo que posicionará a Legal Shared Service como el prestador con mayor línea de fianza disponible para gestionar un mayor número de vehículos en proceso de incautación.



Ilustración N° 4. Fianza disponible en dólares.

Fuente elaboración propia.

4.2 Estrategia de segmentación

Scania Legal Shared Services no desarrollará estrategia de segmentación ya que existe sólo un cliente y está cautivo.

Priorizará vehículos gracias a una segmentación a nivel de productos en base a la antigüedad del vehículo, dando mayor importancia a los vehículos con menor antigüedad y menor kilometraje. Para esto, se tomarán criterios en base a los siguientes parámetros:

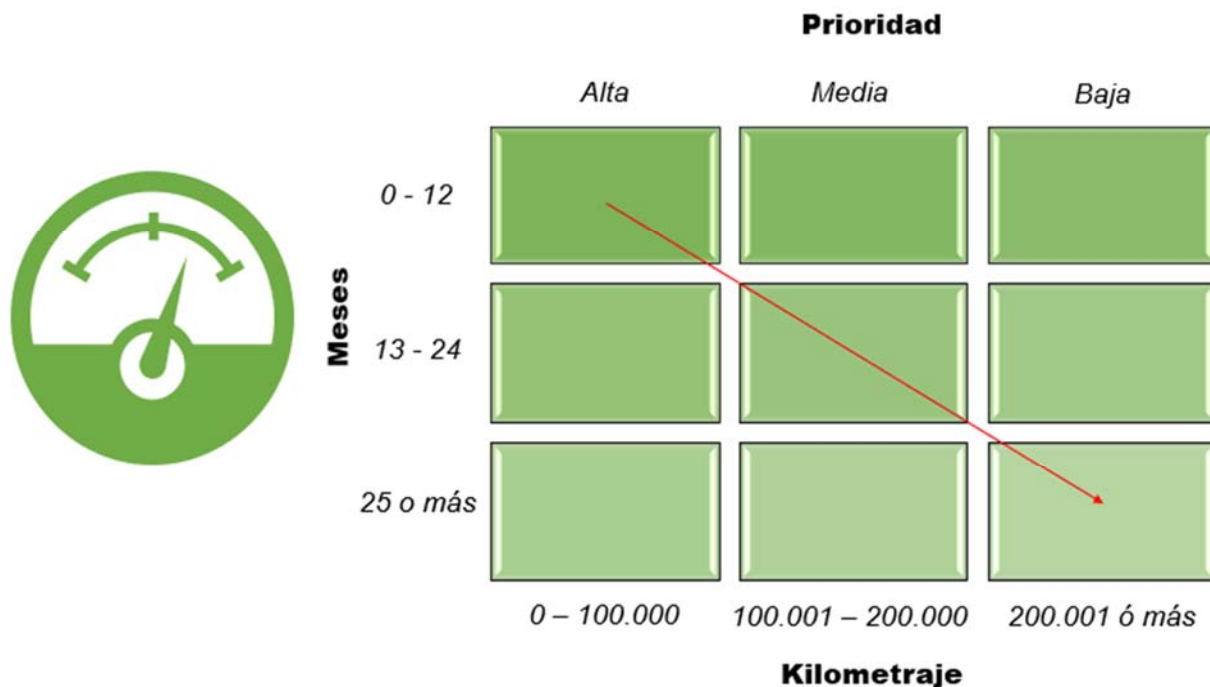


Ilustración N° 5. Prioridad de vehículos en base a meses de uso y kilometraje.

Fuente elaboración propia.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Al identificar la ventaja competitiva respecto a los competidores, se pueden realizar estrategia de diferenciación de servicios, la cual se orientará en la optimización de los tiempos de ejecución, tanto en la gestión como en el recupero de los vehículos; junto con la minimización en los costos en cada uno de los pasos de la cobranza judicial.

Cómo se identificó, el servicio contratado por Scania Finance Chile en la actualidad, no puede abordar un número importante de casos, priorizando los que se puedan abordar dependiendo de la fianza con la cual cuenta la empresa contratada. Esto implica que la gestión se realiza de un vehículo a la vez; y a medida van liberando vehículos pueden tomar nuevos casos, provocando un cuello de botella. Esta gestión unitaria, además, provoca que cada visita a tribunales por el equipo legal sea vehículo a vehículo, lo que impacta en mayores costos en la gestión y mayores tiempos en la ejecución de cada caso; mientras más tiempo tarde el proceso, los vehículos en espera de incautación se deprecian de forma exponencial, minimizando el valor de los vehículos al momento de incautar y liberar para uso de Scania Financial Services.

Los atributos diferenciadores como unidad estratégica de negocio, serán, por una parte, por economía de ámbito, ya que se pueden utilizar instalaciones y gestión administrativa por parte de Scania Finance Chile y Scania Chile, como lo es la gestión de recursos humanos, IT, SHE, entre otros. Y por otro lado al utilizar como fianza el terreno de las oficinas de Scania Chile, se abarcará mayor número de procesos judiciales, los cuales al realizar gestión óptima se podrán incautar en menor tiempo, lo que desarrolla una cadena para minimizar los costos totales de todo el proceso.

La unidad de negocio al contar con una fianza importante por parte de Scania Chile, abordará el doble y hasta el triple de casos a la vez, lo cual optimiza la gestión de todo el proceso por parte del equipo legal, ya que, en vez de gestionar un caso a la vez, podrá gestionar un paquete de casos, minimizando los costos de gestión de cada proceso. Al gestionar un paquete de casos implica que los tiempos de incautación se reducen, provocando una recepción y liberación de vehículos mucho más ágil, la que hace que al momento de liberar los vehículos, no tendrán un castigo de depreciación tan grande como lo están teniendo hoy por hoy debido a los largos tiempos de gestión y ejecución de la cobranza judicial.

Se utilizará una estrategia de penetración de mercado, la cual será local inicialmente, ya que se ingresará a un mercado existente con un servicio que cuenta con competidores existentes; en específico a Scania Finance Chile.

El objetivo de la estrategia de penetración de mercado es ganar toda la cartera de cobranza judicial de la compañía de forma paulatina, con el fin de expandir localmente la unidad estratégica de negocios.

Además de la fianza disponible, la gestión necesita de otro pilar fundamental para avanzar, el cual recae directamente en los profesionales que desarrollan toda la gestión, los que serán profesionales con experiencia en gestión y ejecución de toda la documentación requerida, contando con al menos un técnico jurídico con experiencia en procesos judiciales de cobranza judicial e incautación.

En cuanto a la incautación de los vehículos, se contará con asociaciones y/o contratos con incautadores en Santiago, los que estarán encargados de realizar todo el seguimiento y búsqueda de los vehículos a receptor en la región Metropolitana, y para el resto de Chile se realizarán unas alianzas estratégicas con proveedores a lo largo de todo el país, los cuales prestarán el servicio de receptación de vehículos cuando se estime conveniente.

Se podrá abarcar un número de vehículo 30% mayor en el primer año, lo que se traduce en la práctica: gestión para un paquete de vehículos, lo que ayudará tanto el técnico jurídico como los abogados para realizar una gestión más eficiente en volumen.

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precio será basada en los costos, donde se establecerán todos los costos directos e indirectos de la prestación de servicio, más un margen de utilidad para la unidad de negocio.

En este sentido, se cargarán dichos costos con un 35% de rentabilidad. Aun así Scania Finance Chile tendrá un ahorro de al menos 20% de los costos actuales. Esta rentabilidad está por la media de mercado; sin embargo, es un valor justo para obtener beneficio corporativo y también de forma independiente como unidad de negocio.

Si bien la estrategia de precio es bajo la media de mercado, lo que hará competitiva la unidad estratégica de negocios, es que podrán abarcar un número superior de vehículos, minimizando los tiempos de recupero, y aumentando el valor económico de los vehículos (minimizando la depreciación) para introducir nuevamente el vehículo como un activo rentable para la empresa y no ocasionar una pérdida para esta.

El precio debajo la media de mercado se logrará por medio de una minimización de costos, la cual se obtendrá por las siguientes vías:

- Equipos: Al ser una Unidad Estratégica de Scania, se utilizará convenio de arrendamiento de equipos computacionales e impresoras, la cual, al estar negociada previamente para todo Scania (precio de transferencia), se obtendrá el mismo precio por arrendamiento que paga actualmente Scania, el cual está por debajo el precio que se utiliza para una empresa nueva.
- Planta: La unidad estratégica de negocio utilizará en arrendamiento parte de la planta que utiliza actualmente Scania Finance Chile. Al ser un equipo reducido inicialmente, se utilizarán sólo un par de metros cuadrados, completamente equipados, y estratégicamente negociados.
- Personal: se contratarán profesionales con vasta experiencia, los cuales, si bien tendrán un sueldo por sobre el mercado, estos profesionales serán capaces de gestionar un paquete de vehículos con apoyo de las herramientas Scania; mencionadas anteriormente, lo que nos ayudará a minimizar los costos por vehículo gestionado.

Proyectado, se estima que por cada año el margen incrementa bajando los costos a través de automatización de procesos manuales y de automatización de los procesos judiciales.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución para la entrega del servicio será donde el proveedor del servicio va

a su cliente, por medio de un sistema de distribución vertical; donde Legal Shared Services, integrado en algún nivel con un intermediario (mayorista o minorista), entregará el servicio a lo largo de todo Chile para cliente Scania Finance Chile con el servicio de cobranza judicial e incautación de vehículos.

En este sentido el servicio se realizará completamente en Santiago, lugar donde se gestiona centralizadamente toda la operación de Scania, y lugar donde se debe gestionar todo el proceso legal de cobranza judicial e incautación; pero, para el

procedimiento de incautación in situ, contarán con alianzas a lo largo de Chile con proveedores especializados en incautación, los cuales ayudarán a receptor los vehículos en cualquier parte del país.

Cómo se desarrolla este punto; por ejemplo, si se identifica un vehículo en Arica, se contactará con la oficina de incautadores en alianza en la zona, para proceder en la recepción del vehículo de forma inmediata, sin la necesidad de viajar desde Santiago - Arica para realizar la gestión. Esto ayudará a que la gestión sea en el minuto, y minimice los tiempos para que los dueños (o conductor del vehículo) no se traslade de lugar, haciendo la gestión eficiente y a un costo menor. Para esto también se utilizará el apoyo de los empleados Scania en las 15 sucursales del país.



Ilustración N° 6. Alianza con empresas incautadoras a lo largo de Chile.

Fuente elaboración propia.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Estrategia de Ventas:

Scania es un cliente que cuenta con una cartera de vehículos por incautar de aproximadamente 3,5MUSD (millones de dólares), la cual está siendo gestionada parcialmente por sus actuales proveedores. Ellos logran abarcar aproximadamente el 60% de la cartera actual, la cual incrementa mes a mes entre un 15% y 30% respecto el número de vehículo que pasa a una mora de 90 días.

La estrategia de venta se concentrará en abordar el 50% de la cartera situada geográficamente en Santiago, el 20% de la V región; incrementando 10% mensual en total país; con la finalidad de abordar al cabo de 12 meses de marcha, el 30% de la cartera total de Scania.

Esta estrategia de venta se utilizará para penetrar en el mercado cautivo de Scania y demostrar la eficiencia del Scania Legal Shared Services, con el fin de lograr en un plazo de 5 años, el 100% de la cartera de vehículos en cobranza judicial e incautación.

Estrategia de Comunicación:

Para que Legal Shared services logre ser reconocido como la Unidad de negocios más eficiente en su nicho, se realizarán reuniones periódicas con la gerencia de Ventas y la gerencia de Finanzas de Scania, con la finalidad de revisar estatus de la cantidad de activos recuperados, costos implicados y revisión de avances de cada caso.

Esta reunión inicialmente tendrá la finalidad de generar KPI de cumplimientos, los cuales se definirán en conjunto a los departamentos anteriormente señalados.

Cómo la gestión y proceso de cobranza judicial puede tardar hasta un año; en el primer semestre de puesta en marcha se realizarán reuniones bimestrales para informar estado de la operación de SLSS, y de forma mensual se enviará scorecards con el seguimiento de los KPI's definidos.

Luego del primer semestre se realizarán reuniones mensuales para realizar seguimiento y gestión del negocio y se propondrán mejoras graduales para todo el proceso comercial, con el fin de minimizar la mora de los clientes.

Junto con esto, se comunicará de forma interna en la compañía cada hito logrado por SLSS en su gestión y recupero de vehículos (Hitos previamente definidos por la gerencial de Scania Legal Shared Services).

Para mejorar la comunicación y agilizar la gestión de todo el proceso de cobranza judicial, se desarrollará una WEB en conjunto con Scania Finance con el fin de mantener disponible y actualizada toda la información y proceso en el que se encuentra cada deudor que pasa a cobranza judicial; con intención y disposición para regularizar su situación, como los que ya se encuentran en algún proceso judicial.

En este portal los usuarios Scania podrán revisar mora, refinanciamientos y enviar todas las preguntas pueda tener respecto al estado y proceso del deudor. De cualquier forma, la estrategia de cobranza Scania se rige por el “Kitchen Table” que apunta a visitar al cliente y estar en cercanía con él; se trabajará de la mano con el equipo de cobranza de Scania Finance para lograr esto. El objetivo de esta web es ser eficientes en el proceso de cobranza judicial y ser reconocidos tanto por Scania como por los deudores, como una entidad sólida y preocupada; no sólo de Scania, sino también de todo el ciclo de los deudores.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Se estimó la demanda en base a los siguientes supuesto:

En base a datos históricos de Scania se calculó la cantidad de vehículo que pasaron a cobranza judicial de forma mensual desde enero 2017 a junio 2018 (Información disponible), se proyectó segundo semestre 2018 en base a índice de desempeño 2017 y para la proyección 2019-2023 se calculó un índice de crecimiento semestral 2018, generando un ponderador de desempeño basado en el comportamiento histórico de deudores.

Para proyectar la demanda futura, la que se traduce en cantidad de vehículos con mora mayor a 90 días, se utilizó el ponderador de desempeño 2017/2018, y a este se agregó la proyección del índice de actividad económica⁴ estimado por el Banco Central hasta 2020, y para los años futuros al índice proyectado de 2020 varió en base a supuestos económicos de crecimiento del país.

⁴ <http://www.bcentral.cl/documents/20143/31860/jvr25042018.pdf/dadd8ea7-f60b-5bf3-22a6-83cd6db316ee>

Año	Tasa	Supuesto
2019	3,4	Índice de crecimiento económico Proyectado (Banco Central)
2020	3	Índice de crecimiento económico Proyectado (Banco Central)
2021	3,5	Variación de tasa proyectada año anterior producto de confianza política y economía estable.
2022	3,2	Variación de tasa proyectada año anterior producto especulación política por Elecciones Presidenciales.
2023	2,8	Variación de tasa proyectada año anterior producto especulación nuevo gobierno.

Ilustración N° 7. Supuestos para estimar demanda.

Fuente elaboración propia.

Con estos supuestos se proyectó la demanda semestral de vehículos en cobranza judicial.

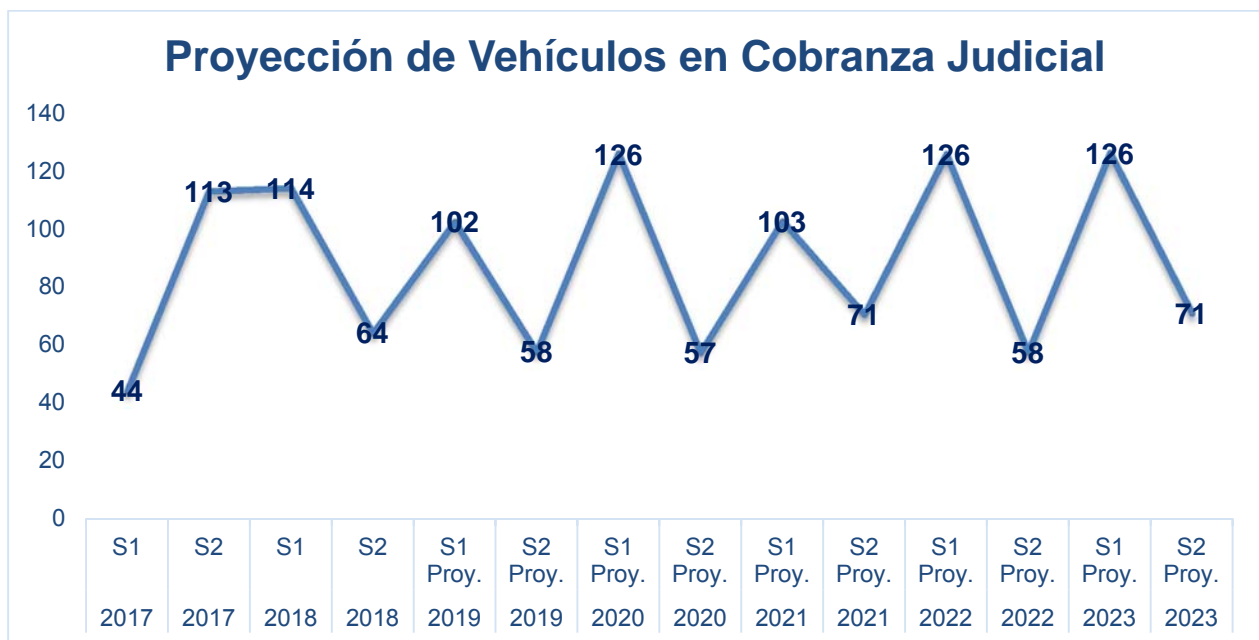


Ilustración N° 8. Proyección de vehículos en cobranza judicial.

Fuente elaboración propia.

En base a la demanda proyectada para 2018, y según la fianza disponibles por los actuales proveedores, se puede proyectar que el 41% de los vehículos que pasa a cobranza judicial no es asignado a ningún proveedor por incapacidad de fianza; gestionando sólo el 59% de la cartera de vehículos que está y/o pasará a cobranza judicial el 2018.

A continuación, gráfico con la capacidad y share de cada proveedor:

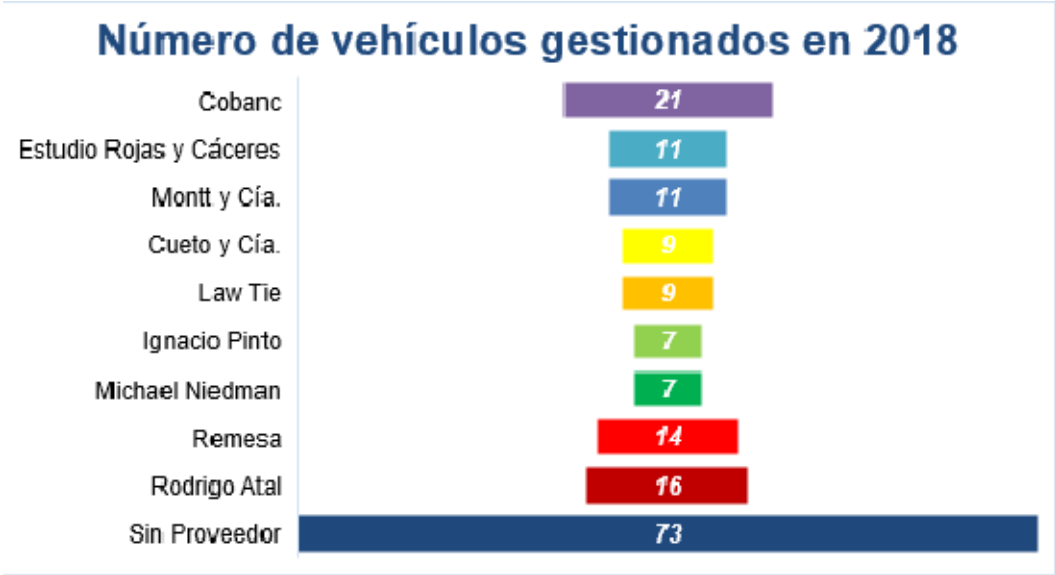


Ilustración N° 9. Vehículos gestionados en 2018.

Fuente elaboración propia.

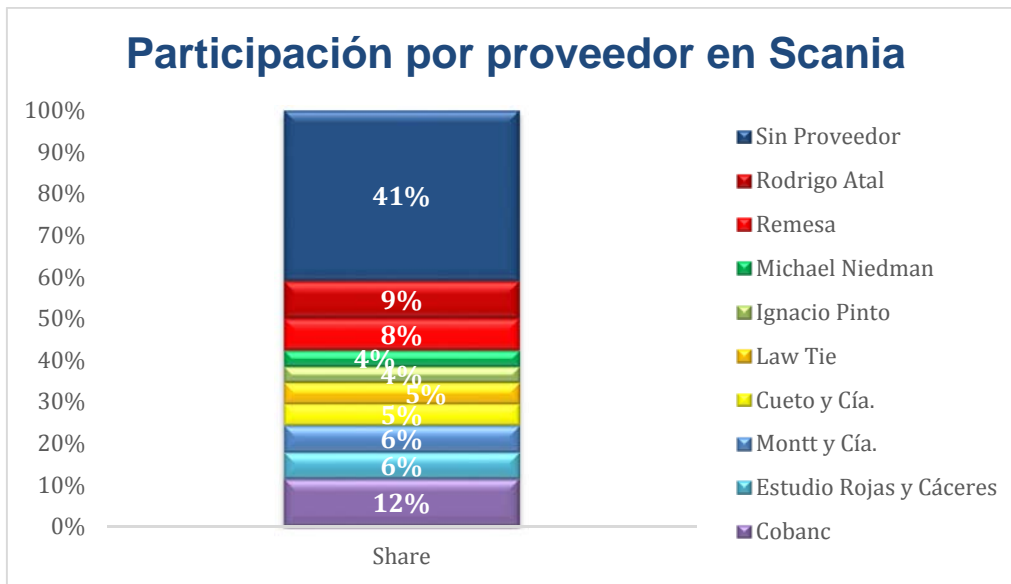


Ilustración N° 10. Share por proveedor en Scania.

Fuente elaboración propia.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Legal Shared Services como primer paso, desarrollará imagen corporativa la cual estará bajo el estándar de Scania global; está utilizará aspectos distintivos para que la empresa sea reconocida como unidad estratégica de negocios. Para esto se creará logo corporativo y toda la papelería⁵ utilizada para comunicación interna.



Ilustración N° 11. Logo Scania Legal Shared Services.

Fuente elaboración propia.

Para lograr los objetivos de marketing propuestos por Legal Shared Services, se realizarán hitos importantes fundamentados en dos principales.

Cliente:

Por un lado, para lograr ser reconocidos de forma interna en Scania, se realizará una presentación de la nueva unidad estratégica de negocio, en un reconocido hotel de la zona oriente, esto con el fin de realizar una actividad fuera de las oficinas de la compañía para tener una mejor aceptación por parte de los ejecutivos invitados. En esta reunión inicial se informará los objetivos de la Unidad de Negocios y se presentará el plan de trabajo para el primer año. Esta reunión contará con merchandising para los asistentes y catering, con el fin de hacer publicidad interna de Legal Shared Services.

La semana siguiente al lanzamiento se coordinará una reunión para definir KPI de seguimiento y la periodicidad de reportería a enviar a las respectivas gerencias involucradas.

⁵ Anexo III

Como la puesta en marcha implica mucha gestión inicial, se definirán reuniones bimestrales para seguimiento de KPI de desempeño, los cuales luego del primer semestre se realizarán de forma mensual. Esta reunión tendrá un scorecards informativo el cual se enviará de forma mensual a todas las gerencias y jefaturas involucradas para mejorar la gestión que impactan en los indicadores. Y como el principal objetivo es ser reconocidos de forma interna, trimestralmente se enviará un informativo con los grandes hitos alcanzados por Legal Shared Services.

En paralelo al lanzamiento de Legal Shared Services en el primer mes; para lograr un reconocimiento por parte de Scania, se realizará el desarrollo del Website, el cual tendrá como objetivo facilitar una mejor y más rápida gestión de deudores. Esta Web, entre otras cosas, tendrá a disposición el detalle de todas las opciones de re negociación de deudores, sección para resolver dudas y le detalle de todo el proceso pre judicial y judicial mismo.

Esta plataforma tendrá mantenciones mensuales, las cuales tendrán como tarea cargar y actualizar la base de datos de la web, optimizar la navegación y minimizar los ataques al website.

Como la comunicación es fundamental, esta plataforma emitirá email periódicamente, informando el estado de los deudores a cada usuario de Scania, y el proceso en el cual se encuentra la respectiva cobranza judicial.

Presupuesto primer año:

Item	Valor
Scania	
Arriendo Salón Hotel	250.000
Merchandising reunión lanzamiento	250.000
Catering reunión lanzamiento	200.000
Diseño de comunicados y papelería	250.000
Catering reuniones	700.000
Web Usuarios Scania	
WebSite	3.000.000
Diseño	400.000
Mantenimiento WebSite	2.000.000
Email clientes	99.750
Total	7.149.750

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La propuesta de valor está orientada en minimizar los tiempos y costos de gestión de los vehículos en cobranza judicial e incautación; esto se logrará gracias al know how del equipo, quienes ayudarán a gestionar una mayor cantidad de vehículos, en una correcta y eficiente gestión de cada proceso; es por este motivo que se necesita el equipo adecuado para lograr el objetivo de Legal Shared Services, ser reconocido como la mejor unidad estratégica de Scania.

5.2. Flujo de operaciones

Scania Legal Shared Services Chile estará encargada de realizar todo el proceso legal del cobranza judicial e incautación de vehículos.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

El detalle se encuentra en parte II del Plan de negocios.

5.4. Dotación

La dotación necesaria para la operación de Legal Shared Services, requiere de:

- Gerente General. Abogado, que haya litigado en materia civil. Años de experiencia al menos 10.
- Técnico administrativo (judicial). Debe ser técnico jurídico.
- Office Manager. Requiere experiencia como office manager o gerente de facilities.
- Abogado Coordinador. Abogado egresado con al menos 2 años de experiencia.
- Coordinador de Incautadores. No requiere título profesional, sin embargo, debe contar con experiencia en el rubro de incautaciones.

VI. Equipo del proyecto

El equipo gestor está liderado por el Managing Director de Scania Finance inicialmente. Los miembros del directorio de la compañía serán un Chairman de Scania Financial services global (Suecia) que represente los intereses de casa matriz y la estrategia corporativa, el Managing Director de Scania Finance Chile para representar los intereses del principal cliente y para apoyar el advisory Board una firma legal local que entregue Input sobre la estrategia funcional.

6.1 Equipo gestor

Los autores de esta tesis participan solamente de la planificación del proyecto. Sin embargo, no tomarán un rol funcional en la implementación de la misma. Paulina López trabajó en el Grupo Scania por 8 años aportando el know how interno y la forma de operar de la compañía. Por otro lado Manuel Ortega aportó la visión de Marketing y operaciones al proyecto dada su experiencia en el sector de grandes empresas corporativas de retail Chileno.

6.2 Estructura organizacional

El detalle se encuentra en parte II del Plan de negocios.

6.3 Incentivos y compensaciones

Las remuneraciones contempladas se encuentran escaneadas a mercado.⁶

Cargo	Incentivos y compensaciones fijas	Otros variables
Gerente General	Total Haberes: \$3.500.000 mensuales	Bono anual en relación a performance. Cuando la empresa recupere el resultado acumulado, se distribuirá el 10% del resultado del año como bono a todos los colaboradores. La distribución será de

⁶ <https://www.roberthalf.cl/guia-salarial> basado en empresas de tamaño y facturación pequeño.

		acuerdo a su cargo y a su performance.
Técnico administrativo (judicial)	Total Haberes: \$800.000 mensuales	Bono anual en relación a performance. Cuando la empresa recupere el resultado acumulado, se distribuirá el 10% del resultado del año como bono a todos los colaboradores. La distribución será de acuerdo a su cargo y a su performance.
Office Manager	Total Haberes: \$800.000 mensuales	Bono anual en relación a performance. Cuando la empresa recupere el resultado acumulado, se distribuirá el 10% del resultado del año como bono a todos los colaboradores. La distribución será de acuerdo a su cargo y a su performance.
Abogado Coordinador	Total Haberes: \$1.200.000 mensuales	Bono anual en relación a performance. Cuando la empresa recupere el resultado acumulado, se distribuirá el 10% del resultado del año como bono a todos los colaboradores. La distribución será de acuerdo a su cargo y a su performance.
Coordinador de Incautadores	Total Haberes: \$1.200.000 mensuales	Bono anual en relación a performance. Cuando la empresa recupere el resultado acumulado, se distribuirá el 10% del resultado del año como bono a todos los colaboradores. La distribución será de acuerdo a su cargo y a su performance.

Tabla N°3: Incentivo y compensaciones

VII. Plan Financiero

7.1 Supuestos del plan financiero

Adjunta se encuentra la tabla que muestra los supuestos utilizados para el plan financiero que sigue:

Descripción del supuesto	Valor
IPC ⁷ (honorarios y costos se reajustan a un 3% por año)	3%
Impuesto 1 ^a categoría	27% (la tasa futura es fija)
Beta (business & Consumer services) ⁸ sin deuda.	1.17
Inversión total (Puesta en marcha + Capital de trabajo requerido)	\$150,000,000
Capital de trabajo	No se requiere en el mes 0, se paga al devengar el mes.
Premio por nuevo negocio	3% ⁹
Rf: Tasa libre de riesgo ¹⁰ BCU-30 años (base Julio 2018)	2.27%
(E(Rm) - Rf) Premio por riesgo de mercado	7.50% ¹¹
Premio por liquidez inversionista	1.5% ¹²
Cantidad días para cuentas por cobrar Cantidad días pago proveedores	30 días 30 días

⁷ IPom de Banco Central Junio 2018, expectativa para 2019 y 2020.

⁸ Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

⁹ Curso Evaluación de Proyectos José Manuel Sapag

¹⁰ Obtenido de <https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>

¹¹ Premio por Riesgo: Damodaran 7.5%

¹² Premio por liquidez solicitado por Scania. (Supuesto)

Plan de inversiones activo fijo (5 laptops y monitores, escritorios y sillas, impresora y otros activos menores)	\$5.250.000
Depreciación	3 años
Plan de marketing inicial (parte de la puesta en marcha) y gastos de iniciación empresa (constitución)	\$8.649.750
Horizonte de evaluación del proyecto	10 años
Dividendos de los inversionistas se pagarán en enero de cada año en que la solvencia de diciembre del año anterior supere el 10%. El dividendo se pagará por lo que excede del 10%. Solvencia= utilidad después de impto/ Patrimonio.	>10% solvencia
<p>Hitos de ingresos: Todo caso judicial iniciado se considera que se incautarán las unidades al mes 4, 6 meses después de eso estará liberado para ser vendido o financiado a un nuevo cliente.</p> <p>En caso de que la compañía inicie un juicio y posteriormente el cliente negocie condiciones sin llegar a incautación se cobrará \$1.500.000 igualmente. Esto no ha sido considerado en los ingresos eventuales.</p>	
Unidades (camiones o buses) que entran en cobranza judicial (no se generan honorarios por entrar al proceso)	Año 1: 5 nuevos por mes. (60 anual) Años 2 a 10: cada año crece 2%.
Costos variables en cada incautación (incluye Incautador, Receptor Judicial, Comisión coordinar incautadores) Los gastos por Grúa y viáticos por viajes serán recobrados a Scania Finance.	\$1.156.000
<p>Unidades incautadas</p> <p>Honorarios por incautación \$2.500.000 por unidad. (Precio crece 3% por año)</p> <p>Al mes 4 comienza los primeros 5 juicios. Para el cálculo de ingresos se considera que cada demanda tarda 4 meses en incautarse y 6 meses después para ser liberada. (10 meses totales).</p>	<p>Año 1: 45 unidades</p> <p>Año 2: 72 unidades</p> <p>Año 3: 86 unidades</p> <p>Año 4: 104 unidades</p> <p>Año 5: 124 unidades</p> <p>Año 6 al 10: 600 unidades (no más crecimiento a partir el año 6 llega al peak de 120 unidades por año)</p>

<p>Unidades liberadas Honorarios por liberación legal de la unidad \$1.250.000 por unidad. (Precio crece 3% por año)</p>	<p>Año 1: 0 unidades Año 2: 57 unidades Año 3: 74 unidades Año 4: 89 unidades Año 5:107 Año 6 al 10: 604 unidades</p>
<p>Costo de fianza proveída por Scania Chile.</p>	<p>\$0 sin costo. SFCL en caso de que la fianza sea activada/utilizada por el juzgado deberá pagar los gastos para liberarla. (la probabilidad de que suceda es baja)</p>
<p>Gastos operacionales mensuales (Arriendo, servicios compartidos, Mantención website, gastos domésticos oficina)</p>	<p>\$4.150.000 por mes</p>
<p>Situación y utilización del IVA</p>	<p>Los servicios no están afectos a IVA, IVA compra se pierde. Todos los valores estimados considerados por tanto incluyen el IVA como gasto.</p>
<p>Política de provisiones incobrables</p>	<p>No se considerará como cliente es empresa relacionada.</p>

Tabla N°4: Supuestos del plan financiero.

7.2 Cálculo de la tasa del proyecto

Se evaluará el proyecto puro dado que la empresa no será financiada con deuda.

Rm-Rf (Premio por riesgo) de Damoraran, corresponde a 5.78

Beta puro de la industria asociada a Business & Consumer services 1.17

La tasa libre de riesgo es 2.27% (BCU en UF) + 3% estimado por inflación = 5.27% en pesos.

CAPM: $E(R_i) = 5.27\% + 5.78\% * 1,17 = 12.3\%$

Si se agrega el premio por nuevo negocio y el premio exigido por el inversionista se tiene Tasa exigida por el Proyecto= $12.3\% + 3\% + 1.5\% = 16.8\%$

7.3 Evaluación del proyecto

El resultado de la evaluación a 10 años es como sigue:

Detalle	10 Años
TASA	16.8%
VAN	\$117.895.247
TIR	29%
PAYBACK	4.5 años
Valor Residual o Terminal	\$842.575.464

Estado de resultados a 10 años:

El detalle se encuentra en parte II del Plan de negocios.

Flujo de caja con cierre de la empresa a 10 años:

El flujo financiero acumulado al cierre de la empresa al año 10 considera un retorno de \$760.891.030 pesos que considera la recuperación de todo el capital de trabajo y el valor justo de venta de los activos al año 10. El VAN calculado es de \$117.895.247 y la TIR de un 29%.

Flujo de caja perpetuo:

El valor residual de los flujos futuros que se calculó sobre el flujo proyectado del año 11, para lo cual, se consideró un crecimiento del flujo en un 3% de \$141.552.678.

La tasa a utilizar para la perpetuidad no fue ajustada ya que no se encontró estimaciones referenciales a mayor plazo que 10 años posterior a 2011 dando un valor final de \$842.575.464. Considerando este flujo perpetuo el VAN es de \$251.759.421 y la TIR de 34%.

Balance general proyectados a 10 años.

El detalle se encuentra en parte II del Plan de negocios.

7.3 Inversión en activos y capital de trabajo:

La inversión en activos en para la nueva compañía es mínima y está basada en el detalle siguiente:

Laptop y monitores	2,250,000
Escritorios y sillas	1,500,000
Impresoras y otros activos menores	1,500,000
	5,250,000

7.4 Sensibilización

1. ¿Cuántos Juicios activos mensuales se requieren para cubrir los gastos variables y fijos y llegar al breakeven? El equivalente a 107 incautaciones solas o a 115 liberaciones de vehículos.
2. VAN si aumentan las incautaciones y liberaciones (Ingresos) en un 10%: \$204.315.356 (TIR 37%)
3. VAN si aumentan las incautaciones en un 20%: \$290.735.464 (TIR 43%)
4. VAN si bajan las incautaciones en un 10%: \$31.475.139 (TIR 21%)
5. VAN si bajan las incautaciones en un 20%: \$-54.944.969 (TIR 9%)

VIII. Riesgos críticos

Tabla 13: Riesgos críticos

Riesgos Internos

- Riesgos organizacionales
- Riesgos tecnológicos
- Riesgos Colaboradores
- Estrategia de salida por no éxito del proyecto

Riesgos Externos:

- Riesgos legislativos
- Riesgos de competencia
- Riesgos de mercado

Mayor detalle se encuentra en parte II del Plan de negocios.

IX. Propuesta Inversionista

Se le propone a Scania que en retorno a la inversión inicial por los \$150.000.000 se pagarán dividendos desde el año 3 según la proyección financiera.

el proyecto ya genera rentabilidad por sí mismo alcanzando un EBIT después del año 5 mayor al 20%. El beneficio no será sólo para la nueva compañía sino también para la financiera que reducirá sus pérdidas por un menor deterioro de sus bienes recuperados en al menos 20%.

X. Conclusiones

El planteamiento de la creación de una unidad de negocios que se encargue de todo el proceso de incautación de vehículos hasta su liberación legal permitirá reducir los tiempos de recuperación prestando rentabilidades de al menos un 20% a la compañía creada y con beneficios a terceros en el mejoramiento del valor de los bienes recuperados. Para lograr estos objetivos se utilizará como fianza la propiedad de la casa central Scania para facilitar la configuración propuesta.

Dado además los servicios compartidos con los que se cuentan al ser una unidad estratégica de negocio de Scania, la implementación y puesta en marcha de Legal shared Services es la mejor opción que tiene la compañía para gestionar de mejor forma, transversalmente y manteniendo los beneficios de la gestión.

Legal Shared Services es un proyecto que cuenta con todas las características para ser implementado en Scania de forma exitosa y perdurable en el tiempo en el cual se le recomienda a Scania invertir.

Bibliografía y fuentes

- Banco Central de Chile, (2018). IPom de Banco Central Junio 2018, expectativa para 2019 y 2020.
- Damodaran, (2018). Betas by Sector. Recuperado en Agosto 2018 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Universidad de Chile, Curso Evaluación de Proyectos José Manuel Sapag. Material no publicado.
- Banco Central de Chile, (2018). Tasa libre de riesgo. Recuperado en Agosto 2018 de <https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>
- Universidad de Chile. Premio por Riesgo. Apuntes Marcelo González. Material no publicado.
- Scania Chile. Solvencia de fuente interna. Material no publicado.
- Vial Ruiz-Tagle, Joaquín. Banco Central de Chile, (Abril 2018). Proyección económica 2018. Recuperado en Agosto 2018 de <http://www.bcentral.cl/documents/20143/31860/jvr25042018.pdf/dadd8ea7-f60b-5bf3-22a6-83cd6db316ee>
- Half, Robert (2018). Guía salarial 2018. Recuperado en Agosto 2018 de <https://www.roberthalf.cl/guia-salarial>
- Biblioteca del Congreso Nacional (2018). Código de procedimiento Civil. Recuperado en Agosto 2018 de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=22740>
- Sernac (2009). Cobranzas judiciales y extrajudiciales. Recuperado en Agosto 2018 de <https://www.sernac.cl/175404/>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2018). Preguntas frecuentes. Recuperado en Agosto 2018 de <https://www.tuempresaenundia.cl/VD/PreguntasFrecuentes.aspx>

Anexos

Anexo I: Investigaciones de mercado.

Investigaciones de mercado:

El método utilizado para la investigación de mercado para recopilar información fue con técnica cualitativa, por medio de entrevista personal a expertos en profundidad donde se realizaron variadas preguntas para profundizar en la necesidad de Scania.

La muestra fue obtenida en las oficinas de Scania Finance Chile, ubicadas en la comuna de Quilicura, en el mes de marzo de 2018.

Los entrevistados:

- Oscar Bonilla, Gerente de Crédito y Cobranza, quien lleva 6 años en Scania Finance Chile.
- Sebastián Olivares, Jefe de contabilidad; quien lleva 8 años en Scania Finance Chile.

Entrevista a Expertos:

Entrevista a Gerente de crédito y cobranza - Scania Finance Chile, Oscar Bonilla, quien lleva 6 años en Scania Finance Chile.

- *¿Cuánto es el nivel de morosidad de la empresa?
Cerca de un 5% del total del portafolio. El 2016 fue menos de un 3%*
- *¿Cuántos clientes están en cobranza judicial?
50*
- *¿Qué tan probable es que un contrato se re programe y no pase a cobranza judicial? Alta, de 10 clientes 8 reprograman.*
- *¿Cuánto tiempo pasa entre la cobranza judicial y la devolución voluntaria o incautación? 6 a 9 meses en promedio.*
- *¿Cuántos vehículos están en proceso de incautación actualmente?
70*
- *¿Porque no ha sido posible incautarlos?
Algunos son fraudes y cuesta encontrarlos, otros porque la fianza no es suficiente para la que pueden ofrecer los abogados, por tanto, deben dividir el caso. 40 de ellos todavía no obtienen el permiso legal para incautación.*
- *De todos los vehículos recuperados, ¿cuántos pasan a devolución voluntaria y cuantos a incautación?*

El 2017 se recuperaron unos 122 vehículos, de ellos algunos fueron devoluciones voluntarias. el 50% fue devolución voluntaria.

- *¿Cuánto tiempo pasa en stock cada bien antes de venderse o financiarse nuevamente? Desde el recupero 5 o 6 meses. Desde que el bien está liberado se tarda unos 3 meses más en vender.*
- *¿Este proceso está internalizado o externalizado?
Los procesos legales están externalizados, no tenemos abogados dentro de la empresa.*
- *¿Qué mejoraría de este servicio?
Hay veces que cuando los casos se ponen complejos y se requieren búsquedas más complejas no hay avance. Pareciera que sólo se concentran en lo que puede resolverse más rápido. Pero en los complejos es donde más ayuda necesitamos. Se necesita mucho seguimiento y presión para lograr resultados y mejorar la comunicación con el cliente, ojalá reuniones periódicas.*
- *¿Qué le gusta del servicio recibido?
Que el abogado trabaja en terreno, no es un abogado de escritorio. Lo clave de este proceso es ser proactivo antes las resoluciones, requiere bastante trabajo de campo.*
- *¿Sabe usted si la operación comercial Scania Chile necesita también de procesos de incautación?
Si, ellos no tienen un portafolio como el de la financiera, pero también tienen casos en los que deben incautar, pero no han sido exitosos en ellos como no están tan familiarizados con el proceso.*

Entrevista a Contador Jefe - Scania Finance Chile, Sebastián Olivares, quien lleva 8 años en Scania Finance Chile.

- *¿Costos destinados al proceso legal e incautación?
El 2017 fue aproximadamente 65 millones de pesos.*
- *¿Cuánto pagan en promedio por servicios de incautación y de cobranza legal?
Cada juicio cuesta unos 3 millones de pesos por bien. Más 30 UF por bien por la incautadora más 1 millón por pagos a receptores, más 500 mil por grúas y otros servicios pequeños asociados al proceso. En promedio son como 6 millones por bien. Hemos cotizado los pocos proveedores que existen, pero todos cobran similar.*
- *¿Qué porción de los gastos de administración y ventas corresponden estos costos?*

Es uno de los conceptos más caros dentro de los honorarios a terceros. El año pasado Scania Finance pagó unos 150 millones de pesos en honorarios a terceros en total.

Anexo II: Canvas.

Tabla N°5: Canvas.

<p>Socios claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Departamento de crédito de Scania Finance Chile, el cual facilitará información de deudores para realizar gestión. - Empresas de grúa (Traslado de camiones incautados) - Aseguradoras (Contratos por seguros) - Red de Recuperadores (Datos de bienes buscados) - Autopistas (Proveen información sobre tránsitos de bienes buscados por autopistas) - Talleres de la marca (para encontrar vehículos) - Empresas de bodegaje (para dejar bien a resguardo mientras se puede llevar a su destino). - Martilleros / Remates (Datos claves sobre ventas de bienes de segunda mano) - Receptores judiciales. 	<p>Actividades claves</p> <p><u>Orientada al cliente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento de acciones judiciales. - Reuniones Pulse (cortas) de status, - Reuniones de coordinación de cobranza estratégica (equipo de cobranza y cobranza de Scania Finance Chile). <p><u>Orientada a aliados clave:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de FMS Scania para monitorear ubicación de los vehículos con deuda judicial y generar alertas a las sucursales de Scania Chile para que informen cualquier registro de una patente con deuda judicial. <p><u>Orientada a procesos internos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación / coordinación oportuna entre coordinador de incautadores y los incautadores; entre el abogado senior y su staff. - Seguimiento diario de la información que fluye del Website. 	<p>Propuesta de valor</p> <p><u>Problema:</u> No todas las incautaciones que requiere la empresa Scania tienen los avances esperados o llegan a rescatar los bienes. La comunicación con los asesores no es fluida y los reportes son básicos.</p> <p><u>Necesidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de maximizar la cantidad de bienes recuperados y minimizar los tiempos y costos asociados al proceso. <p><u>Propuesta:</u> Crear una unidad de negocio dentro del grupo, con objetivos estratégicos diferenciados que asegure una mayor eficiencia (tiempos) en los procesos de cobranza legal e incautación y a un menor costo (que el actual) para la empresa financiera del grupo Scania.</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contacto directo con Scania Finance. - La ubicación de oficina estará en dependencias de Scania Chile, compartiendo oficina con Scania Finance, para generar cercanía y estar insertos en las operaciones habituales. - El abogado senior será el encargado de la relación y responsable de la calidad del servicio entregado. - Para asegurar una buena comunicación con el deudor se implementará un Website. 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inicialmente será sólo Scania Finance Chile. - Se segmentará a nivel de productos en base a la antigüedad del vehículo, priorizando los vehículos con menor antigüedad y kilometraje.
<p>Estructura de costos</p> <p><u>Costos fijos relevantes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneraciones fijas, arriendo y servicios básicos, Soporte IT y otros servicios compartidos que serán prestados por Scania Finance. <p><u>Costos Variables relevantes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Incautador, receptor judicial, comisiones pagadas a coordinador interno de incautaciones, grúas y viáticos asociados a la incautación. 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por hitos en el proceso judicial encargado. - Ingresos por recuperación al momento de tener en posesión el bien. \$2.500.000 por vehículo recuperado. - Ingresos por cantidad de clientes en cobranza judicial: No se cobrará por iniciar el proceso; pero si por término de juicio con un fee de \$1.250.000 por vehículo. - Ingresos al finalizar la liberación legal del vehículo \$1.250.000 por vehículo. 		
<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abogado senior que asuma la gerencia general y de ventas. - Abogado Junior (para visitas presenciales) - Coordinador de incautadores. - Técnico Jurídico para labores administrativas. - Fianza asociada a la recuperación. - Website para la comunicación con los deudores. 		<p>Canales</p> <p>Venta directa a Scania Finance como empresa relacionada.</p>		

Anexo III Logos y Merchandising:

Ilustración N° 13. Logos:
Fuente elaboración propia.



**LEGAL SHARED
SERVICES**



**LEGAL SHARED
SERVICES**

Ilustración N° 14. Merchandising:
Fuente elaboración propia.



Ilustración N° 15. Documentos de Office (Power Point y Word):
Fuente elaboración propia.



