



# **UNIDAD DE NEGOCIO – COBRANZA JUDICIAL E INCAUTACIONES LEGAL SHARED SERVICES**

## **Parte I**

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

**Alumna: Paulina López  
Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago, Noviembre 2018**

## **Tabla de Contenidos**

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
2.1 Industria:	6
2.2 Competidores	6
2.3 Clientes	8
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	8
3.1 Modelo de negocios	8
3.2 Descripción de la empresa	9
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	10
3.4 RSE y sustentabilidad	10
IV. Plan de Marketing	10
4.1 Objetivos de marketing	10
4.2 Estrategia de segmentación	11
4.3 Estrategia de producto/servicio	11
4.4 Estrategia de Precio	11
4.5 Estrategia de Distribución	12
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	12
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	12
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	13
V. Plan de Operaciones	14
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	14
5.2. Flujo de operaciones	14
5.3. Plan de desarrollo e implementación	18
5.4. Dotación	19
VI. Equipo del proyecto	21
6.1 Equipo gestor	22
6.2 Estructura organizacional	23

6.3 Incentivos y compensaciones	25
VII. Plan Financiero	27
7.1 Supuestos del plan financiero	27
7.2 Cálculo de la tasa del proyecto	30
7.3 Evaluación del proyecto	31
Cuadro: Flujo de caja año 1 a 10 años y perpetuidad	32
Cuadro: Balance y estados de resultados proyectados.	34
Cuadro: Ratios Financieros	36
7.4 Sensibilización	37
VIII. Riesgos críticos	38
IX. Propuesta Inversionista	42
X. Conclusiones	43
Tablas	
Tabla N° 1: <i>Proceso</i>	19
Tabla N° 2: <i>Perfil de cargo.</i>	24
Tabla N° 3: <i>Incentivo y compensaciones.</i>	25
Tabla N° 4: <i>Cuadro de sueldos fijos estimados por año.</i>	26
Tabla N° 5: <i>Supuestos del plan financiero.</i>	27
Tabla N° 6: <i>Estado de resultados a 10 años.</i>	32
Tabla N° 7: <i>Flujo de caja con cierre de la empresa a 10 años.</i>	33
Tabla N° 8: <i>Flujo de caja perpetuo.</i>	34
Tabla N° 9: <i>Balance general proyectado a 10 años.</i>	35
Tabla N° 10: <i>Ratios Financieros.</i>	36
Tabla N° 11: <i>Riesgos críticos.</i>	38
Ilustraciones	
Ilustración N° 1: <i>Proceso de cobranza judicial.</i>	14
Ilustración N° 2: <i>Diagrama proceso Incautación .</i>	17
Ilustración N° 3: <i>Diagrama de implementación.</i>	18
Ilustración N° 4: <i>Estructura Organizacional.</i>	23
Bibliografía y fuentes	45

## **Resumen Ejecutivo**

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

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

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

La compañía espera resultados positivos a partir del segundo año, alcanzando al año 6 su estabilidad con resultados operativos sobre el 23% de sus ingresos. El proyecto entonces se predice rentable con una tasa de un 16.8% que genera un VAN de \$117.895.247 a 10 años y una TIR de 29%. El payback estimado se recupera en 4.5 años y su valor terminal resulta en \$842.575.464.

## I. Oportunidad de negocio

Resultado de la investigación de mercados, crear una Unidad estratégica de negocios en Scania Finance Chile, que tenga sus objetivos estratégicos orientados a la eficiencia y efectividad de los procesos de cobranza Judicial y de incautación es una oportunidad de negocio interesante para una empresa como ésta. Integrar ambas actividades y tener una fianza lo suficientemente amplia para conducir todos los procesos necesarios al mismo tiempo es lo distintivo de la idea de negocio versus los actuales prestadores del servicio bajando considerablemente los tiempos de recuperación y mejorando el valor de mercado del vehículo recuperado.

El cliente sería Scania Finance Chile.

Al momento de las entrevistas cursadas, Scania Finance Chile tenía 100 vehículos pendientes de incautación, que equivale a unos 3.500.000 USD aproximadamente.

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

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

### **2.1 Industria:**

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

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

### **Pestel:**

Con mayor detalle en Parte I del Plan de Negocios.

### **5 fuerzas de Porter:**

- Barreras nuevos entrantes: ALTA.
- Fuerza Proveedores: MEDIA.
- Fuerza Clientes: ALTA.
- Fuerza usuario influenciador: ALTA.
- Fuerza Sustitutos: BAJO.
- Fuerza Competidores: MEDIA.

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

### **2.2 Competidores**

La lista de competidores que se dedica al segmento de cobranza Judicial y la recuperación de vehículos pesados es relativamente limitada. Las empresas de cobranza son variadas, sin embargo, las empresas que recuperan son escasas.

Pudiendo identificar a los siguientes:

1. Cobanc – Cobranza Extrajudicial, Judicial y recupero.
2. Estudio Rojas y Cáceres – Proceso legal y recupero.
3. Montt y Cía - Sólo proceso legal.

4. Cueto y Cía – Legal y recupero.
5. Law Tie - Sólo Incautación.
6. Ignacio Pinto – Incautación.
7. Michael Niedman. – Abogado proceso legal, presta servicios generales como abogado.

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

Es relevante medir la competencia considerando las siguientes aristas:

Enfocados sólo incautación / Enfocados sólo proceso legal.

Servicios legales específicos vehículos / Servicios legales generales.

Mayor detalle en Parte I del Plan de Negocios.

### **2.3 Clientes**

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

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

**Usuario:** Gerente de crédito y cobranza.

**Influenciador:** Gerente de crédito y cobranza

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

Mayor detalle en Parte I del Plan de Negocios.

## **III. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

### **3.1 Modelo de negocios**

Mayor detalle en Parte I del Plan de Negocios.



### **3.2 Descripción de la empresa**

La compañía será creada como una **unidad estratégica de negocios** que formará parte del grupo Scania. La motivación surge de los motivos expuestos y detallados en Parte I del Plan de Negocios.

#### **Misión:**

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

#### **Visión:**

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

#### **Valores y principios:**

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

#### **Objetivos estratégicos:**

Mayor detalle en Parte I del Plan de Negocios.

### **3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.**

La estrategia de crecimiento de Scania Legal Shared Services tiene potencial local, pero también internacional. En cualquier país donde exista un Scania, que tenga un portafolio de corto o largo plazo, que requiere estrategias de cobranza judicial y en casos extremos la incautación del vehículo puede utilizar todos los elementos de valor agregado que tiene esta unidad de negocios.

El punto inicial será prestar servicios a Scania Finance Chile S.A.

El escalamiento sugerido para la empresa sería según describen las siguientes etapas:

**Etapas 1:** Escalar el proceso a Scania Chile.

**Etapas 2:** Escalar procesos a Scania Finance Hispanoamérica.

### **3.4 RSE y sustentabilidad**

Scania como grupo tiene como propósito ser líder en transporte sustentable.

Mayor detalle en Parte I del Plan de Negocios.

## **IV. Plan de Marketing**

### **4.1 Objetivos de marketing**

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

#### **Objetivos Cuantitativos:**

- Desarrollar la unidad estratégica de negocio con el fin de aumentar la gestión en la cobranza judicial, incautando la mayor cantidad de vehículos en el menor tiempo.
  - Minimizar tiempos de espera para todo el proceso que implique un caso en proceso de incautación.
- Abordar paulatinamente la mayor cantidad de casos en proceso de cobranza judicial.

- 30% más en el primer año llegando a un 100% incremental a lo largo de 5 años desde la puesta en marcha.

En cuanto a la estrategia de posicionamiento de la unidad estratégica de negocio (Legal Shared Services), será enfocado desde dos ejes de servicio; por un lado está el eje de poder de fianza disponibles para abordar un número determinado de vehículos y por el otro eje se encuentra la eficiencia en tiempo en la gestión de cobranza judicial e incautaciones.

#### ***4.2 Estrategia de segmentación***

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

Priorizará vehículos gracias a una segmentación a nivel de productos en base a la antigüedad del vehículo, dando mayor importancia a los vehículos con menor antigüedad y menor kilometraje.

#### ***4.3 Estrategia de producto/servicio***

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

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

Mayor detalle en Parte I del Plan de Negocios.

#### ***4.4 Estrategia de Precio***

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

En este sentido, se cargarán dichos costos con un 35% de rentabilidad.

#### ***4.5 Estrategia de Distribución***

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

#### ***4.6 Estrategia de Comunicación y ventas***

##### **Estrategia de Ventas:**

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

##### **Estrategia de Comunicación:**

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

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

#### ***4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual***

Se estimó la demanda en base a los siguientes supuesto:

En base a datos históricos de Scania y para la proyección 2019-2023 se calculó un índice de crecimiento semestral 2018, generando un ponderador de desempeño basado en el comportamiento histórico de deudores.

En base a la demanda proyectada para 2018, y según la fianza disponibles por los actuales proveedores, se puede proyectar que el 41% de los vehículos que pasa a

cobranza judicial no es asignado a ningún proveedor por incapacidad de fianza; gestionando sólo el 59% de la cartera de vehículos que está y/o pasará a cobranza judicial el 2018.

#### **4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma**

Legal Shared Services como primer paso, desarrollará imagen corporativa.

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

Se realizará una presentación de la nueva unidad estratégica de negocio, en un reconocido hotel de la zona oriente, esto con el fin de realizar una actividad fuera de las oficinas de la compañía para tener una mejor aceptación por parte de los ejecutivos invitados.

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

#### **Presupuesto primer año:**

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

## V. Plan de Operaciones

### 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

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

### 5.2. Flujo de operaciones

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

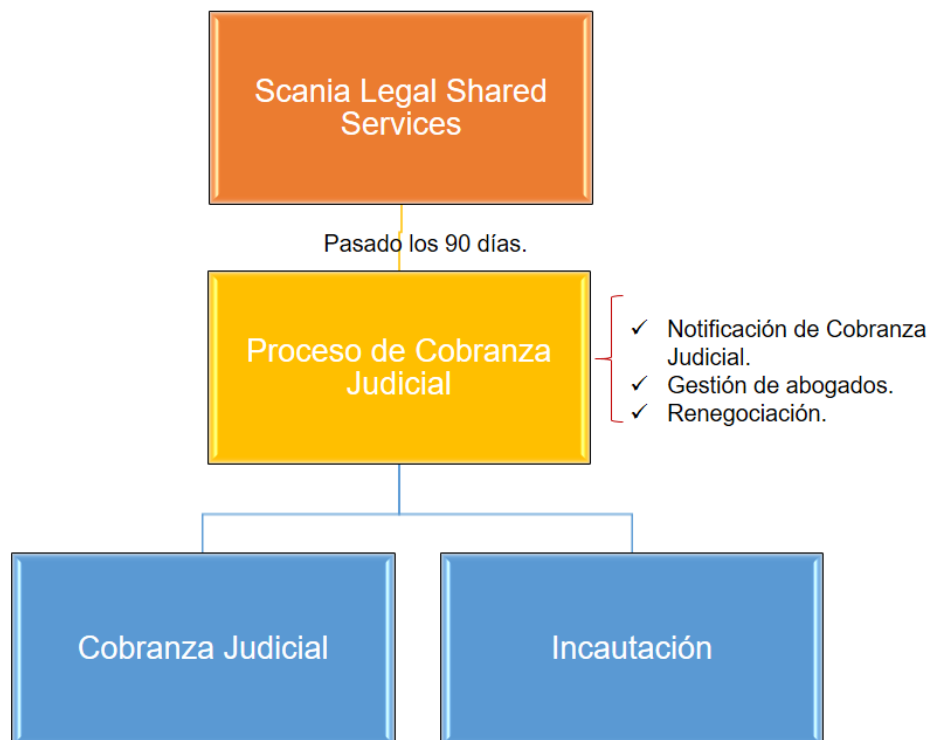


Ilustración N° 1. Proceso de cobranza judicial.

Fuente elaboración propia.

Desde el día 91 de morosidad de los deudores comienza el proceso de cobranza judicial, proceso que consiste en:

1. Notificar la cobranza judicial a los deudores.
2. Se incentiva a la regularización de la deuda por medio de la comunicación escrita o telefónica.
3. Se gestiona el proceso de cobranza judicial.

Este proceso se puede diferenciar/abrir entre cobranza judicial o proceso de incautación.

Cabe destacar que la cobranza judicial se refiere a que la cobranza llegue a un juicio, donde será el tribunal quien analizará cada caso y buscará una forma de pago de la deuda; en caso de que el deudor no cuente con los recursos, y después del proceso judicial correspondiente, el tribunal puede ordenar el embargo y remate de los bienes del deudor, previa notificación de la demanda. Cabe destacar que los bienes que se pueden embargar deben ser proporcionales al monto de la deuda que el deudor tiene<sup>1</sup>.

En el caso específico de un bien financiado con un tipo de crédito, ya sea crédito automotriz, leasing, etc; la cobranza judicial puede caer en una incautación; la que se refiere a tomar posesión legal de dinero o determinados bienes de una persona.

#### **Proceso de cobranza judicial:**

1. Se notifica al deudor por medio de documento escrito y se envía a Dicom.
2. Se informa a abogado para levantar medida precautoria judicial o proceso judicial.
3. La medida precautoria es la mejor opción, ya que se realiza antes de que se informe al deudor en cobranza judicial. Con esto se gana tiempo a favor para identificar y localizar el vehículo. Con la medida precautoria pide una Fianza, mientras que el proceso judicial no solicita fianza, pero sí notifica al instante al deudor.
4. Se recopila la documentación necesaria para la medida prejudicial precautoria o proceso judicial. (Ya que dependiendo de los tiempos de morosidad se podrá optar a una u otra, con prioridad a la medida precautoria).

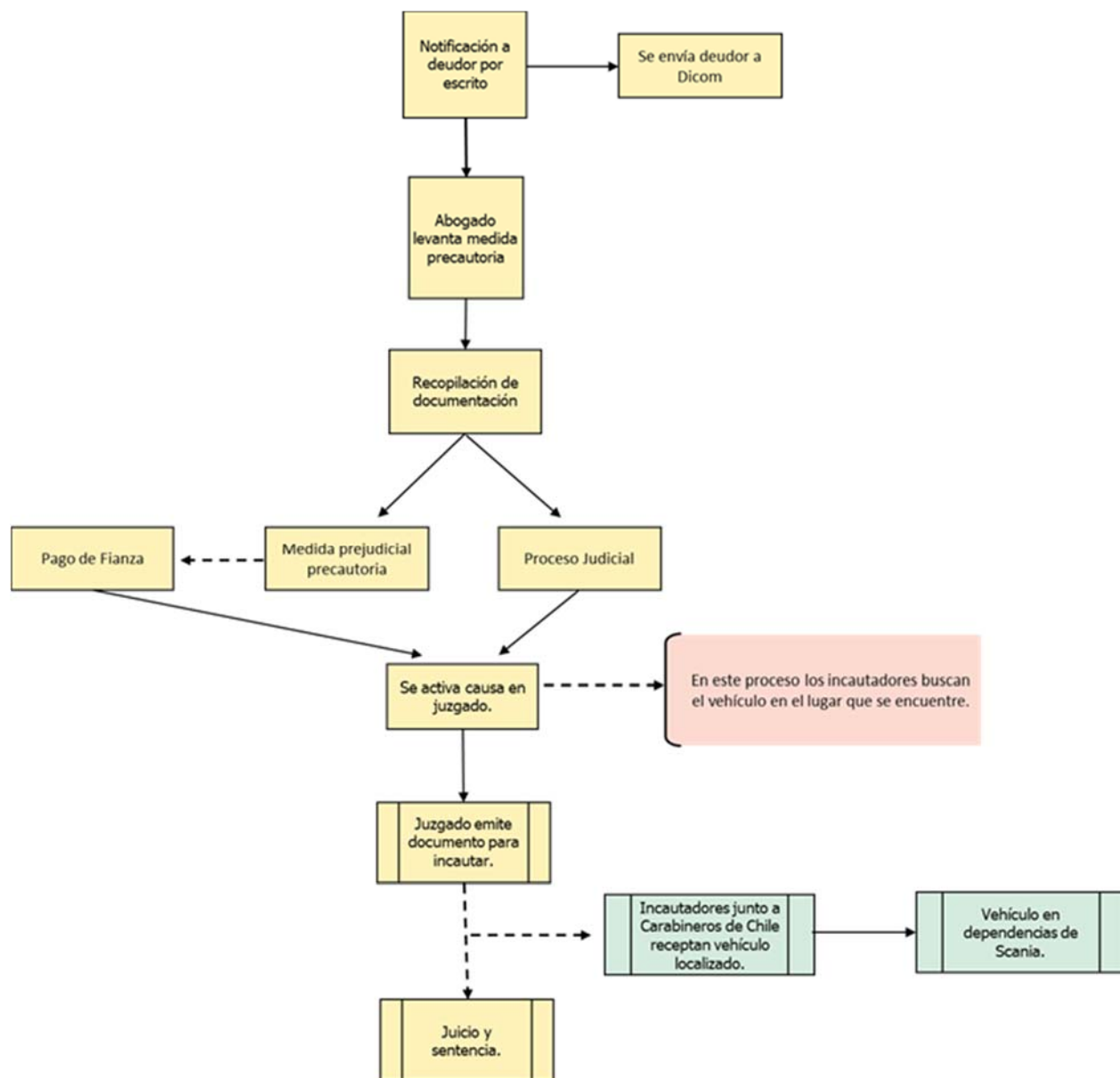
---

<sup>1</sup> Según <https://www.sernac.cl/175404/>

5. Activar la causa en el juzgado para la medida prejudicial precautoria, donde se presenta la fianza para incautar vehículo, según lo estipula el Código de procedimiento Civil, Artículo 279 y 295.
6. En este proceso los incautadores buscan el vehículo en el lugar que se encuentre.
7. El juzgado emite documento para incautar, el cual se utilizará para que los receptores, con ayuda de Carabineros de Chile, puedan receptar el vehículo y llevarlo a instalaciones de Scania.
8. Detallando el proceso de incautación, se identifica el paradero del vehículo, con ayuda de Carabinero de la zona donde se encuentre el vehículo, se ingresa al lugar donde está físicamente el vehículo, y con ayuda de grúas se envía vehículo a instalaciones de Scania.
9. Con el vehículo en poder de Legal Shared Services termina la medida precautoria y comienza el proceso judicial en Juzgado Civil competente.
10. Concluido el juicio se libera el vehículo para que quede a disposición de Legal Shared Services.
11. Una vez el vehículo se encuentra liberado, Scania puede hacer pleno uso del vehículo para lo que estime conveniente.



Ilustración N° 2. Diagrama proceso Incautación:  
Fuente elaboración propia.



### 5.3. Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo e implementación se detalla en el siguiente diagrama:

Actividad	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13
Creación de Unidad Legal Shares Services	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Reclutamiento de Personal	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Adaptación de oficinas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Notificar la cobranza judicial a los deudores y se envía a Dicom.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Notificar a abogado para comenzar medida precautoria o proceso judicial	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Redactar documentación para el proceso.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Recopilación de documentación para gestionar medida precautoria o proceso judicial	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Activar la causa en el juzgado para la medida precautoria.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Gestion y búsqueda de vehículo en el lugar donde se encuentre	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Gestion de documento emitido por Receptor Judicial para incautar.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Recepción de vehículo en el lugar donde se encuentre con ayuda de Carabineros	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Recepción, coordinación y evaluación de vehículo en instalaciones.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Finalización del Juicio.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Gestion de liberación judicial de vehículo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Entrega de carta informando liberación de vehículo a Scania	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Ilustración N° 3. Diagrama de implementación:

Fuente elaboración propia.

#### 5.4. Dotación

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

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

Tabla N°1: Proceso:

Actividad	Responsable
1- Notificar la cobranza judicial a los deudores (Aviso).	- Técnico administrativo (judicial)
2- Gestión del proceso de cobranza judicial.	- Abogado Coordinador

Proceso Cobranza Judicial e Incautación:

Actividad	Responsable
Notificar la cobranza judicial a los deudores y se envía a Dicom.	Técnico administrativo (judicial)
Notificar a abogado para comenzar medida precautoria o proceso judicial.	Técnico administrativo (judicial)
Redactar documentación para el proceso.	Técnico administrativo (judicial)/ Abogado Coordinador.
Recopilación de documentación para gestionar medida precautoria o proceso judicial.	Office Manager
Activar la causa en el juzgado para la medida prejudicial precautoria.	Abogado Coordinador

Gestión y búsqueda de vehículo en el lugar donde se encuentre.	Coordinador de Incautadores
Gestión de documento emitido por Receptor Judicial para incautar.	Abogado Coordinador
Receptación de vehículo en el lugar donde se encuentre con ayuda de Carabineros.	Coordinador de Incautadores
Recepción, coordinación y evaluación de vehículo en instalaciones.	Coordinador de Incautadores
Juicio de finalización de proceso judicial.	Gerente General / Abogado Coordinador
Gestión de liberación judicial de vehículo.	Gerente General / Abogado Coordinador
Gestión interna de entrega de vehículo a Scania.	Gerente General

## VI. Equipo del proyecto

El equipo gestor está liderado por el Managing Director de Scania Finance inicialmente. Él coordinará la propuesta a los miembros del Board de Scania y la contratación del Gerente General para Legal Shared Services, quien deberá un abogado local y con experiencia en el segmento de cobranza judicial e incautaciones.

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

La constitución será llevada a cabo el 2019 en Q1 una vez que se ejecute la solicitud de inyección de capital que será de 250 millones de pesos. Como la operación no requiere instalación de infraestructura se puede comenzar luego de la inscripción en [www.tuempresaenundia.cl](http://www.tuempresaenundia.cl).

La propiedad, como todas las empresas de Scania será 99% de Scania Finance Holding y un 1% de Scania trucks & buses. La sociedad será creada como una sociedad anónima cerrada, por lo que debe cumplir con un directorio en el primer trimestre cada año para autorizar los estados financieros del año anterior y una sesión de accionistas. Adicionalmente se generarán 3 directorios en el año, de los cuales el último tendrá la finalidad de autorizar al plan financiero del año siguiente.

## **6.1 Equipo gestor**

Los autores de esta tesis participan solamente de la planificación del proyecto. Sin embargo, no tomarán un rol funcional en la implementación de la misma. Paulina López trabajó en el Grupo Scania por 8 años aportando el know how interno y la forma de operar de la compañía. En su función de Gerente de Finanzas aporta una visión y experiencia como cliente de los servicios que se están pensando internalizar. Por otro lado Manuel Ortega aportó la visión de Marketing y operaciones al proyecto dada su experiencia en el sector de grandes empresas corporativas de retail Chileno.

Paulina López: Contador Auditor, con amplia experiencia área financiera, con 6 años como Gerente de administración y finanzas regional de Scania Finance Hispanoamérica (SFL), 2 años como Contador jefe en Scania Finance Chile S.A., 4 años como auditor financiero y actual CEO Founder de LeanUp, su propia consultora financiera.

Manuel Ortega: Ingeniero Comercial, con 6 años experiencia en retail tanto en canal Supermercados, Farmacias & Perfumerías e industria de consumo masivo. Actual Jefe de Category Management para todas las marcas de productos Tissue y productos Sanitario de CMPC Tissue Chile.

## 6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional requiere los siguientes roles y perfiles y están organizados jerárquicamente de la siguiente forma:

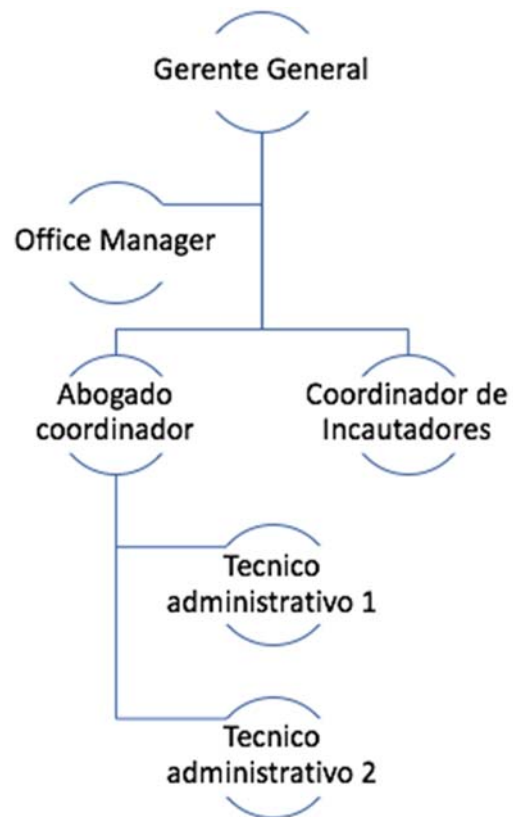


Ilustración N° 4. Estructura Organizacional:

Fuente elaboración propia.

Tabla N°2. Perfil de cargo:

Cargo	Descripción de las habilidades requeridas	Descripción general de tareas
Gerente General	Abogado, que haya litigado en materia civil, ya que son los únicos que pueden asistir a audiencias de ser necesario. Años de experiencia al menos 10. Debe contar con una orientación a ventas y cumplimiento de objetivos.	Se encargará de la satisfacción del cliente tomando labor de ventas. Responsable de la gestión general de todo el negocio.
Técnico administrativo (judicial)	Debe ser técnico jurídico para que tramite las causas. Este rol también ejecutará la gestión administrativa de la empresa que no se encuentre externalizada a través de servicios compartidos desde Scania.	Estará mediodía en oficina coordinando cartas y visitando deudores personalmente. Ejecutará los procesos administrativos de la cobranza Judicial
Office Manager	Requiere experiencia ideal como office manager o gerente de facilities. Deseable conocimiento de contabilidad.	Responsable de la gestión de oficina y de todo lo que no se encuentre externalizada a través de servicios compartidos de Scania. Deberá entregar todo lo necesario a los proveedores externos para cumplir con la contabilidad, impuestos, etc.
Abogado Coordinador	Abogado egresado con al menos 2 años de experiencia.	Ir presencialmente a hacer seguimiento a las causas de forma diaria. Visitar clientes en cobranza judicial personalmente.
Coordinador de Incautadores	No requiere título profesional, sin embargo, debe contar con experiencia en el rubro de incautaciones. Es clave habilidades de comunicación y seguimiento de tareas.	Coordinar la gestión diaria con los incautadores externos. Delegar trabajo a ellos y reportar los resultados. Apoyar la gestión en la región central participando el mismo como incautador.

Estos 4 roles son necesarios desde el inicio de la compañía. De acuerdo al crecimiento planificado se deberá incorporar un segundo asistente administrativo a partir del año 3 si se cumple el horizonte de crecimiento esperado.



### 6.3 Incentivos y compensaciones

Las remuneraciones contempladas se encuentran escaneadas a mercado.<sup>2</sup>

Cargo	Incentivos y compensaciones fijas	Otros variables
Gerente General	Total Haberes: \$3.500.000 mensuales	Bono anual en relación a performance. Cuando la empresa recupere el resultado acumulado, se distribuirá el 10% del resultado del año como bono a todos los colaboradores. La distribución será de acuerdo a su cargo y a su performance.
Técnico administrativo (judicial)	Total Haberes: \$800.000 mensuales	Bono anual en relación a performance. Cuando la empresa recupere el resultado acumulado, se distribuirá el 10% del resultado del año como bono a todos los colaboradores. La distribución será de acuerdo a su cargo y a su performance.
Office Manager	Total Haberes: \$800.000 mensuales	Bono anual en relación a performance. Cuando la empresa recupere el resultado acumulado, se distribuirá el 10% del resultado del año como bono a todos los colaboradores. La distribución será de acuerdo a su cargo y a su performance.
Abogado Coordinador	Total Haberes: \$1.200.000 mensuales	Bono anual en relación a performance. Cuando la empresa recupere el resultado acumulado, se distribuirá el 10% del resultado del año como bono a todos los colaboradores. La distribución será de acuerdo a su cargo y a su performance.
Coordinador de Incautadores	Total Haberes: \$1.200.000 mensuales	Bono anual en relación a performance. Cuando la empresa recupere el resultado acumulado, se distribuirá el 10% del resultado del año como bono a todos los colaboradores. La distribución será de acuerdo a su cargo y a su performance.

Tabla N°3: Incentivo y compensaciones.

<sup>2</sup> <https://www.roberthalf.cl/guia-salarial> basado en empresas de tamaño y facturación pequeño.

**Tabla N° 4: Cuadro de sueldos fijos estimados por año:**

	Mes 1	Mes 3	Enero año 2	Enero año 3	Enero año 4	Enero año 5	Enero año 6	Enero año 7	Enero año 8	Enero año 9	Enero año 10
Gerente General / Abogado	3,500,000	3,500,000	3,605,000	3,713,150	3,824,545	3,939,281	4,057,459	4,179,183	4,304,559	4,433,695	4,566,706
Office manager	800,000	800,000	824,000	848,720	874,182	900,407	927,419	955,242	983,899	1,013,416	1,043,819
Abogado Coordinador	1,200,000	1,200,000	1,236,000	1,273,080	1,311,272	1,350,611	1,391,129	1,432,863	1,475,849	1,520,124	1,565,728
Coordinador de incautadores	-	1,200,000	1,236,000	1,273,080	1,311,272	1,350,611	1,391,129	1,432,863	1,475,849	1,520,124	1,565,728
Tecnico administrativo 1			800,000	824,000	848,720	874,182	900,407	927,419	955,242	983,899	1,013,416
Tecnico administrativo 2 (año)	-	-	-	1,500,000	1,545,000	1,591,350	1,639,091	1,688,263	1,738,911	1,791,078	1,844,811
<b>Total sueldo fijos</b>	<b>5,500,000</b>	<b>6,700,000</b>	<b>7,701,000</b>	<b>9,432,030</b>	<b>9,714,991</b>	<b>10,006,441</b>	<b>10,306,634</b>	<b>10,615,833</b>	<b>10,934,308</b>	<b>11,262,337</b>	<b>11,600,207</b>

## VII. Plan Financiero

### 7.1 Supuestos del plan financiero

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

Descripción del supuesto	Valor
IPC <sup>3</sup> (honorarios y costos se reajustan a un 3% por año)	3%
Impuesto 1 <sup>a</sup> categoría	27% (la tasa futura es fija)
Beta (business & Consumer services) <sup>4</sup> sin deuda.	1.17
Inversión total (Puesta en marcha + Capital de trabajo requerido)	\$150,000,000
Capital de trabajo	No se requiere en el mes 0, se paga al devengar el mes.
Premio por nuevo negocio	3% <sup>5</sup>
Rf: Tasa libre de riesgo <sup>6</sup> BCU-30 años (base Julio 2018)	2.27%
(E(Rm) - Rf) Premio por riesgo de mercado	7.50% <sup>7</sup>
Premio por liquidez inversionista	1.5% <sup>8</sup>
Cantidad días para cuentas por cobrar	30 días
Cantidad días pago proveedores	30 días

<sup>3</sup> IPom de Banco Central Junio 2018, expectativa para 2019 y 2020.

<sup>4</sup> Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<sup>5</sup> Curso Evaluación de Proyectos José Manuel Sapag

<sup>6</sup> Obtenido de <https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>

<sup>7</sup> Premio por Riesgo: Damodaran 7.5%

<sup>8</sup> Premio por liquidez solicitado por Scania. (Supuesto)

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

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

Tabla N°5: Supuestos del plan financiero.

## 7.2 Cálculo de la tasa del proyecto

Se evaluará el proyecto puro dado que la empresa no será financiada con deuda, si no con una inyección de capital inicial. Se utiliza CAPM para calcular la tasa exigida por el proyecto:

$$E(R_i) = r_f + [E(R_m) - r_f] \beta_i \quad \text{Donde,}$$

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

Beta puro de la industria asociada a Business & Consumer services (Servicios a empresas y consumidores) 1.17

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

Entonces CAPM:

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

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

### 7.3 Evaluación del proyecto

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

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

## Estado de resultados a 10 años:

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ventas	\$62,500,000	\$248,487,500	\$389,447,903	\$479,804,406	\$531,272,123	\$537,323,533	\$553,443,239	\$570,046,537	\$587,147,933
Costo de ventas	-\$28,900,000	-\$80,966,240	-\$123,691,801	-\$152,404,266	-\$162,787,157	-\$165,638,935	-\$170,608,103	-\$175,726,346	-\$180,998,136
<b>Margen de contribución</b>	<b>\$33,600,000</b>	<b>\$167,521,260</b>	<b>\$265,756,102</b>	<b>\$327,400,140</b>	<b>\$368,484,965</b>	<b>\$371,684,599</b>	<b>\$382,835,137</b>	<b>\$394,320,191</b>	<b>\$406,149,797</b>
Gastos de administración	-\$127,800,000	-\$145,996,374	-\$178,004,994	-\$186,077,460	-\$194,180,806	-\$199,400,230	-\$205,382,051	-\$211,543,513	-\$217,889,818
<b>EBITDA</b>	<b>-\$94,200,000</b>	<b>\$21,524,886</b>	<b>\$87,751,108</b>	<b>\$141,322,680</b>	<b>\$174,304,159</b>	<b>\$172,284,369</b>	<b>\$177,453,086</b>	<b>\$182,776,678</b>	<b>\$188,259,979</b>
Depreciación y amortización	-\$1,750,000	-\$1,750,000	-\$1,925,000	-\$1,925,000	-\$1,925,000	-\$2,117,500	-\$2,117,500	-\$2,117,500	-\$2,329,250
<b>EBIT</b>	<b>-\$95,950,000</b>	<b>\$19,774,886</b>	<b>\$85,826,108</b>	<b>\$139,397,680</b>	<b>\$172,379,159</b>	<b>\$170,166,869</b>	<b>\$175,335,586</b>	<b>\$180,659,178</b>	<b>\$185,930,729</b>
Gastos financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>-\$95,950,000</b>	<b>\$19,774,886</b>	<b>\$85,826,108</b>	<b>\$139,397,680</b>	<b>\$172,379,159</b>	<b>\$170,166,869</b>	<b>\$175,335,586</b>	<b>\$180,659,178</b>	<b>\$185,930,729</b>
Impuesto a la renta	\$0	\$0	-\$16,139,637	-\$38,157,124	-\$47,062,123	-\$46,516,780	-\$47,912,333	-\$49,349,703	-\$50,830,194
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>-\$95,950,000</b>	<b>\$19,774,886</b>	<b>\$69,686,471</b>	<b>\$101,240,557</b>	<b>\$125,317,036</b>	<b>\$123,650,089</b>	<b>\$127,423,253</b>	<b>\$131,309,475</b>	<b>\$135,100,534</b>

Tabla N°6: Estado de resultados a 10 años.



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

Flujo de Caja	Mes 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
UTILIDAD (PÉRDIDA)		-\$95,950,000	\$19,774,886	\$69,686,471	\$101,240,557	\$125,317,036	\$123,650,089	\$127,423,253	\$131,309,475	\$135,100,534
+ Depreciación		\$1,750,000	\$1,750,000	\$1,925,000	\$1,925,000	\$1,925,000	\$2,117,500	\$2,117,500	\$2,117,500	\$2,329,250
- INVERSION EN ACTIVO FIJO	-\$5,250,000	\$0	\$0	-\$5,775,000	\$0	\$0	-\$6,352,500	\$0	\$0	-\$6,987,750
- INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	-\$99,253,900	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>FLUJO CAJA LIBRE EMPRESA</b>	<b>-\$104,503,900</b>	<b>-\$94,200,000</b>	<b>\$21,524,886</b>	<b>\$71,611,471</b>	<b>\$103,165,557</b>	<b>\$127,242,036</b>	<b>\$125,767,589</b>	<b>\$129,540,753</b>	<b>\$133,426,975</b>	<b>\$137,429,784</b>
+ NUEVA EMISION DE DEUDA	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
- AMORTIZACION DEUDA ACTUAL	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>FREE CASH FLOW TO EQUITY</b>	<b>-\$104,503,900</b>	<b>-\$94,200,000</b>	<b>\$21,524,886</b>	<b>\$71,611,471</b>	<b>\$103,165,557</b>	<b>\$127,242,036</b>	<b>\$125,767,589</b>	<b>\$129,540,753</b>	<b>\$133,426,975</b>	<b>\$137,429,784</b>
RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO VALOR LIQUIDACION ACTIVOS										\$99,253,900
										\$10,631,979
<b>FLUJO FINANCIERO ACUMULADO</b>	<b>-\$104,503,900</b>	<b>-\$198,703,900</b>	<b>-\$177,179,014</b>	<b>-\$105,567,543</b>	<b>-\$2,401,986</b>	<b>\$124,840,050</b>	<b>\$250,607,639</b>	<b>\$380,148,392</b>	<b>\$513,575,367</b>	<b>\$760,891,030</b>

Tabla N°7: Flujo de caja con cierre de la empresa a 10 años.

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

Flujo de caja perpetuo:

Flujo de Caja	Mes 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
UTILIDAD (PÉRDIDA)		-\$95,950,000	\$19,774,886	\$69,686,471	\$101,240,557	\$125,317,036	\$123,650,089	\$127,423,253	\$131,309,475	\$135,100,534
+ Depreciación		\$1,750,000	\$1,750,000	\$1,925,000	\$1,925,000	\$1,925,000	\$2,117,500	\$2,117,500	\$2,117,500	\$2,329,250
- INVERSION EN ACTIVO FIJO	-\$5,250,000	\$0	\$0	-\$5,775,000	\$0	\$0	-\$6,352,500	\$0	\$0	-\$6,987,750
- INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	-\$99,253,900	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>FLUJO CAJA LIBRE EMPRESA</b>	<b>\$104,503,900</b>	<b>-\$94,200,000</b>	<b>\$21,524,886</b>	<b>\$71,611,471</b>	<b>\$103,165,557</b>	<b>\$127,242,036</b>	<b>\$125,767,589</b>	<b>\$129,540,753</b>	<b>\$133,426,975</b>	<b>\$137,429,784</b>
+ NUEVA EMISION DE DEUDA	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
- AMORTIZACION DEUDA ACTUAL	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>FREE CASH FLOW TO EQUITY</b>	<b>\$104,503,900</b>	<b>-\$94,200,000</b>	<b>\$21,524,886</b>	<b>\$71,611,471</b>	<b>\$103,165,557</b>	<b>\$127,242,036</b>	<b>\$125,767,589</b>	<b>\$129,540,753</b>	<b>\$133,426,975</b>	<b>\$137,429,784</b>
Valor residual flujos futuros										\$842,575,464

Tabla N°8: Flujo de caja perpetuo.

Si suponemos que la empresa no finaliza luego de los 10 años calculamos el valor residual de los flujos futuros que se calculó sobre el flujo proyectado del año 11, para lo cual, se consideró un crecimiento del flujo en un 3% de \$141.552.678.

La tasa a utilizar para la perpetuidad no fue ajustada ya que no se encontró estimaciones referenciales a mayor plazo que 10 años posterior a 2011.

dando un valor final de \$842.575.464. Considerando este flujo perpetuo el VAN es de \$251.759.421 y la TIR de 34%.

***Balance general proyectados a 10 años.***

<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
Caja	54,680,000	68,399,845	91,980,995	122,018,826	165,638,561	210,435,582	216,337,566	234,768,375	254,659,428	269,163,472
Cuentas por cobrar	12,500,000	23,175,000	28,644,300	35,404,355	43,759,783	43,472,778	44,776,961	46,120,270	47,503,878	48,928,994
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>67,180,000</b>	<b>91,574,845</b>	<b>120,625,295</b>	<b>157,423,180</b>	<b>209,398,343</b>	<b>253,908,360</b>	<b>261,114,527</b>	<b>280,888,645</b>	<b>302,163,306</b>	<b>318,092,466</b>
Equipos computacionales y mobiliario	5,250,000	5,250,000	5,250,000	11,025,000	11,025,000	11,025,000	17,377,500	17,377,500	17,377,500	24,365,250
Depreciación acumulada	-	-	-	(1,925,000)	(3,850,000)	(5,775,000)	(7,716,042)	(9,657,083)	(11,598,125)	(13,733,271)
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>5,250,000</b>	<b>5,250,000</b>	<b>5,250,000</b>	<b>9,100,000</b>	<b>7,175,000</b>	<b>5,250,000</b>	<b>9,661,458</b>	<b>7,720,417</b>	<b>5,779,375</b>	<b>10,631,979</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>72,430,000</b>	<b>96,824,845</b>	<b>125,875,295</b>	<b>166,523,180</b>	<b>216,573,343</b>	<b>259,158,360</b>	<b>270,775,986</b>	<b>288,609,062</b>	<b>307,942,681</b>	<b>328,724,445</b>
<b>PASIVO</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Proveedores	9,930,000	11,418,580	13,232,818	15,448,799	18,160,544	18,212,196	18,758,562	19,321,318	19,900,958	20,497,987
Sueldos por pagar	6,700,000	8,081,379	9,830,948	10,421,461	11,041,553	11,321,356	11,663,724	12,013,636	12,374,045	12,745,266
Impuestos por Pagar	-	-	-	2,574,205	3,930,575	3,763,591	3,875,762	3,992,035	4,111,796	4,235,150
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>16,630,000</b>	<b>19,499,959</b>	<b>23,063,766</b>	<b>28,444,466</b>	<b>33,132,672</b>	<b>33,297,142</b>	<b>34,298,048</b>	<b>35,326,990</b>	<b>36,386,799</b>	<b>37,478,403</b>
Documentos por pagar a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>16,630,000</b>	<b>19,499,959</b>	<b>23,063,766</b>	<b>28,444,466</b>	<b>33,132,672</b>	<b>33,297,142</b>	<b>34,298,048</b>	<b>35,326,990</b>	<b>36,386,799</b>	<b>37,478,403</b>
<b>PATRIMONIO</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital social	150,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000	150,000,000
Retiros	-	-	(13,792,397)	(48,211,683)	(104,090,283)	(186,986,773)	(289,717,687)	(389,719,983)	(491,815,028)	(595,968,915)
Resultados de ejercicios anteriores	-	(94,200,000)	(72,675,114)	(33,396,074)	36,290,397	137,530,954	262,847,990	376,195,625	493,002,055	613,370,910
Resultados del ejercicio	(94,200,000)	21,524,886	39,279,040	69,686,471	101,240,557	125,317,036	113,347,635	116,806,430	120,368,855	123,844,047
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>55,800,000</b>	<b>77,324,886</b>	<b>102,811,529</b>	<b>138,078,714</b>	<b>183,440,671</b>	<b>225,861,217</b>	<b>236,477,938</b>	<b>253,282,072</b>	<b>271,555,882</b>	<b>291,246,042</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>72,430,000</b>	<b>96,824,845</b>	<b>125,875,295</b>	<b>166,523,180</b>	<b>216,573,343</b>	<b>259,158,360</b>	<b>270,775,986</b>	<b>288,609,062</b>	<b>307,942,681</b>	<b>328,724,445</b>

Tabla N°9: Balance general proyectado a 10 años

Tabla 10: Ratios Financieros

Tasas de Creimiento	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Crecimiento en las Ventas		297.58%	26.80%	23.60%	23.20%	10.73%	1.14%	3.00%	3.00%	3.00%
Crecimiento en el Resultado		77.15%	107.67%	55.90%	45.28%	23.78%	-1.33%	3.05%	3.05%	2.89%

Ratios de Rentabilidad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingresos de actividades ordinarias	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de ventas	-46.24%	-32.58%	-31.76%	-31.76%	-31.76%	-30.64%	-30.83%	-30.83%	-30.83%	-30.83%
<b>Ganancia bruta</b>	53.76%	67.42%	68.24%	68.24%	68.24%	69.36%	69.17%	69.17%	69.17%	69.17%
Gastos de administración	-204.48%	-58.75%	-49.48%	-41.87%	-35.51%	-33.51%	-34.02%	-34.02%	-34.02%	-34.02%
Depreciación	0.00%	0.00%	0.00%	-0.45%	-0.37%	-0.33%	-0.36%	-0.35%	-0.34%	-0.36%
<b>Ganancia (pérdida), antes de impuestos</b>	-150.72%	8.66%	14.19%	22.04%	29.05%	32.45%	31.67%	31.68%	31.69%	31.67%
Gasto por impuestos a las ganancias	0.00%	0.00%	0.00%	-4.14%	-7.95%	-8.86%	-8.66%	-8.66%	-8.66%	-8.66%
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	-150.72%	8.66%	14.19%	17.89%	21.10%	23.59%	23.01%	23.02%	23.03%	23.01%

### 7.3 *Inversión en activos y capital de trabajo:*

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

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

Sin embargo, el cálculo para la inversión en capital de trabajo se ha calculado en base al máximo desfase, evitando que exista flujos de caja negativos. Por lo que el monto requerido resulta en \$99.253.900 y que será aportado como inyección de capital inicial por la matriz sueca.

### 7.4 *Sensibilización*

La base de la sensibilización está en la cantidad de casos judiciales iniciados, se adjuntan los siguientes escenarios:

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

## VIII. Riesgos críticos

Tabla 11: Riesgos críticos

<b><u>Riesgos Internos</u></b>		
	<i>Riesgo</i>	<i>Plan de mitigación</i>
<b><u>Riesgos organizacionales</u></b>	El riesgo que Scania cambie su política de unidades estratégica de negocios, eliminando todas las unidades no relacionadas a su core business. Este es riesgo menos probable, ya que Scania global desde sus comienzos trabaja con una política definida de unidades estratégicas de negocios no relacionada y su tendencia ha sido integraciones verticales.	<i>Si Scania decidiera vender la unidad de negocios, el plan es replantear el análisis Porter y ver si la ventaja competitiva definida sigue siendo válida para la industria. Salir a mercado y aplicar el plan de escalamiento definido en este documento.</i>
<b><u>Riesgos tecnológicos</u></b>	Scania cuenta con una tecnología de rastreo por GPS de cada uno de sus camiones, el riesgo que se enfrenta es que gracias a una app o un artículo externo sea fácil bloquear el GPS, perdiendo el rastro del camión; aumentando los tiempos de rastreo de los vehículos para incautar.	<i>En este caso de no tener acceso a los servicios satelitales se podrán utilizar los historiales de movimientos de carreteras que se pueden obtener de las autopistas u otras fuentes disponibles como talleres.</i>

<p style="text-align: center;"><b><u>Riesgos Colaboradores</u></b></p>	<p>Alta rotación de colaboradores como técnicos jurídicos, falta de know how por parte de los abogados que lideran cada proceso judicial de incautación podría generar que en caso de que la información del juicio fuese incompleta, errores en los documentos o cualquier desviación; los juicios se extendiera más allá de lo esperado.</p>	<p><i>Documentar los procesos, los documentos y listar los requerimientos expresos para cada requerimiento de forma objetiva. Asegurar capacitar continuamente para asegurar una correcta implementación de los mismos.</i></p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Estrategia de salida por no éxito del proyecto</u></b></p>	<p>En el caso de que el proyecto o los supuestos no resultaren por fuerza mayor, la empresa no cuenta con activos fijos que deban ser liquidados y solamente debe liquidar a sus trabajadores desde el punto de vista laboral, incluyendo las indemnizaciones por años de servicio, vacaciones pendientes, bono anual proporcional e indemnización del mes de aviso si correspondiese. Los juicios que llevaba la empresa serán considerados como abandonados sin generar perjuicio real, no se obliga a darles continuidad y pueden ser retomados por otra empresa legal.</p>	

<b><u>Riesgos Externos</u></b>		
	<i>Riesgo</i>	<i>Plan de mitigación</i>
<b><u>Riesgos legislativos</u></b>	<p>Que cambie la ley y el Gobierno, y ya no se puede incautar con una medida precautoria; o por otro lado que la gestión implique un proceso más largo a favor del deudor. Otro riesgo legislativo está dado por el hecho que las nuevas regulaciones de GDPR (Global data protection regulations) obligan que los sistemas satelitales o de seguimiento cuenten con autorización explícita del cliente. Lo que podría no ser obtenido en todos los casos y por tanto no poder utilizar los medios de búsqueda del camión.</p>	<p><i>En relación a los cambios en el proceso, sólo es posible seguir las nuevas indicaciones. Sin embargo, como esto afectaría a toda la competencia no sería algo desventajoso sólo para Shared services, por lo que no afectaría su posición.</i></p> <p><i>En relación a las regulaciones de GDPR, se solicitará a Scania Finance Chile que cada vez que comience un contrato con un cliente le solicite la firma dentro del legajo de bienvenida de un documento que autorice a Scania Finance o a quien él designe, el acceso a la información de ubicación satelital.</i></p>
<b><u>Riesgos de competencia</u></b>	<p>Si la competencia lograra un proceso más rápido que Legal Shared Services y a un costo menor; gracias a que cuenta con una fianza considerable para gestionar un número mayor de vehículos en un menor tiempo, podría darse el caso que la nueva compañía, Scania legal shared services no pudiera lograr los volúmenes esperados.</p>	<p><i>Scania legal shared services podría tener un plan de subcontratación en donde si no puede lograr generar los servicios directamente puede cobrar una comisión por traerlos a Scania, de forma que igual se continúe la centralización de estos servicios en la nueva compañía.</i></p>



<p style="text-align: center;"><b><u>Riesgos de mercado</u></b></p>	<p>El riesgo de mercado se puede presentar desde dos puntos de vista; por un lado, que las tasas de desarrollo país bajen, provocando una baja inversión en el sector de transportes de carga, minimizando las tasas de ventas de camiones; y por otro que las tasas de endeudamiento bajen, provocando una cartera en mora mínima, al punto que no existan vehículos en proceso de incautación.</p>	<p><i>En el caso que la demanda por servicios de cobranza e incautación judicial bajen por una mejora en el ambiente macroeconómico se asegurará que dentro de las empresas Scania que están en Chile exista un contrato de transición laboral interna. En caso de que la dotación de Legal shared services esté subutilizada se buscarán cupos laborales dentro de las otras empresas del grupo Scania como primera opción antes del despido. Al mismo tiempo se puede acelerar el plan de expansión a países que estén como una economía más desmejorada en que exista más demanda de estos servicios.</i></p>
---	--	--

## IX. Propuesta Inversionista

En servicios financieros Scania generalmente solicita una solvencia de al menos un 10%. (Resultados después de impuestos / Patrimonio). Cualquier exceso se entrega como dividendos. Se le propone a Scania que en retorno a la inversión inicial por los \$150.000.000 se pagarán dividendos desde el año 3 según la proyección financiera.

Scania Finance tiene unos 100 vehículos pendientes de incautar y cada uno tiene un valor promedio de unos 50.000USD, los 150 millones solicitados equivalen sólo a 6 unidades aproximadamente.

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

## X. Conclusiones

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

Se identificaron también, mejoras relevantes permitiendo un ahorro en los costos de honorarios por estos servicios en porcentajes relevantes y una menor necesidad de provisiones de deudas incobrables, dado que aumenta la probabilidad de una devolución voluntaria y una recuperación más eficiente acorta el tiempo de recepción del bien, por tanto, está menos depreciado. Todo esto ayuda a la empresa a reducir los impactos negativos de esta realidad.

El proceso del servicio es bastante estándar ya que lo define el proceso legal. Sin embargo, si el cliente lograra percibir un mayor nivel de servicio y eficiencia en las recuperaciones es factible competir a través de este punto. Además, se utilizará la tecnología con la que cuenta Scania para ubicar los vehículos (FMS) y la información de su red de sucursales para identificar los movimientos del vehículo, apoyando a los incautadores. La utilización de estas fuentes asegura llevar a cabo la ventaja competitiva sugerida.

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

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

## Bibliografía y fuentes

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