

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



1876

“OPTIMIZACIÓN DEL COSTO OPERATIVO DE LA COBRANZA DOMICILIARIA Y POR CORRESPONDENCIA”

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar por el Título Profesional de

INGENIERO INDUSTRIAL

Mercedes Peralta Graciano

LIMA - PERÚ

2012

DEDICATORIA:

A mi madre, una mujer muy valiente, quien dedico su vida a la crianza de mis hermanos y la mía y siempre nos impulso y nos dio los medios para estudiar y superarnos; es será siempre mi modelo a seguir, a mi esposo por su gran apoyo y dedicación a nuestra familia; y a mis hijos Joaquín y Pía que llenan de alegría mi vida y son una fuente de motivación constante.

AGRADECIMIENTOS

A todos los educadores que contribuyeron a mi desarrollo profesional y personal con sus conocimientos y experiencias, y han contribuido al desarrollo de este informe.

A todos mis jefes y colaboradores que me dieron experiencia, con su opinión y diferencias frente a los retos que se presentaron y se presentarán durante mi trayectoria laboral.

A mi Alma Mater, con mucho orgullo y cariño, porque es quien me dio las bases de conocimientos que han sido y serán los cimientos de mi crecimiento profesional.

INDICE

DESCRIPTORES TEMÁTICOS	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCION	4
CAPITULO I	6
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	6
1.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	7
a. Visión	7
b. Misión	7
c. Objetivos Estratégicos	7
d. Fortalezas y Debilidades	7
e. Oportunidades y Amenazas	8
1.2. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	9
a. Productos y/o Servicios	9
b. Clientes	10
c. Proveedores	10
d. Procesos	10
e. Organización	16
CAPITULO II	18
MARCO TEORICO	18
2.1. GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS	18

a.	Concepto de Proceso	18
b.	Gestión por Procesos	18
c.	Mejora de Procesos	19
d.	Herramientas para la Mejora de Procesos	19
2.2.	GESTIÓN DE CALIDAD	20
a.	Gestión de la Calidad	20
b.	El Cliente	22
c.	Calidad del Servicio	24
d.	Mejora de la Calidad en los servicios	25
2.3.	GESTIÓN DE PROYECTOS	26
a.	¿Qué es un proyecto?	26
b.	Grupos de Procesos de un Proyecto	26
c.	Gestión de Proyecto	27
CAPITULO III		28
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES		28
3.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
3.2.	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	32
a.	Relación de Alternativas	32
b.	Ventajas y Desventajas de las Alternativas	33
3.3.	METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN	33
a.	Evaluación Financiera (costos)	34
b.	Evaluación de Criterios de Selección	34
3.4.	TOMA DE DECISIONES	34
a.	Evaluación Financiera (costos)	34
b.	Evaluación de Criterios de Selección	37
c.	Alternativa Elegida	37
3.5.	ESTRATEGIAS ADOPTADAS	38

a. Planificación del Proyecto	38
b. Desarrollo e Implementación	41
CAPITULO IV.....	42
ANÁLISIS BENEFICIO COSTO.....	42
4.1. SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN	42
a. Beneficios Tangibles	42
b. Beneficios Intangibles	43
4.2. EVALUACIÓN ECONÓMICA - FINANCIERO	44
a. Estimación de Costos	44
4.3. RESULTADO DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA	45
4.4. ANÁLISIS ESPECÍFICO DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO ..	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
CONCLUSIONES:.....	48
RECOMENDACIONES:.....	50
GLOSARIO DE TERMINOS	51
BIBLIOGRAFIA.....	53

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Gestión de Cobranza
- Costos Operativos
- Mora
- Tramo
- Gestión de Proyectos
- Calidad

RESUMEN EJECUTIVO

Para fines del presente informe se identificará a la empresa real con un nombre diferente; así como, al grupo empresarial al que pertenece y filiales involucradas.

- **Servicios y Cobranzas SA (SECOSA)** Nombre de la empresa en estudio.
- **Grupo Bancario (GBANK)** Nombre del grupo empresarial financiero.
- **BANK** Nombre del banco filial de este grupo empresarial.
- **FINANG** Nombre de la financiera filial de este grupo empresarial.

En el presente informe se expone la mejora realizada a los gastos operativos en la empresa SECOSA, mediante de la implementación de una oportunidad de mejora identificada. Esta mejora consistió en el cambio del formato de las cartas de gestión de cobranza pasando de un tamaño A4 a un tamaño A5, así como la incorporación al formato de la carta para la gestión domiciliaria, a fin de formalizar la nuevas direcciones de los clientes-deudores del banco y la financiera, de manera que se cumpla con los requisitos legales y en el tiempo se impacte en la efectividad de la gestión de cobranza.

Este cambio se puso en marcha en abril del 2010, en la gestión de cobranza por correspondencia y en la cobranza domiciliaria para clientes de mora temprana (hasta 60 días) y a partir de julio para clientes de mora tardía (de 61 a 120 días). El proyecto estimó un ahorro anual de US\$ 88,000 logrando, aplicado desde el inicio en los tramos 1, 2,3 y 4.

Así también presenta la reducción del costo unitario de la gestión de cobranza por correspondencia en 25% con este cambio. Así como el resultado de la encuesta de impacto en los indicadores de contención y morosidad, comprobando que no tiene efecto negativo.

INTRODUCCION

Hoy en día las empresas de todo rubro se encuentran en una constante búsqueda de mejorar su rentabilidad, ya sea por la tercerización de servicios que no son core, con la constante implementación de mejoras, o buscando reducir sus costos para ser competitivos en el mercado.

La presente iniciativa corresponde a una práctica denominada “quick win” que busca mejoras de aplicación inmediata que van a representar impactos significativos ya sea en los costos o ingresos, de manera que sea atractiva a la vista de la alta dirección.

La iniciativa consistió en el cambio del formato en las carta de gestión de cobranza¹ de un tamaño A4 a un tamaño A5, ha sido implementada en la gestión de cobranza por correspondencia para clientes de mora² temprana y en la cobranza domiciliaria para clientes de mora tardía.

En las próximas páginas entenderán los servicios y procesos de la empresa SECOSA, el modelo operativo de la gestión de cobranza; así como, el contexto a la fecha en que se inició el análisis para el desarrollo del proyecto. También se expone la base conceptual, que sustenta el trabajo

¹ Carta de Gestión de Cobranza: Documento de gestión (carta) dirigido al deudor de una cuenta, donde se le brinda información relacionada a su deuda el tipo de producto (préstamo) bancario o financiero, el tiempo de su mora, el importe total a pagar (sumada los portes, penalidades por mora, comisión de cobranza, etc.) y otros datos de su interés". (Fuente: Glosario de Términos – SECOSA 2010).

² Mora: “Demora: Lapso de tiempo que pasa después de la fecha pactada para el cumplimiento de una obligación sin que esta se cumpla. Una demora en una obligación, sea del ámbito que sea, suele acarrear responsabilidades civiles o un pago de intereses. Este pago se denomina “intereses moratorios”. Asimismo puede generar comisiones adicionales (pago tardío, comisión de cobranza, etc.)”. (Fuente: Diccionario Financiero – Defensor del Cliente Financiero OCT2008).

realizado, desde el análisis, hasta la puesta en marcha y monitoreo a la implementación.

Otro aspecto destacado es el proceso de identificación del problema u oportunidad de mejora, el planteamiento y elección de las alternativas de solución a implementar. Finalmente los resultados reales obtenidos con esta solución, y la sostenibilidad en tiempo de este cambio.

Las organizaciones que han interiorizado y practican el enfoque al cliente, sea que implemente ISO 9001, o gestión de la calidad, llevan ventaja respecto a otras que sólo se enfocan en la productividad, o, ventas, o ahorros; entiende sus necesidades y se adelantan a buscar alternativas de solución.

Las soluciones que se desarrollan deben de manejarse en un marco estructurado sencillo de gestión de iniciativas (o proyectos) asegurando que los esfuerzos individuales y/o combinados se direccionen a la obtención del resultado esperado, ya sea que se trate de iniciativas de largo alcance o los denominados "quick win".

CAPITULO I

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

En el presente capítulo se expone la situación actual de los temas relacionados al diagnóstico estratégico y funcional de la empresa, concluyendo con la construcción y análisis FODA.

SECOSA es una empresa privada -filial del grupo financiero GBANK- que brinda servicios de cobranzas y otros afines, de manera exclusiva a las empresas filiales de GBANK, principalmente a BANK (uno de los principales bancos del país) y FINANG (la financiera del grupo).

Entre los otros servicios que brinda SECOSA podemos mencionar como principales a las Inspecciones y Verificaciones Domiciliarias; y, la Recaudación.

A nivel operativo, SECOSA realiza la cobranza de préstamos por debajo de los US\$ 25 mil, cuenta con más de 40 oficinas a nivel nacional, de las cuales 07 se encuentran en Lima y el resto en provincias. El head count es de alrededor de 1500 trabajadores, siendo 12% son administrativos; y, el 88% restante realizan actividades directas de cobranza.

GBANK cuenta con operaciones a nivel mundial y se encuentra entre las 10 primeras empresas del rubro bancario a nivel global.

SECOSA como parte del grupo adopta los lineamientos y mejores prácticas de GBANK, recibe el soporte sistémico al negocio de unidades localizadas en la estructura e instalaciones de BANK; y, el control presupuestal y financiero se encuentra alineado al grupo.

1.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

a. Visión

Ser reconocido globalmente como la mejor empresa multiservicios ofreciendo soluciones financieras y comerciales.

b. Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas del grupo GBANK el servicio de cobranza y otros servicios encargados, a través de soluciones rápidas y eficientes.

c. Objetivos Estratégicos

- Rentabilidad, ROE, 22.7%
- Mejorar la calidad del servicio de inspecciones, reduciendo el tiempo de respuesta a 75% del valor actual.
- Recuperación de la cartera activa:
 - Ratio de mora a partir de 90 días, 2.29%.
 - Delinquency, ratio de mora a partir de 30 días, 5.54%.
- Optimizar el costo de gestión de cobranza, reduciendo el costo en 5% respecto al valor actual.
- Mejorar la contención de cartera, a 82.2%
- Mejorar el nivel de satisfacción del personal, a un nivel de 75% del clima laboral.

d. Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

- Capital humano con amplia experiencia. Se cuenta la experiencia y pericia para lograr los resultados esperados de recuperación de deudas.
- Conocimiento del negocio. SECOSA es una empresa constituida hace 9 años cuyo giro principal es la cobranza, iniciando con la cobranza domiciliaria, ha ido creciendo en canales de gestión adicionales (telefónica, courrier, virtual, judicial, etc.) a fin de asegurar los niveles de recuperación de deuda.

- Equipo comprometido. Una de las características principales del recurso humano de SECOSA es su compromiso por el logro de los objetivos del equipo y por ende de la empresa.
- Trabajo en Equipo.
- Liderazgo competente. Los responsables de equipos buscan ser modelos de colaboradores en el ámbito de su competencia.
- Pertenecer a un grupo empresarial sólido.

Debilidades

- Alto grado de comunicación vertical y bajo nivel de comunicación horizontal.
- Escasa atención de provincias (presencia, comunicación, infraestructura, actividades)
- Dependencia del grupo para el soporte tecnológico
- Capacitación discontinua, centraliza en Lima.
- Lento proceso de empoderamiento.
- Pocas actividades de reconocimiento de personal.

e. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Desarrollo de los servicios vigentes, superando las expectativas de GBANK.
- Apertura de servicios a terceros. Con la autorización y tutela de GBANK.
- Línea de carrera, integrada en el grupo empresarial.
- Incorporación de nuevos servicios, por crecimiento de los servicios a nivel grupal.
- Posibilidad de internacionalización del sistema de gestión de cobranza.

Amenazas

- Cambios en el mercado y regulación, que afecten directamente su gestión.

- Fuga de talentos, por la necesidad del mercado de personal competente y con buenas calidades personales.
- Mayor vulnerabilidad por la competencia.
- Decisiones del grupo GBANK respecto a la empresa

1.2. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

a. Productos y/o Servicios

Gestión de Cobranza: Consiste en las acciones de cobro a los clientes-deudores del banco BANK y la financiera FINANG, emprendidas para asegurar el pago de una obligación.

SECOSA recibe la relación de clientes-deudores para su gestión³, y de acuerdo al nivel de riesgo de cada uno, define la modalidad o combinación de modalidades de cobranza a realizar para lograr el pago de la deuda. El servicio de cobranza distingue las siguientes modalidades: Cobranza Telefónica, Cobranza por Correspondencia, Cobranza Domiciliaria, Cobranza Externa, Cobranza Judicial.

Este servicio incluye la negociación de la deuda, que un cliente realice para ajustar sus cuotas de pago o refinanciar su deuda vencida. El servicio de cobranza es brindado a nivel nacional.

Recaudación: Mediante este servicio SECOSA brinda al banco y la financiera una red de cajeros recaudadores a nivel nacional, los cuales realizan operaciones bancarias de manera restringida por el monto y tipo de operación.

Inspecciones y Verificaciones: Consiste en la verificación de datos demográficos y de la situación socioeconómica de los prospectos de clientes del banco y/o financiera, con la finalidad de que se le otorgue el crédito solicitado. Estas inspecciones y/o verificaciones están sujetas a acuerdos de nivel de servicio.

³ Los clientes asignados para gestión de cobranza cumplen condiciones establecidas de manera contractual entre SECOSA y GBANK y FINANG respectivamente.

Otros servicios: Entre otros servicios se encuentran el pago por encargo, las compras de cartera.

b. Clientes

Los clientes de SECOSA son fundamentalmente el banco y la financiera del grupo GBANK, y eventualmente otras filiales de este grupo por servicios puntuales.

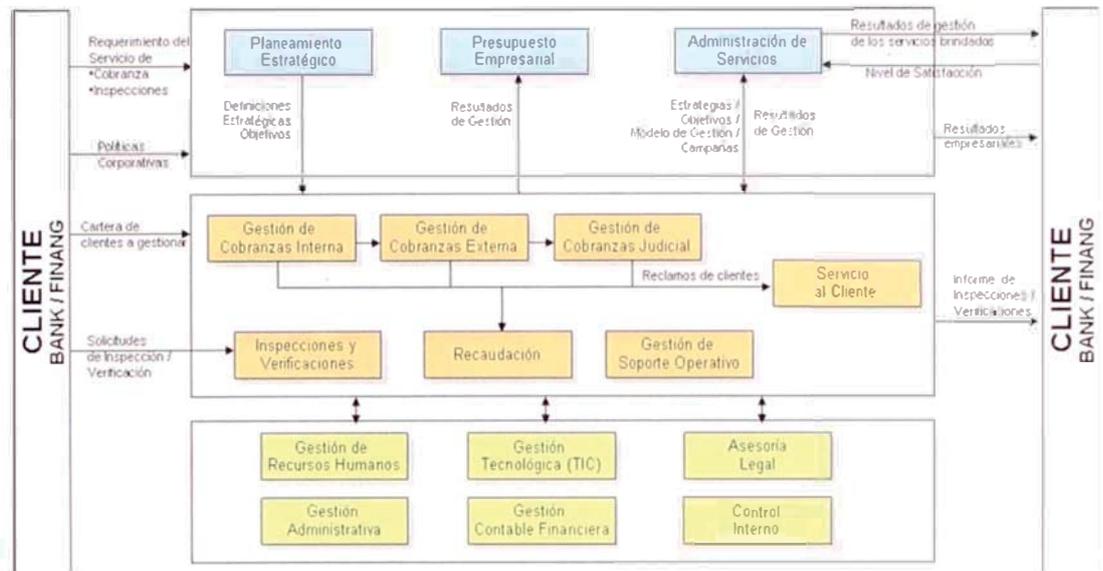
c. Proveedores

Los proveedores principales de SECOSA son:

- Estudios de Abogados. Empresas que se encargan de realizar la cobranza judicial, es decir llevar los casos por la vía judicial para la recuperación de la deuda. Son supervisados por SECOSA a través de sus gestores judiciales.
- Empresas de Courier. Empresas que brindan el servicio de entrega a domicilio de las cartas de gestión a los deudores.
- Suplacorp. Abastecedora de suministros de oficina varios, tales como: formatos de cartas de gestión, materiales de oficina, etc.
- Nextel. Proveedora de equipos telefónicos para la gestión de inspecciones y verificaciones.
- Claro. Proveedora de equipos y servicios de telefonía celular para la gestión de cobranza a nivel nacional.
- Telefónica. Proveedora de equipos y servicios de telefonía fija y celular para la gestión de cobranza a nivel nacional.

d. Procesos

La organización ha definido los procesos para su gestión y los representa tal como se muestra en el mapa siguiente:



Los macroprocesos han sido clasificados en

Procesos Estratégicos:

- **Planeamiento Estratégico:** Define las iniciativas prioritarias del negocio, que garanticen su crecimiento y rentabilidad. Se inicia con el análisis de la situación actual de la empresa y su entorno; finaliza con la divulgación y seguimiento de las iniciativas estratégicas.
- **Presupuesto Empresarial:** Define el plan de un año que contenga todos los recursos necesarios para asegurar el funcionamiento de la empresa y este aprobado por sus accionistas. Se inicia con el análisis de los resultados y las iniciativas estratégicas para el año; finaliza con el seguimiento a la ejecución del presupuesto aprobado.
- **Administración de Servicios:** Gestiona el portafolio de servicios de manera que se cumpla con los requerimientos de nuestros clientes, maximizando la rentabilidad de los mismos. Se inicia con el análisis de las necesidades de los clientes (GBANK y empresas filiales) y los resultados de la gestión; finaliza con el seguimiento a la implementación y resultados de planes de

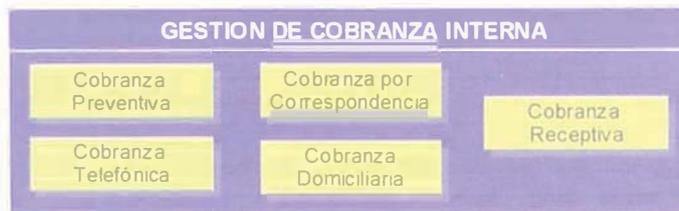
acción. En este proceso se mantiene la interacción de la satisfacción de los clientes en relación al servicio brindado.

Procesos Operativos:

A continuación se brinda la descripción general de los procesos:



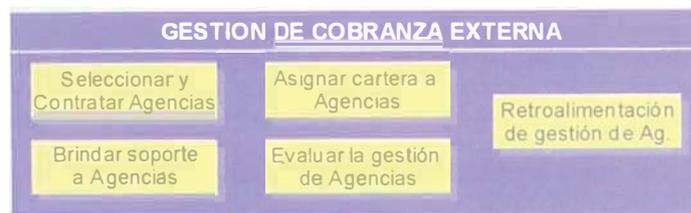
- **Gestión de Cobranza Interna:** Se encuentra conformada por los siguientes procesos:



Proceso (canal)	Objetivos	Descripción
Cobranza Preventiva	Identificar clientes de riesgo en forma anticipada. Asegurar el mantenimiento de la cartera vigente.	Proceso realizado desde los 5 días anteriores al vencimiento de las deudas únicamente para la cartera de riesgo. Se realiza una comunicación con el cliente a través de llamadas virtuales, mensajería de texto y llamadas por un agente del call center.
Cobranza Telefónica	Lograr el cumplimiento del pago por parte del cliente en una etapa de morosidad temprana, mediante el contacto directo con el cliente.	A través de un proceso de segmentación de la cartera y la utilización del marcador predictivo se asigna la cartera a los gestores del call center. Las llamadas son realizadas en diversas modalidades dependiendo de las características del cliente y del estado o nivel de morosidad.
Cobranza Domiciliaria	Generar la promesa de pago del cliente mediante la interacción personal. Lograr una cobertura regional.	La cartera es asignada en base a los tramos de mora y características particulares del cliente. Los gestores domiciliarios son los encargados de visitar a los clientes llevando la información en un computador de bolsillo. Por política, los gestores que van al campo no reciben el dinero durante la visita, el cliente tiene que acercarse a las oficinas para realizar el pago.
Cobranza por Correspondencia	Abarcar la cartera que no puede ser contactada por otros canales	Gestión de cobranza a través de una comunicación escrita, remitida vía correspondencia, cuya distribución está a

Proceso (canal)	Objetivos	Descripción
		cargo de un Outsourcing. Este proceso se realiza a través de comunicaciones en función al tipo de cartera y los tramos de mora. La impresión de cartas se realiza en un centro de impresiones en el Banco.
Cobranza Receptiva	Lograr una buena atención al cliente. Alcanzar altos estándares de eficiencia en la atención y negociación de deudas.	Comprende las actividades de recepción y atención al cliente en las oficinas en donde se realiza la negociación con la finalidad de ofrecer a los clientes alternativas de solución.

- **Gestión de Cobranza Externa:** Se encuentra conformada por los siguientes procesos:

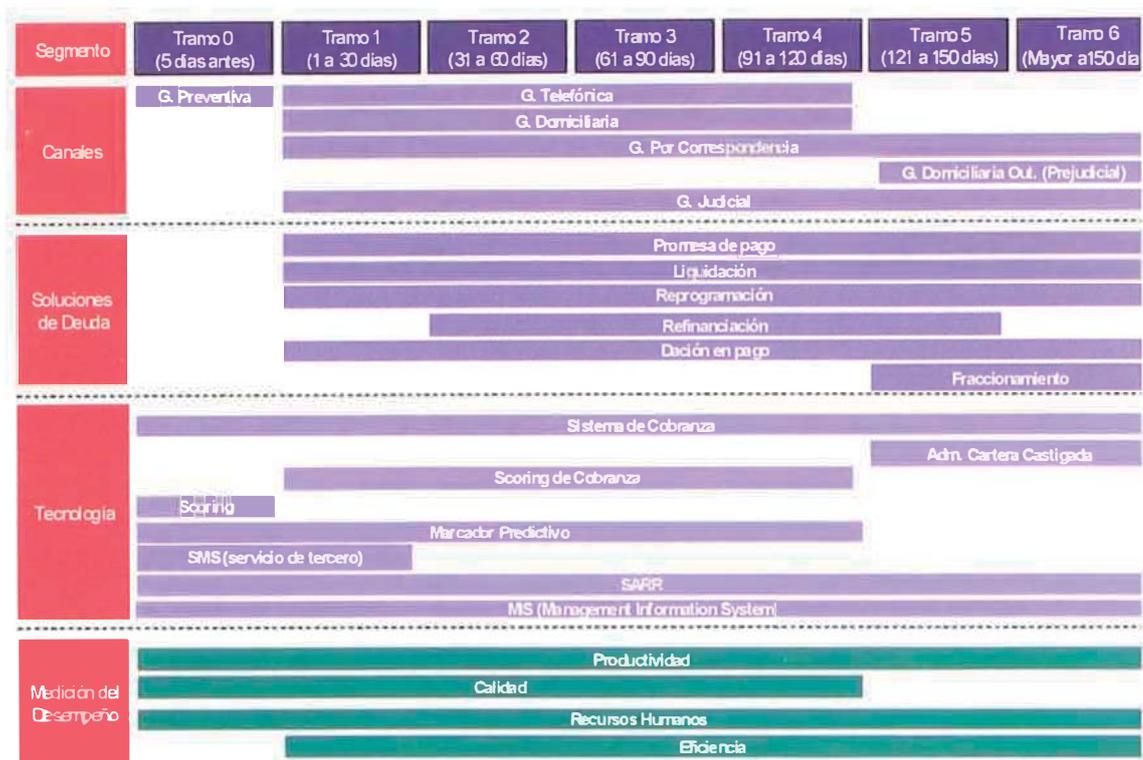


Proceso	Objetivos	Descripción
Seleccionar y contratar Agencias de Cobranza	Asegurar la contratación de agencias calificadas para la cobranza externa extrajudicial. Lograr altos estándares de productividad.	Se inicia con la convocatoria de las Agencias, se recaba información y se realiza una visita de verificación de parámetros como infraestructura, experiencia, recursos humanos y confianza.
Asignar la cartera a las Agencias de Cobranza (outsourcing)	Alcanzar la cobertura de toda la cartera castigada. Realizar una distribución eficiente de la cartera aprovechando las fortalezas de cada agencia.	Se cargan los datos en la plataforma de cobranza y se asigna la cartera para cobranza externa extra-judicial, la cual incluye sólo a créditos hasta un monto de deuda capital establecido por la empresa. La asignación se realiza considerando la experiencia del outsourcing, el riesgo del cliente, la ubicación geográfica, entre otros.
Brindar soporte a las agencias	Brindar soporte técnico en el proceso de cobranza de la agencia para el normal desarrollo del proceso	La agencia se encarga de la cobranza, sin embargo a nivel interno se realizan labores de apoyo relacionadas con la actualización de información, la definición de pase a judicial y la atención de reclamos.
Evaluar la gestión de las Agencias de Cobranza	Verificar el cumplimiento de objetivos planteados en la etapa de asignación.	La evaluación comienza con una verificación cruzada en campo a través de los gestores internos. Por otro lado, se evalúa el nivel de cobertura logrado por la Agencia y finalmente se califica a la misma en tres dimensiones: producción, calidad y cobertura, con pesos del 70%,10% y 20% respectivamente.
Retroalimentación de la gestión de las agencias	Monitoreo continuo Tomar decisiones oportunas con base en los resultados de la	Los resultados de la evaluación son informados y discutidos con las agencias. Además se realizan clínicas mensuales de capacitación.

Proceso	Objetivos	Descripción
	evaluación de las agencias de cobranza. Brindar a las agencias la oportunidad de mejorar su desempeño.	

- **Gestión de Cobranza Judicial:** Corresponde a las operaciones de recuperación de deuda por la vía judicial.
- **Inspecciones y Verificaciones:** Corresponde a las operaciones de recabar y verificar información en domicilios y centros de trabajo para confirmar los datos proporcionados por los solicitantes de crédito, previo al otorgamiento de un crédito.
- **Recaudación:** Son los procesos para atender las operaciones de cajas de recaudación y/o cajeros corresponsales, encargados por GBANK, en nuestras oficinas y establecimientos comerciales.
- **Gestión de Soporte Operativo:** Se encuentra conformada por los siguientes procesos:
- **Gestión del Servicio al Cliente:** Comprende la atención de reclamos, consultas del cliente-deudor, así como información específica requerida por el banco o la financiera.

El modelo operativo de la gestión de cobranza se muestra en el siguiente esquema:



Procesos de Soporte:

- **Gestión de Recursos Humanos:** Crea las condiciones de trabajo idóneas para garantizar: la mejor contribución de recurso humano al logro de los objetivos estratégicos y el desarrollo personal de nuestros colaboradores en la cultura organizacional.
- **Gestión Administrativa:** Proveer a las áreas y sucursales de bienes, servicios e infraestructura necesarios para el desarrollo de sus labores, así como el control de activos. Se inicia con el establecimiento de planes preventivos de aseguramiento de los bienes propios y/o terceros; y finaliza con la revisión del reporte de los resultados en base a los planes establecidos.
- **Gestión Tecnológica:** Proveer y administrar la infraestructura tecnológica de HW y SW que soporte eficientemente el modelo de negocio de la empresa en cada una de las unidades organizacionales. Se inicia con la evaluación de los requerimientos o necesidades de infraestructura o desarrollo tecnológico; y finaliza con la puesta a disposición de las

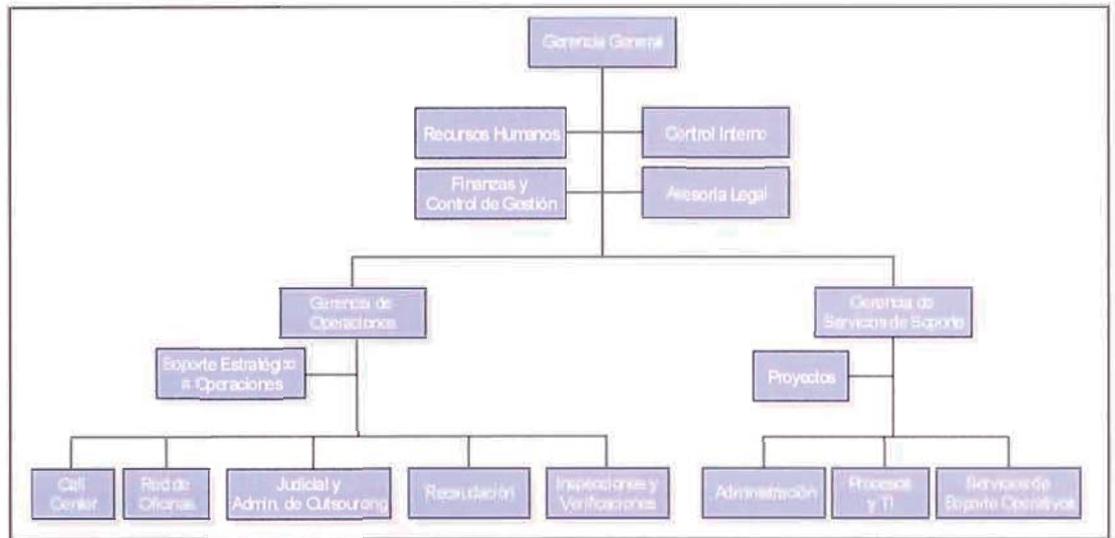
herramientas tecnológicas e implantación de los desarrollos requeridos. Alineado a las políticas de TI de GBANK.

- **Asesoría Legal.** Desarrolla un servicio jurídico confiable, serio y apegado a los principios de excelencia, integridad, ética profesional y a las Pautas para la Conducta en los Negocios.
- **Gestión Contable-Financiera:** Mantiene actualizado los estados financieros y sus notas de la Empresa, así como brindar dentro de los plazos establecidos la información contable, financiera y tributaria a los entes internos y externos. Asegurar la disponibilidad de recursos financieros.
- **Control Interno:** Tiene por objetivo evaluar el funcionamiento del sistema de Control Interno y Gestión de Riesgos de la empresa.

e. Organización

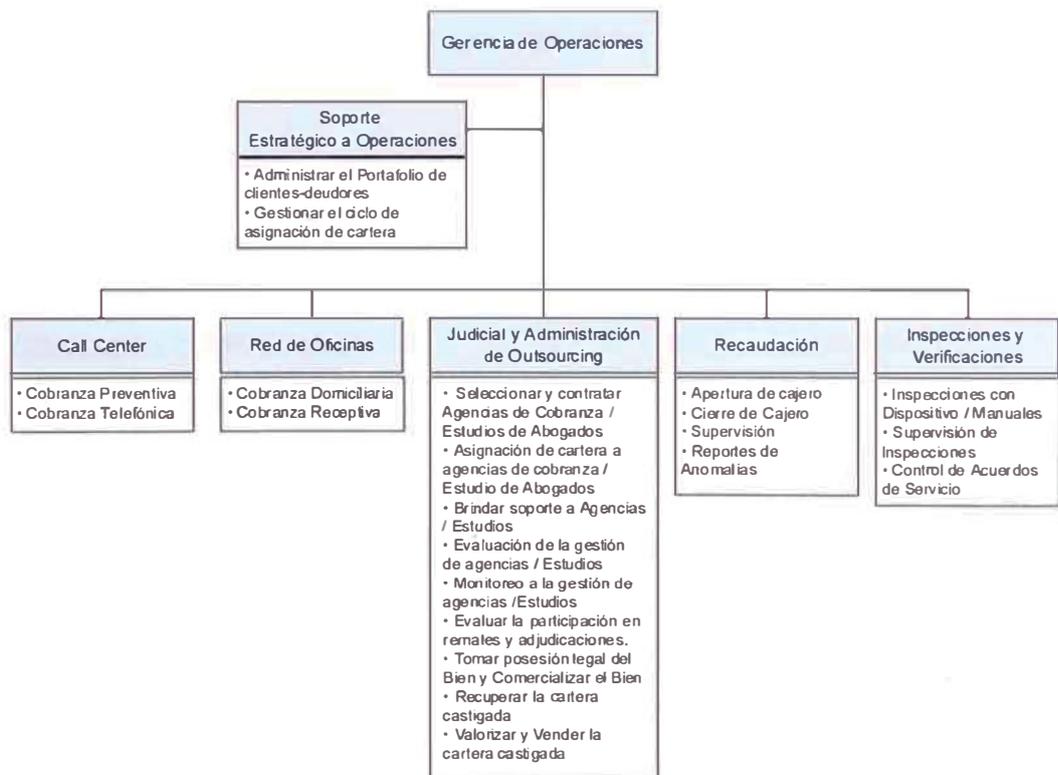
SECOSA es una filial del grupo GBANK, y como tal sus operaciones son supervisadas por esta entidad. En ese sentido su estructura organizativa se alinea a las unidades matrices del banco BANK. Esta forma de organización permite optimizar los servicios de soporte a las operaciones, con un manejo corporativo a fin de obtener ventajas a nivel de precios en las negociaciones con grandes proveedores (por ejemplo, tecnología, comunicaciones, etc); y centraliza los servicios de tecnología y comunicaciones en una sola unidad dentro del banco a fin de establecer medidas adecuadas de seguridad de la información de los clientes, como requisitos fundamental en las operaciones bancarias.

La estructura orgánica de la empresa se muestra el organigrama siguiente:



Las operaciones directas para brindar el servicio de cobranza se encuentra dentro de la Gerencia de Operaciones.

A continuación, los procesos operativos dentro de cada unidad:



CAPITULO II

MARCO TEORICO

El presente capítulo se expone el marco conceptual y las metodologías empleadas en el desarrollo del proyecto de optimización de costos operativos en la gestión de cobranza domiciliaria y por correspondencia.

Los conceptos y metodologías empleadas son los principios de la gestión de calidad, la gestión por procesos y gestión de proyectos, permitiendo lograr que las acciones de corto y mediano plazo, estén efectivamente orientadas al alcance de los objetivos operativos y estratégicos de la empresa.

2.1. GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

La implantación de la gestión por procesos se revela como una de las herramientas de mejora de la gestión empresarial.

a. Concepto de Proceso

La norma ISO 9000⁴ define proceso como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, los cuales transforman elementos de entrada en resultados"

Los elementos de un proceso son: cliente, salidas, proveedor, entradas, controles, mecanismos, misión/objetivo, propietario, indicadores.

b. Gestión por Procesos

La gestión por procesos es una forma de organizar el trabajo (procesos, equipos de trabajo, tecnología, estilo de liderazgo,

⁴ Norma Técnica: Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario.

indicadores, etc.) para que la gente pueda concentrar su esfuerzo en alcanzar resultados significativos para sus clientes (internos o externos)⁵.

c. Mejora de Procesos

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico.

La mejora de procesos analiza de manera profunda las prácticas de una organización, y cuyo objetivo es identificar oportunidades para optimizar las operaciones, y así obtener beneficios económicos: reducir costos, mermas y retrabajos; cortar tiempos de producción y entrega; eliminar duplicidades y tercerizar actividades que no agregan valor y, en general, optimizar la utilización de todos los recursos humanos, tecnológicos y financieros de la organización.

Estos objetivos se pueden alcanzar de muy diferentes maneras, pero desde el inicio hay que advertir que no es con fórmulas mágicas sino con soluciones a la medida diseñadas. En una industria la oportunidad estará en el área de investigación y desarrollo, pero en otra quizá estará en el área administrativa o en la fuerza de ventas.

d. Herramientas para la Mejora de Procesos

Podemos hacer una clasificación de las herramientas para la mejora de procesos como se describe a continuación:

Herramientas básicas: En la mayoría de los casos, sobre bases documentales y hechos mensurables. En problemas que manifiestan una evidencias, partiendo de valores numéricos y con fines correctores.

⁵ Fuente: Deloitte - Francisco Revelo, Bogotá, Mayo 2007

Las más utilizadas y recomendadas son: Brainstorming o Tormenta de Ideas, diagrama de causa-efecto (también llamado Diagrama de Ishikawa o espina del pez), histogramas, gráficos de control, representaciones gráficas varias, diagrama de dispersión, estratificación, diagrama o gráfico de Pareto, hojas de toma de datos - hojas de inspección - hojas de verificación, diagrama de flujo, diagrama de Gantt, los 5 por qué?

Herramientas avanzadas de Gestión: Se caracterizan porque se utilizan por grupos de trabajo formados específicamente para la resolución de problemas. Disponen de elementos gráficos que facilitan la comprensión del problema:

Entre estas herramientas podemos citar: Diagrama de afinidades, diagrama de interrelaciones, diagrama de árbol, diagrama matricial, diagrama de decisiones de acción, entre otros.

Los enfoques para el uso de estas herramientas serán diferentes en una compañía manufacturera que en una de retail, financiera o de telecomunicaciones. Finalmente existe otra variedad de herramientas y soluciones probadas, tales como: manufactura esbelta (lean manufacturing) y Seis Sigma, Kaizen, Balanced Scorecard, Outsourcing, Business Process Management (BPM), reingeniería, etc.

2.2. GESTIÓN DE CALIDAD

a. Gestión de la Calidad

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta

regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe.

La calidad percibida por el cliente está condicionada por la forma en que la organización realiza todas las actividades que repercuten en el servicio que presta a sus clientes (la contratación, las compras o las subcontrataciones, el mantenimiento, el control del servicio, la documentación, la detección y corrección de fallos o incidencias a tiempo, la formación adecuada del personal,...).

Los hábitos y las necesidades de los clientes evolucionan en un escenario donde los cambios se producen cada vez con más rapidez, los competidores mejoran continuamente sus productos, los avances tecnológicos inducen productos sustitutivos. Todo ello, nos lleva a pensar que la diana satisfacer del cliente, que ya era difícil, se mueve cada vez más rápidamente (objetivo móvil).

Por esto, los sistemas de gestión de la calidad (SGC) están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Entre estos factores destacamos la visión del mercado y planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave del negocio y la medición, análisis y mejora continua.

Para dar credibilidad a su propósito de satisfacer las expectativas y requisitos del cliente, en el orden de importancia que éste les dé, la organización tiene que asegurar que cuenta con la voluntad decidida de la Dirección, con los recursos humanos y materiales suficientes y con un SGC estructurado.

La alta dirección, a través de su liderazgo y sus acciones, puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado y en el cual un SGC puede operar eficazmente.

Se han identificado ocho Principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la Dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos ocho principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales (que participan en el Comité Técnico responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas) y constituyen la base de las normas de SGC de la familia ISO 9000.

1. Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Compromiso del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque a procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque a la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7. Toma de decisiones basada en hechos

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

b. El Cliente

Es aquella persona que contrata o compra bienes o servicios.

La razón de ser de cualquier empresa es elaborar productos o prestar servicios para sus clientes actuales y potenciales, reportando esta actividad un beneficio económico para la organización.

Es importante señalar que existen de manera general dos tipos de clientes en una organización: los clientes internos, que son aquellos que pertenecen a la organización, y que por lo general reciben algún producto o servicio de otras áreas o departamentos para su uso y a su vez estos pudiesen luego ser proveedores de otro departamento o área. Y los clientes externos, los cuales son aquellos entes externos a la empresa que compran o contratan el producto o servicio final que ofrece la empresa.

El enfoque al cliente en la gestión de una empresa, implica:

- **Estudiar y analizar las necesidades y expectativas de los clientes.** En el momento de diseñar los productos y planificar su distribución es necesario conocer previamente lo que el cliente espera del mismo y de la propia empresa.
- **Asegurarse de que los objetivos de mejora de la empresa coinciden con las necesidades y expectativas de los clientes.** Las empresas para mantener su nivel de actividad deben mejorar constantemente los productos y servicios ofrecidos. Estas mejoras planificadas deben estar en línea con los gustos y deseos de los clientes.
- **Comunicar y hacer entender las necesidades y expectativas de los clientes a todo el personal de la organización.** Todas las personas de la empresa deben identificar como afecta su trabajo a la percepción que el cliente tiene de la empresa y de los productos y servicios ofertados.
- **Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre los resultados.** La empresa debe retroalimentarse con la información del grado de satisfacción percibido por sus clientes para poder planificar las mejoras en los productos y/o servicios.
- **Gestionar de forma sistemática las relaciones con los clientes.** La empresa debe reducir la variabilidad en la relación

con el cliente, desde la atención comercial como primer contacto hasta el servicio post-venta, si fuese necesario.

c. **Calidad del Servicio**⁶

Cada cliente es distinto y se requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio. La calidad del servicio brindado es evaluada por el cliente a través de cinco diferentes factores.

- Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

Los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.

- Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado.

Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa.

- Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

- Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si

⁶ Enfoque de Víctor Manuel Quijano Portilla. Gerente General en el Servicio al Cliente, S.C.

conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

- Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente, parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son: Facilidad de contacto, Comunicación, Gustos y necesidades.

d. Mejora de la Calidad en los servicios

En el mercado empresarial tan competitivo de hoy en día, los clientes tienen la posibilidad de buscar y encontrar los negocios que le ofrezcan el servicio de primera calidad que esperan. En este contexto económico, es importante enfocarse en proporcionar un servicio de alta calidad para atraer y conservar tus clientes. A continuación se expone tres simples pasos cómo mejorar la calidad del servicio en un negocio.

Para comenzar hay que analizar las fortalezas y debilidades del negocio en relación al servicio. Puede ser a través de evaluaciones de desempeño individual y grupal de los empleados. Es importante que los clientes y los empleados den su evaluación de la calidad del servicio.

Paso 1: Identificar las áreas del negocio que requieren mejoras de servicio (perfeccionar sus habilidades en la atención al cliente).

Paso 2: Diseñar un plan de acción, que contenga las expectativas de mejora y el tiempo necesario para alcanzar los objetivos.

Paso 3: Volver a evaluar periódicamente el progreso (mayores ingresos) del negocio en relación a las mejoras de la calidad del servicio.

2.3. GESTIÓN DE PROYECTOS⁷

Administrar los proyectos de cualquier orden tiene el propósito de solucionar una necesidad estratégica o un problema específico; los cuales deben estar identificados en el plan de operativo o estratégico de la organización.

a. ¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único.

- Temporal: tiene un comienzo y un final definidos. Al final se llega cuando se alcanzan los objetivos o cuando el proyecto se termina porque sus objetivos no serán alcanzados, o cuando la necesidad por el proyecto desapareció.
- Resultado único: aunque haya elementos repetitivos (actividades o entregables) el trabajo de cada proyecto es único. (Ejemplo: construcción de un edificio)

b. Grupos de Procesos de un Proyecto

Inicio: Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente, consiguiendo la autorización para comenzar el nuevo proyecto o fase de proyecto.

Planeamiento: Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para conseguir los objetivos propuestos.

Ejecución: Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan de administración del proyecto, para satisfacer las especificaciones del proyecto.

Monitoreo y Control: Procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y la performance del proyecto; identificar las áreas en las que se requieren cambios de plan; e iniciar los cambios correspondientes.

⁷ A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)-4th Edition

Cierre: Procesos realizados para finalizar las actividades de todos los grupos de procesos, para cerrar formalmente el proyecto o la fase.

c. Gestión de Proyecto

“Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para alcanzar sus requerimientos”.

Podemos decir que un proyecto es exitoso si el producto generado logra satisfacer o conformar:

- Los requerimientos identificados.
- A los grupos de interés con diferentes necesidades y expectativas.
- Las demandas concurrentes sobre: alcance, tiempo, costo, riesgos y calidad.

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como antecedente al desarrollo de este proyecto, GBANK a nivel internacional se encontraba en la búsqueda de estandarizar los modelos operativos de cobranzas en sus sedes principales de Latino America (México, Chile y Perú), a través de una alta inversión en Tecnología de Información (Finales 2009) y la implementación de un centro de excelencia a la gestión de cobranza.

SECOSA en octubre del 2009 se reestructuró alineando su estructura organizativa a las estrategias regionales. Así mismo, se priorizaron objetivos de efectividad en la cobranza y recuperación; así como en la optimización operativa y reducción de costos.

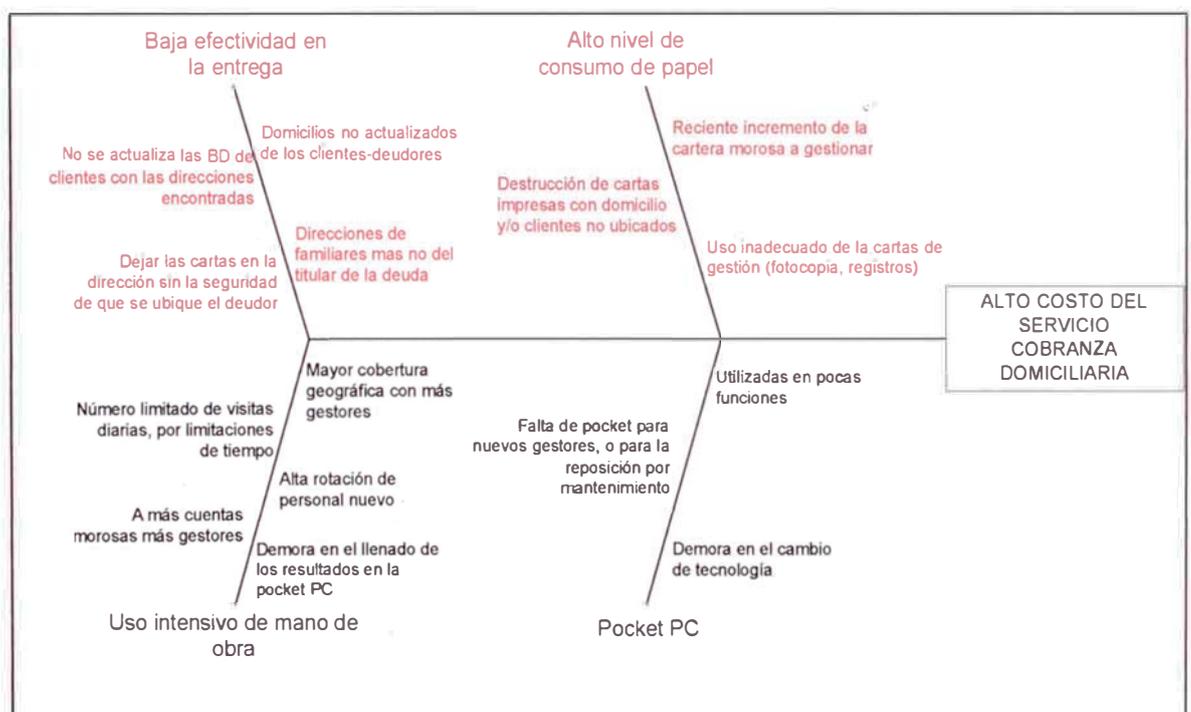
GBANK a nivel nacional esta explorando realizar benchmarking con empresas de cobranzas fuera del grupo que ofrecen menores costos de gestión por cuenta, sin descartar tercerizar parte de su cartera morosa a empresas de cobranza fuera del grupo. Existe la percepción de que el servicio brindado por SECOSA es caro.

A nivel operativo tanto BANK como FINANG constantemente carecen de los domicilios actuales de sus clientes-deudores, y dada la regulación existente, requerían de la firma del cliente para actualizar sus bases, y remitirlos a SECOSA para contribuir a la efectividad de la gestión de cobranza.

En este contexto se concluye lo siguiente:

- Las hojas para correspondencia de gestión son formato A4, lo que eleva el costo de la gestión por correspondencia. Los costos mensuales ascienden a US\$ 11,253 dólares americanos para cubrir la operatividad indicada. El costo de papel representa el 36 % del costo de una gestión por correspondencia. El gasto en courier representa el 39%.
- La efectividad es de 85% en promedio.

Cobranza Domiciliaria



- La carga por gestor domiciliario es de 35 cartas diarias en promedio, en formato A4, las cuales se entregan al cliente al momento de la visita en campo. En total se generan 540,000 cartas a clientes.
- El costo asociado es de 127,961 dólares americanos al año. La efectividad de entrega de cartas es del 50% en promedio.
- Cuando un cliente cambia su dirección el gestor domiciliario propone dicho cambio, pero esta actualización demográfica no se transfiere a la

plataforma de Bank, debido a que no se cumplen las condiciones legales exigidas.

Una de las causas raíces de la efectividad de la gestión de cobranza radica en la confiabilidad de la dirección de clientes brindada por el banco o financiera registrados en sus plataformas de gestión.

Otro aspecto común en las causas es el alto nivel de consumo de cartas de gestión.

No se utiliza los canales de cobranza para la captación de datos de clientes y su actualización formal en la BD del banco.

Si bien se observa otras causas raíces que contribuyen e el costo del servicio, estas son variables que están siendo atacados por planes generales de las áreas de Recursos Humanos y TI.

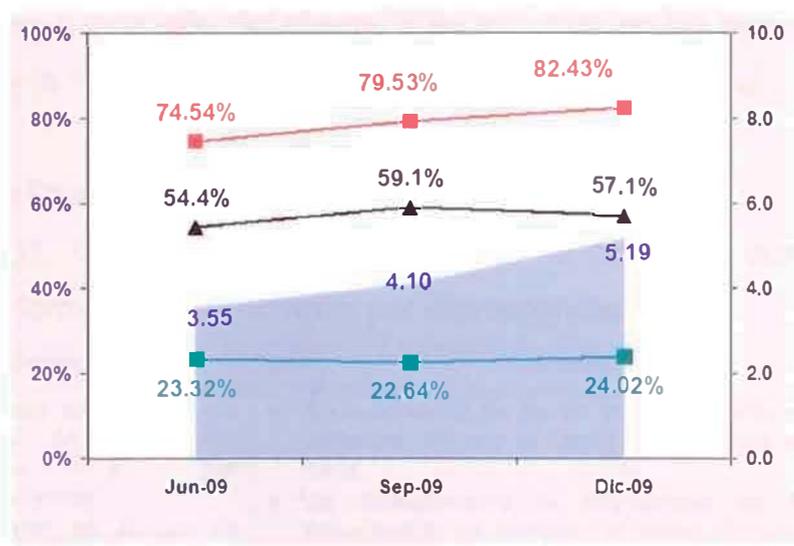
Así también se observa que la evolución de los indicadores de la gestión de cobranza mejora progresivamente, tanto por el servicio brindado para el banco como para la financiera, tal como se muestra en los siguientes cuadros:

Evolución de indicadores de Cobranza - BANK



CONTENCION: CARTERA QUE SE EVITA MIGRE AL SIGUIENTE TRAMO DE MORA
CONTACTOS: GESTIONES CON CONTACTO / GESTIONES REALIZADAS
INTENSIDAD: NUMERO DE GESTIONES POR CLIENTE
PROMESAS: COMPROMISOS DE PAGO / CONTACTOS

Evolución de indicadores de Cobranza - FINANG



Por lo tanto el problema a resolver será focalizado en: No se cuenta con la dirección actualizada de los deudores (a mayor tiempo de mora, menos confiable es la dirección brindada por la plataforma) lo cual hace que se realicen gastos en uso de papel para cartas de gestión, que no darán los resultados esperados.

3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Se plantearon dos posibles alternativas de solución.

a. Relación de Alternativas

Alternativa 1: Uso de cartas en blanco, en la cobranza domiciliaria y cambio de formato en la cobranza por correspondencia.

En la cobranza domiciliaria en lugar de llevar cartas con los datos del cliente y su deuda impresas; que cada gestor lleve cartas en blanco y lo completa en la visita cuando ubica al deudor. Ahorro estimado: US\$ 41,132 anual.

Alternativa 2: Cambio de formato de Carta de Gestión: Gestión Domiciliaria y Courier. Incorporando declaración jurada desglosable.

Cambiar el formato de la carta de gestión de A4 a A5, en la gestión domiciliaria (tramos 1, 2, 3, y 4) y por correspondencia. Incorporar en la

carta de gestión de domiciliaria una sección desglosable para que se capte la nueva dirección del cliente, y se actualice en las bases de datos del banco y la financiera. Ahorro estimado US\$ 88,000 anual.

b. Ventajas y Desventajas de las Alternativas

Alternativa 1: Uso de cartas en blanco, en la cobranza domiciliaria y cambio de formato en la cobranza por correspondencia

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Menor gasto en el consumo de papel en la gestión domiciliaria y por correspondencia. • Menor gasto en el uso de toner y tinta de impresora. • Reducción del uso de cartas de gestión para otros fines. 	<ul style="list-style-type: none"> • En la cobranza de campo obliga al gestor a transcribir los datos del cliente y su deuda cada vez que va a dejar una carta. • Se desaprovecha la oportunidad de formalizar la actualización de dirección al cliente ubicado. • Mayor consumo de lapiceros. • Alta probabilidad de reducir el número de visitas realizadas en el día, por demoras al escribir información del cliente y su deuda. • Crece el empleo de servicios de búsqueda de direcciones para deudores no ubicados.

Alternativa 2: Cambio de formato de Carta de Gestión: Gestión Domiciliaria y Courier. Incorporando declaración jurada desglosable.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Menor gasto en el consumo de papel en la gestión domiciliaria y por correspondencia. • Contribuye a la formalización de la actualización de direcciones de deudores (esto con el tiempo, debe mejorar la efectividad de la gestión de cobranza). • Mayor portabilidad de las cartas para la cobranza domiciliaria. • Reduce la carga de documentos del gestor para realizar as visitas diarias. • Reduce el uso inadecuado del papel para cartas de gestión. • Menor gasto en el uso de toner y tinta de impresora. • Permite reducir el empleo y costo de servicios de búsqueda de direcciones, con terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto en los usos y costumbre de los gestores de cobranza.

3.3. METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN

Para la elección de la alternativa de solución se eligió las siguientes perspectivas de evaluación

a. Evaluación Financiera (costos)

En este caso se estimará el presupuesto necesario para llevar a cabo cada una de las alternativas.

b. Evaluación de Criterios de Selección

En este caso se evaluarán las alternativas a través de una matriz de selección, con criterios preseleccionados de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa.

3.4. TOMA DE DECISIONES

a. Evaluación Financiera (costos)

Se presentan los costos en dólares para cada alternativa de solución.

En el siguiente cuadro se resumen los rubros a tener en cuenta para la evaluación económica.

COSTO (INVERSIÓN)	BENEFICIOS (AHORROS)
PERSONAL Personal interno	DIRECTOS (cuantificables) a) Disminución del consumo del papel para cartas de gestión. b) Reducción del Consumo de toner y tintas para impresoras.
EQUIPOS Ninguno	
MATERIALES Diseño de carta en formato A5	INDIRECTOS (no cuantificables) c) Reducción del consumo de papel de cartas en para otros usos. d) Formalización de las direcciones de los clientes en las bases del banco y la financiera.

Alternativa 1: Uso de cartas en blanco, en la cobranza domiciliaria y cambio de formato en la cobranza por correspondencia.

El tiempo estimado de implantación del proyecto es de 5 meses aproximadamente. Los costos para la implantación se detallan:

Costo	Importe en US\$
<u>Personal de Proyectos (5 meses)</u>	
Subgerente de Servicios de Soporte (Parcial) 40 h-h X US\$33.43 = US\$1337.2	7,337.2
Analista de Proyectos (1) (A medio tiempo) 500h-h X US\$12 US\$6,000.00	

<u>Personal de Sistemas</u> 40h-h X US\$40=US\$1600	1600
Materiales <u>Diseño de los formatos</u> (Cobranza por Correspondencia) Proveedor externo US\$400	400
Total	9337.2

Ahorros por efecto de la implementación del proyecto: Cobranza por Correspondencia

Análisis Mensual

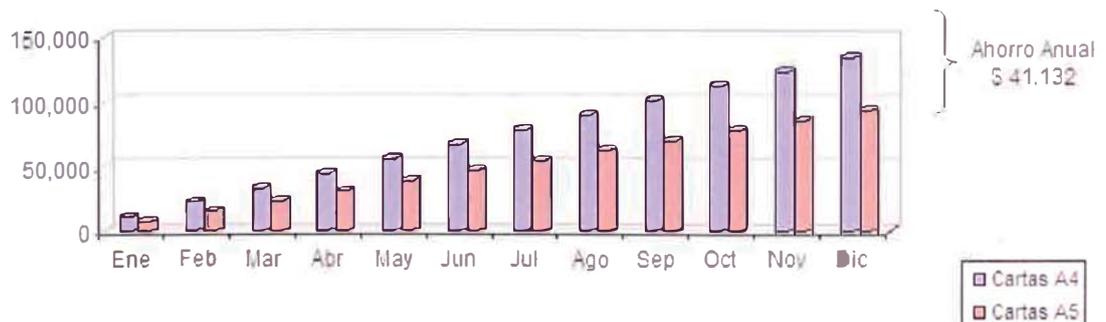
Consumo	193,120	Cartas a Clientes
---------	---------	-------------------

Costos Unitarios	A4 (*)	A5 (**)
Cartas	0.0202	0.0076
Sobres	0.03809	0.0329212

Carta Courier	Costo Mensual A4	Costo Mensual A5	Ahorro Mensual
Costo por Cartas	3,897	1,468	2,429
Costo por Sobres	7,356	6,358	998
Total	11,253	7,825	3428

Cartas a Clientes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ahorro total
Cartas A4	11,253	11,253	11,253	11,253	11,253	11,253	11,253	11,253	11,253	11,253	11,253	11,253	135,037
Cartas A5	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	7,825	93,905
Ahorro	3,428	3,428	3,428	3,428	3,428	3,428	3,428	3,428	3,428	3,428	3,428	3,428	41,132

Se espera lograr un ahorro de US\$ 41,000 en un año.



Alternativa 2: Cambio de formato de Carta de Gestión: Gestión Domiciliaria y Courier. Incorporando declaración jurada desglosable.

El tiempo estimado de implantación del proyecto es de 5 meses. Los costos para la implantación de esta alternativa se detallan a continuación:

Costo	Importe en US\$
<u>Personal de Proyectos</u> (5 meses)	
Subgerente de Servicios de Soporte (Parcial) 100 h-h X US\$33.43 = US\$3,343.00	9,343
Analista de Proyectos (1) (A medio tiempo) 500h-h X US\$12 US\$6,000.00	
<u>Personal de Soporte</u> (2) (2 meses) (tiempo parcial)	
220 h-h X US\$8 = US\$1,760.00	1760
<u>Personal de Sistemas</u>	
120h-h X US\$40=US\$4800.00	4800
Materiales	
<u>Diseño de los formatos</u> (Cobranza domiciliaria y por Correspondencia) Proveedor externo US\$600	600
Total	16,503

Ahorros por efecto de la implementación del proyecto: Cobranza Domiciliaria

Análisis Mensual (para los tramos 1, 2, 3 y 4)

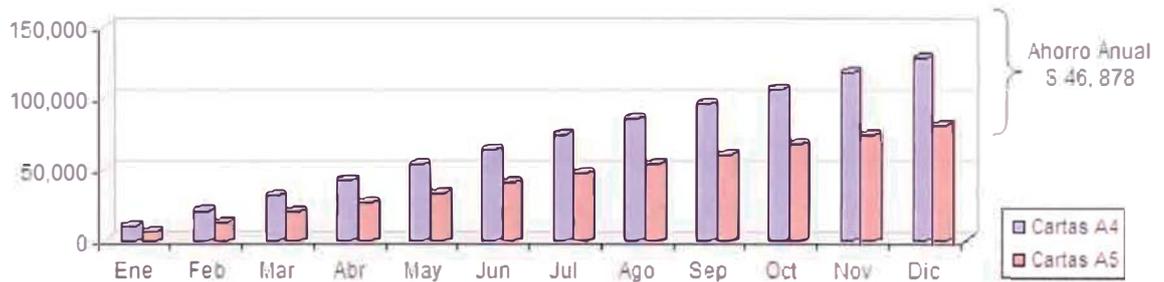
Consumo
538,557 Cartas a Clientes

Costos Unitarios	A4	A5
Cartas con desglosable	0.0198	0.0125

Carta Courier	Costo Mensual A4	Costo Mensual A5	Ahorro Mensual
Costo por Cartas	10,663	6,757	3,907

Cartas a Clientes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ahorro total
Cartas A4	10,663	10,663	10,663	10,663	10,663	10,663	10,663	10,663	10,663	10,663	10,663	10,663	127,961
Cartas A5	6,757	6,757	6,757	6,757	6,757	6,757	6,757	6,757	6,757	6,757	6,757	6,757	81,083
Ahorro	3,907	3,907	3,907	3,907	3,907	3,907	3,907	3,907	3,907	3,907	3,907	3,907	46,878

Se espera lograr un ahorro de US\$ 46,878 en un año.



b. Evaluación de Criterios de Selección

A continuación se muestra la evaluación por criterios conforme al cuadro adjunto.

Criterio	Peso	Alternativa 1		Alternativa 2	
		Puntaje (1-10)	Peso	Puntaje (1-10)	Peso
Alineamiento a los objetivos de la empresa	0.2	8	1.6	8	1.6
Impacto en Costo	0.2	8	1.6	9	1.8
Costo de Implementación	0.1	10	1	10	1
Tiempo de Implementación	0.1	10	1	10	1
Viabilidad	0.1	8	0.8	8	0.8
Alcance	0.1	5	0.5	8	0.8
Impacto en la gestión	0.2	4	0.8	9	1.8
			7.3		8.8

Valor Puntaje	
Muy Buena	8.1 - 10.0
Buena	6.1 - 8.0
Regular	4.1 - 6.0
Malo	2.1 - 4.0
Muy Malo	0.0 - 2.0

c. Alternativa Elegida

La evaluación de los beneficios de las alternativas; así como, la evaluación por criterios de la misma nos con llevan a que sea elegida la alternativa 2.

3.5. ESTRATEGIAS ADOPTADAS

Dado que el proyecto se formuló y evaluó su viabilidad preliminar, en conjunto con los responsables de las áreas que lo aplicarán y fue aprobada por la gerencia correspondiente, se procedió a la ejecución de acuerdo a las prácticas de gestión de proyectos de la empresa.

Para el desarrollo del proyecto se desarrollaron las siguientes fases:

- Fase 1: Kick off del proyecto, presentación a todos las jefaturas responsables de la implementación y apoya a la misma.
- Fase 2: Establecimiento del Cronograma de Trabajo y la asignación de responsables por cada etapa del proyecto.
- Fase 3: Preparaciones previas:
 - Diseño de Formatos
 - Selección de Proveedores y Arte Final
 - Parametrización de la plataforma de gestión de cobranza
 - Pruebas
 - Piloto
 - Distribución de Formatos
 - Puesta en Marcha
- Fase 4 Evaluación de Resultados e Impacto

a. Planificación del Proyecto

El sponsor del proyecto es la Gerencia General.

Dado que el proyecto es interfuncional (inter áreas), se asignó la misma a la Gerencia de Servicios de Soporte, para su desarrollo en la unidad de Proyectos Especiales.

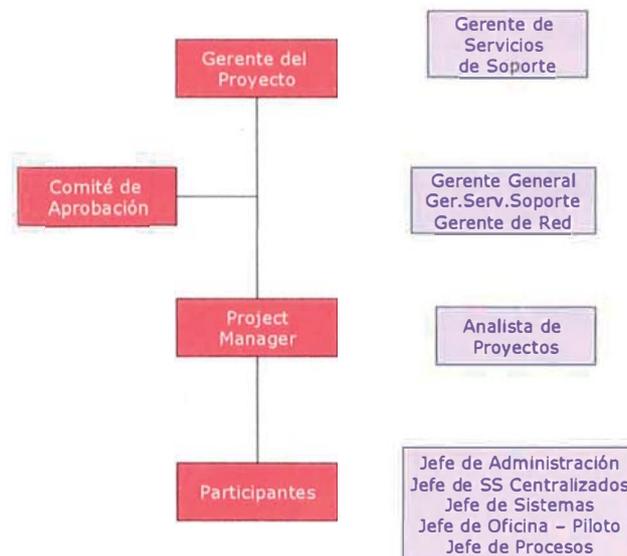
Los avances del proyecto se informan mensualmente en el comité de Gerencia, así como, los inconvenientes presentados y cómo se

resolvieron los mismos. Quincenalmente se reúnen los miembros del proyecto para reportar avances y presentar soluciones a los contingencias presentadas. Se conformó un Comité de Aprobación, conformado por la Gerencia de Red más la Gerencia de Servicios de Soporte, y algunas jefaturas, para la aprobación de los avances del proyecto.

Se contó con la participación en el proyecto de las unidades:

- Gerencia de Red: Son los que utilizarán las cartas de gestión en el nuevo formato. Implementación del Piloto. Puesta en Marcha.
- Gerencia de Servicios de Soporte: Para las siguientes funciones:
 - Selección de Proveedores
 - Compras: Cotización, y adquisición de nuevos formatos
 - Distribución de nuevos formatos, a las oficinas a nivel nacional
 - Coordinación con el área de sistemas de GBANK para la adecuación y parametrización de la plataforma con el nuevo formato.
 - Servicios Centralizados: Aplicación de los nuevos formatos para la gestión de cobranza por correspondencia.
 - Gerenciamiento del Proyecto.

La estructura de la organización del proyecto es el siguiente:



Funciones:

- Gerente del Proyecto: Realizar intervenciones claves buscando hacer evidente la importancia del proyecto. Aprueba los entregables del proyecto
Identifica y asigna los colaboradores que brindarán información para el proyecto. Facilita los recursos.
- Comité de Aprobación: Revisión y aprobación final de los resultados.
- Project Manager: Planificar y Controlar las actividades del Proyecto. Propiciar que los Participantes cumplan sus respectivos Roles y Responsabilidades bajo los criterios de calidad esperados.
- Participantes: Construye los entregables del proyecto. Realizan las actividades definidas para el desarrollo del proyecto.

Cronograma de Actividades

0	CAMBIO DE FORMATO DE CARTAS DE GESTIÓN CAMPO / COURIER DE A4 A A5			05/01/2010	30/05/2010	
1	Presentación de Iniciativa a Sistemas	SRL/ CMZ	1	05/01/2010	05/01/2010	5%
2	Diseño de formatos					10%
3	Modelo de Declaración Jurada	JCM	1	02/02/2010	03/02/2010	
4	Aprobación de Declaración de Cambio de domicilio	LEGAL SBP	1	04/02/2010	05/02/2010	
5	Diseño de carta en A5	JCG	3	06/02/2010	09/02/2010	
6	Aprobación de Diseño de Carta	REL, SRL	1	10/02/2010	11/02/2010	
7	Selección de Proveedor y Arte Final					15%
8	Cotización de proveedores	GRA	13	29/01/2010	11/02/2010	
9	Selección de proveedor	SRL/ CMZ	3	12/02/2010	15/02/2010	
10	Diseño de Arte para cada modelo de carta	JCG	4	15/02/2010	19/02/2010	
11	Ajustes a los diseños	JCG	3	22/02/2010	25/02/2010	
12	Recepción de formatos	GRA	0	08/03/2010	08/03/2010	
13	Parametrización Plataforma de Cobranza					15%
14	Parametrización de cartas de gestión domiciliaria	SIST SBP	9	03/03/2010	12/03/2010	
15	Parametrización de cartas por correspondencia	SIST SBP	4	15/03/2010	19/03/2010	
16	Pruebas					20%
17	Pruebas de impresión domiciliaria - Sistemas BANK	SIST SBP	4	15/03/2010	19/03/2010	
18	Pruebas de impresión por Correspondencia - xerox	SIST SBP	4	22/03/2010	26/03/2010	
19	Piloto en oficina					15%
20	Pre Piloto: Introducción de carta modelo en la gestión	ADA	5	22/02/2010	23/02/2010	
21	Gestión con cartas A5. Oficina Higuera	SRL	11	09/03/2010	20/03/2010	
22	Distribución de Nuevos formatos					10%
23	Lima	GRA	1	22/03/2010	23/03/2010	
24	Provincia	GRA	5	24/03/2010	26/03/2010	
25	Courier	GRA	1	26/04/2010	26/04/2010	
26	Puesta en marcha					5%
27	Pase a producción Plataforma - Domiciliaria	SIST SBP	1	01/04/2010	01/04/2010	
28	Pase a producción Plataforma - Por correspondencia	SIST SBP	1	03/04/2010	03/04/2010	
29	Monitoreo					5%
30	Monitoreo de estabilización	SIST SBP	22	04/04/2010	30/05/2010	

b. Desarrollo e Implementación

Diseño de Formato: Para la cobranza por correspondencia se definió que el diseño de los formatos sean similares son contenido y se distribuya su contenido en el tamaño A5. Para la cobranza domiciliaria se estableció crear una sección para la declaración jurada del cliente-deudor, que sirva para la actualización de datos en los sistemas con sustento legal.

Los formatos fueron aprobados por comité y con la participación de los Jefes Regionales y algunos Jefes de Oficinas.

Selección de Proveedores y Arte Final: Esta fase liderada por la jefatura de Administración se desarrolló con proveedores vigentes de los servicios requeridos. El arte final fue aprobado por la Gerencia de Red y la Gerencia General.

Parametrización de la Plataforma de Cobranza (ICS) - Pruebas: Liderado por la Jefatura de Sistema, se hizo el requerimiento a GBANK, de acuerdo a sus procedimientos internos. Las pruebas se realizaron con el Project manager así como con jefes de oficinas seleccionados para este fin.

Piloto en oficinas: Se seleccionaron dos oficinas para la cobranza domiciliaria y la unidad de gestión por correspondencia.

Distribución de nuevos formatos: Se recogen los remanentes de cartas de gestión tamaño A4 y se distribuyen las de tamaño A5 a nivel nacional, mediante el servicio de abastecimiento del proveedor.

Puesta en Marcha: Fecha de corte a partir del cual se inicia el uso a nivel nacional del nuevo formato de carta de gestión.

Monitoreo: Se ha determinado hacer seguimiento a la estabilización del nuevo formato.

CAPITULO IV

ANÁLISIS BENEFICIO COSTO

En el presente capítulo destacaremos los beneficios logrados en relación a los gastos o inversión realizada.

Es importante aclarar que el proyecto inició su puesta en marcha después de agotar los stocks de cartas de gestión A4 en las oficinas (abril-2010) a nivel nacional. El alcance del proyecto cubría los tramos 1, 2, 3, y 4 en la cobranza domiciliaria, sin embargo, para minimizar el impacto en los usos y costumbres de los gestores, se determinó hacer el cambio inicialmente en los meses de abril, mayo y junio para los tramos 1 y 2 (T1: 1 a 30 días de mora; T2: 31 a 60 días de mora), luego a partir de julio se implementó los tramos 3 y 4.

En la cobranza por correspondencia, se implementó para toda la cartera que es gestionada por este canal, desde abril del 2010.

4.1. SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

A continuación se expondrá la valoración de los beneficios, ya que ha generado el ahorro directo, así como los beneficios intangibles del mismo.

a. Beneficios Tangibles

Reducción de Costos Operativos

El ahorro de costos operativos se ha calculado en base al a reducción de costos debido al cambio de las cartas de gestión de formato A4 a A5.

El costo mensual con A4 era de: US\$ 10,663 más 11,253 (cobranza por correspondencia y domiciliaria respectivamente), en total US\$ 21,916; mientras que el gasto real promedio en los tres primeros meses fue de US\$ 4,610 y 6,075 (cobranza por correspondencia y domiciliaria respectivamente) y en total US\$ 9,685, reduciéndose el gasto en 56% el gasto en hojas.

Reducción del consumo de tintas y toner

Se demostró en los primeros 4 meses del cambio que la renovación de toner para impresora laser de las oficinas se ha reducido a 4 meses, en lugar de 3 como era con el formato A4. Se espera una reducción del costo anual de US\$ 1299.9.

b. Beneficios Intangibles

- Reducción del consumo de las cartas en oficinas: Dado el nuevo tamaño del formato de la carta son sólo utilizables para la gestión de cobranza.
- Se cuenta con un medio legalmente aceptado para la formalización de las nuevas direcciones de los deudores en las bases de datos del banco y la financiera.
- Reducir la carga de cartas, manipulada por el gestor de cobranza, durante su desplazamiento en la visita a los clientes-deudores, para su mayor comodidad.
- Conocimiento real de las necesidades de hojas para fotocopiado y/u otros fines en cada oficina a nivel nacional.
- Reducción de los costos operativos de gestión de cobranza de las oficinas.
- Proyecto reconocido por la dirección de GBANK, en el mejor aprovechamiento de los recursos.
- Se permitió mejorar otros aspectos no relacionados con la optimización de costos, pero que sí tienen impacto en los resultados de gestión, tales como:

- i. Establecimiento de acuerdos de nivel de servicio y penalidades con los proveedores de servicios courier, por su impacto en la efectividad del proceso.
- ii. Carencia de objetivos de optimización de costos, como parte de la evaluación del desempeño de las personas responsables de la cobranza por correspondencia.
- iii. Moderación en el creciente uso de servicio de búsqueda de direcciones, con terceros, que impliquen gasto para la empresa.
- iv. Estar preparados para atención de campañas no planificadas, a un costo menor.

4.2. EVALUACIÓN ECONÓMICA - FINANCIERO

a. Estimación de Costos

A precios actualizados con proveedores del grupo empresarial, para emplear el poder de negociación del grupo.

Cobranza por Correspondencia (Análisis mensual)

Consumo
193,120

Cartas a Clientes

Costos Unitarios	A4	A5
Cartas	0.0202	0.0076
Sobres	0.03809	0.0268

Carta Courier	US\$ Costo Mensual A4	US\$ Costo Mensual A5	Ahorro Mensual
Costo por Cartas	3,897	1,468	2,429
Costo por Sobres	7,356	5,176	2,180
Total	11,253	6,643	4610

Cartas a Clientes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ahorro total
Cartas A4	11,253	11,253	11,253	11,253	11,253	11,253	11,253	11,253	11,253	11,253	11,253	11,253	135,037
Cartas A5	6,643	6,643	6,643	6,643	6,643	6,643	6,643	6,643	6,643	6,643	6,643	6,643	79,720
Ahorro	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	55,317

Cobranza Domiciliaria (Análisis Mensual)

Consumo	
538,557	Cartas a Clientes

Costos Unitarios	A4	A5
Cartas con desglosable	0.0198	0.0113

Carta Courier	Costo Mensual A4	Costo Mensual A5	Ahorro Mensual
Costo por Cartas	10,663	6,070	4,593

Cartas a Clientes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ahorro total
Cartas A4	10,663	10,663	10,663	10,663	10,663	10,663	10,663	10,663	10,663	10,663	10,663	10,663	127,956
Cartas A5	6,070	6,070	6,070	6,070	6,070	6,070	6,070	6,070	6,070	6,070	6,070	6,070	72,834
Ahorro	4,593	4,593	4,593	4,593	4,593	4,593	4,593	4,593	4,593	4,593	4,593	4,593	55,122

Teniendo en cuenta que no se utilizó el nuevo formato A5 para los tramos 3 y 4 en los meses de Abril. Mayo y Junio. Se estima un ahorro total de US\$ 103,687 dólares.

Domiciliaria + Correspondencia	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Ahorro total
Cartas A5 C/Desglos	2,343	2,343	2,343	4,593	4,593	4,593	4,593	4,593	4,593	4,593	4,593	4,593	48,368
Cartas Correspond.	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	55,319
Ahorro	6,953	6,952	6,952	9,203	9,203	9,203	9,203	9,203	9,203	9,203	9,203	9,203	103,687

Adicionalmente el costo unitario de una gestión de cobranza courier ha pasado de US\$ 0.16 a US\$ 0.12 bajando en 25%.

4.3. RESULTADO DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

En la aplicación real de esta solución se lograron los siguientes resultados en ahorros:

Domiciliaria + Correspondencia	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Ahorro total
Cartas A5 C/Desglos	3,885	3,855	3,816	3,816	4,175	4,175	4,593	4,593	4,593	4,593	4,593	4,593	51,282
Cartas Correspond.	4,402	4,232	3,818	4,820	4,450	4,597	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	4,610	53,979
Ahorro	8,287	8,087	7,634	8,636	8,625	8,772	9,203	9,203	9,203	9,203	9,203	9,203	105,261

Dado que se cuenta con datos sólo hasta setiembre del 2010, se proyecta los ahorros en los siguientes meses hasta cumplir el año estimado.

A setiembre del 2010 se ha logrado un ahorro de 50,000 dólares,

4.4. ANÁLISIS ESPECÍFICO DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

Alcance: Desde la aceptación del proyecto se realizaron ajustes a la implementación del mismo, ya que el mayor temor residía en impactar sobre los indicadores de morosidad y contención de la cartera gestionada.

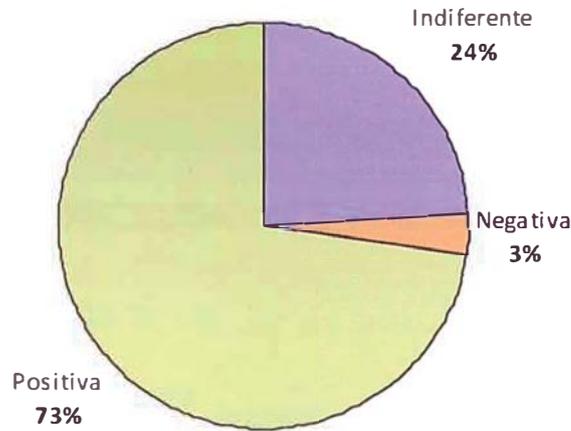
Es así que el uso de los formatos A5 en la cobranza domiciliaria se desplaza su inicio para los tramos 3 y 4 hasta julio, en lugar de abril, como se tenía proyectado.

Plazos: Teniendo en cuenta que el ciclo de operaciones del negocio empieza en Octubre de cada año y el proyecto fue aprobado en noviembre del 2010. El impactar en la gestión y dado que los preparativos de las celebraciones de navidad y año nuevo no permitieron programar su inicio en DIC2009.

Costos, Los costos de hacer operativo este proyecto, son mínimos ya que se empleó los recursos e infraestructura existente; así también el personal involucrado en este proyecto ya formaba parte de los costos fijos de la empresa.

Riesgo: El mayor riesgo para a organización es el impacto de el cambio de formato en los resultados de gestión de cobranza, sin embargo se realizaron monitoreos periódicos de los indicadores de contención y encuestas para medir la percepción de los gestores de cobranza domiciliaria sobre la aceptación en el cliente.

Apreciación General



Calidad: La incorporación de la declaración jurada es un valor apreciado por GBANK, ya que con un documento de actualización domiciliaria de sus clientes permite actualizar sus bases de datos. Fue necesario capacitar a los gestores en el llenado de este formulario, y hacer un seguimiento muy estrecho para que se cumpla con el uso del mismo para la actualización de datos.

Comunicaciones: Fueron adecuados y funcionaron perfectamente los mecanismos de comunicación los cuales permitieron reducir cualquier riesgo asociado al proyecto así como mantener el ánimo del los miembros del equipo, a pesar de las disconformidades iniciales de los usuarios de las cartas de gestión.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- La implementación de este cambio de formato, ha superado paradigmas de muchos años, a un pensamiento de que el tamaño causa el impacto, y en lugar de brindar soluciones a un cliente, la carta expresaba intención de castigo por el descuido o desinterés del cliente para el pago de su compromiso.
- El cambio de formato, ha demostrado que en la gestión domiciliaria los resultados se logran por el valor que aporta el Gestor de Cobranza, quien va hacia la búsqueda de los deudores y con una estrategia específica que le brinda posibles soluciones al cliente-deudor para evitar que caiga o pase a un mayor tramo de deuda.
- El cambio de formato de uno de los medios empleados para la gestión de cobranza domiciliaria, que es la carta de cobranza, ha representado un cambio de a nivel de costos directos, así como la agilización del ciclo de la operación optimizando indirectamente las actividades de soporte en la generación de las cartas.
- Con la implementación de la declaración jurada en el nuevo formato de la carta de gestión, se inició el proceso de actualización de direcciones de los clientes-deudores del banco y la financiera, que finalmente repercutirá en la gestión de cobranza minimizando los tiempos de búsqueda de clientes y haciendo más efectiva la misma.
- Es muy importante y una buena práctica en la gestión de servicios con proveedores externos, establecer acuerdos de nivel de servicio (ANS),

que nos permitan monitorear la calidad y controlar la efectividad de los servicios del proveedor, ya que, como en el caso de la cobranza por correspondencia, la falta de estos ANS con los proveedores puede impactar negativamente en los resultados.

- Una gestión organizada y ordenada de proyectos, en donde cada participante conoce su responsabilidad, entregable comprometido y fecha de entrega, entre otros datos, permitió el éxito del mismo.
- El enfoque de procesos, permitió analizar y determinar que el inicio de una efectiva gestión de cobranzas requiere conocer el dato correcto y actualizado de la dirección del cliente-deudor.
- Para llegar a las causas raíces del problema el uso de la herramienta de gestión de calidad “Espina de Pescado” permitió la identificación de las causas a mitigar o eliminar con acciones específicas.
- El apoyo de la alta dirección para el desarrollo e implementación de esta oportunidad de mejora, ha sido el factor de éxito, por tratarse de cambio de paradigmas en el personal.

RECOMENDACIONES:

- El análisis de causa-efecto, ha permitido identificar oportunidades de mejora que tendrán impacto en los costos operativos de la gestión de cobranza domiciliaria y por correspondencia. Estas no se deben perder. Se deberá asignar a la unidad competente para su análisis y desarrollo.
- Monitorear permanentemente la efectividad en la gestión de la cobranza general y el impacto del cambio efectuado en el formato de “Carta de Cobranza”.
- Establecer en los acuerdos de nivel de servicio con las empresas de courrier penalidades por el incumplimiento de la efectividad esperada de su gestión, las cuales impactan en la gestión de cobranza.
- Monitorear el uso y consumo de cartas de gestión en las sucursales de provincias.
- Establecer metas de actualización de dirección de clientes morosos, como parte de los resultados del Gestor de Cobranza.
- Continuar con el monitoreo del ahorro frente al incremento de la cartera morosa.
- Concientizar al deudor en el riesgo financiero por la demora o falta en el pago de sus deudas crediticias, como parte de la comunicación en las cartas de gestión de cobranza.

GLOSARIO DE TERMINOS

Banco

Empresa dedicada a operaciones de carácter financiero, que capta recursos del público, concede préstamos y realiza inversiones por cuenta propia. Se caracteriza por la generación de dinero a través de sus operaciones crediticias. (Fuente: Diccionario Financiero – Defensor del Cliente Financiero OCT2008).

Clientes-Deudores

Personas naturales o jurídicas que tienen una o más obligaciones bajo la responsabilidad de la empresa de Cobranza. Estas personas son clientes del banco o la financiera y han sido derivados a la empresa de cobranza para su gestión. (Fuente: Diccionario Financiero – Defensor del Cliente Financiero OCT2008).

Carta de Gestión de Cobranza

Documento de gestión (carta) dirigido al deudor de una cuenta, donde se le brinda información relacionada a su deuda el tipo de producto (préstamo) bancario o financiero, el tiempo de su mora, el importe total a pagar (sumada los portes, penalidades por mora, comisión de cobranza, etc.) y otros datos de su interés”. (Fuente: Glosario de Términos – SECOSA 2010).

Cancelación

Acción de saldar, liquidar, pagar o liberar una deuda u otra obligación. (Fuente: Diccionario Financiero – Defensor del Cliente Financiero OCT2008).

Mora

“Demora: Lapso de tiempo que pasa después de la fecha pactada para el cumplimiento de una obligación sin que esta se cumpla. Una demora en una obligación, sea del ámbito que sea, suele acarrear responsabilidades civiles o un pago de intereses. Este pago se denomina “intereses moratorios”. Asimismo puede generar comisiones adicionales (pago tardío, comisión de cobranza, etc.)”. (Fuente: Diccionario Financiero – Defensor del Cliente Financiero OCT2008).

Oficina de Cobranzas

Centro que presta el servicio de cobranzas y mediante el cual es posible agrupar a los gestores (gestores de cobranzas). (Fuente: Diccionario Financiero – Defensor del Cliente Financiero OCT2008).

Plazo

Tiempo que media entre la fecha de inicio y la fecha de vencimiento de una obligación. (Fuente: Diccionario Financiero – Defensor del Cliente Financiero OCT2008).

Riesgo crediticio

Riego de que el deudor o la contraparte de un contrato financiero no cumpla con las condiciones del contrato.

BIBLIOGRAFIA

- Diccionario Financiero – Defensor del Cliente Financiero OCT2008
- Glosario de Términos – SECOSA 2010
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)-4th Edition
- Curso: Gestión por Procesos, Ing. Luis Lujan. Marzo – Abril 2011.
- NTP ISO: 9000:2001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario.
- "Calidad en el servicio... cuando la actitud no es suficiente", primera edición, Autor: Víctor Manuel Quijano Portilla. Mexico.
- Blogs y paginas web:
 - http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
 - <http://www.iat.es/excelencia/html/subidas/descarga/guiagestionprocesos.pdf>
 - <http://www.miempresapropia.com/2009/%C2%BFcuales-son-los-tipos-de-cobranzas-de-documentarias/>
 - <http://www.cmseventos.com/es>