



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

# **DISEÑO DE PROCESO DE COBRANZA ESPECIALIZADA, MODIFICACIÓN DE CONTRATOS Y NORMALIZACIÓN DE BIENES PARA EL DEPARTAMENTO LEASING DE UN BANCO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

**JAVIERA PAZ ARANCIBIA BRUCE**

**PROFESOR GUÍA**

CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

**PROFESORES DE LA COMISIÓN**

ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

JAVIER SUAZO SÁEZ

**SANTIAGO**

2015

RESUMEN DE MEMORIA PARA OPTAR  
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL  
POR: JAVIERA PAZ ARANCIBIA BRUCE  
FECHA: 24 DE AGOSTO 2015  
PROFESOR GUÍA: CLAUDIO ORSINI  
GUIDUGLI

## **DISEÑO DE PROCESO DE CONBRANZA ESPECIALIZADA, MODIFICACIÓN DE CONTRATOS Y NORMALIZACIÓN DE BIENES PARA EL DEPARTAMENTO LEASING DE UN BANCO**

El siguiente Informe detalla el rediseño de los Procesos de Cobranza Especializada, Modificación de Contratos y Normalización de bienes recuperados para el departamento Leasing de un Banco. Los procesos que se re-diseñaron, funcionaban de manera defectuosa o simplemente no estaban definidos en la empresa.

El departamento de Leasing del Banco en cuestión, presentaba una notable deficiencia en la gestión de su cartera morosa de clientes, a raíz de la falta de definición de un proceso de cobranza, lo que producía una serie de problemas en los procesos de Modificación de Contratos y Normalización de bienes recuperados.

A raíz de este diagnóstico se planteó el objetivo principal de este proyecto: “Lograr la definición, estructuración y ejecución de procesos que involucran contratos Leasing desde un día de mora hasta la recolocación o venta de bienes recuperados, pasando por la modificación de contratos de ser necesario”.

La metodología que se utilizó para el desarrollo del proyecto consistió en realizar un diagnóstico de las áreas del Departamento Leasing involucradas en los procesos mencionados, luego la creación y diseño de mejoras, finalizando con la implementación y ejecución de los planes de mejora.

Una vez concluido el proyecto, se observa una disminución de 8,23 miles de millones de pesos a 5,39 miles de millones de pesos en montos de mora. Por otro lado, en el Área de Modificación de Contratos se logró una disminución de 6,8 días a 5,7 días en la duración del proceso.

Finalmente, en relación al Área de Normalización de bienes recuperados se observó un aumento del 28,76% en monto de bienes almacenados en bodegas. Además se destacan montos por un total de 1,3 miles de millones de pesos en ventas de bienes almacenados en las bodegas.

# AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que han estado junto a mí en este momento tan importante y me han impulsado a cumplir todas las metas que me he propuesto. En especial agradezco a mi familia, Papá, Mamá, Nachi, Kika y Acabe que me han acompañado y han creído en mí.

Estoy muy agradecida de compartir esta etapa con mis amigas Carli, Denise, Dani, Ornella y Karem, las mejores ingenieras que conozco.

A mi tía Marcela, que ha sido un gran apoyo durante esta última etapa y me permitió aprender de ella con sus consejos y experiencias.

Agradezco a mis profesores de la comisión por apoyarme, acompañarme, dedicarme tiempo y sabiduría para cumplir mi meta.

Finalmente agradezco a Dios por poner a todas estas personas en mi camino.

# TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA DEL LEASING .....	1
1.1.1 LEASING.....	1
1.1.2 ORÍGENES DEL LEASING EN CHILE .....	1
1.1.3 LEGISLACIÓN OPERACIONES LEASING.....	2
1.1.4 OPERACIONES LEASING AUTORIZADAS .....	3
1.1.5 CIFRAS DE LA INDUSTRIA DEL LEASING .....	4
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	5
1.2.1 ANTECEDENTES GENERALES DEL PROYECTO .....	5
1.2.2 JUSTIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	13
1.2.3 OBJETIVOS .....	15
1.2.4 ALCANCES, LIMITACIONES Y RESTRICCIONES .....	16
1.2.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	17
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA.....	19
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	19
2.1.1 REDISEÑO DE PROCESOS .....	19
2.2 METODOLOGÍA Y PLAZOS ESTIPULADOS.....	22
2.2.1 METODOLOGÍA.....	22
2.2.2 PLAZOS ESTIPULADOS .....	23
CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	24
3.1 PRIMERA ETAPA: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS .....	24
3.1.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESO DE COBRANZA .....	24
3.1.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESO DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS .....	27
3.1.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESO DE NORMALIZACIÓN DE BIENES .....	32
3.2 SEGUNDA ETAPA: PLANTEAMIENTO DE MEJORAS .....	38
3.2.1 PLANTEAMIENTO DE MEJORAS PARA EL ÁREA DE COBRANZA .....	38
3.2.2 PLANTEAMIENTO DE MEJORAS PARA EL ÁREA DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS.....	47
3.2.3 PLANTEAMIENTO DE MEJORAS PARA EL ÁREA DE NORMALIZACIÓN .....	51
3.3 TERCERA ETAPA: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PILOTO .....	56
3.3.1 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PILOTO ÁREA DE COBRANZA .....	56

3.3.2 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PILOTO ÁREA DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS.....	63
3.3.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PILOTO ÁREA DE NORMALIZACIÓN .....	70
CAPÍTULO 4: RESULTADOS OBTENIDOS .....	76
4.1 RESULTADOS A NIVEL DE ORGANIZACIÓN .....	76
4.2 RESULTADOS A NIVEL DE PROCESOS.....	77
4.3 RESULTADOS A NIVEL ECONÓMICO .....	78
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y DISCUSIONES.....	79
5.1 CONCLUSIONES .....	79
5.2 DISCUSIONES .....	81
CAPÍTULO 6: SUGERENCIAS .....	82
6.1 SUGERENCIAS DE LARGO PLAZO.....	82
6.1.1 SUGERENCIAS PARA EL ÁREA DE COBRANZA.....	82
6.1.2 SUGERENCIAS PARA EL ÁREA DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS....	83
6.1.3 SUGERENCIAS PARA EL ÁREA DE NORMALIZACIÓN.....	85
6.2 PROPUESTAS DE INNOVACIÓN.....	85
6.2.1 GESTIÓN DE CARTERA DE COBRANZA .....	86
5.2.2 SOPORTE LEASING .....	86
CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA.....	88
CAPÍTULO 8: ANEXO .....	89
8.1 DETALLE PROCESO MODIFICACIÓN DE CONTRATOS .....	89
8.2 PROTOCOLO DE COBRANZA .....	90
8.3 PLANILLA PARA REGISTRO DE MODIFICACIONES DE CONTRATO (PARTE 1)	
.....	90
8.4 PLANILLA PARA REGISTRO DE MODIFICACIONES DE CONTRATO (PARTE 2)	
.....	91
8.5 PLANILLA PARA REGISTRO DE MODIFICACIONES DE CONTRATO (PARTE 3)	
.....	91
8.6 MATRIZ MERCADO SECUNDARIO DE UN BIEN.....	92

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cantidad de contratos Industria Leasing.....	4
Gráfico 2: Evolución de los bienes en Stock .....	4
Gráfico 3: Cantidad de Rentas Morosas por Operación por Banca.....	8
Gráfico 4: Cantidad de Operaciones según días de morosidad en la Renta.....	9
Gráfico 5: Clasificación de Operaciones según Monto en Mora.....	9
Gráfico 6: Participación de Mercado Industria Leasing .....	12
Gráfico 7: Estado Cartera Industria del Leasing.....	12
Gráfico 8: Cantidad de Modificaciones clasificadas por tipo. ....	31
Gráfico 9: Duración de Modificaciones de Contrato (Días) .....	31
Gráfico 10: Cantidad de Solicitudes por día .....	31
Gráfico 11: Año de ingreso de Bienes Almacenados en Bodegas .....	37
Gráfico 12: Disponibilidad para la venta de bienes almacenados ingresados el 2013 ...	37
Gráfico 13: Disponibilidad para la venta de bienes almacenados ingresados el 2014 ...	37
Gráfico 14: Índices de Morosidad Finales .....	61
Gráfico 15: Cantidad de Operaciones con 1, 2 y más de 2 rentas morosas .....	62
Gráfico 16: Cantidad de Operaciones clasificadas por Monto de mora.....	62
Gráfico 17: Respuestas después de una Notificación de Cobranza.....	63
Gráfico 18: Ingreso de solicitudes de Modificación de Contrato Mayo 2015 .....	67
Gráfico 19: Ingreso solicitudes de Modificación de Contratos Junio 2015 .....	67
Gráfico 20: Tiempo de Proceso Modificación de Contrato .....	68
Gráfico 21: Cantidad de Bienes almacenados en bodegas.....	73
Gráfico 22: Cantidad de bienes disponibles para la venta antes del piloto .....	73
Gráfico 23: Cantidad de bienes disponibles para la venta durante el piloto .....	74
Gráfico 24: Valorización de Bodegas .....	74

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Categorías .....	2
Tabla 2: Niveles de Solvencia .....	3
Tabla 3: Niveles de Gestión .....	3
Tabla 4: Distribución de Operaciones Leasing por Banca.....	5
Tabla 5: Clasificación de Operaciones según riesgo.....	6
Tabla 6: Cantidad de operaciones morosas por cliente .....	7
Tabla 7: Cantidad de Rentas Morosas por Operación por Banca .....	8
Tabla 8: Rechazo de Solicitudes de Modificación de Contratos Mayo 2015 .....	69
Tabla 9: Rechazo de Solicitudes de Modificación de Contratos Junio 2015 .....	70
Tabla 10: Movimiento de bienes recuperados.....	75

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama Departamento Leasing .....	10
Ilustración 2: Organigrama Área de Operaciones Leasing .....	11
Ilustración 3: Macroproceso Cobranza Leasing .....	13
Ilustración 4: Macroproceso Modificación de Contrato Leasing .....	14
Ilustración 5: Macroproceso Normalización Leasing .....	14
Ilustración 6: Carta Gantt .....	23
Ilustración 7: Proceso de Cobranza Leasing .....	25
Ilustración 8: Proceso Modificación de Contratos.....	28
Ilustración 9: Proceso de Normalización de Bienes .....	35
Ilustración 10: Proceso de Venta de Bienes recuperados.....	36
Ilustración 11: Diseño Plan de Cobranza .....	41
Ilustración 12: Matriz de Decisión Comité de Mora .....	43
Ilustración 13: Documentación Modificaciones de Contrato.....	51
Ilustración 14: Matriz de Decisión Mercado Secundario.....	55
Ilustración 15: Plan de Cobranza Primera Renta .....	57
Ilustración 16: Plan de Cobranza Mora 1 .....	58
Ilustración 17: Plan de Cobranza Opción de Compra .....	59
Ilustración 18: Rediseño Flujo de Modificación de Contratos.....	64
Ilustración 19: Duración del Proceso de Modificación de Contratos.....	69
Ilustración 20: Plan de Venta de bienes Recuperados.....	71
Ilustración 21: Resultados a nivel organizacional.....	76
Ilustración 22: Proceso de Cobranza .....	78
Ilustración 23: Plan de asignación de Solicitudes.....	84
Ilustración 24: Ruta Workflow.....	84



# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo tiene como objetivo introducir al lector en el marco en que se desarrolla el tema donde se inserta el proyecto de memoria, dando a conocer el contexto, los objetivos y las motivaciones para su realización.

## **1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA DEL LEASING**

### **1.1.1 LEASING**

Se define Leasing como una operación de arrendamiento financiero que consiste en la adquisición de un bien determinado y requerido por un cliente, por parte de una sociedad arrendadora especializada en el tema.

Posteriormente a la creación del contrato, dicha sociedad entrega en arrendamiento la mercancía al cliente con Opción de Compra al vencimiento del contrato. En este contrato el arrendador traspasa el derecho de usar el bien a cambio de un pago de rentas de arrendamiento durante un plazo determinado. Al término del plazo, el arrendatario pueden tomar tres acciones: comprar el bien a un valor determinado y previamente estipulado, devolver el bien o renovar el período del contrato.

Las obligaciones del arrendador y arrendatario se detallan a continuación.

#### **1.1.1.1 Obligaciones del Arrendador**

- Entregar el bien en buen estado y según los requerimientos del arrendatario.
- Controlar el recibo de la renta periódica.

#### **1.1.1.2 Obligaciones del Arrendatario**

- Pagar la renta según plazos y montos acordados.
- Cuidar el bien en arriendo.

### **1.1.2 ORÍGENES DEL LEASING EN CHILE**

En Chile la iniciativa y creación de industrias Leasing comienza en el año 1977, con motivo de la formación de una empresa denominada “Leasing Andino S.A”, nacida como iniciativa de la empresa española “Leasing Bancaya S.A”, filial del Banco de Vizcaya, la que le propuso al Banco de Chile la iniciación conjunta de la empresa de

Leasing. Posteriormente y hasta la actualidad, se ha ido generalizando la actividad del Leasing y se han creado diversas empresas que se dedican al rubro, pero principalmente bajo el amparo de instituciones financieras.<sup>1</sup>

### 1.1.3 LEGISLACIÓN OPERACIONES LEASING

Los bancos que deseen incluir las operaciones de Leasing dentro de su giro, deberán solicitar por escrito la autorización de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras cumpliendo una serie de requisitos. Los requisitos para esto son<sup>2</sup>:

- Mantener capital básico y patrimonio efectivo mínimo que exige el artículo 66 de la Ley general de Bancos, esto es, el patrimonio efectivo, correspondiente a la suma de capital pagado y reservas, bonos subordinados, provisiones voluntarias, no puede ser menor al 8% de sus activos ponderados por riesgo, neto de provisiones exigidas. Además el capital básico no puede ser inferior al 3% de los activos totales del banco.
- Estar calificados por la Superintendencia en la categoría I o II según la clasificación de gestión y solvencia referida en artículo 59 de la Ley General de Bancos.

Se definen las siguientes Categorías y Niveles<sup>3</sup>:

Categorías
<ul style="list-style-type: none"><li>• Categoría I: Nivel A de solvencia y Nivel A de gestión.</li><li>• Categoría II: Nivel A de solvencia y Nivel B de gestión, o Nivel B de solvencia y Nivel A de gestión, o Nivel B de solvencia y Nivel B de gestión.</li></ul>

Tabla 1: Categorías

Niveles de Solvencia
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel A de Solvencia: instituciones cuyo cociente entre el patrimonio efectivo, deducidas las pérdidas acumuladas en el ejercicio y la suma de los activos ponderados por riesgo, sea igual o superior al 10%.</li></ul>

<sup>1</sup> ORTUZAR SOLAR, Antonio, El contrato Leasing, Editorial Jurídica de Chile, 1990

<sup>2</sup> ORTUZAR SOLAR, Antonio, El contrato Leasing, Editorial Jurídica de Chile, 1990

<sup>3</sup> 25/05/2015 [http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma\\_489\\_1.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma_489_1.pdf) [visita en línea]

- 
- Nivel B de Solvencia: cociente entre el patrimonio efectivo deducidas las pérdidas acumuladas en el ejercicio y la suma de los activos ponderados por riesgo, sea igual o superior al 8% e inferior al 10%.
- 

**Tabla 2: Niveles de Solvencia**

#### Niveles de Gestión

- Nivel A de Gestión: no pertenecer ni al Nivel B ni C.
  - Nivel B de Gestión: Instituciones que reflejan ciertas debilidades en los controles internos, sistemas de información para la toma de decisiones, seguimiento oportuno de riesgos, clasificación privada de riesgo y capacidad para enfrentar escenarios de contingencia, las que serán corregidas por la propia institución durante el período que preceda al de la próxima calificación para evitar un deterioro paulatino en la solidez de la institución. También se considerarán las sanciones aplicadas a la empresa, salvo las que se encuentren con reclamación pendiente.
  - Nivel C de Gestión: Incluye a las instituciones que presentan deficiencias significativas, en alguno de los factores señalados en el Nivel anterior, cuya corrección debe ser efectuada con la mayor prontitud para evitar un menoscabo relevante en su estabilidad.
- 

**Tabla 3: Niveles de Gestión**

- Entregar a la Superintendencia un estudio de factibilidad económico-financiero del proyecto de Operaciones Leasing.

### **1.1.4 OPERACIONES LEASING AUTORIZADAS**

Las características de las operaciones Leasing autorizados por la Superintendencia son los que se describen a continuación<sup>4</sup>:

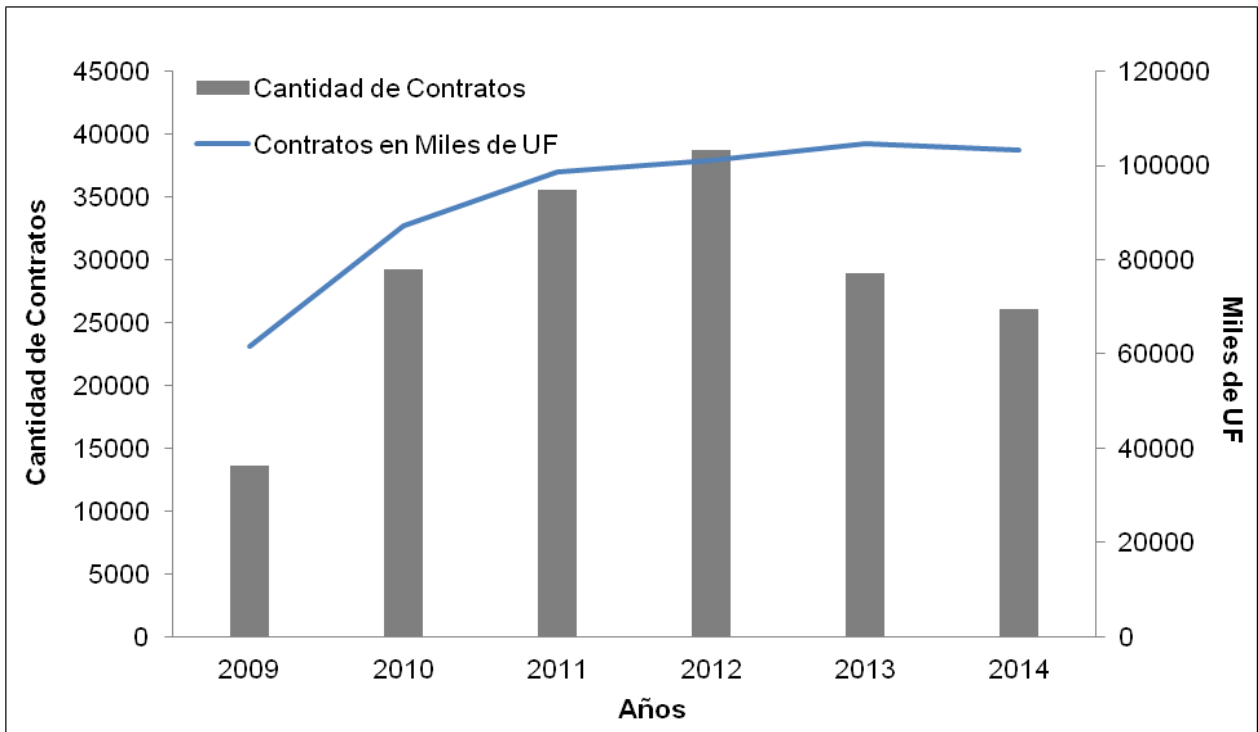
- Contratos pactados con personas domiciliadas en Chile y sobre bienes ubicados dentro del territorio nacional.
- Los bancos no podrán contar con instalaciones ni prestar directamente servicios para la mantención y reparación de los bienes que arrienden.
- En ningún caso los bancos podrán actuar como sociedades inmobiliarias.

---

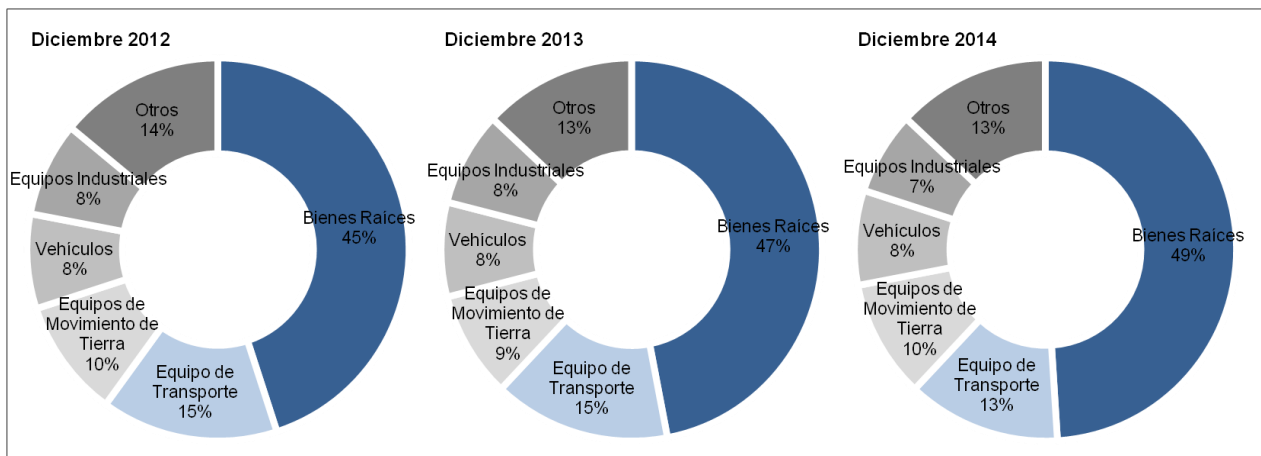
<sup>4</sup> 25/05/2015 [http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma\\_489\\_1.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma_489_1.pdf) [visita en línea]

## 1.1.5 CIFRAS DE LA INDUSTRIA DEL LEASING

A continuación se detallan algunas cifras relevantes de la industria actualizadas al año 2014. Todos los datos mostrados son obtenidos de la Asociación Chilena de Leasing.



**Gráfico 1: Cantidad de contratos Industria Leasing<sup>5</sup>**



**Gráfico 2: Evolución de los bienes en Stock<sup>6</sup>**

<sup>5</sup> 18-08-2015 [http://www.achel.cl/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24&Itemid=39](http://www.achel.cl/site/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=39) [visita en línea]

<sup>6</sup> 18-08-2015 <http://www.progreso.cl/wp-content/uploads/2014/09/Suplemento-Leasing-y-Factoring.pdf> [visita en línea]

## 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 1.2.1 ANTECEDENTES GENERALES DEL PROYECTO

El Leasing ofrece alternativas de financiamiento a mediano y largo plazo, para la adquisición de bienes de capital (muebles e inmuebles), nuevos o usados, con el objetivo de que grandes, medianas y pequeñas empresas puedan invertir, crecer, ampliar y renovar en sus empresas, con el respaldo de una institución financiera confiable.

Particularmente en este proyecto, se indagará en el Departamento de Leasing de un Banco que funciona de manera semi-autónoma ya que posee su propia Área de Operaciones, Legal y Comercial, pero debe responder a los objetivos y estrategias del Banco.

#### 1.2.1.1 CLIENTES Y OPERACIONES LEASING

Los clientes del Departamento de Leasing del Banco estudiado (arrendatarios), se pueden clasificar según el tamaño de las empresas que conforman en 4 grandes Bancas: Banca Corporativa, Banca Grandes Empresas e Inmobiliarias, PYMES y Otras. La clasificación "Otras" incluye a la Banca Privada, Banca Retail y Banca Proveedores, las que han sido agrupadas por su menor volumen.

Actualmente existe alrededor de 11.127 contratos que se distribuyen en las diferentes bancas mostradas a continuación en la Tabla 4.

Banca	Cantidad de Contratos	Porcentaje con respecto al total de Contratos
<b>CORPORATIVO</b>	1.477	13,28%
<b>GRANDES EMPRESAS/ INMOBILIARIAS</b>	6.499	58,41%
<b>PYME</b>	2.613	23,48%
<b>OTRO</b>	538	4,83%
<b>Total general</b>	<b>11.127</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 4: Distribución de Operaciones Leasing por Banca**

El 95,8% del total de los contratos se encuentra en estado "Activo", es decir, los arrendatarios se encuentran actualmente utilizando los bienes en arrendamiento. El resto de los contratos se encuentra en estado "Diferido", es decir, los clientes comenzaron a pagar las rentas respectivas pero aún no utilizan el bien en arrendamiento.

La cantidad de contratos vigentes varía día a día dependiendo de los nuevos contratos que se cursen y de la cantidad de contratos que van finalizando sus respectivos períodos.

Por otra parte, los contratos Leasing también se clasifican según el riesgo que cada cliente signifique para el Banco. Según esta categorización se encuentran los contratos de Categoría A, Categoría B, Categoría C y Categoría D. La categorización se realiza en base al comportamiento de pago del cliente y en base al Mercado Secundario del Bien en arriendo. Las características de los contratos según cada categoría se especifican a continuación en la Tabla 5.<sup>7</sup>

Categoría A	Categoría B	Categoría C	Categoría D
<b>Riesgo Normal</b>	<b>Riesgo Superior al Normal</b>	<b>Pérdida esperada</b>	<b>Pérdida esperada significativa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes que cumplen oportunamente con los pagos y no hay indicios de cambios futuros.</li> <li>• Se requiere conocer la solvencia y flujo de ingresos del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones con algún incumplimiento en los pagos. (Morosidad hasta 60 días en pago de rentas).</li> <li>• Bien en buenas condiciones y con un amplio mercado secundario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos sujetos a prórrogas y reprogramaciones frecuentes.</li> <li>• Contratos en los que no se tiene información financiera del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deterioro del estado financiero del cliente.</li> <li>• Mercado secundario restringido del bien.</li> </ul>

**Tabla 5: Clasificación de Operaciones según riesgo**

Se entiende por “Mercado Secundario de un Bien”, a las posibilidades de venta o recolocación cuando el arrendador recupera el bien en arriendo. En este sentido, el “Mercado Secundario Amplio” de un bien hace referencia a los bienes que se pueden volver a vender fácilmente en el mercado. En esta categoría caben principalmente vehículos nuevos e inmuebles. Por otra parte, el “Mercado Secundario Restringido” hace referencia a los bienes que se venden con mayor dificultad en el mercado. En esta categoría se encuentran principalmente máquinas industriales con características muy específicas.

### **1.2.1.2 OPERACIONES MOROSAS**

Las Operaciones Morosas se definen como cualquier operación, en estado Activo o Diferido, que tenga uno o más días de retraso en el pago de alguna

<sup>7</sup> ORTUZAR SOLAR, Antonio, El contrato Leasing, Editorial Jurídica de Chile, 1990

renta en cualquier período del contrato. Se denominará “Mora de Primera Renta” cuando la renta en mora es la primera del contrato, “Mora 1”, cuando el cliente mantiene una renta en mora y “Mora 2+” cuando el cliente mantiene más de una renta en mora en un contrato.

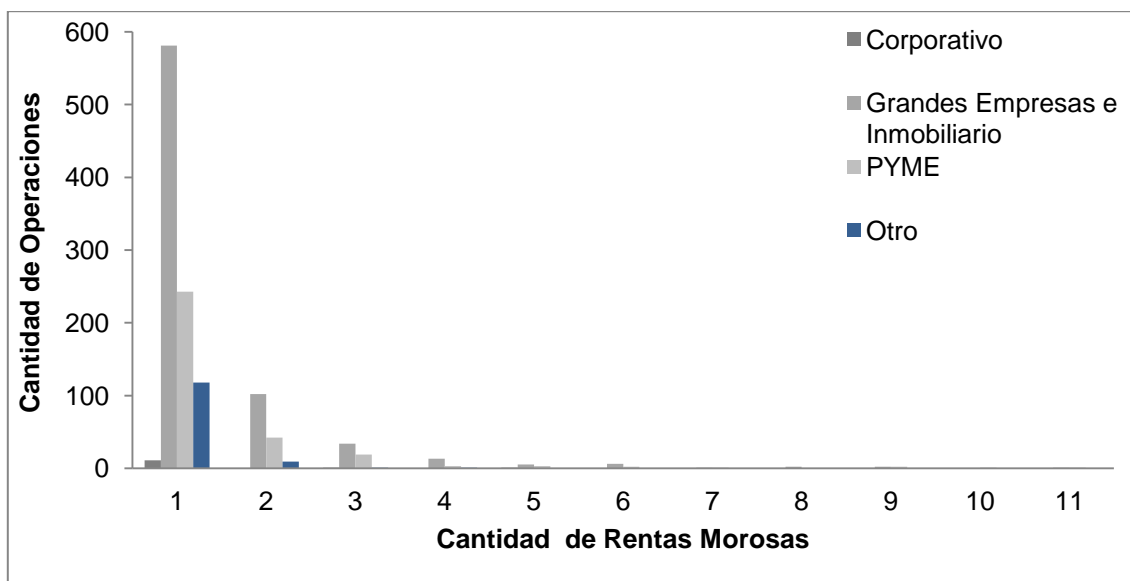
Al comienzo del período de estudio (Septiembre 2014), se contabiliza una cantidad total de 1.212 clientes morosos y 2.099 operaciones morosas, correspondientes a un 18,86% de la cantidad total de contratos Leasing. La cantidad de clientes que mantiene 1 operación morosa, 2 operaciones morosas y más de 2 operaciones morosas se describe a continuación en la Tabla 6.

<b>Cantidad de Operaciones Morosas</b>	<b>Cantidad de Clientes</b>	<b>Porcentaje con respecto al Total de Operaciones Morosas</b>
<b>1 Operación Morosa</b>	953	78,63%
<b>2 Operaciones Morosas</b>	153	12,62%
<b>Más de 2 Operaciones Morosas</b>	106	8,74%
<b>Total de clientes</b>	<b>1.212</b>	<b>100%</b>

**Tabla 6: Cantidad de operaciones morosas por cliente**

El monto en mora equivalente a la cantidad de contratos morosos, corresponde a un valor cercano a los \$8.200 millones de pesos. Este valor representa un 1,31% en relación al stock de contratos al día de la cartera Leasing.

La cantidad de rentas morosas por operación clasificadas por Banca se muestra en el Gráfico 1 y se describen en la Tabla 7.



**Gráfico 3: Cantidad de Rentas Morosas por Operación por Banca**

	Banca Corporativa	Banca Grandes Empresas e Inmobiliarias	Banca PYMES	Otro	Total
1 Renta Morosa	16,8%	29,0%	12,0%	3,7%	<b>61,5%</b>
Entre 2 y 12 Rentas Morosas	0,0%	17,7%	1,8%	8,0%	<b>27,5%</b>
Más de 12 Rentas Morosas	0,0%	6,0%	4,0%	1,0%	<b>11,0%</b>
<b>Total</b>	<b>16,8%</b>	<b>52,7%</b>	<b>17,8%</b>	<b>12,7%</b>	<b>100,0%</b>

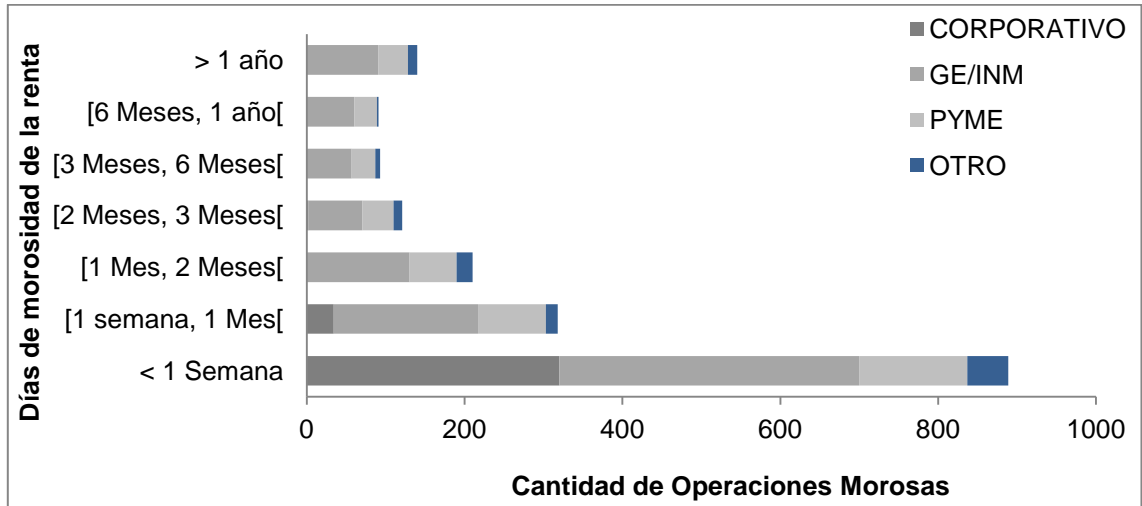
**Tabla 7: Cantidad de Rentas Morosas por Operación por Banca**

En el Gráfico 3, el eje de las abscisas muestra la cantidad de rentas morosas y el eje de las ordenadas muestra la cantidad de operaciones morosas, clasificadas según la Banca a la cual pertenecen. La tabla 7 muestra el detalle en porcentajes de la cantidad de operaciones morosas, clasificadas según la Banca y según la cantidad de rentas morosas que posee la operación. Es posible notar que un 61,5% de las operaciones morosas posee 1 renta morosa. El 11% que representa la cantidad de operaciones que mantienen más de 12 rentas morosas, da cuenta del deterioro de la cartera del Departamento Leasing.

Es importante destacar que una vez que un contrato tiene más de 12 Rentas Morosas este se clasifica como “Contrato Castigado”, donde se toman medidas pertinentes para lograr la finalización del contrato y la recuperación del bien en arriendo.

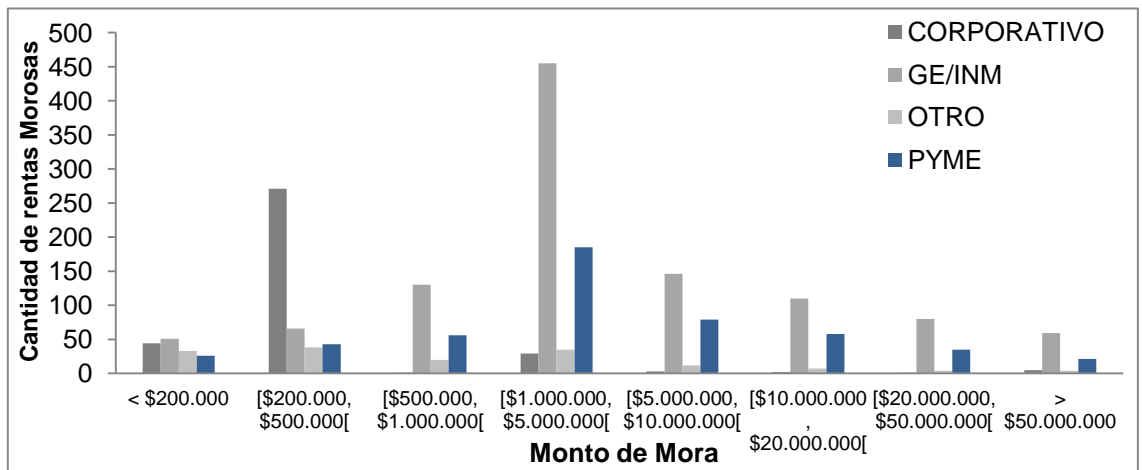


El Gráfico 4 muestra cómo se distribuyen las operaciones morosas según la cantidad de días de morosidad de la renta. Es posible notar que la Banca Corporativa tiene moras de menos de una semana en su mayoría, mientras que no se observa ninguna particularidad en la mora de la Banca Grandes Empresas e Inmobiliarias.



**Gráfico 4: Cantidad de Operaciones según días de morosidad en la Renta**

Por otra parte, las operaciones morosas se pueden clasificar también según el monto de la Renta Morosa. Esta clasificación se muestra de manera clara el Gráfico 5.



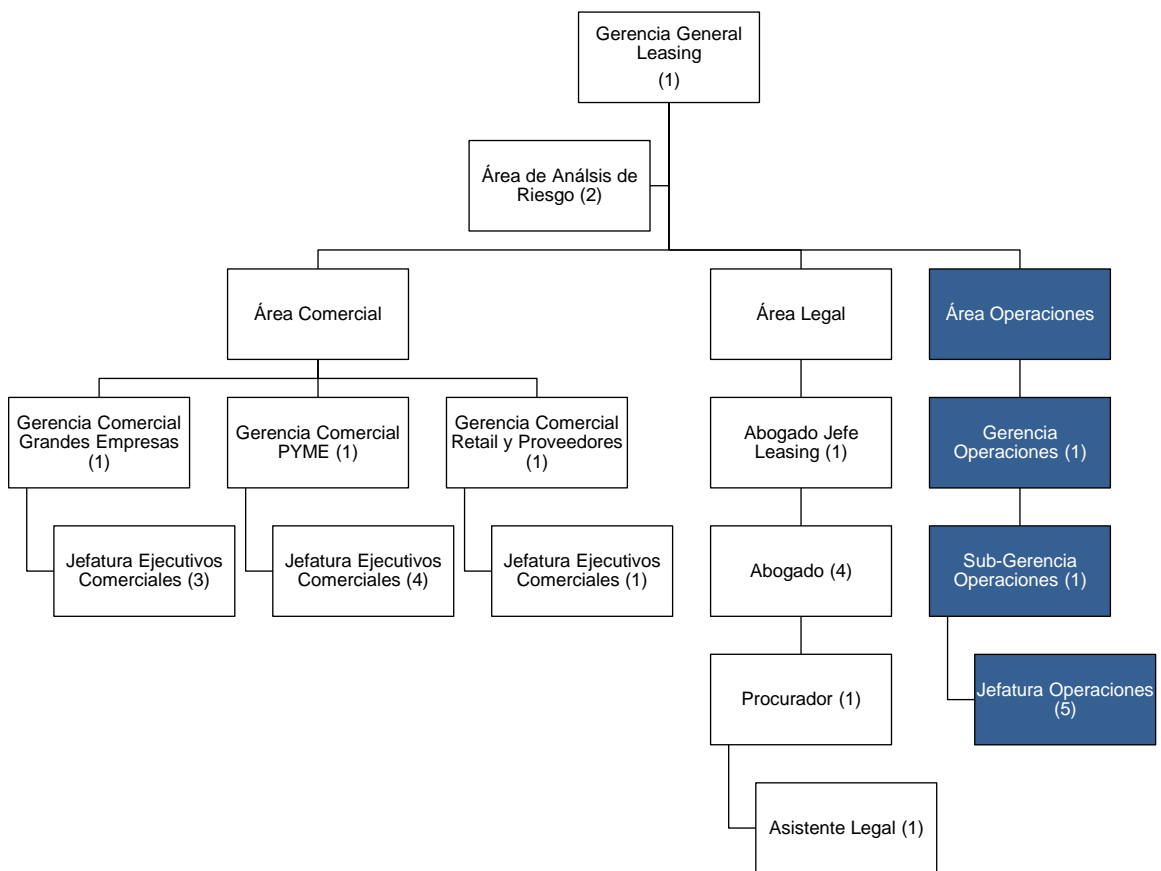
**Gráfico 5: Clasificación de Operaciones según Monto en Mora**

El Gráfico 5 muestra que en una mayor proporción los montos de renta morosa se encuentran en un rango entre \$1.000.000 y \$5.000.000 para las Grandes Empresas e Inmobiliarias, mientras que los montos de las Rentas

Morosas de la Banca Corporativa bordean en su mayoría los \$200.000 y \$500.000.

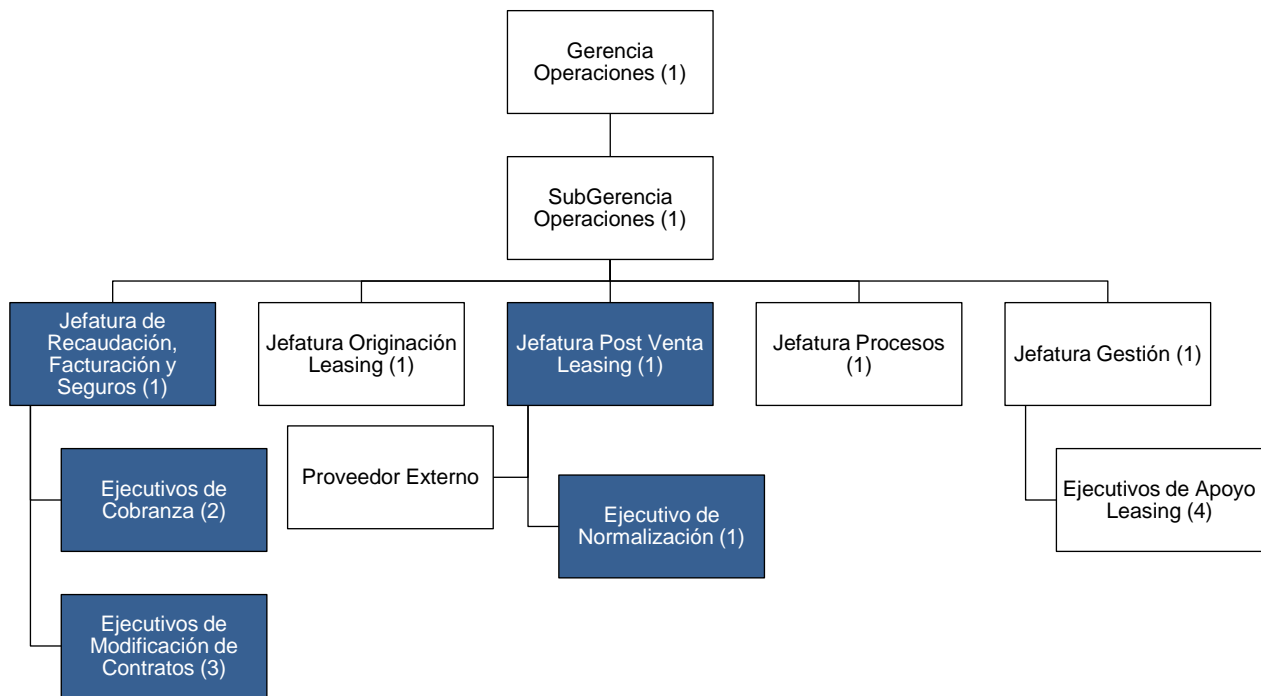
### 1.2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO LEASING

El siguiente diagrama muestra la estructura organizacional del Departamento Leasing del Banco en estudio. Se puede notar claramente las tres grandes áreas responsables de la totalidad de las actividades en el Departamento Leasing del Banco: Área Comercial, Área Legal y Área Operaciones. Se ha destacado el Área de Operaciones ya que en esa Área se insertará el proyecto a desarrollar. Los números entre paréntesis dentro de cada recuadro representan la cantidad de personas que desempeñan el cargo.



**Ilustración 1: Organigrama Departamento Leasing**

A continuación se muestra un acercamiento al Área de Operaciones del departamento Leasing. En el desarrollo del proyecto se analizarán las labores y responsabilidades de tres áreas en particular: Área de Cobranza, Área de Modificación de Contratos y Área de Normalización.



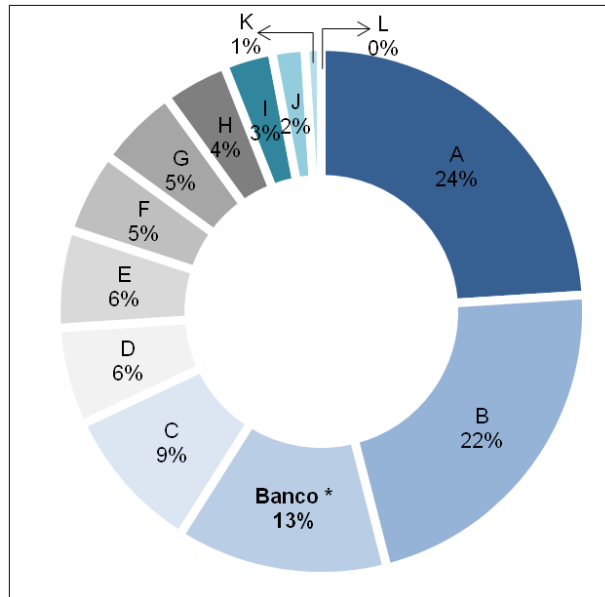
**Ilustración 2: Organigrama Área de Operaciones Leasing**

#### **1.2.1.4 ENTORNO COMPETITIVO**

En relación al entorno competitivo del Banco en estudio, se tienen algunas cifras relevantes que se detallan a continuación.

Según cifras reveladas por la Asociación Chilena de Leasing (ACHEL), existen 13 entidades asociadas a la industria del Leasing, de las cuales 11 corresponden a Bancos y los otros dos corresponden a empresas dedicadas al servicio financiero.

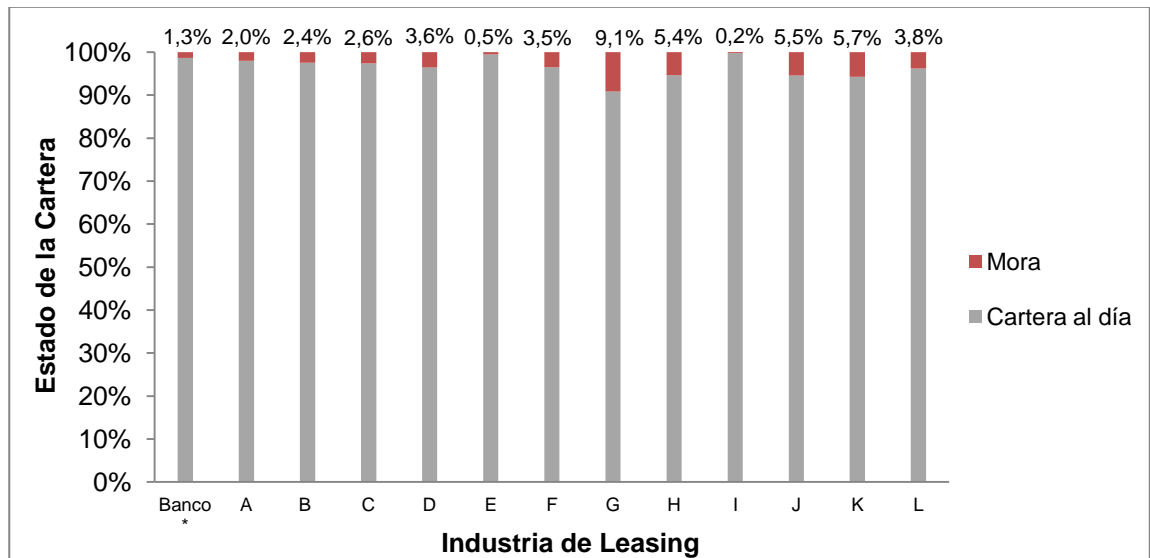
El siguiente gráfico representa la participación de mercado de las 13 entidades que incluyen Operaciones Leasing dentro de su giro, actualizado al mes de Septiembre del año 2014, mes donde se da inicio al proyecto. Se ha denominado “Banco\*” al Banco en estudio, mientras que se ha denominado con las letras desde A a la L a las demás entidades que conforman la competencia.



**Gráfico 6: Participación de Mercado Industria Leasing<sup>8</sup>**

Del gráfico anterior se destacan los Bancos A y B, los cuales se denominan “competencia relevante” por ser entidades que comparten características similares al Banco en estudio, ya sea por el tipo de clientes que atiende y por su similar tamaño.

En relación al estado de la cartera morosa, se tienen los siguientes datos para comparar el Banco en estudio en relación a la competencia.



**Gráfico 7: Estado Cartera Industria del Leasing<sup>9</sup>**

<sup>8</sup> 18-08-2015 [http://www.achel.cl/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24&Itemid=39](http://www.achel.cl/site/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=39)  
[visita en línea]

La confidencialidad de los procesos internos que mantiene la competencia impidió realizar una comparación de las actividades que se realizan en el Banco en estudio con su entorno competitivo más cercano.

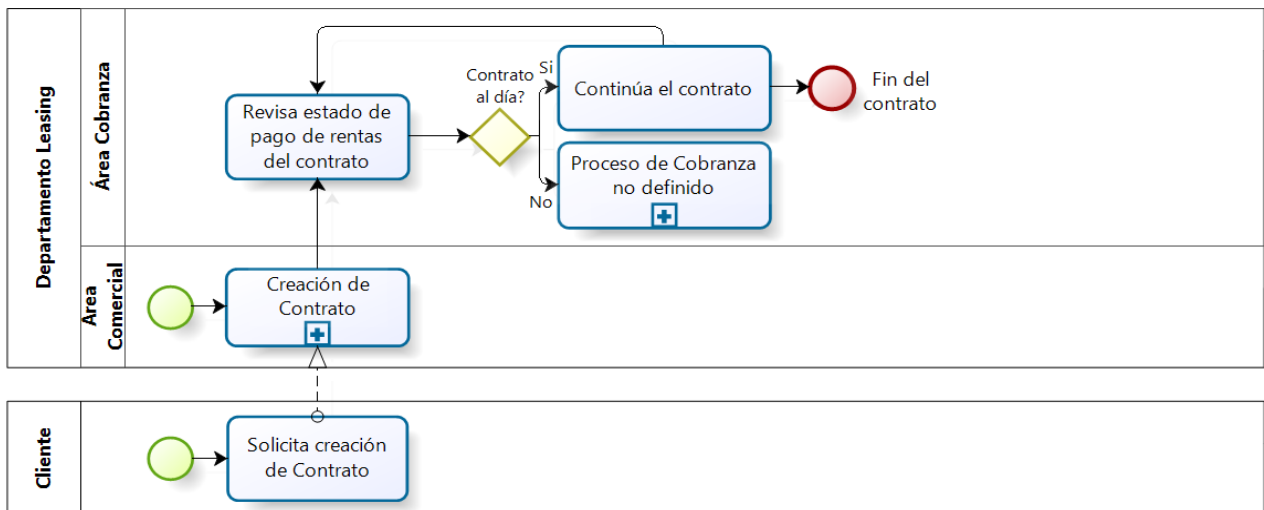
## 1.2.2 JUSTIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto de Memoria que se detallará a continuación está enmarcado dentro del Área de Operaciones del Departamento Leasing.

La principal justificación de la realización del proyecto tiene que ver con la preocupación del Área de Operaciones Leasing por la inexistencia de un control de la cartera morosa y la inexistencia de protocolos para el desarrollo de los procesos involucrados, más aún, no existe un proceso de cobranza definido en el Departamento Leasing.

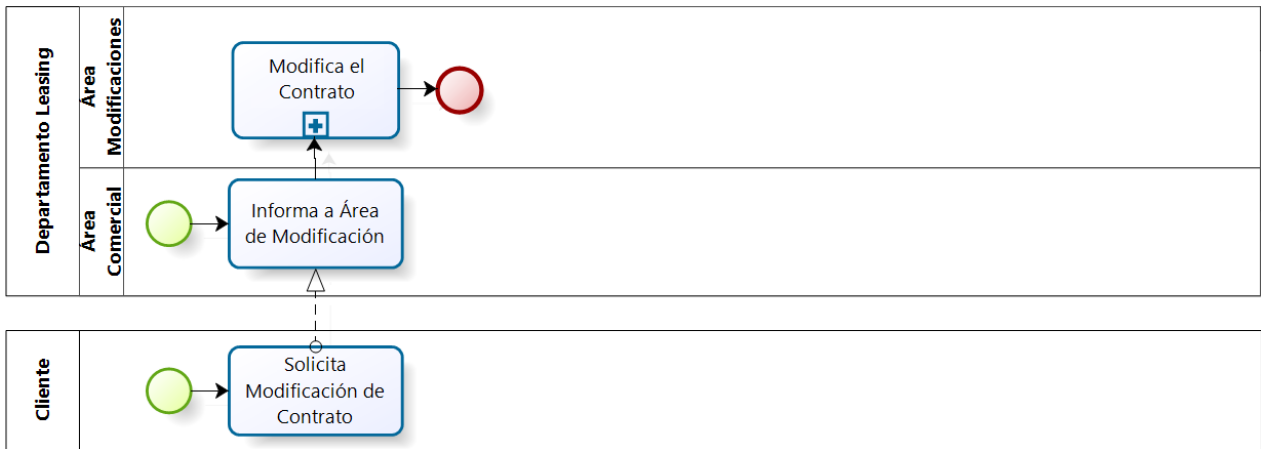
A raíz de esta situación, el siguiente proyecto pretende considerar la situación Morosidad desde tres ámbitos: cobranza oportuna de las Operaciones Morosas, Modificación de Contratos Leasing y Normalización de bienes recuperados, con el objetivo de estandarizar, documentar y mejorar los procesos. Es fundamental lograr la coordinación entre las tres áreas para conseguir la gestión completa y el control de la cartera de clientes Leasing.

A continuación se muestran tres ilustraciones con los macroprocesos de las Áreas de Cobranza, Modificación de Contratos y Normalización. Es posible notar que no existen conexiones entre las diferentes áreas ya que cada una funciona de manera independiente. Esta situación provoca que no se pueda gestionar correctamente la cartera de clientes morosos.

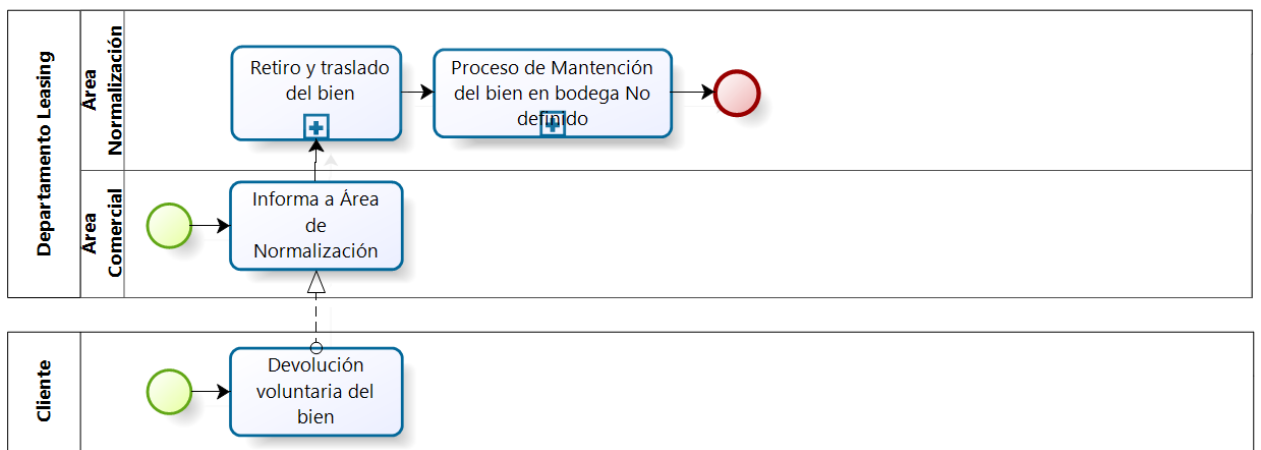


**Ilustración 3: Macroproceso Cobranza Leasing**

<sup>9</sup> 18-08-2015 [http://www.achel.cl/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24&Itemid=39](http://www.achel.cl/site/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=39)  
[visita en línea]



**Ilustración 4: Macroproceso Modificación de Contrato Leasing**



**Ilustración 5: Macroproceso Normalización Leasing**

Actualmente existen procesos que no están definidos formalmente en el Departamento Leasing como se muestra en las Ilustraciones 3 y 5. Por esta razón, la importancia de este proyecto radica en poder estandarizar los procedimientos y detallar los procesos que no tienen definición.

De manera más concreta, se pretende crear protocolos para todos los procesos involucrados, desde la cobranza desde el día uno de mora hasta la recolocación y venta de bienes recuperados, modificando contratos en caso de ser necesario, con el objetivo de que todos los ejecutivos que participan de los procesos lo conozcan y puedan hacer de manera más eficiente su trabajo diario.

Un proyecto de rediseño y estandarización de procesos le permitirá al Departamento de Leasing poder aumentar su eficiencia, eficacia y gestionar el conocimiento que existe en el área de manera de producir mejoras constantes. Además se podrá controlar de manera concreta las mejoras implementadas en el rediseño de cada proceso a través la

creación de estándares de medición que permitan observar el rendimiento de cada área.

Es importante mencionar que el problema que enfrenta el Departamento de Leasing del Banco cuenta con el apoyo de la Subgerencia de Operaciones Leasing y por lo mismo se ha tomado internamente la decisión de subcontratar una empresa externa de call-center que ayudará en la ejecución del Proceso de Cobranza que se diseñe.

### **1.2.3 OBJETIVOS**

A continuación se describen los objetivos planteados para el desarrollo del Proyecto de Memoria. Estos serán fundamentales en la realización del trabajo ya que constituyen el foco y la dirección del proyecto.

#### **1.2.3.1 OBJETIVOS GENERALES**

Se define el objetivo general del proyecto como: “Definir, estructurar y lograr la ejecución integrada de Procesos que involucran la Cobranza desde un día de mora hasta la recolocación o venta de bienes recuperados”.

#### **1.2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para lograr el cumplimiento del Objetivo General planteado, es fundamental que las Áreas de Cobranza, Modificación de Contratos y Normalización de bienes estén en perfecta definición y coordinación. Por esto se plantean Objetivos Específicos para cada área en particular. Estos se describen a continuación.

##### **1.2.3.2.1 Diseñar el proceso de Cobranza temprana y oportuna.**

- Creación de protocolo de cobranza y gestión de mora considerando la integración de un Proveedor Externo.
- Definición de roles.
- Disminución del porcentaje de mora en cantidad de contratos y monto de mora actual.

##### **1.2.3.2.2 Estandarizar el proceso de Modificación de contratos.**

- Creación de protocolo para las simulaciones de Modificaciones de contrato.
- Definición de métricas y reportes.

- Definición de roles.
- Integración del proceso de Modificación de Contratos con el Área de Cobranza como medida de prevención de mora.

#### **1.2.3.2.3 Diseñar el proceso de Control y Seguimiento de Clientes en Normalización.**

- Definición de proceso y gestión de venta/recolocación de bienes recuperados.
- Administración de proceso de mantención de bodegas.
- Creación de instancias tempranas de recuperación de bienes en arriendo para casos de morosidad.

### **1.2.4 ALCANCES, LIMITACIONES Y RESTRICCIONES**

Se ha determinado intervenir solo en las Áreas y subprocesos que permitan el correcto desarrollo y suficiente profundidad del Proyecto, excluyendo Áreas que si bien se relacionan con el cumplimiento del Objetivo General, no podrán ser estudiadas en profundidad.

El alcance del proyecto abarcará las Áreas de Cobranza, específicamente, analizando los estados de mora de los clientes y determinando qué clientes se derivarán al proceso de Cobranza Externo (call-center). Además dentro de los alcances del proyecto se encuentra la creación de un Comité de Cobranza que determinará criterios para las Modificaciones de Contratos de clientes morosos y finalmente, en relación a la Normalización de bienes, el Proyecto abarcará todo el protocolo de recuperación y administración de bienes recuperados, hasta su venta o recolocación.

En todas las Áreas mencionadas se pretende lograr la ejecución y medición de las mejoras implementadas en cada Rediseño de Proceso. Se descartará del proceso todos los aspectos que involucren la creación de contratos (Área Comercial) y algunos aspectos del Área de Operaciones como el servicio de post-venta. Tampoco se estudiará en detalle los procesos internos del Área Legal, que tienen que ver con las actividades particulares realizadas por abogados y procuradores.

Se puede prever que existirán algunas dificultades en el desarrollo del proyecto. Estas se enumeran a continuación.



- Falta de datos para la construcción de indicadores y métricas claves: Es posible notar que el Departamento de Leasing trabaja principalmente con planillas Excel y no mantienen registros de las operaciones que realizan a diario. Por esta razón se optará por tomar muestras en “terreno” de los datos que sean necesarios para la construcción de estos indicadores.
- Resistencia al cambio de los actores involucrados en los procesos: Como se ha mencionado ya, los procesos rediseñados involucrarán un cambio en ciertas actividades, roles y responsabilidades de los Ejecutivos y otros actores que participan en los procesos. Por esta razón, se convierte en una restricción cualquier tipo de resistencia que impida el correcto funcionamiento de las mejoras y cambios propuestos.
- Problemas de coordinación con los tiempos estipulados por la empresa para el desarrollo del proyecto: La empresa donde se encuentra inserto el Proyecto puede contemplar plazos diferentes para la obtención de resultados. Por esto se plantea poder negociar plazos y tiempos para que tanto el desarrollo del Trabajo de Título como el desarrollo del proyecto en la empresa funcionen de manera coordinada.

## **1.2.5 RESULTADOS ESPERADOS**

De acuerdo a los Objetivos Generales y Específicos planteados, se determinan los resultados esperados enfocados en lograr la definición, estructuración y ejecución de los procesos de Cobranza, Modificación de Contrato y Normalización, con el fin de lograr un completo control de la cartera de clientes morosos Leasing. Se plantean resultados esperados de manera más específica para cada Área. Estos se detallan a continuación.

### **1.2.5.1 Resultados esperados para el Área de Cobranza.**

- Desarrollar protocolo claro de cobranza para gestionar la mora en la cartera de clientes Leasing.
- Definir roles y responsabilidades para cada actor parte del proceso de cobranza.
- Lograr la disminución del 18,86% de morosidad en cantidad de contratos y el 1,31% de morosidad en monto de mora al implementar las medidas de mejora.

### **1.2.5.2 Resultados esperados para el Área de Modificación de Contratos.**

- Desarrollar un protocolo para las simulaciones de Modificaciones de contrato.
- Definir sistemas de métricas y reportes que permitan gestionar las actividades que se realizan en el área.
- Definir roles y responsabilidades de los actores involucrados en el proceso de Modificación de Contratos.
- Lograr la comunicación entre las Áreas de Modificación de Contratos y el Área de Cobranza para prevenir que contratos caigan en mora.

### **1.2.5.3 Resultados esperados para el Área de Normalización de Bienes.**

- Definir de un proceso que logre gestionar la venta y recolocación de los bienes que se recuperan.
- Definir de un sistema de control y mantención de los bienes en bodegas.
- Creación de instancias de recuperación de bienes temprana y efectiva en clientes morosos.

# **CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA**

En esta sección se definirán algunos conceptos necesarios para entender donde se enmarca el Proyecto y posteriormente se dará a conocer la metodología necesaria para su desarrollo.

## **2.1 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1.1 REDISEÑO DE PROCESOS**

#### **2.1.1.1 CONCEPTO DE REDISEÑO DE PROCESOS**

Se entiende por Proceso como un conjunto de tareas relacionadas lógicamente para llevar a cabo y desarrollar una tarea específica<sup>10</sup>.

El rediseño de procesos, implica hacer cambios en los procesos dentro de una empresa u organización, los cuales son calificados como críticos con el fin de mejorar su desempeño y a su vez incrementar la satisfacción percibida en el servicio al cliente y en la organización misma.

Un enfoque importante en el rediseño de procesos consiste en examinar los procesos actuales de una empresa y desarrollar las mejoras necesarias, con el objetivo de aumentar la efectividad de los procesos, mejorar la eficiencia de los procesos de negocio y enfrentar de mejor manera la competitividad de la industria. Estos objetivos pueden notarse de manera concreta en la mejora y aumento de rapidez de respuesta, disminución de costos y tiempos, mejoras en servicios y productos, cambio y mejoras en la cultura organizacional, entre otros beneficios.

Es fundamental mencionar que los factores que impulsan un rediseño de procesos son múltiples, donde los más importantes corresponden a cambios en las expectativas, cambios del mercado, cambios y desafíos de la competencia, existencia y desarrollo de nuevas técnicas y tecnologías, entre otros factores. Por lo mismo, un rediseño de procesos implicará simplificar procesos, observar el entorno de la compañía, conocer las necesidades de los clientes, pero

---

<sup>10</sup> LOWENTHAL, Jeffrey. Definición y análisis de un proceso de negocios/ Una guía breve de Six Sigma, editorial Panorama, México, 2005

siempre manteniendo como foco la misión de la compañía para lograr cumplir con los objetivos propuestos<sup>11</sup>.

### **2.1.1.2 HERRAMIENTAS PARA LA REALIZACIÓN DE UN REDISEÑO DE PROCESOS**

Existe una serie de herramientas que se utilizan para realizar un rediseño de procesos, entre ellas se puede encontrar: *UML Activity Program*, *Activity-Decision Flow*, BPMN y otras. A continuación se detallará una de ellas que destaca por su frecuencia en uso, simplicidad y utilidad.

BPMN, *Business Process Modeling Notation*, es una notación gráfica que describe la lógica de las etapas de un proceso de Negocio. Esta notación fue diseñada con el objetivo de coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes.

BPMN entrega un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. La simplicidad del BPMN permite que cualquier actor participante en un flujo de proceso sea capaz de entender y visualizar por completo el proceso del cual es parte.

BPMN posee cuatro categorías de elementos para el rediseño de procesos, estos son: artefactos, objetos de conexión, objetos de flujo y swimlanes. A continuación se describe de manera breve cada uno de ellos:

- **Artefactos:** Los artefactos se clasifican en tres categorías. La primera categoría corresponde a los Objetos de Dato, es decir, datos producidos por las propias actividades. La segunda categoría corresponde a los Grupos, los que agrupan visualmente los elementos del proceso. Por último se encuentran las Anotaciones, las que permiten colocar información extra dentro del flujo para clarificar aspectos.
- **Objetos de Conexión:** Se clasifican en Flujos de Secuencia, Flujo de Mensaje y Objetos de Asociación. Los Flujos de Secuencia que determinan el orden en que se ejecutan los procesos en un flujo. Los flujos de Mensaje presentan el orden que siguen los mensajes dentro del flujo. Los Objetos de Asociación se utilizan para enlazar textos, datos y Artefactos con los Objetos de Flujo.
- **Objetos de Flujo:** Se pueden clasificar en Tareas, las que hacen referencia a cualquier tipo de actividad dentro del proceso. Los Subprocesos, son aquellos

---

<sup>11</sup> 21/03/2015 <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=j5EQCr4GYDXX2r09FRW0> [visita en línea]

procesos que están conformados por actividades o Tareas. Las Decisiones, que indican que los flujos pueden tomar dos o más caminos, o pueden fusionarse en ciertos casos. Por último se encuentran los Eventos, que hacen referencia a las etapas de inicio, intermedio o final del proceso diseñado.

- Swimlanes: Estos se clasifican en Pool y Lane, donde Pool hace referencia a un actor de un proceso y Lane es una subdivisión dentro de un Pool<sup>12</sup>.

### **2.1.1.3 METODOLOGÍAS PARA LA REALIZACIÓN DE UN REDISEÑO DE PROCESOS**

Existe un gran número de Metodologías descritas por diferentes autores que permiten realizar un rediseño de procesos. A continuación se enunciará una metodología en particular que se ajusta al rediseño que se quiere implementar en este Proyecto.

#### **2.1.1.3.1 DMAIC (DEFINIR – MEDIR – ANALIZAR - MEJORAR – CONTROLAR)**

Es una metodología utilizada para mejorar y optimizar procesos ya existentes. La metodología se basa en 5 pasos que se describen de manera breve a continuación<sup>13</sup>:

- Definir: En esta primera etapa de la metodología se pretende definir objetivos y métricas de mejora de procesos que son consistentes con los requerimientos del cliente y del área al cual se está atendiendo. Además se pretende en esta etapa detectar las potenciales oportunidades de mejora y definir las estrategias del negocio.
- Medir: Consiste en medir los aspectos claves del proceso actual y recolectar los datos relevantes. Identificar las variables críticas de entrada KPIV's (Key Process Input Variables) en cada uno de los procesos de análisis y que tengan influencia en las variables críticas de salidas KPOV's (Key Process Output Variables).
- Analizar: Pretende analizar los datos para verificar las relaciones causa-efecto. Determinar las relaciones que existen entre las variables de entrada y las de salida.

---

<sup>12</sup> WHITE, Stephen, Introduction to BPMN, BPTrends, July, 2004

<sup>13</sup> 13/05/2015 <http://www.dmaictools.com/> [visita en línea]

- **Mejorar:** Consiste en rediseñar los procesos para mejorar y optimizar. Se basa en el análisis de los datos usando técnicas como diseño de experimentos y estudios estadísticos. Esta etapa también involucra definir las estrategias para lograr cambios en el desempeño y las definiciones de las claves para la implementación de una mejora.
- **Controlar:** Pretende asegurar que ninguna desviación del objetivo ocurra. Se recomienda levantar planes piloto que permitan analizar las capacidades y el funcionamiento de las mejoras implementadas.

## **2.2 METODOLOGÍA Y PLAZOS ESTIPULADOS**

### **2.2.1 METODOLOGÍA**

Para el desarrollo del Proyecto se pretende utilizar una adaptación de la metodología DMAIC. La metodología DMAIC permite rediseñar procesos a partir de procesos ya existentes. Se ha adaptado la metodología con el fin de ajustarla de manera perfecta al cumplimiento y desarrollo de los objetivos propuestos. La metodología propuesta consiste en tres etapas las que se describen a continuación.

#### **2.2.1.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

El propósito de esta etapa es determinar el diagnóstico actual de una parte del Área de Operaciones del Departamento de Leasing, es decir, determinar la situación actual de las Áreas que se abarcarán en el proyecto. El Levantamiento de Procesos se llevará a cabo a través de una investigación profunda de las Áreas, analizando los datos disponibles y realizando entrevistas a los actores involucrados en los procesos.

Al término de la etapa de Levantamiento de Procesos se debe poder describir y cuantificar con indicadores y métricas claras la situación actual de las Áreas de Cobranzas, Modificación de Contratos y Normalización de bienes recuperados. Además se debe lograr identificar las oportunidades de mejora en los procesos levantados.

#### **2.2.1.2 PLANTEAMIENTO DE MEJORAS**

Una vez realizado el Levantamiento de Procesos se pretende detectar oportunidades de mejoras tanto inmediatas como a mediano plazo. Se tomarán medidas inmediatas de ciertas oportunidades y se diseñarán mejoras para ser ejecutadas en la siguiente etapa.

### 2.2.1.3 DESARROLLO DE PLAN PILOTO

En esta etapa se pretende implementar el plan piloto diseñado en la etapa anterior y evaluar las implicancias que tiene esta implementación. Es necesario cuantificar y analizar las métricas obtenidas en el rediseño del proceso con las mejoras implementadas.

### 2.2.2 PLAZOS ESTIPULADOS

La realización de este Proyecto se realizará en un periodo de 9 meses aproximadamente, según lo acordado con la empresa. A continuación se muestra la Carta Gantt que detalla los tiempos estipulados para cada etapa del proyecto y las fechas de inicio y fin del proyecto. Al final de cada etapa se contemplan tiempos destinados a la documentación de todo el trabajo realizado.



Ilustración 6: Carta Gantt

# **CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

Como ya se ha mencionado en el capítulo 2 sección 2.2.1 (Metodología), en el presente Proyecto se aplicará una adaptación de la metodología DMAIC, con el objetivo que esta se ajuste de manera perfecta al cumplimiento de los objetivos que se quieren lograr.

A continuación se detallarán las tres etapas planteadas (Levantamiento de Procesos, Definición de Mejoras e Implementación de un plan piloto) para cada Área de estudio. Adicionalmente se estudiarán indicadores en cada etapa que permitirán cuantificar el estado actual de los procesos y las mejoras implementadas.

## **3.1 PRIMERA ETAPA: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

El propósito de esta etapa es obtener un diagnóstico real y confiable de la situación en las Áreas involucradas en los procesos que comprende el Proyecto.

El levantamiento de procesos se logró en base a entrevistas y conversaciones con Operarios, Jefes de Área y Gerentes sobre el funcionamiento y las labores de cada Área, y al análisis de las bases de datos que arroja el sistema en relación al estado de los contratos de los clientes Leasing. Una vez realizado el diagnóstico y levantamiento de las áreas se confirmó la información recopilada obteniendo el Visto Bueno de todos los actores involucrados hasta lograr diagramar la situación. Adicionalmente, se incluyeron todas las métricas encontradas con el fin de cuantificar la situación y poder medir las mejoras cuando se implementen en la etapa 3 del Proyecto.

A continuación se describe el funcionamiento y dinámicas de los procesos hasta el período anterior al inicio del Proyecto de rediseño. Se detallará cada proceso en forma independiente, analizando actores, responsables y responsabilidades.

### **3.1.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESO DE COBRANZA**

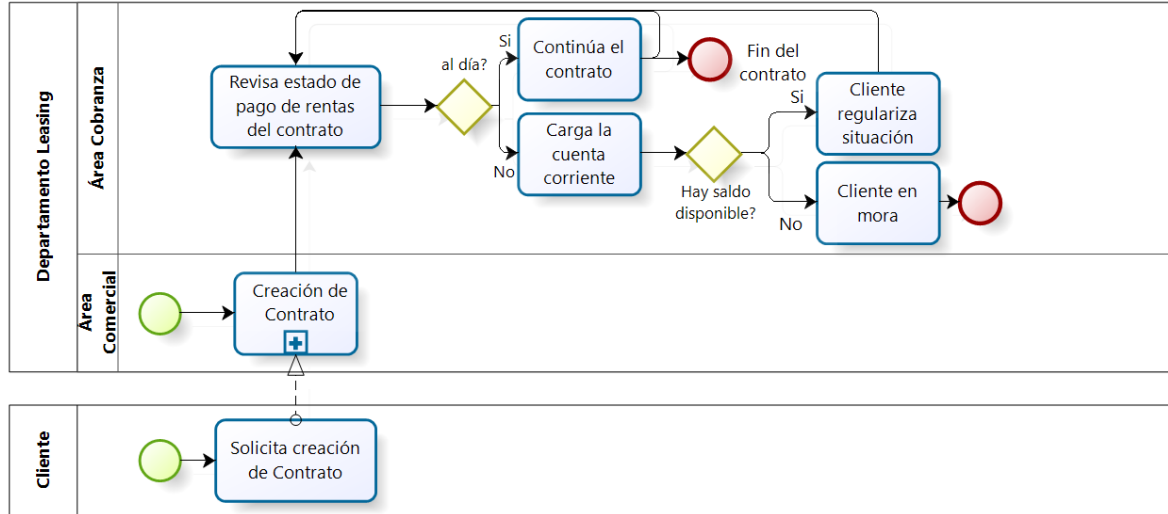
#### **3.1.1.1 DETALLE DE PROCESO DE COBRANZA**

La cobranza es un proceso fundamental en la industria del Leasing ya que es la única herramienta que tiene el Banco para mantener el control de la cartera, de sus clientes y de sus bienes en arriendo. Un alto porcentaje (81,14%) de los



contratos Leasing mantienen sus rentas al día, pero existe un porcentaje importante (18,86%) que no las mantiene.

A continuación en la Ilustración 7 se muestra un diagrama detallado del proceso de Cobranza que se llevaba a cabo al inicio del período del proyecto.



**Ilustración 7: Proceso de Cobranza Leasing**

Al indagar en el Proceso de Cobranza dentro del banco en estudio, es posible notar que este no existe como tal. Es decir, no existe un área organizada que se preocupe de controlar la cartera morosa de los clientes Leasing. El Área de Cobranza existente se dedica principalmente a revisar el estado del pago de las rentas de los clientes. Cuando un cliente se encuentra con rentas pendientes de pago, el Área de Cobranza carga a la cuenta corriente del cliente el monto impago. De no haber saldo suficiente para el pago de la renta, no existen gestiones de cobranza que permitan controlar la cartera morosa.

Al comienzo del estudio en la empresa, se determina un índice de morosidad de un 18,86% en la cantidad de contratos Leasing, el cual es controlado exclusivamente por los Ejecutivos Comerciales Leasing, quienes debieran enfocar sus recursos en la venta y la creación de contratos, y no en el cobro de las cuotas. Cabe destacar la desinformación de los Ejecutivos Comerciales Leasing sobre los contratos realizados. Una vez que un contrato es cursado, el Ejecutivo Comercial Leasing prácticamente pierde el contacto con el cliente y no se entera cuando este cae en mora.

La falta de definición de este proceso dentro del Departamento de Leasing conlleva a que exista un 10,3% de la cantidad total de contratos que se encuentren en estado castigado, es decir, contratos que tienen más de 12 rentas morosas para el caso de los bienes muebles, o 24 rentas morosas para los

bienes inmuebles. Estos contratos se encontraban sin ser gestionados al inicio del período de estudio y en caso de ser vehículos, se encontraban circulando con el nombre de la empresa y sin seguros asociados, lo que constituye un alto riesgo para el Banco, sobretodo en el caso de siniestro.

### **3.1.1.2 INDICADORES ÁREA DE COBRANZA**

Como se indicó anteriormente, el Área de Cobranza en particular no estaba formalmente definida en el Departamento de Leasing. Por lo tanto, no existen indicadores iniciales que analizar en esta sección. El único indicador relevante en este aspecto corresponde al porcentaje de contratos morosos en relación a la cantidad de total de contratos, valor que equivale a una 18,86%.

### **3.1.1.3 DIAGNÓSTICO ÁREA DE COBRANZA**

El diagnóstico obtenido de las Áreas corresponde a las conclusiones obtenidas luego de estudiar los procesos y analizar sus indicadores actuales. El diagnóstico realizado permite idear mejoras y detectar en qué partes del proceso es posible aplicar maniobras que logren optimizar las métricas que se tienen.

Una vez analizada el Área de Cobranza es posible tener una idea clara de los principales problemas que enfrenta esta Área del Departamento Leasing. A continuación se enumeran las conclusiones obtenidas después de la primera etapa de Levantamiento de Procesos.

- El Área de Cobranza no está definida como tal. No existen responsables de mantener el control de la cartera morosa en el Departamento de Leasing. Es importante destacar que frente a esta situación el Banco decide contratar un Proveedor Externo (Call Center) que facilite las labores de cobranza que en este momento no se han realizado.
- Es necesario asignar responsables y responsabilidades que mantengan el control de la mora en el Departamento de Leasing.
- El índice de morosidad presente en la actual cartera Leasing es producto de la falta de gestión sobre estos casos.

## **3.1.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESO DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS**

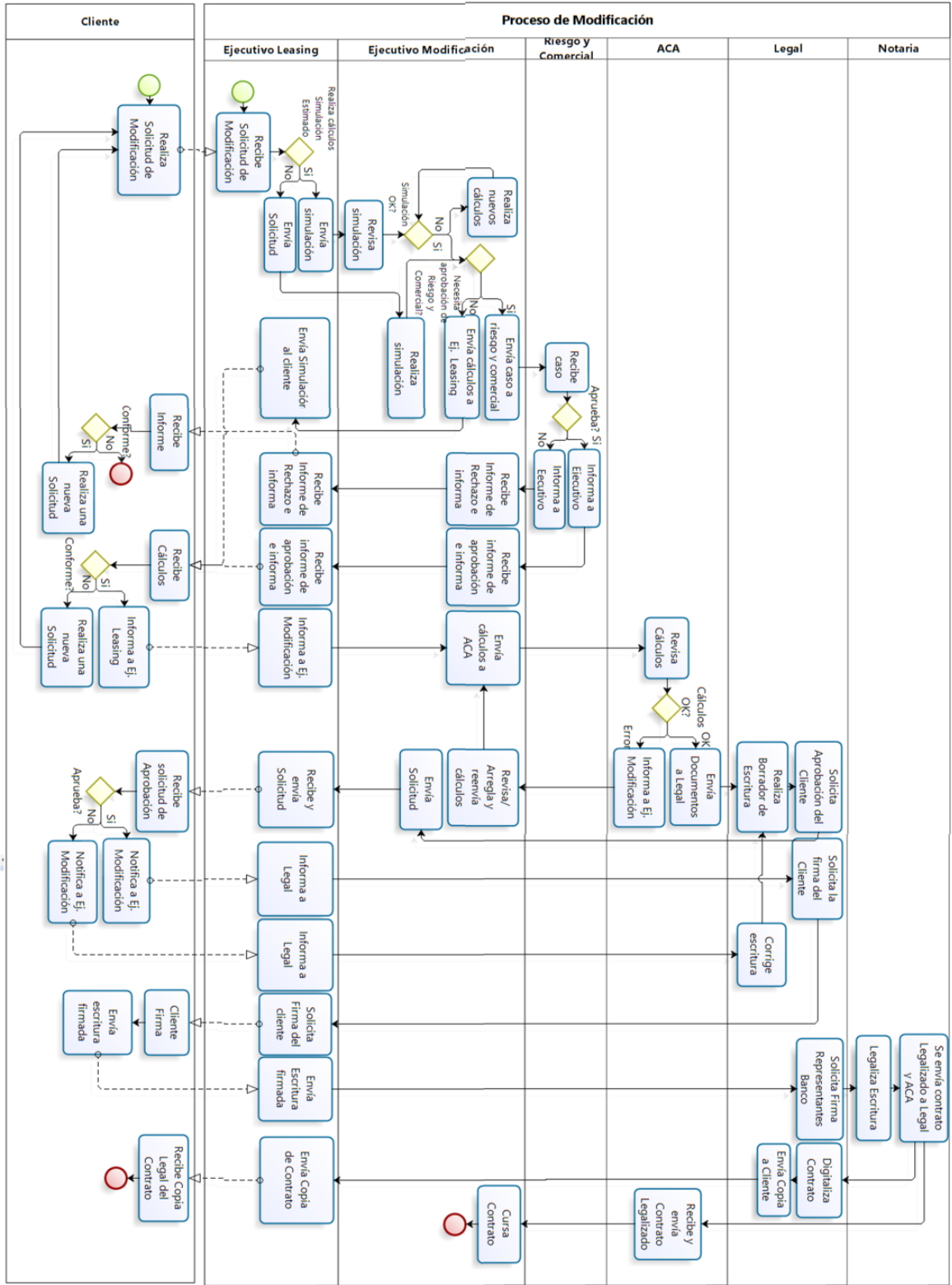
### **3.1.2.1 DETALLE DE PROCESO DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS**

Las modificaciones de contrato son solicitudes hechas por los clientes cuando requieren cualquier tipo de cambio en su contrato. Las modificaciones de contrato se pueden clasificar en Modificaciones Express y Modificaciones Genéricas. La diferencia entre ambas es que las Modificaciones Genéricas involucran un cambio en las condiciones del contrato, mientras que las Modificaciones Express no.

Existen alrededor de 13 tipos diferentes de Modificaciones donde se destacan la Resciliación de Contrato, Cambio de comprador, Declaración por fusión o absorción, Cambio de fechas de vencimiento de rentas, Cesión de contrato con o sin cambio de condiciones, Diferencias en el valor a financiar, Prepagos parciales, Prepagos totales, Refinanciamiento, Fusión de contratos, entre otras. Además de todas las combinaciones entre modificaciones posibles.

El tipo de Modificación más requerida por los clientes son las modificaciones por Prepagos Totales, donde el cliente, antes de finalizar su contrato, solicita cancelar todas las cuotas restantes de su contrato y quedarse con el bien en arriendo. El monto a pagar por el cliente corresponde a la sumatoria de rentas faltantes por pagar más todos los gastos o déficit que puedan involucrarse en el contrato, ya sean multas, gastos TAG impagos, etc.

El proceso de Modificación de Contratos es un proceso que es llevado a cabo por 3 Ejecutivos de Modificación, quienes dependen directamente de un Jefe de Recaudación, Facturación y Seguros, quienes reciben diariamente solicitudes desde los Ejecutivos Comerciales Leasing, las que fueron canalizadas desde los requerimientos de los clientes. El proceso es bastante largo e involucra a gran cantidad de actores. El detalle se encuentra a continuación en la Ilustración 8.



**Ilustración 8: Proceso Modificación de Contratos**

El proceso se inicia como se indica en la Ilustración 8, con la solicitud del cliente quien se contacta directamente con su Ejecutivo Commercial Leasing. El Ejecutivo

Comercial Leasing debe reunir toda la documentación necesaria para realizar las modificaciones. Esta documentación será diferente dependiendo del tipo de modificación que se desee realizar. Además, el Ejecutivo Comercial Leasing puede realizar una simulación manual de la modificación, para facilitar las labores del Ejecutivo de Modificación, o pudiendo no hacerlo. En cualquiera de los dos casos el Ejecutivo Comercial Leasing envía el requerimiento de Modificación o su simulación de Modificación directamente al Ejecutivo de Modificación a través de un sistema workflow, el cual se ha implementado recientemente, por lo que es poco familiarizado para los Ejecutivos. El Ejecutivo de Modificaciones, según el tipo de modificación que se trate, realizará los cálculos pertinentes en caso de ser necesario un reajuste de tasas, reajuste de cuotas, etc. Los cálculos son enviados al Área de Riesgo y Comercial quienes entregan la aprobación o rechazo de las condiciones del nuevo contrato, evaluando el caso desde el punto de vista del riesgo que implique para el Banco, según la situación actual del cliente (análisis de sus últimos flujos, protestos, infracciones laborales, etc.). En caso de ser aceptada la propuesta del nuevo contrato por el Área de Riesgo y Comercial, se informará al Ejecutivo de Modificaciones quién deberá enviar los cálculos realizados al Área de Revisión (ACA) quienes se encargan de cerciorar el trabajo realizado por los Ejecutivos de Modificación. De no ser aprobados por el Área de Riesgo y Comercial, es necesario informarle al cliente a través del Ejecutivo Comercial Leasing.

Por otro lado, si los cálculos y las condiciones del nuevo contrato son aprobados por el ACA, se enviará el caso al Área Legal quien realiza un borrador de la escritura, la cual necesita ser enviada al cliente en búsqueda de su aprobación. Si es aprobada por el cliente, el Área Legal creará un borrador del contrato original, la cual debe ser aprobada por el cliente antes de realizarse el documento definitivo. Con las respectivas aprobaciones se solicita la firma tanto del representante legal del Banco como del cliente para luego ser enviada a Notaria.

Cuando se obtienen ambas firmas, el Área de Modificación de Contratos puede cursar en el sistema la operación, esto es, cambiar el número de contrato en el sistema y cambiar las nuevas condiciones acordadas. Finalmente se le hace llegar al cliente una copia del contrato original.

Es importante destacar que se implementó recientemente en el Área de Modificaciones un sistema que permite ingresar las solicitudes de modificación y que permite que los actores involucrados en el proceso puedan monitorear en qué parte del proceso se encuentra la solicitud. Sin embargo este sistema es reciente y aun no es utilizado en su totalidad por los Ejecutivos respectivos.

### 3.1.2.2 INDICADORES ÁREA DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS

Todos los indicadores que se presentan a continuación corresponden a datos actualizados a la fecha de inicio del Proyecto en el Departamento de Operaciones Leasing. En muchos casos se podrá notar que ciertos indicadores fundamentales para la medición de objetivos no existen, por lo que será necesario construirlos para lograr los objetivos propuestos.

Es imposible tener la certeza de la cantidad de Modificaciones de Contratos que se realizan y la duración del proceso de curse de una modificación. Sin embargo, un sencillo catastro realizado por el Subgerente del Departamento de Operaciones Leasing indica que el tiempo de gestión es aproximadamente 40 días. Este valor es referencial, ya que fue obtenido con una muestra muy pequeña (20 casos) y los respaldos que se tienen para su obtención son correos electrónicos.

Por otro lado, fue posible obtener otra aproximación más cercana a los tiempos y cantidad de modificaciones que se realizan gracias a los registros manuales de uno de los Ejecutivos de Modificación, quien durante los meses de Febrero a Junio 2014 registró todas las operaciones que cursaba. De estos registros se obtienen algunas conclusiones importantes que se señalan a continuación.

- Durante los 6 meses de registros se realizaron 449 operaciones de modificación de contratos. En promedio un Ejecutivo de Modificación recibe 4,6 solicitudes de Modificación de Contratos diariamente.
- De las modificaciones solicitadas, el 43,3% corresponde al tipo Prepago Total (Ver Gráfico 8).
- Se tiene el registro del tiempo que tardan 220 operaciones desde que llega la solicitud al Ejecutivo de Modificación proveniente del Ejecutivo Comercial Leasing hasta que es presentada al ACA. Los promedios en duración se muestran por tipo de Modificación en el Gráfico 9 adjunto. No existen registros de los 229 casos restantes o simplemente nunca fueron cursados, es decir, se realizó la solicitud, y la operación quedó detenida en alguna etapa del proceso y nunca se llevó a cabo. Con los datos obtenidos no ha sido posible determinar en qué etapa del procesos quedaron detenidas las operaciones.
- Se tiene el registro de los días de ingreso de las Modificaciones para 449 casos. Se observan peaks a finales de mes los que se producen por un único cliente que actualmente posee un convenio con el Banco. Este cliente en particular mantiene aproximadamente 973 contratos activos con el Departamento de

Leasing, de los cuales prepaga un promedio de 30 contratos cada final de mes. Los detalles de la cantidad de modificaciones diarias se puede apreciar en el Gráfico 10.

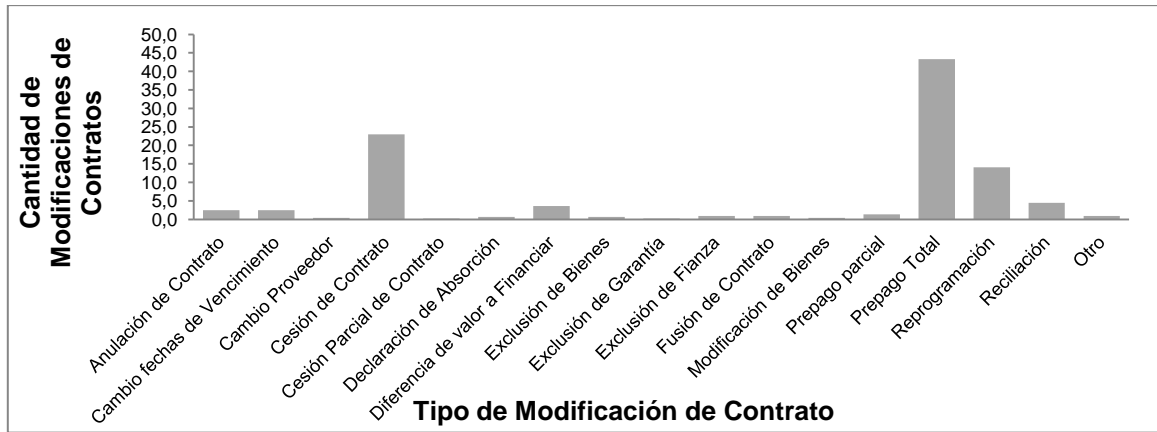


Gráfico 8: Cantidad de Modificaciones clasificadas por tipo.

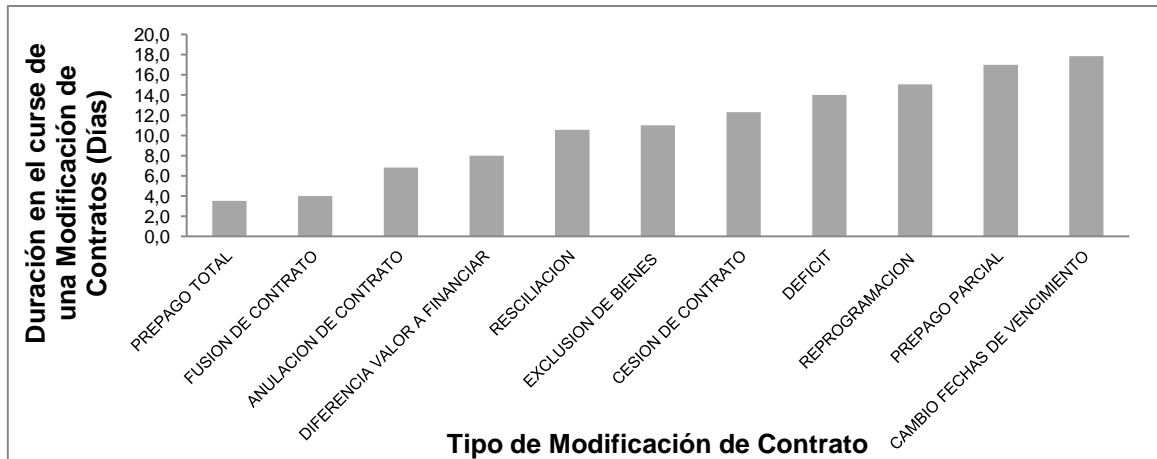


Gráfico 9: Duración de Modificaciones de Contrato (Días)

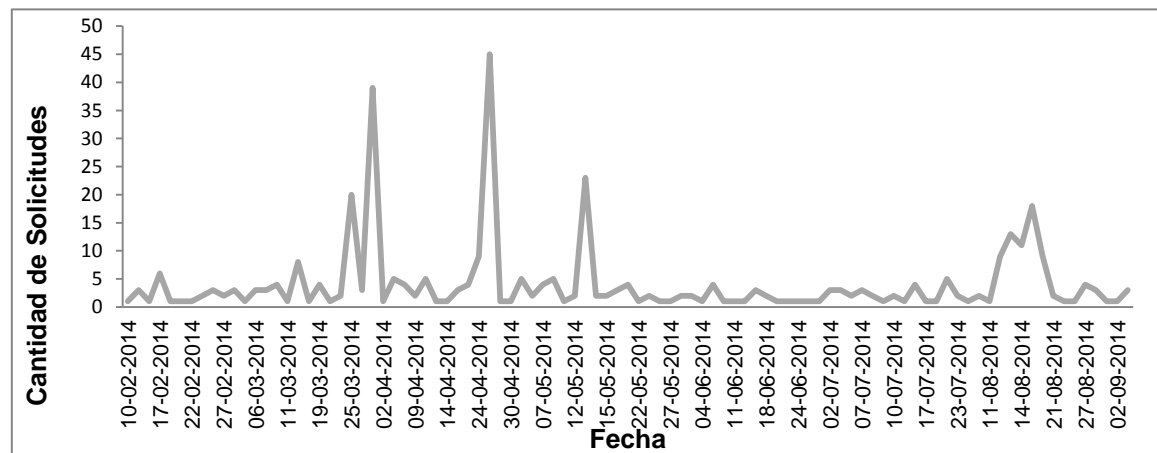


Gráfico 10: Cantidad de Solicitudes por día

### **3.1.2.3 DIAGNÓSTICO ÁREA DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS**

Es posible notar que el proceso de Modificación de Contratos requiere de la participación de muchos actores los que necesitan estar en perfecta coordinación para que el proceso se desarrolle de manera continua y fluida. Sin embargo, esto no ocurre ya que existen informalidades en el proceso que impiden que la cadena funcione de manera correcta. A continuación se detallan las principales conclusiones obtenidas luego de realizado el Levantamiento de procesos.

- Existen aspectos del proceso de Modificación de Contratos que no están correctamente determinados, por ejemplo, no se ha definido correctamente qué actor es el responsable de realizar las simulaciones de Modificación de Contratos. Además, existen etapas del proceso que no se justifican porque no agregan ningún valor al flujo, como lo es la creación de un borrador previo a la escritura, el que debe ser aprobado por el cliente, al igual que la creación de la escritura original.
- Existen solicitudes que no están siendo ingresadas al sistema, por lo que se pierden las prioridades al cursar las operaciones. Esta situación ocurre cuando se generan solicitudes informales donde se mantiene comunicación directa entre Ejecutivos Comerciales Leasing y Ejecutivos de Modificación, perdiendo la formalidad en la transmisión de las solicitudes. No se mantienen métricas claras ni reportes de las acciones que se realizan.
- Los ejecutivos, al solicitar una modificación al Ejecutivo de Modificaciones no conocen la documentación necesaria requerida para cursar una determinada modificación, es decir, no tienen claridad acerca de sus roles dentro de una solicitud de Modificación de contratos. Por esta razón, se produce una pérdida importante de tiempo ya que al no recibir toda la documentación la operación debe ser rechazada y comenzar nuevamente.
- El Área de Modificaciones de Contratos se encuentra funcionando de manera completamente independiente en relación al Área de Cobranza.

### **3.1.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESO DE NORMALIZACIÓN DE BIENES**

#### **3.1.3.1 DETALLE PROCESO DE NORMALIZACIÓN DE BIENES**

El proceso de Normalización de bienes recuperados tiene los objetivos de gestionar de manera temprana la recuperación de bienes en arriendo para proceder de manera eficaz a la venta o recolocación de estos. El Área de Normalización se compone de una persona que se encarga de gestionar y



coordinar las acciones entre el Área de Operaciones Leasing y un Proveedor externo.

Existen tres canales que permiten recuperar bienes entregados en arriendo, los que se describen a continuación.

- A través de un Juez quien ordena la devolución del bien entregado en arriendo una vez concluida la demanda judicial, habiendo fallo a favor del Banco.
- Mediante una Orden Precautoria emitida por un Juez e informada a un abogado externo que permite el secuestro de los bienes, anticipándose al juicio. Este canal de recuperación de bienes permite incautar pero no permite vender los bienes hasta que se resuelva la demanda judicial asociada.
- A través de la entrega voluntaria, donde el cliente firma un Acta de Devolución de los bienes. El Acta debe ser completada con todos los antecedentes del bien recibido, ya que con este documento es posible alzar la mera tenencia y proceder a la venta o recolocación del bien. Las acciones que se seguirán respecto a las rentas de arrendamiento adeudadas quedan determinadas por el Área de Normalización.

Para recuperar un bien en arriendo a través de cualquiera de los tres canales mencionados anteriormente, se procede según se indica a continuación (ver Ilustración 9).

Por instrucción de un Abogado Externo en caso de un bien recuperado mediante una Orden Precautoria o Sentencia Judicial, o por instrucción del Área de Normalización Leasing en caso de recuperación de bienes mediante entregas voluntarias, se realiza la recuperación del bien por parte de un Proveedor Externo. Todos los detalles de la parte logística de este proceso quedan a cargo del Proveedor Externo, iniciando las labores desde la indagación para localizar el bien. Este proceso puede tener una duración desde 2 días hasta años. Todos los gastos asociados a este proceso se realizan con la previa aprobación del Área de Normalización Leasing.

Posteriormente el Proveedor Externo gestiona la logística de traslado y la recepción de los bienes recuperados a las bodegas contratadas por el Banco. Todos los gastos asociados al proceso de traslado de un bien se realizan con previa aprobación del Área de Normalización Leasing.

La incautación del bien queda registrada a través de un Informe de Recupero elaborado por el Proveedor externo, con la aprobación correspondiente del Área de Normalización Leasing y el Área Legal. Una vez creado el Informe de

Recupero debe ser enviado al Ejecutivo de Normalización Leasing, vía correo electrónico.

La recepción del bien en las bodegas queda registrada en una Acta de emitida por el Proveedor externo y adjuntada al Informe de Recupero. A través de esta Acta se corrobora que las bodegas contratadas por el banco estén disponibles para la recepción de los bienes.

Una vez recepcionados los bienes en las bodegas, el Área de Normalización Leasing debe solicitar la tasación de los bienes a través de la Plataforma de Tasaciones. La tasación del bien deberá ser solicitada dentro de la misma semana de recuperación del bien.

Finalmente el Proveedor Externo del banco realiza los alzamientos de mera tenencia teniendo el estampe judicial, en el caso de un retiro vía judicial, o el Acta de Devolución en caso de una entrega voluntaria.

El Proveedor externo se encarga de liberar el bien de cualquier prohibición de vender (infracciones, multas, encargo de carabineros, inspecciones oculares ante errores en la inscripción de vehículos, etc.) e informar al ejecutivo de Normalización Leasing de la disponibilidad del bien para la venta.

En relación a la venta de los bienes que quedan almacenados en bodegas, esta no se lleva a cabo a través de ningún proceso definido. Como muestra la Ilustración 10, los mismos bodegueros al ver oportunidades en los bienes que almacenan hacen ofertas para comprar los bienes. El Área de Normalización hace un análisis sencillo para aprobar o desaprobado la oferta, considerando la tasación del bien y la oferta propuesta. En el caso de que se apruebe la oferta, se vende el bien. Si la oferta no es aprobada, no existen procesos definidos que permitan mantener y monitorear los bienes almacenados. Tampoco existen procesos definidos que permitan ofertar los bienes que se recuperan y que se encuentran disponibles para ser vendidos.

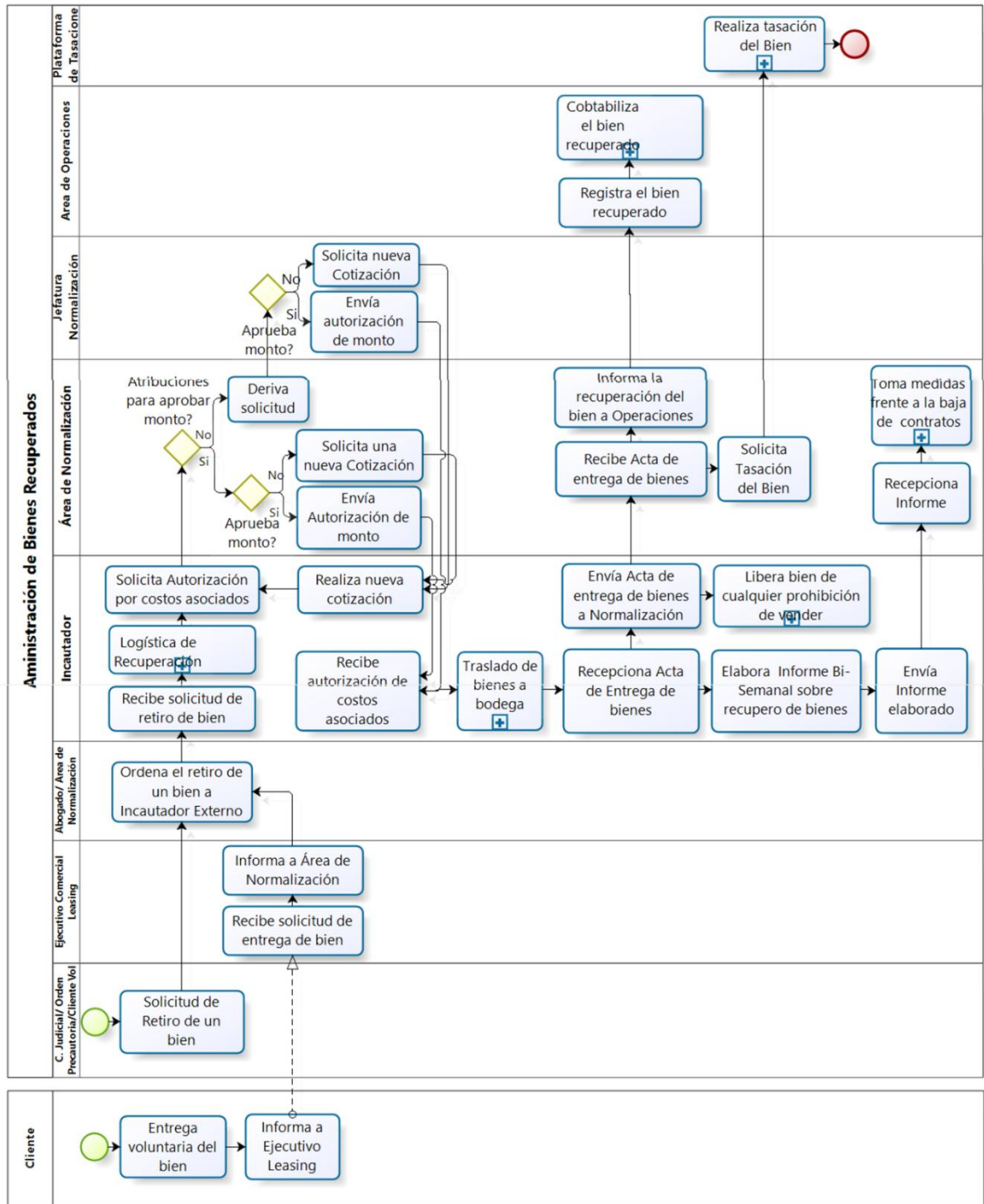
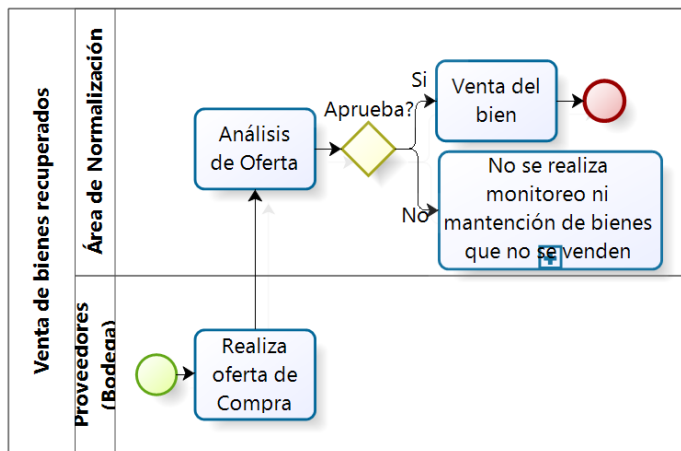


Ilustración 9: Proceso de Normalización de Bienes

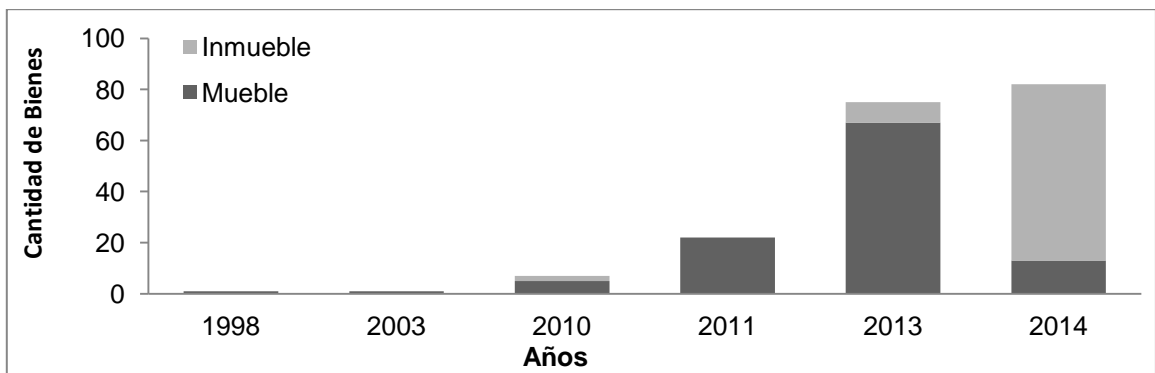


**Ilustración 10: Proceso de Venta de Bienes recuperados**

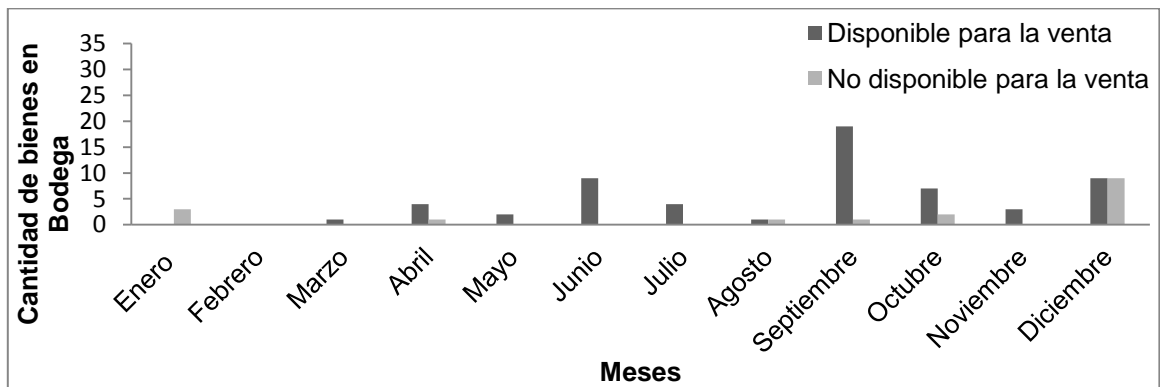
### 3.1.3.2 INDICADORES ÁREA DE NORMALIZACIÓN

Al igual que en el Área de Modificación de Contratos, el Área de Normalización también maneja los registros de los bienes recuperados en planillas Excel. El escenario que se tenía en el momento de comenzar con el proyecto se muestra a continuación.

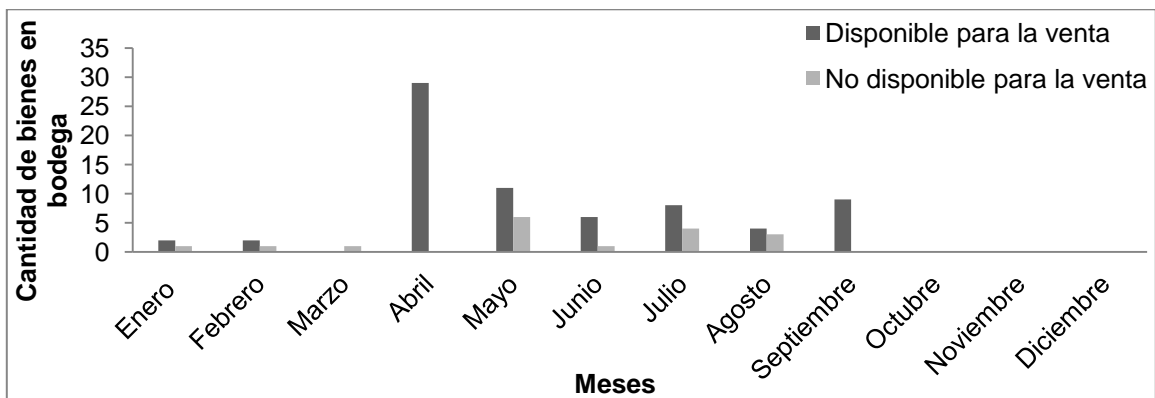
- Se observa que existe una cantidad de 207 bienes de todo tipo (vehículos, tractores, máquinas industriales, etc.) almacenados en las bodegas contratadas por el Banco. Los bienes almacenados representan el 87% de los bienes recuperados. El 13% restante corresponde a bienes inmuebles recuperados.
- Se mantienen almacenados bienes desde el 1998 en las bodegas contratadas por el Banco. Ver Gráfico 11 para el detalle del ingreso a bodega de los bienes recuperados que se encuentra actualmente almacenados. Todos los bienes almacenados representan un costo de mantención para el Banco y al mismo tiempo representan un costo de oportunidad al no ser utilizados para la venta o recolocación.
- Se muestra en los Gráfico 12 y 13 el mes de ingreso de los bienes almacenados, considerando los años 2013 y 2014 y su disponibilidad para la venta. Es posible notar que existen bienes que fueron ingresados en Enero 2013 y que aún no logran cumplir con los estándares y requisitos para poder ser vendidos o recolocados. Esto se debe principalmente a que muchos de los bienes recuperados aún atraviesan juicios o demandas que no permite cambiar el nombre del mero tenedor del bien, imposibilitando la venta.



**Gráfico 11: Año de ingreso de Bienes Almacenados en Bodegas**



**Gráfico 12: Disponibilidad para la venta de bienes almacenados ingresados el 2013**



**Gráfico 13: Disponibilidad para la venta de bienes almacenados ingresados el 2014**

### 3.1.3.3 DIAGNÓSTICO ÁREA DE NORMALIZACIÓN

El Área de Normalización tiene controlado toda la parte de incautación de bienes recuperados gracias a las labores del Proveedor Externo. Sin embargo, una vez que los bienes se encuentran en las bodegas almacenados, los indicadores permiten demostrar que no existe una gestión sobre estos, para lograr su venta o recolocación.

Las conclusiones más importantes obtenidas luego del Levantamiento de Proceso de Normalización de bienes se describen a continuación.

- No existen procesos definidos que permitan la recepción de ofertas cuando se tiene un bien que se quiera vender o recolocar en el sistema Leasing.
- No existe gestión sobre los bienes que se recuperan. Existen bienes que fueron recuperados el año 1998 y que aún se encuentran almacenados, provocando gastos de mantención y costos de oportunidad. Los bienes que aún se encuentran almacenados en las bodegas, no son monitoreados ni controlados. Esta situación provoca que los bienes almacenados pierdan valor durante el transcurso del tiempo, sobre todo los bienes tipo vehículos que se desvalorizan día a día de manera rápida.
- Los bienes que se encuentran actualmente en las bodegas, son principalmente bienes entregados voluntariamente por los arrendatarios. No existen procesos que permitan gestionar de manera temprana el retiro de los bienes de clientes que se encuentren con algún tipo de problema y que se vean imposibilitados de pagar sus cuotas. Estos clientes actualmente caen en el estado de mora, pero siguen utilizando los bienes de manera regular.

## **3.2 SEGUNDA ETAPA: PLANTEAMIENTO DE MEJORAS**

### **3.2.1 PLANTEAMIENTO DE MEJORAS PARA EL ÁREA DE COBRANZA**

#### **3.2.1.1 DEFINICIÓN DE MEJORAS PARA EL ÁREA DE COBRANZA**

La definición de las mejoras en los procesos queda definida a partir del diagnóstico obtenido en cada Área y alineadas con los objetivos planteados al inicio del Proyecto.

Teniendo un diagnóstico claro del Área de Cobranza se plantean una serie de mejoras que posteriormente serán implementadas para lograr una evolución en el proceso. Particularmente en el Área de Cobranza se pretende definir un plan que involucre tanto los recursos internos del Banco como el apoyo del Proveedor Externo con el principal motivo de cubrir por completo la cartera morosa. A continuación se describen los aspectos en los cuales se intervendrá en la siguiente etapa de implementación de Plan Piloto.

### 3.2.1.1.1 Plan de Cobranza

Con el objetivo de crear un protocolo de cobranza que permita mantener el control de la cartera morosa, se analiza el proceso de morosidad de un contrato y se definen 4 hitos fundamentales que caracterizan la cobranza de un contrato en mora. Estos son: Cobranza de la Primera Renta, Cobranza Mora 1, Cobranza Mora 2+ y Cobranza de la Opción de Compra.

- Cobranza de la Primera Renta: La cobranza de la primera renta se lleva a cabo cuando un contrato que acaba de ser cursado cae en mora. Esta situación muestra que el contrato fue mal configurado, es decir, no hubo un estudio riguroso de la capacidad de pago del cliente lo que impidió ver que el cliente caería en estado de mora al primer mes del pago de sus rentas.
- Cobranza de Mora 1: La cobranza de mora 1 se realiza desde que un cliente cumple un día de mora en una cuota cualquiera de su contrato. Esta mora si será abarcada en el estudio y su control es fundamental para la detección temprana de clientes que comienzan a tener problemas de flujo.
- Cobranza de Mora 2+: Se realiza cuando un cliente tiene 2 o más de cuotas en mora. Esta cobranza debe involucrar decisiones más tajantes con respecto a la continuidad de los contratos.
- Cobranza de la Opción de Compra: La cobranza de la Opción de Compra se realizará desde dos puntos de vista diferentes. El primero corresponde a notificaciones hacia los clientes que no se encuentren en mora y que se requiere conocer la decisión que tomará el cliente con respecto al bien en arriendo. Es decir, el objetivo es tener claridad sobre el futuro del bien (devolución del bien en arriendo o ejercicio de la Opción de Compra). Por otro lado, también es necesario evaluar lo que sucede cuando existen Opciones de Compra en mora. Esta situación es la de mayor preocupación sobre todo en el caso de bienes tipo vehículos, ya que una vez vencida la Opción de Compra, estos circularán sin seguros ni mera tenencias asociadas.

Es importante tener presente que la cobranza no es igual para todos los clientes. Dependiendo del tipo de Banca a la cual pertenezca el cliente, el trato será diferente resguardando los cuidados a las Bancas más preferenciales.

Se diseña una propuesta de coordinación entre los recursos internos al Banco y el Proveedor Externo con el objetivo de lograr abarcar y gestionar toda la cartera morosa del Departamento de Leasing.

### **3.2.1.1.2 Plan de Asignación de Responsabilidades**

Con el propósito de definir roles y responsabilidades dentro del Área de Cobranza, se definen las acciones que deberán llevar a cabo todos los actores involucrados en el proceso. Para esto será necesario definir los roles de Ejecutivos al interior de la misma Área, como el rol de Ejecutivos de Apoyo (Gestores) quienes contribuirán en el desarrollo del proceso. Asimismo, se definirán las responsabilidades del Proveedor Externo, quien estará en coordinación con el Área de Cobranza.

### **3.2.1.1.3 Plan de creación del Comité de Mora**

Se diseña la estructura y composición de un Comité de Mora, el cual se encargará de tomar decisiones frente a los casos críticos de morosidad. Además se diseñará una matriz de decisión que permite definir de manera eficaz las determinaciones que se tomarán frente a los casos críticos planteados.

### **3.2.1.2 DISEÑO DE MEJORAS PARA EL ÁREA DE COBRANZA**

En esta sección se expresará de manera específica las definiciones enumeradas en la sección anterior. Se pretende mostrar con detalle, especificando cada plan, las mejoras propuestas para luego dar paso a su implementación.

#### **3.2.1.2.1 Plan de Cobranza y Plan de Asignación de responsabilidades**

Con la definición de hitos en la cobranza de una renta morosa, se determinan las acciones que debe realizar el Área de Cobranza del Departamento de Leasing y el Proveedor externo. A continuación en la ilustración 11 se muestra de manera clara la coordinación y definición de roles de los actores presentes en el proceso de Cobranza para gestionar la totalidad de la cartera morosa Leasing.



<b>Gestión de Cobranza Primera Renta Morosa</b>		
	1.- Gestionar para realizar el cargo a CC. Si no hay saldo gestionar con el cliente. (Gestores) 2.- Gestión Comercial (Ejecutivos Comerciales Leasing)	
<b>Gestión de Cobranza Mora 1</b>		
<b>5 días de Mora</b>	1.- Envío de Notificación (Gestores)	
<b>10 días de Mora</b>	1.- Envío de Notificación (Gestores)	
<b>Entre 11 y 20 días de Mora</b>	1.- Gestión Telefónica (Proveedor Externo)	1.- Gestión Telefónica (Gestores)
<b>Entre 21 y 29 días de Mora</b>	1.- Gestión Telefónica (Proveedor Externo) 2.- Visita en Terreno (Proveedor Externo)	1.- Gestión Telefónica (Gestores/ Cobranza)
<b>30 días de Mora</b>	1.- Gestión Telefónica (Proveedor Externo) 2.- Visita en Terreno (Proveedor Externo) 3.- Comité de Mora	1.- Gestión Telefónica (Gestores) 2.- Visita en Terreno (Gestores) 3.- Comité de Mora
<b>Gestión de Cobranza Mora 2+</b>		
<b>Entre 1 y 20 días de Mora</b>	1.- Gestión Telefónica (Proveedor Externo)	
<b>Entre 21 y 30 días de Mora</b>	1.- Gestión Telefónica (Proveedor Externo) 2.- Visita en Terreno (Proveedor Externo)	1.- Gestión Telefónica (Gestores)
<b>Más de 30 días de Mora</b>	1.- Gestión Telefónica (Proveedor Externo) 2.- Visita en Terreno (Proveedor Externo) 3.- Comité de Mora	1.- Gestión Telefónica (Gestores) 2.- Visita en Terreno (Ejecutivos ) 3.- Comité de Mora
<b>Gestión de Cobranza Opción de Compra Morosa</b>		
<b>30 días antes</b>	1.- Notificación de próximo vencimiento (Proveedor Externo)	
<b>Entre 15 días antes y 9 días después del vcto.</b>	1.- Gestión Telefónica (Gestores) 2.- Notificación de Alerta a los 2 días de mora (Cobranza)	1.- Gestión Telefónica (Gestores)
<b>Más de 10 días de Mora</b>	1.- Normalización (Proveedor Externo/Área de Normalización)	

### **Ilustración 11: Diseño Plan de Cobranza**

A continuación se detalla el plan propuesto en la ilustración anterior con la definición clara de roles y responsabilidades.

- Cobranza de la primera renta: Con el fin de gestionar en el interior del Banco la cobranza de las primeras rentas morosas, se propone que los 2 Gestores (parte el equipo del Área de Operaciones del Departamento de Leasing) se encarguen de gestionar la cobranza de la primera renta morosa de todas las Bancas. Los Gestores son Ejecutivos de Apoyo del Área de Operaciones Leasing quienes se repartirán equitativamente la cartera de clientes morosos para llevar a cabo la gestión. La propuesta realizada pretende que exista una constante comunicación entre los Ejecutivos Comerciales Leasing y los Gestores con el fin de indagar en la situación de los clientes.

Para llevar a cabo el proceso de cobranza los Gestores procederán a descargar el Archivo de Mora enviado por el Área de Cobranza dos días después del vencimiento de las rentas (días 07, 17 y 27 de cada mes) y filtrarán el archivo de manera de obtener todos los casos de clientes que están retrasados en el pago

de la primera renta de su contrato. Los contratos castigados quedan fuera de las gestiones de los Gestores.

Los días posteriores a los vencimientos (6, 16 y 26) los Gestores enviarán Reportes de las gestiones realizadas al Área de Cobranza. El objetivo de los Reportes es tener un control de que la totalidad de la cartera se está gestionando.

Si el cliente solicita un cargo a la Cuenta Corriente, se solicita al Área de Cobranza un cargo manual de manera inmediata. Si no existe saldo disponible se gestionará el caso con los Ejecutivos Comerciales Leasing. Es importante indagar en la situación de los clientes que mantienen la primera renta en mora y analizar el comportamiento de pago durante el contrato.

- Cobranza Mora 1: La cobranza de los contratos que mantienen una renta en mora se divide según los días de morosidad que tenga la renta, para mantenerla controlada durante todo su desarrollo.

a) Notificación a los 5 días de Mora: Al quinto día de mora, el los Gestores tendrán el rol de enviar una Notificación a todos los clientes morosos. La Notificación corresponde a un correo electrónico informativo que tiene el rol de informar al cliente el monto que mantiene en mora y la última fecha de vencimiento de su renta.

Si el cliente solicita un cargo a la Cuenta Corriente, se solicita al Área de Cobranza un cargo manual. Si no existe saldo disponible se gestiona el caso con los Ejecutivos Comerciales Leasing.

En caso de ser un pago a través de cuponera los Gestores deberán encargarse de gestionar la recepción de los cupones de pago por parte del cliente.

Por otra parte, los ejecutivos Leasing tendrán la función de realizar Gestión Comercial con el objetivo de indagar en la situación de los clientes en mora.

b) Notificación a los 10 días de mora: Al cumplimiento de 10 días de mora de una renta, los Gestores se encargarán de enviar una segunda notificación vía correo electrónico a los clientes indicando la renta y monto en mora. De esta manera se evitan futuros cobros para los clientes.

c) Entre 11 y 20 días de mora: Aquellos clientes que aún no han cancelado su renta pendiente, exceptuando aquellos contratos pertenecientes a la Banca Privada, son contactados vía mail y teléfono por el Proveedor Externo con el fin de indagar en la situación del cliente y conocer el porqué de su estado moroso.

Los Gestores se encargan de realizar la gestión telefónica para los contratos que mantienen una renta con más de 11 días de mora pertenecientes a la Banca Privada.

d) Entre 21 y 29 días de mora: Aquellos clientes pertenecientes a todas las Bancas exceptuando la Banca Privada y que mantengan rentas entre 21 y 29 días de mora serán contactados por el Proveedor Externo quien a su vez realizará una visita en terreno para indagar en la situación del cliente en mora.

e) 30 días de mora: Adicionalmente, los contratos que cumplan 30 días de mora independiente de la Banca a la que pertenezcan son evaluados en el Comité de Mora, el que decidirá el futuro del contrato según la matriz de decisión mostrada a continuación en la Ilustración 12. La Ilustración 1 muestra las decisiones que tomará el comité dependiendo de la cantidad de rentas pendientes que queden en el contrato y del mercado secundario del bien.

		Plazo Residual/ Saldo de K insoluto	
		Bajo	Alto
Mercado Secundario del Bien	Amplio	1.- Retiro de Bienes.	1.- Opción de Reprogramación. 2.- Retiro de Bienes.
	Restringido	1.- Opción de Reprogramación. 2.- Cobranza Judicial.	

**Ilustración 12: Matriz de Decisión Comité de Mora**

- Cobranza Mora 2+: La cobranza hacia clientes que tengan dos rentas morosas o más está a cargo casi en su totalidad del Proveedor Externo. Esta gestión se basa principalmente en Gestión telefónica y envío de correo electrónico. Las gestiones realizadas por el Proveedor son monitoreadas por el Área de Cobranza periódicamente y de manera online en el sitio web del Proveedor Externo.

La gestión de cobranza hacia los clientes pertenecientes a la Banca Privada queda a cargo de los Gestores, quienes a través de llamados telefónicos y envío de correos electrónicos incentivan los pagos de manera periódica siguiendo el protocolo de cobranza indicado en la sección Anexos.

Adicionalmente, los contratos que se encuentren en esta etapa son evaluados en el Comité de Mora, con el propósito de conseguir la regularización de los pagos o devolución de bienes.

- Gestión de Opción de Compra: Se definen procesos diferentes según el período donde se encuentre el contrato del cliente.

a) 30 días antes del vencimiento de la opción de compra: El Proveedor externo se encargará de enviar al cliente una notificación recordando el pronto vencimiento de la Opción de Compra, con el objetivo de conocer la decisión del cliente frente al término de su contrato. Esta decisión podría ser devolver el bien, cederlo o quedárselo.

b) Entre 15 días antes y 9 días después del vencimiento de la opción de compra: Los Gestores descargarán el archivo de todos los contratos vigentes del Departamento de Leasing 15 días antes de las fechas de vencimiento (19, 30 y 09) y con apoyo de las gestiones realizadas por el Proveedor Externo se comunicarán con el cliente para conocer el futuro de los contratos por vencer.

Adicionalmente, dos días antes del vencimiento de la Opción de Compra (03, 13, 23) el Área de Cobranza genera una alerta para notificar al Área de Operaciones y comenzar las gestiones que involucran la renovación de seguros, etc.

c) Más de 10 días en mora: El Proveedor Externo, independiente de la Banca a la que pertenezca el contrato, se encargará de contactar al cliente para realizar el retiro del o los bienes de todos los contratos que tengan en mora su Opción de Compra.

Para todas las acciones realizadas por los Gestores se ha creado un protocolo de Cobranza que indica claramente las acciones que debe realizar un Gestor antes, durante y después de una llamada de cobranza, con el fin de lograr la máxima efectividad en los llamados. El protocolo de cobranza se muestra en la sección Anexos.

### **Coordinación del Área de Cobranza y el Proveedor Externo**

Las gestiones del Proveedor Externo en relación a la cobranza de las rentas morosas de todas las Bancas exceptuando la Banca Privada se basan en gestiones telefónicas, envío de correos electrónicos y notificaciones a los clientes. A continuación se describe la coordinación del Proveedor externo con el Área de Cobranza Leasing.

- Envío de archivo de contratos Vigentes Leasing: El archivo de contratos Vigentes Leasing será enviado por el Área de Cobranza al Proveedor externo el primer

lunes del mes. Se enviarán todos los clientes del Departamento de Leasing y el Proveedor Externo se encargará de filtrar aquellos casos que va a notificar y cobrar. El Proveedor Externo notifica vía telefónica y vía correo electrónico a los clientes de todas las Bancas (exceptuando la Banca Privada) cuando su primera renta morosa cumpla 10 días de mora. Además, el Proveedor Externo cobra todas las rentas morosas (a partir del día 20 de mora) exceptuando las primeras rentas. Tampoco son considerados los contratos pertenecientes a la Banca Privada.

- Recaudaciones diarias: Diariamente, al comienzo del día, el Área de Cobranza enviará al Proveedor Externo todas las recaudaciones realizadas el día anterior ya sea a través de cuponera, caja o cargo manual a cuenta corriente.

Por otra parte, diariamente el Proveedor Externo deberá informar de manera inmediata al Área de Cobranza las solicitudes de cargo a cuenta corriente, envío de cuponeras y las solicitudes de modificación de contratos a los clientes que lo requieran.

- Notificación de Modificaciones de Contrato: El Área de Cobranza enviará semanalmente (lunes) el archivo Tubo de Modificaciones al Proveedor Externo para suspender las gestiones de cobranza en caso que la modificación en curso lo requiera.
- Reportes: El Área de Cobranza monitoreará periódicamente las gestiones realizadas por el Proveedor Externo online a través del sitio web del Proveedor.
- Métricas Mensuales: El Proveedor Externo enviará la primera semana del mes las métricas de las notificaciones realizadas el día 10 de mora de la renta y las métricas de las gestiones de cobranza realizadas a partir del día 20 de mora.

### **Coordinación entre Gestores y el Área de Modificaciones de Contrato**

Las labores de cobranza de los Gestores deben ser coordinadas con las labores del Área de Cobranza y el Área de Modificación de Contratos. A continuación se describen las acciones que se realizarán para lograr la coordinación entre Áreas.

- Modificaciones de Contrato: Los días 7, 17 y 27 de cada mes en las mañanas, el Área de Modificación de Contratos enviará el archivo Tubo de Modificaciones a los Gestores para suspender las gestiones de cobranza en caso que la modificación en curso lo requiera.
- Reportes: Los gestores enviarán reportes de Gestiones de cobranza de primeras rentas, mora 1 hasta los 20 días de mora y vencimiento de Opción de Compra al

Área de Cobranza los días 6, 16 y 26 de cada mes. Adicionalmente, enviarán informes de gestión después de 9 días de vencida la Opción de compra.

### **3.2.1.2.2 Plan de creación de Comité de Mora**

Se determina que el Comité de Mora, a cargo de un Ejecutivo de Cobranza, se realizará de manera semanal, los días viernes con una duración de 1 hora. En el Comité participan el Subgerente de Proyectos, Área de Cobranza, Riesgo, las distintas Jefaturas Comerciales y un representante del Proveedor Externo. El desarrollo y preparación del comité de mora se describe a continuación.

- Preparación Comité de Mora: Cada martes el Área de Cobranza preparará un informe con todos los casos que se evaluarán en el comité del día viernes. El informe no debe considerar más de 20 casos. El informe se realizará considerando Visaciones, Negocios Vigentes, Antecedentes de los contratos Leasing vigentes e información de las gestiones realizadas de cobranza. El informe es enviado a las Jefaturas Comerciales durante el mismo día martes.

Las Jefaturas Comerciales recibirán los casos a analizar el día martes y prepararán cada caso según le corresponda con información cualitativa de las Áreas Comerciales.

- Desarrollo del Comité de Mora: El desarrollo del Comité de Mora involucra una contextualización de cada caso por parte de las Jefaturas hacia el resto de los integrantes. La contextualización debe considerar un previo análisis por parte de las Jefaturas sobre los casos presentados y una propuesta de decisión que será discutida en el comité.
- Acciones a seguir: Las acciones a seguir dependerán de las decisiones tomadas en el Comité de Mora. A continuación se describen las principales resoluciones.

a) Envío del contrato a Cobranza Judicial: Si se decide enviar al cliente a Cobranza Judicial es el Área de Cobranza la encargada de comunicar la decisión a los abogados internos quienes procederán con la respectiva demanda.

b) Retiro de Bienes: Si se decide proceder al Retiro de Bienes, el Área de Cobranza debe informar al Área de Recupero Leasing quien a su vez informa al Proveedor Externo para proceder a la incautación del bien. La notificación de retiro de bienes debe ocurrir dentro del mismo día que se toma la decisión.

c) Modificación de Contrato: Si se decide modificar el contrato del cliente en mora, primero es necesario tener la aprobación del cliente involucrado. Para esto las Jefaturas son responsables de comunicar al cliente la decisión del comité y

buscar su aprobación. Posteriormente las mismas Jefaturas deben gestionar las modificaciones informando al Área de Modificación de Contratos.

- Seguimiento de casos: El seguimiento de los casos analizados durante el comité de mora está a cargo de cada Jefatura, quienes informarán vía mail al Área de Cobranza el estado de sus clientes. Adicionalmente el Área de Cobranza se encargará de monitorear el cumplimiento de los compromisos acordados en cada comité y mantener contacto con las respectivas Jefaturas en caso que no se cumplan. Además, el último viernes de cada mes se citarán nuevamente a los clientes que no lograron los compromisos acordados en los comités anteriores.

## **3.2.2 PLANTEAMIENTO DE MEJORAS PARA EL ÁREA DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS**

### **3.2.2.1 DEFINICIÓN DE MEJORAS PARA EL ÁREA DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS**

Una vez realizado el diagnóstico del Área de Modificación de Contratos se determinan una serie de mejoras que luego serán implementadas y que permitirán un mejor funcionamiento y eficacia en los procesos.

Particularmente las mejoras que se definen se relacionan con la optimización de los procesos en base a evitar la duplicidad de tareas y la precisión en el envío de solicitudes de Modificación de Contratos. Los planes que se definen se detallan a continuación.

#### **3.2.2.1.1 Plan de Rediseño en el Flujo de una Modificación de Contratos**

Con el fin de diseñar un protocolo para la realización de las Modificaciones de Contratos se define un plan de rediseño del flujo existente actualmente. Se puede apreciar en el flujo actual de una Modificación de Contratos que existe una serie de eventos que no aportan valor al proceso. Se propone realizar algunos cambios en el flujo de una Modificación de Contratos con el fin de no entorpecer el proceso y evitar duplicidades de tareas. Los cambios que se proponen en el flujo se mencionan a continuación.

- Simulación de Modificaciones: Como actualmente los Ejecutivos Comerciales Leasing pueden hacer o no hacer simulaciones de Modificación de Contratos, se define que esa tarea será asignada exclusivamente a los Ejecutivos de Modificación de Contratos. Esto se determina debido a la experiencia de los Ejecutivos de Modificación de Contrato en el tema.

- Envío de Casos a Área de Riesgo y Comercial: Se determina que cada vez que una Modificación de Contratos necesite ser aprobada por el Área de Riesgo y Comercial, esto es, en todos los casos exceptuando las Modificaciones de tipo Prepago Total, se solicitará a los Ejecutivos Comercial Leasing conseguir previamente la aprobación con el Área respectiva para agilizar el proceso y evitar rechazos en las solicitudes si la aprobación no se logra.
- Borrador de Escritura: En el actual proceso se puede notar la existencia de un borrador de escritura de contrato, el cual debe ser aprobado por el cliente, al igual que la documentación original. Por lo tanto, se define que se trabajará únicamente con la escritura original para evitar dos aprobaciones por parte del cliente y así disminuir los tiempos de curso de una Modificación de Contratos.

#### **3.2.2.1.2 Plan de registro de Modificaciones**

La creación de un plan de registro de Modificaciones de Contrato tiene el objetivo de generar las primeras métricas del Área. Como se mencionó en el diagnóstico del Área de Modificaciones de Contratos, actualmente se está implementando un sistema que permitirá tener el registro de las solicitudes de Modificaciones de Contrato. Sin embargo el sistema no está siendo utilizado correctamente por lo que no se tienen datos reales de los procesos ni tiempos de respuesta. Por esta razón se propone crear una planilla Excel compartida entre los Ejecutivos de Modificación que permitirá registrar todas las solicitudes y los tiempos reales de respuesta de los diferentes actores que participan en el proceso. El llenado de la planilla Excel es de exclusiva responsabilidad de los Ejecutivos de Modificación.

#### **3.2.2.1.3 Plan de Capacitación de Ejecutivos Leasing**

La falta en la definición de roles en el proceso de solicitud de Modificaciones de Contrato para los Ejecutivos Comerciales Leasing promueve la creación de un plan de Capacitación para ellos.

Con el fin de evitar los recurrentes rechazos de solicitudes por falta de documentación se plantea crear un instructivo sencillo en el cual se indique toda la documentación que un Ejecutivo Leasing debe adjuntar cada vez que solicite una Modificación de Contratos.

El instructivo mostrará de manera sencilla 6 tipos de Modificación de Contrato (aquellas más solicitadas) con la respectiva documentación necesaria para su curso. Este instructivo será entregado a los Ejecutivos Leasing de manera personal por los mismos Ejecutivos de Modificación. Al mismo tiempo los Ejecutivos de Modificación expresarán a través de las capacitaciones la



importancia de enviar toda la documentación cada vez que se solicite una Modificación de Contratos.

Este plan propuesto permitirá reducir en cierta medida los tiempos de curso de una Modificación de Contratos, ya que se evitarán los rechazos de solicitudes.

#### **3.2.2.1.4 Plan conexión entre Áreas**

Con el objetivo de que las acciones que se realizan en el Área de Modificaciones de contrato puedan aportar en la reducción de la morosidad de la cartera Leasing, se plantea un plan de conexión entre el Área de Modificación de Contratos y el Área de Cobranza que permita impedir los estados de mora de algunos clientes mediante reprogramaciones u otros tipos de Modificaciones afines.

#### **3.2.2.2 DISEÑO DE MEJORAS PARA EL ÁREA DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS**

##### **3.2.2.2.1 Plan de Rediseño en el Flujo de una Modificación de Contratos**

Al rediseñar el Flujo de una Modificación de Contrato se determinan los siguientes cambios específicos en el flujo.

- Simulación de Modificaciones: Una vez que los Ejecutivos Comerciales Leasing reciben una solicitud de Modificación de Contrato por requerimiento de un cliente, este debe adjuntar toda la documentación necesaria y requerida según el tipo de modificación de contrato que corresponda, según el documento mostrado anteriormente. Generalmente, la documentación puede ser obtenida desde los mismos clientes, o desde otras Áreas de Operaciones Leasing. En este caso, el Ejecutivo Comercial Leasing debe preocuparse personalmente de conseguir la documentación. Posteriormente, la solicitud llegará directamente a los Ejecutivos de Modificaciones quienes tendrán la función de realizar los cálculos y simulaciones respectivas.
- Envío de Casos a Área de Riesgo y Comercial: El ejecutivo Comercial Leasing también será el encargado de enviar los casos que necesiten aprobación del Área de Riesgo y Comercial y gestionar la documentación. Para esto, el Ejecutivo Comercial Leasing enviará un comprobante de solicitud de Modificación de Contrato, vía correo electrónico al Área Riesgo y Comercial, quien a su vez, analizarán al cliente según el riesgo que implique para el Banco. Una vez conseguida esta aprobación, para todas las Modificaciones de Contrato, exceptuando Prepagos Totales el Ejecutivo Comercial Leasing adjuntará respectiva aprobación a la solicitud de Modificación de Contrato.

- Borrador de Escritura: En este aspecto, lo que se propone básicamente es eliminar la etapa de “creación de borrador” del proceso de Modificación de Contratos.

#### **3.2.2.2.2 Plan de registro de Modificaciones de Contrato**

Para lograr obtener datos de tiempos de curso de operaciones de Modificación de Contrato, se diseña una planilla Excel que se compartirá entre todos los Ejecutivos de Modificación de Contratos. En la sección Anexos se muestra el diseño de la planilla descrita. Esta planilla consta de 28 columnas de las cuales las primeras 10 hacen referencia a datos del cliente y contrato (Nombre, Rut, bien, número de Contrato, etc). 3 de las columnas hacen referencia a datos específicos de la Modificación de Contratos que se está solicitando. Las columnas restantes se refieren a las fechas de ingreso de y salidas de todos los procesos por los cuales debe pasar una modificación de contratos, estos son: Fecha de solicitud, Visto Bueno Cliente, ACA, Legal, Notaria y Firma Cliente.

El llenado del archivo de Registro de Modificaciones queda completamente a cargo de los Ejecutivos de Modificación de Contratos, quienes deberán completar las primeras 10 columnas en el mismo momento de recibida la solicitud de Modificación de Contratos. Posteriormente, a medida que el proceso va avanzando, el Ejecutivo de Modificación de Contratos llenará cada columna con la fecha correspondiente. Al finalizar cada mes, el Ejecutivo a cargo de cada solicitud se encargará de llenar la columna “Estado”, la cual indica el estado en que se encuentra la solicitud al finalizar el mes. Estos estados pueden ser: Cursado, Rechazado o en cualquier etapa del proceso. Es fundamental agregar en la columna “Observaciones” cuál es el motivo de rechazo de una determinada solicitud. A sí mismo, es fundamental reescribir la solicitud de Modificación de Contratos si es que está fue rechazada y solicitada nuevamente.

#### **3.2.2.2.3 Plan de Capacitación de Ejecutivos Leasing**

Se diseña un documento sencillo que contiene 6 tipos de Modificaciones de Contratos (las 6 solicitudes más recurrentes). La propuesta pretende mostrar de manera clara que tipos de modificaciones se deben hacer según los requerimientos de los clientes. Además pretende enumerar claramente la documentación necesaria para aprobar la Modificación de Contrato, con el fin de que el Ejecutivo Comercial Leasing al recibir la solicitud pueda enviar la totalidad de la documentación necesaria sin entorpecer el proceso por falta de datos. A continuación se muestra en la Ilustración 13 el documento que resume las principales Modificaciones de Contrato.

<b>Modificación de Contratos</b>	
<b>Cesión de Contrato</b>	<b>Reprogramación</b>
Cuanto el cliente quiere traspasar el contrato Leasing a un tercero el Ejecutivo Leasing debe adjuntar:	Consiste en un cambio en las condiciones originales de un contrato. Para realizar reprogramaciones de contratos se requieren los siguientes documentos:
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprobación Crediticia según facultamiento (Solcred / Aprocred).</li> <li>-Mail con las nuevas condiciones del contrato.</li> <li>-Informar el valor de cesión: este valor debe ser informado por el cliente (cedente), correspondiente al precio de los derechos que fueron cancelados por el arrendatario original.</li> <li>-Información personal de Firmantes y Avals (nombre completo, RUT, dirección, nacionalidad, estado civil y profesión). Ingresar al nuevo cliente al sistema.</li> <li>-Indicar cuál es la última renta pagada por el cesionario.</li> <li>-Informar cómo se cancelarán los gastos de modificación (Incluida en el nuevo valor de la renta o con cargo a cuenta corriente).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprobación Crediticia según facultamiento (Solcred/Aprocred).</li> <li>-Indicar si se trata de una renegociación que será informada a las SBIF.</li> <li>-Instrucciones claras y específicas de las nuevas condiciones del contrato.</li> <li>-Al momento de solicitar al área de modificaciones el nuevo cuadro de pago, debe venir acompañado el VB de la jefatura indicando que está en conocimiento.</li> <li>-En el caso que se deba incorporar un déficit u otros gastos se deben adjuntar la cotización que entrega Adquisiciones, o en su defecto un mail de Importaciones indicando el monto que se debe financiar.</li> </ul>
<b>Anulación de Contrato</b>	<b>Resciliación de Contrato</b>
Se solicita una anulación de contrato cuando el cliente desiste de firmar el contrato y la escritura no se encuentra cerrada por notaría, es decir, se encuentra en poder del Ejecutivo. Se debe adjuntar:	Se realiza exclusivamente cuando el cliente desiste de firmar el contrato por disconformidad con el bien o proveedor, y el proveedor está de acuerdo en la con la decisión tomada por el cliente. Se debe adjuntar:
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Copia del contrato cerrado y protocolizado.</li> <li>-Mail donde el cliente respalde la solicitud de Anulación del Contrato (Motivos para desistir del contrato).</li> <li>-Mail del proveedor indicando que acepta el acuerdo (Dejar claro que no existirá factura y se anulará la OC).</li> <li>-Mail del Área de Adquisiciones indicando que no han desembolsado dinero o no se ha realizado el pago.</li> <li>-Mail del Ejecutivo Leasing indicando cómo se cancelarán los gastos (a través de cuenta corriente o provisionándose en la nueva operación).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Copia del contrato cerrado y protocolizado.</li> <li>-Mail donde el cliente respalde la solicitud de Resciliación del Contrato (Motivos para desistir del contrato).</li> <li>-Mail del proveedor indicando que acepta el acuerdo (Dejar claro que no existirá factura y se anulará la OC).</li> <li>-Mail del Área de Adquisiciones indicando que no han desembolsado dinero o no se ha realizado el pago.</li> <li>-Mail del Ejecutivo Leasing indicando cómo se cancelarán los gastos (a través de cuenta corriente o provisionándose en la nueva operación).</li> </ul>
<b>Cambio de bienes o proveedor</b>	<b>Prepago Total y Parcial</b>
Se realiza este tipo de solicitud cuando el valor de los bienes se mantiene y solo cambia el nombre del proveedor, el detalle de los bienes o el bien mismo.. Se debe adjuntar:	El cliente solicita pagar todas las rentas de un contrato o de un bien en particular. Al realizar la solicitud se debe adjuntar :
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mail de cliente tomando conocimiento del cambio y aceptando estos.</li> <li>-Nueva cotización.</li> <li>-Mail anulando la Orden de Compra: El proveedor debe responder tomando conocimiento de la anulación siempre y cuando la Orden de Compra tenga 30 días menos de haber sido enviada.</li> <li>-Mail del Departamento de Compras indicando y ratificando que a la fecha no ha recibido factura o realizado pago por dicho bien.</li> <li>-Copia del contrato original.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Respaldo de la solicitud del cliente vía mail.</li> </ul>

**Ilustración 13: Documentación Modificaciones de Contrato.**

### 3.2.2.2.4 Plan de Conexión entre Áreas

Como se mencionó anteriormente en la creación del Comité de Mora, se plantea incluir dentro de las decisiones que se tomarán en el comité se encuentra la posible Modificación de contratos. Esta Medida permitirá establecer una conexión entre ambas Áreas y además permitirá evitar casos de morosidad por medio de Modificaciones de Contrato.

## 3.2.3 PLANTEAMIENTO DE MEJORAS PARA EL ÁREA DE NORMALIZACIÓN

### 3.2.3.1 DEFINICIÓN DE MEJORAS PARA EL ÁREA DE NORMALIZACIÓN

En relación al Área de Normalización de bienes, se determina definir mejoras que involucren la creación de instancias tempranas de recuperación de bienes en arriendo, la creación de una canal formal de recepción de ofertas y venta de

bienes y también la creación de protocolos para mantener, monitorear y controlar los bienes que permanecen en bodegas.

#### **3.2.3.1.1 Plan de creación de un canal formal para la recepción de ofertas**

Si bien hoy se venden los bienes recuperados a través de los mismos Proveedores de bodegas, se plantea la necesidad de crear un canal formal que permita tener claridad de los bienes que se tienen en stock en las bodegas y que permita vender aquellos que se encuentren disponibles para la venta. Además se plantea la creación de una instancia de remate para vender aquellos bienes recuperados hace un tiempo y su mercado secundario es restringido.

#### **3.2.3.1.2 Plan de creación de un protocolo de monitoreo y control de bienes en bodegas**

El protocolo que se propone plantea primero una manera eficaz de proceder para dar disponibilidad de los bienes a la venta. Esto incluye el seguimiento de juicios en caso de ser necesario, los alzamientos de mera tenencia y el pago de gastos y déficit involucrados. Además se debe tener en cuenta la mantención de seguros, la retasación y mantención de bienes que permanecen en bodegas.

#### **3.2.3.1.3 Plan de recuperación temprana de bienes en arriendo**

El plan que se define a continuación, incluye la creación de instancias que permitan estar alerta al comportamiento de los clientes y permitan lograr la recuperación temprana de los bienes que permanecen en contratos morosos y que tienen mejores oportunidades en una venta temprana. Por esta razón el Plan de recuperación temprana de bienes se relaciona directamente con el análisis de los clientes morosos que hace el Comité de Mora mencionado anteriormente. Este Comité también tendrá la función de determinar el mercado secundario del bien, lo cual permitirá tomar mejores decisiones frente al futuro del contrato en cuestión. Por esto, se plantea definir una matriz de decisión que estudie la antigüedad, utilización y origen del bien para determinar de manera estándar el mercado secundario del bien.

### **3.2.3.2 DISEÑO DE MEJORAS PARA EL ÁREA DE NORMALIZACIÓN**

#### **3.2.3.2.1 Plan de creación de un canal formal para la recepción de ofertas**

Se determinan dos principales vías a través de las cuales se puede vender un bien recuperado. Estas se detallan a continuación.

- A través de una Oferta de Compra: A través de una oferta de compra de las empresas que prestan servicios de bodega y venta de bienes. Estas ofertas son recibidas por el Área de Normalización Leasing vía correo electrónico donde el

comprador debe especificar claramente las características del bien que quiere comprar y el monto ofertado.

- A través de Ejecutivos Leasing: Los Ejecutivos Leasing recibirán en forma mensual un Informe de todos los bienes que se encuentren en cartera y dispuestos para la venta creada por el Área de Normalización, con el objeto de generar oportunidades de negocio a través de una venta directa o un financiamiento vía leasing de alguno de los bienes ofertados. Una vez que los Ejecutivos Leasing reciben el listado de bienes recuperados los ofertarán dentro de su cartera de clientes. Si existe algún interesado en la compra de un bien se procede como se menciona a continuación.

Cuando existe algún interesado en compra de un bien por cualquiera de las dos vías, se procede como se describe a continuación:

- Los posibles interesados realizan una oferta escrita por el bien que les interesa, indicando las características del bien y el monto que ofrecen. Además deberán hacer una declaración Jurada por Transparencia para corroborar que no existe relación con el Banco.
- La oferta es reenviada al Área de Normalización Leasing a través de un correo electrónico con asunto "Oferta de bienes recuperados".
- El Área de Operaciones Leasing confecciona una ficha donde se incluyen los datos del comprador, las condiciones y características del bien y los valores.
- Las ofertas recibidas serán evaluadas semanalmente por un Comité de Aprobación. Las características del Comité de Aprobación y los detalles de la evaluación se encuentran en los Anexos.
- Una vez aceptada la oferta se procederá a formalizar con un plazo de dos días hábiles al Ejecutivo de Normalización Leasing para que informe al oferente.
- La formalización de la venta debe quedar finiquitada dentro de los próximos 5 días hábiles, estos es recaudación de la venta y aprobación comercial de recolocación del bien.
- La cancelación del bien se puede realizar al contado o a través de un contrato Leasing.

### 3.2.3.2.2 Plan de monitoreo y control de bienes en bodegas

El plan de monitoreo y mantención de los bienes almacenados en bodegas asigna responsables y establece tiempos para 3 procesos fundamentales que no habían sido controlados hasta el inicio de este proyecto. Estos se describen a continuación.

- **Monitoreo y Control de Bodega:** La coordinación con las bodegas prestadoras de servicio, respecto de información de bienes, control, deterioro, disponibilidad de venta, valores de venta, traslado de bienes, etc. es responsabilidad del Ejecutivo de Normalización Leasing. Actualmente las bodegas mantienen informes del estado de los bienes. El Ejecutivo de Normalización Leasing se encargará de mantener este informe y mantener comunicación con el Área Legal para dar disponibilidad para la venta a los bienes que tengan algún tipo de restricción. El proceso particular llevado a cabo por el Área Legal no será abarcado en este diseño de proceso.

Semestralmente el Ejecutivo de Normalización Leasing realizará un inventario presencial de los bienes recuperados.

- **Seguros Involucrados:** Ejecutivo de Normalización Leasing y Área Seguros de Operaciones Leasing deberán controlar y coordinar la mantención de los seguros vigentes para los bienes recuperados. La mantención de seguros involucrados se relaciona con la fecha de vencimiento de la Opción de Compra. Por esta razón, el día de vencimiento de la Opción de Compra de un contrato, el Ejecutivo de Normalización Leasing se comunica con el Área de Seguros de Operaciones Leasing, para informar sobre la necesidad de extensión del seguro del bien recuperado. Los protocolos internos para la extensión del seguro no serán abarcados en este rediseño.
- **Retasación de bienes:** El ejecutivo de Normalización Leasing se encargará de retasar los bienes que hayan cumplido 6 meses en bodegas, para el caso de vehículos y 18 meses para el resto de los bienes. Para esto, el Ejecutivo de Normalización Leasing debe enviar una solicitud a través de la plataforma de Tasación y se obtendrá el nuevo valor de retasación en un plazo de 5 días hábiles. Estos datos deben ser registrados y actualizados para ser utilizados como referencia al recibir ofertas de compra de bienes en bodegas. El protocolo interno de Tasación del bien está a cargo del Área de Operaciones Leasing y no será abarcado en este estudio.

### 3.2.3.2.3 Plan de recuperación temprana de bienes en arriendo

El plan de recuperación temprana de bienes en arriendo tiene relación con las medidas y decisiones que se toman en el Comité de Mora. Como ya se ha mencionado, estas decisiones van a depender de la cantidad de rentas que quedan por pagar y del mercado secundario donde se encuentra el bien. En este sentido, se crea una matriz sencilla que permitirá determinar de manera rápida el mercado secundario al cual pertenece el bien. A continuación en la ilustración se muestra un extracto de la Matriz construida. En la sección Anexos se puede ver la totalidad de la Matriz de Decisión.

			0 años	1 año	2 años	3 años	4 años	5 años	6 años	más de 6 años	
<b>Au tomóviles y Equipos de Transporte</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automóviles y Jeeps</li> <li>- Camionetas, utilitarios y furgones</li> <li>- Camiones de Carretera</li> <li>- Acoplados y Ramplas</li> <li>- Buses</li> <li>- Barcos</li> <li>- Aviones</li> </ul>	Origen China										
	Otro										
<b>Equipos de Movimiento de tierra y Equipos de manipulación de Cargas</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cargadores Frontales</li> <li>- Camiones fuera de carretera</li> <li>- Buldozers</li> <li>- Retroexcavadoras</li> <li>- Equipos de perforación y compresoras</li> <li>- Grúas, horquillas y otras</li> <li>- Automontantes</li> </ul>	Origen China	+10k									
		10k hrs									
		5k hrs									
		2K hrs									
	Otro	+10k									
		10k hrs									
		5k hrs									
		2K hrs									

**Ilustración 14: Matriz de Decisión Mercado Secundario**

La Matriz de decisión construida se basa en dividir los bienes en arriendo Leasing en 5 grupos importantes:

- Automóviles y Equipos de Transporte.
- Equipos de Movimiento de Tierras y Equipos de Manipulación de Cargas.
- Equipos Computacionales Medianos y Grandes, Equipos Médicos y Clínicos, Equipos de impresión y reproducción.
- Equipos para tratamiento maderero y Equipos Agrícolas.
- Equipos de Energía.

Con la asesoría de un experto (Jefe del Área Normalización) se determinan los criterios que determinan el mercado secundario de un bien. En este caso, se determina que para la categoría Automóviles y Equipos de Transporte, los

criterios relevantes son el origen y la cantidad de años de antigüedad del vehículo. Donde el origen se clasifica de manera general en “Origen Chino” u “Otro”, donde se asume que un bien de origen Chino tendrá un mercado secundario más restringido que el mismo bien de otro origen.

Para todas las otras categorías se agrega un criterio extra de análisis referido a las horas de utilización del bien recuperado.

La matriz diseñada muestra en color verde cuando el mercado secundario del bien es amplio y en gris cuando es restringido. De acuerdo a esta determinación y a los análisis hechos por el Comité de Mora se logra tomar una decisión frente al futuro de un contrato moroso.

## **3.3 TERCERA ETAPA: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PILOTO**

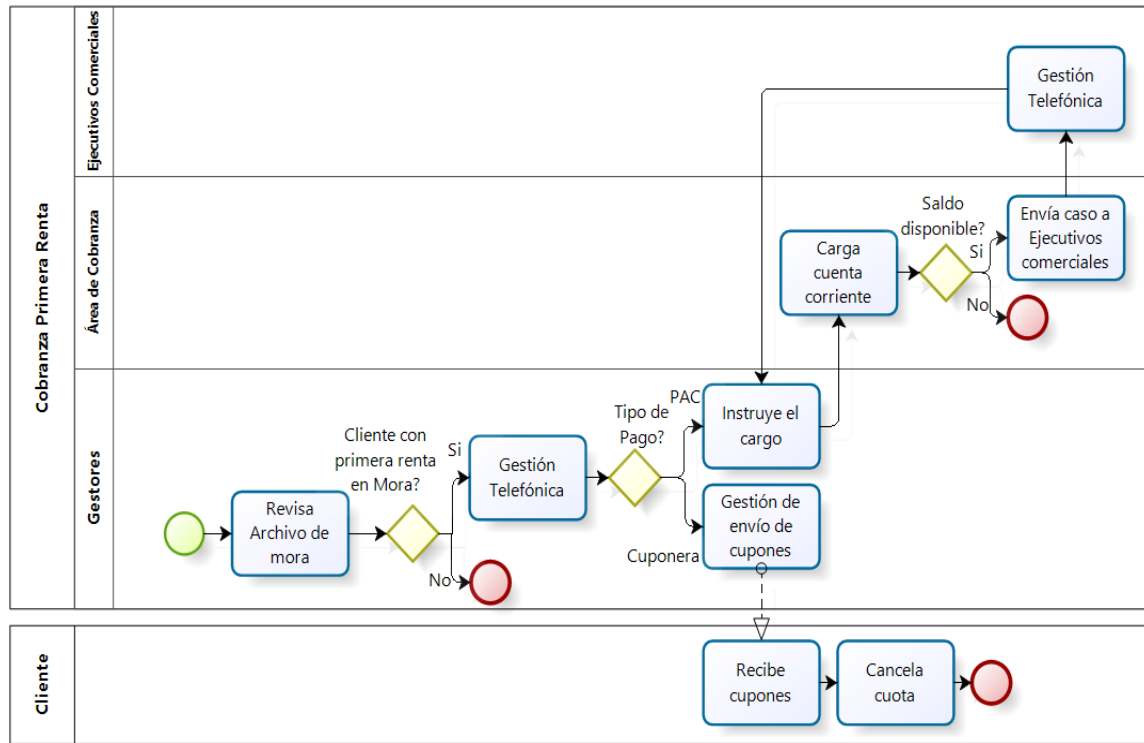
### **3.3.1 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PILOTO ÁREA DE COBRANZA**

#### **3.3.1.1 DETALLE DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PILOTO ÁREA DE COBRANZA**

##### **3.3.1.1.1 Implementación del Plan de Cobranza y Asignación de Responsabilidades**

La implementación del plan piloto en el Área de Cobranza se llevó a cabo de manera paulatina, es decir, se fue instruyendo a cada actor en sus nuevas labores de manera pausada y poniendo bastante atención a las posibilidades de mejora del proceso implementado. Finalmente se obtiene el siguiente diagrama mostrado en las ilustraciones 15, 16 y 17 que representan de manera resumida el funcionamiento actual del proceso de cobranza en el Departamento de Leasing. En el diagrama no están especificadas todas las coordinaciones entre el Área de Cobranza con los Gestores y con el Proveedor Externo, que se encuentran detalladas en la sección “Diseño de mejoras para el Área de Cobranza”.





**Ilustración 15: Plan de Cobranza Primera Renta**

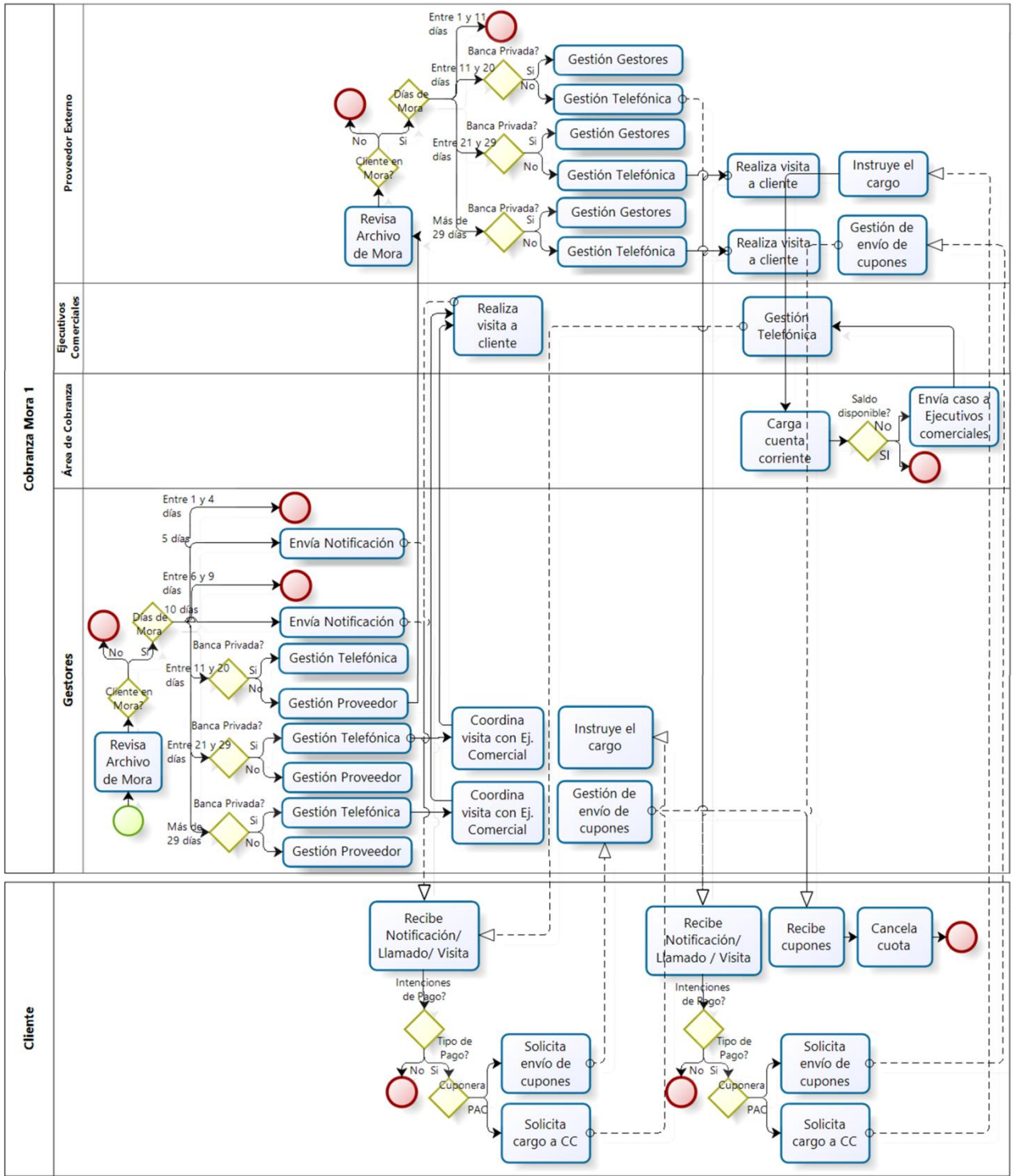
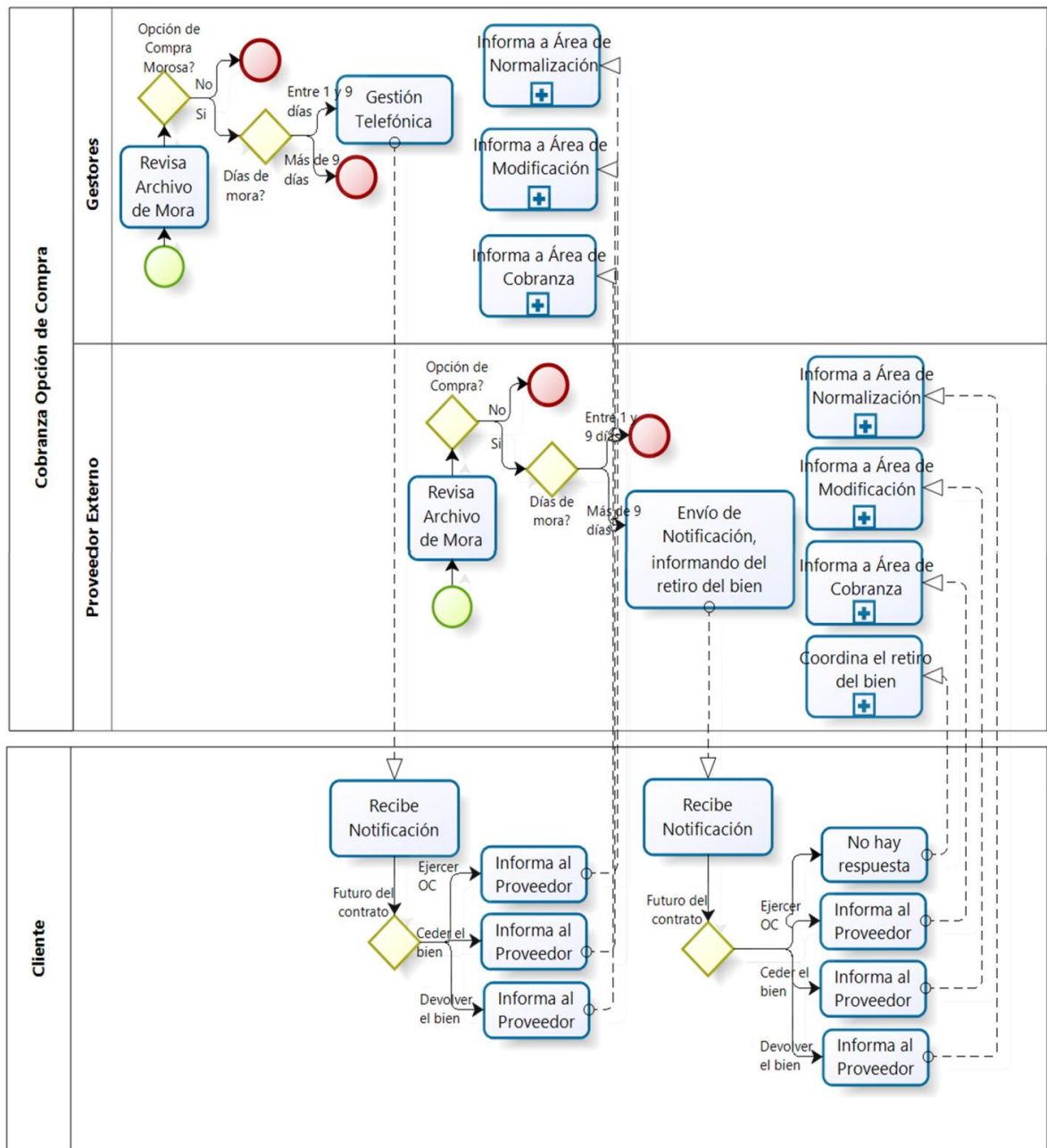


Ilustración 16: Plan de Cobranza Mora 1



**Ilustración 17: Plan de Cobranza Opción de Compra**

### 3.3.1.1.2 Implementación del Plan de Toma de Decisiones para Reducción de Mora

Para lograr la implementación del Comité de Mora, primero fue necesario comunicar a todos los actores involucrados de la importancia del Comité y el objetivo de su realización. Una vez definido este objetivo se planificaron reuniones para todos los días viernes y se instruyó a los participantes del comité en sus labores. Con el objetivo de realizar una “limpieza” de los casos de morosidad más antiguos, el Área de Cobranza selecciona a los clientes que tengan más de 3 rentas vencidas para ser analizados en los primeros Comité. La

nomina de clientes morosos a analizar es enviada a los Jefes del Área Comercial quienes deben preparar los casos y presentarlos ante el comité.

En los Comité de Mora cada Jefe debe exponer los casos que le fueron asignados y el comité tomará la decisión del futuro del contrato según la matriz expuesta en la sección “Diseño de mejoras para el Área de Cobranza”.

### **3.3.1.2 CONTROL DEL PILOTO DEL ÁREA DE COBRANZA**

En esta sección se indicará cuales son las acciones que se llevan a cabo diariamente para mantener el control de los planes Pilotos planteados para las diferentes áreas.

#### **3.3.1.2.1 Control del Plan de Cobranza y Asignación de Responsabilidades**

Para controlar el correcto funcionamiento del Plan Piloto implementado en el Área de Cobranza, se entregan facultades a un Ejecutivo del Área de Cobranza para realizar el monitoreo constante de las gestiones realizadas tanto por los Gestores y el Proveedor Externo.

El monitoreo de los Gestores se realiza mediante la revisión de los reportes enviados periódicamente. El monitoreo de las gestiones realizadas por el Proveedor Externo se llevan a cabo revisando el sistema web del Proveedor.

#### **3.3.1.2.2 Control del Plan de creación de Comité de Mora**

En relación al control de la realización y funcionamiento del Comité de Mora, se asigna al mismo Ejecutivo de Cobranza la función de monitorear el cumplimiento de los compromisos acordados. Esta gestión se realiza diariamente a través de correos electrónicos enviados a las Jefaturas de las diferentes Bancas, quienes deberán informar del cumplimiento o no cumplimiento de los compromisos acordados.

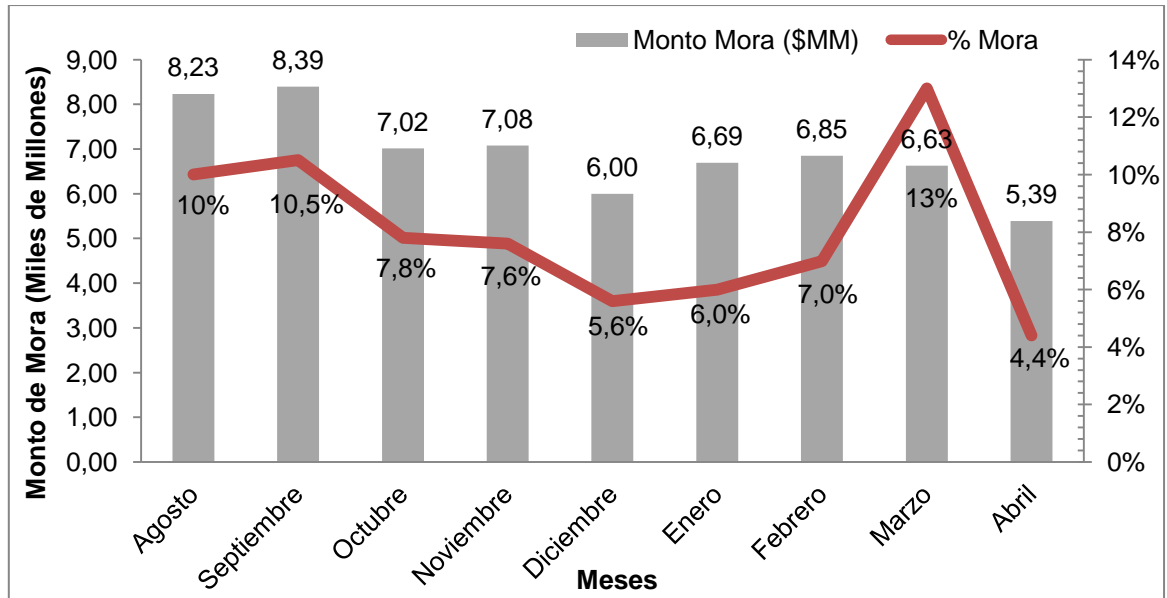
### **3.3.1.3 MEDICIÓN DE INDICADORES FINALES DEL ÁREA DE COBRANZA**

Al implementar el plan piloto en el Área de Cobranza se ha podido obtener nuevos indicadores que se contrastan con los indicadores iniciales. A continuación se muestran las métricas obtenidas luego de la implementación del plan piloto.

El Gráfico 14 muestra el monto de mora y porcentaje de mora obtenido el último día hábil de cada mes. Es posible notar que al antes del inicio de este Proyecto, específicamente en el mes de Agosto, existe un 10% de mora que no concuerda con el 18.86% enunciado al inicio de este informe. Esto se debe a que el 18,86%

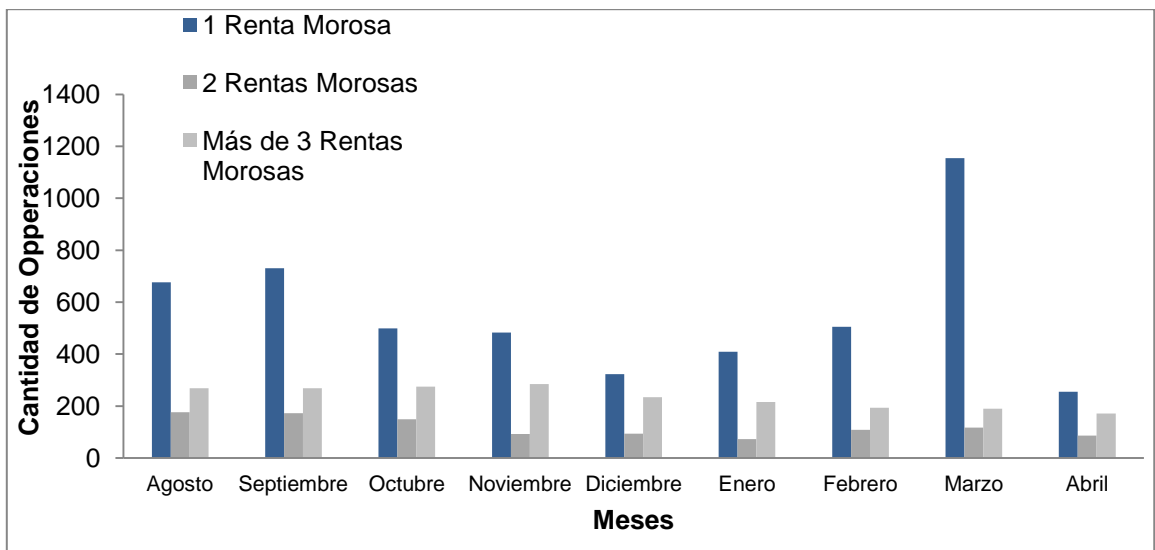
fue obtenido el día 21 de Agosto y el dato del Gráfico 14 se obtuvo el día 31 de Agosto. Durante estos 10 días del mes, ocurre un ordenamiento “natural” de la mora.

En relación a la evolución de la morosidad, en el Gráfico 14 se puede observar cómo esta ha descendido tanto en cantidad de contratos como en monto de mora. Sin embargo se puede apreciar la existencia de un aumento en el mes de Febrero. Esta situación queda explicada por ser un período de ausencia de personal en las empresas a causa de las vacaciones.



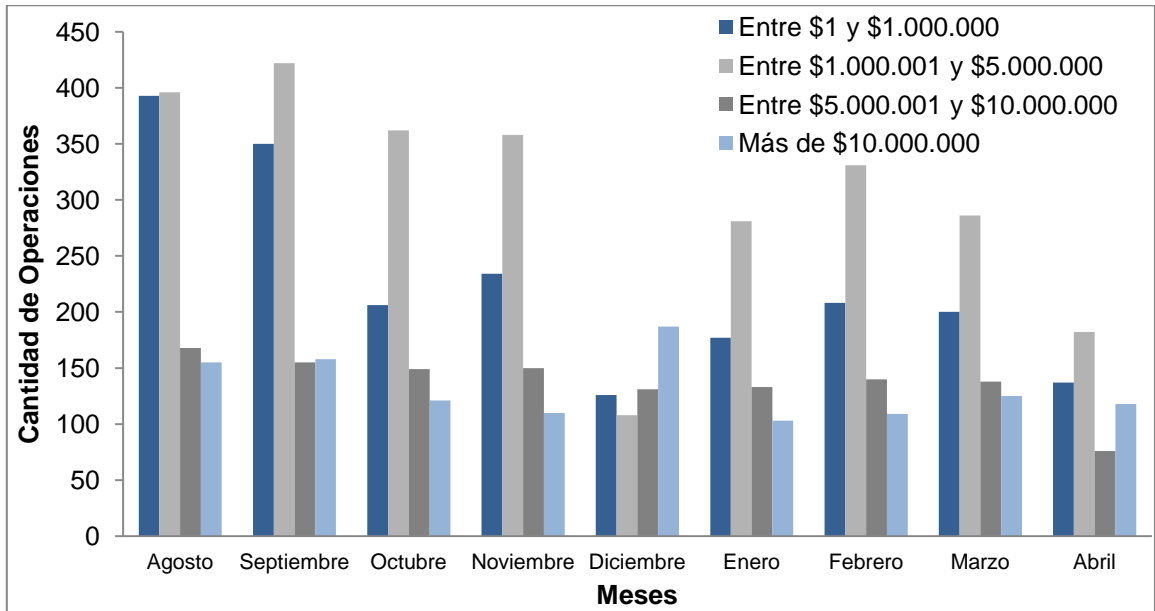
**Gráfico 14: Índices de Morosidad Finales**

Por otra parte, también es posible observar el comportamiento de la mora según la cantidad de rentas morosas de los contratos. Este comportamiento se puede apreciar en el Gráfico 15, que muestra la cantidad de operaciones con 1, 2 y más de 2 rentas morosas. Aquí es posible notar el importante impacto de la implementación del plan de cobranza en la reducción de la mora 1. Sin embargo, la mora 2+ se ha reducido muy poco (97 operaciones). Esta situación era esperable ya que los clientes con más de 3 rentas morosas son aquellos que presentan más complicaciones en sus flujos de pago por lo que lograr la regularización de los contratos tomará más tiempo.



**Gráfico 15: Cantidad de Operaciones con 1, 2 y más de 2 rentas morosas**

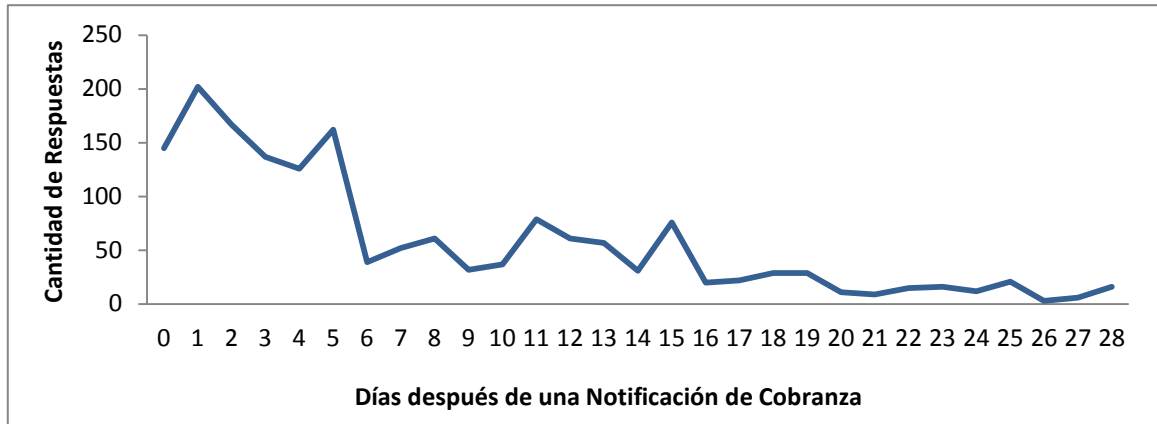
Otra manera de representar la situación descrita anteriormente es el Gráfico 16, donde se muestra la clasificación de rentas morosas según el monto de la mora. De acuerdo a estos datos es claro ver, que se repite el fenómeno anterior, es decir se logra ver una gran disminución de las rentas en mora menores (entre \$1 y \$1.000.000) mientras que los montos más altos han tenido disminuciones menos abruptas.



**Gráfico 16: Cantidad de Operaciones clasificadas por Monto de mora**

Además, también se obtienen los datos de las notificaciones realizadas por el Proveedor Externo. Estas se muestran en el Gráficos 17. Aquí se muestra la cantidad de operaciones que responde a partir del día de la Notificación (día 0).

Se denomina “respuesta” al hecho de pagar una renta morosa una vez recibida una Notificación de Cobranza. Estos datos son obtenidos de las Notificaciones realizadas al quinto día de mora en un contrato.



**Gráfico 17: Respuestas después de una Notificación de Cobranza**

Del gráfico se deduce que un 37% de los clientes notificados paga su renta morosa antes de los 4 días de enviada la notificación. Un 66% de los clientes paga su renta morosa antes de 10 días después de enviada la Notificación y un 21% paga después de 15 días de enviada la Notificación.

Estos resultados muestran un importante impacto en la respuesta de los clientes frente a las Notificaciones.

### **3.3.2 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PILOTO ÁREA DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS**

#### **3.3.2.1 DETALLE DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PILOTO ÁREA DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS**

##### **3.3.2.1.1 Implementación del Plan de rediseño en el Flujo de una Modificación de Contratos**

Con el diseño realizado en la etapa anterior, se obtiene un nuevo flujo del proceso que debe pasar una Modificación de Contratos desde su solicitud hasta el curse. Este nuevo proceso se resume en la Ilustración 18.

En la Ilustración es posible apreciar que el diagrama de flujo se ha reducido en comparación con el que se tenía al inicio del proyecto. Los cambios específicos realizados se han encerrado en recuadros rojos. Se espera que estos cambios permitan optimizar el flujo y reducir los tiempos de procesos.

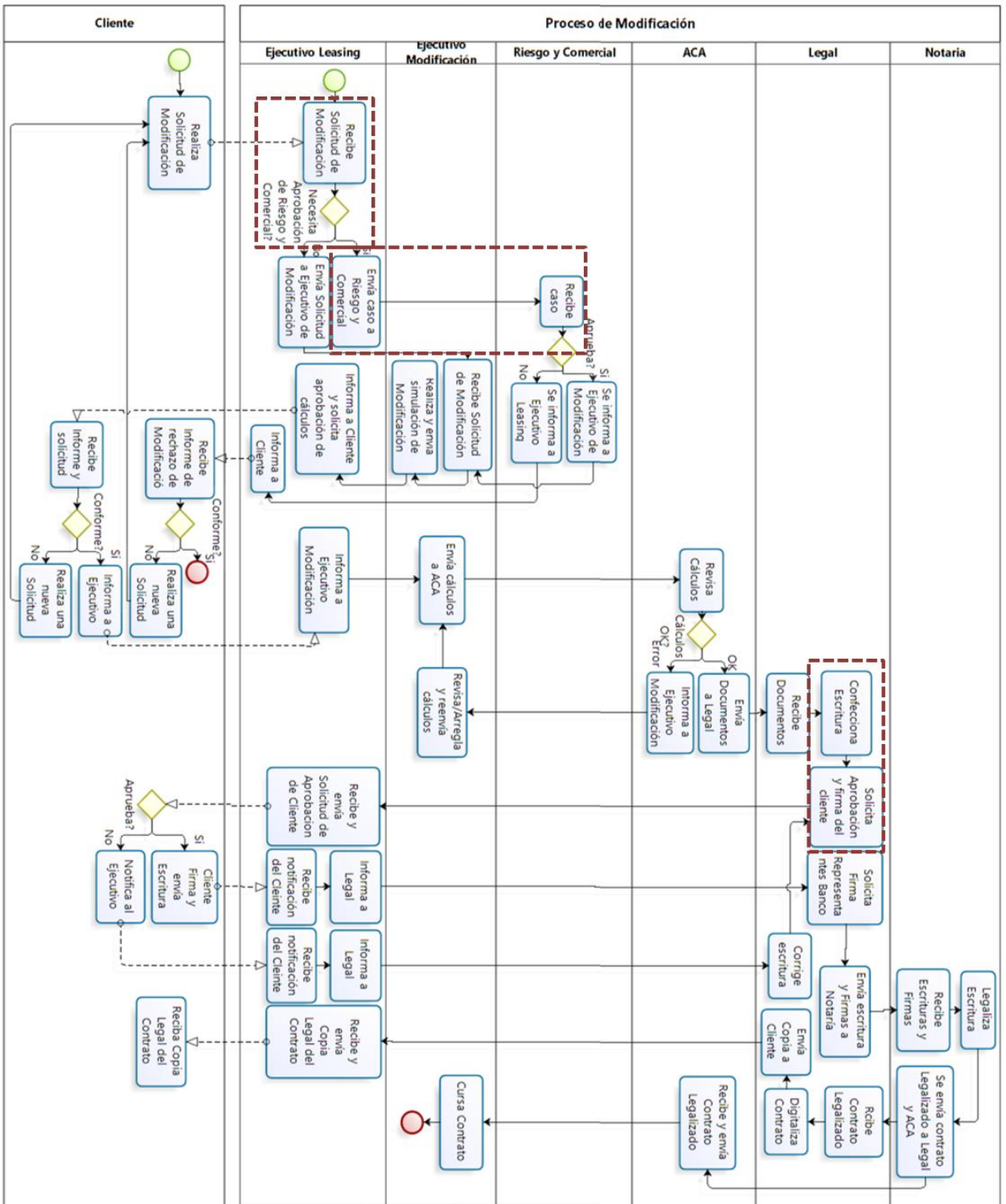


Ilustración 18: Rediseño Flujo de Modificación de Contratos



#### **3.3.2.1.2 Implementación del Plan de registro de Modificaciones de Contrato**

Para implementar la utilización de la planilla de registro de solicitudes en el Área de Modificaciones de Contrato, primero fue necesario reunir a los tres Ejecutivos y explicar la importancia y la necesidad de tener métricas del proceso. Una vez aclarado el concepto, se instruyó a los Ejecutivos de Modificación de Contratos en la utilización de la planilla y se recalcó la importancia de completar cada dato pedido en las fechas correspondientes para tener métricas fidedignas. La manera de llenar la planilla se basa en completar las columnas que involucran datos de identificación del cliente y del contrato de manera inmediata al momento de realizarse una solicitud. Cada vez que la operación va pasando a cargo de los diferentes actores los Ejecutivos de Modificación son notificados a través de correos electrónicos por lo que deben llenar la fecha correspondiente en la medida que reciben notificaciones del estado de la operación.

#### **3.3.2.1.3 Implementación del Plan de Capacitación de Ejecutivos Comerciales Leasing**

Para llevar a cabo la capacitación de los Ejecutivos Comerciales Leasing con el fin de que puedan hacer más rápida las solicitudes de Modificación de Contratos, se realizaron reuniones dividiendo a los Ejecutivos según la Banca a la cual pertenecen. Durante dos semanas se realizaron un total de 4 reuniones para las Bancas PYMES, Corporativo, Grandes Empresas e Inmobiliarias y Otras, con una duración de 2 horas, en donde se le entregó a cada Ejecutivo el documento mostrado en el “Diseño del Plan piloto para el Área de Modificación de Contratos”. La reunión fue presidida por los Ejecutivos de Modificación de Contratos quienes dieron a conocer la importancia del envío de la documentación correcta para el curso de cada Modificación de Contratos. Además se aclararon los canales de comunicación entre Ejecutivos y las diferentes Áreas involucradas en el proceso con el fin de utilizar la nueva plataforma como único canal para el desarrollo de solicitud.

#### **3.3.2.1.4 Implementación del Plan de Conexión entre Áreas**

La implementación del plan de conexión entre Áreas es la mencionada en el punto 3.3.1.3 (“Plan de creación del Comité de Mora”).

### **3.3.2.2 CONTROL DEL PILOTO DEL ÁREA DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS**

#### **3.3.2.2.1 Control del Plan de Capacitación de Ejecutivos Comerciales Leasing**

Las capacitaciones a Ejecutivos Leasing no necesitan ser sometidas a un sistema de control debido a que son realizadas en una sola oportunidad. Su efectividad se podrá deducir al monitorear la cantidad de rechazos en las solicitudes de Modificación de Contratos hechas por los Ejecutivos Comerciales Leasing por falta de documentación.

#### **3.3.2.2.2 Control del Rediseño en el Flujo de una Modificación de Contratos**

El monitoreo y el cumplimiento del nuevo flujo diseñado para la optimización del proceso de Modificación de Contratos estará a cargo de los propios Ejecutivos de Modificación de Contratos, quienes ya instruidos en los cambios del proceso deberán realizar cada etapa del siguiendo y velando por el correcto desarrollo del flujo. En este sentido, será responsabilidad de los propios Ejecutivos de Modificación de Contratos el respetar los canales de comunicación establecidos y al mismo tiempo poder ser observadores del nuevo proceso para proponer cambios y mejoras de manera activa.

#### **3.3.2.2.3 Control del Plan de registro de Modificaciones y Estandarización de tiempos de Respuesta**

Al igual que el plan mencionado anteriormente, el plan de Registro de Modificaciones y Estandarización de tiempos de Respuesta estará a cargo de los Ejecutivos de Modificación de Contratos. Como se mencionó anteriormente en el “Diseño de las mejoras para el Área de Modificación de Contratos”, los Ejecutivos de Modificación de Contratos reciben notificaciones en cada etapa del proceso de una Modificación de Contrato, por lo que están completamente habilitados para completar el informe de registro de Modificaciones durante todo el proceso. El Ejecutivo con más experiencia (antigüedad en el cargo), será encargado de revisar diariamente que la planilla esté siendo completada correctamente por los Ejecutivos. Finalmente, una vez al mes se realizará un análisis mensual de los tiempos de respuesta de todas las Áreas involucradas en el proceso para poder tener las primeras métricas.

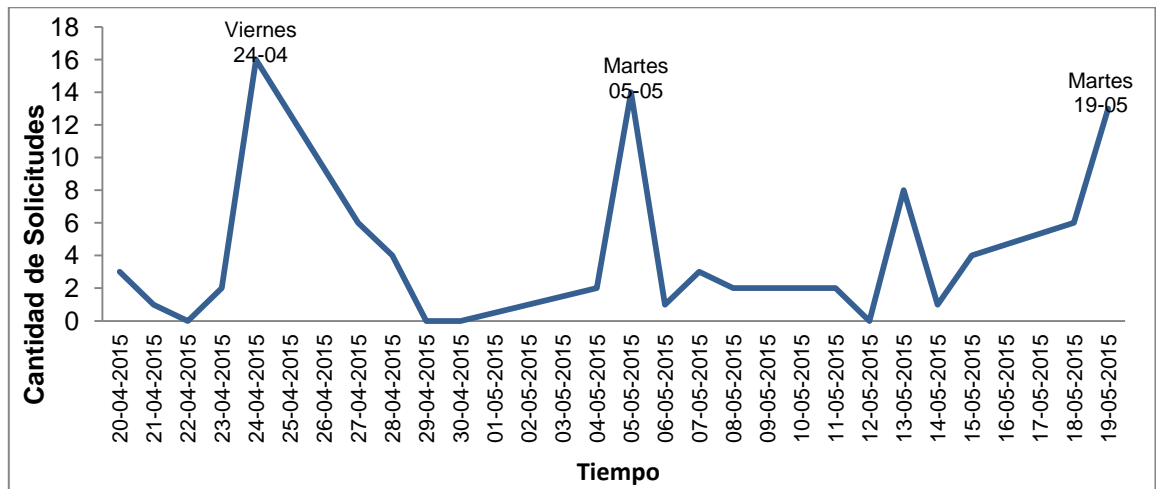
### **3.3.2.3 MEDICIÓN DE INDICADORES FINALES DEL ÁREA DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS**

Con las medidas aplicadas en el Área de Modificaciones de Contrato, es posible cuantificar una serie de datos y compararlos con la etapa previa a la implementación de los cambios. Además se ha podido introducir una mayor

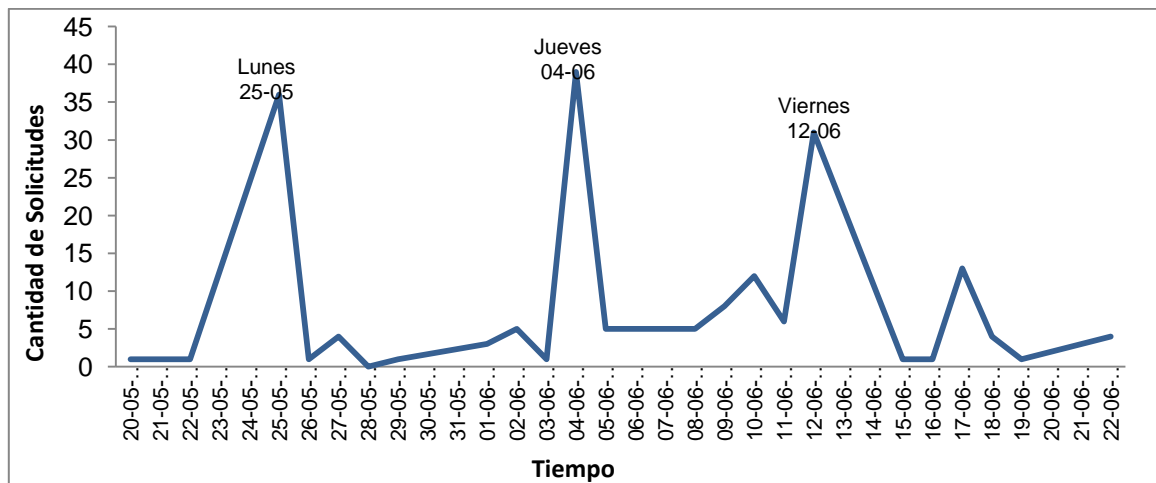
cantidad de métricas al análisis de los procesos gracias a la recopilación de datos realizada durante el piloto.

Todos los datos que se muestran a continuación fueron recopilados mediante la planilla de Registro de Modificaciones de Contrato, implementada durante el plan piloto. Esta planilla es completada exclusivamente por los Ejecutivos de Modificación de Contratos, quienes se encargaron de registrar la fecha de ocurrencia de cada etapa de una Modificación. La planilla logra recopilar datos de los meses de Mayo y Junio.

A continuación en los Gráficos 18 y 19 se puede observar el comportamiento que tienen las solicitudes de Modificación de Contrato al ser ingresadas. Los Gráficos representan las solicitudes ingresadas en los meses de Mayo (20-04-2015 al 19-05-2015) y Junio (20-05-2015 al 22-06-2015), donde se realizó la recopilación de datos del piloto propuesto.



**Gráfico 18: Ingreso de solicitudes de Modificación de Contrato Mayo 2015**

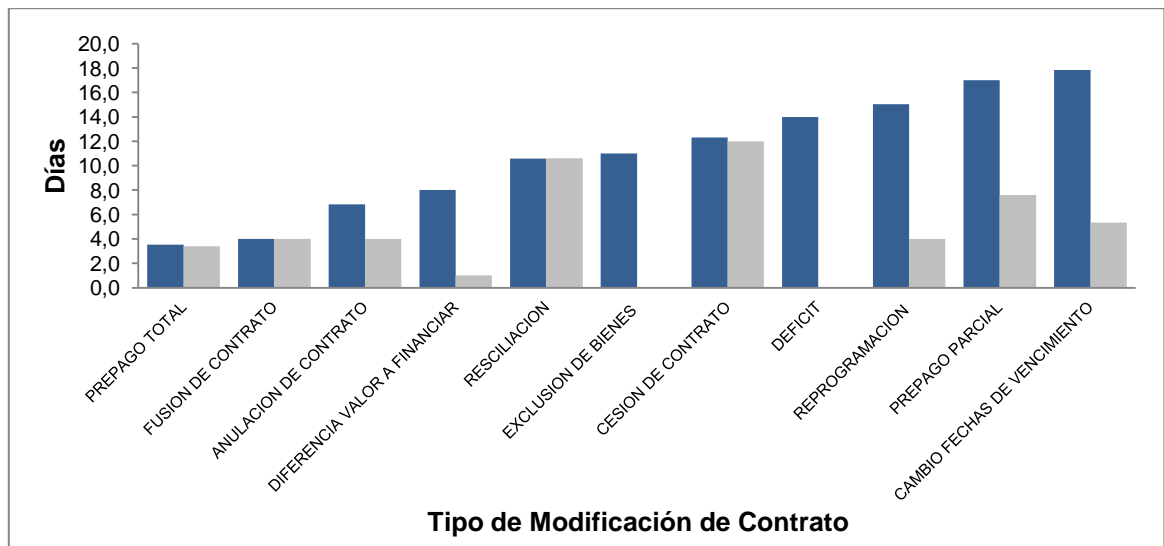


**Gráfico 19: Ingreso solicitudes de Modificación de Contratos Junio 2015**

Para el mes de Mayo se tiene que ingresaron 141 solicitudes de Modificación de Contrato, es decir un promedio de 6,71 solicitudes por día. Para el caso del mes de Junio se tiene que ingresaron 188 solicitudes de Modificación de Contrato, equivalentes a 7,83 solicitudes diarias. En ambos casos es claro ver que existen 3 peaks cercanos a las fecha de vencimiento de las rentas de los contratos (05, 15 y 25 de cada mes). Estos se atribuyen a dos empresas en particular que, al acercarse la fecha de vencimiento de rentas, solicitan hacer Modificaciones masivas en sus contratos (reprogramaciones y prepagos principalmente). El comportamiento recurrente de estas empresas le da esta forma a los gráficos.

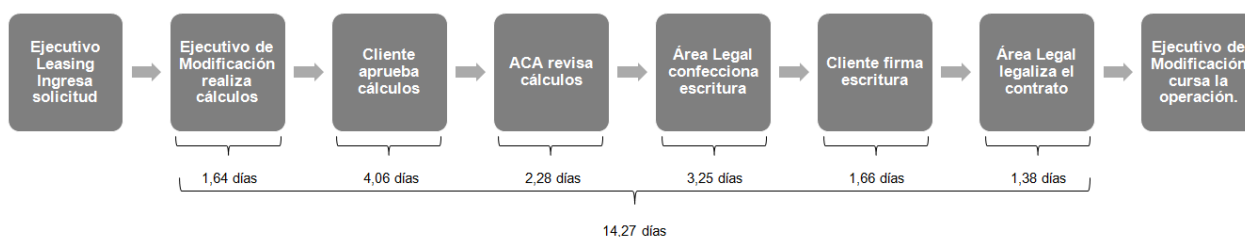
A continuación se muestra en el Gráfico 20 la duración del proceso de Modificación de Contratos en días, según cada tipo de Modificación. Es importante mencionar que para lograr comparar los datos obtenidos en el piloto con los datos que se tenían antes de la implementación de los planes, se consideraron los tiempos desde el ingreso de la solicitud de Modificación de Contratos hasta su ingreso a ACA, dejando aparte la duración del proceso Legal, firma de Cliente y curse de operación.

El promedio ponderado de duración del proceso de Modificación de Contratos antes de la implementación de los cambios en el Área era de 6,80 días. Actualmente se tiene que este mismo proceso tiene una duración de 5,70 días.



**Gráfico 20: Tiempo de Proceso Modificación de Contrato (Desde ingreso de solicitud hasta entrada a ACA)**

Adicionalmente, se ha calculado la duración del proceso de Modificación de Contratos completo, es decir, desde el ingreso de la solicitud hasta el curse de la operación, incluyendo el proceso ocurrido en el Área Legal y la espera de la firma del Cliente. Estos tiempos se detallan en la siguiente ilustración.



**Ilustración 19: Duración del Proceso de Modificación de Contratos**

Los tiempos reflejados en la ilustración anterior fueron obtenidos de los datos recopilados mediante la planilla creada para el registro de Modificaciones de Contrato implementada en el plan piloto. Los resultados muestran el promedio simple de días hábiles de los tiempos de duración de cada proceso. Sin contabilizar el tiempo promedio que tarda el cliente en aprobar la Modificación de Contrato y Firmar la escritura, se tiene que el tiempo que tarda el Área de Modificación de Contratos en conjunto con ACA y el Área Legal en cursar una operación equivale a 10,19 días hábiles. Se observa que si bien el tiempo total del proceso es bastante extenso, estos resultados se convierten en las primeras métricas del Área de Modificación de Contratos y permitirán hacer gestión en los procesos para disminuir el tiempo total.

Adicionalmente, algunos resultados obtenidos luego de las medidas implementadas en el Área de Modificación de Contratos para disminuir el tiempo total del proceso revelan el índice de rechazo de solicitudes de Modificación de Contratos por parte de los Ejecutivos de Modificación de Contratos. A continuación en la Tablas 8 y 9 es posible ver la cantidad de solicitudes rechazadas por diferentes motivos durante los meses de Mayo y Junio. Antes del piloto no existían rechazos de solicitudes con documentación incompleta. Para el mes de Mayo se obtuvo un 10,63% de rechazo en las solicitudes por falta de documentación, situación que ocurre por responsabilidad de los Ejecutivos Comerciales Leasing. En el mes de Junio existió un 5,31% de rechazo por la misma situación.

Motivo de Rechazo	Responsable		
Falta de Documentación Adjunta	Ejecutivo Comercial Leasing	15	10,63%
Cliente no firma Contrato	Cliente	3	2,12%
Cliente no entrega VB	Cliente	7	4,96%
		<b>25</b>	<b>17,72%</b>

**Tabla 8: Rechazo de Solicitudes de Modificación de Contratos Mayo 2015**

<b>Motivo de Rechazo</b>	<b>Responsable</b>		
<b>Falta de Documentación Adjunta</b>	Ejecutivo Comercial Leasing	10	5,31%
<b>Cliente no firma Contrato</b>	Cliente	4	2,12%
<b>Cliente no entrega VB</b>	Cliente	9	4,78%
		<b>23</b>	<b>12,21%</b>

Tabla 9: Rechazo de Solicitudes de Modificación de Contratos Junio 2015

### **3.3.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN PILOTO ÁREA DE NORMALIZACIÓN**

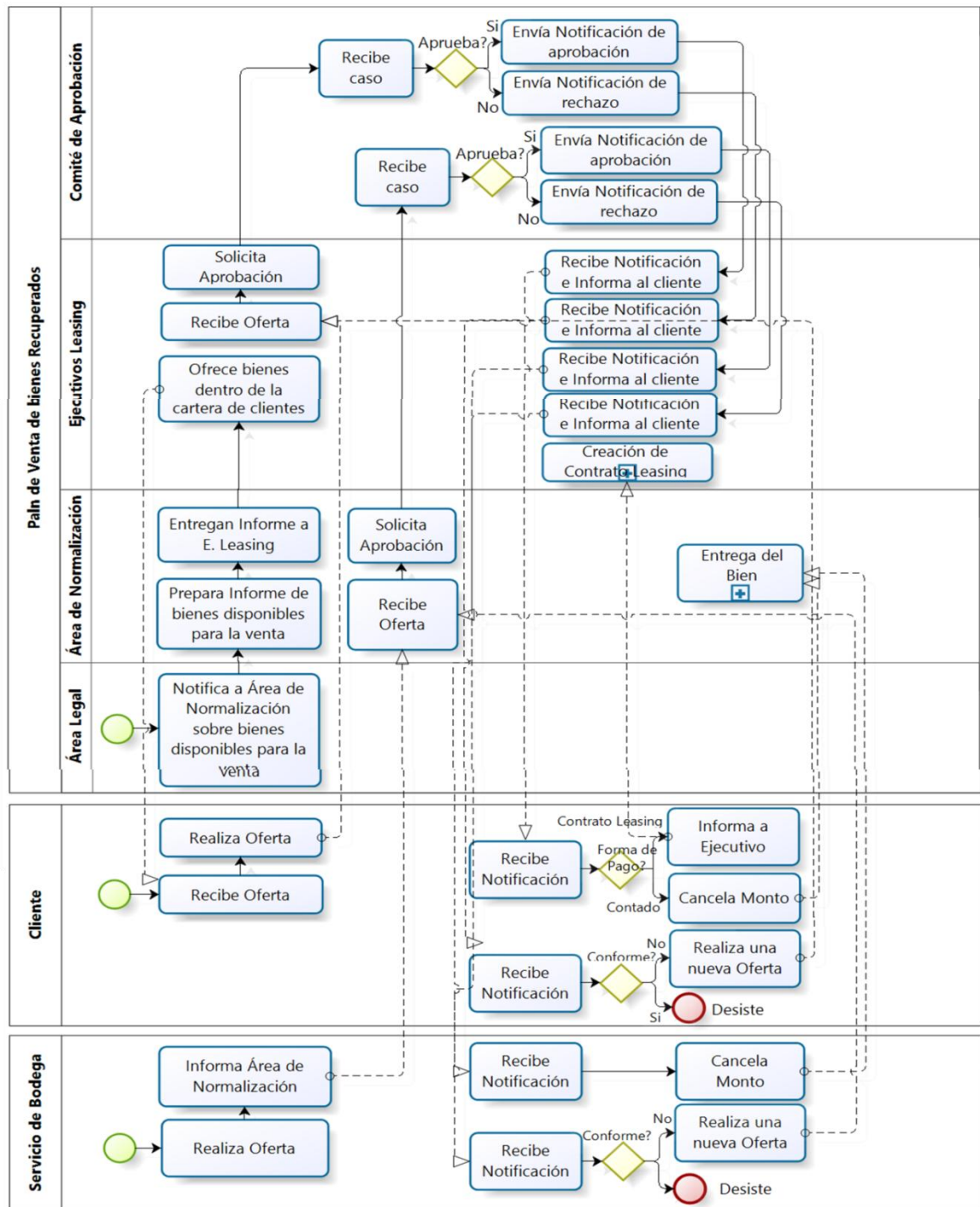
#### **3.3.3.1 DETALLE IMPLEMENTACIÓN PLAN PILOTO ÁREA DE NORMALIZACIÓN**

##### **3.3.3.1.1 Implementación del Plan de recuperación temprana de bienes en arriendo**

La implementación del plan para la recuperación temprana de bienes en arriendo se basa en las decisiones tomadas en el Comité de Mora señaladas en la sección “Detalle de la Implementación del plan piloto Área de Cobranza”.

##### **3.3.3.1.2 Implementación del Plan de creación de un canal formal para la recepción de ofertas**

El plan para crear un canal formal para la recepción de ofertas diseñado en la sección anterior se muestra de manera clara en la ilustración 20.



**Ilustración 20: Plan de Venta de bienes Recuperados**

### 3.3.3.1.3 Implementación del Plan de monitoreo y control de bienes en bodegas

Para la implementación del plan de monitoreo y control de bienes en bodegas se crea un instructivo que especifica detalladamente las funciones que debe realizar el Ejecutivo a cargo de Normalización. En el instructivo se especifican los

aspectos mencionados en la sección “Diseño de mejoras para el Área de Normalización”.

### **3.3.3.2 CONTROL DEL PILOTO DEL ÁREA DE NORMALIZACIÓN**

#### **3.3.3.2.1 Control del Plan de recuperación temprana de bienes en arriendo**

Como se ha mencionado anteriormente, el Ejecutivo de Cobranza será el encargado de velar por el cumplimiento del plan de recuperación temprana de bienes en arriendo a través de las decisiones y del cumplimiento de compromisos determinados en el Comité de Mora.

#### **3.3.3.2.2 Plan de creación de un canal formal para la recepción de ofertas**

El cumplimiento del plan para la venta de los bienes recuperados a través de un canal formal designado estará a cargo del Ejecutivo de Normalización, quien a través de los informes del Área Legal acerca de los bienes disponibles para la venta podrá iniciar mes a mes el proceso de oferta de los bienes que se recupera entre la cartera de clientes Leasing.

#### **3.3.3.2.3 Plan de monitoreo y control de bienes en bodegas**

El monitoreo y control de los bienes que se encuentran en bodegas estará a cargo en su totalidad del Ejecutivo de Normalización quien a través de informes recibidos desde los servicios de bodega podrá monitorear el estado de los bienes almacenados. En relación a la tasación de bienes almacenados será el Ejecutivo de Normalización el encargado de monitorear el tiempo que lleva cada bien almacenado en las bodegas y solicitar la tasación del bien cuando corresponda.

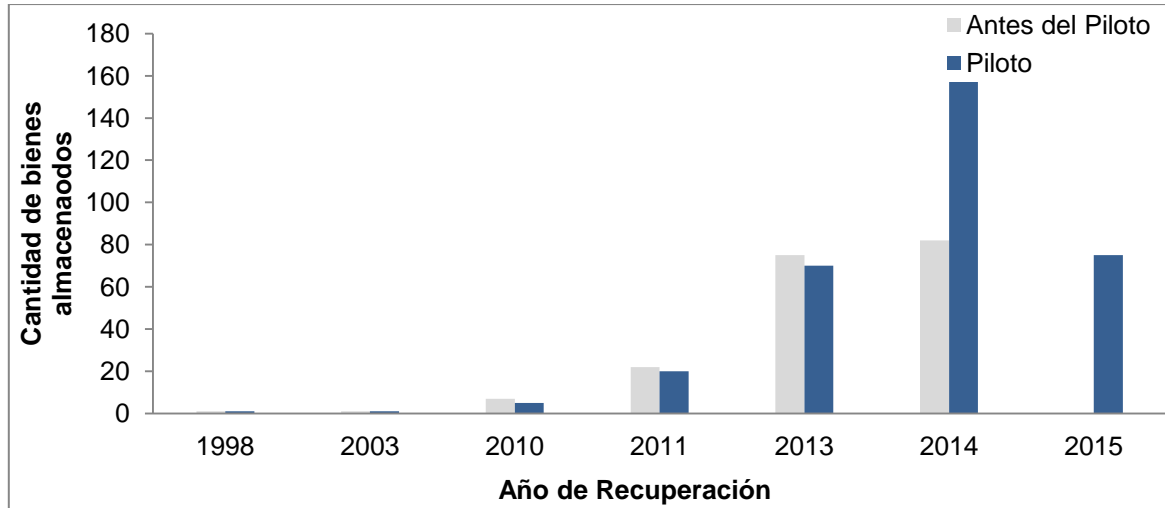
### **3.3.3.3 MEDICIÓN DE INDICADORES FINALES DEL ÁREA DE NORMALIZACIÓN**

Al implementar el plan piloto en el Área de Normalización se ha podido observar y medir diferentes indicadores relacionados con la recuperación de bienes. Algunos datos relevantes obtenidos se describen a continuación.

El gráfico 21 muestra la cantidad de bienes que se encuentran almacenados actualmente en las bodegas que prestan servicios para el Departamento de Leasing y los años en que fueron recuperados, comparando los datos antes de la implementación del piloto y después. Es posible notar que para los años 2010 y 2011 la cantidad de bienes almacenados es menor en el período del piloto, lo que se explica por la implementación de un canal de venta de bienes recuperados que permitió aumentar la cantidad de compradores generando mayores oportunidades de venta.

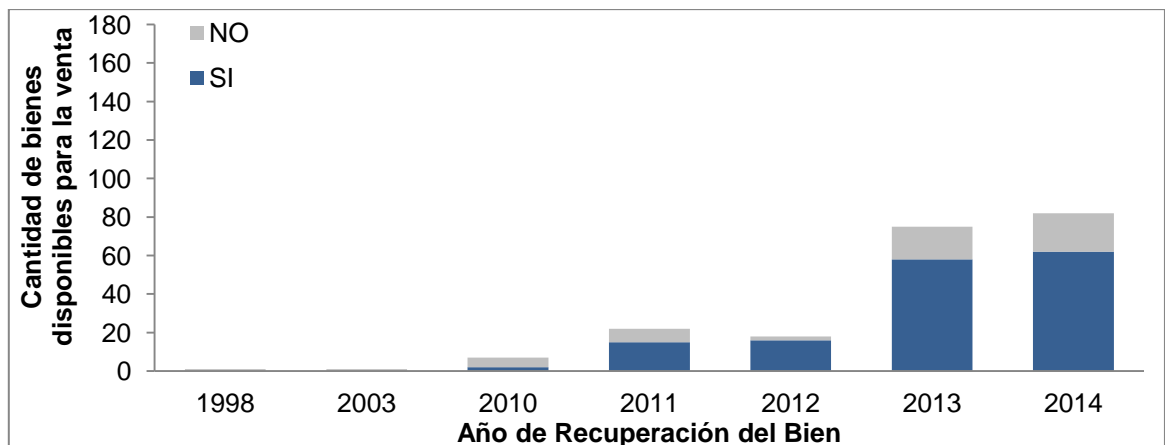


En relación a los datos del año 2014, es posible notar que la cantidad de bienes almacenados es considerablemente mayor en el período del piloto en comparación con el período anterior. Esta situación se explica por las decisiones tomadas en el Comité de Mora que han incentivado a la entrega voluntaria de bienes o al retiro de bienes a través de una orden judicial cuando corresponda. Por la misma razón, se puede notar la gran cantidad de bienes que han sido recuperados en el período 2015.

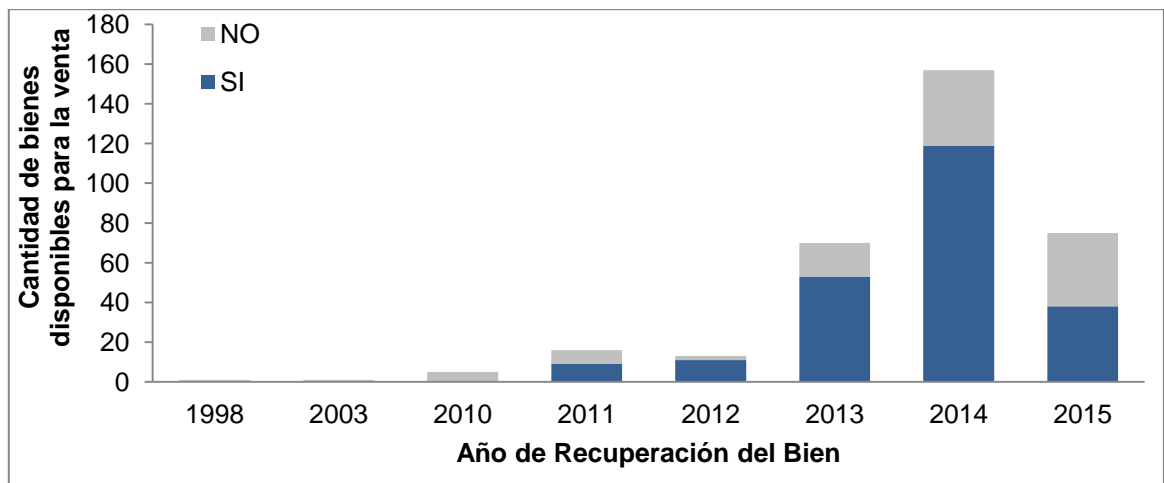


**Gráfico 21: Cantidad de Bienes almacenados en bodegas**

Por otro lado, se han obtenido las métricas de la cantidad de bienes disponibles para la venta antes y después de las medidas aplicadas en el plan piloto. Como se puede observar en los gráficos 22 y 23, para todos los bienes recuperados durante el transcurso de los años, ha aumentado su disponibilidad para la venta o se han reducido su cantidad debido a su venta. El aumento de la disponibilidad para la venta de los bienes almacenados en bodegas se atribuye a los protocolos de seguimientos de juicios y control de bodegas implementado.

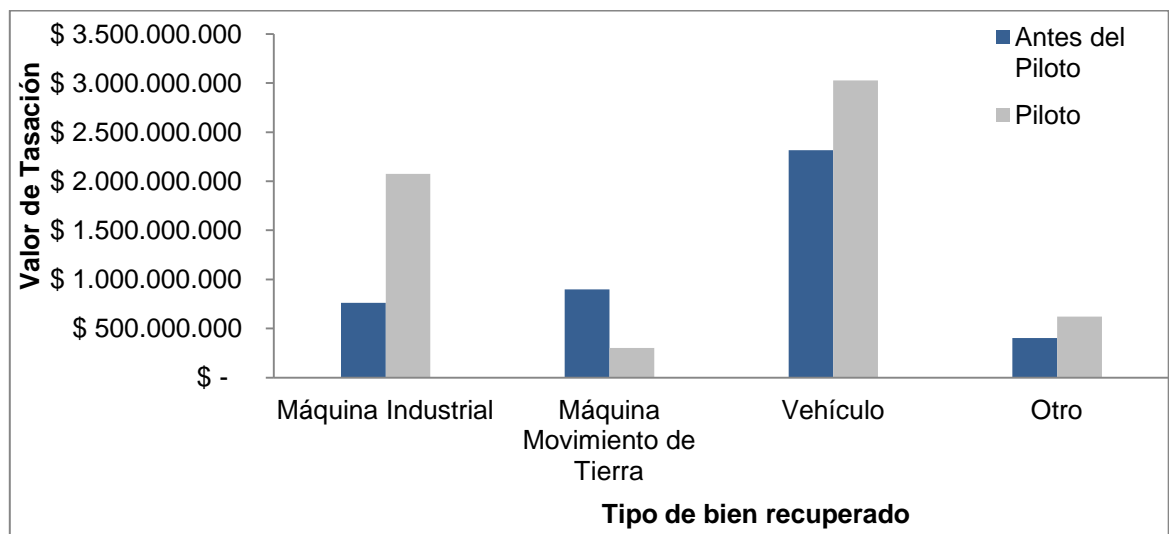


**Gráfico 22: Cantidad de bienes disponibles para la venta antes del piloto**



**Gráfico 23: Cantidad de bienes disponibles para la venta durante el piloto**

Por otro lado, se pueden valorizar las bodegas de bienes recuperados según la tasación de los bienes almacenados. De acuerdo a estos datos, el Gráfico 24 muestra el valor de tasación de los bienes almacenados clasificados en 4 grandes categorías: Máquinas industriales, Máquinas de movimiento de tierra, Vehículos y Otros. La rotación de bienes en las bodegas (recuperación y venta) provoca variaciones en la valorización de las bodegas desde que se comenzó a implementar las medidas descritas en el plan piloto.



**Gráfico 24: Valorización de Bodegas**

La siguiente Tabla muestra de manera clara los movimientos de bienes recuperados que han tenido las bodegas del Departamento de Leasing con las medidas implementadas.

		<b>Cantidad de Bienes</b>	<b>Valorización</b>
<b>Antes del Piloto</b>	Cantidad de Bienes en bodega	206	\$ 13.200.000.000 (Tasación)
<b>Durante el Piloto</b>	Bienes Recuperados	206	\$ 5.100.000.000 (Tasación)
<b>Durante el Piloto</b>	Bienes Vendidos	65	\$ 1.300.000.000
<b>Actualidad</b>	<b>Cantidad de Bienes en bodega</b>	<b>347</b>	<b>\$ 17.000.000.000 (Tasación)</b>

**Tabla 10: Movimiento de bienes recuperados**

En la Tabla 10 se ha incluido la recuperación y venta de las 4 categorías de bienes mencionadas anteriormente y se ha adicionado los bienes inmuebles. Los valores mostrados son datos referenciales que permiten tener una idea de la magnitud de las ventas y de los montos recuperados. La valorización de la cantidad de bienes en bodega antes y después del piloto y la cantidad de bienes recuperados se ha obtenido como la suma del valor de tasación de los bienes. Al igual que el Gráfico 24, la Tabla 10 muestra que las medidas implementadas en el Área de Normalización Leasing han provocado cambios en el estado de las bodegas. Estos cambios representan mejoras en la medida que se ha podido recuperar una gran cantidad de bienes en un período de tiempo limitado, pero a su vez representa un desafío ya que estos bienes recuperados deben ser recolocados prontamente para que no generen gastos para el negocio.

# CAPÍTULO 4: RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados obtenidos al aplicar la metodología se pueden clasificar en tres categorías. Estas se detallan a continuación.

## 4.1 RESULTADOS A NIVEL DE ORGANIZACIÓN

Es posible notar que la aplicación de la metodología generó algunos cambios a nivel de organización. En relación a las propuestas implementadas en el Área de Cobranza, se pueden observar resultados en relación a las responsabilidades asignadas a los distintos Ejecutivos con la creación del nuevo Plan de Cobranza. Particularmente, se observa que si bien, los Ejecutivos de Apoyo dependen de la Jefatura de Gestión, actualmente se encuentran cumpliendo labores de Cobranza. Asimismo, se incorpora el apoyo del Proveedor Externo en el plan de reducción de cartera morosa. Los resultados y cambios organizacionales se pueden observar de manera clara en la siguiente ilustración. Los cambios a nivel de estructura organizacional se reflejan en la siguiente Ilustración.

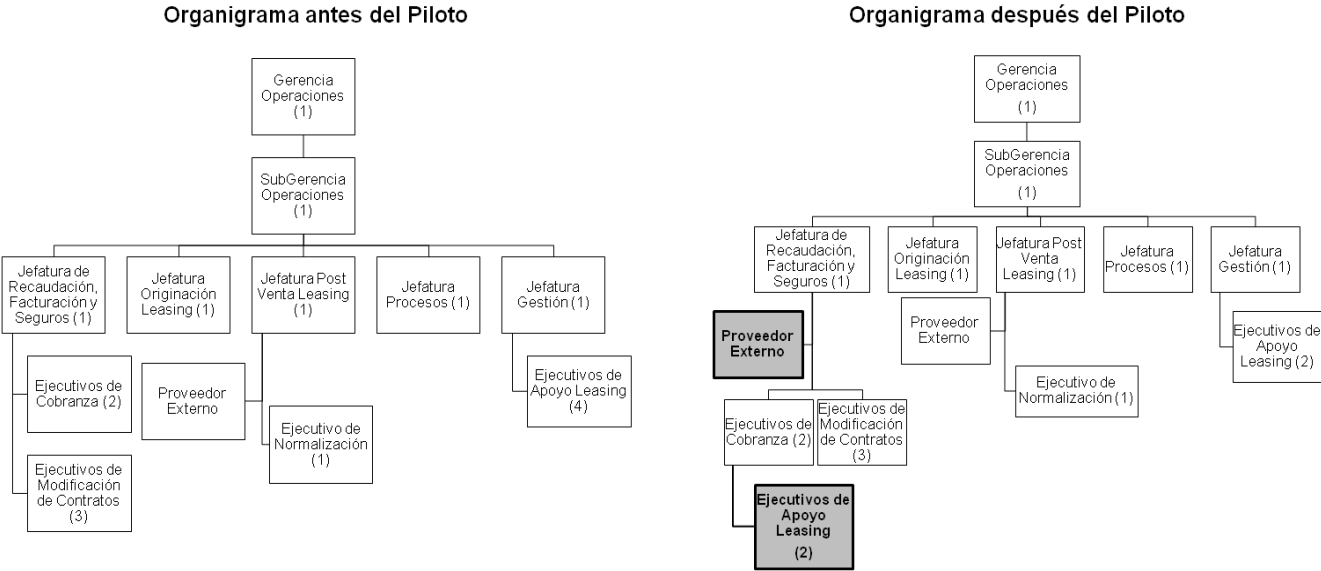


Ilustración 21: Resultados a nivel organizacional

## 4.2 RESULTADOS A NIVEL DE PROCESOS

A nivel de procesos se observan resultados en todas las Áreas involucradas en el proyecto.

Particularmente, en el Área de Cobranza es posible notar la incorporación de un nuevo proceso (Proceso de Cobranza). El cual se detalla rigurosamente en la sección “Planteamiento de Mejoras” del Capítulo 3 de este informe.

En relación al Área de Modificación de Contratos, se observa los cambios realizados a los procesos anteriormente existentes. Estos cambios tienen que ver con la definición de tareas y roles dentro del proceso y con la eliminación de ciertas actividades que entorpecían el desarrollo de las tareas. Todos los cambios propuestos en el proceso de Modificación de Contratos tienen el objetivo de optimizar el proceso. Concretamente se puede apreciar una disminución de 6,8 días a 5,7 días en la duración del proceso desde que se ingresa una solicitud de Modificación de Contratos hasta que esta pasa a la revisión en ACA.

El Área de Normalización de bienes se vio afectada por la creación de procesos tales como el Proceso para la Recepción formal de ofertas de bienes almacenados en Bodegas y los procesos de Monitoreo y Control de bienes en Bodegas.

Además, se destaca la creación del Comité de Mora, el cual logra integrar a todos los procesos con el fin de mantener el control de la cartera morosa Leasing. En la siguiente Ilustración, se puede notar cómo las distintas Áreas logran coordinarse gracias a la creación del comité.

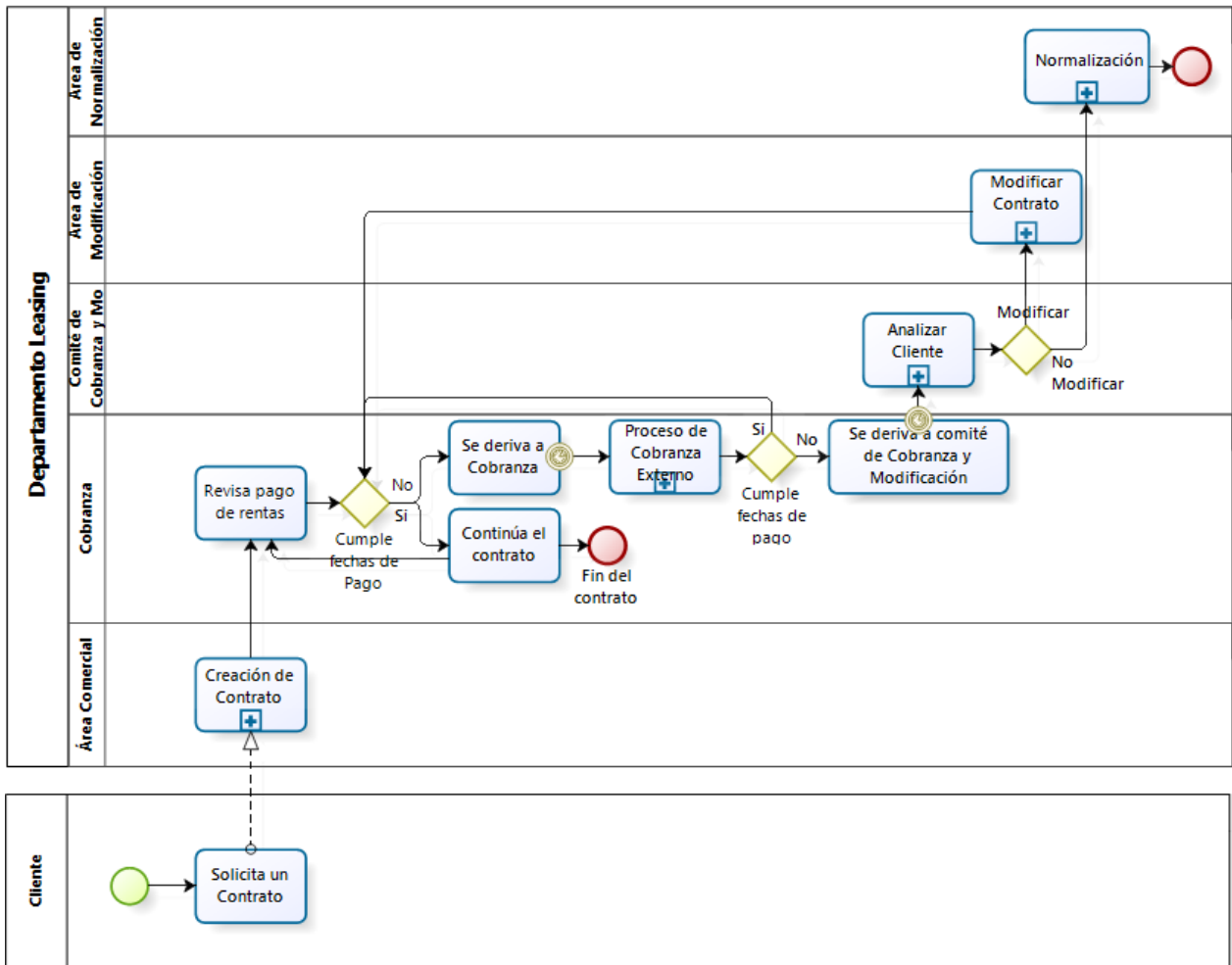


Ilustración 22: Proceso de Cobranza

### 4.3 RESULTADOS A NIVEL ECONÓMICO

A nivel económico se observan resultados concretos los cuales se detallan a continuación.

En el Área de Cobranza se puede ver una disminución de 8,23 miles de millones de pesos en mora a 5,39 miles de millones de pesos, esto es 2,84 miles de millones de pesos menos de monto en mora, debido a las gestiones implementadas. Estos valores representan una disminución de 10% a 4,4% en cantidad de contratos morosos.

En relación al Área de Normalización de bienes recuperados se puede ver un aumento del 28,76% en monto de bienes almacenados en bodegas (medidos por la tasación de los bienes). Además se destacan montos por un total de 1,3 miles de millones de pesos en ventas de bienes almacenados en las bodegas.

# **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y DISCUSIONES**

## **5.1 CONCLUSIONES**

Después de aproximadamente 9 meses de trabajo constante en el Departamento Leasing, se puede concluir que el desarrollo del proyecto permitió cumplir con el objetivo propuesto en un comienzo. Se logra definir, estructurar y estandarizar los procesos que involucran la cobranza desde el primer día de mora hasta la venta o recolocación de los bienes que se recuperan, involucrando procesos de Modificación de Contrato en caso de ser necesario.

Para comenzar se determinó la metodología que más se ajustaba para lograr los objetivos propuestos, definiendo una metodología consistente en tres etapas fundamentales: Levantamiento de procesos, Diseño de Mejor e Implementación de un plan piloto.

Las etapas mencionadas anteriormente se aplicaron a las tres áreas que involucran los procesos que abarca el objetivo del proyecto. Estas áreas fueron: Área de Cobranza, Área de Modificación de Contratos y Área de Normalización.

Para cada Área se obtuvo un diagnóstico del funcionamiento y del desarrollo de los procesos. Además se incluyeron todas las métricas relevantes que determinaban el funcionamiento de las Áreas. Se logra determinar que el Área de Cobranza no se encuentra establecida como tal, el Área de Modificación de Contratos posee muchos vacíos e irregularidades en la definición de roles y responsabilidades de sus actores y el Área de Normalización de bienes tenía procesos poco claros y sin definiciones.

A raíz de estas conclusiones obtenidas, se plantean planes de mejoras para todas las Áreas y de la misma manera se pretende contribuir al desarrollo y mejora de todos los procesos que involucran mora en el Departamento Leasing. Para el Área de Cobranza, se establece un plan de cobranza dura que involucra tanto recursos internos del Departamento como recursos externos (Proveedor externo). Para el Área de Modificación de Contratos se realizan capacitaciones dirigidas a los Ejecutivos Comerciales que permitan reducir los tiempos de curso de una Modificación. Además se realizan pequeños cambios en el flujo de proceso de Modificación de Contrato que permiten hacer más eficiente el proceso. Se destacan las mediciones realizadas en los tiempos de los procesos ya que constituyen las primeras métricas del Área. Estas mediciones permitirán tener una primera referencia para poder ir disminuyendo de a poco los tiempos del proceso. Para el Área de Normalización y recuperación de bienes se establecen canales formales para la venta de bienes que se encuentran

almacenados en las bodegas del Departamento de Leasing. Además se crea un protocolo de monitoreo y control de los bienes que se encuentran almacenados en bodegas con el fin de aprovechar esos recursos recuperados.

La forma que se utilizó para lograr que estas tres Áreas se complementaran y pudieran ser un real apoyo a la reducción de la mora en el Departamento de Leasing, fue la creación de un Comité de Mora, el cual funciona a cargo del Área de Cobranza, pero además permite ser un canal de prevención de mora, a través de las Modificaciones de Contrato tempranas, y canal de recuperación temprana de bienes. El Comité de Mora logra analizar caso por caso a los clientes que deterioran la cartera Leasing. Este análisis permite modificar los contratos de los clientes que tienen estados financiero más deteriorados permitiéndoles más holguras en el pago de sus rentas y asimismo, impidiendo su riesgo de caída en la cartera morosa. Además, el Comité también analiza casos más extremos de morosidad buscando la recuperación temprana de algunos bienes. Todas las decisiones que se toman en el Comité de Mora son de carácter estratégicas y dependen del tipo de bien en arriendo, del saldo insoluto del contrato, de la cantidad de mora, del comportamiento del cliente, entre otros factores.

Una vez implementados los planes pilotos se obtienen métricas que permiten evaluar la efectividad de las distintas decisiones tomadas. En el Área de Cobranza se puede ver una disminución de 8,23 miles de millones de pesos en mora a 5,39 miles de millones de pesos. Por otro lado, en el Área de Modificación de Contratos se puede apreciar una disminución de 6,8 días a 5,7 días en la duración del proceso desde que se ingresa una solicitud de Modificación de Contratos hasta que esta pasa a la revisión en ACA. Finalmente, en relación al Área de Normalización de bienes recuperados se puede ver un aumento del 28,76% en monto de bienes almacenados en bodegas. La implementación de medidas que permitieran vender bienes almacenados en bodegas permitió obtener montos por un total de 1,3 miles de millones de pesos en ventas.

Es fundamental destacar que todas las mejoras mostradas y medidas en las distintas Áreas son el reflejo de cambios incorporados en los procesos del Departamento de Leasing que tenían el objetivo de mantener un control sobre la cartera Leasing.

Para la implementación de las mejoras propuestas fue necesaria la participación de la mayoría de los actores que son parte de las tres diferentes Áreas. Es importante mencionar que si bien se vieron resultados positivos, la gestión del cambio en el transcurso del proyecto constituyó un aspecto que dificultó el desarrollo fluido de las medidas que se querían instaurar. Para quienes trabajan en las distintas Áreas, es una tarea muy complicada dejar de hacer sus labores de la forma en que están acostumbrados a hacerlas y replantearse metodologías que han utilizado por largo tiempo. La resistencia al cambio que opusieron algunos integrantes del Departamento de Leasing fue un factor que enlenteció los cambios en los procesos, principalmente por el temor de que las nuevas propuestas que se querían implementar, perjudicara el



desempeño de cada uno de los actores involucrados en los procesos. Por esta razón, fue fundamental hacer partícipes a todos los involucrados y explicarles la importancia de generar cambios dentro del Área de Operaciones.

Finalmente, hay que destacar que las medidas que fueron tomadas en la implementación del plan piloto constituyen los primeros pasos para continuar haciendo cambios en los procesos y mejorando su eficiencia. Asimismo se plantean una serie de propuestas de largo plazo (en el Capítulo 6) que podrían ser implementadas posteriormente para complementar el trabajo realizado en el Departamento de Leasing.

## **5.2 DISCUSIONES**

Si bien se ha logrado realizar un diagnóstico profundo de tres importantes Áreas del Departamento de Operaciones Leasing, es fundamental tomar algunas medidas para que el proyecto realizado tenga continuidad y se sostenga en el tiempo.

En relación al Área de Cobranza, se plantea la necesidad de que los Ejecutivos sean capaces de tener relaciones más cercanas con los Ejecutivos Comerciales Leasing con el fin de tener bajo control la cartera morosa Leasing.

En relación al Área de Modificación de Contratos, es fundamental que los Ejecutivos de Modificación puedan hacer seguimiento a todas las Operaciones que se encuentran en curso con el objetivo de no aplazar etapas del proceso que pueden entorpecer el desarrollo de una Modificación de Contratos. Asimismo, se requiere una perfecta coordinación con el Área Legal y el Área de Revisión (ACA) para que el proceso se lleve a cabo de manera fluida y eficiente.

En cuanto al Área de Normalización de bienes recuperados, es fundamental no descuidar las bodegas de los bienes almacenados ya que estas sólo generan pérdidas y gastos de mantención. Existe una oportunidad muy grande en la venta de bienes recuperados y el Departamento de Leasing debe explotarla.

A modo de conclusión general, es importante mencionar que es fundamental la coordinación de todas las Áreas del Departamento de Operaciones Leasing, no solo de las Áreas de Cobranza, Modificación de Contratos y Normalización de bienes, sino también las Áreas de Post Venta, Áreas de Procesos, entre otras. Las Áreas del Departamento de Operaciones deben ser capaces de trabajar en perfecta coordinación para poder darle a los clientes la mejor y más rápida atención.

# **CAPÍTULO 6: SUGERENCIAS**

Las sugerencias que se plantean a continuación son propuestas que se han planteado al Área de Operaciones Leasing, pero que por razones de tiempo o necesidad de presupuesto, no podrán ser implementadas, y por lo tanto, no podrán ser medidas.

Estas propuestas y sugerencias fueron creadas con el fin de hacer perdurar los cambios implementados en las distintas Áreas y a la vez seguir mejorando los procesos que se analizaron durante el proyecto.

## **6.1 SUGERENCIAS DE LARGO PLAZO**

### **6.1.1 SUGERENCIAS PARA EL ÁREA DE COBRANZA**

#### **6.1.1.1 ÍNDICE DE COMPROMISO DE CLIENTES**

Al implementar el funcionamiento del Comité de Mora en el proceso de Cobranza Leasing, el desarrollo de este involucra una contextualización de cada cliente moroso por parte de las Jefaturas y una propuesta de solución a cada caso. En muchas oportunidades las Jefaturas informan de una Fecha de Compromiso de pago por parte del cliente, informada por su Ejecutivo Comercial Leasing. En estos casos, el Comité de Mora decide esperar a que se cumpla la fecha acordada por el cliente antes de tomar medidas más severas para resolver la situación. Cuando se vence el plazo y el cliente no cumple su compromiso de pago, el Área de Cobranza vuelve a incorporar al cliente al reporte de Morosidad y la Jefatura debe volver a dar explicaciones sobre el caso. Esta situación sucede porque no hay continuidad en la información que se evalúa Comité a Comité.

Por esta razón, se propone crear un índice de Compromiso de Clientes. Este índice tiene el objetivo de recopilar la información histórica del cliente con respecto a los compromisos que adquiere, para poder cambiar de estrategia en el caso de que sus acciones demuestren una baja credibilidad en sus compromisos.

El Índice se construiría en base al cociente de la cantidad de compromisos cumplidos por el cliente sobre la cantidad de compromisos adquiridos.

Son los mismos Ejecutivos Comerciales quienes deben realizar la construcción de estos indicadores y mantenerlos actualizados ya que son ellos quienes reciben los compromisos por parte de los clientes. En caso de que el

Compromiso del Cliente sea entregado por el Proveedor Externo o Gestores en su defecto, estos deberán ser informados de manera inmediata al Ejecutivo Comercial respectivo.

Este Índice además será una forma de medir el comportamiento del cliente en relación a su contrato y forma de pago.

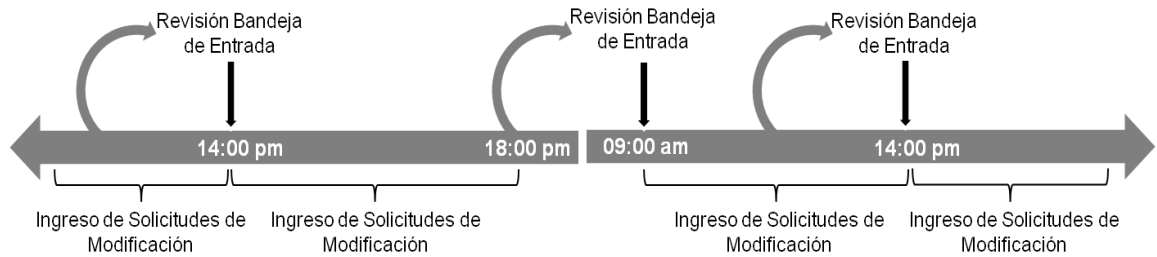
## **6.1.2 SUGERENCIAS PARA EL ÁREA DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS**

### **6.1.2.1 PLAN DE ASIGNACIÓN DE SOLICITUDES DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS A EJECUTIVOS DE MODIFICACIÓN DE CONTRATOS**

Existen 3 Ejecutivos de Modificación de Contratos, quienes realizan los cálculos solicitados a medida que las solicitudes son ingresadas por los Ejecutivos Comerciales vía workflow. La forma en que actualmente los Ejecutivos de Modificación se organizan para realizar las solicitudes que se ingresan es aleatoria, es decir, quien esté disponible en el momento en que ingresan las solicitudes se encarga de realizar esos cálculos determinados. Si no hay nadie disponible, la solicitud queda en espera hasta que alguien se libere de sus ocupaciones. Este sistema provoca que el trabajo entre los Ejecutivos sea muy poco equitativo y que tiendan a dejar de lado algunas solicitudes de mayor dificultad o que requieran un mayor trabajo.

Por esta razón se propone un plan de asignación de Solicitudes de Modificación de Contrato que equipare el trabajo de los tres Ejecutivos estableciendo cortes horarios en la revisión de la Bandeja de Entrada de solicitudes. Se propone que un encargado (el Ejecutivo de Modificación de Contratos con más experiencia) se encargue de revisar la bandeja de entrada del sistema workflow dos veces al día (9:00 am y 14:00 pm). De esta manera a las 9:00 se habrán acumulado las solicitudes ingresadas desde las 14:01 pm del día anterior hasta las 9:00 am de ese día y a las 14:00 se acumularán todas las solicitudes ingresadas desde las 9:01 de esa mañana hasta las 14:00 de esa tarde. Con esa cantidad de solicitudes, el Ejecutivo designado será capaz de distribuir las tareas de manera equitativa entre los Ejecutivos.

El siguiente esquema detalla de manera clara la propuesta mencionada anteriormente.



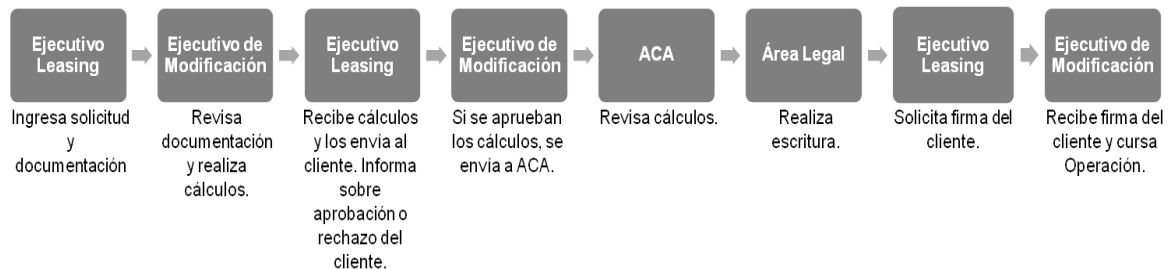
**Ilustración 23: Plan de asignación de Solicitudes**

Además se espera que la propuesta planteada permita darle prioridad a las solicitudes de acuerdo a su hora de llegada a la Bandeja de Entrada.

### 6.1.2.2 PLAN DE DISEÑO DE WORKFLOW

Como se ha mencionado a lo largo del proyecto, el Área de Modificaciones de Contrato actualmente se encuentra implementando un diseño de workflow el cual permite reunir las solicitudes de Modificación de Contrato en una misma Bandeja de Entrada. Sin embargo, los procesos posteriores al ingreso de solicitud de Modificación siguen ejecutándose de manera manual y sin un canal formal de comunicación. Por esta razón, se propone integrar al sistema workflow la participación de todos los actores involucrados en el proceso de Modificación de Contratos, desde el ingreso de la solicitud por parte de los Ejecutivos Comerciales hasta el Área Legal, incluyendo los trámites de notaría. Se propone además que el sistema sea capaz de adjuntar todo tipo de documentaciones necesarias para el curso de una Modificación de Contratos. De esta manera, se establecería al sistema workflow como único canal de comunicación entre las diferentes etapas del proceso. Esta solución permitiría mantener el orden (documentación), control de tiempos de respuesta y seguimiento a las operaciones que se encuentran en curso.

A continuación se muestra un esquema de la ruta que debería seguir una solicitud de Modificación de Contratos en el sistema workflow.



**Ilustración 24: Ruta Workflow**

Es fundamental destacar, que el sistema workflow también debería ser capaz de entregar todo tipo de alertas y estadísticas con el fin de mantener un control sobre la cartera de cliente Leasing. En este sentido, se recomienda tener alertas que den aviso cuando los contratos entrarán en estado moroso, cuando están próximos a terminar sus cuotas, entre otros.

En relación a las estadísticas que debería entregar el sistema se propone que existan reportes que indiquen el desempeño de los Ejecutivos de Modificación de Contrato, los tiempos duraciones de cada etapa del proceso, tasas de respuesta en relación a las solicitudes recibidas, etc.

### **6.1.3 SUGERENCIAS PARA EL ÁREA DE NORMALIZACIÓN**

#### **6.1.3.1 PLAN DE CREACIÓN DE INSTANCIAS DE REMATE**

Si bien actualmente se ha implementado una metodología para lograr la venta de los bienes que se recuperan, aún quedan en la cartera de bienes recuperados Leasing, bienes que fueron almacenados en las bodegas en el año 1998 que no han sido vendidos. Por este motivo, se propone implementar instancias de remate de bienes para aquellos que no se han podido vender por el canal regular y para aquellos bienes que se deterioran de manera rápida y necesitan ser vendidos. Se propone crear un sistema que sea capaz de detectar qué bienes superan un cierto período de tiempo almacenados en bodegas para ser sometidos a instancias de remate. Claramente los períodos de tiempo deben variar dependiendo del tipo de bien ya que hay bienes que se deprecian más rápido que otros y necesitan más urgencia para su venta antes de que se deterioren más mientras se encuentran almacenados.

## **6.2 PROPUESTAS DE INNOVACIÓN**

Se propone también la implementación de algunas medidas que requieren de algún tipo de inversión por parte de la empresa involucrada. Estas propuestas de innovación corresponden a soluciones que hoy se encuentran disponibles en el mercado y que aseguran facilitar procesos existentes. A continuación se muestran dos Software que se ajustan a las necesidades que tiene hoy el Banco y que podrían constituir una solución a sus problemas.

## **6.2.1 GESTIÓN DE CARTERA DE COBRANZA**

El software Scorpio<sup>14</sup> permite controlar las gestiones realizadas en diferentes tipos de carteras, ya sean cartera castigada, al día, hipotecaria, comercial, entre otras. El software tiene capacidad de generar reportes por rangos de código y fechas y ser monitoreado en línea.

La principal virtud del software es la capacidad que tiene para controlar el rendimiento diario de la cartera mediante resúmenes y gráficas de la actividad. Actualmente en el Banco analizado, estas gestiones se realizan de manera completamente manual, por lo que el análisis no se realiza de manera diaria. Además se manejan convenios de pago para alinear los movimientos de la cartera de manera instantánea.

Para la empresa en estudio sería beneficioso tener un software de este tipo ya que actualmente todas las gestiones se realizan de manera manual con el manejo de planillas Excel, lo que constituye un riesgo para la empresa por la cantidad de errores en que se incurre con este método. Por otra parte, las gestiones de la cartera morosa se encuentran a cargo de un Proveedor Externo, lo que también constituye un riesgo por la gran cantidad de información confidencial (bases de datos de clientes) que se está entregando. Sin embargo, es necesario realizar una evaluación económica antes de tomar la decisión de implementar un software con estas características.

## **5.2.2 SOPORTE LEASING**

La empresa Dimensión S.A<sup>15</sup> ha desarrollado soluciones de software orientados a la industria del Factoring y a servicios complementarios incluyendo la industria del Leasing.

El Sistema de Leasing ofrecido por Dimensión S.A tiene el objetivo de dar soporte a todas las áreas de Leasing, entregando herramientas comerciales y operativas, automatizando procesos que permiten reducir los costos de operación. Se destaca la administración de las operaciones aplicando la filosofía de workflow, el que permite visualizar en una pizarra todas las operaciones que se encuentran en condiciones de ser visada, aprobada o rechazada. El sistema posee un Cotizador y una gama de informes de control,

---

<sup>14</sup> 21-08-2015 <http://www.guiadesolucionestic.com/soluciones-verticales/sector-financiero/software-gestion-de-cartera-y-cobranzas/1517-scorpio-gestion-de-cartera-cobranzas> [visita en línea]

<sup>15</sup> 18-08-2015 [http://www.dim.cl/fichas/Ficha\\_Leasing\\_vftLE122010\\_03.pdf](http://www.dim.cl/fichas/Ficha_Leasing_vftLE122010_03.pdf) [visita en línea]

riesgo y gestión, los cuales permiten fácilmente visualizar y administrar la situación de cada cliente en el sistema.

Las principales funciones que ofrece el Sistema de soporte Leasing son:

- Ingreso de clientes
- Simulación de Leasing
- Ingreso de bien
- Ingreso comisiones
- Ingreso de seguros
- Ingreso de gastos
- Cotización a cliente
- Ingreso de contratos
- Aprobación de operación
- Orden de pago proveedor
- Curse operación generación de cuotas y cuponeras
- Consultas comerciales
- Consultas de deudas consolidada
- Prepago
- Reprogramación
- Ingreso de gastos adicionales por cuota
- Ingreso de Leasing con cuotas desiguales

De las funciones mencionadas, se destacan los prepagos, reprogramaciones e ingresos de gastos adicionales por cuotas. Estas tres funciones, en el Área de Modificación de Contratos se realizan de manera completamente manual, lo que induce a múltiples errores de cálculo. El Sistema permitiría disminuir la cantidad de errores en el Área, automatizar los cálculos y agilizar los procesos.

Al igual que el software mencionado en el punto 6.2.1, la implementación del Sistema de Leasing desarrollado por la empresa Dimensión S.A, requeriría ser sometido a un análisis económico para ser utilizado. Sin duda el Sistema integrado de Leasing ofrecido por la empresa entregaría mucha automatización al sistema existente actualmente.

# CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA

- <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=j5EQCr4GYDXX2r09FRW0> [visita en línea]
- [http://www.achel.cl/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24&Itemid=39](http://www.achel.cl/site/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=39) [visita en línea]
- [http://www.dim.cl/fichas/Ficha\\_Leasing\\_vftLE122010\\_03.pdf](http://www.dim.cl/fichas/Ficha_Leasing_vftLE122010_03.pdf) [visita en línea]
- <http://www.dmaictools.com/> [visita en línea]
- <http://www.guiadesolucionestic.com/soluciones-verticales/sector-financiero/software-gestion-de-cartera-y-cobranzas/1517-scorpio-gestion-de-cartera-cobranzas> [visita en línea]
- <http://www.progreso.cl/wp-content/uploads/2014/09/Suplemento-Leasing-y-Factoring.pdf> [visita en línea]
- [http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma\\_489\\_1.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/norma_489_1.pdf) [visita en línea]
- LOWENTHAL, Jeffrey. Definición y análisis de un procesode negocios/ Una guía breve de Six Sigma, editorial Panorama, México, 2005
- ORTUZAR SOLAR, Antonio, El contrato Leasing, Editorial Jurídica de Chile, 1990
- WHITE, Stephen, Introduction to BPMN, BPTrends, July, 2004





## 8.2 PROTOCOLO DE COBRANZA

Función Gestores: Protocolo de Cobranza					
	Gestión de Cobranza Primera Renta Morosa	Gestión de Cobranza Mora 1	Gestión de Cobranza Banca Privada	Gestiones Opción de Compra	
				Antes Vcto.	Después Vcto.
Previo a la llamada	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisar datos del cliente en Everest.</li> <li>-Informar a Ejecutivos Leasing si no hay datos para gestionar.</li> <li>-Revisar las últimas recaudaciones para asegurar que continúa en mora.</li> <li>-Revisar tubo de Modificaciones.</li> <li>-Consultar caso con Ejecutivo Leasing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisar datos del cliente en Everest.</li> <li>-Informar a Ejecutivos Leasing si no hay datos para gestionar.</li> <li>-Revisar las últimas recaudaciones para asegurar que continúa en mora.</li> <li>-Revisar tubo de Modificaciones.</li> <li>-Analizar comportamiento de pago del cliente.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisar datos del cliente en Everest.</li> <li>-Informar a Ejecutivos Leasing si no hay datos para gestionar.</li> <li>-Revisar las últimas recaudaciones para asegurar que continúa en mora.</li> <li>-Revisar tubo de Modificaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisar datos del cliente en Everest.</li> <li>-Informar a Ejecutivos Leasing si no hay datos para gestionar.</li> <li>-Revisar las últimas recaudaciones para asegurar que continúa en mora.</li> <li>-Revisar tubo de Modificaciones.</li> </ul>
Durante la llamada	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Indagaren la situación del Cliente.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Indagaren la situación del Cliente.</li> <li>-Indagaren en la posibilidad de generar nuevo contrato.</li> </ul>	
Después de la llamada	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualizar Documento de Gestiones.</li> <li>-Envío de Mail de confirmación de compromiso si existe compromiso de pago.</li> <li>-Pedir a Cobranza el cargo a CC de clientes que lo soliciten.</li> <li>-Cuponera?</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualizar Documento de Gestiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualizar Documento de Gestiones.</li> <li>-Informar a Cobanc si se quieren devolver los bienes.</li> <li>-Envío de Mail de confirmación de compromiso si existe compromiso de pago.</li> </ul>

## 8.3 PLANILLA PARA REGISTRO DE MODIFICACIONES DE CONTRATO (PARTE 1)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	OPERACIONES MODIFICACIÓN LEASING															
2		EJECUTIVO MODIFICACIÓN	FECHA SOLICITUD	MES ESTIMADO DE CURSE	OPERACIÓN	CORRELATIVO	NUEVO NÚMERO DE OPERACIÓN	RUT	DV	CLIENTE	BANCA	TIPO COBRO	EJECUTIVO	PRODUCTO	TIPO DE MODIFICACIÓN	ÚLTIMA RENTA PAGADA
3	1															
4	2															
5	3															
6	4															
7	5															
8	6															
9	7															
10	8															
11	9	MATÍAS GUERRERO			28179	1634		77902720		1	GESTION DE PR GRANDES EMP	PAC	JOSÉ NAVEA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	MARZO
12	10	RLOS NAVARRETE			34275	1631		76889360		8	ZAMORA HERM EMPRESAS	PAC	JOSÉ NAVEA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	MARZO
13	11	RLOS NAVARRETE			29704	1629		82085100		5	DISTRIBUIDOR EMPRESAS	PAC	JOSÉ NAVEA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	MARZO
14	12	JRICIO YAMAGUCHI			31040	1645		9316143		2	ESCRICH/ZULET EMPRESARIOS	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	FEBRERO
15	13	JRICIO YAMAGUCHI			50073	1642		14100422		0	LEON/GONZALEZ EMPRENDEDOR	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	MARZO
16	14	RLOS NAVARRETE			29449	1679		79702800		2	OLAZO HERMAL EMPRESAS	PAC	JOSÉ NAVEA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL
17	15	RLOS NAVARRETE			54131	1677		76083770		9	SOCIEDAD K S A EMPRESAS	PAC	JOSÉ NAVEA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL
18	16	MATÍAS GUERRERO			52022	1635		77902720		1	GESTION DE PR GRANDES EMP	PAC	JOSÉ NAVEA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL
19	17	JRICIO YAMAGUCHI			30513	1646		8992596		7	ALVAREZ/DIAZ EMPRESARIOS	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL
20	18	JRICIO YAMAGUCHI			52423	1646		8992596		7	ALVAREZ/DIAZ EMPRESARIOS	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL
21	19	JRICIO YAMAGUCHI			32058	1644		76088992		K	MINSERCO EIR EMPRESARIOS	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL
22	20	JRICIO YAMAGUCHI			50214	1644		76088992		K	MINSERCO EIR EMPRESARIOS	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL
23	21	RLOS NAVARRETE			27385	1630		76906260		2	TRANSPORTES EMPRESAS	PAC	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL	
24	22	RLOS NAVARRETE			34366	1648		77155660		4	SOCIEDAD DE EMPRENDEDOR	Cuponera	CINTHIA QUINT	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL
25	23	MATÍAS GUERRERO			54235	1661		77902720		1	GESTION DE PR GRANDES EMP	PAC	JOSÉ NAVEA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL
26	24	JRICIO YAMAGUCHI			51512 - 53197	1663		76105613		1	SERVICIOS HO EMPRENDEDOR	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL
27	25	MATÍAS GUERRERO			52427	1727		8992596		7	ALVAREZ/DIAZ EMPRESARIOS	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL
28	26	MATÍAS GUERRERO			33276	1717		9111285		K	LEYTON/ARAYOTRO	Cuponera	CINTHIA QUINT	EXPRESS	CAMBIO FECHA	MARZO
29	27	JRICIO YAMAGUCHI			29792	1723		9111285		K	LEYTON/ARAYOTRO	Cuponera	CINTHIA QUINT	EXPRESS	CAMBIO FECHA	MARZO
30	28	JRICIO YAMAGUCHI			51193	1723		76105613		1	SERVICIOS HO EMPRENDEDOR	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL

## 8.4 PLANILLA PARA REGISTRO DE MODIFICACIONES DE CONTRATO (PARTE 2)

OPERACION	BANCA	TIPO COBRO	EJECUTIVO	PRODUCTO	TIPO DE MODIFICACION	ÚLTIMA RENTA PAGADA	FECHA VB CLIENTE	FECHA BLOQUEO OPERACION	FECHA ENTRADA ACA 1	FECHA SALIDA ACA 1	FECHA ENTRADA LEGAL	FECHA SALIDA LEGAL	ENCARGADO LEGAL	FECHA FIRMA CLIENTE	FECHA ENTRADA ACA 2	FECHA SALIDA ACA 2
9	GRANDES EMPRESAS	PAC	JOSÉ NAVEA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	MARZO										
10	EMPRESAS	PAC	JOSÉ NAVEA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	MARZO										
11	EMPRESAS	PAC	JOSÉ NAVEA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	MARZO										
12	EMPRESARIOS	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	FEBRERO										
13	EMPRESARIOS	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	MARZO										
14	EMPRESAS	PAC	JOSÉ NAVEA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL										
15	EMPRESAS	PAC	JOSÉ NAVEA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL										
16	GRANDES EMPRESAS	PAC	JOSÉ NAVEA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL										
17	EMPRESARIOS	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL										
18	EMPRESARIOS	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL										
19	EMPRESARIOS	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL										
20	EMPRESARIOS	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL										
21	EMPRESARIOS	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL										
22	EMPRESARIOS	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL										
23	EMPRESAS	PAC	JOSÉ NAVEA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL										
24	EMPRESARIOS	Cuponera	CINTHIA QUINTANA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL										
25	GRANDES EMPRESAS	PAC	JOSÉ NAVEA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL										
26	EMPRESARIOS	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL										
27	EMPRESARIOS	PAC	ALEJANDRO ZA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	ABRIL										
28	OTRO	Cuponera	CINTHIA QUINTANA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	MARZO										
29	OTRO	Cuponera	CINTHIA QUINTANA	EXPRESS	CAMBIO FECHA	MARZO										

## 8.5 PLANILLA PARA REGISTRO DE MODIFICACIONES DE CONTRATO (PARTE 3)

OPERACION	TIPO DE MODIFICACION	ÚLTIMA RENTA PAGADA	FECHA VB CLIENTE	FECHA BLOQUEO OPERACION	FECHA ENTRADA ACA 1	FECHA SALIDA ACA 1	FECHA ENTRADA LEGAL	FECHA SALIDA LEGAL	ENCARGADO LEGAL	FECHA FIRMA CLIENTE	FECHA ENTRADA ACA 2	FECHA SALIDA ACA 2	FECHA CURSE DE OPERACION	OBSERVACIONES	ESTADO FIN DE MES
9	CAMBIO FECHA				MARZO										
10	CAMBIO FECHA				MARZO										
11	CAMBIO FECHA				MARZO										
12	CAMBIO FECHA				FEBRERO										
13	CAMBIO FECHA				MARZO										
14	CAMBIO FECHA				MARZO										
15	CAMBIO FECHA				ABRIL										
16	CAMBIO FECHA				ABRIL										
17	CAMBIO FECHA				ABRIL										
18	CAMBIO FECHA				ABRIL										
19	CAMBIO FECHA				ABRIL										
20	CAMBIO FECHA				ABRIL										
21	CAMBIO FECHA				ABRIL										
22	CAMBIO FECHA				ABRIL										
23	CAMBIO FECHA				ABRIL										
24	CAMBIO FECHA				ABRIL										
25	CAMBIO FECHA				ABRIL										
26	CAMBIO FECHA				ABRIL										
27	CAMBIO FECHA				ABRIL										
28	CAMBIO FECHA				MARZO										
29	CAMBIO FECHA				MARZO										

## 8.6 MATRIZ MERCADO SECUNDARIO DE UN BIEN

			0 años	1 año	2 años	3 años	4 años	5 años	6 años	más de 6 años	
<b>Equipos Computacionales Medianos y Grandes, Equipos Médicos y Clínicos, Equipos de impresión y reproducción</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Equipos computacionales</li> <li>-Computadores personales</li> <li>-Equipos médicos y clínicos</li> <li>-Equipos de impresión</li> <li>-Equipos de fotocomposición</li> <li>-Equipos de video y filmación</li> </ul>	Origen Chino										
	Otro										
<b>Equipos para tratamiento maderero y Equipos Agrícolas</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Skidders</li> <li>-Sierras huinchas, baños de madera</li> <li>-Cepilladoras y Chipeadoras</li> <li>-Tractores, enfardadoras y trilladoras</li> <li>-Seleccionadoras de frutas y semillas</li> </ul>	Origen Chino	+10k									
		10k hrs									
		5k hrs									
		2K hrs									
	Otro	+10k									
		10k hrs									
		5k hrs									
		2K hrs									
<b>Equipos de Energía</b>											
-Equipos de Energía	Origen Chino	+10k									
		10k hrs									
		5k hrs									
		2K hrs									
	Otro	+10k									
		10k hrs									
		5k hrs									
		2K hrs									