



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
PROGRAMAS ESPECIALES DE CONTINUIDAD DE ESTUDIOS

**“ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE ACCIONES A SEGUIR  
Y SU CUANTIFICACIÓN PARA LA EMPRESA DE COBRANZA  
SERCOB LTDA.”**

MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE TÉCNICO  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**AUTORAS:  
GODOY CORTÉS IRMA YANET  
NAVARRETE ANABALÓN IRIS ALEXANDRA**

**Profesora Guía:**  
Gallegos Muñoz Cecilia del Pilar

CHILLÁN, 2015



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
Programas Especiales de Continuidad de Estudios

Chillán, enero 22 del 2016.

### Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Técnico Universitario en Administración, denominada **"Elaboración de una propuesta de acciones a seguir y su cuantificación para la empresa de cobranza Sercob Ltda."** de las alumnas Irma Yanet Godoy Cortés e Iris Alexandra Navarrete Anabalón.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Técnico Universitario en Administración y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6.1 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

*Cecilia Gallegos Muñoz*  
Profesor Guía

*Paz Arias Muñoz*  
Profesor Informante

*Pedro Severino González*  
Coordinador

*Omar Acuña Moraga*  
Director de Escuela



CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial

- Alumno
- Archivo

## AGRADECIMIENTOS

De manera especial, agradecemos a nuestra profesora Cecilia Gallegos Muñoz, por aceptarnos para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en nuestro trabajo y su capacidad para guiar nuestras ideas ha sido un aporte invaluable.

A nuestras familias, gracias por su paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto, por el tiempo que nos han concedido, un tiempo robado a la historia familiar. Sin su apoyo este trabajo, nunca se habría escrito y, por eso, este logro es también de ustedes.

Agradecemos a Dios, por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

No podemos dejar de agradecer a cada uno de los profesores que nos aportaron sus conocimientos y experiencias durante estos tres años, sus diferentes formas de transmitir sus enseñanzas nos permitió incentivarnos a continuar en este gran desafío

A todos, muchas gracias.

## INDICE

| <b>CONTENIDOS</b>  | <b>PÁGINAS</b> |
|--|----------------|
| INTRODUCCIÓN   | 1              |
| CAPITULO I:  |                |
| El problema y sus generalidades                                      | 3              |
| 1.1. Antecedentes del problema                                       | 3              |
| 1.2. Justificación   | 3              |
| 1.3. Formulación del problema  | 4              |
| 1.4. Objetivos de la investigación                                   | 4              |
| 1.4.1. General   | 4              |
| 1.4.2. Específicos   | 4              |
| 1.5. Metodología   | 5              |
| 1.5.1. Tipo y diseño de investigación                                | 5              |
| 1.5.2. Fases de la investigación                                     | 7              |
| CAPITULO II:   |                |
| Antecedentes de la organización                                      | 8              |
| 2.1. Antecedentes Generales  | 8              |
| 2.2. Servicios   | 9              |
| 2.3. Clientes actuales de Sercob Ltda. y volumen de cartera asignada | 11             |
| 2.4. Determinación de Ingresos por Cliente                           | 11             |
| 2.5. Organigrama   | 12             |
| CAPITULO III:  |                |
| Marco Teórico  | 12             |
| 3.1. Las cobranzas   | 12             |

|  |    |
|--|----|
| 3.1.1. Noción de cobranzas   | 12 |
| 3.2. Tipologías de cobranzas   | 15 |
| 3.2.1. Cobranza preventiva   | 15 |
| 3.2.2. Cobranza extrajudicial  | 15 |
| 3.2.3. Cobranza Judicial   | 16 |
| 3.2.4. La cobranza extrajudicial regulada por la ley del consumidor (Ley 19.496)   | 16 |
| 3.3. Benchmarking  | 19 |
| 3.4. Captación de nuevos clientes  | 20 |
| 3.4.1. El costo de la captación de nuevos clientes   | 20 |
| 3.4.2. El proceso para la captación de nuevos clientes   | 21 |
| CAPITULO IV:   |    |
| Análisis comparativo de la empresas de cobranza con presencia en la ciudad de Chillán  | 24 |
| 4.1. Análisis de encuesta  | 24 |
| 4.2. Análisis de entrevista a potenciales clientes   | 40 |
| 4.3. Cuantificación de los costos incrementales frente a la posible incorporación de nuevos clientes a la empresa Sercob Ltda. | 43 |
| CAPITULO V:  |    |
| Propuestas de mejoras para Sercob Ltda. y su cuantificación  | 45 |
| CONCLUSIONES   | 51 |
| ANEXOS   | 53 |
| Anexo 1  | 53 |
| Anexo 2  | 54 |
| Anexo 3  | 59 |

|             |    |
|-------------|----|
| Anexo 4     | 60 |
| Anexo 5     | 61 |
| Anexo 6     | 62 |
| Anexo 7     | 63 |
| Anexo 8     | 64 |
| Anexo 9     | 65 |
| Anexo 10    | 66 |
| Anexo 11    | 67 |
| REFERENCIAS | 68 |

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, se propone como tema de tesis la elaboración de una propuesta de acciones a seguir y su cuantificación que permita el crecimiento de la Empresa Sercob Ltda., empresa de la industria de cobranzas, cuyo principal giro de negocios es la prestación de servicios de cobranzas a nivel local. Sus principales clientes son las empresas del segmento de educación, salud y transporte.

Sercob Ltda., es una empresa local, nace en el año 1999, su objetivo principal es satisfacer las necesidades de manejo de carteras morosas; actualmente los servicios que ofrece son la recuperación efectiva de letras, facturas, pagarés, cuotas de créditos, entre otros. Estos servicios se autofinancian con los gastos de cobranzas pagados por los deudores morosos, por lo cual no significa un desembolso para la empresa que necesite contratar los servicios.

Hoy en día esta empresa posee importantes oportunidades en el mercado, sin embargo el aprovechamiento de dichas oportunidades se encuentra en condiciones de no logro, dada las limitaciones que presenta su capacidad productiva, como también la poca difusión de los beneficios que podría ofrecer al mercado.

En el primer capítulo se presenta el origen y la justificación por contar con herramientas de acciones que pudiesen apoyar de forma óptima la demanda de sus clientes y acceder a nuevos mercados; como también se expresarán los pasos o metodología que se deben cumplir para alcanzar el objetivo general que se planteó en la investigación.

En el segundo capítulo se describen los antecedentes de la organización, se explica el giro de negocio y el desarrollo conseguido por Sercob Ltda., así como también la cartera de productos y los servicios que entrega; los clientes que actualmente posee con su volumen de cartera asignada, y además de los montos de facturación que mensualmente realizan.

El tercer capítulo comprende el desarrollo del tema expuesto en los capítulos anteriores, así, se empieza con un análisis de conocimiento de cobranzas, los derechos del consumidor, el crédito, las tipologías de cobranzas, el benchmarking, el costo y el proceso de la captación de nuevos clientes potenciales.

Posteriormente, en el Capítulo IV se conocerán los resultados que arrojaron las encuestas realizadas a 9 empresas de cobranzas, con ello se estará en condiciones de realizar un conteo que mostrará la situación actual, tanto en lo administrativo como en lo contable.

Para poder elaborar una propuesta de acciones, se tomó contacto con algunos de los potenciales clientes, del mismo rubro que tiene hoy Sercob Ltda. Esta entrevista permitió conocer más de cerca las razones del por qué no cuentan con los servicios que ofrece la empresa en cuestión.

Al analizar el ambiente interno de la organización Sercob Ltda., como los componentes organizacional, financiero, de recursos humanos, de producción y tecnológico; se logra una pauta para la elaboración de la propuesta de acciones a seguir y su cuantificación.

El último capítulo comprende las conclusiones y recomendaciones hechas al representante de Sercob Ltda., además de los anexos, la bibliografía y los links de internet utilizados a lo largo de este trabajo.



## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

El origen de la temática nace de la inquietud por parte del dueño de la empresa Sercob Ltda., por contar con herramientas de acción que pudiesen apoyar el crecimiento de la organización abarcando nuevos clientes.

Es por ello que en conversaciones con el representante legal de la mencionada organización, el Señor Hugo Vásquez Ibáñez, nace la idea de elaborar una propuesta de acciones que contribuyan al crecimiento empresarial, con el fin de contribuir a la optimización de sus recursos y a mejorar los niveles de administración con los que cuenta hasta el momento.

El hecho de que Sercob Ltda., sea una microempresa hace recomendable diseñar una propuesta de acciones a seguir para asegurar el correcto funcionamiento de la organización como también lograr llegar a otros potenciales clientes.

### **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Es de vital importancia que toda empresa que quiera sobrevivir y desarrollarse en un mundo de negocios, cuente con una herramienta que le permita saber quiénes son, dónde están, dónde quieren estar en un plazo de tiempo determinado y cómo lograrlo, es decir, conocer su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos. La importancia de que se trate de una microempresa, radica principalmente en la relevancia que han conseguido éstas actualmente, ya que representan el mayor número de las empresas chilenas (Servicio de Impuestos Internos).

Al centrarse en el grupo de las microempresas que es el caso de Sercob Ltda., la informalidad de sus procesos operativos, generalmente produce un estancamiento en el desarrollo de la organización y un mal aprovechamiento de los recursos con los que cuenta. Se plantea entonces, la idea de diseñar una propuesta de acciones al caso de estudio, para solucionar dicho estancamiento y lograr la mejora en todos los niveles de la organización.

### 1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Sercob Ltda., dedicada principalmente a la prestación de servicios de cobranzas en la ciudad de Chillán, no cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo un plan de acciones que contribuyan al logro de sus objetivos y metas, por lo tanto, limita su proyección a futuro y el uso de sus recursos.

### 1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.4.1. GENERAL

Elaborar una propuesta de acciones a seguir y su cuantificación para la empresa de cobranza Sercob Ltda., que permitan su crecimiento.

#### 1.4.2. ESPECÍFICOS

1. Analizar la situación actual de la empresa Sercob Ltda.
2. Analizar la industria de las empresas de cobranza existentes en Chillán, respecto a las acciones que han adoptado, y le han permitido mantenerse en el mercado.

3. Definir mercado potencial para la empresa Sercob Ltda. y ofrecer los servicios de cobranza.
4. Cuantificar los costos incrementales de la propuesta de acciones ofrecida a la empresa Sercob Ltda.

## 1.5. METODOLOGÍA

En esta sección, se expresan los pasos que se deben cumplir para alcanzar el objetivo general que se planteó en la investigación; es por esto, que esta sección llamada Metodología se describe cuál es el tipo y diseño de investigación del estudio, además se indica cuáles son los parámetros que se van a adoptar para alcanzar cada una de las fases de la investigación. Es por esto, que de acuerdo con Muños (2006):

*“En el marco metodológico se expone la concepción y los procedimientos metodológicos del diagnóstico. La función de la metodología es indicar cómo y por cuáles medios se va a obtener la información, cómo se van a procesar los datos y cómo se van a derivar las conclusiones.” (p. 69)*

### 1.5.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a su tipo, la investigación está clasificada como un proyecto factible, debido a que tiene como propósito proponerle a la empresa Sercob Ltda., un plan de acciones a seguir que permitan abarcar nuevos clientes. En tal sentido, de acuerdo a Palella y Martins (2003) “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica”. (p. 91)

Por su parte, de acuerdo a Sabino (2002), el diseño de la investigación es aquel que “tiene por objeto proporcionar un modelo de verificación que permita

contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo”. (p. 63) En tal sentido, de acuerdo a la definición anterior, se puede decir que el diseño de la investigación de este trabajo es de campo, ya que los datos se recogen directamente de las personas que trabajan en las distintas empresas de cobranza existentes en Chillán. Por consiguiente, Arias (2006), al hablar de la investigación de campo, indica:

*“Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.” (p. 31)*

La población total de estudio corresponde a 9 empresas de cobranza ubicadas en la ciudad de Chillán, por lo tanto no se tomará muestra de estudio, sino que se encuestará al total de la población, dejando fuera a la empresa Sercob Ltda. Estas empresas se detallan a continuación:

Tabla N° 1: Listado de empresas de cobranza de Chillán

| NOMBRE   | DIRECCION                        |
|--|----------------------------------|
| 1. COBRANZAS JUDICIALES Y PREJUDICIALES S. A.  | AVDA. LIBERTAD 640 OF. 204       |
| 2. COBRANZAS ORSAN S. A.                       | CONSTITUCIÓN 755                 |
| 3. COMISIONES Y COBRANZAS S. A.                | ISABEL RIQUELME 709 LOCAL D      |
| 4. CORPOLAR S. A.                              | 5 DE ABRIL 828                   |
| 5. ORGANIZACION DE PROGRAMAS S. A.             | CONSTITUCION 492 OF. 301         |
| 6. SERVICIOS INTEGRALES DE COBRANZAS S. A.     | CONSTITUCION 664 OF. 312         |
| 7. SOCIEDAD DE COBRANZAS LEGALES LEXICOM LTDA. | 5 DE ABRIL 720                   |
| 8. SOCIEDAD DE COBRANZAS PAYBACK LIMITADA      | CONSTITUCION 664 OF. 418         |
| 9. SOCOFIN S.A.                                | CONSTITUCION 664 LOCAL 119 Y 120 |

**Fuente: Elaboración Propia**

## 1.5.2. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Para alcanzar el objetivo general planteado para la elaboración de una propuesta de acciones a seguir dirigida al crecimiento de la empresa Sercob Ltda., es necesario que se desarrollen las siguientes fases de la investigación.

### **Fase I: Analizar la situación actual de la empresa Sercob Ltda. ubicada en la ciudad de Chillán.**

Con la finalidad de cumplir con esta fase de la investigación, es necesario determinar el estado actual en que se encuentra la empresa Sercob Ltda. Para ello, se llevará a cabo una entrevista con el Representante Legal de la organización, el Sr. Hugo Vásquez Ibáñez, quien entregará datos relacionados con la cartera de clientes actuales, montos de facturación, organigrama de la empresa y aportará un estado de resultados de Sercob Ltda.

### **Fase II: Analizar la industria de las empresas de cobranza existentes en Chillán, respecto a las acciones que han adoptado, y le han permitido mantenerse en el mercado.**

Con el propósito de conocer el funcionamiento y metodología de trabajo de las actuales empresas de cobranzas existentes en Chillán, se procederá a identificarlas, para posteriormente elaborar una encuesta que permita obtener datos de varias personas cuyas opiniones serán de interés para esta investigación. Para ello se utilizará un listado de preguntas escritas que se entregarán a los encargados de cada entidad, quienes en forma anónima, responderán por escrito. El instrumento que se empleará para obtener la información es el cuestionario.

Esta encuesta fue validada por las siguientes personas:

- Profesora de la Universidad del Bío Bío, Sra. Cecilia Gallegos Muñoz

- Representante Legal de la empresa Sercob Ltda. Sr. Hugo Vásquez Ibáñez

### **FASE III: Definir mercado potencial para la empresa Sercob Ltda. y ofrecer los servicios de cobranza.**

A partir de la información de los actuales clientes de Sercob Ltda., se procederá a identificar a aquellas empresas del mismo giro, que podrían formar parte de la nueva cartera de clientes, con la finalidad de hacer una presentación formal de los servicios que ofrece la empresa en cuestión.

**FASE IV:** Cuantificar los costos incrementales de la propuesta de acciones ofrecida a la empresa Sercob Ltda.

Para ello, se realizará un análisis de los costos adicionales en que debería incurrir la Empresa Sercob Ltda. para adoptar la propuesta de acciones ofrecida.

## **CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

### **2.1. ANTECEDENTES GENERALES**

Sercob Ltda., es una empresa local, que está dedicada a la prestación de servicios de cobranzas en la ciudad de Chillán. Nace en 1999 con el objetivo de satisfacer las necesidades de manejo de carteras morosas en Chillán. Se encuentra situada en Calle El Roble 480 Oficina 8, Chillán, VIII región de Chile.

Sercob Ltda. se orienta a la recuperación efectiva de letras, facturas, pagarés, cuotas de créditos u otros documentos en cobranza, constituyéndose en un socio estratégico en la administración de cuentas por cobrar.

Es sabido que una adecuada evaluación crediticia, como así también un oportuno y eficiente proceso de cobranza, ayudan significativamente a disminuir

las tasas de riesgo y por ende, de provisiones. Nace entonces SERCOB LTDA., con el objetivo de ofrecer un servicio integral de recaudación y cobranzas a instituciones con política de reingeniería y que, por lo tanto necesitan externalizar aquellas labores administrativas inherentes a su giro comercial. De esta forma, logran disminuir sus costos operacionales, cuyo ahorro pueden destinar a tareas comerciales y/o de producción que le darán un valor agregado importante a la gestión de la empresa.

Cuenta con más de 16 años de experiencia en el área de cobranzas.

Su personal está compuesto por: una secretaria para la atención de público, una ejecutiva encargada de Telemarketing y un cobrador para las notificaciones en terreno. El dueño de la empresa se llama Hugo Vásquez Ibáñez.

Los montos de facturación mensual, en promedio, en el año 2014 fueron \$2.520.000, obteniendo una ganancia de \$5.127.667 (Ver Anexo N° 1).

## 2.2. SERVICIOS

Los servicios que entrega esta empresa, comprenden tanto la recaudación masiva de valores como la cobranza prejudicial y judicial de todo tipo de documento mercantil, sean estos Pagarés, Letras de Cambio, Cheques, Facturas u otros.

Los servicios otorgados por Sercob Ltda., que consisten en recuperar los créditos otorgados, son financiados con los gastos de cobranzas que pagan los deudores morosos, por lo que esta propuesta que ofrece a sus clientes es un servicio muy atractivo para el mercado. Con esto, el cliente evita que su personal realice labores que no son de su giro.

Las gestiones de cobranza son abordadas en las siguientes etapas:

- Cobranza Preventiva: Consiste en la gestión telefónica de carácter comercial, cuyo objeto es recordar al cliente el vencimiento de sus obligaciones con su proveedor.
- Telemarketing: Atención sistemática y agilidad en la entrega de información al cliente deudor, aplicando recursos para motivar e incentivar pagos pendientes.
- Cobranza Personal: Consiste en la visita y entrevista personal del Gestor de Cuentas en terreno, dando las alternativas de normalización y recaudación de valores, sobre la premisa, “cobrar informando”, definiendo los procedimientos de repactación de deudas, abonos, documentación, etc.
- Análisis de gestiones: Etapa de retroalimentación, que satisface requerimientos estadísticos. El cliente mandante recibe, de acuerdo a la periodicidad con que lo solicite, informes de estados de avance de su gestión, así como rendiciones de montos recaudados.
- Etapa de Resolución: En esta etapa se determina en forma conjunta con el Cliente, si amerita el traspaso de la cuenta a una instancia de Cobranza Judicial o en su defecto la Recomendación de Castigo de la Cuenta, o bien, permanezca en cobranza extrajudicial en atención a sus compromisos de pago y periodicidad de abonos a su deuda.
- Remesas de Dineros: Se efectúan mediante Cheque nominativo y cruzado de la cuenta de SERCOB LTDA. al Cliente o en su defecto Cheque nominativo y cruzado a nombre del Cliente girado por el deudor. Remesa que se envía oportunamente, plazo que no superará las 48 horas hábiles.



### 2.3. CLIENTES ACTUALES DE SERCOB LTDA.Y VOLUMEN DE CARTERA ASIGNADA

El volumen de la cartera morosa de Sercob es el siguiente:

- Fundación Educacional Padre Albertoubicada en Avda. Padre Hurtado 987, Chillán: Mensualmente Sercob Ltda. recibe alrededor de 180 letras de cambio por un monto total de \$13.638.832.
- Sociedad Educacional Comewealth School Limitada ubicada en Calle 18 de Septiembre 848, Chillán: El monto mensual asignado a Sercob Ltda. por concepto de cuotas morosas de pagarés asciende a \$4.196.370 aproximadamente, correspondiente a 155 clientes.
- Clínica Las Amapolas Limitad aubicada en Avda. Vicente Méndez 75, Chillán: Mensualmente se asigna a Sercob Ltda. un monto de \$4.479.110 aproximadamente, correspondiente a 15 pagarés.
- Transportes Montecinos ubicado en Sargento Aldea 647, Chillán: El monto asignado a Sercob Ltda. es de \$1.600.000 aproximadamente, correspondiente a 40 letras de cambio.

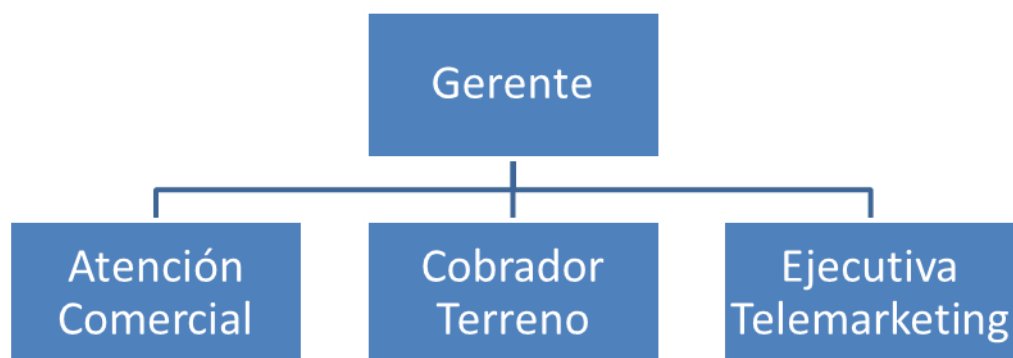
### 2.4. DETERMINACIÓN DE INGRESOS POR CLIENTE

- Fundación Educacional Padre Alberto: Al monto de \$13.638.832, se le aplica el porcentaje de gastos de cobranzas regulado por la ley del consumidor N° 19.496. Este porcentaje es el 9%, dando un ingreso mensual de \$1.227.494.
- Sociedad Educacional Comewealth School: Al monto de \$4.196.370, se aplica el gasto de cobranza del 9%, resultando un ingreso mensual de \$377.673.
- Clínica Las Amapolas: Al monto de \$4.479.110, se aplica el gasto de cobranza del 9%, dando un ingreso mensual de \$403.120

Transportes Montecinos: Al monto de \$1.600.000 se aplica el gasto de cobranza del 9%, dando un ingreso mensual \$144.000.

## 2.5. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SERCOB LTDA.

Figura N°1: Organigrama de Sercob Ltda.



Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

De acuerdo a Hurtado y Toro (2007, p.83), “el marco teórico tiene como finalidad revisar la mayor cantidad posible de información sobre el problema que se va a investigar, para evitar cometer errores ya superados o repetir estudios realizados”, en tal sentido a continuación se muestran los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo de este proyecto.

### 3.1. LAS COBRANZAS

#### 3.1.1. NOCIÓN DE COBRANZAS

Como resultado de estar en una etapa avanzada de desarrollo industrial, se obtiene una producción masiva de bienes y servicios ante una demanda determinada: los consumidores. Estos últimos, a la hora de su decisión pueden verse en una situación de desventaja por desconocer, o conocer en menor medida, algo relacionado con lo adquirido. Frente a esto, emerge el derecho del

consumidor como un derecho proteccionista a la hora de establecer derechos y garantías en su beneficio.

El derecho del consumidor resguarda la relación que nace entre el proveedor de un bien o servicio con su consumidor o usuario final, inspirado en el propósito de proteger sus legítimos intereses, considerado la “parte débil” en la relación de consumo (Fernández, 2003, p.3).

Una de las variadas relaciones que existen es el otorgamiento de crédito al consumidor. Éste se constituye como una de las vías principales de consumo, dado que permite a las personas acceder a bienes o servicios bajo promesa de retribuir su equivalente en períodos parciales. Según la Real Academia Española, se entiende *cobro* como “exacción o recolección de caudales o frutos”, siendo entonces la exigencia que hace el acreedor del crédito a su deudor, en virtud del cual intenta recolectar lo otorgado en equivalencia. Y, *cobranza* como “acción y efecto de cobrar”, o bien, “intento de recuperación por parte de una institución o dependencia de una obligación de crédito vencida y no pagada” (RAE, Real Academia Española).

El crédito como institución, se remonta a las primeras civilizaciones, encontrando su origen etimológico en el latín *creditum*, que significa “cosa confiada” (Diccionario y Enciclopedia en línea) existiendo, incluso, en la antigua Roma penas corporales para el deudor insolvente que no cumpliera su trato con el acreedor. Siglos después, el político y economista inglés John Stuart Mill entendía al crédito como un *“permiso para usar capital de otro”* (Mill, 1848) y Pedro Kropotkin en 1900, planteaba: *“Hablad con un hombre que conozca el comercio, y os dirá que los cambios operados todos los días entre comerciantes sería de absoluta imposibilidad si no tuvieran por base la confianza mutua. La costumbre de cumplir su palabra, el deseo de no perder el crédito, bastan ampliamente para sostener esa honradez comercial”* (Kropotkin, 1995, p. 38).

Tomando en consideración lo anterior, se ha de entender al crédito a lo largo de los años, como la operación de entrega de un valor actual sobre la base de la confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo además pactar un interés. Así se puede vislumbrar que se acude al crédito como un medio de obtener o intercambiar algo en razón de la posibilidad de obtener un beneficio mutuo.

En la actualidad, la economía de mercado que lidera Chile, ha incentivado y facilitado la implementación del crédito bajo su concepción bursátil y comercial, lo cual si bien ha traído grandes ventajas (aumento de la producción de bienes y servicios, mayor flujo de dinero y capital, empleo, entre otros), ha conllevado también una serie de problemas.

Uno de los mayores problemas registrados por la aparición del “boom” del sistema crediticio es el nivel de endeudamiento en la población. Según un sondeo periodístico *“Al desagregar por tipo de entidad financiera, un 79% dice estar endeudado en grandes tiendas, 48% en bancos y 20% en supermercados”*(Sondeo, La Tercera, 2011). Por otra parte, resulta también preocupante que *“el 15% está sobre-endeudado en relación a su ingreso y el 55% no tiene capacidad de reducir su senda de gasto”* (Diario El Centro, 2012).

Así, ante las positivas y negativas consecuencias del crédito, resulta ineludible la solicitud por parte del acreedor de hacer efectivo el cumplimiento de la obligación. Con ello, surge en consecuencia el cobro de los mismos. Así entonces, es aquí donde aparece el inconveniente: la forma de efectuar su exigencia *“crédito como derecho presente, a pago futuro”* (Página Web Economía 48).

En definitiva, vistas las implicancias y la injerencia que tiene el crédito y el cobro de éstos en la actualidad, es que a continuación se examinarán los tipos y formas que existen de hacer válida la obligación por parte del deudor incumplidor.

## 3.2. TIPOLOGÍAS DE COBRANZAS

Entendido y contextualizado el concepto de cobro o cobranza, se debe junto con ello determinar que no existe una sola manera de llevar a cabo tal procedimiento, sino que diversas. En el país existen tres tipos de cobranzas; las cobranzas preventivas, judiciales y extrajudiciales (Sernac).

### 3.2.1. COBRANZA PREVENTIVA

Es aquella que se hace antes que el crédito produzca su exigibilidad, es decir, advierten al deudor que se acerca la fecha en que debe realizar el pago de su cuota o deuda.

Este tipo de acto es mal llamado cobranza, ya que lo que pretende es recordar el vencimiento de la obligación, evitando así desde un principio un posible estado de morosidad por parte del consumidor.

El modo en que opera este tipo de cobro es por medio de llamadas telefónicas, *e-mails* o mensajes directos al cliente, a fin, de prevenir un incumplimiento advirtiendo de la fecha de vencimiento de la cuota o crédito pactado, determinar un compromiso de pago, relatar las posibles formas de efectuar el pago o fijar una fecha alternativa de cumplimiento de común acuerdo (Galdames, 2012).

### 3.2.2. COBRANZA EXTRAJUDICIAL

Este tipo de cobranza, como su nombre lo dice, es la que se presenta fuera del juicio (Sernac, 2012). Consiste en gestiones que se inician por la misma empresa que otorgó el crédito, o bien por una empresa externa experta (recaudadora) en área de cobranza. Se realiza una vez vencido el plazo de la

deuda, es decir, cuando ya existe mora por parte del cliente y antes que el proveedor decida iniciar acciones legales de cobro ante Tribunales de Justicia. En otras palabras, es un intento para que se pague lo que debe, se cumpla el compromiso y se evite un pleito mayor.

### 3.2.3. COBRANZA JUDICIAL

Se realizan como última instancia. Es decir, se desarrolla dentro de un procedimiento ejecutivo de cobro destinado a hacer efectiva la acreencia del crédito a través de un proceso judicial llevado a cabo ante los tribunales ordinarios de justicia. Se está ante una morosidad consolidada, toda vez que ha transcurrido, o debe transcurrir, un tiempo considerable para llegar a esta instancia, dado que ya se encuentran agotadas todas las fases previas descritas. Se desarrolla en aulas judiciales y su proceso es seguido por el juicio incidental o ejecutivo.

La legislación regula las dos últimas, judicial y extrajudicial. Asimismo, le dedica instrucciones y circulares a las cobranzas preventivas por la importancia que han ido adquiriendo en el tráfico (Galdames, 2012).

### 3.2.4. LA COBRANZA EXTRAJUDICIAL REGULADA POR LA LEY DEL CONSUMIDOR (LEY 19.496)

La cobranza extrajudicial tiene por objeto obtener el cumplimiento de la obligación a través de un acuerdo directo entre la institución prestamista y el usuario. Se desarrolla en un plano previo al juicio dado que si no tiene éxito, debiese ascender al plano judicial.

Existen varias formas de buscar ese acuerdo, siendo las más comunes por vía telefónica, carta o algún tipo de correo (físico o electrónico), o bien, visitar al domicilio particular o laboral del deudor (EMOL, 05 de noviembre de 2011). Todas

ellas intentan captar la atención del moroso a fin de informarle su situación de retraso para que cumpla su compromiso de pago.

La forma de poner en conocimiento al usuario de su situación de deuda debe estar en plena concordancia con la intención del legislador. Esto resulta relevante por el importante impacto e implementación que han experimentado los créditos y sus cobranzas extrajudiciales en el último tiempo. Así, los límites y métodos de exigencia han aumentado por medio de las adiciones a la Ley, como la Ley 19.659, que modifica la Ley original, estableciendo sanciones en caso de falta de observancia a las normas. Ahora, en términos generales, toda deuda o crédito suscrito está obligado a permanecer en estricta reserva entre los contratantes, prohibiéndose ser comunicada a terceros (Art. 2 Letra b de la Ley 19.628). Al mismo tiempo, la forma y procedimiento de aviso por mora, se debe ceñir a los límites de hora, días y modos mencionados en la Ley respectiva.

La Ley del Consumidor autoriza "que las empresas puedan realizar gestiones de cobranza extrajudicial, es decir, todas aquellas gestiones de cobranza que son realizadas fuera del marco de un procedimiento judicial iniciado ante un tribunal". Para ello, la norma fija un rango superior respecto de los montos que pueden cobrar las empresas por este tipo de gestiones. Así, establece que sólo pueden cobrarse cuando efectivamente han sido realizadas transcurridos 15 días de la fecha del vencimiento de la cuota.

Para ello existe el siguiente marco que la ley fija (Ley 19.496, Art. 37. Letra f):

"...f) La tasa de interés moratorio en caso de incumplimiento y el sistema de cálculo de los gastos que genere la cobranza extrajudicial de los créditos impagos, incluidos los honorarios que correspondan, y las modalidades y procedimientos de dicha cobranza.

No podrá cobrarse, por concepto de gastos de cobranza extrajudicial, cualesquiera sean la naturaleza de las gestiones, el número, frecuencia y costos en que efectivamente se haya incurrido, incluidos honorarios de profesionales, cantidades que excedan de los porcentajes que a continuación se indican, aplicados sobre el monto de la deuda vencida a la fecha del atraso a cuyo cobro se procede, conforme a la siguiente escala progresiva: en obligaciones de hasta 10 unidades de fomento, 9%; por la parte que exceda de 10 y hasta 50 unidades de fomento, 6%, y por la parte que exceda de 50 unidades de fomento, 3%. Los porcentajes indicados se aplicarán transcurridos los primeros veinte días de atraso, y no corresponderá su imputación respecto de saldos de capital insoluto del monto moroso o de cuotas vencidas que ya hubieren sido objeto de la aplicación de los referidos porcentajes. En ningún caso los gastos de cobranza extrajudicial podrán devengar un interés superior al corriente ni se podrán capitalizar para los efectos de aumentar la cantidad permitida de gastos de cobranza.

El proveedor del crédito deberá realizar siempre a lo menos una gestión útil, sin cargo para el deudor, cuyo fin sea el debido y oportuno conocimiento del deudor sobre la mora o retraso en el cumplimiento de sus obligaciones, dentro de los primeros quince días siguientes a cada vencimiento impago. Si el proveedor no realizara oportunamente dicha gestión, la cantidad máxima que podrá cobrar por los gastos de cobranza extrajudicial efectivamente incurridos indicados en el inciso anterior, se reducirá en 0,2 unidades de fomento.

Entre las modalidades y procedimientos de la cobranza extrajudicial se indicará si el proveedor la realizará directamente o por medio de terceros y, en este último caso, se identificarán los encargados; los horarios en que se efectuará, y la eventual información sobre ella que podrá proporcionarse a terceros de conformidad a la ley N° 19.628, sobre protección de los datos de carácter personal.



Se informará, asimismo, que tales modalidades y procedimientos de cobranza extrajudicial pueden ser cambiados anualmente en el caso de operaciones de consumo cuyo plazo de pago exceda de un año, en términos de que no resulte más gravoso ni oneroso para los consumidores ni se discrimine entre ellos, y siempre que de tales cambios se avise con una anticipación mínima de dos períodos de pago.

Las actuaciones de cobranza extrajudicial no podrán considerar el envío al consumidor de documentos que aparenten ser escritos judiciales; comunicaciones a terceros ajenos a la obligación en las que se dé cuenta de la morosidad; visitas o llamados telefónicos a la morada del deudor durante días y horas que no sean los que declara hábiles el artículo 59 del Código de Procedimiento Civil, y, en general, conductas que afecten la privacidad del hogar, la convivencia normal de sus miembros ni la situación laboral del deudor.

Sin perjuicio de lo anterior, cuando se exhiban los bienes en vitrinas, anaqueles o estanterías, se deberán indicar allí las informaciones referidas en las letras a) y b)”

### 3.3. BENCHMARKING

El centro de calidad y productividad americana describe al benchmarking como un proceso de medición continuo y sistemático que logra comparar y medir los procesos empresariales de una manera continua contra líderes de ese mercado con el fin de obtener información para que la empresa logre desarrollar acciones que mejoren su desempeño.

Gurutze y Ochoa (2005) mencionan que el benchmarking es una herramienta que busca mejorar los procesos y excelencia empresarial.

Spendolini (1994) define al Benchmarking como un proceso sistemático y continuo para evaluar productos y/o servicios, así como también los procesos de trabajo de otras organizaciones que son reconocidas como participantes de este proceso. Esto con el fin de lograr implementaciones y mejoras en la organización. Esta definición es el resultante de una exhaustiva búsqueda de la definición en organizaciones representantes de las mejores prácticas y la combinación de palabras para obtener un mejor resultado.

### 3.4. CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

#### 3.4.1. EL COSTO DE LA CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

Según los autores Kotler, Cámara, Grande y Cruz (en su libro, Dirección de Marketing, Edición del Milenio), las empresas que intentan aumentar sus ventas y beneficios tienen que emplear un tiempo y unos recursos considerables para lograr nuevos clientes. Además, según estos renombrados autores, el conseguir nuevos clientes puede costar cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales.

Constatar éstas afirmaciones no es muy difícil, porque basta con recordar cuánto cuestan (en dinero, tiempo y esfuerzo) 1) las tareas de prospección o exploración para encontrar clientes potenciales, 2) la investigación que se realiza para conocer sus intereses, actividades y hábitos de compra, 3) la planificación que se hace de las actividades que se realizarán para tratar de convertirlos en nuevos clientes, 4) las actividades que se realizan de preacercamiento, 5) la presentación del mensaje de ventas y 6) los servicios posventa. Por ello, es que al momento de considerar la realización de acciones para la captación de nuevos clientes se debe tomar en cuenta que esas actividades tienen un costo superior (por lo menos 5 veces más) y demanda más tiempo y esfuerzo que el mantener o retener a los clientes actuales; todo lo cual, debe ser considerado e incluido en el plan de captación de nuevos clientes.

### 3.4.2. EL PROCESO PARA LA CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

Si bien, es cierto que cada empresa y cada tipo de cliente necesita un proceso adaptado a sus características y particularidades propias, también es cierto que se puede tomar como modelo un proceso general (como el que se detalla más adelante) para que sirva de guía para la elaboración de uno más específico. En ese sentido, se explica a continuación un proceso general de cuatro pasos para la captación de nuevos clientes:

**Paso 1: Identificación de Clientes Potenciales:** Este primer paso consiste en identificar a aquellas personas, empresas u organizaciones que pueden llegar a adquirir el producto o servicio. Para ello, se pueden realizar algunas de las siguientes actividades:

**Investigación de Mercados:** Ya sea formal o informal pero que estén orientadas a la identificación de la mayor cantidad de clientes potenciales.

**Recolección de Sugerencias de Clientes Actuales:** Consiste en acudir a los clientes actuales para solicitarles referencias de personas, empresas u organizaciones que a su criterio puedan necesitar el producto o servicio.

**Revisiones Regulares de Publicaciones Nacionales y Locales:** Directorios, revistas especializadas y hasta periódicos pueden ayudar a identificar clientes potenciales.

Por ejemplo, aseguradoras, empresas de bienes raíces y tiendas de electrodomésticos pueden considerar como clientes potenciales a las personas que anuncian su matrimonio en los periódicos.

Creación de Interés: Para ello, se puede realizar anuncios en medios masivos (televisión, radio y periódicos) y/o en medios selectivos (como revistas especializadas) con la finalidad de crear un interés que atraiga a los clientes potenciales hacia el producto o servicio, ya sea directamente a la empresa o a los canales de distribución. Este método se asemeja a la acción de lanzar la "carnada" para luego esperar que los "peces" caigan en la red.

Paso 2: Clasificación de los Clientes Potenciales: Después de identificar a los clientes potenciales, se los debe clasificar considerando su disposición para comprar, capacidad económica para hacerlo y autoridad para decidir la compra. De esa manera, se obtendrá dos grupos de clientes potenciales:

Candidatos a Clientes: Son aquellas personas, empresas u organizaciones que tienen un fuerte interés (predisposición) para comprar el producto o servicio, la capacidad económica para hacerlo y la autoridad para decidir la compra.

Candidatos Desechados o en Pausa: Son aquellos que se rechazan porque aunque tengan la predisposición o interés por adquirir el producto o servicio, no tienen la capacidad económica para efectuar la compra (candidatos desechados). Sin embargo, se debe considerar que existen clientes potenciales cuya falta de liquidez es temporal, por lo que conviene no perderlos de vista para ganarlos como clientes en un futuro próximo (candidatos en pausa).

Paso 3: Conversión de "Candidatos a Clientes" en "Clientes de Primera Compra": Este paso es crucial para la captación de nuevos clientes, debido a que es la ocasión en la que el candidato a cliente puede entrar en contacto con el producto o servicio, y de esa manera, puede verificar, constatar o comprobar la calidad de este. Por ello, es recomendable que la fuerza de ventas trabaje, primero, investigando todo lo necesario para conocer todo lo que puedan acerca de las personas, empresas u organizaciones a las que esperan vender, por ejemplo, qué productos similares han usado o usan en la actualidad, qué

experiencias han tenido con ellos, cuál es su nivel de satisfacción, etc., y también, cuáles son sus intereses, actividades y hábitos; todo lo cual, será muy útil durante la entrevista que la fuerza de ventas realizará a los candidatos a clientes para la presentación del mensaje de ventas, y cuyo objetivo es: Lograr que el candidato a cliente haga su primera compra y tenga una experiencia satisfactoria al hacerlo.

**Paso 4: Conversión de los Clientes de Primera Compra en Clientes Reiterativos:** Este cuarto paso del proceso de captación de nuevos clientes, consiste en convertir a los "Clientes de Primera Compra" en "Clientes Reiterativos"; es decir, en clientes que compran el producto o servicio de forma reiterada y/o que compran otros productos o servicios que pertenecen a la misma empresa. Esto se puede lograr realizando algunas tareas de fidelización de clientes, por ejemplo:

**Brindar Servicios Posventa:** Esto incluye 1) el realizar un seguimiento a la entrega del producto para constatar que éste llegó en buenas condiciones y en la fecha acordada, 2) efectuar capacitaciones para que el cliente conozca cómo usar apropiadamente el producto, 3) cumplir con las garantías ofrecidas, etc.

**Conocer al Cliente:** Esto implica realizar actividades (por ejemplo, encuestas periódicas) para conocer el nivel de satisfacción del cliente luego de la compra. Además, resulta muy útil conocer aspectos como aquello que lo hace sentir importante y valioso.

**Brindar un Trato Especial:** Esto puede incluir descuentos especiales por compras frecuentes, servicios adicionales o exclusivos, atenciones especiales (como hacerle llegar una tarjeta de felicitación el día de su cumpleaños), créditos personalizados, y por supuesto, recibir y prestar atención a sus sugerencias e inquietudes.

## CAPITULO IV: ANALISIS COMPARATIVO DE LA EMPRESAS DE COBRANZA CON PRESENCIA EN LA CIUDAD DE CHILLÁN

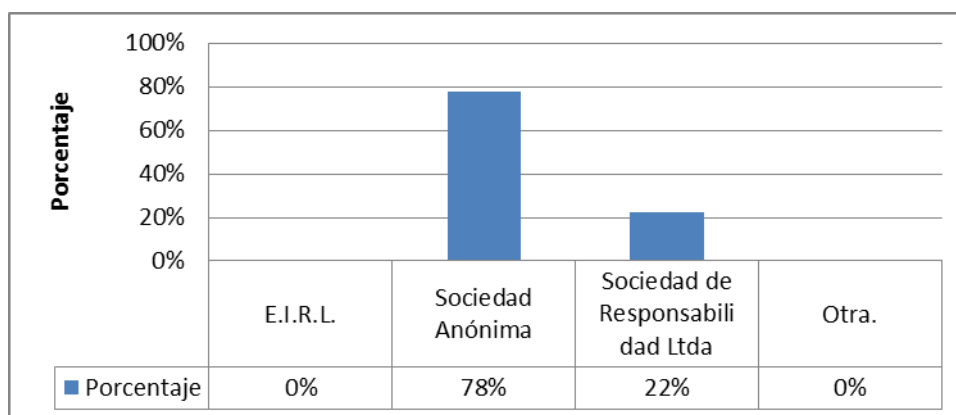
### 4. 1. ANÁLISIS DE ENCUESTA:

La encuesta fue aplicada a 9 empresas de cobranza de la ciudad de Chillán (Ver Anexo N° 2). La empresa de cobranza en estudio, Sercob Ltda., no está contemplada dentro de estas 9 empresas.

¿Cuál es su estructura legal?

El 78% de las empresas encuestadas están constituidas como Sociedad Anónima y el 22% como Sociedad de Responsabilidad Ltda.

Gráfico N° 1: Estructura legal de la empresa de cobranza

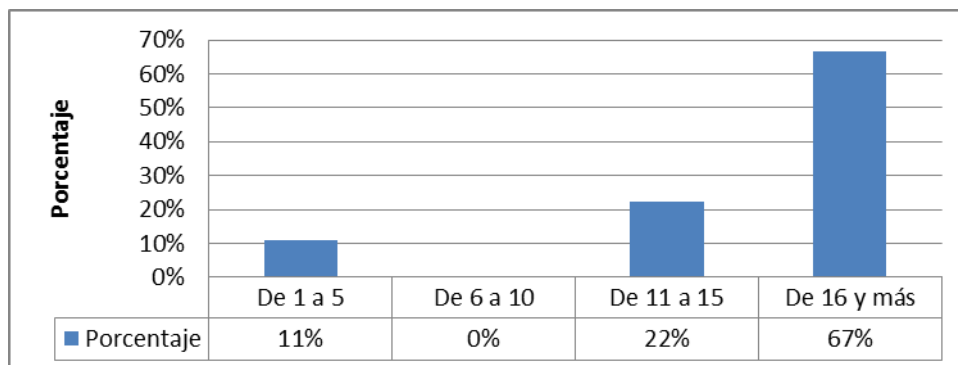


La empresa Sercob Ltda. está constituida como Sociedad de Responsabilidad Ltda., a diferencia de la gran mayoría de las empresas, que se encuentran constituidas como Sociedad Anónima.

¿Cuántos años lleva su empresa en el mercado?

El 11% de los encuestados lleva de 1 a 5 años en el mercado, el 22% lleva de 11 a 15 años y un 67%, lleva más de 16 años.

Grafico N°2: Permanencia en el mercado

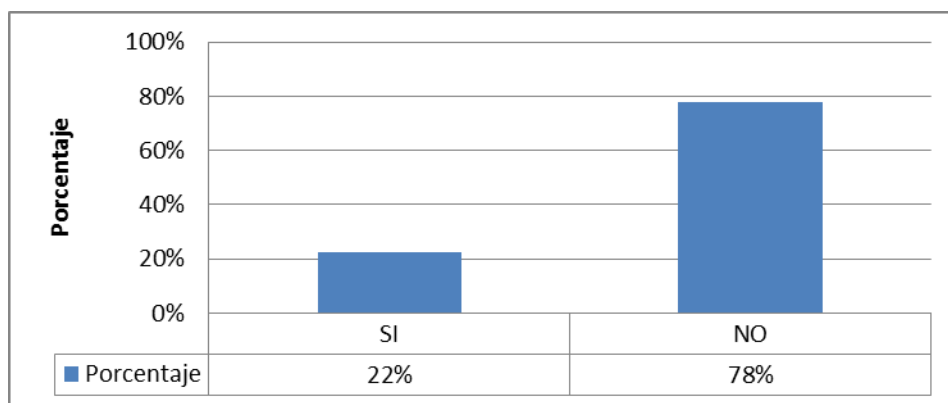


En esta pregunta, podemos encontrar una semejanza en los años de servicios, ya que Sercob Ltda. al igual que la mayoría de las empresas, llevan en el mercado más de 16 años.

¿Su empresa está localizada sólo en la ciudad de Chillán?

El 22% de las empresas encuestadas está localizada sólo en la ciudad de Chillán, el 78% restante no.

Grafico N°3: Localización sólo en la ciudad de Chillán

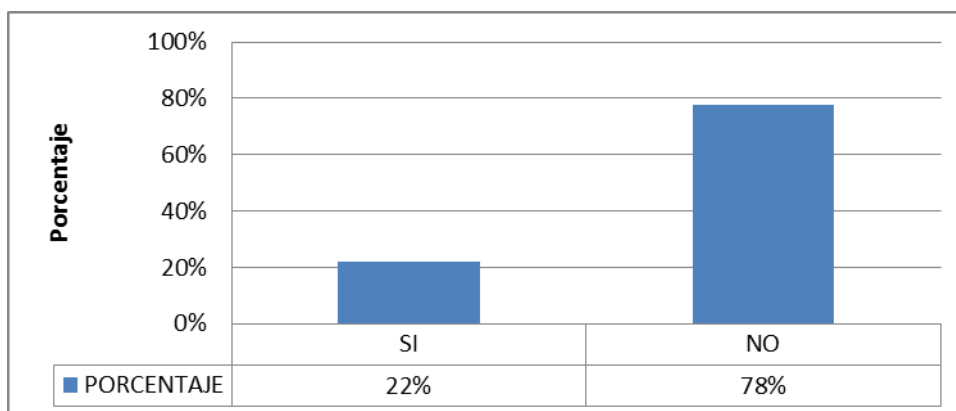


Se puede observar que la mayoría de las empresas no están localizadas sólo en la ciudad de Chillán, a diferencia de Sercob Ltda. que se ubica exclusivamente en esta ciudad.

¿Su empresa es casa matriz?

El 22% de las empresas encuestadas está localizada sólo en la ciudad de Chillán, el 78% restante no.

Grafico N°4: Oficina de Chillán es casa matriz

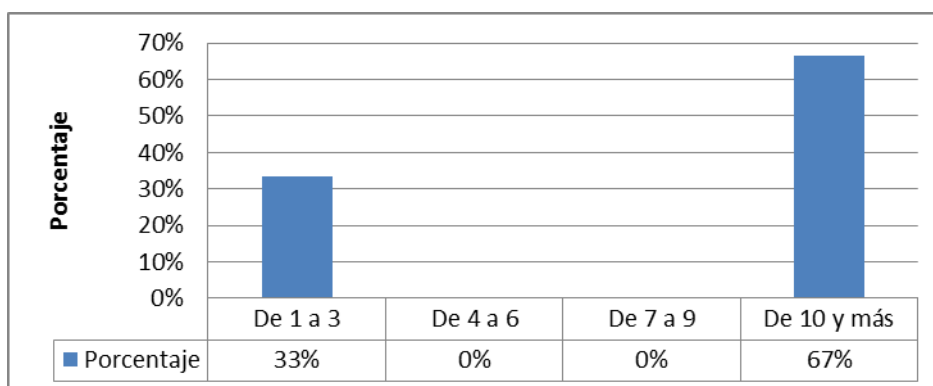


Sercob Ltda., a diferencia de la mayoría de las empresas, es Casa Matriz, por estar presente sólo en la ciudad de Chillán.

¿Cuántas empresas pertenecen a su cartera de clientes?

El 33% de los encuestados tiene de 1 a 3 empresas en su cartera de clientes y el 67% restante, tiene más de 10 empresas.

Grafico N°5: Cartera de clientes de las empresas de cobranza





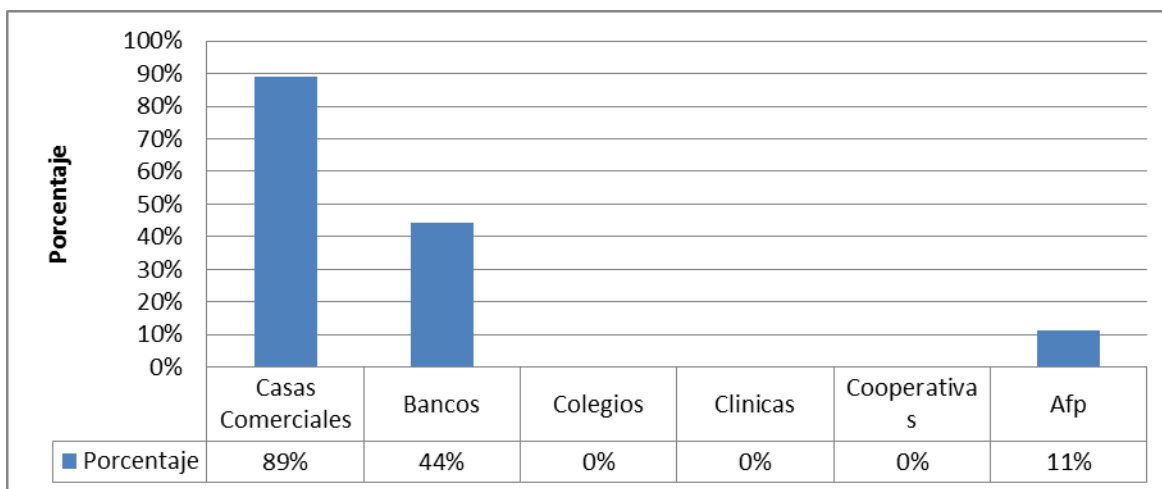
La mayoría de las empresas encuestadas, tiene una cartera de más de 10 clientes, a diferencia de Sercob Ltda. que tiene sólo 4. Este alto porcentaje, obedece a que son empresas a nivel nacional y que tienen su casa matriz en la ciudad de Santiago. Por ende es bueno destacar que Sercob Ltda. supera el porcentaje menor.

Al analizar desde la pregunta 1 a la 5, se puede deducir que aquellas empresas que tienen una cartera de 10 y más clientes, son aquellas que tienen más antigüedad en el mercado, más de 16 años. Además, las empresas que tienen más de 10 clientes, están formadas legalmente como Sociedad Anónima y tienen sucursales a nivel nacional.

¿Cuál es la tipología de las empresas que pertenecen a su cartera de clientes?

Un 89% de los encuestados tiene la tipología de Casas Comerciales dentro de su cartera de clientes. Un 44%, tiene Bancos y un 11% tiene AFP.

Grafico N° 6: Clasificación de los clientes por rubro

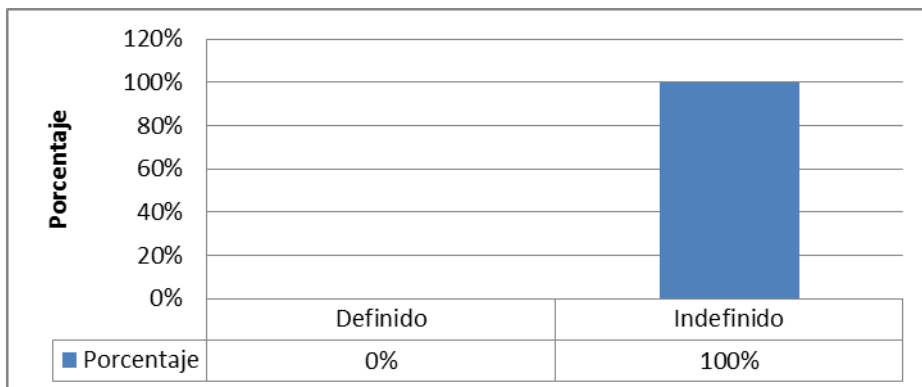


La mayor parte de las empresas tienen como cliente a Casas Comerciales y Bancos, a diferencia de Sercob Ltda. que su cartera de clientes está compuesta por Colegios, Empresa de Transportes y Clínica, por lo tanto estos representan un nicho no abarcado por las otras empresas de cobranzas con presencia en Chillán.

¿Cuál es el plazo que tiene el contrato que suscribe con sus empresas?

El 100% de los encuestados suscribe un contrato Indefinido con sus empresas.

Gráfico N° 7: Tipo de contrato que tienen con sus clientes

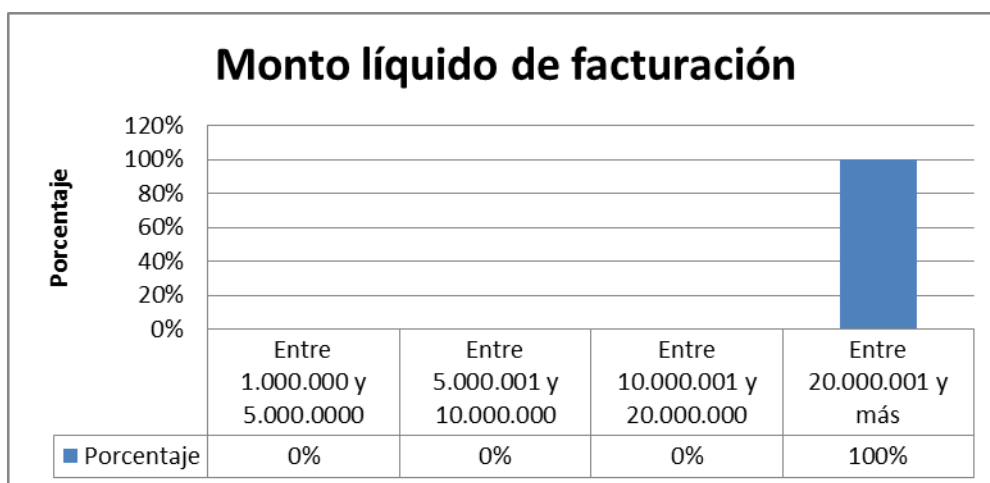


Sercob Ltda. al igual que el total de las empresas encuestadas, suscribe un contrato de plazo indefinido.

¿Cuál es el monto líquido que factura su empresa mensualmente?

El 100% de las empresas respondió que factura más de \$20.000.000 mensualmente.

Gráfico N° 8: Monto Líquido de facturación

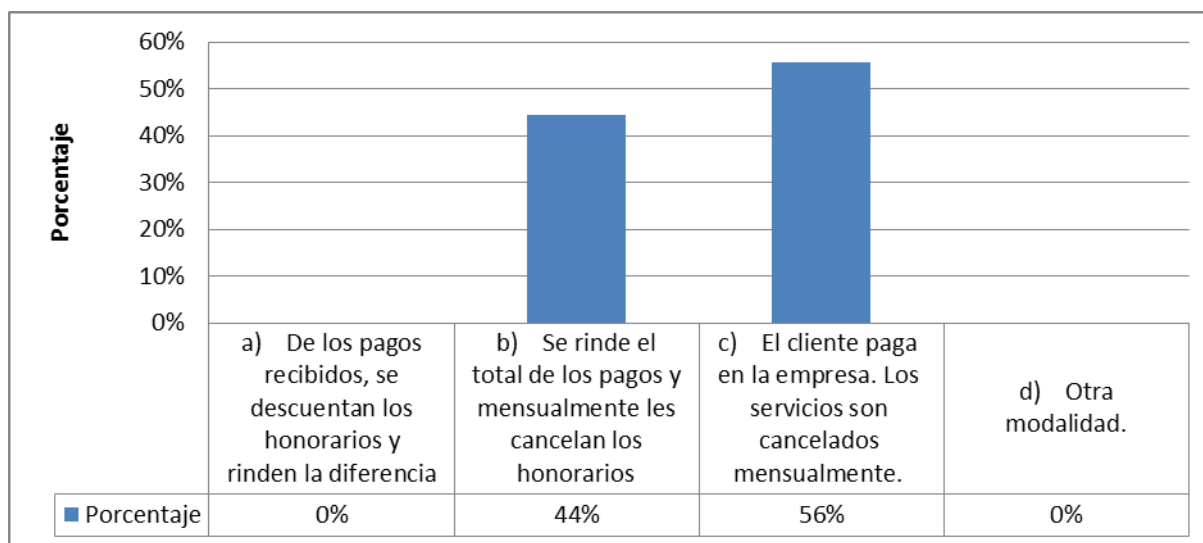


Sercob Ltda. factura un monto mensual muy inferior en comparación a la totalidad de las empresas encuestadas. Esto se debe, a que estas empresas abarcan un rubro muy potente que es el Comercio y que actualmente Sercob Ltda., no ha llegado a él.

¿Cuál es la modalidad de pago de los honorarios que mantiene con sus empresas?

El 44% de las empresas encuestadas recibe pagos en sus oficinas, rinden el total a la empresa y les cancelan mensualmente los honorarios. El 56% restante, no reciben pagos en sus oficinas, sólo gestionan a los clientes y los dirigen a cancelar directamente a la empresa. Los servicios son cancelados mensualmente.

Gráfico N° 9: Modalidad de pago de los honorarios



A diferencia de los 2 altos porcentajes, Sercob Ltda. se ubica en la alternativa a), ya que automáticamente se descuentan los honorarios de los pagos recibidos en la oficina y posteriormente, se rinde la diferencia a las respectivas empresas.

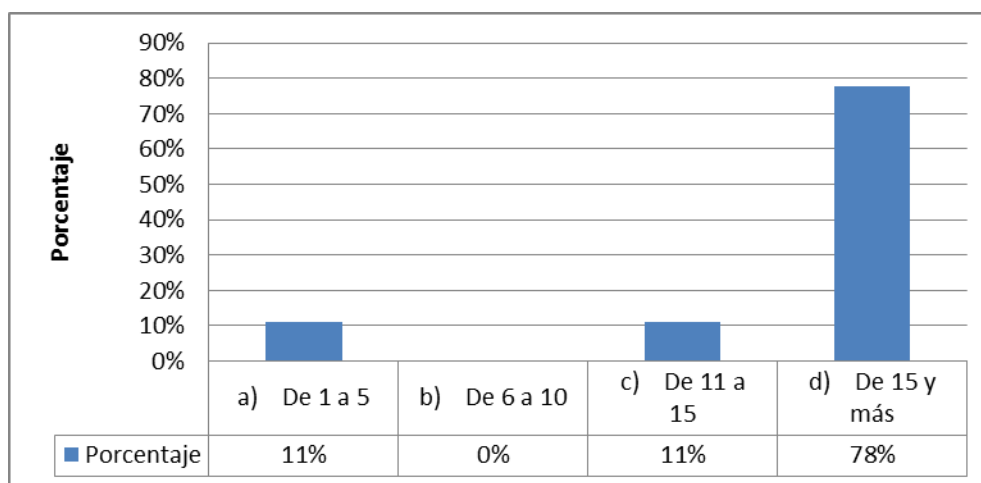
La modalidad de pago de honorarios de Sercob Ltda., años atrás era igual a las empresas que se ubican dentro del 44%, pero se desistió de continuar con

esta forma de pago de honorarios, debido a los constantes retrasos que se producían por parte de algunas empresas.

¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?

Un 11% tiene de 1 a 5 trabajadores, otro 11% tiene de 11 a 15 trabajadores y el 78% restante tiene más de 15 trabajadores.

Gráfico N° 10: Número de trabajadores

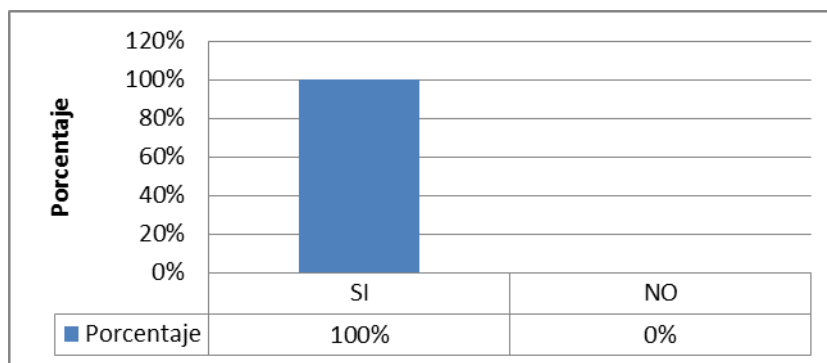


Las empresas que cuentan con más trabajadores a su cargo, de 15 y más, son aquellas que tienen sucursales a nivel nacional y que tienen una estructura legal de Sociedad Anónima, por lo tanto, cuentan con un mayor capital que les permite tener mayor cantidad de funcionarios. Sercob Ltda. sólo tiene a su cargo a 3 empleados, ya que su cartera de clientes es inferior y no le permite contratar más personal.

¿Tienen cobradores en terreno?

El 100% de los encuestados tiene cobradores en terreno.

Gráfico N° 11: Presencia de cobradores en terreno

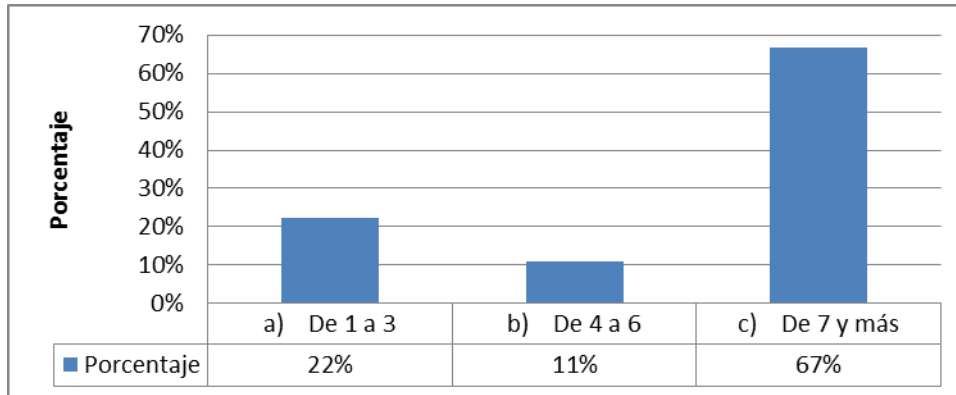


Sercob Ltda. al igual que el total de las empresas encuestadas, cuenta con cobrador en terreno.

Si su respuesta es sí, ¿cuántos?

Un 22% de las empresas encuestadas tiene de 1 a 3 cobradores en terreno, un 11%, de 4 a 6 y un 67%, más de 7.

Gráfico N° 12: Número de cobradores en terreno

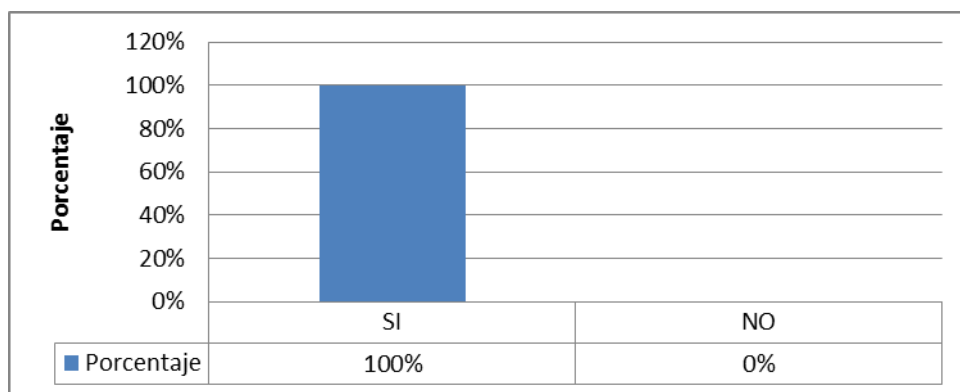


Sercob Ltda. sólo cuenta con 1 persona encargada de la cobranza en terreno, porque su cartera de clientes no amerita más cobradores.

¿Su empresa presta el servicio de atención comercial?

El 100% de las empresas encuestadas cuenta con el servicio de Atención Comercial.

Gráfico N° 13: Prestación de servicios comerciales

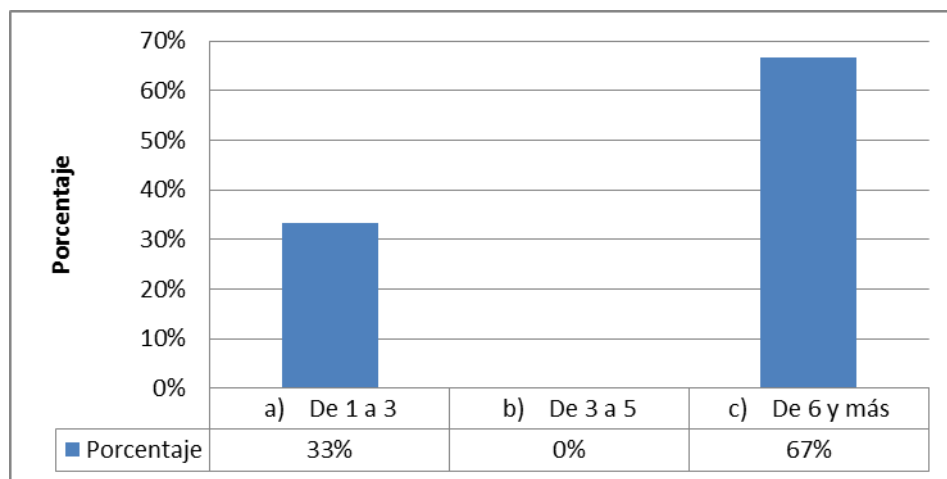


Sercob Ltda. al igual que el total de las empresas encuestadas, cuenta con el servicio de atención comercial.

Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿con cuántas personas cuenta para este servicio?

El 33% de las empresas encuestadas tiene de 1 a 3 personas para el servicio de Atención Comercial. El 67% restante, tiene más de 6 personas.

Gráfico N° 14: Número de trabajadores en atención comercial

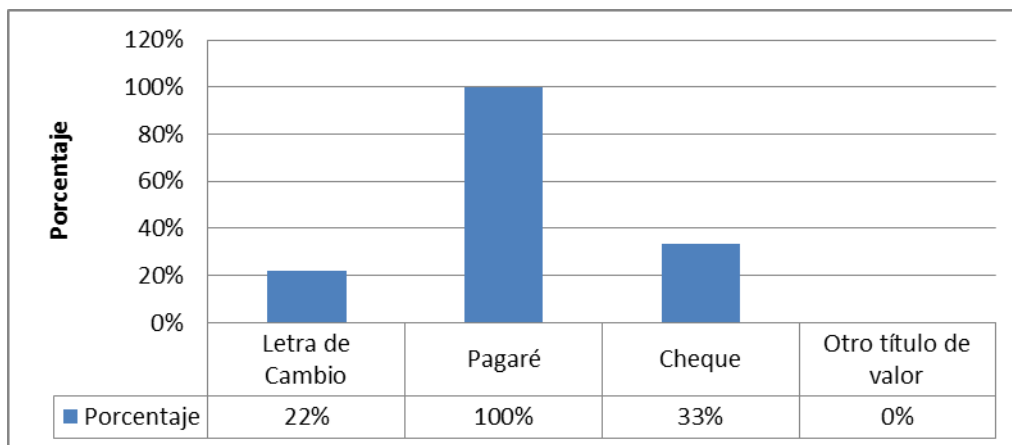


La mayoría de las empresas cuenta con más de 6 personas encargadas del servicio de atención comercial, a diferencia de Sercob Ltda., que sólo tiene 1 persona que cumple las labores de este servicio.

¿Qué tipo de documentos son cobrados por su empresa?

Un 22% de las empresas encuestadas cobra letras de cambio. Un 100% de las empresas cobra Pagaré. Un 33% de las empresas cobra Cheques.

Gráfico N° 15: Documentos cobrados por las empresas

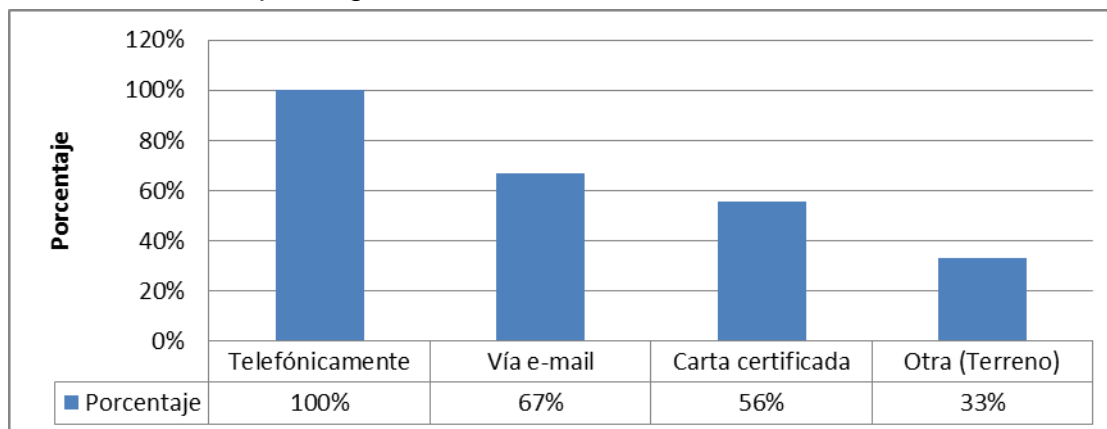


Sercob Ltda., al igual que las 9 empresas encuestadas, cobra pagarés. Pero, además cobra letras de cambio y cheques.

¿Cómo se realizan las gestiones de cobranza a los deudores?

El 100% de las empresas encuestadas gestiona a los deudores telefónicamente. El 67% de las empresas gestiona vía e-mail. El 56% de las empresas gestiona mediante carta certificada. El 33% de las empresas gestiona a los deudores en terreno.

Gráfico N° 16: Tipo de gestión de cobranza

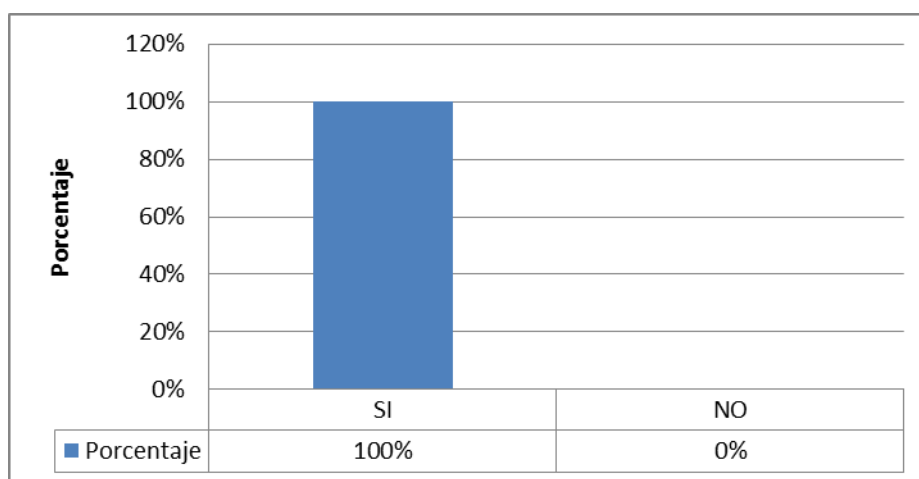


Sercob Ltda., al igual que las 9 empresas encuestadas, gestiona a los deudores telefónicamente, ya que es una modalidad de cobro más directa y rápida. Pero también, paralelamente utiliza los e-mails y cobranza en terreno para gestionar.

¿Su empresa realiza cobranza judicial?

El 100% de las empresas realiza cobranza judicial.

Gráfico N° 17: Realización de cobranzas judiciales



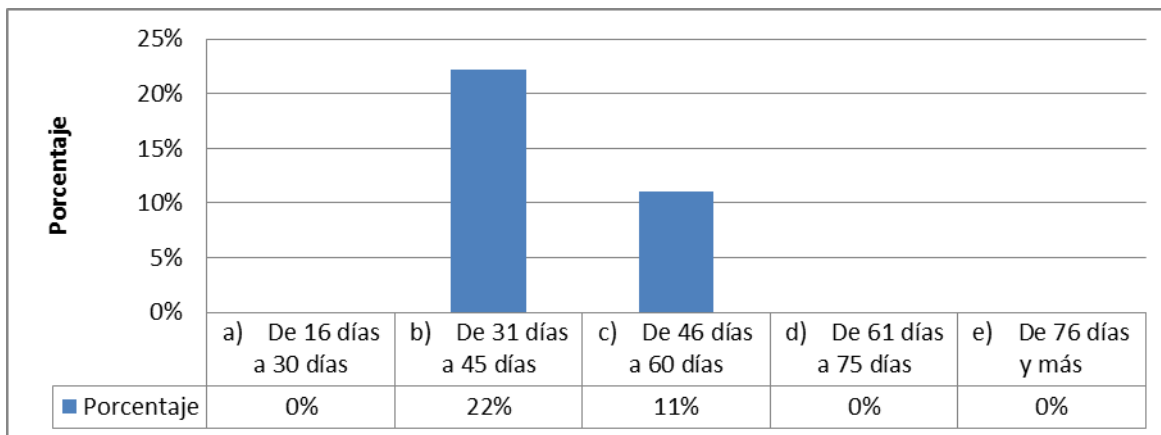
Sercob Ltda. al igual que las empresas encuestadas, realiza cobranza judicial.

En el caso de los cheques:

Un 22% espera un plazo de 31 a 45 días y un 11% espera un plazo de 46 a 60 días.



Gráfico N° 18: Tiempo de espera para la realización de las cobranzas judiciales de cheques

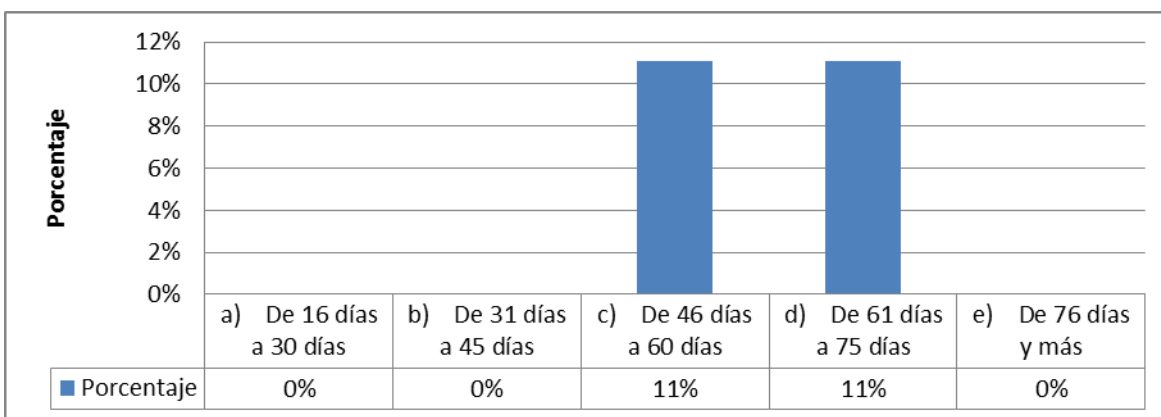


Sercob Ltda. espera un plazo de 46 a 60 días, para cobrar judicialmente los cheques.

En el caso de las letras de cambio:

Un 11% de las empresas espera de 46 a 60 días. Un 11% espera un plazo de 61 a 75 días.

Gráfico N° 19: Tiempo de espera para la realización de las cobranzas judiciales de letras de cambio



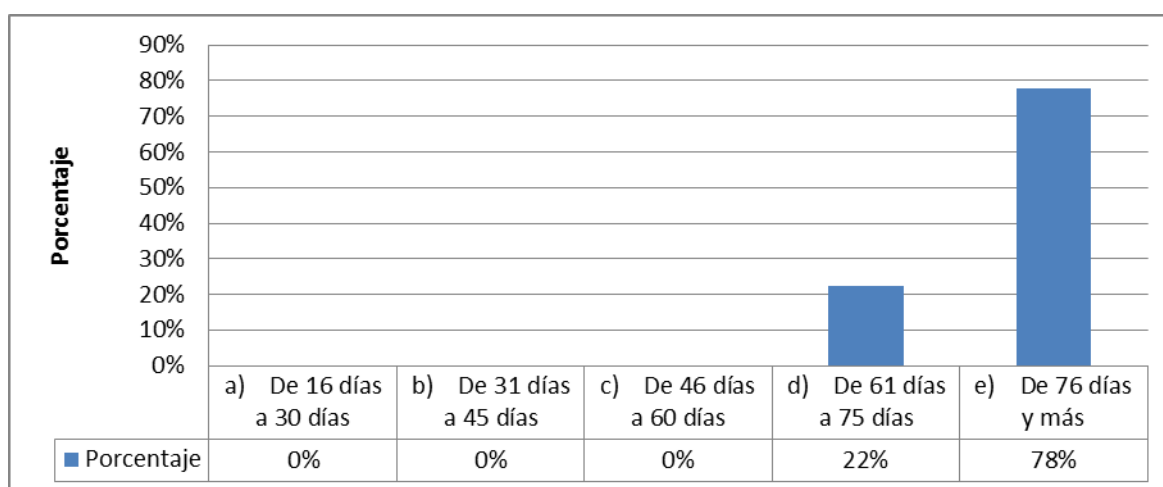
En el caso de las letras de cambio, Sercob Ltda. espera un plazo de 76 días y más para cobrar judicialmente. Esto se debe a que se intenta conseguir el pago

antes de pasar a esta etapa, y así evitar mayores gastos, tanto para la empresa como para el deudor.

En el caso de los pagarés:

Un 22% de las empresas encuestadas espera un plazo de 61 a 75 días y un 78% espera un plazo de 76 días y más.

Gráfico N° 20: Tiempo de espera para la realización de las cobranzas judiciales de pagarés

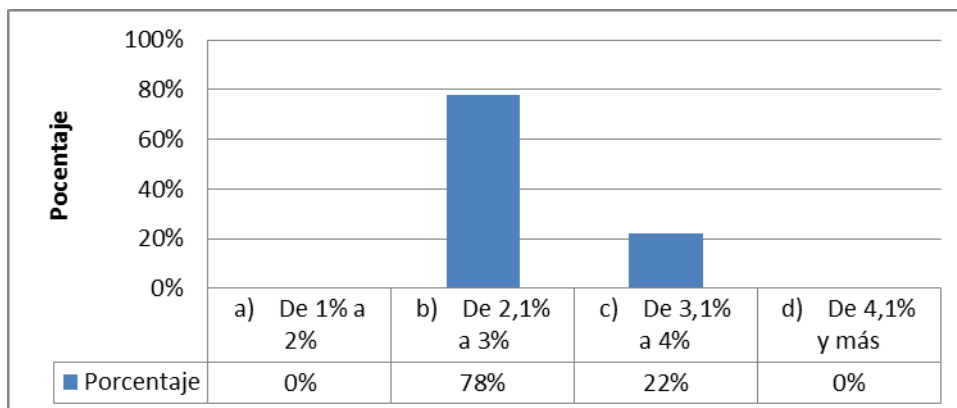


Sercob Ltda. espera un plazo de 76 días y más, para proceder con la cobranza judicial de los pagarés, al igual que la mayor parte de las empresas encuestadas.

¿Qué tasa de interés cobran a los deudores?

El 78% de las empresas encuestadas ocupan una tasa de interés del 2,1% al 3% y el 22%, ocupa una tasa de 3,1% a 4%.

Gráfico N° 21: Tasa de interés utilizada

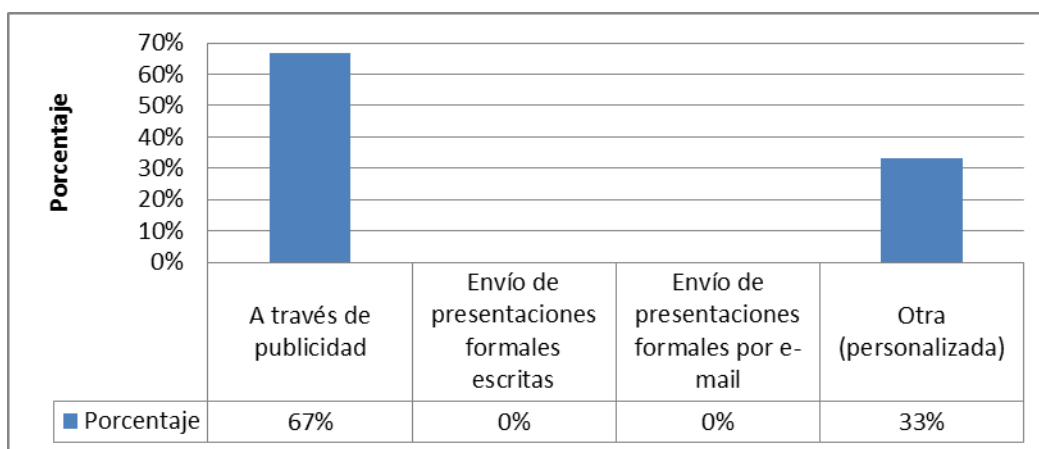


Sercob Ltda. se ubica dentro del rango del 2,1% al 3%, al igual que el 78% de las empresas encuestadas.

¿Cómo su empresa obtiene nuevos clientes?

Un 67% de las empresas obtiene nuevos clientes a través de publicidad y un 33%, a través de otra modalidad (personalizada)

Gráfico N° 22: Estrategias para captar nuevos clientes

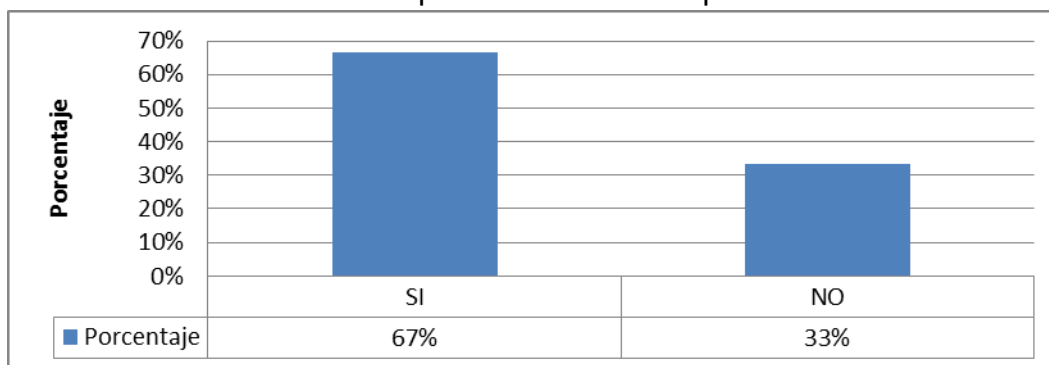


Sercob Ltda. a diferencia del porcentaje mayor de las empresas encuestadas, no obtiene nuevos clientes a través de publicidad, sino que lo hace a través de presentaciones formales tanto escritas como vía e-mail.

¿Realiza publicidad de los servicios de su empresa?

Un 67% de las empresas encuestadas realiza publicidad de sus servicios y el 33% restante no realiza publicidad.

Gráfico N° 23: Utilización de publicidad de su empresa



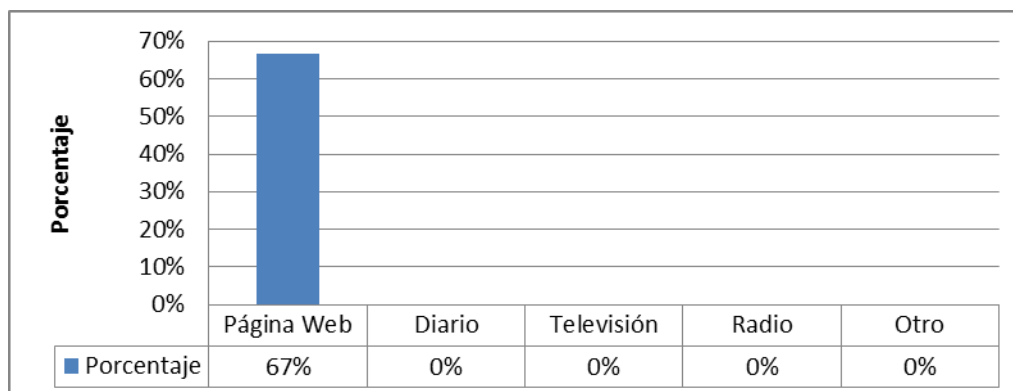
Sercob Ltda. no realiza publicidad de sus servicios, a diferencia de la mayor parte de las empresas encuestadas.

Las empresas que realizan publicidad, corresponden a aquellas empresas que llevan más de 16 años en el mercado y que facturan montos de \$20.000.000 en adelante.

Si su respuesta es sí, ¿cuál?

El 67% de las empresas encuestadas realiza publicidad mediante página web.

Gráfico N° 24: Tipo de publicidad

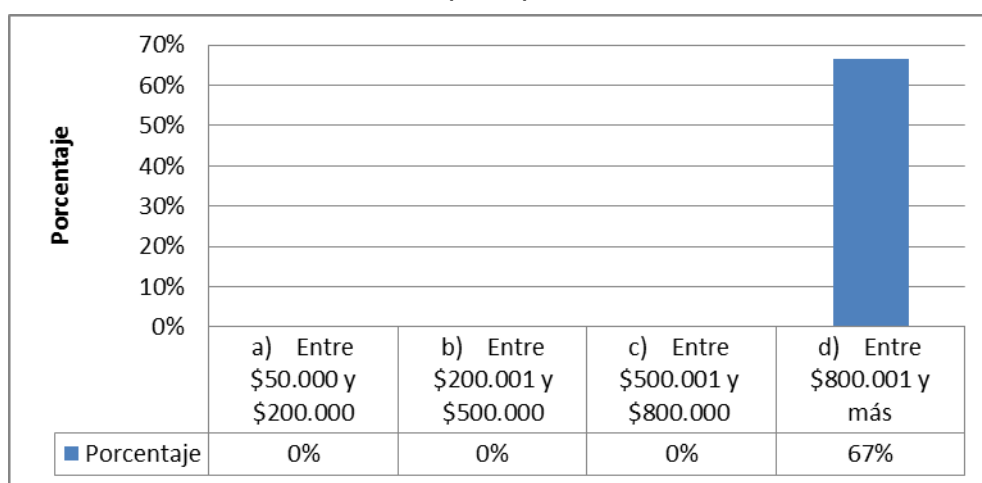


Es decir, el 100% de las empresas que realizan publicidad de sus servicios, lo hace mediante página web. Sercob Ltda. no cuenta con ningún tipo de publicidad.

¿Qué monto destina anualmente para publicidad?

El 67% de las empresas encuestadas señala que destinan para publicidad más de \$800.000 al año.

Gráfico N° 25: Monto utilizado para publicidad



Sercob Ltda. no destina fondos para publicidad.

Desde la pregunta 19 a la 22, se puede observar que la obtención de nuevos clientes, va ligado directamente a la publicidad que realizan las empresas para ofrecer sus servicios.

## 4.2. ANÁLISIS DE ENTREVISTA A POTENCIALES CLIENTES

Mediante las encuestas realizadas, se logró demostrar que de las 9 empresas encuestadas, ninguna ha abarcado el rubro de los colegios, las clínicas y las empresas de transportes. Es por ello, que se procederá a entrevistar a potenciales clientes de esos rubros, con el fin de ofrecer formalmente los servicios de Sercob Ltda. (Ver Anexo N° 3)

Además, mediante las encuestas, se determinó que un alto porcentaje de las empresas encuestadas, tienen como cliente a Casas Comerciales. Por lo tanto, se procederá a entrevistar y ofrecer los servicios de Sercob Ltda. a una empresa de ese sector que hoy no cuenta con el servicio de cobranza.

Esta entrevista a potenciales clientes permitirá resaltar la importancia de externalizar este servicio, permitiendo así la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones. Por lo tanto, se procedió a entrevistar a 6 empresas de estos rubros, que a continuación se detallan:

1. Colegio Alturas
2. Colegio Wessex
3. Colegio Alemán
4. Clínica Chillán
5. Empresa de Transportes Ríos
6. Casa Zarzar

Los colegios mencionados anteriormente, fueron seleccionados para entrevistar, ya que continuarán prestando el servicio de educación en forma

particular, y no se acogerán a la gratuidad que establece la Reforma Educacional, como los demás colegios de Chillán.

En el rubro de la educación, se pudo reflejar que estos colegios no cuentan con una empresa externa de cobranza. La recuperación de los créditos otorgados, se hacen por medio de pagarés y/o contratos de prestación de servicios que los apoderados firman al momento de matricular. El proceso de cobro de las mensualidades se lleva a cabo mediante el mismo personal contratado para las labores administrativas, las cuales se hacen sólo vía telefónica.

Al consultar por externalizar el servicio de cobranzas, todos los colegios señalaron que obtendrían resultados más favorables, y éstos beneficiarían a la empresa, ya que habría menos desgaste y optimización de tiempo y recursos.

De los 3 colegios entrevistados, sólo 1 señaló conocer la empresa Sercob Ltda., lo que indica que los servicios que ofrece no son conocidos en este rubro.

Respecto a la pregunta sobre quién asume el costo de cobranza, todos tenían pleno conocimiento que este costo lo asume el deudor, por lo tanto les pareció atractiva la alternativa de recibir a un representante de Sercob Ltda., lo que permitiría conocer en más detalle todos los servicios que esta empresa ofrece a éste y otros rubros.

En el área de la salud, la Clínica Chillán tampoco cuenta con empresa de cobranza externa que abarque el servicio de cobros de los pagarés firmados por los usuarios. El personal que realiza este proceso, es contratado por la misma Clínica, y sus labores consisten en gestionar a los deudores telefónicamente y vía e-mail. Si no se consigue el pago, los documentos se envían directamente a un estudio jurídico para que comience con la cobranza judicial.

Al consultar si conocía la empresa Sercob Ltda., la Clínica respondió que no, y por ende, tampoco tenía conocimiento que el costo de cobranza lo asumía el deudor.

El jefe de cobranzas de la clínica accedió a recibir información sobre los servicios de Sercob Ltda., pero sólo vía e-mail, ya que se mostró reticente a externalizar el servicio, por considerar que su sistema de cobranza ha funcionado de manera óptima hasta el momento.

La empresa de Transportes Ríos no tiene externalizado el servicio de cobranza, por lo que también el personal contratado para otras labores, debe realizar esta función, haciéndolas mediante e-mail y teléfono.

Al ser consultada sobre entregar el servicio a una empresa externa, Transportes Ríos respondió que sería favorable para ellos ya que aún no recuperan gran parte de sus dineros adeudados por terceros.

Esta empresa no tenía conocimiento de que el costo de cobranza lo asume el deudor. Por lo tanto, accedió a recibir a un representante de Sercob Ltda. para interiorizarse más sobre el tema.

Por último, Casa Zarzar, que pertenece al área del comercio, al ser entrevistada informó que tampoco cuenta con empresa de cobranza externa, señalando que su personal administrativo y de atención de público, realiza con insistencia las labores de cobranza, tanto vía telefónica, e-mails y carta certificada.

El representante legal se mostró muy accesible al consultarle si le interesaba externalizar el servicio de cobranza, considerando que sería más moderno, serio y cómodo.



No tiene conocimiento que existe una empresa de cobranza llamada Sercob Ltda. Sin embargo, señaló saber que los costos de cobranza los asume el deudor.

Al ser consultado sobre recibir al representante de Sercob, éste accede inmediatamente, con el fin de obtener más información de los servicios.

#### 4.3. CUANTIFICACIÓN DE LOS COSTOS INCREMENTALES FRENTE A LA POSIBLE INCORPORACIÓN DE NUEVOS CLIENTES A LA EMPRESA SERCOB LTDA.

En este capítulo, se estimará que los posibles nuevos clientes de Sercob Ltda. serán 2 en total. Se pretende trabajar con este aumento de clientes, con el fin de ocupar las mismas dependencias con las cuales cuenta Sercob Ltda. en la actualidad, y no incurrir en gastos adicionales de arriendo, si consideramos un aumento mayor de clientes, significaría cambiar de oficina y arrendar una de mayor infraestructura. Además, estos 2 clientes serían colegios, por la experiencia que se tiene en ese rubro. Según la información con que se cuenta, el cliente de Sercob Ltda. que realiza el aporte mensual más significativo, es el Colegio Padre Alberto Hurtado, el cual genera un ingreso mensual a la empresa de \$1.000.000 aproximadamente. Por lo tanto, este cliente nos servirá de parámetro para realizar nuestra estimación.

Tomando en cuenta los datos mencionados anteriormente, se estima que el monto mensual a ingresar por concepto de los 2 posibles nuevos clientes, sería de \$2.000.000 en total. Además de este nuevo ingreso que se obtendría, el volumen de trabajo también aumentaría. Según el estudio realizado en la empresa Sercob Ltda., al personal actual no le queda tiempo ocioso para atender, gestionar y notificar a deudores adicionales de los que ya cuenta. Por esta razón, sería necesaria la incorporación de nuevos funcionarios que pudiesen realizar estas labores.

En razón de lo expuesto anteriormente, sería necesario realizar las siguientes modificaciones en la empresa:

Actualmente Sercob Ltda., cuenta con una secretaria para la atención de público (\$375.000), una ejecutiva encargada de Telemarketing (\$227.266) y un cobrador para las notificaciones en terreno (\$227.266). El costo de las remuneraciones de estos funcionarios es un promedio mensual de \$829.532 (incluido gastos previsionales).

- Ante la llegada de 2 nuevos clientes, será necesario contratar como mínimo una persona para la atención de público. Esto significaría una remuneración \$375.000 (incluido gastos previsionales).
- Será necesario contratar un cobrador de terreno. Esto significaría una remuneración \$227.266 (incluido gastos previsionales).
- Será necesario contratar una ejecutiva encargada de Telemarketing. Esto significaría una remuneración \$227.266 (incluido gastos previsionales).
- También será necesario comprar 2 computadores. (Ver Anexo N°7)
- 2 escritorios y 2 sillas de escritorio. (Ver Anexo N°8)
- Además, habría que proveer al nuevo personal de uniformes, lo cual consistiría en:
  - o 2 uniformes para la encargada de atención de público. \$69.880
  - o 2 uniformes para la encargada de Telemarketing. \$69.880
  - o 2 uniformes para el encargado de la cobranza en terreno. \$69.880(Ver Anexo N°5)

Tabla N° 2: Inversiones y costos mensuales

| <b>INVERSIONES</b> | <b>COSTO</b>     | <b>COSTOS MENSUALES</b> | <b>COSTO</b>     |
|--------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| 2 computadores     | \$499.980        | Remuneraciones          | \$829.532        |
| 2 escritorios      | \$199.980        |                         |                  |
| 2 sillas           | \$79.980         |                         |                  |
| Uniformes          | \$209.649        |                         |                  |
| <b>Totales</b>     | <b>\$989.589</b> | <b>Totales</b>          | <b>\$829.532</b> |

## **CAPITULO V:PROPUESTAS DE MEJORAS PARA SERCOB LTDA. Y SU CUANTIFICACIÓN**

El objetivo principal desde un comienzo ha sido entregarles a la Empresa Sercob Ltda., propuestas de acciones a seguir y su cuantificación, con la finalidad que destaque por sobre sus competidores, la experiencia que posee en el rubro, la cercanía que tiene con sus clientes, el cumplimiento que ha entregado en todas sus obligaciones, tanto laborales como las estipuladas en las normas que rige el sistema de Cobranza, de esta forma se lograrállegar a aquellos potenciales clientes que aún no toman la decisión de externalizar este servicio.

A continuación se dan a conocer algunas propuestas para la Empresa Sercob Ltda.:

1. En la actualidad la Empresa Sercob Ltda., no cuenta con publicidad apropiada que dé a conocer todos sus servicios que entrega; Diseñar una página Web Empresarial permitirá difundir cada uno de los procesos y etapas que ofrece no tan sólo a sus clientes, muy por el contrario, de ésta forma llegará a todas aquellas personas que buscan servicios y proveedores mediante internet.

No importa que tan grande o pequeña sea la empresa, es de vital importancia poder alcanzar a los clientes de una manera masiva y sencilla

para ellos. Si bien es cierto, existen muchas redes sociales en las que se puede anunciar de forma gratuita o pagada, el tener un Sitio Web eleva el prestigio propio de la empresa y permite a los clientes incrementar el nivel de confianza hacia el producto o servicio. Los sitios web bien elaborados son capaces de medir todo tipo de analíticas para lograr reunir resultados concretos.

Una página web tiene un costo bajo comparado a otros medios de publicidad, que además de ser temporales, no siempre alcanzan todo el mercado meta propuesto.

Costo \$518.900 (Ver anexo N°4)

## 2. Publicidad en Google y otros motores de búsqueda.

Esta herramienta permitirá llegar a personas y empresas que están buscando servicios.

En la actualidad, la mayoría de las personas buscan referencias a través del mayor motor de búsqueda en el mundo, Google. El poder aparecer en Google y en los demás motores de búsqueda con una página web presentable, alojada en un buen servidor y de buena calidad le da al cliente una inmensa confianza al relacionar la empresa con un desembolso de su dinero.

Costo \$670.000 (Ver anexo N°4).

## 3. Mejorar Imagen Corporativa de la Empresa:

Una forma de publicidad es también crear una imagen moderna, cercana, sólida y representativa por medio de los trabajadores. Esto se pudo apreciar, en todas las empresas encuestadas, ya que su personal contaba con una vestimenta adecuada que identificaba a su empresa.

Esta propuesta consiste en invertir en uniformes para los funcionarios tanto de atención de público como para el notificador de terreno. Se proyectará que éstos sean con colores corporativos y de buena calidad. De esta forma permitirá que la empresa se identifique mediante ellos. El detalle es el siguiente:

- 2 uniformes para la encargada de atención de público. \$69.880
- 2 uniformes para la encargada de Telemarketing. \$69.880
- 2 uniformes para el encargado de la cobranza en terreno. \$69.880

Costo Total \$209.649. (Ver anexo N°5)

Posteriormente se debe invertir en elementos visuales:

Un letrero que contenga el símbolo que caracteriza a la empresa y cada uno de los logos o insignias de los clientes que forman parte de Sercob Ltda., de esta forma se estará también haciendo publicidad a los clientes que forman parte de la cartera.

Costo Total \$238.000 (Ver anexo N°6)

Tabla N° 3: Inversiones y costos mensuales

| <b>INVERSIONES</b>                               | <b>COSTO</b>       | <b>COSTOS MENSUALES</b>  | <b>COSTO</b>    |
|--|--------------------|--------------------------|-----------------|
| Diseño Página Web                                | \$518.900          | Mantenimiento Página Web | \$30.000        |
| Publicidad en Google y otros motores de búsqueda | \$670.000          |                          |                 |
| Uniformes  | \$209.649          |                          |                 |
| Letrero  | \$238.000          |                          |                 |
| <b>Totales</b>                                   | <b>\$1.636.549</b> | <b>Totales</b>           | <b>\$30.000</b> |

Con el incremento en los ingresos, frente a la posible incorporación de 2 nuevos colegios, Sercob Ltda. estaría en condiciones de absorber las inversiones y los costos mensuales detallados en los apartados anteriores, de acuerdo a los siguientes estados de resultados.

**ESTADOS DE RESULTADOS**

|                           | <b>ESTADO ACTUAL</b> | <b>ESTADO PROYECTADO</b>           |
|---------------------------|----------------------|------------------------------------|
| <b>GANANCIA</b>           |                      | Incremento en 2 millones mensuales |
| Ingresos Operacionales    | 30.251.857           | 54.251.857                         |
| Servicios del Giro        | 30.251.857           | 54.251.857                         |
| <b>TOTAL GANANCIA</b>     | <b>30.251.857</b>    | <b>54.251.857</b>                  |
| <b>PERDIDA</b>            |                      |                                    |
| Gastos del Giro           | -23.513.382          | -36.482.056                        |
| Explotacion               | -3.907.956           | -5.923.754                         |
| Gtos. Explotacion         | -2.707.956           | -2.707.956                         |
| Arriendos Pagados         | -1.200.000           | -1.200.000                         |
| Diseño Pagina Web         |                      | -518.900                           |
| Mantencion Pagina Web     |                      | -360.000                           |
| Publicidad en Google      |                      | -670.000                           |
| Letreros                  |                      | -47.600 *                          |
| Uniformes                 |                      | -419.298                           |
| Sueldos y Salarios        | -19.605.426          | -30.558.302                        |
| Remuneraciones            | -9.954.381           | -19.908.762                        |
| Aporte Patronal           | -94.570              | -189.140                           |
| Seguro Cesantia           | -242.481             | -484.962                           |
| Movilizacion              | -180.108             | -360.000                           |
| Colacion                  | -360.000             | -720.000                           |
| Sis Empleador             | -121.552             | -243.104                           |
| Honorarios C/Reten.       | -8.533.334           | -8.533.334                         |
| Honorarios S/Retenc.      | -119.000             | -119.000                           |
| Depreciaciones            | -283.860             | -368.036                           |
| Depreciacion              | -283.860             | -368.036**                         |
| Otros Egresos             | -1.363.051           | -3.661.952                         |
| Impuesto Renta            | -1.363.051           | -3.661.952***                      |
| Ajustes                   | 36.103               | 36.103                             |
| Ajustes                   | 36.103               | 36.103 ****                        |
| <b>TOTAL PERDIDA</b>      | <b>-25.124.190</b>   | <b>-40.475.941</b>                 |
|                           |                      |                                    |
|                           |                      |                                    |
| <b>Resultado Utilidad</b> | <b>5.127.667</b>     | <b>Utilidad: 13.775.916</b>        |

\* El letrero por \$238.000, se dividió en 5 años, que sería la vida útil, y ese valor se detallo en el estado de resultados, es decir, \$47.600.

\*\* El valor por depreciación que tiene Sercob actualmente por \$283.860 (Ver Anexo N° 9), se verá incrementado por la compra de 2 nuevos computadores, resultando un valor de \$368.036 (Ver Anexo N° 10).

\*\*\* El valor de Impuesto Renta, se incrementó de \$1.363.051 a \$3.661.952. Esto se debe a que los nuevos ingresos por \$54.251.857, menos los gastos del giro por \$36.482.056, menos las depreciaciones por \$368.036, mas ajuste por \$36.103, da una utilidad bruta de \$17.437.868. Este valor multiplicado por 21% (impuesto renta), arroja la cifra de \$3.661.952.

\*\*\*\* El valor de ajustes asciende a \$36.103, según detalle de Libro Mayor.  
(Ver Anexo N° 11)

Finalmente se obtendría una utilidad neta de \$13.775.916.

En la actualidad, Sercob Ltda. obtiene una utilidad anual de \$5.127.667, con el aumento en los ingresos por la incorporación de 2 nuevos clientes y asumiendo los costos incrementales de la propuesta de acciones ofrecida, las utilidades netas de la empresa se verían incrementadas en \$8.648.249, es decir, aumentarían en un 168.66%



## CONCLUSIONES

Conclusiones de acuerdo a los objetivos específicos para efectos de esta tesis:

1. Al analizar el estado actual, el entorno interno y externo de la empresa Sercob Ltda., el sector industrial de las demás empresas de cobranzas existentes en la ciudad de Chillán, y utilizando el concepto del benchmarking, fue posible conocer cómo las 9 empresas encuestadas llevan a cabo sus procesos, que le han permitido mantenerse vigentes en la actualidad. Además, fue posible llegar a la conclusión que Sercob Ltda. cuenta con las capacidades y experiencia para seguir adelante en este rubro, ya que la forma de trabajar en comparación a las demás empresas es similar, por ejemplo, en la forma de cobrar, ya que se gestiona a los deudores mayormente vía telefónica. Existen notificadores en terreno y personal de atención comercial. Con respecto al tipo de contrato que se suscribe con las empresas, Sercob Ltda. al igual que las demás, suscribe un contrato indefinido. También existen semejanzas en la tasa de interés utilizada, del 2,1% al 3%. Lo que falta es dar a conocer al mercado, la imagen de Sercob Ltda.
2. Ésta es una empresa que ha conseguido avanzar de acuerdo a las necesidades del mercado, no obstante se ha quedado al margen de los beneficios que puede obtener de los recursos tecnológicos. Observamos entonces, que la empresa Sercob Ltda. cuenta con pocos o casi nulos medios de publicidad, lo cual podría brindarle un mayor número de clientes. Por lo tanto, se propone el diseño de una página web, ya que es considerado un método de difusión masivo y que brinda mayor vitrina para exhibir los servicios de las empresas. Además, se sugiere crear una nueva imagen corporativa, a través de un letrero representativo de la empresa y proveer de nuevos uniformes al personal.

En este punto se llega a la conclusión, de que las propuestas de acciones a seguir de la empresa Sercob Ltda., no se enfrentan a grandes amenazas, ya que puede aprovechar sus oportunidades, y la experiencia en el mercado por más de 16 años, sin lugar a dudas le permitiría posicionarse como uno de los pioneros en el área de cobranzas, alcanzando a los potenciales clientes.

3. Determinar las acciones a seguir, mediante la utilización de entrevistas practicadas a los posibles clientes, permitió dar a conocer la existencia de Sercob Ltda. y ofrecer formalmente los servicios que presta. Se debe seguir adelante con esta iniciativa y realizar visitas personales a las distintas empresas, ya que es posible la captación de nuevos clientes.
4. Por otro lado, ante la incertidumbre que existe con respecto a la gratuidad que tendrá la educación en este país, Sercob Ltda. se ve en la necesidad de buscar nuevos nichos de mercado, o bien, apuntar a aquellos colegios que no se acogerán a la gratuidad que establece la Reforma Educacional.
5. Con respecto a los costos necesarios para llevar a cabo la propuesta de acciones, Sercob Ltda. está dispuesto a asumir estos nuevos desafíos, invirtiendo los recursos indicados en este informe, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos.
6. Frente a la eventual incorporación de 2 nuevos clientes, se realizó un estimativo de los ingresos y los costos incrementales, obteniendo un escenario muy positivo para Sercob Ltda., en donde las utilidades de la empresa, se verían incrementadas en un 168.66%.

Se sabe que todo es incierto e inestable, pero a corto plazo se pueden tomar los resguardos para no afectar el ambiente de calma que aún existe dentro de la empresa, de una manera ordenada, con las herramientas necesarias y descritas; priorizando alcanzar a esos clientes que aún no tienen externalizado el sistema de cobranzas.

## ANEXOS

### ANEXO 1: ESTADO DE RESULTADOS

Razón Social: SOCIEDAD DE SERVICIOS DE COBRANZA SERCOB LTDA.  
 RUT: 76.022.494-4  
 Dirección: EL ROBLE 480 8 2º PIS, Chillan  
 Giro: SERVICIO DE COBRANZA  
 Rep. Legal: HUGO LEONET VASQUEZ IBAÑEZ  
 RUT Rep. Legal: 11.236.279-7

Pág. 1  
20-11-2015

#### Estado de Resultado Clasificado 2014

Al 31 Dic 2014

| Cód. Cuenta     | Cuenta                   | Saldo               |
|-----------------|--------------------------|---------------------|
| <b>GANANCIA</b> |                          |                     |
| 5-01-00-00      | Ingresos Operacionales   | 30.251.857          |
| 5-01-02-00      | Servicios del Giro       | 30.251.857          |
| 5-01-02-01      | Servicios                | 30.251.857          |
|                 | <b>TOTAL GANANCIA</b>    | <b>30.251.857</b>   |
| <b>PERDIDA</b>  |                          |                     |
| 6-01-00-00      | Gastos del Giro          | (23.513.382)        |
| 6-01-01-00      | Explotacion              | (3.907.956)         |
| 6-01-01-01      | Gtos. Explotacion        | (2.707.956)         |
| 6-01-01-10      | Arriendos Pagados        | (1.200.000)         |
| 6-01-02-00      | Sueldos y Salarios       | (19.605.426)        |
| 6-01-02-01      | Remuneraciones           | (9.954.381)         |
| 6-01-02-02      | Aporte Patronal          | (94.570)            |
| 6-01-02-03      | Seguro Cesantia          | (242.481)           |
| 6-01-02-04      | Movilizacion             | (180.108)           |
| 6-01-02-05      | Colacion                 | (360.000)           |
| 6-01-02-08      | Sis Empleador            | (121.552)           |
| 6-01-02-23      | Honorarios C/Reten.      | (8.533.334)         |
| 6-01-02-24      | Honorarios S/Retenc.     | (119.000)           |
| 6-02-00-00      | Depreciaciones           | (283.860)           |
| 6-02-01-00      | Depreciacion Activo Fijo | (283.860)           |
| 6-02-01-01      | Depreciacion             | (283.860)           |
| 6-05-00-00      | Otros Egresos            | (1.363.051)         |
| 6-05-04-00      | Gastos Rechazados        | (1.363.051)         |
| 6-05-04-01      | Impuesto Renta           | (1.363.051)         |
| 6-09-00-00      | Ajustes                  | 36.103              |
| 6-09-01-00      | Ajustes                  | 36.103              |
| 6-09-01-01      | Correccion Monetaria     | 36.103              |
|                 | <b>TOTAL PERDIDA</b>     | <b>(25.124.190)</b> |
|                 | <b>TOTAL GANANCIA</b>    | <b>5.127.667</b>    |

Toda información utilizada para la elaboración contable de este informe ha sido suministrada como fidedigna por el contribuyente, quien expresamente suscribe.

Contador: Sr(a/ta). ANA LUISA VERA FREIRE RUT: 7.960.473-9 Firma

Rep. Legal: Sr(a/ta). HUGO LEONET VASQUEZ IBAÑEZ RUT: 11.236.279-7 Firma

## ANEXO 2: ENCUESTA

Nombre Empresa:

Dirección:

Cargo:

### **A) CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

1. ¿Cuál es su estructura legal?

- a) E.I.R.L.
- b) Sociedad Anónima
- c) Sociedad de Responsabilidad Ltda.
- d) Otra.                   ¿Cuál?

2. ¿Cuántos años lleva su empresa en el mercado?

- a) De 1 a 5
- b) De 6 a 10
- c) De 11 a 15
- d) De 16 y más

3. ¿Su empresa está localizada sólo en la ciudad de Chillán?

\_\_\_ Sí                   \_\_\_ No

4. Si su respuesta es no, ¿su empresa es casa matriz?

\_\_\_ Sí                   \_\_\_ No

5. ¿Cuántas empresas pertenecen a su cartera de clientes?

- a) De 1 a 3
- b) De 4 a 6
- c) De 7 a 9
- d) De 10 y más

6. ¿Cuál es la tipología de las empresas que pertenecen a su cartera de clientes? Marque con un X las alternativas correspondientes.

|                      |  |
|----------------------|--|
| a) Casas Comerciales |  |
| b) Bancos            |  |
| c) Colegios          |  |
| d) Clínicas          |  |
| e) Cooperativas      |  |
| f) Otros             |  |

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es el plazo que tiene el contrato que suscribe con sus empresas?

- a) Anual
  - b) Indefinido
  - c) Otro
- ¿Cuál?

## **B) FACTURACIÓN**

8. ¿Cuál es el monto líquido que factura su empresa mensualmente?

- a) Entre 1.000.000 y 5.000.000
- b) Entre 5.000.001 y 10.000.000
- c) Entre 10.000.001 y 20.000.000
- d) Entre 20.000.001 y más

9. ¿Cuál es la modalidad de pago de los honorarios que mantiene con sus empresas?

- a) Se reciben los pagos en la oficina de cobranza, se descuentan los honorarios y rinden la diferencia a la empresa
  - b) Se reciben los pagos en la oficina de cobranza, se rinde el total a la empresa y mensualmente les cancelan los honorarios
  - c) No reciben pagos en la oficina de cobranza, sólo se gestiona a los clientes y son dirigidos a cancelar directamente a la empresa. Los servicios son cancelados mensualmente.
  - d) Otra modalidad.
- ¿Cuál?

## **C) PERSONAL:**

10. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?

- a) De 1 a 5
- b) De 6 a 10
- c) De 11 a 15
- d) De 15 y más

11. ¿Tienen cobradores en terreno?

\_\_\_ Sí                      \_\_\_ No

12. Si su respuesta es sí, ¿cuántos?

- a) De 1 a 3
- b) De 4 a 6

c) De 7 y más

13. ¿Su empresa presta el servicio de atención comercial?

\_\_\_ Sí                      \_\_\_ No

14. Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿con cuántas personas cuenta para este servicio?

- a) De 1 a 3
- b) De 3 a 5
- c) De 6 y más

**D) FORMA DE TRABAJO**

15. ¿Qué tipo de documentos son cobrados por su empresa? Marque con un X las alternativas correspondientes.

|                         |  |
|-------------------------|--|
| a) Letra de Cambio      |  |
| b) Pagaré               |  |
| c) Cheque               |  |
| d) Otro título de valor |  |

¿Cuál? \_\_\_\_\_

16. ¿Cómo se realizan las gestiones de cobranza a los deudores? Marque con un X las alternativas correspondientes.

|                      |  |
|----------------------|--|
| a) Telefónicamente   |  |
| b) Vía e-mail        |  |
| c) Carta certificada |  |
| d) Otra              |  |

¿Cuál? \_\_\_\_\_

17. ¿Su empresa realiza cobranza judicial?

\_\_\_ Sí                      \_\_\_ No

Si su respuesta es Sí, ¿cuánto tiempo espera su empresa para iniciar esta etapa?

En el caso de los cheques:

- a) De 16 días a 30 días
- b) De 31 días a 45 días
- c) De 46 días a 60 días
- d) De 61 días a 75 días
- e) De 76 días y más

En el caso de las letras de cambio:

- a) De 16 días a 30 días
- b) De 31 días a 45 días

- c) De 46 días a 60 días
- d) De 61 días a 75 días
- e) De 76 días y más

En el caso de los pagarés

- a) De 16 días a 30 días
- b) De 31 días a 45 días
- c) De 46 días a 60 días
- d) De 61 días a 75 días
- e) De 76 días y más

18. ¿Qué tasa de interés cobran a los deudores?

- a) De 1% a 2%
- b) De 2,1% a 3%
- c) De 3,1% a 4%
- d) De 4,1% y más

### E) DIFUSIÓN

19. ¿Cómo su empresa obtiene nuevos clientes?

|  |  |
|--|--|
| a) A través de publicidad                      |  |
| b) Envío de presentaciones formales escritas   |  |
| c) Envío de presentaciones formales por e-mail |  |
| d) Otra  |  |

¿Cuál? \_\_\_\_\_

20. ¿Realiza publicidad de los servicios de su empresa?

\_\_\_ Sí                      \_\_\_ No

21. Si su respuesta es sí, ¿cuál?

|               |  |
|---------------|--|
| a) Página Web |  |
| b) Diario     |  |
| c) Televisión |  |
| d) Radio      |  |
| e) Otro       |  |

¿Cuál? \_\_\_\_\_

22. ¿Cuánto monto destina mensual para publicidad?

- a) Entre \$50.000 y \$200.000
- b) Entre \$200.001 y \$500.000
- c) Entre \$500.001 y \$800.000
- d) Entre \$800.001 y más

**D) PREGUNTA ABIERTA**

23. ¿Cuál es el valor agregado que su empresa le ofrece a sus clientes?

Comentarios:



### **ANEXO 3: ENTREVISTA A NUEVOS CLIENTES**

Empresa a entrevistar:

1. ¿Cómo su empresa recupera los créditos otorgados a sus clientes?
2. ¿Posee actualmente alguna empresa de cobranza externa?
3. Si su respuesta es sí, ¿Podría indicarnos el nombre de la empresa y su ubicación?
4. Si su respuesta es no, ¿podría indicarnos la razón de por qué no ha externalizado este servicio?
5. ¿Qué opina sobre entregar el servicio de cobranza a una empresa externa y así evitar que su personal realice labores que no son de su giro?
6. ¿Usted tiene conocimiento que en la ciudad de Chillán existe una empresa de cobranzas llamada Sercob Ltda.?
7. ¿Sabe usted que el costo de cobranza lo asume sólo el deudor?
8. ¿Le es atractiva la propuesta que Sercob Ltda. le ofrece?
9. ¿Le gustaría tomar contacto con el representante de Sercob Ltda. e interiorizarse más sobre los servicios que presta?

## **ANEXO 4: COTIZACIÓN PAGINA WEB Y PUBLICIDAD EN GOOGLE**

04 de Enero de 2015

**Señores**  
**SERCOB Limitada**  
 At. Srta. Yanet Godoy  
**PRESENTE**

*Ref: "Diseño, Desarrollo y Producción Sitio Web y Posicionamiento SEO y Google AdWords™ Empresa de Cobranza SERCOB Limitada"*

**Propuesta Comercial N° 201601-03**

Estimados Sres.,

De acuerdo al tema en referencia, cotizamos lo siguiente:

| ITEM            | DETALLE   | PERIODO | VALOR            |
|-----------------|---|---------|------------------|
| 1               | Dominio .CL   | 2 años  | 18.900           |
| 2               | Hosting con Google Apps (6 cuentas con correo de 30 Gb)   | 2 años  | 180.000          |
| 3               | Sitio Web desarrollad en base a Wordpress, plantilla de diseño y desarrollo de hasta 10 páginas con imágenes de archivo fotográfico con sus respectivas licencias, configuración y administrador de contenidos personalizado. | Unidad  | 320.000          |
| 4               | Posicionamiento en motores de búsqueda (SEO)  | Unidad  | 250.000          |
| 5               | Campaña Google AdWords™ hasta 1.000 clic (SEM)  | Unidad  | 420.000          |
| <b>TOTAL \$</b> |   |         | <b>1.188.900</b> |

### **Mantenición Sitio Web**

Mantenición y Soporte de sitio web sercob.cl por 12 meses, incluye todas las modificaciones y a cambios que no alteren la estructura de la página. Esto comprende el cambio de fotografías, textos, análisis de visitas, agregar páginas (máximo 3 cambios en un mes)

**Valor Mensual \$ 30.000**

### **Antecedentes Generales**

- Forma de Pago                      Pago único contra factura
- Impuestos                            Los valores incluyen impuesto.
- Validez de la Oferta                30 días corridos.
- Propuesta expresada en pesos chilenos
- Nuevos Requerimientos

**ANEXO 5: COTIZACIÓN UNIFORMES**



**COTIZACION**

CHILLAN, ENERO 06 DE 2016.-

***SEÑORITA  
IRIS NAVARRETE***

**De:** CONFECCIONES A.S. SOCIEDAD ANONIMA  
76698130-5  
JUAN MADRID N°17 - CHILLAN  
FONO FAX 042-435030

|                       | VALOR UNIT   |
|-----------------------|--------------|
| BLUSA OXFORD          | \$6,980 C/U  |
| PANTALON VESTIR DAMA  | \$10,980 C/U |
| CORTAVIENTO DAMA      | \$16,980 C/U |
| CAMISA OXFORD         | \$6,980 C/U  |
| PANTALON VESTIR VARON | \$10,980 C/U |
| CORTAVIENTO VARON     | \$16,980 C/U |
| VALORES MAS IVA       |              |

**VALORES MAS IVA**

ATENTAMENTE

CONFECCIONES A.S. SOCIEDAD ANONIMA  
42/2435030

## ANEXO 6: COTIZACIÓN LETRERO



### Cotización de Servicios y Productos

Nombre contacto: Jeannett

05/01/2016

Empresa:

Contacto:

Cot.N° 100003043

|   | Descripción   | Neto Unitario | Total   |
|---|---|---------------|---------|
| 1 | Letreo en acrílico de 5 mm de espesor y grafica reflejada en adhesivo transparente y fondo blanco de adhesivo a todo color con tintas solventadas y filtro uv de tamaño 80 cm x 70 cm |               | 200.000 |

**Orden de trabajo:**  
 Enviar Orden de Compra y/o Documentos  
 a nombre de :

**Razon Social:** Solución Gráfica Limitada  
**Rut:** 76.154.503-5  
**Dirección:** Av. Argentina 898 - Chillán.  
**Fono:** 327682  
**Giro:** Servicios de publicidad  
**mail contacto:** soluciongraficachillan@gmail.com

|         |                |
|---------|----------------|
| Neto    | <b>200.000</b> |
| 19% IVA | <b>38.000</b>  |
| Total   | <b>238.000</b> |

## ANEXO 7: COTIZACIÓN COMPUTADORES

7/1/2016

PC Factory - Tu centro tecnológico - AIO.AZ1-601-CR52.Celeron.N2840.2GB.500GB.185.HD.Windows.8.1.Negro

### Ficha de producto

Inicio > Escritorio > All-in-One > ID 20078

Compartir:   



Código de Producto: ID 20078

**Acer® AIO AZ1-601-CR52 Celeron N2840 2GB 500GB 18,5" HD+ Windows 8.1 Negro**

Precio Efectivo

**\$ 249.990**

Precio Normal \*

**\$ 257.690**

(\*) Otros Medios de Pago

Cantidad:

 **AGREGAR AL CARRO**

**AGREGAR A LA COTIZACIÓN**

**PRODUCTO DISPONIBLE SOLO EN TIENDAS.**

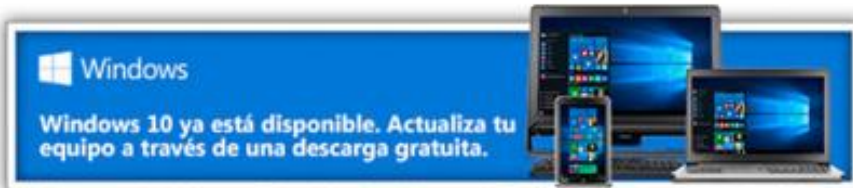
**DISPONIBILIDAD:**

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Internet              | 0 |
| Mall Plaza Calama     | 0 |
| Antofagasta           | 0 |
| Copiapó               | 0 |
| La Serena             | 0 |
| Viña del Mar          | 0 |
| Ahumada               | 0 |
| Agustinas             | 0 |
| Las Condes            | 0 |
| Los Leones            | 0 |
| Manuel Montt          | 0 |
| Mall Arauco Maipú     | 0 |
| Mall Costanera Center | 0 |
| Mall Plaza Alameda    | 0 |
| Mall Plaza Norte      | 0 |
| Mall Plaza Oeste      | 0 |
| Mall Plaza Vespucio   | 0 |
| Rancagua              | 0 |
| Talca                 | 0 |
| Mall Plaza Trébol     | 0 |
| Concepción            | 0 |
| Chillan               | 1 |
| Los Ángeles           | 0 |
| Temuco                | 0 |
| Osnorio               | 0 |
| Puerto Montt          | 0 |

**NOTA**

Stock desfasado 20 minutos, consulte por un producto con pocas unidades.

### Descripcion del producto



La descarga gratuita del programa Windows 10 es de exclusiva responsabilidad del usuario y se rige por las políticas de Microsoft

**AIO AZ1-601-CR52 Celeron N2840 2GB 500GB 18,5" HD+ Windows 8.1 Negro**

El PC todo en uno AIO AZ1-601-CR52 es ideal para el entretenimiento de los chicos en la casa y las tareas personales. Su pantalla de 18,5" y resolución HD le permite ahorrar espacio en su escritorio. Tiene un confiable procesador Intel®, un diseño elegante y gran conectividad, ya sea vía USB, red y WIFI.

## ANEXO 8: COTIZACIÓN ESCRITORIOS Y SILLAS

### Tu carro de compras

revisa los productos que hay en tu carro



**Asenti**  
Silla de Pc Negra  
sku 189165-0

Cantidad:   
Color: negro

**\$39.990** C/U

**\$79.980**

[X Eliminar](#)

#### Servicios Adicionales

¿Quieres agregar el servicio de armado? [Ver \(+\)](#)



**Tvilum**  
Escritorio 3 cajones 170x65x73 neg...  
sku 154033-5

Cantidad:   
Color: Negro

**\$99.990** C/U

**\$199.980**

[X Eliminar](#)

#### Servicios Adicionales

¿Quieres agregar el servicio de armado? [Ver \(+\)](#)

**Sub Total \$279.960**

**!** Los precios de tu compra corresponde a **Tienda Internet**, tienda asignada a tu ciudad de despacho o retiro.

[Agregar más productos al carro](#)

[Activar compra en 1 click](#)

[Continuar compra](#)

## ANEXO 9: DEPRECIACIÓN ACTUAL

### ANEXO CALCULO DE CORREC.MONEARIA Y REVALORIZACION CAPITAL PROPIO

#### EQUIPO COMPUTACIONAL

| Descripción | Valor   | %    | Correc. | Valor   | Dep.Acum. | C.M.    | Dep.Acum. | Valor a | Vida | Deprec.   |
|-------------|---------|------|---------|---------|-----------|---------|-----------|---------|------|-----------|
|             |         | C.M. | Monet   | Correc. |           | Deprec. | Correg.   | Deprec. | Util | ejercicio |
| 1 comput.   | 272.150 | 5,7  | 15.513  | 287.662 | 90.717    | 5.171   | 95.888    | 191.775 | 48   | 47.944    |
| Monitor led | 72.386  | 5,7  | 4.126   | 76.512  | 16.214    | 924     | 17.138    | 59.375  | 54   | 13.194    |
| 1 Notebook  | 229.992 | 1,9  | 4.370   | 234.362 |           | 0       | 0         | 234.362 | 72   | 9.765     |
| 1 Notebook  | 249.991 | 1,9  | 4.750   | 254.741 |           | 0       | 0         | 254.741 | 72   | 10.614    |
|             | 824.519 | 15   | 28.758  | 853.278 | 106.930   | 6.095   | 113.025   | 740.252 | 246  | 81.517    |

#### MAQUINAS Y EQUIPOS

| Descripción               | Valor   | %    | Correc. | Valor   | Dep.Acum. | C.M.    | Dep.Acum. | Valor a | Vida | Deprec.   |
|---------------------------|---------|------|---------|---------|-----------|---------|-----------|---------|------|-----------|
|                           |         | C.M. | Monet   | Correc. |           | Deprec. | Correg.   | Deprec. | Util | ejercicio |
| Equipo aire acondicionado | 574.294 | 5,7  | 32.735  | 607.029 | 79.763    | 4.546   | 84.310    | 522.719 | 31   | 202.343   |
|                           | 574.294 |      | 32.735  | 607.029 | 79.763    | 4.546   | 84.310    | 522.719 |      | 202.343   |

283.860

## ANEXO 10: DEPRECIACIÓN PROYECTADA

### ANEXO CALCULO DE CORREC.MONETARIA Y REVALORIZACION CAPITAL PROPIO

#### EQUIPO COMPUTACIONAL

| Descripción | Valor     | %    | Correc. | Valor     | Dep.Acum. | C.M.    | Dep.Acum. | Valor a   | Vida | Deprec.   |
|-------------|-----------|------|---------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|------|-----------|
|             |           | C.M. | Monet   | Correc.   |           | Deprec. | Correg.   | Deprec.   | Util | ejercicio |
| 1 comput.   | 272.150   | 5,7  | 15.513  | 287.662   | 90.717    | 5.171   | 95.888    | 191.775   | 48   | 47.944    |
| 1 comput.   | 249.990   | 5,7  | 14.249  | 264.239   | 90.717    | 5.171   | 95.888    | 168.352   | 48   | 42.088    |
| 1 comput.   | 249.990   | 5,7  | 14.249  | 264.239   | 90.717    | 5.171   | 95.888    | 168.352   | 48   | 42.088    |
| Monitor led | 72.386    | 5,7  | 4.126   | 76.512    | 16.214    | 924     | 17.138    | 59.375    | 54   | 13.194    |
| 1 Notebook  | 229.992   | 1,9  | 4.370   | 234.362   |           | 0       | 0         | 234.362   | 72   | 9.765     |
| 1 Notebook  | 249.991   | 1,9  | 4.750   | 254.741   |           | 0       | 0         | 254.741   | 72   | 10.614    |
|             | 1.324.499 | 27   | 57.257  | 1.381.756 | 288.364   | 16.437  | 304.801   | 1.076.956 | 342  | 165.693   |

#### MAQUINAS Y EQUIPOS

| Descripción               | Valor   | %    | Correc. | Valor   | Dep.Acum. | C.M.    | Dep.Acum. | Valor a | Vida | Deprec.   |
|---------------------------|---------|------|---------|---------|-----------|---------|-----------|---------|------|-----------|
|                           |         | C.M. | Monet   | Correc. |           | Deprec. | Correg.   | Deprec. | Util | ejercicio |
| Equipo aire acondicionado | 574.294 | 5,7  | 32.735  | 607.029 | 79.763    | 4.546   | 84.310    | 522.719 | 31   | 202.343   |
|                           | 574.294 |      | 32.735  | 607.029 | 79.763    | 4.546   | 84.310    | 522.719 |      | 202.343   |

368.036



## ANEXO 11:LIBRO MAYOR

Razón Social: SOCIEDAD DE SERVICIOS DE COBRANZA SERCOB LTDA.  
 RUT: 76.022.494-4  
 Dirección: EL ROBLE 480 8 2º PIS, Chillan  
 Giro: SERVICIO DE COBRANZA  
 Rep. Legal: HUGO LEONET VASQUEZ IBAÑEZ  
 RUT Rep. Legal: 11.236.279-7

Pág. 1  
 11-01-2016

### LIBRO MAYOR

Al 31 Dic 2014

| Cuenta:      | 6-09-01-01 | Correccion Monetaria |                            |               |               |                 |
|--------------|------------|----------------------|----------------------------|---------------|---------------|-----------------|
| Fecha        | N° Comp.   | N° Doc.              | Glosa                      | Débitos       | Créditos      | Saldo           |
| 25-04-14     | E 4        |                      | Cancela Impto Renta        | 42.076        |               | 42.076          |
|              |            |                      | <b>SubTotal Abril</b>      | <b>42.076</b> |               | <b>42.076</b>   |
| 31-12-14     | T 4        |                      | C. Monetaria Activo fijo   |               | 61.493        | (19.417)        |
| 31-12-14     | T 5        |                      | C Monetaria Dep. Acumulada | 10.641        |               | (8.776)         |
| 31-12-14     | T 7        |                      | C. Monetaria PPM           |               | 27.327        | (36.103)        |
|              |            |                      | <b>SubTotal Diciembre</b>  | <b>10.641</b> | <b>88.820</b> | <b>(36.103)</b> |
|              |            |                      | <b>Total Cuenta</b>        | <b>52.717</b> | <b>88.820</b> | <b>(36.103)</b> |
| <b>TOTAL</b> |            |                      |                            | <b>52.717</b> | <b>88.820</b> | <b>(36.103)</b> |

## REFERENCIAS

1. Arias, f. (2006) el proyecto de investigación. Venezuela. Editorial Episteme c. a.
2. Diccionario de la real academia española, rae
3. Diario el centro (2012), el endeudamiento de los chilenos, Santiago, Chile.
4. Diario la tercera (2011), sondeo: casi la mitad de los chilenos tiene deudas tanto en el sistema bancario como en casas comerciales, Santiago, Chile.
5. Emol, *las 10 cosas que usted debe saber sobre las empresas de cobranza*, 5 de noviembre de 2011, disponible en: [http://www.economiaynegocios.cl/mis\\_finanzas/detalles/detalle\\_fin.asp?id=1583](http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/detalle_fin.asp?id=1583)
6. Fernández Fredes, Francisco (2003), manual de derecho chileno de protección del consumidor. Santiago, editorial lexisnexisp.3
7. Galdames, María, (2012), “una mirada crítica a las cobranzas extrajudiciales a la luz de la ley 19.496. Análisis de su regulación y sentencias judiciales”. Fundación Fernando Fueyo. Santiago, Chile.
8. Gurutze, m., Ochoa, c., (2005). Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking. Revista de dirección y administración de empresas.
9. Hurtado y toro, (2007) paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Editorial ciecs s. a.: Caracas

10. Kropotkin, Pedro, (1995), p. 38, en Gaché, Fernando Luis; Otero, Dino "Adam Smith: la mano invisible o la confianza" en revista científica "visión de futuro" año 7, nº2 volumen nº14.
11. Kotler Philip, Cámara Dionicio, Grande Ildefonso y Cruz Ignacio (2000), dirección de marketing, edición del milenio, Pearson educación s.a.
12. Ley 19.496 de 1997 que establece normas sobre protección a los derechos de los consumidores, diario oficial 07 de marzo de 1997
13. Ley 19.628 de 1999 ley sobre protección de datos de carácter personal, diario oficial 28 de agosto de 1999.
14. Michael J. Spendolini, (1994), "benchmarking". Grupo editorial Norma.
15. Mill, John Stuart, (1848) "principios de la economía con algunas de sus aplicaciones a la filosofía social" quinta reimpresión 2006, pdf.
16. Muñoz, R. (2006). El diagnóstico participativo. Editorial Universidad Estatal a Distancia: San José, Costa Rica
17. Página web expo finanzas, glosario de servicios financieros, disponible en: ([http://www.expo-finanzas.com/front\\_content.php?idcat=1994](http://www.expo-finanzas.com/front_content.php?idcat=1994))
18. Página web diccionario y enciclopedias en línea. Disponible en: ([http://www.diclib.com/cr%c3%a9dito/show/es/es\\_wiki\\_10/49003](http://www.diclib.com/cr%c3%a9dito/show/es/es_wiki_10/49003))
19. Página web servicio nacional del consumidor. Disponible en: ([www.sernac.cl](http://www.sernac.cl))
20. Página web economía 48. Disponible en:

(<http://www.economia48.com/spa/d/credito/credito.htm>)

21. Página web servicio de impuestos internos disponible en:  
[http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_tamano\\_ventas.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm)
22. Palella y Martins (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. ed. Fedupel. Caracas, Venezuela.
23. Sabino, c. (2002). El proceso de investigación científica. Editorial Panapo. Caracas.