



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

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
FINANCIEROS**

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

**JUAN ENRIQUE CEPEDA ARCE**

**PROFESOR GUÍA:  
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
WLADIMIR FRANCISCO REYES MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2022**

## RESUMEN

### PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS

El presente plan estratégico considera el diseño de la empresa Recaudadora S.A. El objetivo central del plan estratégico es mejorar la rentabilidad de la empresa en un 20 % al término del 2024. A su vez, se plantea la necesidad de diseñar una estrategia para crear un sistema de control de costos presupuestarios por área, junto con buscar alternativas de negocios 100% digitales.

Para lograr dichos objetivos, se realizó un diagnóstico inicial, dentro de los principales hallazgos, se tienen que actualmente el 95% de los ingresos se obtienen realizando una gestión, ya sea telefónica o digital, y en el ítem de costos, el retorno de la inversión por concepto de sucursales es de 0,49 por cada peso invertido. Además, se identificó que el presupuesto anual por área no cuenta con un control adecuado, lo que provoca desviación presupuestaria. Posteriormente, se realizó un benchmarking de la industria, identificando a Fastco como el principal competidor y comparando cada uno de los diferentes servicios ofrecidos. Ya en el análisis externo se realizó el PESTEL para determinar el riesgo del país bajo el contexto actual, en donde se sugiere estar muy atento a las modificaciones laborales, económicas, e incluso legales que puedan incurrir a futuro. A su vez, se utilizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competitividad de la industria, determinando que para nuevas empresas es poco atractivo ingresar, lo que supone una ventaja para compañía. Paralelamente, se realizaron entrevistas guiadas a clientes existentes y también clientes potenciales, lo cual sirvió para obtener información valiosa sobre clientes objetivo o cómo mejorar la operación, y además sobre explorar un nuevo modelo de negocio 100% digital, a través de la alianza con la empresa Destácame.

Como resumen de los puntos anteriormente mencionados, se realizó un FODA, abarcando los puntos principales resumidos en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía, en relación al avance obtenido.

En consecuencia, se plantea una propuesta estratégica, que inicia con la estrategia corporativa, y en base a los planes estratégicos planteados, finaliza con un cuadro de mando integral para resumir cada uno de los planes.

Además, se evaluó económicamente el negocio tomando las modificaciones ofrecidas con cada una de las propuestas que se plantean, lo que permite visualizar que, si no se realizan las acciones ofrecidas, la compañía al segundo año presentará un van negativo, poniendo en riesgo incluso la continuidad operacional de la compañía.

Finalmente, los escenarios de sensibilidad permiten manejar una desviación mínima en los ingresos y permite ser más flexibles con una caída de 10% en los gastos. Por último, se realizan las conclusiones, destacando el cumplimiento de los objetivos iniciales planteados. Por lo tanto, se recomienda ejecutar la estrategia.

Tabla de Contenido

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

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

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

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

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

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

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

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de cobro B2B y B2C .....	9
Ilustración 2: Estructura organizacional Recaudadora S.A en Chile .....	12
Ilustración 3: Aporte gestión digital.....	14
Ilustración 4: Distribución de clientes.....	25
Ilustración 5: Distribución de clientes por Región .....	25
Ilustración 6: Fórmula de WACC.....	54
Ilustración 7: Fórmula CAPM.....	55

## INTRODUCCIÓN

El término cobranza, como lo conocemos hoy en día, es el reflejo de un proceso sociocultural y como tal, ha estado presente en nuestras vidas desde el inicio de la humanidad, siendo abordado desde diferentes visiones y condiciones, su término está fuertemente arraigado en nuestra cultura.

En Chile, su principal crecimiento fue hace aproximadamente 2 décadas (Rosas & Nash, 2007). En aquel entonces, comenzaron a aparecer organizaciones que realizaban cobros de deudas pendientes en grandes edificios. El crecimiento económico del país y el sostenido avance tecnológico propiciaron un ambiente favorable para el desarrollo de estas empresas, quienes se consolidaron en el mercado con procesos estandarizados para lograr llamar a cientos de miles de personas diariamente.

Actualmente, se estima que el 76% de los chilenos tiene al menos una deuda<sup>1</sup>. Es decir, si se toma como base los datos del Banco Mundial en base al crecimiento poblacional, el cual indica que en Chile hay alrededor de 18,9 Millones de personas, significa que hay un universo de 14.4 Millones de clientes con deudas en el país. (Bancomundial, 2021), dichas deudas, son repartidas entre las 233 empresas de cobranzas existentes en el mercado (SII, 2016), siendo Recaudadora S.A, Fastco y CGS líderes con cerca del 50% de la participación del mercado.

Recaudadora S.A es una empresa del rubro financiero dedicada a la gestión de activos, con más de 35 años de trayectoria, con presencia en 6 países, actualmente cuenta con más de 80 clientes líderes en sus industrias, ya sean financiera, banca, automotriz o retail.

Actualmente es la única empresa de cobranza en Chile con presencia en todo el país, su participación de mercado bordea el 25% (líder en la industria) y sus ingresos anuales rondan los 18 millones de dólares.

Mencionar que el negocio de la compañía se basa principalmente en dos focos: Servicio de externalización de cobro de deudas a entidades financieras y compra de deudas a entidades financieras para ser gestionadas íntegramente (concepto de compra de cartera). Esta última se constituye la principal fuente de rentabilidad de la empresa, pues el 100% de lo recaudado va a las arcas de la empresa, a diferencia de la externalización que recibe un ingreso de en promedio un 20% de lo recaudado.

---

<sup>1</sup> ChileDeudas.cl

# 1 CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE TRABAJO DE TESIS

## 1.1 Descripción del problema y justificación

Chile está pasando por uno de los contextos más difíciles de su historia. A raíz de una crisis socio política a hacia fines de 2019, que significó una caída del PIB del último trimestre de ese año de un 2,1%, anotando su peor caída en 10 años, sumado a las estimaciones que apuntaron a pérdidas de aproximadamente 300.000 empleos (Emol, 2019) significó múltiples problemas en la población y las deudas financieras aumentaron considerablemente. A esto, se agregan los efectos de la pandemia Covid-19, que implicó cifras de desempleo de dos dígitos (INE, 2021).

Dicho contexto macroeconómico, ha provocado un fuerte remezón en los resultados de la compañía, completando ya, 3 años sin lograr el presupuesto requerido, de los cuales, en 2 no ha logrado el presupuesto de ingresos ni utilidad neta, y en 1 no ha logrado cumplir el presupuesto de dotación de personal ni costos por áreas. Destacar, además, que por consecuencia del estallido social y posterior pandemia, ha tenido la baja de 4 clientes, que significó una baja en un 1,6% de su participación de mercado, repercutiendo además en una caída de un 8% en su facturación anual, poniendo un escenario complejo para afrontar los objetivos del año.

Dada esta situación, es que los inversionistas de la compañía han decidido en marzo de este año, congelar las futuras compras de carteras hasta fines del año 2023, lo que representa un gran desafío, afrontar las condiciones actuales, manteniendo un nivel de ingresos estable y logrando bajar los costos de tal manera de ser rentables.

Adicionalmente, en abril del 2021 entró en vigencia la nueva ley 21.320 (Bcn.cl, 2021) que modifica la antigua ley de cobranza y protege los derechos de los consumidores<sup>2</sup>, dicha ley obliga a restringir los contactos a clientes a sólo 2 por mes, mientras dure el estado de excepción constitucional. Una vez finalizado, la ley facultará a realizar una gestión por semana (4 contactos por mes).

El problema se genera internamente, dado que para lograr que un cliente pague, en promedio se debe llamar 7 veces al mes a sus clientes, cifra muy por sobre lo actualmente permitido por ley, situación que obliga a replantear el actual modelo y buscar alternativas para lograr mejorar los resultados.

Esta tesis se justifica por la necesidad de Recaudadora S.A, de generar una estrategia que haga crecer la empresa en una economía inestable.

## 1.2 Preguntas Clave y Factores Críticos

### 1.2.1 Preguntas Clave

- ¿Cómo una compañía de cobranza aumenta ingresos en una economía inestable?

---

<sup>2</sup> Sernac estará monitoreando el cumplimiento de la ley, que establece un máximo de 2 llamadas por mes mientras dure el estado de excepción, y una vez finalizado éste, serán 4 llamadas como límite por mes.

- ¿Cómo se incentiva a los clientes a pagar?
- ¿La estructura de costos es la adecuada?
- ¿Qué implicancias tendrá la nueva ley de cobranza?

### 1.2.2 Factores Críticos

Contexto: Es importante tener una visión global y estar atento al entorno en el cual se desenvuelve la industria y los múltiples cambios que puedan ocurrir, como por ejemplo los ya antes mencionados (Estallido social, Pandemia, Ley de cobranza, etc.), dado que se debe actuar rápido y estar atento a las casuísticas que éstas puedan generar.

Operaciones: Para llevar a cabo un plan estratégico, y específicamente en una empresa de servicios, esta área cumple un rol vital, desde la mirada macro a la interna, se debe revisar cada uno de los factores que incidan en el resultado, pasando por la estrategia de cobro, y los mecanismos para abordar correctamente a un cliente.

Atención al cliente: La situación actual no es la misma de hace un lustro, por ende, es vital garantizar que la relación con el cliente final sea óptima, asegurar un buen trato y, además, generar confianza y agregarle valor al trabajo realizado.

Servicios: Considerando la situación actual en economía y ámbito de cobranza legal, es necesario replantearse unas preguntas: ¿La estrategia de cobro utilizada es acorde a la situación actual? ¿Se agotaron todas las instancias? Se debe responder a ellas siempre teniendo en cuenta que aquí el servicio realizado tiene directa relación con el dinero de las personas.

Finanzas: Una vez alineada la estrategia con los objetivos, y buscar maximizar la utilidad, es vital asegurar que, si es difícil aumentar los ingresos, se debe garantizar bajar los costos realizando diversas acciones de mejora.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo General

El objetivo principal de este trabajo es construir un plan estratégico para la empresa Recaudadora S.A en el período 2022-2024 a fin mejorar la rentabilidad de la empresa en un 20%, en un escenario de aplicación bajo la nueva ley de cobranza.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar nueva estrategia de cobro, diferente a la actual, definiendo recursos y actividades claves con la intención de incentivar a los clientes a pagar, a fin de alcanzar un 20% adicional de rentabilidad en dos años.

- Determinar nueva estructura y política de costos por área a fin de controlar y reducir gastos para mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Construir Balanced Scorecard para seguimiento y control de la estrategia a implementar.
- Evaluar financieramente las propuestas, analizar escenario base y definir análisis de sensibilidad respecto de los cambios.

#### 1.4 Resultados Esperados

Una vez finalizada la tesis, se espera obtener un plan integral de iniciativas y proyectos para la compañía a fin de identificar focos de mejora y que permita dirigir esfuerzos para controlar costos, evaluar desempeños por área, y aumentar ingresos, de tal manera de obtener la rentabilidad esperada de un 20%.

#### 1.5 Alcances y limitaciones

##### 1.5.1 Alcances

Se desarrollará una estrategia para la empresa Recaudadora S.A para mejorar su rentabilidad en un 20% para el periodo 2022-2024.

Se realizará el análisis para Chile, evaluando a futuro su homologación al resto de países.

##### 1.5.2 Limitaciones

Por temas de plazos, la implementación del plan queda excluida del análisis.

#### 1.6 Marco Conceptual

##### 1.6.1 Administración Estratégica

Dada la situación actual en la empresa, es vital hacer una evaluación sistemática del negocio, para definir los objetivos a corto y largo plazo, así como también las metas, en base a eso, desarrollar la mejor estrategia y focalizar los recursos necesarios para lograrlo (Thomas Wheelen y J. David Hunger , 2013).

##### 1.6.2 Stakeholders

Se realizará un detallado análisis interno de los grupos de interés que puedan incidir en los resultados de la compañía<sup>3</sup>, así como también un detallado glosario de cada uno de los términos abordados en el plan estratégico, asociados a la cobranza, que puedan ser poco amigables para quienes no interactúan regularmente en la industria.

---

<sup>3</sup> Ambitec.es Análisis de Stakeholders

### 1.6.3 Benchmarking

Es un proceso que permite poder evaluar los servicios que ofrece una industria, con el fin de hacer un comparativo con sus pares, en relación a lo que ofrecen en su compañía, sus buenas y malas prácticas, sus propuestas, en relación a los precios, entre otros. Dicha metodología facilita conocer el mapa de posicionamiento en relación a precio-servicio de los competidores en el rubro de la cobranza.

### 1.6.4 Análisis PESTEL

En 1968, tras publicar un ensayo sobre marketing titulado 'Análisis macro ambiental en gestión estratégica', Liam Fahey y V. K. Narayanan fueron los precursores de un nuevo método de análisis empresarial que con el paso de los años se convertiría en uno de los más empleados: Análisis PESTEL (Análisis Pest, Herramienta para tu estrategia, 2015). Para el análisis de estratégico, factibilidad técnica y propuesta económica se requiere identificar aquellos factores del entorno que puedan influir en el desarrollo del proyecto. Se hace necesario conocer la situación del macroentorno en la industria con los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales<sup>4</sup>.

### 1.6.5 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

En el año 1980, Michael Porter publicó su libro “Competitive Strategy”, en donde el objetivo principal de este modelo es definir la competitividad de la industria y la empresa, analizando el poder negociación del cliente, los proveedores, la amenaza de los productos sustitutos y rivalidad entre competidores, con la finalidad de buscar las oportunidades, identificar las amenazas y las barreras de entrada y salida de la industria (Michel E. Porter Estrategias Competitivas, 1980).

### 1.6.6 Cuadro de mando estratégico

En el año 1992, los profesores David Norton y Robert S Kaplan (Robert Kaplan y David Norton, 1992), después de realizar un estudio sobre varias empresas norteamericanas, dieron a conocer un cuadro de mando integral el cual abordaba diferentes perspectivas con una vista diferente a las actualmente existentes. El cuadro de mando integral se define como el conjunto de herramientas que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento (BIT, Grupo, 2019). Hace énfasis en que indicadores financieros y no financieros deben de formar parte del sistema de información para empleados de todos los niveles de la organización.

---

<sup>4</sup> Liam Fahey y V. K. Narayanan Creadores del Análisis PESTEL, 1968

## 1.7 Metodología

### 1.7.1 Antecedentes de la organización

Se elaborará un informe explicativo de la historia de la empresa, sus líneas de negocio y cifras de este, y los conceptos más relevantes del mundo de la cobranza, resumidos en un análisis interno a fin de contextualizar a todos los lectores la industria en la cual se desenvuelve esta tesis.

### 1.7.2 Benchmarking

Para construir un Benchmarking se realizará un enfoque cualitativo basado en información secundaria obtenida de la empresa y de internet, además de entrevistas semi estructuradas. Respecto a lo último, se toman las siguientes consideraciones:

#### a) Entrevistas externas

Perfil del entrevistado: Persona fuertemente ligada a la industria financiera, conocimientos profundos en el rubro de la cobranza ya sean clientes o potenciales clientes.

Objetivo: Comprender actores relevantes, mejores prácticas, comparaciones con rivales directos e innovaciones que existan en el mercado respecto la propuesta actual de la compañía.

#### b) Entrevistas internas

Perfil del entrevistado: Con la finalidad de entender mejor el proceso de trabajo de cada una de las áreas, se elaborará un cuadro de Customer Journey del personal de trabajo,

Objetivo: Poder comprender cuáles son sus frustraciones, alegrías, funciones, tareas, para tomar futuras decisiones, respecto de procesos que puedan incurrir en espacios de mejora o reducción de costos.

Una vez realizado el levantamiento de información, se hará un análisis de aquellos aspectos más relevantes del mercado y aquellos puntos críticos que puedan incidir en la interna.

### 1.7.3 Análisis PESTEL

Para analizar la industria de la cobranza y la recaudación en términos generales, se realizará el análisis que comprende los 6 factores más relevantes (Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) a la entregar un marco general al plan estratégico.

Este apartado toma vital relevancia el ámbito legal, dado los nuevos cambios en la legislación, el cual dará el pie para abordar futuras nuevas estrategias de negocio.

#### 1.7.4 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Este modelo se utilizará para analizar la competitividad del mercado, es un modelo simple de utilizar, y perfectamente aplicable a la industria a la cual se desarrolla el trabajo.

#### 1.7.5 Análisis de la situación actual

Se realizará una investigación interna para recopilar información de manera sistemática y poder apoyar de mejor forma en la toma de decisiones.

En este apartado es necesario estudiar la misión, visión, objetivos estratégicos actuales, servicios y procesos de negocios de la organización.

Adicionalmente, se hará un análisis de la estructura y política de costos actual, a fin de obtener un diagnóstico inicial y evaluar futuras tomas de decisiones.

#### 1.7.6 Estrategias Competitivas

Según Porter, las claves de la estrategia a nivel empresarial son dos dimensiones competitivas. La primera es la fuente de ventaja competitiva de una empresa, y la segunda, el alcance de las operaciones de la empresa.<sup>5</sup>

Para ello, se realizará un análisis con la finalidad de crear una ventaja competitiva que contemple la definición de la estrategia genérica a seguir, todo bajo las metodologías vistas en el libro administración estratégica y política de negocios (Thomas Wheelen y J. David Hunger , 2013), donde se destacan cuatro factores importantes: análisis FODA, análisis del microentorno, análisis del macro entorno y las estrategias genéricas de Porter.

#### 1.7.7 Balance Score Card

Se diseñará un cuadro de mando integral para evaluar los diferentes aspectos cuantitativos y cualitativos de la estrategia. La estrategia se evaluará a partir del Valor Económico Agregado (EVA), Margen Operacional, Ingresos, retorno sobre activos (ROA) y Ratio de Apalancamiento.

Por otra parte, la perspectiva de clientes será evaluada a partir de porcentaje de contactabilidad sobre la base actual, porcentaje de gasto para la captación de nuevos clientes (inubicables), y porcentaje de fidelización sobre base total. También se analizarán indicadores de rentabilidad por clientes.

---

<sup>5</sup> Estrategias genéricas de Porter.

Además, se establecerán indicadores para la perspectiva de procesos internos de negocio en los cuales se evaluarán procesos de innovación, procesos operativos, indicadores de calidad del proceso y servicios de venta.

Finalmente, bajo la perspectiva de formación y crecimiento se establecerán indicadores que evalúen la gestión estratégica, clima y cultura organizacional, tecnologías y sistemas de información y competencias y conocimiento.

#### 1.7.8 Análisis Financiero

Se analizará la situación actual de la empresa mediante el análisis del flujo de caja de los ingresos y su rentabilidad a partir de tasas de descuentos (WACC). También se realizará un análisis de sensibilidad para evaluar los diferentes escenarios relevantes.

#### 1.7.9 Conclusiones

Finalmente, y con toda la información recopilada, los análisis descritos, y el resultado financiero que implicarán las recomendaciones propuestas, se hará un breve resumen de la información recogida y se mencionarán los principales hallazgos de este trabajo.

## 2 CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO INTERNO

### 2.1 Antecedentes de la organización

Recaudadora S.A es una empresa de origen familiar que desde sus inicios realiza diferentes servicios orientados a solucionar los problemas y necesidades financieras de organizaciones y clientes finales, siendo su Core la cobranza de cuentas. Actualmente, tiene presencia en 6 países (Chile, Perú, Argentina, Paraguay, Guatemala y El Salvador), y se posiciona como la empresa líder en la recuperación de activos, avalados por su excelente relación con más de 80 clientes de diferentes industrias (Financiera, Retail, Servicios, Automotriz, Banca, etc.) y sus más de 35 años de trayectoria.

Su mercado objetivo se divide en 2 servicios: Cobranza a personas naturales, Cobranza a empresas, divididos en diferentes tipos de gestión de cobro: Preventivo, Prejudicial y Judicial (Recsa, 2020), además, cuenta con servicios de apoyo al giro de las empresas, dividido en 2 subdivisiones: Servicio de televentas y distribución de productos, siendo este último, un actor fundamental especialmente desde el inicio de la pandemia en Chile.

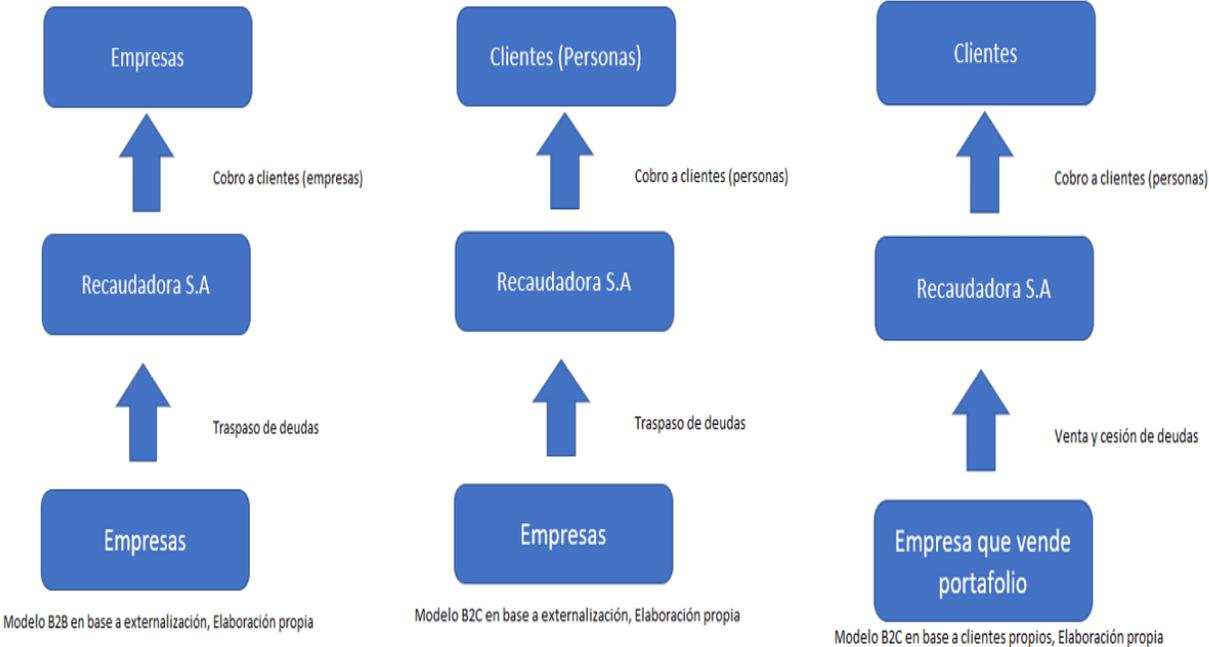
Por último, la empresa cuenta con una división de compra de portafolios, donde a espera que diferentes actores del mercado salgan a ofrecer sus carteras de clientes, éstas evalúan la opción, realizan ofertas y de proceder, adquieren un grupo determinados de clientes que pasan a ser propios, y no depende de los clientes en cuanto a cómo, cuándo y de qué forma gestionarlo, además de obtener el 100% de la utilidad por el recupero de dinero, lo que constituye esta área, la más importante de la compañía en la actualidad.

Mencionar que esta área se ha encontrado congelada, debido a la restricción de los inversores de la compañía de realizar compras de portafolio, lo que hace un desafío poder buscar mejoras en los ingresos para los próximos años.

### 2.1.1 Modelo de cobro

Actualmente, la empresa cuenta con dualidad a la hora de gestionar activos, mediante cobranza de factura a empresas y también cobranza directa a clientes, ambos servicios conocidos como B2B Y B2C (Nosis, 2018) son altamente estandarizados con importante cantidad de competidores del mercado, ambos servicios ilustrados en la imagen 1.

Ilustración 1: Modelo de cobro B2B y B2C



Como se aprecia en la imagen, el modelo de cobro se subdivide según los ejemplos expuestos:

Ejemplo 1: Empresas de cualquier rubro traspasan sus deudas a Recaudadora S.A y ésta hace el servicio de cobranza a las empresas asociadas al cobro.

Ejemplo 2: Empresas de cualquier rubro traspasan sus deudas a Recaudadora S.A y ésta hace el servicio de cobranza a sus clientes (personas) asociadas al cobro.

Ejemplo 3: Empresa que decide salir al mercado a vender su portafolio, Recaudadora oferta, negocia y adquiere esos clientes y los hace propios. Luego de la adquisición la empresa comienza el proceso de cobranza a clientes, proceso llamado compra de cartera (carteras propias).

## 2.2 Tipos de cobranza

Con la finalidad de comprender los diferentes estilos de cobranza que interactúa la empresa, se detallan los diferentes productos ofrecidos a los clientes:

- a) **Cobranza Preventiva:** Orientada a deudas sin mora, es decir, deudas por vencer. Generalmente se envía aviso de vencimiento de deuda con 20, 15, 7 o 1 día de anticipación.
- b) **Cobranza Pre Judicial / Extrajudicial:** Orientada a deudas con días de mora, éstos, al ser deudas tan vigentes, cuentan con equipo especializado para obtener el mayor porcentaje de retención
- c) **Cobranza Judicial:** Orientada a deudas que no lograron superar la fase pre o extrajudicial, para ello, se cuenta con un área legal, que evalúa diferentes formas y mecanismos de cobro.
- d) **Distribución:** Servicio de distribución de facturas y documentos de cobro a nivel nacional.

## 2.3 Definiciones de mercado

Para entender de mejor manera la industria, se introducen algunos elementos vitales para su desarrollo:

- a) **Mora:** Se refiere al retraso en el pago por concepto de deuda.
- b) **Recupero:** Cantidad de dinero pagado, mediante una gestión de cobro.
- c) **Gestión:** Entiéndase como gestión, a la acción realizada por un ejecutivo de call center para comunicarse con un cliente
- d) **Inbound:** Término asociado a la recepción de mensajes o llamadas recibidas.
- e) **Outbound:** Término asociado a la salida de mensajes o llamadas enviadas.
- f) **Compra de Cartera:** Término asociado a la acción que realiza una empresa para salir al mercado y comprar un paquete de deudas, para adquirirlos como propios.

## 2.4 STAKEHOLDERS

Dentro de los principales stakeholders que se encuentran en la industria podemos identificar los siguientes:

- a) **Cliente (deudor):** Se entiende como cliente a aquellas personas que en algún momento de sus vidas solicitaron un crédito a una institución financiera o comercial (ya sea crédito de consumo personal, consumo en tienda, hipotecario, etc.), y que dada ciertas eventualidades no continuó pagando su obligación o acuerdo con dicha institución, recayendo en mora.
  
- b) **Instituciones financieras/comerciales:** Aquellas instituciones que poseen estos créditos anteriormente mencionados, y optan por dos opciones: externalizar el servicio de cobranza o derechamente, vender aquellos clientes que no pagan sus deudas a otras empresas de cobro.
  
- c) **Empresas de cobro:** Son aquellas empresas que prestan servicios a las instituciones financieras y/o comerciales, y que, a su vez, están en búsqueda de adquirir cliente mediante ventas de paquetes de carteras.
  
- d) **Fondo de Inversión:** Grupo de inversionistas, regularmente representados por una empresa, que al organizarse ofrece alternativas de inversión a aquellas instituciones o empresas que no pueden solventar costos tan altos. En estos casos, se ofrecen para realizar compras de carteras a aquellas instituciones financieras dispuestas a vender.
  
- e) **Ente regulador:** Organismo que regula las normas que deben cumplir las instituciones financieras, vela por el correcto funcionamiento del sistema financiero, es conocida como la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).
  
- f) **Ente fiscalizador:** Organismo encargado de fiscalizar que todas las empresas cumplan con las normas y leyes que rigen en torno a la prestación de servicios y el sistema de cobro. En este caso dicho organismo es el Sernac financiero.
  
- g) **Servicio de Impuestos Internos:** Organismo que, bajo su jurisdicción, está la aplicación y fiscalización de todos los impuestos internos del país. Para el paso particular, existen ciertas normas tributarias que impactan cuando se realizan compras de carteras.

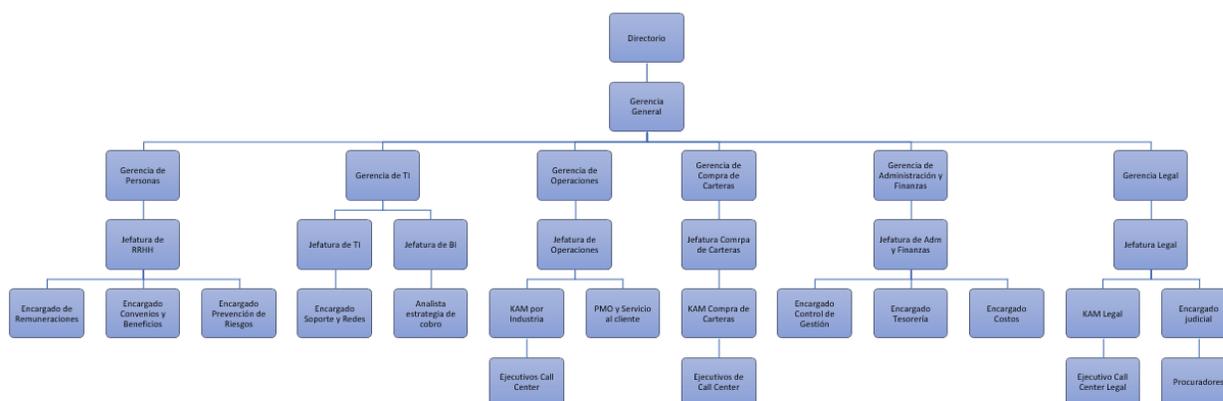
- h) **Boletín Comercial:** Corresponde a un banco de datos de información económica, financiera, bancaria o comercial. Su objetivo es recopilar y publicar información relacionada a la morosidad de las personas derivadas de diferentes créditos que puedan solicitar. Las aclaraciones y la salida de este boletín van supeditadas al pago de dichas deudas con las instituciones financieras.

## 2.5 Análisis Estratégico

### 2.5.1 Estructura Organizacional

La empresa cuenta con 572 trabajadores (En Chile), liderados por un Gerente General, que es visado por un Directorio, y en todas las áreas de la empresa se cuenta con una gerencia, tal como lo muestra la ilustración 2:

*Ilustración 2: Estructura organizacional Recaudadora S.A en Chile*



Fuente: Elaboración propia

### 2.5.2 Estructura de Ingresos

En Chile, Recaudadora tiene una estructura de ingresos alimentada por 4 servicios: Cobranza en todas sus líneas, recaudación de documentos, telemarketing, y distribución de documentos. Percibiendo un ingreso anual en torno a los 18 millones de dólares. De acuerdo con las cifras promedio de los últimos 5 años, un 85,1% de estos ingresos se atribuyen a los servicios de cobranza mediante externalización, mientras que el 14,9% restante se encuentra bajo la modalidad de compra de cartera, tal como muestra la siguiente tabla:

Tabla 1: Ingresos por distribución de servicios

Ítem	Monto Facturado 2020 (MM\$)	Porcentaje del ingreso total (%)
Servicio de Cobranza (Externalización)	14,715	85,1%
Compra de Cartera	2.577	14,9%
Total	17.292	100%

Fuente: Elaboración propia

### 2.5.3 Ingresos últimos 5 años

La empresa ha tenido un nivel de ingresos constante en el último lustro, lamentablemente que no va de la mano con lo esperado por el directorio, dado que el presupuesto de ingresos sólo se cumplió en 1 de los últimos 4 periodos. Representa un gran desafío la meta propuesta, dado que la mayor diferencia que han tenido se da en el período 2017-2019 con un aumento de un 10% de ingresos.

Tabla 2: Ingresos Recaudadora S.A

Año	Ingreso anual (MM\$)	Presupuesto anual (MM\$)
2020	16.243	17.400
2019	18.520	18.000
2018	17.887	18.000
2017	16.757	17.400
2016	17.052	17.400

Fuente: Elaboración propia

Dicha tabla, se desglosa en los ingresos y presupuestos mensuales, visualizados en la siguiente tabla:

Tabla 3: Ingresos y presupuesto medio mensual

Año	Ingreso Promedio mensual	Presupuesto Promedio mensual	Dif % Período anterior	Dif % ppto
2020	1.353.546.924	1.450.000.000	-12%	-7%
2019	1.543.340.945	1.500.000.000	4%	3%
2018	1.490.595.233	1.500.000.000	7%	-1%
2017	1.396.454.247	1.450.000.000	-2%	-4%
2016	1.421.008.764	1.450.000.000	-	-2%

Fuente: Elaboración propia

#### 2.5.4 Fuentes de Ingresos

Para cuantificar la importancia que adquieren los ejecutivos de Call Center en la cobranza, es que se analiza de dónde provienen los ingresos mencionados, es decir, bajo qué mecanismo se logra que un cliente pague.

Tabla 4: ¿Cómo se logra que pague un cliente moroso?

Ingreso Promedio anual últimos 5 años (MM\$)		
17.292		
Tipo	Ingreso (MM\$)	% del total
Con gestión telefónica (Call Center)	9.856	57%
Con gestión mixta (telefónica + digital)	4.323	25%
Con gestión digital (SMS, mail, Chat Bot)	2.248	13%
Sin gestión (Cliente paga antes del llamado)	865	5%
Total	17.292	100%

Fuente: Elaboración propia

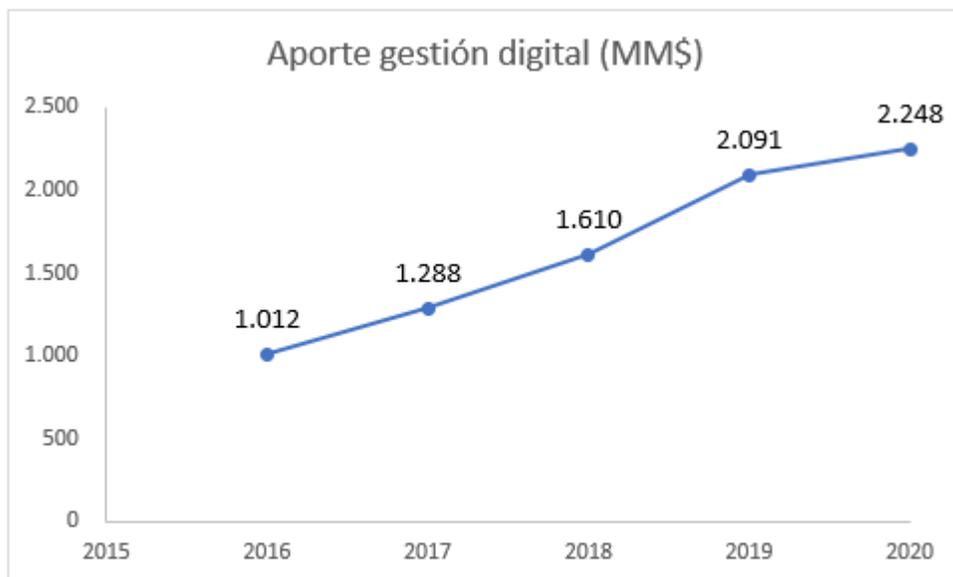
Donde se puede apreciar la relevancia que cobran las gestiones (ya sean telefónicas o digitales) que realizan los ejecutivos de cobro, donde el 95% de los ingresos en promedio de los últimos 5 años, se reflejan por esta vía<sup>6</sup>.

Destacar el 13% que obtiene sólo por la gestión digital, dicha cifra ha aumentado al doble en los últimos 5 años, y se espera que sea la modalidad que tome mayor protagonismo en el futuro.

Ilustración 3: Aporte gestión digital

---

<sup>6</sup> La cobranza digital si bien no tiene con un ejecutivo que llame al cliente, cuenta con ejecutivos dedicados a realizar esta labor, es decir, es una gestión íntegramente realizada por una persona.



Fuente: Elaboración propia

### 2.5.5 Ingreso por hora

Considerando que aproximadamente el 82% del ingreso viene dado por una gestión realizada por un ejecutivo de Call Center, ¿Cuánto dinero por hora recauda en promedio cada uno de ellos?

La siguiente tabla muestra los valores promedio de los últimos 5 años:

Tabla 5: Ingreso promedio por hora ejecutivos de Call Center

Año	Ingreso Promedio mensual	% Aporte promedio Call Center	Días promedio mes	Horas de trabajo medio	Ejecutivos promedio	Ingreso promedio por hora
2020	1.353.546.924	82%	21	9	321	18.294
2019	1.543.340.945	82%	21	9	393	17.038
2018	1.490.595.233	82%	21	9	443	14.598
2017	1.396.454.247	82%	21	9	482	12.570
2016	1.421.008.764	82%	21	9	511	12.065

Fuente: Elaboración propia

Donde se aprecia que el ingreso promedio ha ido subiendo en la medida que la dotación de ejecutivos ha ido disminuyendo.

### 2.5.6 Medio de ingresos

Una vez detallado los montos y la forma de cómo se obtienen ingresos, es importante visualizar de qué forma los clientes pagan sus deudas, bajo qué medio de pago.

Este análisis cobra importancia si se toman los últimos 5 años en consideración y se tiene una idea clara de dónde y cómo hacer los esfuerzos para lograr mantener un nivel de ingresos estable.

A continuación, y tal como muestra la siguiente la tabla se detalla:

*Tabla 6: Medio de pago preferido por los clientes*

Ingreso Promedio anual últimos 5 años (MM\$)		
17.292		
Medio de Pago	Ingreso (MM\$)	% del total
Webpay	7.121	41%
Transferencia electrónica	5.815	34%
Servipag/Sencillito	3.188	18%
Sucursales (Oficinas de pago en las ciudades)	1.169	7%
Total	17.292	100%

Fuente: Elaboración propia

Se destaca la clara digitalización que tienen los clientes a la hora de pagar, donde el 75% de los montos recaudados fueron vía página web o transferencia electrónica.

Sólo el 7% del total recaudado de los últimos 5 años, corresponde a pago en cualquiera de las 19 sucursales que tiene Recaudadora a lo largo del país, aquel porcentaje de sucursales queda detallado de la siguiente forma:

Tabla 7: Ingreso obtenido por sucursales Recsa

Ingreso Promedio anual últimos 5 años (MM\$)		
1.169		
Oficina de Pago	Ingreso (MM\$)	% del total
Santiago	197,6	16,9%
Concepción	156,5	13,4%
Rancagua	131,9	11,3%
Antofagasta	122,1	10,4%
Viña del Mar	97,2	8,3%
La Serena	85,9	7,4%
Iquique	76,3	6,5%
Puerto Montt	60,3	5,2%
Calama	40,9	3,5%
Valdivia	37,2	3,2%
Temuco	34,9	3,0%
Talca	26,7	2,3%
Copiapó	24,7	2,1%
Curicó	22,0	1,9%
Osorno	15,4	1,3%
Chillán	15,4	1,3%
Punta Arenas	11,4	1,0%
Los Ángeles	11,4	1,0%
Arica	1,3	0,1%
Total	1.169	100%

Fuente: Elaboración propia

En donde se evidencia la fuerte tendencia de aquellas oficinas ubicadas en capitales regionales son las que se llevan el mayor peso de ingreso, siendo Santiago, Concepción, Rancagua, Antofagasta, y Viña del Mar quienes concentran más del 60% del ingreso total de las 19 sucursales.

## 2.6 Análisis de costos

Tomando como referencia los últimos 5 años, la estructura de costos de Recaudadora, se puede definir como “pesada” y a la vez, fácil de entender, dado que en promedio el 64% de los ingresos mencionados anteriormente, se desvanecen en costos, el cual es desglosado de la siguiente manera:

Tabla 8: Costos últimos 5 años Recaudadora S.A

Año	Ingreso anual (MM\$)	Costo anual (MM\$)	Utilidad (MM\$)	% Utilidad
2020	16.243	15.833	409	2,5%
2019	18.520	18.368	152	0,8%
2018	17.887	17.254	634	3,5%
2017	16.757	15.512	1.246	7,4%
2016	17.052	16.805	247	1,4%

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, el detalle de dichos costos, muestra que, en promedio durante los últimos 5 años, el Core de la empresa es quien se lleva todo el peso, siendo los ejecutivos de Call Center quienes concentran poco más del 55% de todos los costos, seguidos por ejecutivos y cobradores de terreno y back office que representan un 15% y un 12% respectivamente, tal como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 9: Desglose de costos Recaudadora S.A

Costo Promedio últimos 5 años (MM\$)		
16.754		
Principales Costos	Promedio últimos 5 años	% del total
Call Center	9.299	55,5%
Terreno	2.496	14,9%
Back Office	2.027	12,1%
Costo operacional	1.575	9,4%
Judicial	854	5,1%
Otros	503	3,0%
Total	16.754	100%

Fuente: Elaboración propia

### 2.6.1 Costos de Call Center

Sostener un Call Center no es un trabajo barato, dado que hay que asumir no sólo los sueldos, sino también incentivos, costos de la posición asociados, tales como equipos computacionales, telefonía, luz, arriendo de ubicación, entre otros.

El detalle principal de Call Center, se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 10: Costos Call Center

Costo Call Center	Promedio últimos 5 años	% del total
Sueldos	5.393	58,2%
Incentivos	2.046	22,6%
Gastos Operacionales	1.022	10,2%
Inmueble (ubicación)	838	9,0%
<b>Total</b>	<b>9.299</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Donde se aprecia que el mayor costo se obtiene por concepto de sueldos con un 58% del total, y los incentivos, representan el 22% del total. Entre ambos, suman el 80% de los costos, dichos costos están repartidos entre ejecutivos de call center, mesa digital, y supervisores, que son 321 personas en total en 2021, y 433 en promedio últimos 5 años, con una antigüedad laboral promedio de 7,5 años.

## 2.6.2 Relación Costo/Beneficio ejecutivos de call center

Teniendo en consideración el análisis descrito anteriormente sobre los ingresos que se genera en la compañía, desglosado por participación de un ejecutivo de call center o no, y el costo que genera para este tipo de empresas tener un call center, se realiza un comparativo costo/beneficio para poder entender cuánto de lo invertido en los trabajadores, retorna a la compañía, dicha tabla queda expresada de la siguiente manera:

Tabla 11: Relación costo-beneficio Call Center

Ítem	Valor (MM\$)
Sueldo promedio	5.393
Incentivo Promedio	2.046
Otros	1.860
<b>Total</b>	<b>9299</b>
<b>Ingreso Gestión Telefónica</b>	<b>9.856</b>
<b>Ingreso gestión mixta (Telefónica+ digital)</b>	<b>4.323</b>
<b>total</b>	<b>14.179</b>
<b>Ejecutivos promedio (5 años)</b>	<b>433</b>
<b>Costo por posición promedio por ejecutivo</b>	<b>1.789.646</b>
<b>Ingreso por ejecutivo gestión telefónica/mixta</b>	<b>2.728.915</b>
<b>Costo/Beneficio</b>	<b>1,52</b>

Fuente: Elaboración propia

Queda expresado que, por cada peso invertido en un ejecutivo de call center, en los últimos 5 años, existe un 152% de retorno de la inversión.

### 2.6.3 Costos de sucursales

El desglose de costos de las sucursales se detalla por los ejecutivos de cobro en cada una de las ciudades, y los agentes que trabajan en las sucursales de atención en las regiones. Queda detallado de la siguiente forma:

Tabla 12: Costos sucursales

Costo Sucursales	Promedio últimos 5 años	% del total
Sueldos	1.790	71,7%
Incentivos	404	16,2%
Inmueble (ubicación)	200	8,0%
Gastos Operacionales	102	4,1%
Total	2.496	100%

Fuente: Elaboración propia

Donde se aprecia que casi el 90% de los costos, está asociado a sueldos e incentivos.

Las sucursales están distribuidas a lo largo de todo Chile, y son 19 en total, con un promedio entre agentes, cajeros, cobradores y jefes de zona, de 9 a 10 personas por sucursal.

### 2.6.4 Relación Costo/Beneficio de las sucursales

Siguiendo la lógica de Call Center, se realiza cuadro de costo beneficio para evaluar la relación de inversión versus retorno obtenido en los últimos 5 años mediante este ítem, tal como muestra la siguiente tabla<sup>7</sup>:

Tabla 13: Relación costo-beneficio sucursales

COSTO BENEFICIO SUCURSALES /TERRENO	
Ítem	Valor (MM\$)
Sueldo promedio	1.790
Incentivo Promedio	404
Otros	302
Total	2496
Ingreso Promedio Pago en sucursales	1.169
Agentes promedio (5 años)	192
Costo por posición promedio por ejecutivo	1.083.333
Ingreso por concepto pago en sucursal/terreno	526.577
Costo/Beneficio	0,49

<sup>7</sup> En anexo A se encuentra el detalle costo beneficio por cada una de las sucursales

Fuente: Elaboración propia

Queda en evidencia, y tal como se visualizó anteriormente, que el 7% de ingreso que representan las sucursales, versus el costo que está significando, incurre en que, por cada peso invertido por esta vía, el retorno es un 51% más bajo, corresponde a 0,49 pesos.

Si bien, esto se explica en gran medida porque la función de la sucursal también es de apoyo y servicio al cliente, además de que es un gran aliciente para las instituciones financieras que desean trabajar con Recaudadora dado que la presencia en todo Chile en el rubro es sinónimo de “prestigio” y calidad de servicio, es claro que se deben tomar medidas en cuanto a la cantidad de trabajadores por sucursal y sobre aquellas sucursales en donde el retorno es demasiado bajo.

### 2.6.5 Costos Back Office

El desglose de costos de Back Office, data de todos aquellos trabajadores que no son ejecutivos de Call Center, ni de sucursales, es decir administrativos, analistas, jefaturas, gerencia, etc., Dicho costo se detalla de la siguiente forma:

Tabla 14: Costos Back Office

Costo Back Office	Promedio últimos 5 años	% del total
Sueldos	1.409	69,5%
Incentivos	105	5,2%
Gastos Operacionales	290	14,3%
Inmueble (ubicación)	223	11,0%
Total	2.027	100%

Fuente: Elaboración propia

Si bien, al igual que los anteriores puntos, el ítem sueldos ocupa un porcentaje relevante, aquí el 25% del costo total va dado por Gastos Operacionales e Inmuebles para el trabajo presencial, en total, son 55 personas consideradas en este ítem.

### 2.6.6 Costo Judicial

El costo judicial va asociado al área de Recaudadora especializada en deudas judiciales, denominada “Recsa Legal”, el cual está compuesta por 28 personas, entre jefaturas, gerencia, procuradores y abogados.

Tabla 15: Costos Judicial

Costo Judicial	Promedio últimos 5 años	% del total
Sueldos	701	82,0%
Incentivos	60	7,0%
Gastos Operacionales	68	8,0%
Inmueble (ubicación)	26	3,0%
Total	854	100%

Fuente: Elaboración propia

### 2.6.7 Costos por área

Es importante recalcar, que cada área de la empresa cuenta con un presupuesto de costos asignado, proceso que ha generado diversos problemas, sobre todo a la hora de rendición de gastos administrativos, cumpliendo ya 3 años, sin cumplir el presupuesto anual de costos, lo cual significa un gasto adicional imprevisto para la compañía

El detalle por área de los costos se detalla de la siguiente forma:

Tabla 16: Presupuesto anual por área de trabajo

Presupuesto Anual (Promedio últimos 5 años)				
Área	Encargado	Presupuesto (MM\$)	Total gasto	% desviación
Tecnologías de Información	Gerencia de TI	42	51	-18%
Operaciones	Gerencia de Operaciones	36	73	-51%
RRHH	Gerencia de Personas	24	39	-38%
Inversiones	Gerencia de Compra de Carteras	18	16	13%
Administración y Finanzas	Gerencia de Adm. y Finanzas	12	10	20%
Judicial	Gerencial Legal	12	24	-50%
Total	Recaudadora S.A	144	213	-32%

Fuente: Elaboración propia

En promedio en los últimos 5 años, existe una desviación de casi 70 millones de pesos al año, el cual se explica por la ausencia de una plataforma de detalle de costos, en donde el proceso actual funciona con solicitud de gastos vía llamada telefónica o correo electrónico, sin tener un registro o una parametrización de cuánto lleva dicha área acumulada en gasto o cuánto debería incurrir para los siguientes meses, lo cual muestra la urgencia de buscar una alternativa de mejora en ese sistema.

### 2.6.8 Resumen Costos

Se puede apreciar que, si bien en términos generales hay costos que se visualizan muy difícil de maniobrar, dado que el Call Center es un espacio que cuenta con una

antigüedad laboral importante y además representa la actividad más importante del negocio, y sobre la cual está depositado en corazón de éste, sí existe un gran espacio para mejora en aquellos ítems que representan un buen porcentaje, tales como las sucursales, Back Office y aquellos costos asociados por gastos administrativos por área.

## 2.7 Análisis de clientes

Actualmente, Recaudadora S.A cuenta con 3.225.768 clientes únicos<sup>8</sup> que a la fecha<sup>9</sup> mantienen una deuda con la compañía y son sujetos de cobro, lo cual (según total de deudores del país), representa un 25% de participación de mercado en clientes.

Dichos clientes se subdividen en las diferentes áreas de cobro que trabaja la compañía, tal como lo muestra la siguiente ilustración:

*Tabla 17: Clientes por Industria*

Industria	Clientes	Clientes %
Compra de Cartera	2.518.612	78%

Industria (Externalización)	Clientes	Clientes %
Servicios	247.669	8%
Financiero	225.673	7%
Retail	86.469	3%
Previsión	85.329	3%
Educación	56.469	2%
Cobro no Masivo	5.537	0,2%
<b>Total</b>	<b>707.146</b>	<b>22%</b>

<b>Total general</b>	<b>3.225.758</b>	<b>100%</b>
----------------------	------------------	-------------

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, el 78% de los clientes, proviene de compra de cartera, el resto, de los servicios de externalización que ofrece Recaudadora a cada una de las instituciones dependiendo su industria.

<sup>8</sup> Llámese cliente único a la unificación de deudas, es decir, 1 deuda, 1 persona.

<sup>9</sup> Con fecha 15 de septiembre de 2021, clientes con deuda sin liquidar en la empresa.

Dichas áreas, se sub dividen de acuerdo a la siguiente ilustración:

Tabla 18: Clientes por industria e institución

Industria	Institución	Cientes
Compra de Cartera	CENCOSUD	1.194.569
Compra de Cartera	Presto-Líder	789.432
Compra de Cartera	Retail Mix	416.340
Compra de Cartera	Scotiabank	94.839
Compra de Cartera	Banco Santander	23.432
<b>Total</b>		<b>2.518.612</b>

Industria (Externalización)	Institución	Cientes
Cobro no Masivo	General motors	5.537
Educación	DUOC UC	25.111
Educación	UTEM	12.014
Educación	U Andrés Bello	7.589
Educación	U Concepción	6.874
Educación	Banco Internacional	3.705
Educación	U Diego Portales	1.176
Financiero	Banco Itaú	77.843
Financiero	Banco París	39.711
Financiero	Banco BCI	39.483
Financiero	Banco Scotiabank	34.025
Financiero	Banco Santander	21.521
Financiero	Tarjeta Jumbo+	8.650
Financiero	Tanner	4.440
Previsión	COOPEUCH	57.834
Previsión	CAJA LOS ANDES	27.495
Retail	Falabella	86.469
Servicios	Movistar	226.912
Servicios	Direct tv	20.757
<b>Total</b>		<b>707.146</b>

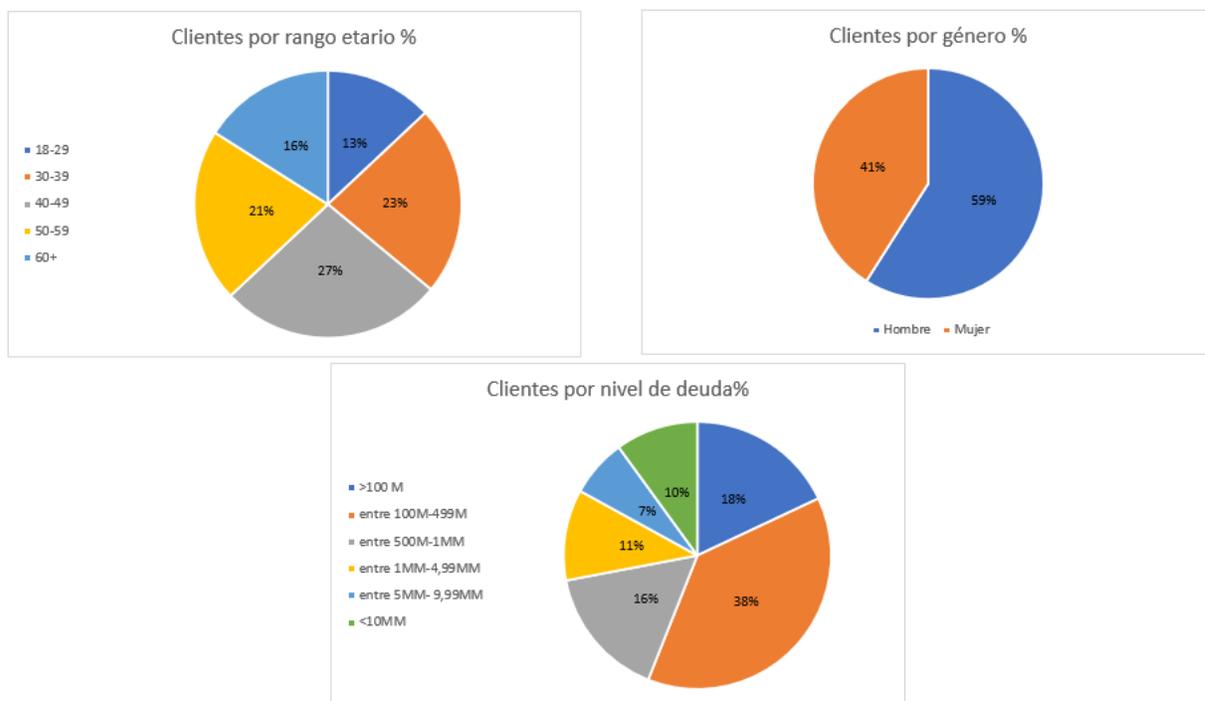
<b>Total General</b>	<b>3.225.758</b>
----------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia

### 2.7.1 Distribución de clientes

Dichos clientes, han sido clasificados en su totalidad por 3 ítems: género, nivel de deuda y rango etario, tal como lo muestra la siguiente ilustración:

Ilustración 4: Distribución de clientes

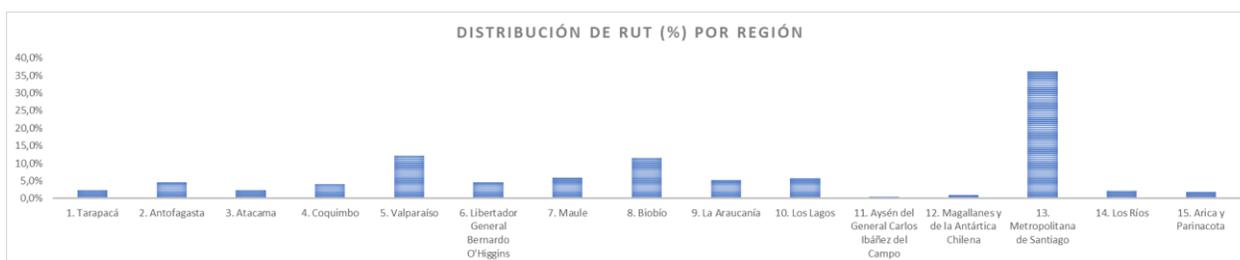


Fuente: Elaboración propia

Donde se detalla, que el 59% de los clientes son hombres, en su mayoría en tramo etario entre 30 y 59 años (acaparan el 71%) y cerca del 50% concentra sus deudas entre 100 mil pesos y 1 millón de pesos.

Adicionalmente, la distribución de clientes por cada Región del país, está fuertemente predominada por la Región Metropolitana, Valparaíso, y Bío Bio quienes concentran casi el 60% del universo total, tal como se aprecia en el siguiente gráfico:

Ilustración 5: Distribución de clientes por Región



Fuente: Elaboración propia

## 2.7.2 Contactabilidad

Si bien Recaudadora cuenta con más de 3 millones de clientes que intenta contactar mes a mes, no tiene la capacidad telefónica para hacerlo ni la manera de lograrlo en el corto plazo, esto dado que existe un número importante de clientes denominados

“inubicables”<sup>10</sup>, sobre los cuales, la única forma de contactarlos, es a través de compras de datos a las entidades que realizan estos servicios, no asegurando que se dará con el real paradero de aquellos clientes.

La contactabilidad de clientes está dada de la siguiente forma:

Tabla 19: Contactabilidad por rango etario

Rango Etario	Clientes #	Contactados último año	Clientes %
18-29	419.349	146.395	34,9%
30-39	741.924	186.965	25,2%
40-49	870.955	145.449	16,7%
50-59	677.409	119.224	17,6%
60+	516.121	93.989	18,2%
<b>Total</b>	<b>3.225.758</b>	<b>692.022</b>	<b>21,5%</b>

Fuente: Elaboración propia

Donde el último año, ya sea telefónica, digital o presencialmente, se ha logrado obtener información veraz acerca del paradero de un cliente específico.

El gran desafío representa en cómo abordar un 80% de clientes que no están ubicables, y que pueden representar un ingreso extra para la compañía.

## 2.8 Benchmarking

A continuación, y con la finalidad de posicionar los aspectos relevantes del rubro, es que se realiza un análisis mediante 3 tópicos: empresas, competencia y tendencias de mercado

### 2.8.1 Empresas

Hoy en día, y tal como lo muestra la ilustración 6, existen 233 empresas de cobranza (SII, 2016), número que se ha incrementado exponencialmente en los últimos 15 años, dando muestras del atractivo del mercado, superando en ventas los 160 millones de dólares.

<sup>10</sup> Clientes Inubicables: Clientes que por más de 6 meses se han intentado contactar vía telefónica, digital y en visita domiciliaria, sin obtener respuesta.

Tabla 20: Cantidad de empresas de cobranza

Año Comercial	ID_Subrubro	ID_Actividad	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)
2005	749 - ACT. EMPRESARIALES Y DE PROFESIONALES PRESTADAS A EMPRESAS N.C.P.	749911 - SERVICIOS DE COBRANZA DE CUENTAS	79	548.163,9	808	106.533,8
2006	749 - ACT. EMPRESARIALES Y DE PROFESIONALES PRESTADAS A EMPRESAS N.C.P.	749911 - SERVICIOS DE COBRANZA DE CUENTAS	93	1.063.905,4	2.541	351.393,4
2007	749 - ACT. EMPRESARIALES Y DE PROFESIONALES PRESTADAS A EMPRESAS N.C.P.	749911 - SERVICIOS DE COBRANZA DE CUENTAS	111	1.112.490,9	2.434	305.508,6
2008	749 - ACT. EMPRESARIALES Y DE PROFESIONALES PRESTADAS A EMPRESAS N.C.P.	749911 - SERVICIOS DE COBRANZA DE CUENTAS	152	1.435.801,4	2.543	366.798,4
2009	749 - ACT. EMPRESARIALES Y DE PROFESIONALES PRESTADAS A EMPRESAS N.C.P.	749911 - SERVICIOS DE COBRANZA DE CUENTAS	179	1.839.984,6	4.101	488.543,4
2010	749 - ACT. EMPRESARIALES Y DE PROFESIONALES PRESTADAS A EMPRESAS N.C.P.	749911 - SERVICIOS DE COBRANZA DE CUENTAS	188	3.739.632,9	6.550	1.110.551,5
2011	749 - ACT. EMPRESARIALES Y DE PROFESIONALES PRESTADAS A EMPRESAS N.C.P.	749911 - SERVICIOS DE COBRANZA DE CUENTAS	188	2.481.141,1	4.946	670.652,9
2012	749 - ACT. EMPRESARIALES Y DE PROFESIONALES PRESTADAS A EMPRESAS N.C.P.	749911 - SERVICIOS DE COBRANZA DE CUENTAS	173	3.293.662,9	6.254	1.169.068,0
2013	749 - ACT. EMPRESARIALES Y DE PROFESIONALES PRESTADAS A EMPRESAS N.C.P.	749911 - SERVICIOS DE COBRANZA DE CUENTAS	183	3.536.061,9	6.836	1.321.274,1
2014	749 - ACT. EMPRESARIALES Y DE PROFESIONALES PRESTADAS A EMPRESAS N.C.P.	749911 - SERVICIOS DE COBRANZA DE CUENTAS	185	4.234.182,1	6.715	1.401.736,6
2015	749 - ACT. EMPRESARIALES Y DE PROFESIONALES PRESTADAS A EMPRESAS N.C.P.	749911 - SERVICIOS DE COBRANZA DE CUENTAS	233	4.338.952,6	6.674	1.450.636,0

Fuente: Elaboración Propia, a partir de datos del SII

## 2.8.2 Competencia

Para analizar de manera detallada a los principales competidores, se tomarán en cuenta 3 tópicos: volumen de clientes, segmentos de cobro y tecnologías de uso:

### a) Volumen de clientes

Con relación a la gran cantidad de empresas existentes en el mercado, se hace necesario discriminar sobre cuáles corresponde a un directo competidor de Recaudadora S.A, considerando su cantidad de clientes, y su capacidad de salir al mercado a ofrecer servicios y comprar clientes, es que se identifican los siguientes:

Tabla 21: Líderes industria de Cobranza

ítem	Empresa	Trabajadores (Totales)	Clientes (Aprox)	% Participación
Líderes de Mercado	RECSA	1.500-2.000	3.000.000 - 3.500.000	25%
Líderes de Mercado	FASTCO	1.000-1.500	2.000.000 - 2.500.000	15%
Líderes de Mercado	CGS	1.000-1.500	1.000.000 -1.500.000	10%
Líderes de Mercado	IBR	1.000-1.500	500.000 -1.000.000	6%

Fuente: Elaboración Propia

Estas 4 empresas se constituyen como las líderes del mercado, por su cantidad de trabajadores, clientes que poseen en sus bases de datos, su activa participación en procesos de licitaciones de compras de carteras y, por consiguiente, su participación de mercado en relación a personas morosas.

Adicionalmente podemos mencionar aquellas empresas consideradas “grandes” por su tamaño, y que ocasionalmente salen al mercado a comprar clientes, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 22: Competencia indirecta de Recaudadora S.A

ítem	Empresa	Trabajadores (Totales)	Compra Cartera
Empresas Grandes	SERBANC	100-500	Ocasionalmente
Empresas Grandes	SICC	100-500	Ocasionalmente
Empresas Grandes	ORSAN	100-500	Ocasionalmente

Fuente: Elaboración Propia

## b) Segmentos

Si bien, existe un número importante de empresas competidoras, no todas ofrecen el mismo servicio, en la siguiente tabla se detalla el tipo de segmento al cual van dirigido y la principal función de cobro<sup>11</sup>:

Tabla 23: Segmentos de cobro por empresa

EMPRESA	SEGMENTOS DE COBRO						
	Cobro a Grandes empresas	Cobro a PYMES	Cobro a personas	Servicio de distribución	Televentas	Compra de Carteras	BPO de Cobro
RECSA	x		x	X	X	X	X
FASTCO	X		X		X	X	X
CGS	x	x	X		x		x
IBR							
ORSAN	x		x				x
SERBANC	x	x	x			x	
SICC	x		x	x	x		x

Fuente: Elaboración propia

En donde se aprecia la gran cobertura que posee Recaudadora respecto sus competidores, y la variedad de servicios de cobro que hacen que su marca sea respetada en el mercado. Dentro de sus posibles expansiones en el futuro, sin duda puede ser el explorar el camino de cobro a pequeñas y medianas empresas.

## c) Tecnologías

Tal como se mencionó en las entrevistas realizadas, la tecnología es un punto relevante al momento de las instituciones decidir y elegir un partner estratégico para la cobranza.

Es por ello que se realiza un comparativo de las tecnologías más relevantes de cobro que ofrecen cada uno de los principales actores del mercado.

<sup>11</sup> En la tabla se hace mención al BPO de cobro, proceso conocido como Business Process Outsourcing, o externalización de procesos, referido a la subcontratación de mini empresas que asuman la función de cobro.

Tabla 24: Tecnologías utilizadas comparativo

EMPRESA	TECNOLOGÍAS					
	Discador de Cobro predictivo	Interactive Voice Responsive (IVR)	Robot de Cobro	Interacción en RRSS	Mail/SMS	Marketing de entrada
RECSA	X	X	X		X	
FASTCO	X	X	x	X	X	x
CGS	X	X		X	X	
IBR	X		X		X	X
ORSAN	X			X	X	X
SERBANC	X	X	X	X	X	X
SICC	X				X	

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que las empresas utilizan diferentes formas de acercarse a los clientes, y también queda de manifiesto que no todos se atreven a tener interacción de manera activa con los clientes mediante redes sociales, ni ocupan la estrategia para que el cliente se acerque a la empresa, y no al revés como se hace normalmente.

También queda de manifiesto la ventaja competitiva que tiene Fastco, al contar con todos los ítems antes mencionados, esto hace evidencia de que son herramientas que se pueden sacar provecho y deben aprovecharse.

### 2.8.3 Principal Competidor

De todas las empresas anteriormente mencionadas, se identifica como rival histórico a Fastco, el cual se caracteriza por tener prácticamente los mismos servicios ofrecidos, tal como lo muestra el siguiente comparativo:

Tabla 25: Recaudadora S.A versus Fastco, comparativo

Empresa	Presencia	Propuesta de valor	Elementos destacados (Ambos)
FASTCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Chile</li> <li>-Perú</li> <li>-Colombia</li> </ul>	<p>Privilegia la innovación y tecnología como pilar fundamental de sus acciones, lo que se refleja en la operación y efectividad de sus resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Múltiples servicios de call center - Uso de tecnología para cobros: robot de cobro automático patentado, chatbots, IVR visual, social media manager, modelos estadísticos.</li> <li>- Alto nivel de continuidad operacional.</li> <li>- Poseen más de 1.000 trabajadores y sus clientes sobrepasan los 2 millones promedio por años.</li> </ul>
RECSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chile</li> <li>-Perú</li> <li>- Argentina</li> <li>- Paraguay</li> <li>- Guatemala</li> <li>- El Salvador</li> </ul>	<p>Ser un referente en la recuperación de activos, ofreciendo soluciones que permitan alcanzar los niveles de eficiencia necesarios mejorando la experiencia de los clientes</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Los años de trayectoria, el nivel de trabajadores que poseen, su propuesta de valor, sus tecnologías utilizadas, y los servicios que ofrecen, hacen ver a Fastco y Recaudadora como los principales actores del mercado latinoamericano y los modelos a seguir en la cobranza.

Destacar que, en Chile, Fastco tiene presencia en 12 regiones, de Arica a Puerto Montt, punto a considerar que si viene su presencia es masiva, no es en todo el país.

### 3 CAPÍTULO 3: ANÁLISIS EXTERNO

#### 3.1 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter, nos permitirá analizar el nivel de la competencia en la industria, para poder tener claridad sobre cómo desarrollar una correcta estrategia del negocio.

##### 3.1.1 Poder de negociación de los clientes

Para este punto, se entiende como clientes a los “deudores” que tienen una desfavorable posición ante las instituciones financieras, en ese caso, el poder de negociación de los clientes es considerado bajo, dado que su obligación de pagar los inhabilita para poder realizar diversas acciones en la industria que adeudan (Ejemplo: solicitar créditos de consumo o hipotecario adicionales, tener acceso a tarjeta de crédito, realizar préstamos, etc.) Sin embargo, a pesar de lo expuesto, de igual forma se debe buscar la forma de exponerle al cliente los beneficios a los que puede optar si paga su deuda, dado que muchos no están interesados aún teniendo ese “bloqueo financiero”.

##### 3.1.2 Poder de negociación de los proveedores

En este apartado, se entiende a los proveedores bajo dos puntos de vista:

- a) Empresa que “cede” sus clientes bajo la externalización de servicios de cobro.
- b) Empresa que vende sus clientes para ser adquiridos bajo compra de cartera.

En ambos casos, el poder de negociación de los proveedores es considerada alta, dado que en ambos casos reciben ofertas que fácilmente pueden ser aceptadas o rechazadas, en el primer caso, los términos de la negociación los impone absolutamente el proveedor, quien es el que define los porcentajes de ganancia respecto del cliente pagado, y en el segundo caso, las licitaciones para compras de cartera son privadas, y en la mayoría de los casos son bajo la modalidad a “sobre cerrado”, es decir, sin conocer la oferta de los competidores, por ende son ellos quienes deciden la mejor propuesta.

En ese punto, la debida evaluación de cartera toma un punto relevante para poder ofertar a precio de mercado y sin perjudicar las pretensiones de la compañía.

### 3.1.3 Nuevos entrantes

Al igual que el punto anterior, esta vista debe ser analizada bajo los dos puntos mencionados anteriormente, en ese sentido, para la externalización de servicios, la amenaza de nuevos entrantes es considerada media-baja, debido a que si bien, la creación de empresas de cobranzas ha aumentado en un 90% en los últimos años (SII, 2016), cada vez son más las instituciones que se decantan por empresas consolidadas para solicitar sus servicios dado que prefieren no arriesgarse con reclamos de sus clientes.

Con relación a la vista de la compra de cartera, la amenaza es considerada baja, dado que se necesita un alto capital para ofertar por dichas carteras, además, deben tener un área que valore de buena manera la oferta, dado que un error puede generar significativas pérdidas, para ellos se necesita un *know how* del rubro.

### 3.1.4 Amenaza de sustitutos

Continuando la misma lógica de comparar bajo las dos visiones, con relación a la externalización de servicios, la amenaza de sustitutos es considerada alta, dado que los contratos son generalmente mensuales, y en pocos casos trimestrales, con evaluación de desempeño, es decir, pueden disminuir o aumentar la carga de clientes cuando lo estimen conveniente, o incluso terminar el contrato abruptamente.

En relación a la compra de carteras, la amenaza de sustitutos es baja, por no decir nula, dado que, una vez adquiridos los clientes, pasan a ser propios hasta que el cliente finalice la deuda, por ende, no hay posibilidad de sustituir a quien compró la deuda.

### 3.1.5 Rivalidad entre competidores

Dada la magnitud de la compañía, es que a pesar de la cantidad de empresas de cobranzas que existen hoy en día, los competidores principales para Recaudadora S.A son 6 (Fastco, IBR, CGS, Serbanc, Orsan, SICC), siendo la primera, la competencia más fuerte. La rivalidad es considerada media alta, dado que estas empresas mes a mes compiten por adquirir clientes, y los 2 primeros son activos licitadores de carteras para futuras compras.

En resumen, el análisis de cada uno de los factores visualizado en una tabla de evaluación queda de la siguiente manera:

Tabla 26: 5 Fuerzas de Porter

Tabla evaluativa 5 fuerzas de Porter				
Factor	Peso	Calificación	Criterio	Atractivo Industria
Poder de negociación de los proveedores	30%	5	Poder de negociación alto	Bajo
Rivalidad entre los competidores	25%	4	Rivalidad de competidores medio alto	Medio Bajo
Amenaza de nuevos entrantes	15%	3	Amenaza de nuevos entrantes medio	Medio
Amenaza de productos sustitutos	15%	3	Amenaza de sustitutos medio	Medio
Poder de negociación de los clientes	15%	1	Poder de negociación bajo	Alto
Total Ponderado	100%	3,55	Criterio: Medio alto	Atractivo: Medio Bajo

Criterio	Atractivo Industria	Calificación
Alto	Bajo	5
Medio	Medio	3
Bajo	Alto	1

Fuente: Elaboración propia

El atractivo de la industria, está directamente relacionado con su calificación. Según los criterios y su calificación, se desprende que a mayor puntuación el atractivo es menor para la industria, a su vez, si la calificación se considera “baja”, es altamente atractivo.

De la tabla se desprende que el atractivo de la industria es considerada media-baja debido a alto poder de negociación de los proveedores, la importante presencia de competidores en la industria, la amenaza de que puedan aparecer nuevos actores al mercados, así como también la amenaza existente de productos sustitutos, y por último, el bajo poder de negociación de los clientes, y la importancia del conocimiento a la hora de valorizar carteras para su compra, así como también la experiencia que cuenta la empresa para ser considerada como partner estratégico de cara a las instituciones financieras que deciden externalizar servicios de cobro.

La puntuación de 3,55 en promedio da cuenta de un atractivo de la industria, medio bajo.

## 3.2 Análisis PESTEL

### 3.2.1 Factores Políticos

El presente año, el país enfrentó una de las elecciones más emblemáticas de su historia, donde se eligió al presidente que bajo su mandato firmará una nueva constitución para Chile. A raíz de los múltiples cambios que ha enfrentado el país en los últimos 24 meses, es que se espera una lenta pero segura reactivación económica, además de aprender como país y como sociedad a vivir con un virus que llegó para quedarse.

Otro punto importante, es el que hace mención a la redacción y posterior plebiscito de salida de la nueva constitución. Puesto que, por su multiculturalidad, y sus diferentes

opiniones, hoy en día el futuro es incierto y puede traer diferentes consecuencias en cuanto a mandatos hacia las empresas o nuevas reglas o medidas impositivas que no existan actualmente.

Adicionalmente, en el congreso duerme un proyecto de ley, que promete levantarse en los próximos meses denominado “proyecto de las 40 horas”, el cual reduce la jornada laboral de 45 a 40 horas, impulsando una serie de cambios legislativos en materia laboral y que puede repercutir en el funcionamiento de la empresa.

Hoy en día, el ingreso por hora de los ejecutivos de Call Center es de 18.294 pesos. Considerando que hay 321 ejecutivos actualmente, una reducción de 5 horas de trabajo podría generar una pérdida de 29.362.569 pesos mensuales. Cifra no menor y que, de aprobarse en el mediano o corto plazo puede traer múltiples consecuencias.

A raíz de esto, se exponen dos medidas paliativas que pueden ser consideradas cuando estos factores toman relevancia:

a) Externalización:

Dada la diferencia en costos por posición que tiene Chile (Información expuesta en costos de Call Center) existen otros países, como Perú, Paraguay y Venezuela donde su valor puede ser entre 20% y un 35% más bajo en promedio, lo que hace muy atractivo considerar la idea y es la razón por la cual muchas empresas han decidido migrar el proceso de cobro más allá de las fronteras, dicha acción tiene sus pro y contras, pero es un factor a considerar a la hora de querer evaluar costos y posibilidades de mejora.

i) Ventajas:

- El gran ahorro generado en Costos de posición de un ejecutivo de Call Center, hacen que sea su principal ventaja competitiva.
- Aliviana la estructura de la empresa, haciendo que el promedio de antigüedad de los trabajadores disminuya.

ii) Desventajas:

- Para migrar hacia otros países, debe haber un correcto funcionamiento de un ERP o un servidor que proporcione que los sistemas estén integrados correctamente.
- La conexión a internet en otros países es más inestable que en Chile.
- Existe una alta rotación, por el concepto de “falta de compromiso laboral” hacia estos puestos de trabajo, donde se mira más como algo temporal o pasajero, lo cual genera mayores costos en reclutamiento y selección y posterior capacitación.

b) Digitalización:

La pandemia aceleró un proceso que era cuestión de tiempo, la era digital ha llegado y con ella, múltiples alternativas de negocios. Las empresas de cobranza no están ajenas a ello y hoy en día cuentan con variadas alternativas, según comentan en Colektia,

empresa 100% digital, la Inteligencia artificial “es una de las disrupciones más importantes que ha tenido la industria, en donde el uso de esta tecnología se ha vuelto una necesidad y se presenta como una inmejorable oportunidad en el rubro de la cobranza”. (Colektia, 2020). Otra empresa que ha tenido una participación de renombre es la empresa Destácame, donde Martin Engert, Business Development de la compañía, comenta que “estoy seguro de que en los próximos años la cobranza migrará a un proceso 100% digital, como se hace actualmente en esta empresa”.

En conclusión, se prevé que las condiciones actuales tanto políticamente como laboralmente hablando puedan sufrir diversas modificaciones en cuanto a legislación o cambios en materia económica. Se hace presente que la misión de Recaudadora es lograr visualizar con tiempo estos posibles cambios y resguardarse con medidas para no sufrir impactos negativos.

### 3.2.2 Factores Económicos

El ingreso Familiar de Emergencia (IFE) es una ayuda económica que busca apoyar a los hogares que se han visto más afectados por la crisis sanitaria y económica provocada por el covid-19 (Gobierno de Chile, 2021). Dicha ayuda comprende 20 meses de duración (abril 2020 – noviembre 2021) y ha abarcado diferentes grupos socio económicos dependiendo su status en el Registro Social de Hogares, se estima que dichas ayudas han significado un gasto fiscal de 20 millones de dólares (Pauta financiera, 2021).

Hoy en día, la economía chilena se ha visto fuertemente atacada por una inflación que no sólo afecta al país, sino a todo el mundo. Las ayudas económicas simultáneamente en los países generaron exceso de liquidez en el mercado, sumado a los problemas existentes en recursos naturales como petróleo y gas, han hecho los últimos meses el Banco Central de Chile haya incrementado en su última reunión de tasa política monetaria la tasa de interés en 125 puntos base para dejarla en a 2,75%.

Si bien, el sector económico, laboral y productivo de Chile se encuentra bajo un crecimiento que los últimos meses ha rondado el 8% (Pulso, 2021) , esta cifra, se explica por la baja que se tuvo sobre todo en 2020, y el lento avance que significó el inicio de 2021.

Sin embargo, las cifras se enfriarían para los próximos años, se estima que el PIB chileno alcance un lento crecimiento del 3% hacia 2022, y un 2,5% hacia el 2023. (Pulso, 2021)

#### Situación externa

La crisis en China, denominada “la burbuja inmobiliaria”, ha provocado fuertes cambios e incertidumbre en la economía mundial, el riesgo que la inmobiliaria Evergrande, poseedora del 2% del PIB Chino en activos, ha generado en los últimos 2 meses, una caída de 80% de su valor bursátil (BBC, 2021), y amenaza con convertirse en la principal razón de inflación de los próximos años.

A espera de la determinación del gobierno chino (si interviene en su ayuda o sólo tomará palco de lo sucedido) es que las bolsas a nivel mundial especulan y toman posiciones al respecto.

En resumen, la economía se ve compleja dada principalmente por la inflación que se obtiene a través de las ayudas gubernamentales, y de los problemas externos que puedan ocurrir, bajo ese contexto, buscar alternativas u ofrecer facilidades de pago para los clientes, es un punto importante.

### 3.2.3 Factores Sociales

Los factores sociales, al considerar aspectos demográficos, tendencias en el estilo de vida, imagen de marca y otros elementos; permiten entregar directrices de apoyo para la elaboración de los objetivos estratégicos. En este caso específico, los componentes que se relacionan a la realidad de la empresa pueden ser considerados son 2: la gestión de cobranza y su relación con la disposición a pagar con los clientes, y la importancia de la imagen que generan las empresas en los consumidores.

A continuación, se describe y analiza cada uno de ellos:

#### La gestión de cobranza

Este apartado siempre es considerado molesto e invasivo para las personas y una solución engorrosa para las empresas. Los datos de contacto rara vez son válidos debido a que los mismos pagadores intentan dificultar las labores de cobranza. Para las personas no es fácil contar con una herramienta que les muestre su situación financiera completa, lo que los lleva a tomar malas decisiones para financiarse.

#### Imagen de las empresas

La prestación de un servicio o el proceso de venta de un producto no refleja completamente la experiencia de un cliente. Hoy en día, el customer journey se ha transformado en una de las políticas centrales para maximizar la entrega de valor hacia los usuarios.

En este sentido, el proceso de cobranza y las redes de atención de consumidores pasan a ser una componente fundamental de la cadena de valor de las empresas, por lo que existe una preocupación de quienes contratan estos servicios respecto al trato y políticas que tienen con sus clientes, y crea un desafío de desarrollo e integración en post de implementar prácticas alineadas a lo que esperan las organizaciones.

En resumen, a medida que se avanza en el tiempo como sociedad, se deben tomar las precauciones correspondientes, la imagen que se proyecta hacia las personas y el trato con el que se realizan las gestiones deben ser con sumo cuidado.

### 3.2.4 Factores Tecnológicos

Actualmente el uso de tecnología se ha disparado no sólo a nivel nacional, sino también a nivel mundial. En Chile, por ejemplo, el 81,2% en las microempresas, 97,8% en las pymes y 99,8% en las grandes empresas cuentan con computadores para llevar a cabo sus labores, con un 75,9% de las empresas utiliza Internet para fines de la empresa (Accenture Digital, 2017)). Si bien los contact center han avanzado de manera importante, generando mejores sistemas de contacto y aumentando su eficiencia, todavía el servicio principal de cobranza se realiza mediante telefonía o carta, existiendo ausencia de automatización en este mercado.

Existe un punto importante, el cual se detallará a continuación, el que hace mención a la transformación digital que han sufrido las empresas, producto de la pandemia Covid-19, éstas se vieron obligadas en automatizar procesos, e implementar modalidades de trabajo a distancia.

#### Transformación Digital

La transformación digital se entiende como un proceso de transición cultural y estratégico, en que las organizaciones orientan sus esfuerzos para mejorar la experiencia de sus clientes utilizando tecnologías digitales. Este concepto se ha hecho cada vez más importante, ya que los avances de la época indican que dicho cambio será inminente y obligatorio

En el rubro de cobranza de cuentas, la digitalización e innovación siempre ha sido un factor fundamental a la hora de diferenciarse del resto de sus competidores. Hoy en día, todos los servicios que ofrece Recaudadora S.A cuentan con alguna tecnología asociada, por lo que se enfrentan al desafío diario de modernizar lo que está siendo obsoleto en el tiempo e implementar nuevas herramientas que les permitan diferenciarse de la competencia y dar mucho más valor a sus clientes. Además, es necesario considerar que en el sector se ha fortalecido la relación entre el uso de la tecnología y el desarrollo del proceso de cobro, siendo este un aspecto fundamental para los actores relevantes del rubro. Tendencia que, en base a lo que se ha expuesto de la realidad chilena, puede verse incrementada en las propuestas del futuro cercano.

Tal como se menciona anteriormente, Recaudadora S.A sufrió un importante cambio en materia digital a raíz del confinamiento por la pandemia; dado que todos sus trabajadores debieron implementar la modalidad de trabajo a distancia, situación que hasta el día de hoy sigue vigente (20 meses de teletrabajo), teniendo que implementar diferentes técnicas y logrando acelerar la transformación digital en la empresa.

A raíz de la entrada en vigencia de la ley 21.320 (explicada en detalle en los factores legales), es que en la empresa la llamada “mesa digital” cobró importancia, aquella modalidad en la que no se llama al cliente, sino que se le ofertan medios de pago mediante alternativas digitales (ya sea redes sociales, página web, correos electrónicos o bots), haciendo marketing de entrada y buscando que el cliente sea quien contacte a la empresa, y no al revés como se hace normalmente.

Esta modalidad está en proceso de crecimiento, y considerando la situación actual y futura, se cree que será la modalidad de cobro más efectiva durante los próximos años.

En conclusión, este ítem cobra mucha relevancia a la hora de mirar hacia adelante y enfocar el futuro de las empresas, puesto que la tecnología llegó para quedarse, y se convierte en una obligación aprender a manejarla de la mejor forma.

### 3.2.5 Factores Ecológicos

El envío de cartas de cobranza no es sólo un costo para las empresas, sino también para el planeta, requiriéndose 17 árboles por tonelada de papel (packsys academy, 2012) . Considerando que en Chile existen más de 80 mil causas judiciales (INE, 2019) y una cantidad no determinada de cobranzas prejudiciales, se considera varios millones de avisos físicos y enviados por correo al año.

#### Emisión de gases CO2

La digitalización ha ayudado a disminuir la emisión de gases de las personas, dado que un confinamiento es significativamente menos dañino que trasladarse diariamente desde sus casas, al lugar de trabajo, contribuyendo de manera indirecta, al efecto invernadero.

Según datos del Congreso Nacional de Chile, la demanda de energía durante los peaks de la pandemia contribuyó a una reducción de un 3,8 % a nivel mundial, asimismo, el consumo de carbón disminuyó en un 8% (BCN, 2021).

En resumen, el fuerte avance de medidas digitales, ha ayudado a que se eliminen actividades poco amigables con el medioambiente, y es esperable que siga en esa misma línea.

### 3.2.6 Factores Legales

El día 20 abril de 2021, y luego de su publicación el Diario oficial, entró en vigencia la nueva ley de cobranza número 21.320, que establece la modificación de la ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores, y tiene como objetivo principal fortalecer sus derechos en materia de cobranza extrajudiciales.

En términos prácticos, y tomando en cuenta los puntos más relevantes de la ley, se desglosan los siguientes:

- a) Se regulan los medios y la frecuencia en que las empresas pueden contactar a los clientes, estableciendo un número máximo de 1 contacto telefónico por semana, y dos gestiones por canales externos (mail, SMS, chat Bot, entre otros.) con al menos dos días de diferencia.

- b) Se establece que durante el estado de excepción constitucional (establecido por contexto de pandemia), las llamadas o visitas de cobranza solamente se pueden hacer 2 veces al mes por cliente moroso. Una vez finalizado el estado de excepción constitucional, dicha medida regirá por 60 días más, y a partir del día 61 en adelante, las llamadas de cobranza podrán ser 4 como máximo.
- c) Se define que aquellas entidades de cobranza no podrán enviar documentaciones que aparenten ser escritos judiciales.
- d) Se detienen las gestiones extrajudiciales una vez iniciadas las gestiones judiciales.

¿Cómo puede afectar esto a Recaudadora SA?

Se hizo un análisis de la cantidad de llamados promedio por cliente en los últimos 5 años, y la cifra es alarmante, tal como lo muestra la siguiente tabla:

*Tabla 27: Análisis de gestiones últimos 5 años*

Año	Gestiones anuales	Gestiones mensuales	Gestiones únicas anuales	Gestiones únicas mensuales	Promedio
2016	123.946.507	10.328.876	19.477.308	1.623.109	6
2017	137.718.342	11.476.528	18.690.346	1.557.529	7
2018	153.020.380	12.751.698	22.515.856	1.876.321	7
2019	139.109.436	11.592.453	18.282.954	1.523.580	8
2020	145.041.000	12.086.750	21.341.747	1.778.479	7
Promedio últimos 5 años	139.767.133	11.647.261	20.061.642	1.671.804	7

Fuente: elaboración propia

Tomando en consideración el último lustro, en promedio se llaman 7 veces a los clientes por mes, es decir, casi 4 veces más de lo permitido con la nueva ley, lo que representa no sólo un desafío, sino un deber que cumplir.

En los primeros 3 meses de vigencia, dicha ley ha provocado una caída de un 3% en la facturación mensual, que si bien, no es 100% atribuible a la nueva legislación (dado que contexto económico, político y sanitario que vive el país) si es un factor importante que muestra cómo esta restricción ha golpeado la tradicional forma de cobro de las instituciones.

En resumen, este ítem es un punto muy importante para el desarrollo del proyecto, puesto que le otorga diversas oportunidades a la empresa, buscar alternativas de cobro y ser mucho más efectivos a la hora de llamar a los clientes.

### 3.2.7 Conclusiones

Del análisis previamente descrito, se pueden concluir los siguientes puntos:

- a) Se debe estar muy atento a las modificaciones laborales o políticas que puedan existir, y adelantarse a posibles cambios.

- b) La crisis económica que se prevé, hace que se tenga especial cuidado en el trato, la negociación y el tipo de ofertas que puedan realizarse a los clientes, para lograr pagos en tiempos complejos.
- c) La imagen de la empresa debe estar resguardada con buen trato hacia el cliente, siempre velando por ayudarlos a solucionar sus problemas.
- d) Aquellas instituciones que logren adaptarse con facilidad a los cambios de era y a los avances tecnológicos, y a su vez en convertirlos en una fortaleza, serán quienes dominen el mercado.
- e) Se debe continuar en la línea actual y seguir reduciendo emisiones de gases, evitando el envío de cartas de cobranza.
- f) La restricción en el ámbito legal, si bien es un problema, constituye la mayor oportunidad para lograr mejoras sostenidas y avanzar hacia nuevos rumbos.

## 4 CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO

### 4.1 Situación actual de la organización

#### 4.1.1 Visión

La visión está definida de la siguiente forma:

“Ser la empresa líder a nivel regional en soluciones de recuperación y administración de activos mediante propuestas innovadoras, flexibles, efectivas y eficientes en todos los servicios que ofrece Recaudadora S.A, elevando el estándar de los distintos mercados en que participa para sorprender a nuestros clientes.”

Claramente se expresan los deseos de la empresa por convertirse en referente en el mercado no sólo a nivel nacional, sino que, a nivel regional, lo cual constituye un desafío global poder cumplir ese anhelo. Adicionalmente, se menciona que las soluciones ofrecidas sean innovadoras, flexibles, efectivas y eficientes, acorde a la contingencia actual, que ha sido marcada por los cambios constantes en estos últimos dos años.

#### 4.1.2 Misión

La misión declarada por la compañía es la siguiente:

“Entregar soluciones integrales de recuperación y administración de activos a entidades financieras y de servicios, que requieran mejorar sus procesos y asegurar resultados. Gracias a la experiencia obtenida en múltiples mercados e industrias, nos adaptamos a las necesidades de nuestros clientes, teniendo siempre las mejores prácticas.”

Nuevamente se menciona la palabra “soluciones”, haciendo referencia a los problemas de la población respecto sus deudas, se hace hincapié en la experiencia alcanzada a través de los años, y la versatilidad de operar en diferentes industrias de cobro.

#### 4.1.3 Objetivos estratégicos actuales:

La diferenciación es un factor importante en una industria fuertemente competitiva como la cobranza, por ende, es vital obtener puntos claros de distinción, en la cual en Recaudadora S.A, se basan principalmente en 2 puntos:

##### *4.1.3.1 Relación empresa-clientes*

Para la Gerencia de Operaciones este punto es vital, dado que el servicio de venta y post venta es algo con lo que conviven a diario con sus clientes. Esto ha motivado al área y a la empresa en general a ser solucionadores integrales, abarcando todo el proceso, desde la consulta, la negociación, el pago y la atención posterior, garantizando un servicio de calidad y buena imagen.

##### *4.1.3.2 Valor agregado a través de la Transformación digital*

Tal como se mencionó anteriormente, para la Gerencia de Operaciones es un punto relevante obtener diferenciación respecto de los competidores, y para ello, otorgar un valor agregado que permita que clientes (ya sean empresas que externalicen o clientes que posean deudas) sientan en Recsa una confianza y un partner estratégico para su negocio.

En él, se evidencia que la transformación digital ha sido parte del proceso de cambio que vive la cobranza actualmente, y el principal desafío de la compañía, que deberá buscar la forma de orientar este nuevo campo y transformarlo en su principal aliado a la hora de salir al mercado a demostrar sus cualidades.

## 5 CAPÍTULO 5: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 5.1 Objetivo General

Determinar las principales alegrías y frustraciones de los clientes de Recaudadora, y analizar cuáles son sus principales preferencias a la hora de elegir partner estratégico.

### 5.2 Objetivos Específicos

- Determinar los indicadores relevantes de decisión de los partners.
- Identificar las estrategias que los clientes del negocio prefieren.
- Determinar las frustraciones respecto a los servicios entregados en cobranza.

### 5.3 Tipo de Investigación

La investigación será de carácter cualitativo, aprovechando la buena relación con clientes es que se coordinan entrevistas con 8 personas calificadas como “panel de expertos” por su trayectoria y recorrido en el rubro (más de 5 años de trayectoria en cobranza). A través de una entrevista semi estructurada se busca obtener información más profunda y de mayor valor para definir las frustraciones, alegrías y tareas clave para una propuesta de valor atractiva (Para consultar las preguntas, dirigirse al anexo B).

### 5.4 Principales Resultados.

Luego de las entrevistas realizadas, se desprenden 4 puntos principales, que se detallan a continuación:

- La rivalidad de la industria ha crecido, logrando que empresas pequeñas hayan especializado su área de cobro, lo que hace que las empresas que licitan sus clientes, sean más exigentes.
- La estabilidad económica, la agilidad en la gestión y el servicio post venta en cobro, es muy valorada en las instituciones financieras.
- Aquellas empresas que ofrecen servicios digitales, diferentes a los llamados de cobro, cuentan con la simpatía de poder otorgarles mayores carteras.
- La gama de servicios que una empresa de cobro presta, debe incluir reportería y control de resultados al minuto, para ir midiendo resultados, y no esperar a fin de cada mes para tomar decisiones.

## 6 CAPÍTULO 6: SÍNTESIS DE ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO (FODA)

A raíz de la información obtenida tanto internamente como a través de las entrevistas, se coordina una reunión y se discute con todas las Gerencias de la compañía, sobre cuáles son los elementos más destacados de la compañía, y cuáles se constituyen como aspectos de mejora.

### 6.1 Fortalezas

Dentro de las fortalezas estudiadas se concluye que el elemento más destacado y diferenciador a lo largo de los 35 años de la empresa, es definitivamente su propuesta de valor, donde se identifica la flexibilidad del servicio y la rápida respuesta ante los cambios, el nivel de atención a clientes, su preocupación por el servicio de post venta.

Adicionalmente se destaca el profundo conocimiento del mercado de la cobranza en todas sus líneas, y su fuerte presencia en otros países, destacando Argentina, Perú, Uruguay y Centro América donde la empresa ha instalado sus operaciones y ha logrado un renombre importante, además de una vasta cantidad de datos para realizar las valorizaciones de carteras en los procesos de licitación a precios justos.

Por último, se destaca un punto importantísimo, que hace referencia a la gran capacidad financiera con la que cuenta en relación con sus ingresos, su antigüedad produce confianza de la gente, dado que es reconocida, y por último la gran capacidad de reaccionar de manera rápida y eficiente a los cambios en el mercado, que ha hecho que Recaudadora S.A sea sostenible y sólida en el tiempo.

## 6.2 Oportunidades

La principal herramienta de oportunidad se generó a partir de abril de 2021, cuando se estableció la nueva ley de cobranza, dado que, en la constante búsqueda de mejorar la rentabilidad de la empresa, debe ser más efectiva a la hora de llamar a los clientes y obtener pagos.

En ese sentido, las alternativas digitales, que hasta el día de hoy se constituyen como un “complemento” a la gestión realizada por los ejecutivos de cobro, se visualiza como un potente aliado que puede tomar mucha más relevancia.

Dentro de las principales oportunidades de mejora, en comparación con otras empresas, estaría más asociada a darle un giro a la empresa en relación a la digitalización y automatización de procesos. Por ejemplo, FASTCO<sup>12</sup> como competencia directa, están permanentemente innovando, y en materia tecnológica cuentan con todas las herramientas disponibles en el mercado, algo que Recaudadora ha visto pasar sin darle la prioridad que los tiempos requieren.

Bajo la misma línea, soluciones digitales tales como el marketing de entrada, o incluso explorar en lograr que los clientes se contacten a través de correos electrónicos, es algo que está muy poco explotado y se constituye como una buena fuente de oportunidades.

En ese sentido, las herramientas digitales son extremadamente importantes, más en esta época, de digitalización y restricción telefónica, Recaudadora debe buscar una alternativa que le entregue resultados sin depender exclusivamente de sus ejecutivos de Call Center.

Otra de las oportunidades detectadas, es buscar la manera de alimentar la base de datos para llegar a clientes que se encuentran inubicables, en esa línea, existen empresas dedicadas exclusivamente a ese servicio, como Destácame<sup>13</sup>, que cuenta con una base de datos extensa, de más de 2 millones de clientes, que son contactados sólo a través de emails, en donde, pueden generarse alianzas entre empresas de cobranza y realizar externalizaciones o prestaciones de servicios a fin de obtener ambas ventajas de la situación.

## 6.3 Amenazas

Como principal riesgo está la alta intensidad de la competencia, que hace que el poder lo tengan las entidades financieras que solicitan el servicio de externalización. Bajo esa

---

<sup>12</sup> Información recopilada de las entrevistas a principales actores del rubro.

<sup>13</sup> Información recopilada de las entrevistas a principales actores del rubro.

mirada, el crecimiento a nivel de ingresos es limitado, y poco negociable, dado que, de no estar de acuerdo con las condiciones, siempre habrá un rival dispuesto a hacerlo.

Otra de las amenazas observadas, es a nivel interno, dado que la falta de digitalización, o automatización de procesos, ha hecho que la empresa siempre dependa de recursos humanos para la operación, para mejorar aquel ítem se necesitaría un plan importante de reestructuración para obtener aprobación del directorio.

#### 6.4 Debilidades

Dentro de las debilidades apreciadas, aparece la capacidad limitada en inversión para compras de cartera, lamentablemente el hecho de tener esa necesidad de inversionistas hace que el crecimiento esperado sea más lento, dado que el capital no depende de la compañía, y está sujeto a externalidades que sucedan en el mercado.

Además, y a nivel interno, no contar con un sistema de control de costos, que restrinja por área su presupuesto destinado para gasto, ha provocado fuertes problemas sobre todo en el proceso de control de éstos.

Otra de las debilidades observadas, data del poco desarrollo interno hacia los nuevos talentos, la empresa está sumida en liderazgos de más de 7 años de antigüedad en todas sus líneas de negocio sin posibilidad de crecimiento u oportunidades reales a nuevas generaciones. Si la empresa quiere estar a la vanguardia, digitalizar el negocio y conseguir oportunidades de negocio diferentes, es necesario potenciar ese propósito con el fin de atraer y retener potenciales trabajadores que aporten una mirada distinta al negocio.

Por último, la fuerte dependencia de los llamados telefónicos, y más aún con la entrada en vigencia de la nueva ley de cobranza, hacen que el foco deba realizar un giro importante y debe existir la capacidad de adelantarse a las situaciones, la idea es que sea una empresa proactiva, y no reactiva, a pesar de reaccionar de buena manera y hacerlo eficazmente, se lograrían mejores resultados y generaría un ahorro importante de costos si existe mucha atención a lo que sucede externamente para anticiparse a ciertas situaciones.

#### 6.5 Resumen FODA

Finalmente, a partir de lo expuesto anteriormente, se pueden desprender los puntos más importantes detallados a continuación:

- La compañía cuenta con una fortaleza bien definida, sostenida por su propuesta de valor, su atención al cliente en servicio pre y post venta, donde destaca atención vía telefónica, correo electrónico, y WhatsApp en caso de dudas, comentar además que cada cliente que paga participa por diversos concursos que son destacados por los usuarios. Por último, se remarca la rápida acción ante los cambios del mercado, que hace resaltar a una empresa versátil ante cualquier emergencia.

- Las debilidades principalmente no se generan en el servicio ofrecido, sino en gestión interna, mediante el control proactivo de costos, y una capacidad de adelantarse a los cambios del mercado, además de la falta de oportunidades y desarrollo a nuevos talentos.
- Las oportunidades están resumidas en lo que se está viviendo como sociedad, la era digital llegó para quedarse y es una herramienta viable y de ahorro de costos (si se trabaja eficientemente) para afrontar la cobranza de deudas.
- Las principales amenazas están ligadas a la fuerte competencia que existe en el mercado, ello obliga a buscar alternativas externas de financiamiento para lograr compras de carteras, y no poder ofrecer sus servicios a precios más convenientes, con la finalidad de mantenerse como la empresa de recuperación de activos con cartera de clientes más grande del país.

## 7 CAPÍTULO 7: PROPUESTA ESTRATÉGICA

Una vez consolidada toda la información obtenida, tanto internamente como a través del proceso de entrevistas, se proceden a entregar todos los lineamientos y recomendaciones de tipo estratégicos que debe seguir la compañía, a fin de lograr el objetivo de lograr mayor rentabilidad en los próximos dos años. El análisis abarca 6 puntos, donde se define la estrategia a nivel corporativo, luego se detallan los objetivos estratégicos para alcanzarlos, luego prosiguen los planes estratégicos y de acción, para finalizar con el mapa estratégico y el cuadro de mando integral.

### 7.1 Estrategia Corporativa

Los análisis realizados indican que existe una obligación de adecuarse a la realidad del mercado y a los cambios que están surgiendo debido a nuevas restricciones impuestas en materia legislativa, y los eventos sanitarios ocurridos durante el último tiempo, por ende, debe potenciar con suma urgencia su modalidad de cobro para generar una propuesta de valor que sea acorde a las necesidades que tienen los clientes. En el mercado actual, la creciente reducción de la disposición a pagar de los clientes, debido a la incertidumbre en el mercado, sumado a las innovadoras propuestas de la competencia, que transforman su empresa de cobro en una compañía “solucionadora de problemas económicos”, han evidenciado un sentido de urgencia de que los servicios de cobranza más tradicionales sean más efectivos, y tengan una correcta fusión con la digitalización ya existente. La cobranza de cuentas, al ser el servicio más destacado de Recaudadora, con un 89,5% de los ingresos, debe mantener una estructura de costos capaz de competir en el mercado, y que ésta sea sostenible en el futuro, por lo que es necesario que las acciones venideras se realicen en virtud de impactar positivamente a este aspecto.

Adicionalmente, y tomando en cuenta las entrevistas realizadas, existen algunos clientes internos dispuestos a pagar un costo mayor por el servicio de cobro, pero garantizando

mejoras en reportería y avances concretos en materia de transformación digital debido a que han identificado en sus necesidades, oportunidades que esperan resolver con soluciones personalizadas o características adicionales a la cobranza de cuentas tradicional. Recaudadora se ha caracterizado por ofrecer una oferta preferencial para sus clientes, con la clara finalidad de mantenerse en el mercado durante su larga trayectoria, y conservar la excelente relación comercial que tiene hoy en día, no obstante, además de las prácticas actuales relacionadas al buen trato hacia los clientes, existen otros requerimientos que, de ser satisfechos, pueden causar un impacto positivo para la prestación del servicio de la empresa.

Hoy en día es necesario potenciar la propuesta de valor de la organización con acciones concretas y garantizar que el liderazgo que mantiene la compañía en el rubro sea un factor que se mantenga en el tiempo y evitar que situaciones externas afecten o pongan en riesgo esa posición de privilegio. Es por esto, que la organización debe centrar sus operaciones en una estrategia de negocios que permita generar elementos diferenciadores interesantes con una estructura de costos competitiva. Hitt, Ireland, & Hoskisson (2017) indican que, pese a sus desafíos, este tipo de estrategias híbridas son las que generan un valor más sostenido en el mercado y en este caso pueden posicionar a Recaudadora en un sólido protagonista del rubro, más allá de una empresa de cobranzas tradicional, considerando además, los resultados obtenidos en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, que indica que es poco atractivo de ingresar a la industria, lo que significa una gran ventaja para los líderes del rubro, como lo es Recaudadora..

Para que dicha estrategia tenga los resultados debidamente deseados, se propone fortalecer a la empresa como una organización especialista en la cobranza de cuentas, pero con especial énfasis en todos sus clientes y todos aquellos que puedan venir, que tiene la capacidad de afrontar desafíos de cobro tanto de corto como de largo plazo, ya sea en ámbito de servicio al cliente, formato de cobro, estructura de reportes, y contando con un socio clave el cual será la digitalización de servicios.

## 7.2 Objetivos Estratégicos

Para los próximos meses, Recaudadora deberá invertir tiempo y recursos para lograr los resultados deseados. Los análisis realizados indican que la empresa mantiene elementos destacados como la buena atención y post venta, y la capacidad de adaptarse ante diversas situaciones, las que serán el eje central y deberán mantenerse en esta nueva estrategia. Sin embargo, es necesario fortalecer las metodologías de cobranza, y las diferentes alternativas que presenta la misma. La idea es generar una empresa integral de cobro, que no sólo sea vista como líder de mercado, sino como un ejemplo de innovación y alternativas de solución a los clientes

Para esto, se proponen 3 Objetivos Estratégicos relacionados a la estrategia, los cuales serán descritos a continuación.

### 7.2.1 Menos, es más: Lograr mantener niveles mediante eficiencia

Para implementar una estrategia enfocada en mejorar los niveles de eficiencia, se requiere necesariamente que la organización ejecute fuertes iniciativas que vayan directamente relacionadas a disminuir los costos derivados de sus actividades principales. El objetivo final es construir una estructura de costos más competitiva tanto interna como a nivel de mercado. Para que esto sea posible se propone que Recaudadora escale a un nivel de eficiencia mucho mayor que el actual y sea capaz de realizar todas sus operaciones con un menor gasto de recursos. Principalmente se sugiere potenciar la implementación de nuevas tecnologías para contactar a los deudores y poner en funcionamiento nuevos mecanismos de control para alcanzar una mejora productiva importante. Además, se deben elaborar planes de preparación para los colaboradores de la empresa con la finalidad de potenciar las mejoras anteriores y dar paso a un progreso en la calidad de los servicios.

### 7.2.2 Empresa al servicio de sus clientes: Enfoque diferenciado

Debido a que la principal razón de lograr mejorar los niveles de servicio se basa en ofrecer un producto diferenciado dentro del mercado, donde el cliente sea el principal aliado y quien evalúe mes a mes la labor de la compañía, es fundamental lograr aumentar la satisfacción de los clientes tanto en el ámbito de la cobranza de cuentas, como en una propuesta de valor que genere mayores beneficios. El análisis realizado a lo largo de esta memoria, arrojó que Recaudadora posee una propuesta de valor destacada en comparación a los otros actores del sector, pero poco atractiva en materia de innovación, por lo que debe tomar acciones concretas para potenciar este aspecto y transformarse en un aliado estratégico de sus clientes mediante la migración de sus operaciones hacia un modelo híbrido que contemple la tradicional oferta de cobro telefónico con soluciones digitales, además teniendo alternativas de control y gestión en línea. Según lo indicado en las entrevistas, no existe un sistema que evalúe la satisfacción del cliente ni su comportamiento en el tiempo, tampoco existe una debida evaluación hacia los ejecutivos y su labor de comunicación de las ofertas a los clientes.

Adicionalmente, se hace necesario buscar alternativas que permitan acercar al cliente a la empresa, mediante servicio personalizado, y no exclusivamente de cobro, herramientas que mejoren la experiencia de los clientes, quienes son parte fundamental de la pirámide de necesidades de la compañía. Se hace necesario potenciar post venta, pero también asegurar una atención de calidad, y mejorar la experiencia de cobro o regularización de deudas. Es esperable que ambos acontecimientos repercutan fuertemente en la calidad de los servicios e incrementen la satisfacción de los clientes.

### 7.2.3 Todo parte por casa: Potenciar los altos desempeños y el desarrollo interno

Uno de los motivos principales de desarrollar un plan estratégico es conseguir que la organización aumente sus ingresos y mejore su posición competitiva en el mercado. Para esto, es necesario que los colaboradores estén alineados con los objetivos de la empresa.

Se hace necesario lograr que Recaudadora se convierta en el próximo tiempo en una empresa modelo de fidelización de sus trabajadores, y que, a través de la estabilidad corporativa y las oportunidades de crecimiento, les ofrezcan beneficios que permitan mantener talentos y potenciar aquellos elementos que se destaquen del resto.

Para ello, las constantes capacitaciones, fomentar el desarrollo personal y profesional, apoyar el crecimiento e incentivar a todos aquellos que deseen dar un giro cualitativo en su carrera, debe ser una obligación para lograr motivar a los trabajadores y obtener los mejores elementos en el rubro financiero, sin correr el riesgo de la fuga de talentos.

## 8 CAPÍTULO 8: PLANES ESTRATÉGICOS

Una vez descrita la estrategia corporativa y los objetivos estratégicos, se procede a parametrizar los planes de acción para poder llevar a cabo todos los puntos mencionados anteriormente. A continuación, se proponen 12 planes estratégicos, divididos en 4 perspectivas diferentes del negocio, que su correcto desarrollo permitirá a la empresa alcanzar los objetivos planteados anteriormente.

### 8.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Bajo esta perspectiva se presentan 3 planes estratégicos, los cuales se presentan a continuación.

#### 8.1.1 Retención es acción: Gestión del talento

Debido a la baja sostenida de dotación producida por los efectos del estallido social y pandemia, no cuenta con la cantidad suficiente de trabajadores para realizar todas sus actividades diarias, lo que ha afectado su rendimiento y en este caso representa un riesgo para el cumplimiento de los nuevos objetivos. Si bien, este desafío ha implicado que muchos de los colaboradores hayan aprendidos nuevas funciones y se hayan desarrollado integralmente en la compañía, es necesario hacer cambios estructurales, fortalecer y desarrollar las capacidades de sus colaboradores y abrir puertas a nuevos talentos que complementen y pongan en marcha las nuevas iniciativas que surjan a futuro.

#### 8.1.2 Plan de convenios, beneficios y retención.

En la actualidad, la competencia laboral es muy fuerte. Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas, la generación denominada “Millennials” es la mayor fuerza laboral del país con más de 4 millones de personas trabajando, entre los 25 y 39 años (INE, 2019). Asimismo, un reciente estudio demostró que el 90% no quiere volver presencial a trabajar y prefiere diferentes beneficios, más allá del sueldo (Citrix System, 2021). Con este antecedente, se hace vital retener a los talentos surgidos en este rango, y potenciar su desarrollo tanto personal como profesional. Si bien actualmente en la empresa se realizan

capacitaciones constantemente a supervisores y ejecutivos de call center, es necesario que se establezca un plan de preparación enfocado en mejorar continuamente la calidad y eficiencia del servicio, orientado a seguir las mejores prácticas laborales del mercado. Específicamente se identifica la necesidad de capacitaciones y buscar convenios de cursos que potencien a los trabajadores en los mandos medios y bajos, con el objetivo de no sólo capacitar, sino crear un plan de carrera que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se ofrecen. Es esperable que estos planes se transformen en una práctica constante y un incentivo adicional. Dicha tarea será a cargo de la Gerencia de Personas y su área de capacitaciones para potenciar esta herramienta.

Adicionalmente es importante robustecer esta área y lograr que se convierta en un aliado estratégico en la compañía. La mirada apunta a dos focos: Incentivar a los clientes a pagar y hacerlos participar en diversos sorteos, concursos y/o convenios y beneficios que se les pueda otorgar, por el sólo hecho de pagar sus deudas. En segundo lugar, apuntar a los trabajadores y ofrecerles oportunidades a través de comercios asociados y tal como lo expuesto en el punto anterior, a través de cursos o especializaciones, y ahí se hace vital lograr convenios que potencie a la empresa. Para ellos se requerirá colaboración de la Gerencia de Personas a través de su área de convenios y beneficios. Adicionalmente, estos convenios servirán para mejorar la imagen de la compañía de cara al cliente y servirá como un trampolín para potenciar las redes sociales, la página web y realizar diversos eventos que permitan abrir la marca de Recaudadora, como una empresa solucionadora de problemas.

### 8.1.3 Desarrollar habilidades y competencias estratégicas

La compañía requiere de instancias donde el crecimiento personal, vaya de la mano con las habilidades adquiridas mediante el desarrollo laboral. Para ello, se hace necesario aportar con diferentes instancias que permitan a los colaboradores a hacer crecer a la empresa mediante mecanismos de acción que puedan ser autogestionados o en grupo, que le permita a la compañía explorar nuevas oportunidades de negocio, y al trabajador, desarrollar sus competencias.

## 8.2 Perspectiva de Procesos Internos

Mediante esta perspectiva, se presentan 3 planes estratégicos, los cuales se muestran a continuación.

### 8.2.1 Desarrollo y aplicación en el uso de nuevas herramientas digitales

Dada la contingencia actual, es necesario que las actividades de la compañía tengan un apoyo importante en este tipo de iniciativas para alcanzar sus nuevos objetivos. Según los análisis realizados, actualmente la organización se encuentra en una posición desfavorable en el desarrollo de este aspecto y requiere integrar nuevas herramientas tecnológicas para fortalecer su sistema de gestión de clientes y mejorar el control de sus labores. Además, este plan debe posibilitar las nuevas iniciativas relacionadas al fortalecimiento de la propuesta de valor de Recaudadora, ya que estas permitirán fidelizar a los actuales clientes.

## 8.2.2 Explorar nuevas formas de contacto telefónico

Tal como se ha mencionado anteriormente, hoy en día la compañía basa su servicio y sus actividades de cobro mediante el modelo de gestión telefónico a través de un ejecutivo de cuentas por cobrar. Esta metodología, si bien le ha permitido posicionarse en el mercado, tener un prestigio y una estructura financiera saludable, es una metodología con muy pocos niveles de automatización y que indudablemente requiere mejoras para alcanzar niveles de eficiencia superiores. Dada las condiciones de cobro que existen actualmente, la organización necesita mejorar sus niveles de producción y gestionar a una mayor cantidad de clientes con un menor esfuerzo y mayor eficiencia por lo que es necesario fortalecer su método de cobros, las competencias de sus colaboradores y sus herramientas de control. La finalidad es impactar positivamente en los costos del servicio sin afectar la calidad de este, proporcionando a la compañía un margen para poder maniobrar de mejor manera los costos.

## 8.2.3 Reducción de sucursales de terreno e Incursionar en posiciones en el extranjero

Según lo observado en el análisis de costos, existen importantes espacios de mejora. Uno de ellos está fuertemente relacionado al área de sucursales y terreno, donde en promedio el costo por posición de sostener un ejecutivo en sucursal cuesta sobre el millón de pesos, existiendo 19 sucursales y entre 7 a 10 personas en promedio por sucursal.

La pandemia ha cambiado la forma de vida de las personas y también la forma de pagar, tal como lo muestra la tabla 6, el 75% de los clientes en promedio durante los últimos 5 años pagó mediante webpay o transferencia, y si se toma en consideración todos los medios de pago, sólo un 7% de los ingresos se obtuvo mediante las sucursales.

La propuesta implica disminuir en un 30% las sucursales, asegurando presencia en las regiones más grandes de Chile, y realizando la eliminación en aquellas oficinas donde el porcentaje de incidencia de ingresos es mínima.

Dicha reducción serían 6 sucursales (Arica, Los Ángeles, Chillán, Punta Arenas, Osorno y Curicó). Dicha baja representaría un 6,6% menos de ingresos, lo que significaría aproximadamente 6.5 millones mensuales menos (1) tomar en consideración que el cliente que paga en sucursal puede pagar mediante otras vías, en este escenario, se toma el caso pesimista donde el 100% de las personas que han pagado en sucursal, dejaría de pagar. versus 45.6 millones de pesos mensuales de ahorro que generaría esta acción, lo que produciría un beneficio de casi 40 millones de pesos al mes.

Además, para lograr una eficiencia que sea integral, es necesario buscar la forma de alivianar el peso que produce en Chile tener un call center operando, para ello, la propuesta implica incorporar 5 posiciones en Venezuela y 5 en Paraguay, por un periodo de prueba de 6 meses, y luego evaluar aumentar o disminuir posiciones para tomar decisiones respecto Chile.

## 8.3 Perspectiva de Clientes

En la siguiente perspectiva, se presentan 4 planes estratégicos, los cuales se muestran a continuación.

### 8.3.1 Generar un servicio basado en la inteligencia del negocio

Mediante este plan la idea principal es eficientizar los procesos de cobro. A pesar de contar con una riqueza de información de los deudores, no existe un mecanismo de inteligencia de cobranza, por ende, se espera que esta iniciativa sea un pilar fundamental para ofrecer el nuevo modelo a futuros clientes, ya que la cobranza podría realizarse mediante múltiples canales adicionales a los llamados. La idea principal del proyecto es que sea liderado por la Gerencia de Tecnología para automatizar procesos y tenerlos disponibles en línea. La primera parte del proyecto se requiere integrar la respuesta que ha tenido el deudor en los últimos 36 meses, ya sea mediante llamado telefónico, mensajería instantánea, correo electrónico, robot de cobro o atención presencial para notificar la preferencia digital de cada deudor. A partir de esto se espera reducir en el menor tiempo posible la cantidad de llamados que deben realizar los ejecutivos diariamente para comenzar a proveer un servicio más eficiente. Luego, en la segunda etapa los canales de comunicación se deben integrar en un modelo de gestión único, capaz de comprender las preferencias de los deudores y tomar decisiones de contacto basadas en la información obtenida, con la intención de tener un servicio de cobranzas integral eficiente y robusto. La idea del proyecto es que cada ejecutivo tenga a disposición la preferencia de cada cliente, el rango de hora para realizar la gestión, y la oferta adecuada en relación el perfil de cada persona.

### 8.3.2 Modernizar oferta de indicadores y reportes

La evidencia en la investigación, ya sea en la información como en las entrevistas, han demostrado que las herramientas de reportería y entrega de información hacia la gerencia y a los clientes financieros, presentan falencias de diseño, estructura y claridad, por lo que pierde su valor. Debido a esto, y tomando en consideración que es un punto no menor para lograr diferenciación de la competencia, es necesario que el área de Inteligencia del Negocio fortalezca y modernice los reportes actuales para hacer efectiva la propuesta de valor hacia los clientes, junto con apoyar a la organización a su toma de decisiones. Pese a que actualmente dichos indicadores son desarrollados por dicha área, se proponen los siguientes parámetros para orientar la información:

- Determinar el ranking del cliente, su riesgo y la forma más eficiente de cobro.
- Todos los reportes deben ser bajo el mismo formato, color y gráfica.
- Deben existir comparativos a igual días hábiles durante el último año en curso, pero también trimestral, semestral y anual acumulado.
- Toda la información, tanto individual de los ejecutivos como grupal de resultados, debe estar disponible en la intranet y a disposición de los clientes (cliente se refiere a instituciones financieras que externalizan servicios con Recaudadora) en todo momento.

### 8.3.3 Nuevas oportunidades de negocio

El análisis realizado indica que los servicios de cobranza ofrecidos tradicionalmente están enfocados principalmente en empresas y personas, y orientadas al servicio de llamado telefónico de cobro, por lo que, para aumentar los ingresos, se posiciona como alternativa efectiva que la empresa ofrezca alternativas mediante marketing de salida y alianzas estratégicas con instituciones de renombre. Con el apoyo y cumplimiento de los otros planes estratégicos, es esperable que la organización construya competencias para establecer un nuevo modelo de cobranzas que se enfoque en el cobro 100% digital.

### 8.3.4 Robustecer el actual servicio al cliente

Para conseguir una mejora en la satisfacción de los clientes es necesario un nivel de atención de calidad, acorde a la oferta realizada por Recaudadora. Dentro de las debilidades internas identificadas, demuestran que en la compañía evidencia una falta de nuevas iniciativas que satisfagan las necesidades planteadas por los clientes, junto con demostrar a los potenciales nuevos clientes que la empresa posee la flexibilidad necesaria ante sus nuevas necesidades.

## 8.4 Perspectiva Financiera

Finalmente, se muestra la última perspectiva, que cuenta con dos planes, que se describen a continuación.

### 8.4.1 Crear un modelo de cobranza orientado en la digitalización

A raíz de la necesidad existente por las restricciones de llamados telefónicos, es la razón por la que este plan de acción tiene como principal objetivo generar un nuevo modelo de negocios enfocado en la digitalización. El nuevo servicio debe centrar sus actividades en una modalidad 100% remoto y orientado a maximizar los beneficios que otorguen el marketing de salida, es decir, buscar la forma de que los clientes se acerquen a pagar, sin necesidad de llamado telefónico.

A raíz de las entrevistas realizadas, surgió una oportunidad de negocio con un competidor que pretende convertirse en una alianza estratégica. Se trata de la compañía Destácame, conocida en el rubro por tener un modelo de negocio 100% digital, sin realizar llamados telefónicos y con una sorprendente respuesta positiva de los clientes para con sus servicios.

La oportunidad de negocio radica en que Destácame ofrece realizar un cruce de información, para verificar cuántos clientes que tiene Recaudadora actualmente aparecen en sus registros, y eventualmente podrían ser contactados y derivados para pago.

Esta compañía sólo opera mediante envío masivo de correos electrónicos, y aseguran tener una base superior a 2 millones de correos para sus operaciones, lo que puede representar un gran beneficio, especialmente sobre aquellos clientes de Recaudadora

que a la fecha se encuentran inubicables o no han tenido respuesta telefónica ni mediante los correos electrónicos que figuran registrados en el sistema.

Para avanzar en el proyecto, se deben enviar los ruts de toda la base de Recaudadora para que Destácame haga el cruce y determine la cantidad exacta de clientes que podría gestionar, luego de eso, se realiza una oferta por cobro y finalmente se debe definir qué cantidad y qué tipo de clientes se enviarán para iniciar el proceso.

La idea es iniciar un nuevo modelo de cobro y aprender de una empresa emergente en el mercado, que no vio afectado su negocio producto de la nueva ley de cobranza. Es decir, en el corto plazo, obtener ingresos extras sobre clientes que no han sido ubicados, y en el largo plazo, buscar la forma de realizar un servicio similar al ofrecido por Destácame, robusteciendo la base de correos electrónicos actual.

#### 8.4.2 Crear un sistema de control de costos en línea

Una de las grandes falencias evidenciadas tanto en las entrevistas internas, como en la información extraída, es la desviación presupuestaria por área en gastos administrativos. Si bien existen múltiples casuísticas por la cual un área determinada puede solicitar un gasto, este debe necesariamente documentarse y pasar por un filtro de aceptación o negación de parte de las jefaturas y posteriormente de las gerencias de cada área. Para este proyecto se requiere la colaboración de las Gerencias de Administración y Finanzas y de Tecnología, el primero para tener a disposición toda la historia de solicitudes de gasto, y consolidar la información por centro de costo para que el área de tecnología, mediante intranet, visualice las solicitudes con el presupuesto mensual y anual de cada área, teniendo así un control proactivo de los costos. Se espera con este plan, generar cultura del gasto y al tener el registro en línea, disminuir drásticamente la desviación existente en este ítem.

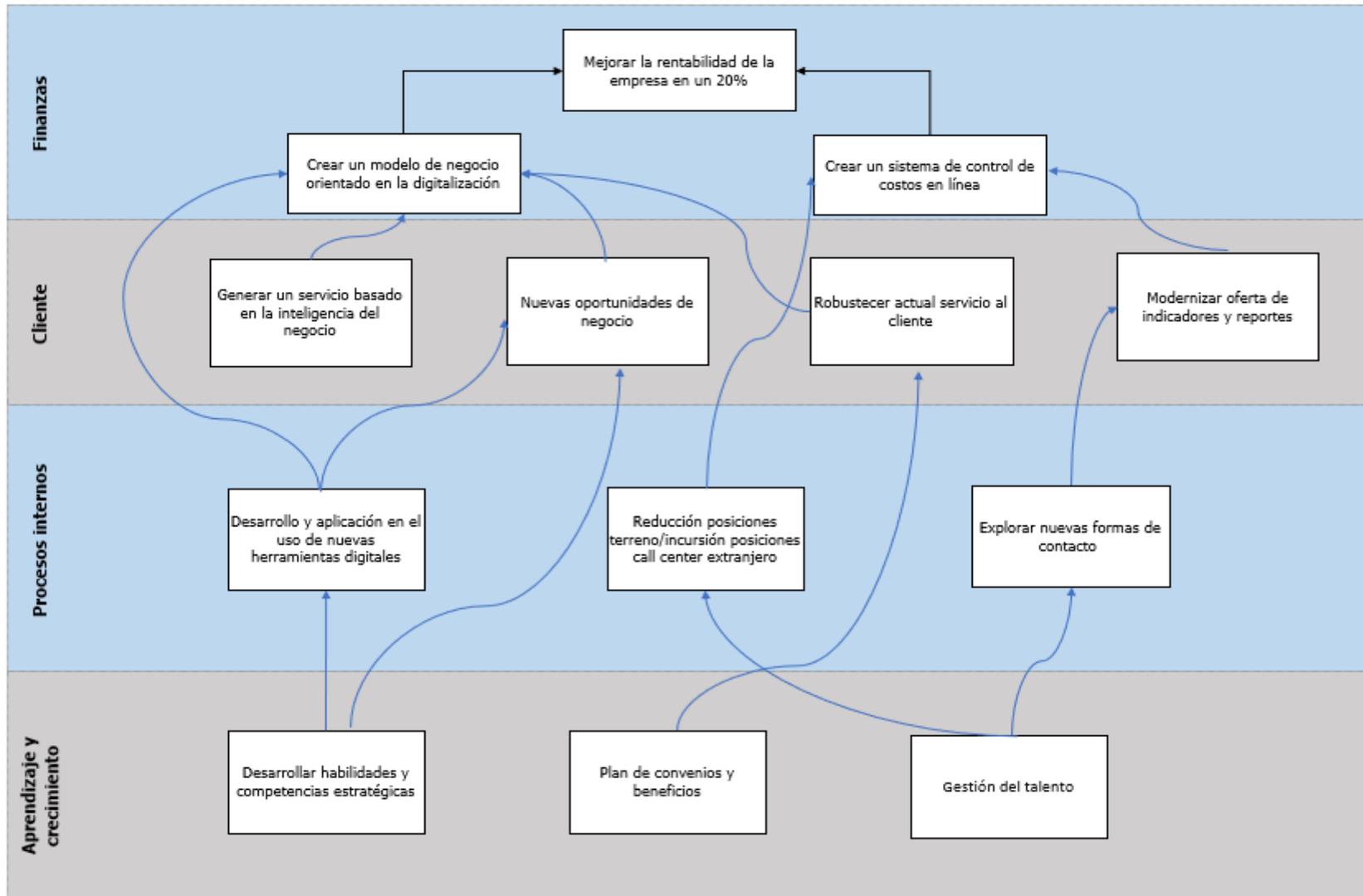
### 8.5 Mapa Estratégico

Una vez determinados los planes de acción se procede a visualizar cómo éstos impactarán a la compañía en cada una de las perspectivas que se deben analizar.

A continuación, se presenta el mapa estratégico de Recaudadora:

Tabla 28: Mapa estratégico

MAPA ESTRATÉGICO RECAUDADORA S.A



Fuente: Elaboración propia

## 8.6 Cuadro de mando integral

En base a lo expuesto anteriormente, se definen las actividades y principales métricas de medición para llevar a cabo el plan. Además, se establecen las iniciativas estratégicas necesarias para lograr los objetivos propuestos en base a la siguiente tabla:

Tabla 29: Cuadro de mando Integral Recaudadora S.A

CUADRO DE MANDO INTEGRAL RECAUDADORA S.A								
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fuente de datos	Frecuencia	Base	Meta	Iniciativas estratégicas	Área
Financiera	Crear un modelo de negocio orientado en la digitalización	Ingreso mensual	Informe de EERR	mensual	1%	5%	* Nueva estrategia de cobro, orientada al perfil de cada cliente * Estrategia de cobro 100% digital	BI BI
	Crear un sistema de control de costos en línea	% Disminución GAV y CF			5%	15%	* Sistema de control presupuestario, en línea y por área * Reducción sucursales de terreno	Adm y Finanzas Operaciones y RRHH
Clientes	Generar un servicio basado en la inteligencia del negocio	Productividad ejecutivos	Dashboard en línea	Diaria	5%	8%	* Creación de dashboard en línea disponible para clientes * Incentivos no monetarios a altos desempeños productivos	BI RRHH
	Modernizar oferta de indicadores y reportes	Encuesta de satisfacción	Base de clientes, encuesta interna	trimestral	90%	95%	Incorporar SLA de atención	Calidad
	Nuevas oportunidades de negocio	% contactabilidad	Base de clientes	semestral	1	4	* Alianza estratégica con Destacame * Realizar compra de datos sobre clientes inubicables	Inversiones Operaciones
	Robustecer actual servicio al cliente	% fuga de clientes	Panel de control Directorio	Anual	15%	5%	* Realizar reuniones para evaluar satisfacción de partners estratégicos * Envío de News Letters con nuevas ofertas de cobro a implementar	Comercial/Operaciones RRHH
Procesos Internos	Desarrollo y aplicación en el uso de nuevas herramientas digitales	% efectividad de pago con oferta dirigida	Informe de pagos	mensual	5%	20%	* Intranet de control de costos * Crear sistema de identificación de ofertas personalizadas a clientes	TI TI
	Explorar nuevas formas de contacto	% calidad de llamados	Base de clientes	mensual	90%	100%	* Fiscalización de llamados aleatorios * Incentivos no monetarios a ejecutivos con 100% calidad de servicio	Calidad RRHH/Calidad
	Reducción posiciones terreno/incursión posiciones call center extranjero	% reducción por concepto terreno y call center	Panel de control Directorio	mensual	10%	30%	* Desarrollar plan de mitigación para no impactar cierres de sucursales en resultado operacional * Desarrollar plan de integración para el rápido entendimiento del negocio de ejecutivos	Operaciones/RRHH
Aprendizaje y Crecimiento	Gestión del talento	% de retención menores de 35 años	Base de trabajadores	semestral	70%	80%	* Desarrollar plan de carrera para talentos subir de rango	RRHH
	Plan de convenios y beneficios	% trabajadores que sienten clima favorable	encuesta de clima	semestral	80%	100%	* Buscar empresas de pausas activas, momentos de distensión.	RRHH
	Desarrollar habilidades y competencias estratégicas	# capacitaciones realizadas	listado de capacitaciones	mensual	1	5	* Buscar empresas que realicen capacitaciones y cursos.	RRHH
		# de proyectos que aporten	informe de innovación	trimestral	1	3	* Desarrollar campaña de ideas y potenciar altos proyectos.	Toda la empresa

Fuente: Elaboración Propia

Con los objetivos, indicadores y metas propuestas, se espera lograr el objetivo propuesto de lograr aumentar en un 20% la rentabilidad de la compañía en un plazo de 3 periodos (2022-2024). A continuación, se presenta el análisis financiero con el cual se espera lograr dicho plan.

## 9 CAPÍTULO 9: ANÁLISIS FINANCIERO

Para el análisis financiero, y con la finalidad de detallar de manera más específica el proyecto, es que se realizará un análisis de lo que podría ser la empresa sin las modificaciones propuestas, y posteriormente, lo que podría ser la empresa con las modificaciones propuestas, a fin de evaluar diferencias y tomar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

### 9.1 Estimaciones de la empresa, sin las modificaciones propuestas

Al no existir grandes modificaciones, y mantener la estructura global, se estimarán costos e ingresos.

#### 9.1.1 Estimación de Ingresos

Para estimar los ingresos, se deben considerar los siguientes supuestos:

- Los ingresos obtenidos por compra de cartera sufrirán una caída media de 10 a 15% según lo proyectado al no tener compra de portafolios en el plazo del plan.
- Los ingresos obtenidos por concepto de externalización de deudas sufrirán una leve caída entre 3 y 6 % dado por la proyección de caídas de clientes (entre 10 y 14 en total) y a su vez, nuevas alianzas con clientes (entre 8 y 10 en total) según lo que se ha venido dando en los últimos años.

El resumen, queda detallado de la siguiente forma:

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3
Externalización	13.010.137.457	12.894.836.083	12.618.842.722
Compra de cartera	1.920.798.511	1.571.938.198	1.591.041.942
Ingresos total	14.930.935.968	14.466.774.280	14.209.884.664

Fuente: Elaboración propia

En donde se aprecia una disminución importante año tras año, dada la nula innovación hacia buscar nuevas oportunidades de negocio de la compañía.

### 9.1.2 Estimación de Costos

En la estimación de costos, se considerarán los costos operacionales que implican obtener los ingresos antes mencionados, tal como explica la siguiente tabla:

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3
Externalización	11.079.240.388	10.977.404.882	10.755.881.310
Compra de Cartera	1.289.771.528	1.051.974.325	972.590.902
Total Costos	12.369.011.916	12.029.379.207	11.728.472.213

Fuente: Elaboración Propia

### 16.1.3 Estimación de GAV

Tomando en consideración 3 grandes ítems que abarcan el global de gastos de administración y ventas, el desglose queda de la siguiente forma:

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3
Remuneraciones	1.657.456.670	1.629.347.138	1.685.042.632
Costo Fijo	384.648.998	377.698.014	370.689.406
Arriendos	504.389.619	507.053.547	510.674.083
Total GAV	2.546.495.287	2.514.098.699	2.566.406.121

Fuente: Elaboración propia

La principal variación se obtiene del ítem remuneraciones, dada la baja en ingresos y por consiguiente en concepto de pagos. En costos fijos y arriendos, los montos no presentan una variación significativa.

### 9.1.3 Tasa de descuento

La tasa de descuento corresponde al WACC, calculado según la siguiente fórmula donde  $V_e$  es el valor del equity,  $V_d$  es el valor de la deuda,  $T$  es el interés corporativo,  $K_e$  el costo del equity y  $K_d$  el costo de la deuda.

*Ilustración 6: Fórmula de WACC*

$$WACC = \frac{V_e}{V_e + V_d} \times K_e + \frac{V_d}{V_e + V_d} \times K_d \times (1 - T)$$

Fuente: elaboración propia

Se considera que este plan se llevará a cabo sin deuda, puesto que la inversión se financiará con recursos propios, por lo que  $Vd = 0$ . Lo que simplifica la fórmula  $WACC = Ke$ , que se obtiene de la fórmula de CAPM, donde  $Rf$  es la tasa libre de riesgo,  $\beta$  es la sensibilidad al mercado y  $Rm$  es la tasa de retorno del mercado.

*Ilustración 7: Fórmula CAPM*

$$Ke = Rf + \beta * (Rm - Rf)$$

Fuente: elaboración propia

Considerando que la tasa libre de riesgo en Chile actualmente (bonos soberanos) está en 1,1% según el Banco Central (Banco Central de Chile, 2021) y que expertos en capital de riesgo como el planteado por Aswath Damodaran de la Universidad de New York, apunta a una beta de 0,7324 para empresas de servicios financieros, adicionalmente se tiene una rentabilidad de mercado de 20,5%. Se obtiene que:

$$Ke = 1,1\% + 0,7324 * (20,5\% - 1,1\%) = 15,31\% \text{ anual.}$$

#### 9.1.4 Flujo de Caja

Para el análisis se consideran los siguientes supuestos:

- Horizonte de evaluación: Según lo planteado en el proyecto, será de 2022 a 2024.
- Tasa de descuento: Se considera una tasa de descuento de 15,31%, el cual viene dado por la rentabilidad proyectada en base a la información anteriormente descrita.
- Depreciación: El proyecto no considera depreciación en compra de bienes, pero si cuenta con una base correspondientes a una reciente compra de equipos computacionales, la depreciación viene dada por la proyección realizada en 2020.
- Costos por concepto remuneraciones: Se considera un reajuste entre 1 y 3% promedio anual, por concepto de ajuste en sueldo mínimo.

El flujo de caja del proyecto se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 30 : Flujo proyectado sin modificaciones

## FLUJO DE CAJA PROYECTADO SIN PLAN

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas	0	14.930.935.968	14.466.774.280	14.209.884.664
(-) Costo de ventas	0	-12.369.011.916	-12.029.379.207	-11.728.472.213
(-) GAV	0	-2.546.495.287	-2.514.098.699	-2.566.406.121
(-) Depreciación	0	-88.350.297	-75.097.753	-63.833.090
(+) Ganancias de Capital	0	0	0	0
(-) Interés	0	0	0	0
(-) PEA	0	0	-72.921.531	-224.722.910
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0	-72.921.531	-224.722.910	-148.826.760
Impuesto a las empresas (-)	0	-	-	-
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	0	-72.921.531	-224.722.910	-373.549.669
(+) Depreciación	0	88.350.297	75.097.753	63.833.090
(+) PEA	0	0	72.921.531	224.722.910
FLUJO OPERACIONAL	0	15.428.766	-149.625.157	-309.716.579
(-) Inversión Fija	0	0	0	0
(+) Valor residual activos	0	0	0	0
(-) Capital de trabajo	0			
(+) Recuperación Capital de trabajo				0
(+) Préstamos	0	0	0	0
(-) Amortizaciones	0	0	0	0
FLUJO DE CAPITAL	0	0	0	0
FLUJO DE EFECTIVO (FO+FC)	0	15.428.766	-149.625.157	-309.716.579
FLUJO ACUMULADO	0	15.428.766	-134.196.390	-443.912.970

<b>VAN</b>	<b>-377.078.871</b>
------------	---------------------

Fuente: elaboración propia

Se puede apreciar que, el VAN es peligrosamente negativo, dado que el flujo acumulado es negativo a partir del segundo año, lo que podría poner en riesgo la continuidad operacional de la compañía a partir del 3er año.

### 9.2 Estimaciones de la empresa, con las modificaciones propuestas

Para llevar a cabo el plan de acción, será necesario realizar una estimación de inversión, ingresos y costos, el cual será detallado a continuación:

#### 9.2.1 Estimación de Inversión

Dado que la principal inversión de la compañía ya está realizada por los bienes inmuebles que cuentan y la tecnología ya adquirida, es que como principal inversión será obtener dinero fresco para proceder al ítem desvinculaciones al término de cada año, realizar un adecuado plan de integración para promover uso de redes digitales y alcanzar convenios con instituciones para incentivar el talento.

## 9.2.2 Plan de integración

Dicho plan consiste en incentivar el uso de redes sociales y plataformas digitales, hacer una correcta utilización de marketing de salida mediante búsquedas CEO, con un costo 10 millones de pesos anual.

## 9.2.3 Convenios/Beneficios

La principal misión será Incentivar el uso de plataformas para crecimiento personal y profesional, lo cual incluye convenio con plataforma SENCE para cursos y programas de crecimiento, así como también cursos de yoga, zumba, mindfulness y torneo de baby fútbol<sup>14</sup> para esparcimiento, el monto por 3 años es de 80.845.500 pesos.

Tabla 31: Planilla de valores convenios SENCE

Planilla remuneración imponible anual	Monto a imputar
Sobre 35 y menos de 45 UTM (\$ 1.905.470 y \$ 2.449.890)	Hasta 7 UTM ( \$ 381.094)
Entre 45 Y 900 UTM ( \$ 2.449.890 y \$ 48.997.800)	Hasta 9 UTM ( \$ 489.978)
Sobre 900 UTM ( \$ 48.997.800)	1% remuneraciones imponibles

Renta Bruta	% A Imputar
De 0 a 25 UTM	100%
De 25 a 50 UTM	50%
Sobre 50 UTM	15%

UTM De referencia (Diciembre 2021): 54.442
--

Fuente: SENCE

## 9.2.4 Desvinculaciones

Con la misión de alivianar costos estructurales y lograr mayor eficiencia a través del uso de mayores plataformas digitales, se propone la desvinculación de 15 ejecutivos de terreno y 12 agentes de sucursales, por un costo de 128.7000.000 pesos. A su vez, se propone desvinculación de 20 ejecutivos de call center, por un costo aproximado de 70.000.000 pesos.

En la siguiente tabla, se detalla el costo de la inversión total, desglosado por ítem mencionado:

<sup>14</sup> En anexo aparece cotización de dichas actividades

Tabla 32: Inversión inicial

ÍTEM	Duración	COSTO
Plan de integración	3 años	30.000.000
Convenios/Beneficios	3 años	80.845.500
Desvinculaciones	2 años	194.700.000
	<b>Total</b>	<b>305.545.500</b>

Fuente: elaboración propia

### 9.3 Estimación de ingresos

Para estimar los ingresos que tendrá el plan, se deben considerar los siguientes supuestos:

- Los ingresos obtenidos por compra de cartera sufrirán una caída media de 10 a 15% según lo proyectado al no tener compra de portafolios en el plazo del plan.
- Los ingresos obtenidos por concepto de externalización de deudas sufrirán una leve caída entre 3 y 6 % dado por la proyección de caídas de clientes (entre 10 y 14 en total) y a su vez, nuevas alianzas con clientes (entre 8 y 10 en total) según lo que se ha venido dando en los últimos años.
- Los ingresos por el nuevo modelo de negocios digital representan la mayor variación, dado que se implementará una nueva alianza con Destácame y hay esperanzas sobre el proyecto. La empresa encontró cerca de 300.000 ruts en su base de datos (inubicables en BBDD nuestra) y asegurando una tasa de apertura histórica de envío de correos sobre el 60%, y respuesta media mensual de 10%. En base a lo anterior, se estima la proyección de ingresos con un envío mensual de 12.500 ruts aproximadamente, con deuda promedio de 800.000 pesos.

El detalle queda expresado en la siguiente tabla:

Tabla 33: Estimación de ingresos

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3
Externalización	13.010.137.457	12.894.836.083	12.618.842.722
Compra de cartera	1.920.798.511	1.571.938.198	1.591.041.942
Creación modelo de negocio orientado a la digitalización	575.290.066	762.865.287	734.306.648
<b>Ingresos total</b>	<b>15.506.226.034</b>	<b>15.229.639.567</b>	<b>14.944.191.312</b>

Fuente: elaboración propia

Se experimenta una disminución de ingresos en la primera línea, pero un sustancial aumento por concepto de compra de cartera (El nuevo modelo de negocios gestionará sólo clientes propios) lo que significará mayor retorno, dado que el ingreso neto en externalización es de 15%, en compra de cartera es de 100%.

#### 9.4 Estimación de Costos

En la estimación de costos, se considerarán los adicionales que se generarán por conceptos del nuevo plan, el cual incluye, incorporaciones operativas, incorporaciones en Call Center, y el costo por ingresos del proyecto destácame. Adicional están los costos de la empresa, los cuales se detallarán por separado, tal como explica la siguiente tabla:

Tabla 34: Estimación de Costos

Incorporaciones	Misión	Año 1	Año 2	Año 3
Analista de Costos	Controlar el sistema de control presupuestario por área	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Analista de TI	Digitalizar el sistema de control presupuestario por área	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Analista de BI	Robustecer la información de clientes actual y diseñar modelo de cobro	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Ejecutivos Call Center Extranjero	Realizar gestión de cobro	40.800.000	62.400.000	84.960.000
Alianza Destácame	Generar ingresos extras por clientes inubicables	16% de ingresos	16% de ingresos	16% de ingresos
	<b>total</b>	<b>175.646.411</b>	<b>229.738.446</b>	<b>208.289.064</b>

Fuente: elaboración propia

En resumen, el total de costos por área operativa queda de la siguiente forma:

Tabla 35: Costos totales por área operativa

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3
Externalización	11.143.116.839	11.021.935.670	10.952.866.313
Compra de Cartera	1.215.895.077	942.443.537	919.804.327
Modelo de negocio orientado a la digitalización	80.846.411	113.338.446	69.329.064
<b>Total Costos</b>	<b>12.439.858.326</b>	<b>12.077.717.653</b>	<b>11.941.999.704</b>

Fuente: elaboración propia

#### 9.5 Estimación GAV

Tomando en consideración 3 grandes ítems que abarcan el global de gastos de administración y ventas, el desglose queda de la siguiente forma:

Tabla 36: Gastos en administración y ventas

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3
Remuneraciones	1.848.867.173	1.871.535.357	1.883.376.892
Costo Fijo	374.561.011	367.601.117	360.681.808
Arriendos	449.389.619	452.053.547	455.674.083
<b>Total GAV</b>	<b>2.672.817.803</b>	<b>2.691.190.021</b>	<b>2.699.732.783</b>

Fuente: elaboración propia

Se aprecia una fuerte disminución en costo fijos y arriendos, debido a propuestas de cierres de sucursales y el control de costos presupuestarios por áreas.

## 9.6 Estado Resultado

Detallado los principales ítems relacionados a inversión, ingresos, costos y gastos, se presenta el estado de resultado.

Tabla 37: Estado Resultado

## ESTADO RESULTADO

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	15.506.226.034	15.219.639.567	14.934.191.312
(-) Costo de Ventas	-12.439.858.326	-12.077.717.653	-11.941.999.704
Utilidad Bruta	3.066.367.708	3.141.921.914	2.992.191.608
(-) GAV	-2.672.817.803	-2.691.190.021	-2.699.732.783
Utilidad Operacional (EBIT)	393.549.905	450.731.893	292.458.825
Depreciaciones	-88.350.297	-75.097.753	-63.833.090
PEA	0	0	0
Utilidad No Operacional	305.199.608	375.634.141	228.625.736
(-) Impuestos	-82.403.894	-101.421.218	-61.728.949
<b>Utilidad Neta</b>	<b>222.795.714</b>	<b>274.212.923</b>	<b>166.896.787</b>

Fuente: elaboración propia

Donde se aprecia una disminución en los ingresos, pero dado que la diferencia en el tipo de ingresos es vital en este tipo de negocios, es que la utilidad neta al término del tercer año experimenta cifras de un 43% más que el cierre de 2020 (Ver anexo C)<sup>15</sup>.

## 9.7 Tasa de descuento

La tasa de descuento corresponde al WACC, calculado anteriormente queda de 15,31%.

<sup>15</sup> En anexo C se encuentra resultado de 2020

## 9.8 Flujo de caja

Para el análisis se consideran los siguientes supuestos:

- Horizonte de evaluación: Según lo planteado en el proyecto, será de 2022 a 2024.
- Tasa de descuento: Dada que la inversión será realizada a través del dueño de la compañía, es decir con recursos propios, se considera una tasa de descuento de 15,31%, el cual viene dado por la rentabilidad proyectada en base a la información anteriormente descrita.
- Depreciación: El proyecto no considera depreciación en compra de bienes, pero si cuenta con una base correspondientes a una reciente compra de equipos computacionales, la depreciación viene dada por la proyección realizada en 2020.
- Costos por concepto remuneraciones: Se considera un reajuste entre 1 y 3% promedio anual, por concepto de ajuste en sueldo mínimo.
- La inversión en capital de trabajo está dada por la incorporación de ejecutivos en el extranjero, teniendo por un total de 162 millones, monto recuperado al final del proyecto.

El flujo de caja del proyecto se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 38: Flujo de caja

## FLUJO DE CAJA

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas	0	15.506.226.034	15.219.639.567	14.934.191.312
(-) Costo de ventas	0	-12.439.858.326	-12.077.717.653	-11.941.999.704
(-) GAV	0	-2.672.817.803	-2.691.190.021	-2.699.732.783
(-) Depreciación	0	-88.350.297	-75.097.753	-63.833.090
(+) Ganancias de Capital	0	0	0	0
(-) Interés	0	0	0	0
(-) PEA	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0	305.199.608	375.634.141	228.625.736
Impuesto a las empresas (-)	0	-82.403.894	-101.421.218	-61.728.949
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	0	222.795.714	274.212.923	166.896.787
(+) Depreciación	0	88.350.297	75.097.753	63.833.090
(+) PEA	0	0	0	0
FLUJO OPERACIONAL	0	311.146.011	349.310.675	230.729.877
(-) Inversión Fija	-101.848.500	-101.848.500	-101.848.500	
(+) Valor residual activos	0	0	0	0
(-) Capital de trabajo	-162.000.000			
(+) Recuperación Capital de trabajo				162.000.000
(+) Préstamos	0	0	0	0
(-) Amortizaciones	0	0	0	0
FLUJO DE CAPITAL	-263.848.500	-101.848.500	-101.848.500	162.000.000
FLUJO DE EFECTIVO (FO+FC)	-263.848.500	209.297.511	247.462.175	392.729.877
FLUJO ACUMULADO	-263.848.500	-54.550.989	192.911.187	585.641.063

<b>VAN</b>	15.955.735
<b>TIR</b>	16%
<b>ROI</b>	42%

Fuente: elaboración propia

De la tabla anterior, se puede observar que los flujos comienzan a ser positivos a partir del segundo año, alcanzando cifras interesantes en el último. Asimismo, se puede apreciar que el VAN que se obtiene es de 15.9 millones de pesos, con una TIR positiva de 16% y una tasa de retorno sobre la inversión de un 42%. Todo esto hace que el plan propuesto sea muy atractivo desde el punto de vista económico.

### 9.9 Análisis de sensibilidad

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

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

- Ingreso recaudado: El proyecto destácame tiene cifradas buenas expectativas de crecimiento respecto los ingresos, ahora bien, una baja en el porcentaje de eficiencia y en los ingresos puede mermar el resultado
- GAV: Mediante el control de costos, hay buenas esperanzas para disminuir este ítem, una mala ejecución puede alterar el proyecto.

ÍTEM	Gasto incurrido							
	VAN	-10%	-5%	-1%	BASE	1%	5%	10%
Monto recaudado	-5%	-1.567.220.506	-1.993.620.451	-2.334.740.408	-2.420.020.397	-2.505.300.386	-2.846.420.342	-3.272.820.287
	-3%	-592.830.053	-1.019.229.999	-1.360.349.955	-1.445.629.944	-1.530.909.933	-1.872.029.889	-2.298.429.835
	-1%	381.560.399	-44.839.546	-385.959.502	-471.239.491	-556.519.480	-897.639.437	-1.324.039.382
	BASE	868.755.626	442.355.680	101.235.724	15.955.735	-69.324.254	-410.444.210	-836.844.156
	1%	1.355.950.852	929.550.907	588.430.950	503.150.961	417.870.972	76.751.016	-349.648.929
	3%	2.330.341.305	1.903.941.359	1.562.821.403	1.477.541.414	1.392.261.425	1.051.141.469	624.741.523
	5%	3.304.731.758	2.878.331.812	2.537.211.856	2.451.931.867	2.366.651.878	2.025.531.921	1.599.131.976

se puede apreciar que, tomando en cuenta los valores marcados en color verde, desde el punto de vista del VAN, el proyecto es atractivamente viable incluso con una caída del 1% en ítem ingresos, y una disminución del 10% o más de gastos.

Además, cualquier aumento de ingresos incurriría en un VAN positivo a excepción de la combinación aumento del 1% de ingresos, y aumento de 10% o más en gastos.

Cabe destacar que el aumento de ingresos hace que el proyecto sea visiblemente más flexible a incurrir en mayores gastos.

Finalmente, el mejor escenario para el proyecto se experimenta con un sobre cumplimiento en ambas variables (5% más de ingresos y 10% menos de gastos, respectivamente), ya que de esa manera se obtiene un VAN de más de 3.300 millones.

## 10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de este trabajo se diseñó un plan de negocios para un para una de las empresas líderes en línea de cobranza y recaudación en Chile, partiendo por la medición de las variables de contexto del mercado y la industria y describiendo detalladamente de este negocio. Se ha desarrollado una estrategia basada en mejorar aquellos aspectos en que la compañía no estaba visualizando y se pone énfasis en aquel aspecto que está cambiando la forma de ver y desarrollar las labores en el mundo, la digitalización, con planes funcionales para ponerlo en práctica y una serie de medidas que muestran un plan financiero rentable que verifica la solidez de dicho modelo frente a diferentes escenarios.

La situación de Recaudadora es un caso práctico de los problemas de Administración Estratégica y evidencia la necesidad de anticiparse constantemente a las acciones del mercado mediante un entendimiento avanzado del entorno interno y externo de la empresa, en donde, de acuerdo con los análisis realizados al entorno externo de la organización, es posible caracterizar al mercado de cobranza como un rubro bastante competitivo, sin embargo, las tendencias y los avances tecnológicos entregan nuevas posibilidades de desarrollo que incluyen la implementación de otros canales de comunicación y metodologías de cobro que pueden incurrir en una mejora sustancial tanto en la productividad como en los resultados financieros de la empresa. Por otro lado, el análisis de la situación interna muestra que actualmente hay múltiples falencias en torno al control de costos internos lo cual ha impedido una mejora del nivel de servicios y afectado una mayor recaudación.

El principal foco estratégico que la empresa debe tener, es aquel orientado en mantener una estructura de costos capaz de mantenerse competitivo en el mercado, y que ésta sea sostenible en el futuro, por lo que es necesario potenciar la propuesta de valor de la organización con las acciones descritas en el balanced score card, y garantizar que el liderazgo que mantiene la compañía en el rubro sea un factor que se mantenga en el tiempo y evitar que situaciones externas afecten o pongan en riesgo esa posición de privilegio.

El manejo de la operación orientada en digitalizar su principal modelo, hace que el foco también vaya en esa línea, acercar posturas, tener aliados estratégicos y lograr que la empresa migre hacia un nuevo modelo, es lo que se espera de este plan, convertir a la compañía en especialista en la cobranza de cuentas, pero con especial énfasis en todos sus clientes y todos aquellos que puedan venir, que tiene la capacidad de afrontar desafíos de cobro tanto de corto como de largo plazo

El cumplimiento de los objetivos planteados para esta tesis ha permitido plantear desafíos adecuados a las posibilidades de la empresa y a la realidad país, siendo aterrizados en las cifras y las necesidades actuales y futuras de los clientes, sin embargo, esta propuesta está sujeta a revisión y se propone una revisión conjuntamente con los altos directivos de la compañía para su futura implementación a partir del periodo 2022.

En términos económicos, el proyecto alcanzará éxito toda vez que el plan de compras se cumpla con lo estimado, teniendo un margen de maniobra razonable.

Es importante destacar que la no realización de las medidas planteadas y ofrecidas, incurrirán en un gran problema de caja, dado que el flujo proyectado sin plan, incurre en un VAN negativo y un flujo menor a 0 a partir del segundo año, poniendo en serio riesgo la continuidad operacional de la compañía.

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

- Identificar y actuar de manera oportuna los proyectos de ley y/o modificaciones, que se puedan definir para normar el uso de datos personal, la restricción de llamados o incluso la forma de comunicar a los deudores, ya que la comunicación con los deudores es clave para lograr los objetivos planteados.

- Investigar continuamente las nuevas tecnologías que ofrece el mercado y el entorno en general, estar siempre abierto a explorar nuevas formas de contacto, considerando que el mundo digital es una ventana que difícilmente se cierre.
- Desarrollar habilidades y competencias estratégicas mediante el uso y aplicación de herramientas digitales, con la finalidad de explorar nuevas oportunidades de negocio basadas en la digitalización.
- Realizar un adecuado plan de convenios y beneficios, que se acople a las necesidades de los colaboradores de la compañía, lograr sinergia y participación en las decisiones estratégicas de la empresa.
- Gestionar de manera adecuada el talento, capacitar constantemente y lograr cohesión de grupo, es vital para garantizar buenos rendimientos y lograr los objetivos propuestos.

## 11 Bibliografía

1. Accenture Digital. (2017). *El avance de la economía digital en Chile*.
2. Análisis Pest, Herramienta para tu estrategia. (2015). *Instituto Nacional de Contadores Públicos*.  
Obtenido de Instituto Nacional de Contadores Públicos: <<https://incp.org.co/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>>
3. Banco Central de Chile. (2021). *Banco Central de Chile*. Obtenido de <<https://portalbiblioteca.bcentral.cl/web/banco-central/inicio>>
4. Bancomundial. (2021). *BancoMundial.org*. Obtenido de BancoMundial.org: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=CL>>
5. BBC. (2021). *Evergrande, la caída*.
6. BCN. (2021). *Las emisiones que deja el Coronavirus*. Biblioteca nacional.
7. BIT, Grupo. (2019). *Grupo Bit*. Obtenido de Grupo Bit: <<https://business-intelligence.grupobit.net/blog/para-que-sirve-el-balanced-scorecard-bsc#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20portal%20el%20Balanced,de%20negocio%20y%20aprendizaje%20y>>
8. Citrix System. (2021). *Citrix System*. Obtenido de Citrix System: <[https://www.cnnchile.com/economia/90-empleados-millennials-generacion-z-no-regresar-trabajo-presencial\\_20210529/](https://www.cnnchile.com/economia/90-empleados-millennials-generacion-z-no-regresar-trabajo-presencial_20210529/)>
9. Colektia. (2020). *IA en la cobranza*. Obtenido de colektia.com: <<https://colektia.com/blog/4-claves-para-el-uso-de-la-inteligencia-artificial-en-la-cobranza>>
10. Emol. (2019). *Emol.cl*. Obtenido de Emol.cl: <<https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/03/18/980199/PIB-cuarto-trimestre-2019->>

- 21.html#:~:text=28%20de%20julio-  
,Efecto%20crisis%3A%20PIB%20de%20Chile%20se%20contrae%202%2C1%25,peor%20ca%C3%A  
Dda%20trimestral%20desde%202009>
11. Gobierno de Chile. (2021). *Ingreso de emergencia*. Obtenido de <<https://www.Ingresodeemergencia.cl>>
  12. INE. (2019). *Causas Judiciales en Chile*. <<https://www.ine.cl>>.
  13. INE. (2019). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <<https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/millennials-son-la-mayor-fuerza-laboral-en-chile/900365/>>
  14. INE. (2021). *Instituto Nacional de Estadísticas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas: <<https://www.ine.cl/prensa/2021/04/30/tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-alcanz%C3%B3-10-4-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-enero-marzo-de-2021>>
  15. Michel E. Porter Estrategias Competitivas. (1980). Porter Competitive Strategy. En M. E. Porter, *Michael E. Porter: Competitive Strategy*. Simon + Schuster Inc.
  16. Nosis. (2018). *Nosis B2B-B2C*. Obtenido de <<https://blog.nosis.com/cual-es-la-diferencia-entre-b2b-y-b2c/>>
  17. Packsys academy. (2012). *www.packsys.com*. Obtenido de Packsys: <<http://www.packsys.com/blog/cuanto-papel-se-puede-fabricar/>>
  18. Pauta financiera. (2021). *Pauta Financiera*. Obtenido de <<https://www.pauta.cl/economia/pinera-proyecto-sobre-exenciones-gasto-extra-en-pandemia>>
  19. Pulso. (2021). *Crecimiento económico de Chile*. Santiago.
  20. Recsa. (2020). *Recsa.com*. Obtenido de <[www.recsa.com](http://www.recsa.com)>

21. Robert Kaplan y David Norton. (1992). *The Balanced Score Card*. Perseus distribution services.
22. Rosas & Nash. (2007). *Rosas & Nash el origen de la cobranza*. Obtenido de Rosas & Nash el origen de la cobranza: <<https://www.rosasnash.com/2020/05/15/el-origen-de-las-cobranzas/>>
23. SII. (2016). *Servicio de Impuestos Internos*. Obtenido de Servicio de Impuestos Internos: <[https://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_rubro.htm](https://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm)>
24. Thomas Wheelen y J. David Hunger . (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Obtenido de Administración estratégica y política de negocios: <[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20\(2007\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20(2007).pdf)>

## ANEXOS

### ANEXO A: Relación Costo/Beneficio por sucursales

Oficina de Pago	Ingreso (MM\$)	Costo (MM\$)	Costo/Beneficio
Santiago	197,6	99,1	0,50
Concepción	156,5	73,0	0,47
Rancagua	131,9	55,1	0,42
Antofagasta	122,1	48,5	0,40
Viña del Mar	97,2	37,1	0,38
La Serena	85,9	28,5	0,33
Iquique	76,3	23,4	0,31
Puerto Montt	60,3	22,3	0,37
Calama	40,9	21,0	0,51
Valdivia	37,2	20,8	0,56
Temuco	34,9	20,0	0,57
Talca	26,7	19,3	0,72
Copiapó	24,7	19,1	0,77
Curicó	22,0	18,3	0,83
Osorno	15,4	15,8	1,03
Chillán	15,4	16,1	1,05
Punta Arenas	11,4	13,2	1,15
Los Ángeles	11,4	12,5	1,09
Arica	1,3	5,1	4,04
<b>Total</b>	<b>1.169</b>	<b>568,2</b>	<b>0,49</b>

### ANEXO B: Pauta Entrevistas

Dichas entrevistas se realizaron entre el 27 de septiembre y 1 de octubre bajo la modalidad juicio de expertos, con colaboradores de experiencia sobre los 5 años en la industria, pudiendo obtener relatos de parte del Banco Scotiabank, Itaú, GM Financial, DIRECTV, Movistar, Caja Los Andes y Destácame.

- 1) ¿Qué es lo que más le gusta del servicio que entrega Recsa?
- 2) ¿Cuáles son las posibilidades de mejora en el servicio que entrega Recsa?
- 3) ¿Por qué a veces prefieren la competencia sobre Recsa?
- 4) ¿Qué valor agregado aporta la competencia que no tenga Recsa?
- 5) ¿Está conforme con las herramientas operacionales que tiene disponible Recsa, agregaría alguna?

- 6) ¿Qué tan importante son las Herramientas y la tecnología ofrecida a la hora de elegir entre diversas empresas?
  
- 7) ¿Cuál es su percepción y experiencia con las siguientes herramientas (bots-WhatsApp-Chat-SMS interactivo-Email)?
  
- 8) ¿Cómo ha sido la experiencia con Recsa en relación con las herramientas digitales?
  
- 9) Continuando con el tema de herramientas digitales, ¿Qué ofrece el resto que no tenga Recsa?
  
- 10) ¿Contrataría sólo herramientas digitales para una parte del servicio?
  
- 11) ¿Cuáles crees que son las principales tendencias que se vienen en el mundo de la cobranza?
  
- 12) ¿Algo más que te gustaría agregar?

ANEXO C: Cotizaciones planes de convenios y beneficios

Tramos Imputables a Franquicia Tributaria	Monto Remuneracion Bruta
100%	<= 25 UTM
50%	> 25 a <= 50 UTM
15%	> 50 a más UTM

PROGRAMA BIENESTAR CORPORATIVO						
SERVICIOS LIVE STREAMING						
SESIONES	Formato	Tiempo	Coach	N° Sesiones	Valor unitario	Valor Venta
Pausa Activa / Yoga / BodyCombat / Zumba	Live Streaming	30 min	1	1	35,000	35,000
Pausa Activa / Yoga / BodyCombat / Zumba	Live Streaming	30 min	1	4	30,000	120,000
Pausa Activa / Yoga / BodyCombat / Zumba	Live Streaming	30 min	1	8	25,000	200,000
SESIONES	Formato	Tiempo	Coach	N° Sesiones	Valor unitario	Valor Venta
Desarrollo de Equipos / Liderazgo / int. Emocional / Mindfulness	Live Streaming	45 min	1	1	40,000	40,000
Desarrollo de Equipos / Liderazgo / int. Emocional / Mindfulness	Live Streaming	45 min	1	4	36,000	144,000
Desarrollo de Equipos / Liderazgo / int. Emocional / Mindfulness	Live Streaming	45 min	1	8	32,000	256,000
SESIONES	Formato	Tiempo	Coach	N° Sesiones	Valor unitario	Valor Venta
Nutricion / Kine-Ergonomia / Equilibrio Ocupacional	Live Streaming	45 min	1	1	40,000	40,000
Nutricion / Kine-Ergonomia / Equilibrio Ocupacional	Live Streaming	45 min	1	4	36,000	144,000
Nutricion / Kine-Ergonomia / Equilibrio Ocupacional	Live Streaming	45 min	1	8	32,000	256,000
CAPSULAS DE BIENESTAR	Formato	Tiempo		N° Cápsulas	Valor unitario	Valor Venta
1 CAPSULA	AudioVisual	4 - 6 min		1	55,000	55,000
5 CAPSULAS	AudioVisual	4 - 6 min		5	50,000	250,000
10 CAPSULAS	AudioVisual	4 - 6 min		10	42,000	420,000

Ítems	Detalle	Valores Entrena en Línea	Valores Altis
Torneo de baby fútbol	28 partidos	\$ 7,871,500	\$ 6,130,500
Taller de zumba	96 sesiones	\$ 5,803,200	\$ 7,902,000
Total actividad	Zumba + Torneo Baby Fútbol	\$ 13,674,700	\$ 14,032,500
Gastos administrativos	12%	\$ 1,640,964	\$ 9,367,000
<b>Total neto</b>		<b>\$ 15,315,664</b>	<b>\$ 23,399,500</b>

#### ANEXO D: Estado Resultado año 2020

Ítem	2020
Ventas	16.242.563.088
(-) Costo de Ventas	-13.242.017.688
Utilidad Bruta	3.000.545.400
(-) GAV	-2.781.904.994
Utilidad Operacional (EBIT)	218.640.406
Depreciaciones	-58.234.768
PEA	-
Utilidad No Operacional	160.405.638
(-) Impuestos	-43.309.522
Utilidad Neta	117.096.116

#### ANEXO E: Carta Gantt del proyecto

La carta Gantt se compone de dos partes, una, vista desde las etapas del proyecto, y la segunda, el detalle de cada una de las etapas, como se muestra en las siguientes ilustraciones:

