

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**APLICACIÓN DEL CICLO DE DEMING PARA LA MEJORA DE  
LA GESTIÓN DE COBRANZAS DE LA BANCA MINORISTA DE  
UNA ENTIDAD FINANCIERA**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO DE SISTEMAS**

**PRESENTADO POR**

**LOURDES MILAGROS LINGÁN ROQUE**

**2014**

### Dedicatoria

A mis padres Raúl y Susana, que son mi motor y el impulso para mejorar cada día, a cada uno de mis hermanos que son un ejemplo distinto a seguir y que me ayudan con sus consejos a afrontar y a vencer cada obstáculo que se me presenta.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	- 6 -
1. PENSAMIENTO SISTÉMICO .....	- 8 -
1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL.....	- 8 -
1.1.1 ORGANIZACIÓN.....	- 8 -
1.1.2 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.....	- 10 -
1.1.3 CLIENTES.....	- 11 -
1.1.4 PROVEEDORES.....	- 11 -
1.1.5 PROCESOS .....	- 13 -
1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	- 13 -
1.2.1 ANÁLISIS INTERNO .....	- 13 -
1.2.2 ANÁLISIS EXTERNO.....	- 14 -
1.2.3 MATRÍZ FODA.....	- 15 -
2. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO .....	- 17 -
2.1 BUENAS PRÁCTICAS .....	- 17 -
2.2 ESAMA.....	- 19 -
2.2.1 PRODUCTIVIDAD COMERCIAL .....	- 21 -
2.2.2 CONSULTORÍA COMERCIAL.....	- 21 -
2.2.3 ENTRENAMIENTO COMERCIAL TRANSFORMACIONAL ....	- 22 -
2.2.4 CONSULTORÍA EN RRHH DE ÁREAS COMERCIALES.....	- 22 -
2.3 CICLO DE DEMING .....	- 23 -
2.4 ORACLE.....	- 25 -
2.5 REPORTING SERVICES .....	- 27 -
3. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	- 28 -
3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	- 28 -
3.2 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	- 31 -
3.3 SELECCIÓN DE ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.....	- 31 -
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	- 44 -
CONCLUSIONES.....	- 48 -
RECOMENDACIONES.....	- 49 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 50 -
ANEXOS.....	- 51 -

## RESÚMEN EJECUTIVO

El presente informe tiene como objetivo mostrar la implementación de una metodología estándar basada en buenas prácticas para la mejora de la gestión de cobranzas de una entidad financiera.

En la entidad financiera se necesitaba optimizar la gestión realizada por el área de cobranzas, ya que se buscaba incrementar la efectividad (montos recuperados por cliente moroso respecto a su deuda vencida), para ello se decidió contratar a una consultora española llamada Esama para que implante una metodología que logre mejorar ello, la consultora basó su solución en la metodología del ciclo de Deming y en mejores prácticas obtenidas producto de su experiencia, trabajó de la mano con un equipo interno del banco involucrándolos en la solución para que el Know How quede en el banco luego de que ellos implantaran la metodología y terminaran el monitoreo acordado, establecieron cuatro fases para solucionar el problema: Business scanner, donde se buscó entender la situación actual y ubicar los puntos débiles existentes, luego de esto se da la fase de diseño, aquí se integró la metodología a usar con los procesos propios del área de cobranzas, se procedió luego con la fase de implementación, que consistió en difundir la metodología desarrollada, por último se terminó con la fase de seguimiento que consistió en realizar monitoreo, luego de haber implantado la metodología, acá en Perú y posteriormente a remoto desde España.

Después de haber desarrollado esta solución se logró aumentar los montos de recupero, es decir, los clientes comenzaron a pagar sus deudas, lo que produjo un aumento en la efectividad.

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

Entidad Bancaria

Mejores prácticas

Deming

Efectividad

Provisiones

Cobranzas

Oracle

## INTRODUCCIÓN

Para cualquier banco, el área de cobranzas es de suma importancia ya que de acuerdo al funcionamiento de esta área es que se puede medir la evolución de cómo se está recuperando lo que se ha prestado. Por ello es necesario que la entidad financiera tome acciones para poder mantener de una manera óptima la secuencia de procesos y actividades que se realizan dentro de esta área.

Un indicador de vital importancia para los bancos son las provisiones, las provisiones son una especie de “colchón” que tienen los bancos por la deuda total del cliente que se encuentra en mora, por lo tanto se tiene que buscar lograr disminuir este indicador, ya que esto le permite mayor rotación de su dinero.

A finales de año del 2012 en la entidad financiera que se presenta en este informe, se triplicó el valor de este indicador respecto al año anterior, lo que alertó al Banco para poder tomar acciones que mejoren los resultados con respecto a ello. Directamente al resultado de las provisiones se encuentra la efectividad mostrada por el área de cobranzas (ya que la efectividad son los montos recuperados por cliente moroso respecto a su deuda vencida), es por ello que siempre se busca mejorar este indicador.

Este problema se puede abordar usando una metodología estándar y tomando mejores prácticas comerciales que permitan obtener mejores resultados en la efectividad de la gestión cobranza.

El presente trabajo nos muestra el Capítulo I, que engloba el diagnóstico funcional y estratégico de la empresa para un mayor conocimiento de ella, en el Capítulo II se describen los conceptos necesarios que ayudarán a comprender el problema a tratar, en el Capítulo III se detalla el problema, las

alternativas que nos ayudarán a solucionarla y la descripción de la solución elegida, por último en el capítulo IV se muestra el análisis de resultados de la solución planteada.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PENSAMIENTO SISTÉMICO**

#### **1.1 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL**

##### **1.1.1 ORGANIZACIÓN**

El Banco de Crédito del Perú (BCP) es un banco peruano creado por un grupo de comerciantes italianos en 1889 como Banco Italiano.

Inició sus actividades el 9 de abril de 1889, adoptando una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro. En 1941, la familia Romero, propietaria de varias haciendas, adquiere el banco y el 1 de febrero de 1942, se acordó sustituir la antigua denominación social, por la de Banco de Crédito del Perú.

En la actualidad, el banco está controlado por la familia Romero, siendo Dionisio Romero Paoletti su presidente, mientras que el actual gerente es Walter Bayly Llona.

Así, este Banco Italiano, el banco más antiguo todavía existente en el país, cerró sus labores después de haber obtenido los más altos resultados de la entonces pequeña banca. Con el propósito de conseguir un mayor peso internacional, el banco decidió instalar sucursales en Nassau (Bahamas) y en Nueva York (Estados Unidos), hecho que lo convirtió en el único banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo. La expansión de sus actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central. Con ese fin se construyó entre 1989 y 1990



un edificio de 30,000 m<sup>2</sup>, aproximadamente, en el distrito de La Molina en Lima. Luego, con el objetivo de mejorar sus servicios, el banco estableció la Red Nacional de Teleproceso, que a fines de 1988 conectaba casi todas las oficinas del país con el computador central de Lima; asimismo, creó la Cuenta Corriente y Libreta de Ahorro Nacional, e instaló una extensa red de cajeros automáticos.

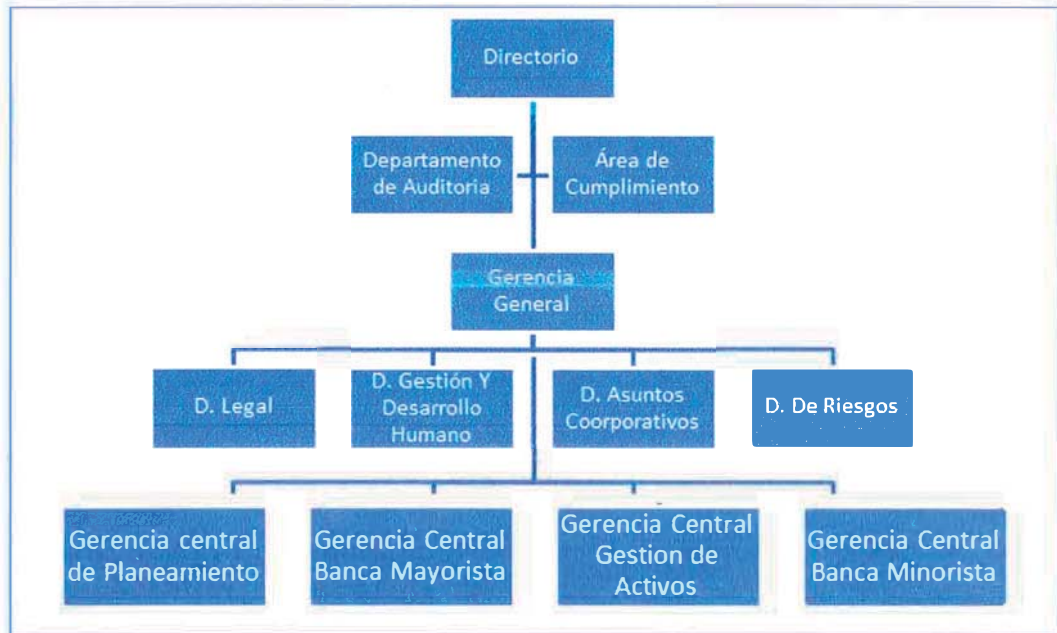
En 1994, el banco adquirió el Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia. Un año más tarde, con el fin de brindar una atención aún más especializada, creó Credifondo, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos; al año siguiente estableció Credileasing, empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero.

Durante el transcurso de la década, la oficina de representación en Santiago de Chile desarrolló una interesante actividad, dado el notable incremento de los capitales chilenos invertidos en empresas peruanas. La recuperación de los jóvenes talentos que emigraron entre 1970 y 1990 al extranjero, fue otro aspecto importante de esa década. Esos profesionales, sólidamente formados en centros académicos y empresas importantes de los Estados Unidos y Europa, han contribuido a confirmar la imagen que siempre tuvo el BCP: un Banco antiguo con espíritu siempre moderno.

En la actualidad, la institución cuenta con 326 oficinas, 876 cajeros automáticos ATM, 1.800 agentes BCP y 14.311 empleados; y bancos corresponsales en todo el mundo.

**ORGANIGRAMA GENERAL:** Se puede observar en la figura 1 que actualmente el BCP cuenta con cuatro gerencias: De Planeamiento, Banca Mayorista, Banca Minorista y de Gestión de Activos.

Figura 1. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

### 1.1.2 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

En BCP ofrece productos y servicios según Banca Minorista (Personas y Pequeños empresarios) y Banca Mayorista (Empresas e Instituciones):

**a. Personas:**

Cuentas para Ahorrar, Cuentas para Operar en oficinas, Cuentas para recibir tu sueldo, Tarjetas de crédito y débito, Créditos Personales, Créditos Hipotecarios, Seguros, Envíos y transferencias de dinero, Servicios diversos, Inversiones.

**b. Pequeños empresarios:**

Financiamiento, Tarjetas de débito y crédito, Servicios de recaudación, Envíos y transferencias de dinero, Seguros, Servicios de pago, Servicios de información, Canales de atención VíaBCP, Inversiones.

**c. Empresas:**

Servicios de Recaudación, Servicios de Pago, Servicios de Información, Servicios de Manejo de Liquidez, Tarjetas de crédito y débito, Comercio Exterior, Ahorros y Depósitos a Plazos, Cambios y Derivados Financieros, Inversiones.

**d. Instituciones:**

Servicios de Recaudación, Servicio de Manejo de Liquidez, Servicios de Pago, Servicios de Información, Servicios de Gestión de Activos, Ahorros, Depósitos, Plazos e Inversión, Financiamiento, Financiamiento Indirecto, Tarjetas de crédito.

**1.1.3 CLIENTES**

El BCP se convierte en una organización que crece al ritmo de las necesidades de sus clientes. Luego de un fuerte crecimiento de nuestros puntos de acceso a través de canales innovadores y más eficientes en el 2007, nuestro objetivo futuro es tener la mayor y mejor red de acceso para nuestros clientes, a través de todos los canales, tradicionales y alternativos, a nuestro alcance. En el BCP, se agrupa a los clientes en dos grandes bancas:

La Banca Minorista Atiende a más de 2.1 millones de clientes, está conformada por personas naturales, personas naturales con negocios y personas jurídicas con niveles de ventas menores a US\$ 1.5 millones al año.

La Banca Mayorista Atiende a más de 7,500 clientes, está conformada por personas jurídicas con niveles de ventas mayores o iguales a US\$ 1.5 millones anuales. La Banca Minorista está compuesta por cinco segmentos de clientes: negocios, pequeña empresa, exclusiva, pago de haberes y consumo; mientras que la Banca Mayorista está compuesta por la Banca Corporativa y la Banca Empresa.

**1.1.4 PROVEEDORES**

Durante el 2007, los 20 mayores proveedores del BCP facturaron 41% del total de compras. Cada unidad negociadora lleva a cabo reuniones periódicas con sus proveedores estratégicos, con el fin de obtener feedback

y discutir aquellos aspectos en los que, tanto el banco como el proveedor, podrían mejorar.

Nuestras principales unidades que realizan compras (unidades negociadoras) de acuerdo a su especialidad y valores de facturación son:

División de Sistemas.

Área de Administración Centralizada.

División de Marketing.

Área de Procesos Centrales.

El Área de Administración Centralizada es la encargada de brindar servicios especializados, en forma directa (logística, seguridad, gestión de proveedores y usuarios, pago de proveedores, administración de inmuebles) y/o a través de terceros (ingeniería y mantenimiento, expedición, archivo y seguros patrimoniales). El objetivo del área es brindar los servicios con un nivel de calidad, que permita mejorar constantemente nuestros estándares y al mejor costo posible.

El Área de Administración Centralizada está compuesta por los siguientes servicios y departamentos:

Servicio de Logística.

Servicio de Seguridad.

Servicio de Ingeniería (tercerizado).

Servicio de Expedición (tercerizado).

Servicio de Archivo Central (tercerizado).

Servicio de Gestión de Proveedores y Usuarios.

Departamento Administrativo de Compras.

Departamento Administración de Inmuebles.

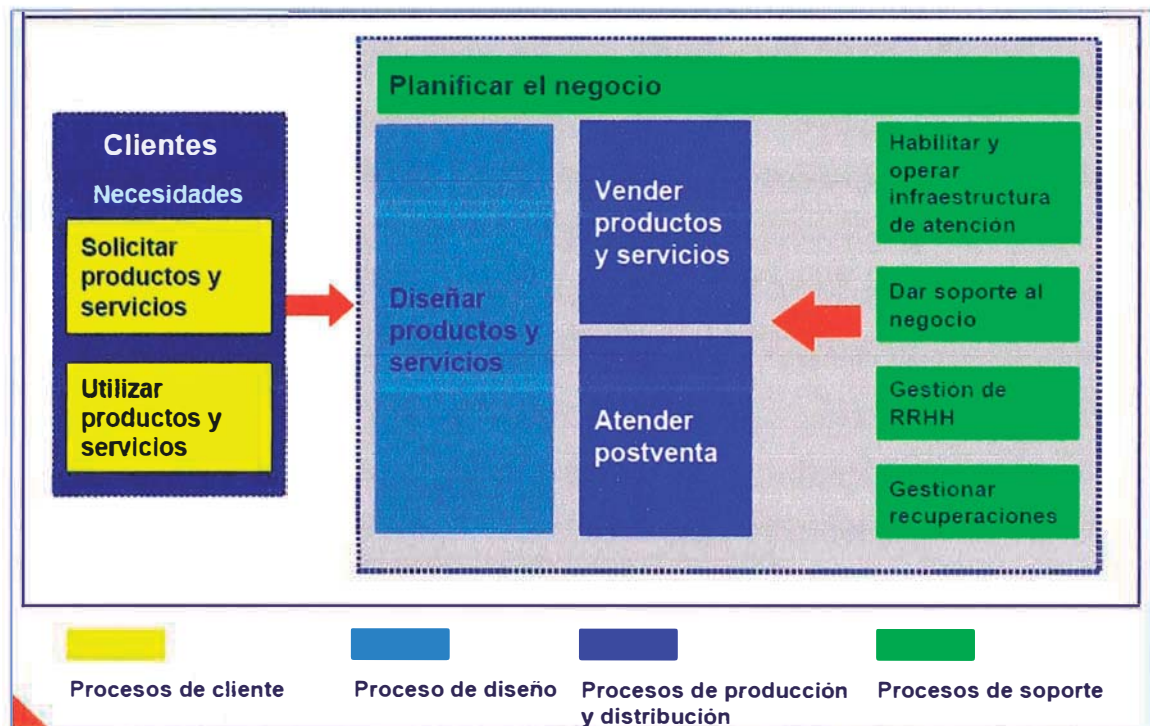
Departamento de Venta de Inmuebles.

En lo que se refiere a la política de compras, el objetivo del BCP es realizar una gestión de manera eficiente, para optimizar los recursos y alcanzar los mayores estándares de calidad al mejor precio del mercado.

### 1.1.5 PROCESOS

En el BCP se pueden distinguir cuatro procesos importantes: del cliente, de diseño, de soporte y de producción-distribución (Ver figura 2).

Figura 2. Procesos del Negocio del BCP



Fuente: Presentación BCP 2013

## 1.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 1.2.1 ANÁLISIS INTERNO

#### *VISIÓN*

Ser un banco simple, transaccional, rentable y con personal altamente capacitado y motivado.

## *MISIÓN*

Servir al cliente con dedicación, ganas de ayudarlo y haciéndolo especial, que sienta que es importante para nosotros, ofreciendo un servicio bancario rápido y sencillo.

## *OBJETIVOS ESTRATÉGICOS*

- ✓ Mejorar los indicadores de calidad de Banco.
- ✓ Implementar un mayor uso de canales electrónicos e incrementar bancarización en los sectores de mayor potencial.
- ✓ Buscar el crecimiento de los negocios a través de una mayor bancarización, una moderna administración de riesgos y un mayor control de los gastos operativos.
- ✓ Alinear las iniciativas de mejoras de las distintas unidades.
- ✓ Definir responsabilidades y responsables que garanticen que los procesos se mantengan en constante revisión.

### 1.2.2 ANÁLISIS EXTERNO

#### *FORTALEZAS*

- ✓ Liderazgo en el sistema bancario peruano.
- ✓ Sólida base de capital.
- ✓ Plana Gerencial profesional y experimentada.

#### *OPORTUNIDADES*

- ✓ Expansión de servicios a través del uso intensivo de los canales de distribución y venta cruzada de productos.
- ✓ Bajos niveles de intermediación financiera.
- ✓ Potenciación de los ingresos no financieros.

#### *DEBILIDADES*

- ✓ Riesgo devaluatorio asociado al nivel de dolarización de la cartera.

- ✓ Descalce de corto plazo, aunque mitigado con instrumentos financieros líquidos.

#### *AMENAZAS*

- ✓ Mayor competencia entre bancos grandes.
- ✓ Potencial incremento en la mora por riesgo de sobreendeudamiento.

#### 1.2.3 MATRÍZ FODA

Se puede observar en la Figura 3, el detalle de la Matriz FODA.



Figura 3. Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>Factores internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1. Liderazgo en el sistema bancario peruano.</p> <p>F2. Sólida base de capital.</p> <p>F3. Cuenta con aplicaciones y herramientas de Business Intelligence de última generación.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1. Riesgo devaluatorio asociado al nivel de dolarización de la cartera.</p> <p>D2. Descalce de corto plazo, aunque mitigado con instrumentos financieros líquidos.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1. Expansión de servicios a través del uso intensivo de los canales de distribución y venta cruzada de productos.</p> <p>O2. Bajos niveles de intermediación financiera.</p> <p>O3. Potenciación de los ingresos no financieros.</p>	<p>1. Inaugurar un mayor número de oficinas a fin de duplicar los ingresos. (F2,O1)</p> <p>2. Impulsar la bancarización llegando a los lugares más remotos del país. (F1, O2)</p>	<p>1. Lograr que las colocaciones e inversiones se den en moneda nacional. (O2, D1)</p> <p>2. Expandir sus canales de distribución como el Agente BCP a fin de lograr un mayor ingreso líquido. (O1, D1)</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1. Mayor competencia entre bancos grandes.</p> <p>A2. Potencial incremento en la mora por riesgo de sobreendeudamiento.</p>	<p>1. Mantener un nivel adecuado de provisiones para mitigar riesgos. (F2, A2)</p> <p>3. Incrementar la capacidad analítica basada en la información para lograr ventajas competitivas. (F3, A1) DA</p>	<p>1. Impulsar las alianzas con las compañías líderes del sistema financiero de la región. (A1, D2)</p> <p>2. Desarrollo y uso de las TI a través de outsourcing con IBM. (A1)</p>

Fuente: Presentación Banca Minorista BCP



## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO**

#### **2.1 BUENAS PRÁCTICAS**

En general el concepto de “buenas prácticas” se refiere a toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto.

El concepto de buenas prácticas se utiliza en una amplia variedad de contextos para referirse a las formas óptimas de ejecutar un proceso, que pueden servir de modelo para otras organizaciones. Las buenas prácticas sistematizadas, permiten aprender de las experiencias y aprendizajes de otros, y aplicarlos de manera más amplia y/o en otros contextos. Pueden promover nuevas ideas o sugerir adaptaciones y proporcionar una orientación sobre la manera más efectiva de visibilizar los diversos impactos de una intervención en las comunidades.

La búsqueda de buenas prácticas se relaciona directamente con los actuales planteamientos sobre los criterios de calidad y eficiencia de las intervenciones sociales, que abarcan no sólo la gestión y los procedimientos, sino fundamentalmente la satisfacción de las necesidades de las personas afectadas y la superación de su problemática.

Diversas instituciones han desarrollado este concepto de identificación, selección y en algunos casos distinción con premios de buenas prácticas en contextos y con perspectivas muy diferentes: inclusión social, perspectiva de género, trabajo con jóvenes, urbanismo social, superación de conflictos, etc. Y cada una de estas propuestas utiliza perspectivas y criterios diferentes para la identificación y selección de las buenas prácticas. Haciendo una sistematización de los criterios comunes a todas las evaluaciones revisadas, podríamos decir que una buena práctica sería un programa, proyecto o intervención que tiene al menos algunas de las siguientes características:

- Responden a una necesidad identificada, son fruto de una evaluación cuidadosa de alguna característica en una población definida que se hace necesario modificar y mejorar y por tanto tiene objetivo definido, relevante y realista.
- Desarrollan estrategias basadas en la evidencia, y son innovadoras en su aplicación, demostrando capacidad de cuestionamiento y creatividad.
- Las estrategias y las acciones parten de unos principios y valores básicos y responden a una visión o perspectiva definida del problema que atiende.
- Los recursos humanos que implementan la iniciativa están calificados y especializados.
- Proponen un sistema riguroso de seguimiento a los procesos y los resultados de las acciones emprendidas a la vez que permiten la retroalimentación y reorientación de las acciones.
- Cuentan con una amplia base de participación, sobre todo de los beneficiarios, pero también de la comunidad, con alianzas interinstitucionales fuertes.
- Puede probar una mejora sustantiva de la situación que le dio origen; incorpora estrategias de sostenibilidad de la iniciativa, propiciando su institucionalización.

- Sistematiza los procesos y resultados.
- Propicia de alguna manera la replicación de la experiencia.

Es bastante frecuente que existan barreras o dificultades para la detección y transferencia de buenas prácticas entre organizaciones. Estos problemas pueden deberse al desconocimiento, a la falta de sistematización del saber, a la desconfianza en la información o simplemente a la consideración de que estas transferencias carecen de utilidad. Para vencer estos prejuicios u obstáculos, es necesario contar con un vocabulario común y coherente para todos, que permita expresar y compartir los procesos experimentados. Pero, fundamentalmente, las prácticas tienen que poder demostrarse; es necesario que se reúna la información en formatos adecuados, comparables y transferibles de manera de facilitar su utilización.

De ahí se deriva la preocupación por establecer criterios comunes para la detección y selección de buenas prácticas, así como también de homologar los formatos de presentación de las experiencias que se quiere compartir.

## **2.2 ESAMA**

ESAMA es una firma internacional de servicios profesionales especializada en Consultoría, Entrenamiento y Productividad Comercial.

Tiene más de 20 años de experiencia en el diagnóstico, diseño e implementación de proyectos en empresas líderes, con el objetivo de ayudarlas a mejorar sus resultados comerciales. Cuenta con un amplio conocimiento de “mejores prácticas comerciales” y benchmarks de mercado, aplicados exitosamente en más de 650 clientes alrededor del mundo, además de profesionales experimentados y expertos con un enfoque práctico en la búsqueda de oportunidades de mejora, diseño de soluciones y captura de resultados.

Utiliza soluciones, metodologías, programas, know-how y herramientas propias y estándares, adaptables a los distintos objetivos, situaciones y culturas de cada empresa, que ha logrado el 96% de satisfacción de sus clientes. Cuenta con experiencia en más de 20 sectores, con proyectos realizados en 18 países, incluido Perú.

La función de Esama consiste en ayudar a las empresas a incrementar sus resultados comerciales, mejorando los procesos de venta, retención, fidelización y rentabilización de clientes. Ayuda a mejorar la productividad en ventas con el fin de cambiar tendencias de manera rápida y sostenible en el tiempo. Diagnostica, diseña e implementa proyectos y soluciones a medida, para superar los límites de los resultados comerciales de los clientes. Pone énfasis en generar un proceso de cambio integral y sostenible en todos los niveles de la estructura comercial, consolidando nuevas formas de hacer las cosas con el fin de mejorar la productividad. No solo define lo que hay que hacer para mejorar los resultados con la estructura actual, sino que trabaja conjuntamente con los clientes hasta que eso suceda.

ESAMA cuenta con un equipo de profesionales provenientes de distintas disciplinas, especialistas en consultoría, productividad y además entrenamiento comercial. Está conformado por consultores expertos y certificados, quienes tienen una sólida experiencia en terreno en empresas de diferentes problemáticas y rubros.

Las soluciones de ESAMA (Figura 4) son concebidas para mejorar los resultados comerciales de las organizaciones, diseña soluciones innovadoras, exclusivas y de propio copyright para resolver las diferentes problemáticas de cada industria, que impactan directamente en la mejora de los resultados comerciales.

Su familia de soluciones comprende:

### 2.2.1 PRODUCTIVIDAD COMERCIAL

ESAMA propone análisis, diagnóstico, diseño e implementación de mejoras en las estrategias, estructuras, metas, incentivos, procesos, metodologías, herramientas, competencias, recursos y tecnologías, necesarias para la optimización de los resultados comerciales de las organizaciones.

Para ello, ESAMA ha desarrollado las siguientes soluciones de productividad comercial:

**Business Scanner:** Es una herramienta utilizada para la detección de áreas de oportunidades de mejora en la gestión comercial, determinación del potencial económico de crecimiento y propuesta del plan de mejora para capturar el valor detectado.

**Business Impacto:** Es una solución pensada para incrementar la productividad de ventas. Busca incrementar la captación de nuevos clientes y desarrollar y rentabilizar la cartera de clientes, aumentando el crossselling y up selling. Business Impacto tiene la finalidad de optimizar y potenciar el proceso comercial para aumentar la productividad de ventas de toda la estructura comercial, tanto en los canales comerciales directos (propios) como en los indirectos.

**Business Revolución del Servicio:** Es una solución concebida para mejorar la calidad de atención, con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes y la tasa de retención. Busca generar experiencias memorables de servicio y atención, alineando a todo el personal de la empresa en el desafío de fascinar, sorprender y deleitar al cliente en cada momento de contacto.

### 2.2.2 CONSULTORÍA COMERCIAL

Estas soluciones apuntan a optimizar la estrategia y ejecución comercial con el fin de mejorar los indicadores de los resultados de captación, retención y rentabilización de clientes (Ver Figura 4).

Las soluciones son a medida, a partir de la demanda y desafíos que plantean los clientes con el fin de optimizar algún aspecto puntual del Negocio. Para ello, cuentan con un staff de consultores certificados en las metodologías de gestión comercial de ESAMA, quienes han participado en cientos de proyectos ligados a procesos de mejora de áreas comerciales.

### 2.2.3 ENTRENAMIENTO COMERCIAL TRANSFORMACIONAL

Los programas y sistemas de entrenamiento con lo que cuentan han sido diseñados para que los equipos comerciales sepan, quieran y puedan hacer correctamente lo correcto.

Se entrena con innovadores programas y procesos formativos, desarrollados exclusivamente por ESAMA para facilitar la ejecución comercial y han sido diseñados en función del estudio de las mejores prácticas y las más novedosas actualizaciones conceptuales y didácticas.

Cuentan con distintas metodologías de entrenamiento comercial, ideadas con el objetivo de obtener cambios concretos en los conocimientos, habilidades y actitudes de los individuos.

### 2.2.4 CONSULTORÍA EN RRHH DE ÁREAS COMERCIALES

Las soluciones de Consultoría en RRHH para Áreas Comerciales tienen como fin acompañar a la organización a llevar adelante las estrategias y ejecutar con efectividad los planes de mejora de productividad, por medio del desempeño eficiente de las personas.

En ESAMA las soluciones de Consultoría en RRHH tienen como finalidad optimizar el engranaje de La Máquina de Hacer Negocios en la efectividad de los individuos de áreas comerciales. Se integra las mejores prácticas de recursos humanos en áreas comerciales y la experiencia en las problemáticas comerciales para garantizar los resultados de productividad.

Las soluciones comprenden la definición de los perfiles y competencias para el área comercial, el proceso de selección e inducción, entrenamiento, acciones de desarrollo y coaching, evaluaciones de desempeño, sistemas de objetivos y de incentivos, gestión del cambio y reducción de la rotación como así también otros aspectos de mejora relacionados con la gestión de personas que se detecten.

Además cuenta con una Unidad de Productividad en Tecnología enfocada en brindar soluciones para situaciones específicas del área de tecnología de la información en empresas corporativas.

Figura 4. Familia de soluciones ESAMA



Fuente: Pagina Web Esama ([www.esama.com](http://www.esama.com))

### 2.3 CICLO DE DEMING

El ciclo o círculo de DEMING se constituye como una de las principales herramientas para lograr la mejora continua en las organizaciones o empresas que desean aplicar la excelencia en sistemas de calidad. El conocido Ciclo Deming o también se le denomina el ciclo PHVA que quiere decir según las iniciales (planear, hacer, verificar y actuar). Señalar que este ciclo fue desarrollado por Walter Shewhart, el cual fue pionero dando origen al concepto tan conocido hoy en día, a pesar de ello, los Japoneses fueron

los que lo dieron a conocer al mundo, los cuales lo nombraron así en honor al Dr. William Edwards Deming.

Figura 5. Etapas del ciclo de Deming



Fuente: Pagina Web Esama ([www.esama.com](http://www.esama.com))

### 2.3.1 PLANIFICAR

La dirección, sobre la base de las mediciones, datos e información que posee, planifica los cambios. A grandes rasgos, en el ciclo PDCA de mejora continua, esta planificación deberá comprender:

- Identificar los objetivos que constituyen el objeto de la mejora.
- Determinar los métodos, recursos y organización para alcanzarlos.
- Definir los indicadores que permitirán establecer el punto de partida y cuantificar los objetivos.

De la planificación deben surgir metas, objetivos claros y específicos, y esto por dos razones:

- Cuanto más precisamente definido está lo que se pretende alcanzar, mayor es la probabilidad de lograrlo.
- Los progresos sólo se pueden medir con relación a unos objetivos previamente planteados y cuantificados.



### **2.3.2 HACER**

Lo planificado se lleva a efecto.

### **2.3.3 VERIFICAR**

Se evalúan los resultados reales conseguidos y se comparan con los objetivos establecidos en la planificación. La clave de la verificación está en haber determinado, con anterioridad, indicadores para la medición de los objetivos.

### **2.3.4 MEJORAR**

Puede definirse como obtener un grado de rendimiento superior al anterior. Una vez cotejados los objetivos previstos con los resultados reales, si se alcanzó lo planificado, los cambios son sistematizados y documentados, es decir, normalizados. En caso de no haberse logrado los objetivos del plan, se analizan las causas de las desviaciones y se generan las acciones que permitan eliminar las causas-raíz de esos errores.

El ciclo PDCA de mejora continua se incorpora al modo habitual de trabajar en la organización, a su propia cultura, siendo asumida como un valor fundamental. Ha de constituir un estilo de gestión cuya principal característica es que no finaliza nunca. Y, más aún, un estilo de pensar y de actuar. Empezar acciones puntuales, destinadas a subsanar determinados problemas, por muy efectivas que éstas pudieran ser, no es suficiente.

## **2.4 ORACLE**

El manejador de Base de datos ORACLE, surgió a final de los años 70 y principio de los años 80. George Koch y su equipo de tropas de asalto de técnicos fue el primero en desembarcar en el terreno de Oracle en 1982, durante un proceso de evaluación de sistema de gestión de base de datos para una importante aplicación comercial que George estaba diseñando y construyendo. Cuando terminó, la evaluación fue descrita en Computer

World como el estudio más severo de SGBD que se había hecho nunca. El estudio fue tan riguroso con los vendedores cuyos productos había estudiado George, que la prensa hizo eco de sus palabras en lugares tan distantes como Nueva Zelanda y en publicaciones muy alejadas del campo como el Christian Sciencia Monitor.

Oracle conocida entonces como Relational Software, tenía poco más de 25 empleados en aquel tiempo y solo unos pocos clientes importantes. Sin embargo, cuando se completó el estudio, Oracle fue declarada vencedora. George afirmó que el SGBD Oracle era técnicamente el mejor producto del mercado. Estas declaraciones fueron hecha en una época en la que muy poca gente conocía el significado del término "Relacional", y los que lo conocían (o creían conocerlo) no tenían muchas cosas favorables que decir de él.

La compañía de Oracle Corporation estaba trabajando entonces para perfeccionar su joven producto, para comprender los tipos de características y funcionalidad que podría hacerlo útil y productivo en el mundo de los negocios. El esfuerzo contribuyó a su refinamiento. Oracle es básicamente una herramienta cliente/servidor para la gestión de Bases de Datos. Es un producto vendido a nivel mundial, aunque la gran potencia que tiene y su elevado precio hacen que sólo se vea en empresas muy grandes y multinacionales, por norma general. En el desarrollo de páginas Web pasa lo mismo: como es un sistema muy caro no está tan extendido como otras bases de datos, por ejemplo, Access, MySQL, SQL Server, etc.

Oracle se basa en la tecnología cliente/servidor, pues bien, para su utilización primero sería necesaria la instalación de la herramienta servidor y posteriormente se ataca a la base de datos desde otros equipos con herramientas de desarrollo como Oracle Designe y Oracle Developer, que son las herramientas básicas de programación sobre Oracle.

## **2.5 REPORTING SERVICES**

SQL Server Reporting Services dispone de una gama completa de herramientas y servicios listos para usar que ayudan a crear, implementar y administrar informes para la organización, así como de características de programación que le permitirán extender y personalizar la funcionalidad de los informes.

Reporting Services es una plataforma de informes basada en servidor que proporciona la funcionalidad completa de generación de informes para una gran variedad de orígenes de datos. Reporting Services incluye un conjunto completo de herramientas para que se cree, administre y entregue informes, y las API (Interfaz de programación de aplicaciones) que permiten a los desarrolladores integrar o ampliar el procesamiento de datos e informes en aplicaciones personalizadas. Las herramientas de Reporting Services funcionan en el entorno de Microsoft Visual Studio y están totalmente integradas con las herramientas y componentes de SQL Server.

Con Reporting Services, puede crear informes interactivos, tabulares, gráficos o de forma libre a partir de orígenes de datos relacionales, multidimensionales o basados en XML. Los informes pueden incluir visualización de datos avanzada, como diagramas, mapas y minigráficos. Puede publicar informes, programar el procesamiento de los informes o acceder a informes a petición. Puede elegir entre varios formatos de visualización, exportar informes a otras aplicaciones, como Microsoft Excel, y suscribirse a los informes publicados. Los informes creados se pueden ver mediante una conexión basada en web o como parte de una aplicación de Microsoft Windows o un sitio de SharePoint.

## CAPÍTULO III

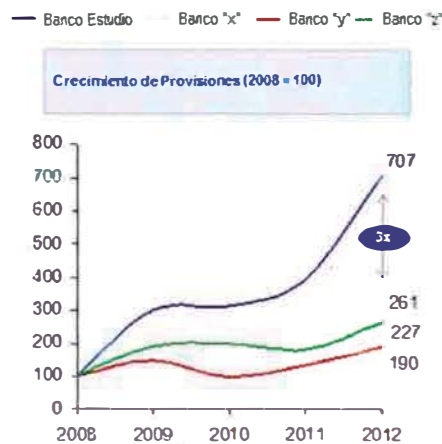
### 3. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

#### 3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

##### DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años la cartera de cobranzas creció más de lo esperado, es decir el banco creció debido a que se atrajo más clientes, pero junto con ello como es de esperarse creció la cantidad de clientes morosos en cobranzas, el banco cuando realizó el análisis mensual de siempre, verificó que la provisión (especie de “Colchón” que debe tener cada banco por cada cliente en mora) en vez de disminuir se siguió incrementado y peor aún a elevados niveles respecto a la competencia, se puede observar en la Figura 5, como aumentó la provisión de 100 (US\$ Millones) en el 2008 se incrementó hasta 707 (US\$ Millones) a fines del 2012.

Figura 5. Variación de la provisión del Banco Periodo 2008-2012



Fuente: Presentación Gerencia de Cobranzas Banca Minorista

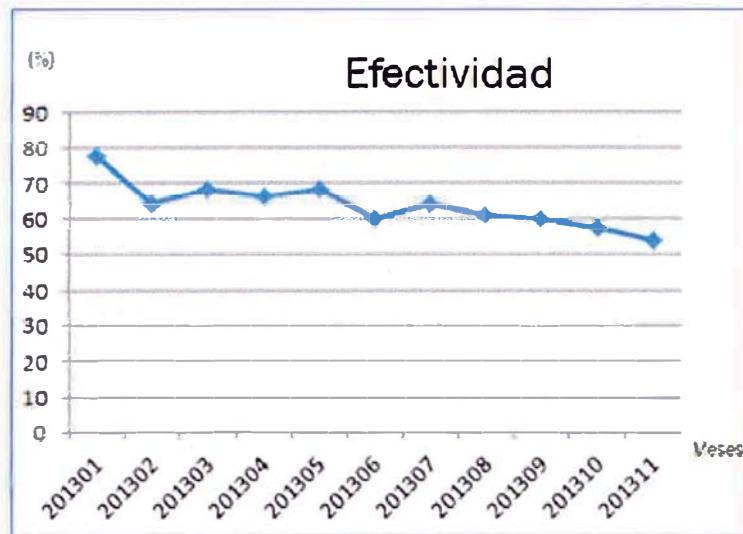
Las provisiones se proyectan que crezca según crezca también la cartera de clientes, pero no en demasía, según el gráfico se puede observar que incluso, los demás bancos se encuentran mucho mejor ubicados que esta financiera, si un banco quiere mantener su liderazgo debe mantener este nivel de provisión lo más bajo posible.

Este indicador está relacionado directamente con los pagos realizados por el cliente, es decir si un cliente al día no paga entra en mora y aumentaría la provisión debido a este nuevo cliente moroso, de igual manera si un cliente moroso no paga debido a los intereses se incrementa su deuda y por lo tanto aumentaría la provisión, esto se refleja en la efectividad de cobranzas, puesto que la efectividad son los montos recuperados del cliente respecto a su deuda vencida.

Frente a este problema, en cobranzas se realizaron continuas reuniones de gerencia y como resultado se tomaron acciones en la Unidad de estrategias de cobranzas a través de un mayor énfasis en las estrategias que se planteaban, es decir se idearon y se construyeron nuevas estrategias de segmentación, nuevas estrategias de canales, continuos pilotos, etc. pero los resultados no mostraban mejora o en su defecto mostraban una mínima.

En el siguiente gráfico (Figura 6) se puede observar como la eficiencia continuó cayendo pese a los esfuerzos que se realizaron para aumentarla.

Figura 6. Variación de la efectividad Periodo Enero-Noviembre 2013



Fuente: Presentación de la unidad de Gestión de la información del área de Cobranzas Banca Minorista

Después de constantes reuniones la gerencia observó que con las nuevas estrategias o con las antiguas no se tenían los resultados anteriormente obtenidos, además observaron que: el personal de estrategias no había cambiado, los aplicativos usados en el área no habían cambiado, los procesos que se realizaban no habían cambiado, lo único que cambió fue el aumento de la cartera y por lo tanto el contrato de más gestores para que abarque esta cartera en aumento, debido a esto, se concluía entonces que era en la parte operativa, en la gestión de cobranzas propiamente dicha donde se estaban dando los problemas, pues la efectividad (Montos obtenidos de los clientes morosos respecto a su deuda vencida) no había aumentado tras las estrategias que se habían adoptado.

#### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo aumentar la efectividad de recupero de cobranzas según el aumento de la cartera de clientes morosos?

### **3.2 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

**Alternativa 1:** Implementar una metodología estándar del mercado, para que mejore la gestión actual en cobranzas.

Ventajas:

Solo se tendría que implantar directamente en la financiera, sin necesidad de un desarrollo de esta metodología, pues ya existe.

Desventajas

Los costos que trae el hecho de contratar a una empresa que implante esta metodología en la financiera.

**Alternativa 2:** Desarrollar una metodología ad hoc para que se pueda Implementar las mejoras que se deben dar en la gestión de cobranzas.

Ventajas:

Como sería una metodología propia del banco, se tendría como una ventaja el conocimiento exacto del funcionamiento del área del banco.

Desventajas

Se tendría que desarrollar primero la metodología, ya que no existe, para luego recién implementarla.

### **3.3 SELECCIÓN DE ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN**

#### **3.3.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN:**

Se han definido los siguientes criterios de selección dentro del problema a seleccionar:

- Experiencia del tema.
- Costos.
- Tiempo.
- Aprendizaje.

- Cumplimiento de Objetivos.

A continuación, la explicación en detalle de cada uno de los criterios señalados:

**Experiencia en el tema:** Importante factor para poder abordar el problema, puesto que son los conocimientos que se tiene respecto al negocio.

**Costo:** Este factor se refiere a todos los costos en los cuales se incurrirá para obtener la solución, tales como costos de personal, costos de la herramienta de desarrollo, costos de desarrollo del software, costos de Mantenimiento, entre otros.

**Tiempo:** Mediante éste factor se mide el tiempo que se tardará en obtener los resultados.

**Aprendizaje:** Consiste en cuan fácil será para el personal aprender a adoptar las técnicas o herramientas seleccionadas en la solución del problema.

**Cumplimiento de Objetivos:** Indica el grado de cumplimiento del objetivo en los procesos de desarrollo.

### 3.3.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN:

En esta sección se describe la matriz de evaluación realizada para las dos alternativas planteadas (Figura 7), esta evaluación se basó en juicio de expertos.



Figura 7. Matriz de Evaluación

			<b>Alternativa 1</b>		<b>Alternativa 2</b>	
			Implementar una metodología estándar		Desarrollar una metodología Ad hoc	
<b>Nro.</b>	<b>Criterios de selección</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje</b>
1	Experiencia en el tema	0.20	5	1.00	1	0.20
2	Costo	0.25	2	0.50	3	0.75
3	Tiempo	0.15	4	0.60	3	0.45
4	Aprendizaje	0.20	2	0.40	3	0.60
5	Cumplimiento de Objetivos	0.20	3	0.60	3	0.60
		1.00		<b>3.10</b>		<b>2.60</b>

Fuente: Presentación Unidad de Procesos del área de Cobranzas Banca Minorista

Según los criterios descritos anteriormente en la entidad financiera se optó por la **Alternativa 1**: “Implementar una metodología estándar del mercado, para que mejore la gestión actual en cobranzas”.

### 3.4 Planes de acción para desarrollar la solución planteada

La financiera al elegir la alternativa de implementar una metodología estándar, tuvo que ubicar entre las consultoras existentes conocedoras de este tipo de negocio y del problema a tratar, y optó por elegir a la consultora española Esama, puesto que esta empresa ya había estado involucrada en otro proyecto de otra área del banco (Marketing) dando buenos resultados y dado que entre sus puntos fuertes, era el conocimiento del negocio de cobranzas por experiencias previas en otros bancos.

La consultora Esama (Cuatro consultores) planteó cuatro fases para el desarrollo de la solución del problema especificado, en las cuales se definieron acciones detalladas a continuación:

#### 3.4.1 BUSINESS SCANNER:

Consistía en:

- Entender la situación actual.

- Determinar los obstáculos más críticos.
- Precisar los aciertos.
- Definir metas de mejora.

En esta fase, los consultores tuvieron que hacer seguimiento en detalle y muy de cerca a los tres grupos diferenciados de la gestión de cobranzas: Gestores, supervisores y Subgerentes, para poder encontrar las falencias que causaban la baja efectividad.

#### Resultados:

Según el seguimiento realizado a los tres grupos, se encontró que:

- Los subgerentes y supervisores armaban sus propias estrategias de desempeño de acuerdo a su criterio cuando observaban disminución en la efectividad, por ejemplo para solucionar esa disminución en la efectividad un supervisor se reunía con sus gestores para poder ver sus falencias una vez por semana, mientras que otro lo hacía dos veces a la semana.
- Los subgerentes y supervisores se dirigían más a los supervisores y gestores respectivamente que se desempeñaban mejor según su criterio (comisión) y dejaban generalmente de lado a los de bajo desempeño.
- La Herramienta de monitoreo (Plantilla que usan los gestores como guía para realizar llamadas a los clientes) de los gestores no se había actualizado hacía aproximadamente cinco años.
- Los nuevos gestores que se contrataron debido al crecimiento de la cartera, se les había capacitado según la experiencia de los gestores existentes, es decir se asignaba a cualquier gestor para capacitarlo.

En conclusión:

- Se necesita plantear una metodología de seguimiento para los subgerentes, supervisores y gestores, de tal manera que homogenice la forma del análisis del desempeño que realizaban, además de usar una herramienta que muestre directamente el resultado del desempeño.
- Se debe actualizar la herramienta de plantilla de monitoreo basándose en mejores prácticas para que los gestores realicen sus gestiones.

### 3.4.2 DISEÑO:

Consistió en integrar la metodología a usar según lo observado en la fase anterior, además de desarrollar las herramientas con las cuales deberán trabajar los gestores, supervisores y subgerentes. De acuerdo a lo encontrado en la fase anterior se determinó:

#### **A. Metodología:**

Para un mejor orden en el seguimiento de las gestiones se usarían flujos de seguimientos basados en el ciclo de Deming PDCA; se ayudarían con plantillas de monitoreo para las llamadas realizadas por los gestores y también en una herramienta para el análisis de desempeño, estas serán fichas realizadas en Reporting Services con Base de Datos Oracle que podrán ser vistas por gestores, supervisores y subgerentes, esto se explicará con detalle más adelante.

A continuación se detalla los flujos:

#### **Para Gestores:**

Realizarán su planificación mensual: es decir ellos establecerían sus propias metas, independiente de la meta

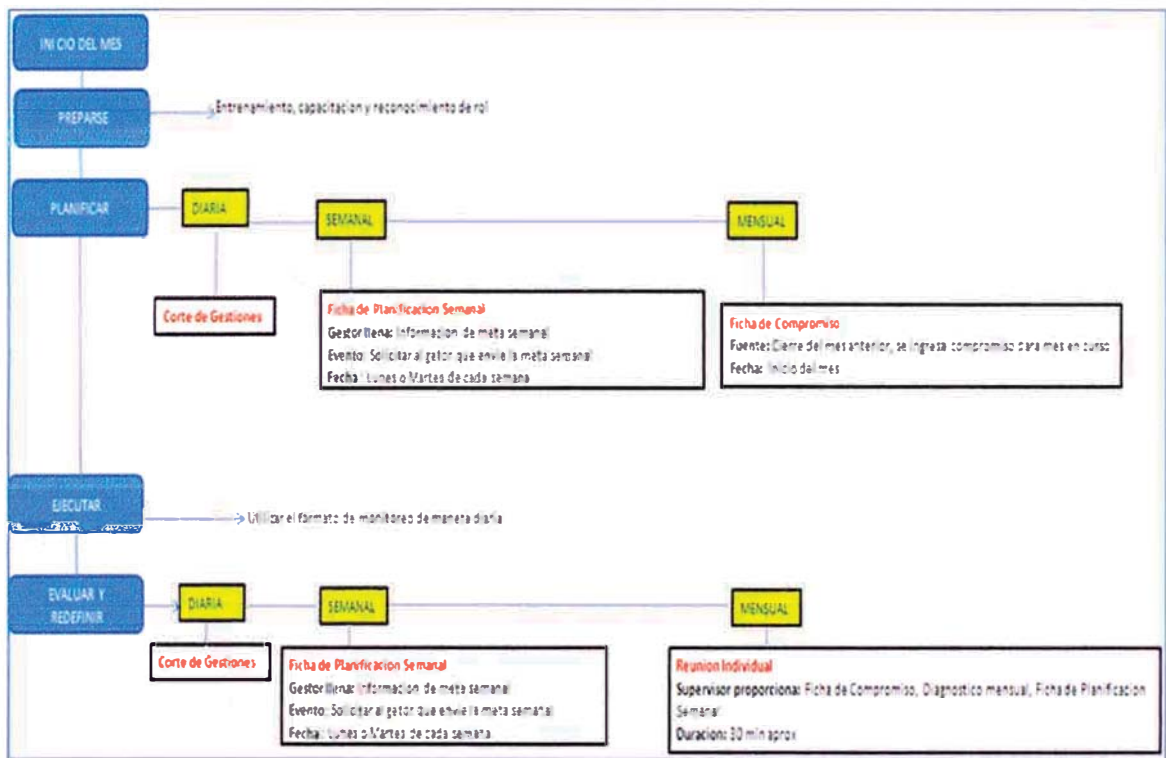
mensual planteada, esto servirá para su evaluación con el supervisor al final del mes.

Aplicarán los protocolos en cada llamada, según la actualización de la plantilla de monitoreo de llamadas.

Realizarán seguimiento mensual, semanal, diario.

Participarán en las reuniones individuales mensuales, de Impulso y semanales grupales convocadas por el Supervisor.

Figura 8. Flujo de seguimiento realizado para los gestores



Fuente: Presentación de la consultora Esama

**Para supervisores:**

Realizarán el Diagnóstico Mensual de los Gestores.

Fijarán la meta mensual y objetivos de indicadores explicativos de los Gestores a su cargo como también sus metas personales.

Planificarán y calendarizarán acciones de Gerenciamiento y Coaching.

Realizarán Reunión Individual Mensual y plan de acción con cada Gestor.

Realizarán reunión de Impulso mensual.

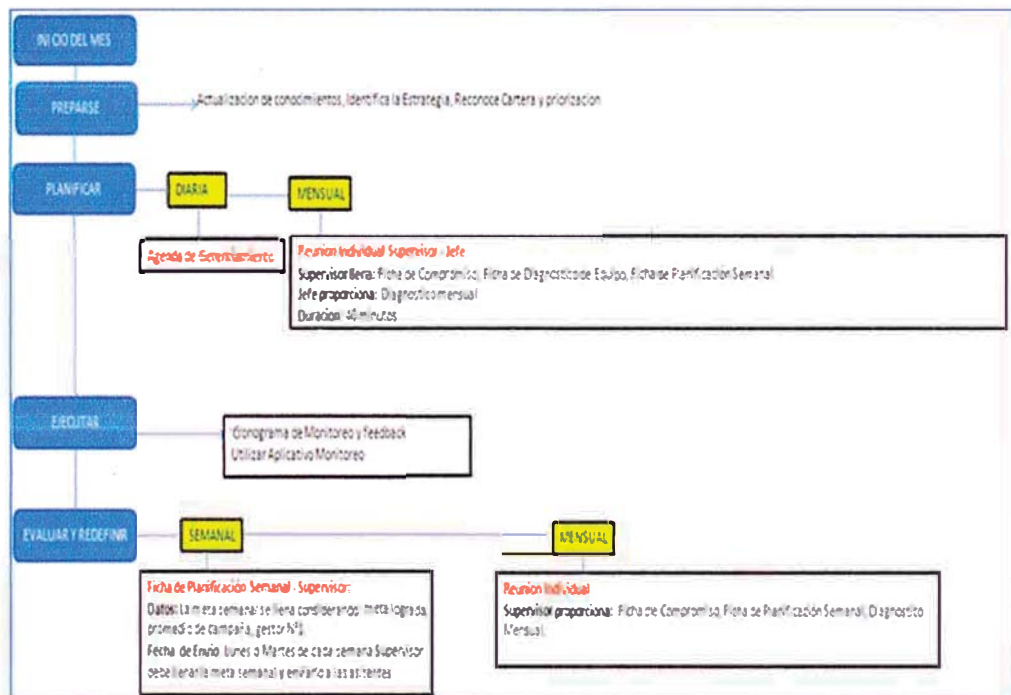
Realizarán monitoreo según la nueva plantilla de monitoreo de llamadas a los gestores.

Realizarán seguimiento mensual, semanal de metas e indicadores.

Realizarán reuniones grupales semanales.

Participarán en las reuniones individuales mensuales, y semanales grupales convocadas por Subgerente o Jefe.

Figura 9. Flujo de seguimiento realizado para los supervisores



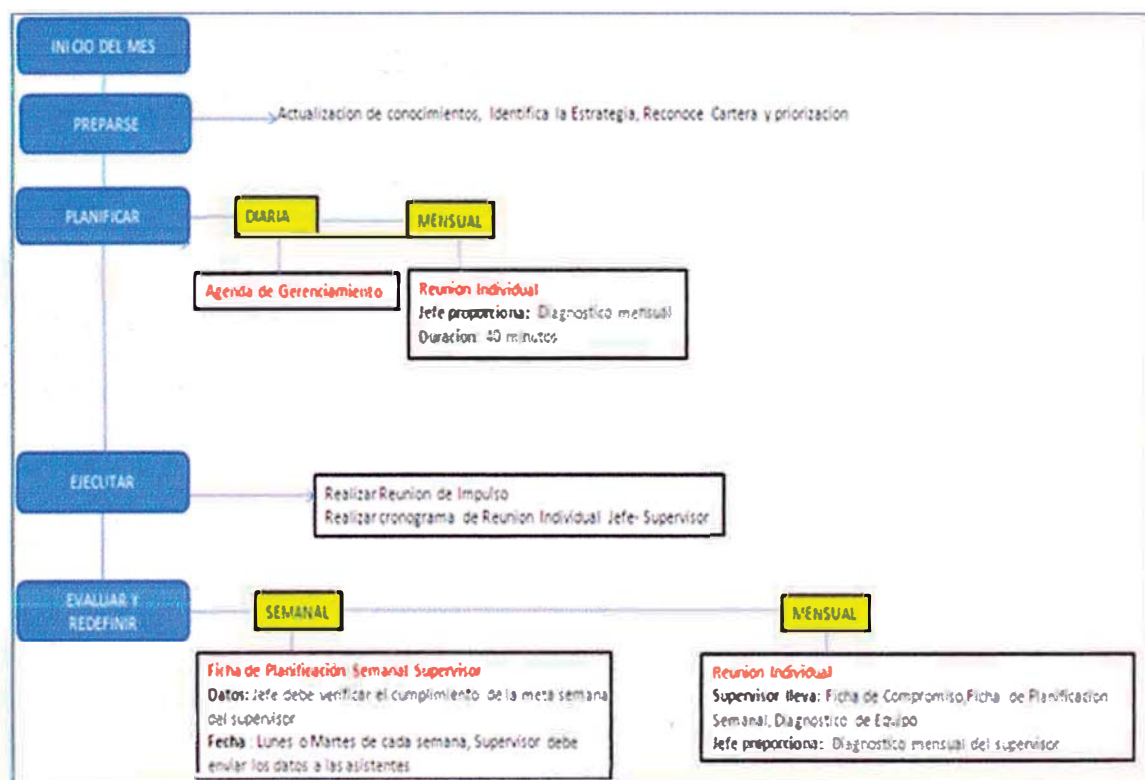
Fuente: Presentación de la consultora Esama

### Para Subgerentes:

- Realizarán el diagnóstico mensual de los Supervisores.

- Fijarán meta mensual y objetivos de indicadores explicativos de Supervisores.
- Planificarán y calendarizarán acciones de gerenciamiento y coaching.
- Realizarán reunión individual mensual y plan de acción con cada Supervisor
- Realizarán las reuniones grupales semanales, para indicar comunicar como les está yendo hasta el momento.
- Realizarán observaciones en las reuniones que ejecutan Supervisores y brindarán feedback.
- Realizarán seguimiento mensual, semanal de metas e indicadores.

Figura 10. Flujo de seguimiento realizado para los gerentes



Fuente: Presentación de la consultora Esama



## B. Las herramientas:

Nueva plantilla para llamadas:

Son los protocolos a usar para las llamadas realizadas por los gestores a los clientes, se usan acá las mejores prácticas traídas por los consultores y en base a ello se construyó una nueva plantilla. Cabe recalcar que se realizó una prueba piloto, en donde se comparó un grupo de gestores que usaban esta nueva plantilla con otro grupo de gestores que usaba la plantilla anterior, y en la cual se observó que con la nueva plantilla se obtenían mejores resultados.

Figura 11. Flujo de seguimiento realizado para los gestores

Monitoreo Anterior: 12 Items de Medición		Monitoreo Actual: 16 Items de Medición	
ITEM	INDICADOR	ITEM	INDICADOR
Pautas	P1: Saludo	Apertura- Indagación y Asesoramiento	A1: Saludo
	P2: Preguntar por la persona adecuada		A2: Contactar con la persona adecuada
	P3: Identificación del Gestor		A3: Identificación del Gestor
Comunicación	C1: Comunicación con el cliente		I1: Brinda información de la situación del Producto
	C2: Parafraseo	I2: Indagar motivo de No pago - Sustento de Pago	
	C3: Escucha activamente	I3: Asesorar	
Negociación y Manejo de Conflictos	N1: Solución de problemas	Foco en el cierre - despedida	N1: Buscar compromiso con el cliente teniendo sentido de urgencia
	N2: Autocontrol		N2: Perseverancia de Objetivos / Manejo de Objeciones
	N3: Pacto con el cliente teniendo Sentido de Urgencia		N3: Autocontrol
	N4: Motivo de No Pago	D1: Reafirmar acuerdos y próximos pasos (Parafraseo)	
Productos y Servicios	S1: Conocimiento del Producto	Habilidades- Conocimiento General	D2: Despedida del cliente
Uso de Aplicativos	R1: Registro de Gestiones		HC1: Comunicación con el cliente
			HC2: Agilidad
		HC3: Amabilidad con el cliente e inflexibilidad con el problema	
		HC4: Registro de gestiones y actualización de teléfonos	
		HC5: Conocimiento del producto y uso de aplicativos	

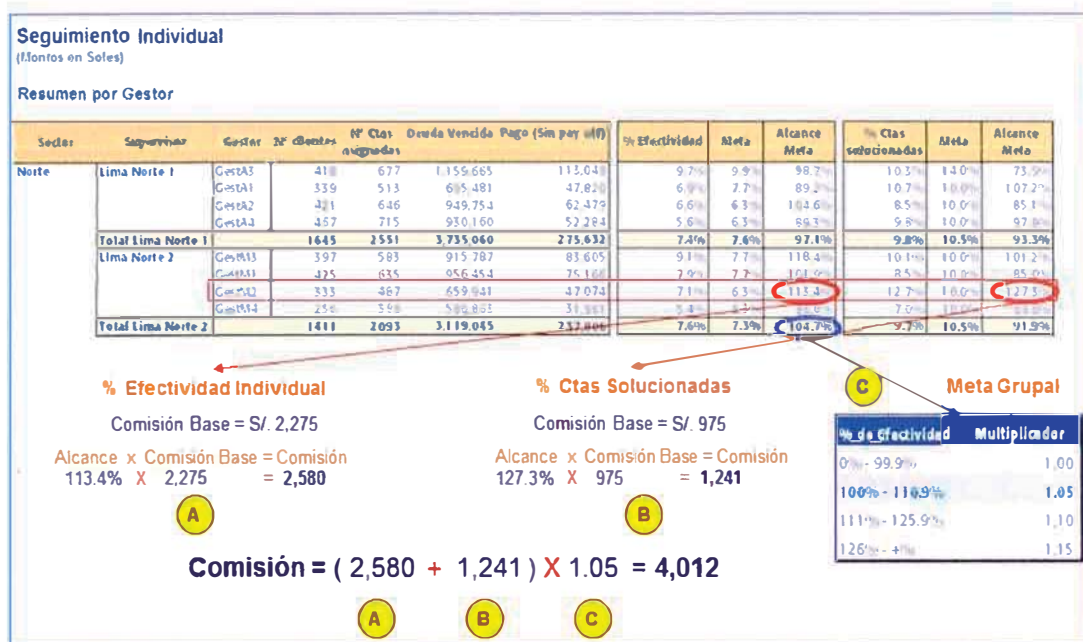
Fuente: Presentación de la consultora Esama

- Fichas:

Antes los Gestores, Supervisores y Subgerente para su análisis usaban la información contenida en Excel que se actualizaba diariamente de forma manual por la unidad de información y análisis.

Por ejemplo, la manera en que se evaluaban a los gestores, era en base una plantilla de Excel (Ver figura 12):

Figura 12. Plantilla de Indicadores diarios de los gestores



Fuente: Archivos digitales de la unidad de Información y Análisis del área de Cobranzas

Los supervisores median al mejor gestor en base al que tenía una mayor comisión, calculada en base a su efectividad y en base a las cuentas que había podido solucionar de esta manera:

$$\text{Comisión} = (\text{Alcance Efectividad} * 70\% + \% \text{ Alcance CtaSolucionada} * 30\%) * 100$$

Donde:

Alcance Efectividad: Es la efectividad lograda por el gestor entre la efectividad meta del mes (%Efectividad / Meta).

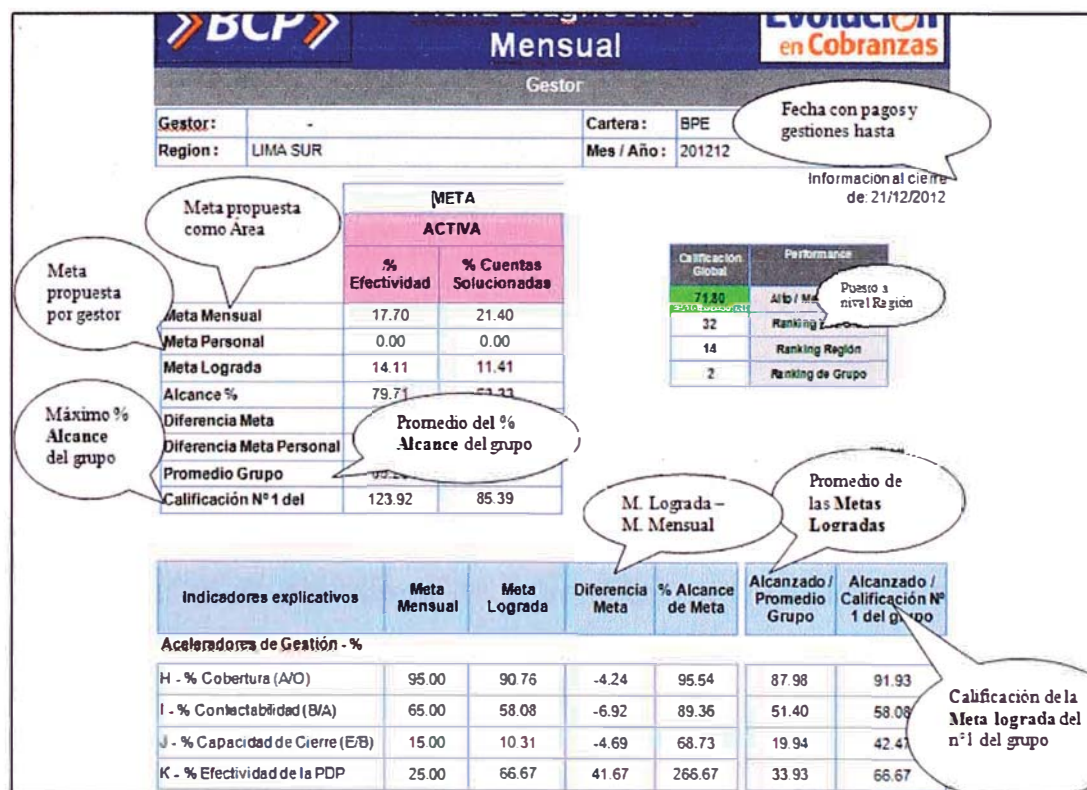
Cuentas solucionadas: Una cuenta se llama solucionada cuando el cliente paga toda su deuda vencida y sale de cobranzas o que refinancie su cuenta. (% ctas. Solucionadas / ctas. Totales del gestor)



La fichas usadas actualmente son reportes que contiene una nota global actualizada por día, que permitirán a los gestores y supervisores un mejor análisis de desempeño, además que mostrarán a los gestores a parte de su nota, los demás indicadores, para que ellos mismo puedan saber en cuál de ellos están más bajos y así poder mejorarlos.

Por ejemplo tomando la ficha de Diagnóstico de Gestores que lo puede ver el propio gestor, el supervisor y también el subgerente:

Figura 13. Ficha de indicadores realizada por ESAMA para seguimiento de los gestores



Fuente: Presentación Unidad de Información y Análisis del área de cobranzas

Con la nueva plantilla, se ubica al mejor gestor en base a su nota, es decir:

Figura 14. Indicadores usados para el cálculo de la nota global de los grupos:  
Gestor, Supervisor y Gerente

<b>Nota Global</b>	=	% de Indicadores % Acelerador 1 % Acelerador 2
<b>% de Indicadores</b>	=	(% Alcance Efectividad * 70% + % Alcance CtaSolucionada * 30%) * 100
<b>Acelerador 1</b>	=	Si Valor Acelerador1 > 90% Entonces 5% Si Valor Acelerador1 < 75% Entonces - 5% Si Valor Acelerador1 >=75% y < = 90% Entonces 0%
<b>Valor Acelerador1</b>	=	(%Alcance Cobertura * % 25 + %Alcance Contactabilidad * % 20 %Alcance Capacidad Cierre * % 25 %Alcance Efectividad de PDP * % 30)
<b>Acelerador 2</b>	=	Si Calificación Monitoreo > 2.8 Entonces 5% Si Calificación Monitoreo < 2.6 Entonces - 5% Si Calificación Monitoreo >= 2.6 y < = 2.8 Entonces 0%

Fuente: Presentación de la consultora Esama

Los indicadores usados son los mismos que fueron usados anteriormente, pero se les ha añadido el Acelerador 1 y el acelerador 2.

El acelerador 1 es en base a los indicadores:

- Cobertura: Cuentas Gestionadas / Total de Cuentas.
- Contactabilidad: Cantidad de Gestiones Directas / Cantidad de Gestiones.
- Efectividad de Promesas de pago (PDP): PDP Cumplidas/ PDP realizadas.
- Capacidad de Cierre: Cantidad de PDP obtenidas / Cantidad de Gestión Directas.

El acelerador 2, se basa en las supervisión del cumplimiento de la plantilla de monitoreo dada al gestor, esto lo supervisa un equipo externo, y es quien coloca la calificación a los gestores.

Estos reportes además de mostrar la nota del Gestor, muestra más indicadores donde el Gestor puede ver en cual debe mejorar, por ejemplo si nota que su % Capacidad de Cierre es menor respecto a la del líder, debe tratar de lograr más promesas de pago(PDP) cuando se contacte con los clientes.

#### 3.4.3 IMPLEMENTACIÓN:

En base al equipo mixto formado, es decir un equipo del banco que se “muestra” como parte de la consultora y los propios consultores de Esama, enseñan las herramientas planteadas y metodologías planteadas a los tres grupos diferenciados en cobranzas: Gestores, Supervisores y Subgerentes.

#### 3.4.4 SEGUIMIENTO:

El equipo mixto realizará el seguimiento, para luego continuar sin Esama, es decir Esama realizará un seguimiento de seis días cada quince días después de la implantación de la solución, para luego monitorear consultas a remonto.

## CAPITULO IV

### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos, luego de la implementación (el pase a producción se da a inicios de diciembre del 2013) realizada por Esama se muestran a continuación en la tabla 1:

Tabla 1. Resultados de la Efectividad periodo Enero 2013-Febrero 2014

Mes	Recupero(U\$ Dólares)	Deuda Vencida(U\$ Dólares)	Efectividad (%)
201301	209.6	270.6	<b>77.4</b>
201302	159.6	250.1	<b>63.8</b>
201303	188.7	277.6	<b>68.0</b>
201304	190.8	288.4	<b>66.2</b>
201305	206.4	303.8	<b>68.0</b>
201306	174.9	291.2	<b>60.1</b>
201307	196.4	307.4	<b>63.9</b>
201308	189.7	310.6	<b>61.1</b>
201309	190.5	319.0	<b>59.7</b>
201310	193.9	338.2	<b>57.3</b>
201311	177.2	341.3	<b>51.7</b>
201312	199.3	354.0	<b>56.3</b>
201401	216.9	358.5	<b>60.5</b>
201402	235.2	363.5	<b>64.7</b>

Fuente: Presentación Unidad de Análisis y Estrategia del Área de Cobranzas

Analizando el comportamiento de la efectividad (Tabla 1), esta iba a seguir disminuyendo en un ratio de 2.3%, y en el mejor de los casos manteniendo la deuda vencida para que esta no aumente, se puede observar los resultados pronosticados para la efectividad (Ver Tabla 2) y para los montos de recupero (Ver Tabla 3).

Tabla 2. Resultados de Efectividad sin intervención de Esama pronosticada para el periodo Diciembre 2013 - Marzo 2014

Mes	Recupero(U\$ Dólares)	Deuda Vencida(U\$ Dólares)	Efectividad (%)
201312	169.3	341.3	<b>49.6</b>
201401	161.4	341.3	<b>47.3</b>
201402	153.6	341.3	<b>45.0</b>
201403	145.7	341.3	<b>42.7</b>

Fuente: Presentación Unidad de Análisis y Estrategia del Área de Cobranzas

Tabla 3. Montos Recuperados sin intervención de Esama pronosticada para el periodo Diciembre 2013 – Marzo 2014

Mes	2013			2014		
	Oct	Nov	Dic	Enero	Febrero	Marzo
Montos recuperados (U\$ Millones)	193.9	177.2	169.31	161.44	153.59	145.74

Fuente: Presentación Unidad de Análisis y Estrategia del Área de Cobranzas

Se puede observar en la tabla 4, los resultados que se obtuvo con la metodología implantada por la consultora, y el pronóstico para Marzo.

Tabla 4. Montos Recuperados con intervención de Esama para el periodo Diciembre 2013 – Febrero 2014 y pronóstico de Marzo 2014

Mes	2013			2014		
	Oct	Nov	Dic	Enero	Febrero	Marzo
Montos recuperados (U\$ Millones)	193.9	177.2	199.3	216.9	235.2	250.44

Fuente: Presentación Unidad de Análisis y Estrategia del Área de Cobranzas

Se puede observar, según la tabla Nro. 5 que a fines de marzo se pudo obtener aproximadamente 272 Millones de más que si se hubiera seguido gestionando de la forma anterior.

Tabla 5. Comparación de los Montos Recuperados con y sin intervención de Esama para el periodo Diciembre 2013 - Marzo 2014

Mes	Con Esama	Sin Esama	Diferencia
201312	199.32	169.31	30.01
201401	216.94	161.44	55.50
201402	235.20	153.59	81.61
201403	250.44	145.74	104.70
			<b>271.82</b>

Fuente: Presentación Unidad de Análisis y Estrategia del Área de Cobranzas

Además frente a los gastos realizados en la consultora (Ver Figura 15) se puede observar que solo en los dos primeros meses: Diciembre del 2013 y Enero del 2014 luego de la solución realizada con los montos recuperados se pudo cubrir este costo:  $199.32 + 216.94 = 416.26 > 394.138$ .

Figura 15. Presupuesto por los servicios de Esama

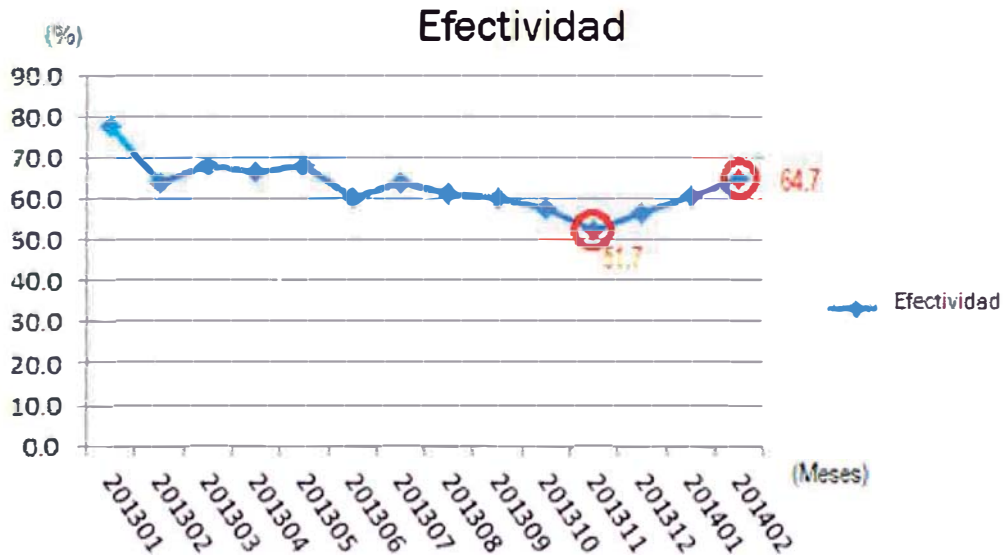
Consultora ESAMA		
Fases	Tiempo	Ajuste
<b>1.Business Scanner</b>	<b>2.5 semana</b>	\$56,726
<b>2.Diseño</b>	<b>9 semanas</b>	\$131,174
Revisión y ajuste de los Modelos de Trabajo para el seguimiento	7 semanas	\$76,518
Diseño de la Capacitación para bajar los Modelos a la Ejecución	2 semana	\$54,656
<b>3.Implementación</b>	<b>6 semanas</b>	\$122,195
<b>4.Seguimiento</b>	<b>6 días c/15 días</b>	\$53,393
		<b>\$363,488</b>
<b>Viáticos</b>		<b>\$30,650</b>
<b>Total</b>		<b>\$394,138</b>

Fuente: Presentación de la consultora Esama

Mostrando los resultados de la efectividad hasta el momento (Ver figura 16) se tiene un incremento desde un 51.70% en Noviembre del 2013 a 64.70% en Febrero del 2014:



Figura 16. Resultados de la Efectividad Periodo Enero 2013 – Febrero 2014



Fuente: Elaboración Propia

**Calculo del ROI:**

A continuación se muestra el retorno de la inversión durante el periodo de Diciembre del 2013 a Febrero 2014:

Retorno de la inversión: 199.32 + 216.94+ 235.20 = 651.460 Miles de dólares

Inversión Inicial: 394.108 Miles de Dólares

$$ROI = ((\text{retorno de la inversión} - \text{inversión inicial}) / \text{la inversión}) * 100$$

$$ROI = ((651.460 - 394.108) / 394.108) * 100 = 65.29\%$$

El ROI es de un 65.29% lo cual indica que la estrategia planteada dio buenos resultados.

## **CONCLUSIONES**

- ✓ Los gastos de inversión que trajo contratar a una consultora para la entidad financiera, se pudieron recuperar en los primeros meses luego del pase a producción de la solución dada por Esama.
- ✓ La implementación de la metodología de la consultora contratada para el área de cobranzas, trajo beneficios al Banco, pues aumentó la efectividad en muy corto tiempo después de efectuada la solución.
- ✓ Dada la relación directa de las provisiones con la efectividad, el aumento de la efectividad de cobranzas, permitirá al banco una mayor rotación de su dinero, lo que traerá beneficios para el Banco.



## RECOMENDACIONES

- ✓ Es útil reconocer cuando hay un problema muy importante y que es parte del giro del negocio de la empresa, que es bueno apoyarse en expertos del tema para una solución más rápida, obviamente previa evaluación.
- ✓ Es importante considerar las capacitaciones con evaluaciones, previas al uso de la nueva metodología que se implementa, ya que de esta manera se asegura que al momento del pase a producción los trabajadores ya están listos y con un perfecto conocimiento de esta metodología para poder trabajar con ella y así lograr los resultados esperados.
- ✓ Se recomienda debido a que el Know How se quedó en el área, la posibilidad de llevar esta solución a otras áreas del banco en donde pueda ser aplicable.

## BIBLIOGRAFÍA

### **Revistas:**

- ✓ Revista de BCP "Perfil de la Organización" Año: 2012
- ✓ Revista "Memoria BCP" Año: 2012

### **BCP Web Site**

- ✓ [http://www.viabcp.com/zona\\_publica/01\\_persona/index.html](http://www.viabcp.com/zona_publica/01_persona/index.html)

### **Portal Oracle**

- ✓ <http://www.oracle.com/es/products/database/overview/index.html> (Fecha de consulta: 08/03/2014)

### **Microsoft web Site**

- ✓ <http://technet.microsoft.com/es-es/library/ms159106.aspx> (Fecha de consulta: 08/03/2014)

### **Metodologías**

- ✓ [http://itilv3.osiatis.es/proceso\\_mejora\\_continua\\_servicios\\_TI/ciclo\\_deming.php](http://itilv3.osiatis.es/proceso_mejora_continua_servicios_TI/ciclo_deming.php) (Fecha de consulta: 08/03/2014)
- ✓ <http://www.mp.peru-v.com/> (Fecha de consulta: 08/03/2014)
- ✓ [http://www.publiforum.farum.it/ezone\\_articles.php?art\\_id=161](http://www.publiforum.farum.it/ezone_articles.php?art_id=161) (Fecha de consulta: 08/03/2014)

## **ANEXOS**

Anexo1: Plantilla de Monitoreo de llamadas

Anexo2: Puntajes para la plantilla del monitoreo



Anexo3: Resultados Piloto Plantilla de monitoreo

Anexo4: Ficha Diagnostico Mensual - Gestor

Anexo5: Ficha Diagnostico Equipo - Subgerente

Anexo6: Ficha Planificación Semanal - Supervisor

# Anexo1: Plantilla de Monitoreo de Llamadas

 <span style="float: right;">  </span>							
Formato de Monitoreo							
Monitoreo en el Contacto Directo							
Sector:		Miguel Suarez Berrios					
Supervisor:		Rosa Pereda Muñoz					
Grupo:		[1 - 30]					
Fecha Monit:		14/02/2014					
AUDIOS MONITOREADOS		Llamadas					
		1	2	3			
Se adjuntan audios monitoreados		1	0	1			
FASES DEL PROCESO		Llamadas			Nivel de Cumplimiento Promedio		
		1	2	3			
APERTURA, INDAGACIÓN Y ASESORAMIENTO		Calificación					
APERTURA	INDAGACIÓN Y ASESORAMIENTO	A1: Saludo	2	1	3	2	1.63
		A2: Contactar con la persona adecuada	1	1	0	0.6	
		A3: Identificación del gestor	3	1	3	2.3	
		I1: Brinda Información de la Situación del Producto	2	1	1	1.3	1.67
		I2: Indaga: Motivo de No Pago y Sustento de pago	1	1	2	1.3	
		I3: Asesora	4	1	4	3	
% Total en APERTURA, INDAGACIÓN Y ASESORAMIENTO							

FASES DEL PROCESO		1	2	3	Nivel de Cumplimiento Promedio		
FOCO EN EL CIERRE Y DESPEDIDA		Calificación					
FOCO EN EL CIERRE	DESPEDIDA	N1: Busca compromiso con el cliente teniendo sentido de urgencia	1	2	3	2	1.53
		N2: Perseverancia en el Objetivo/Manejo de objeciones	2	1	2	1.6	
		N3: Autocentripl	1	1	2	1.3	
	D1: Realizar acuerdos y próximos pasos (paráfraseo)	3	3	3	3	2.15	
	D2: Despedida del Cliente	1	1	2	1.3		

% Total en FOCO EN EL CIERRE Y DESPEDIDA

FASES DEL PROCESO		1	2	3	Nivel de Cumplimiento Promedio		
HABILIDADES Y CONOCIMIENTO GENERAL		Calificación					
HABILIDADES	CONOCIMIENTO GENERAL	HC1: Comunicación con el cliente	2	1	2	1.6	1.96
		HC2: Agilidad	3	3	4	3.3	
		HC3: Amabilidad con el Cliente e Inflexibilidad con el Problema	1	1	2	1.3	
		HC4: Registro de gestiones y actualización de teléfonos	2	2	2	2	
		HC5: Conocimiento del producto y uso de aplicativos	2	1	1	1.5	

% Total en HABILIDADES Y CONOCIMIENTO GENERAL EN EL CONTRATO

<b>% Total en APERTURA, INDAGACIÓN Y ASESORAMIENTO</b>	<b>1.75</b>
<b>% Total en FOCO EN EL CIERRE Y DESPEDIDA</b>	<b>1.89</b>
<b>% Total en HABILIDADES Y CONOCIMIENTO GENERAL</b>	<b>1.96</b>
<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>1.86</b>

Fuente: Presentación Unidad de Análisis y Estrategia del Área de Cobranzas

Anexo2: Puntajes para la plantilla del monitoreo

<b>A1.Refiere al saludo inicial de la llamada en contacto directo con el titular</b>			
No saluda al cliente	Saluda con otra fórmula (ejemplo: "Hola")	Saluda al cliente sin mencionar el tiempo exacto que corresponde (buen día)	Saluda al cliente indicando el tiempo exacto (buenos días/buenas tardes/buenas noches)
0	1	2	3
<b>A2.Refiere a querer contactarse con el cliente directamente brindando la información necesaria (nombres y apellidos)</b>			
Se equivoca en el nombre y/o apellido	Pregunta por el cliente por el nombre o solo por el apellido	Pregunta por el cliente con el primer nombre y el primer apellido	Pregunta por el cliente con el primer nombre y ambos apellidos, Pymes: indica el nombre de la empresa y representante legal
0	1	2	3
<b>A3.Refiere a la identificación del gestor como parte del BCP</b>			
No se identifica	Se identifica solo como BCP	Se identifica con nombre y apellido/Nombre o apellido y menciona que llama del BCP	Se identifica con nombre y apellido y menciona que llama del BCP
0	1	2	3
<b>I1.Refiere las acciones de brindar información de la Situación de la mora al cliente</b>			
No brinda información de la Situación (Producto, monto, días mora)	Presenta información de manera incorrecta (Producto, monto, días mora)	Presenta información parcial (Producto o monto o días mora)	Brinda información del Producto indicando Nombre del Producto, Monto vencido, días mora, fecha de pago (opcional)
0	1	2	3
<b>I2.Refiere a los intentos de detección del motivo del atraso en el Pago del Cliente</b>			
No busca información: motivo de no pago, sustento de pago	Busca conocer el motivo, sin herramientas de gestión que le permitan obtenerlo (gestiones anteriores), si el cliente indica motivo o sustento no profundiza	Busca conocer el motivo de no pago. Si el cliente no la brinda espontáneamente realiza preguntas abiertas para conocer el motivo de no pago y la situación actual del cliente o solo solicita el sustento de pago	Busca conocer el motivo de No pago. Si el Cliente no la brinda espontáneamente realiza preguntas abiertas para conocer el motivo de No pago y la situación actual del cliente. Identifica el motivo del incumplimiento en la matriz QUERER_PODER. Solicita y profundiza en sustento de pago
0	1	2	3



<b>13. Refiere a brindar alternativas basadas en suposiciones lógicas y en información objetiva, tomando en cuenta los recursos, las limitaciones y los valores de la organización.</b>			
<p>No ofrece alternativas al Cliente o deja que el cliente fije sus opciones de pago</p>	<p>Solo ofrece alternativas de solución</p>	<p>Ofrece alternativas de solución brindando beneficios o advertencias (No ambos) según tramo de mora situación del cliente. No se muestra interesado, solo informa.</p>	<p>Se compromete con la acción más adecuada para dar solución a los problemas teniendo en cuenta las consecuencias de la decisión, propone al cliente (pago deuda total, pago deuda vencida, pago parcial, renegociación) y explica beneficios por estar al día (ahorra dinero, no es reportado en centrales de riesgo, no lo volverán a llamar) e indica advertencias según tramo de mora o situación del cliente. Se muestra como gestor consultivo, interesado en que el cliente pueda regularizar su deuda.</p>
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>N1. Refiere a intentar la obtención del compromiso del cliente para regularizar su deuda</b>			
<p>No obtiene una respuesta por parte del cliente. Finaliza la conversación sin obtener un compromiso de pago</p>	<p>No impone sentido de urgencia para obtener el pago, deja al cliente la decisión. Se conforma con lo indicado por cliente.</p>	<p>Obtiene una respuesta por parte del cliente teniendo un rango de fechas. Negocia fijando el compromiso a los últimos días de plazo de PDP</p>	<p>Busca el compromiso del cliente con la técnica de proponer concretamente el día de pago, teniendo en cuenta un espacio de tiempo, de ser posible el mismo día o al día siguiente considerando: pdp, refinanciamiento, pago parcial, mas plazo. ( caso no obtenga PDP, pero generó sentido de urgencia se considera puntaje 3).</p>
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

<b>N2. Refiere a la capacidad de insistencia en intentar la obtención del compromiso del cliente para regularizar su deuda</b>			
No maneja objeciones al buscar el compromiso de pago, deja que el cliente controle la llamada	Es dubitativo y temeroso en intentar el cierre y rebatir las objeciones	Solo intenta una vez más cerrar el compromiso y ante las objeciones no resalta beneficios y/o advertencias	Se mantiene firme en la necesidad de regularizar la deuda. Si no logra el compromiso en el primer pedido intenta más de una vez el cierre. Insiste una y otra vez. No se siente intimidado con las Objeciones, las rebate resaltando los beneficios y/o advertencias, brinda alternativas de solución según sea lo detectado en el paso de Indagación.
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>N3. Refiere a la capacidad de mantener el control y la calma ante diversas situaciones y sobretodo en situaciones hostiles, de oposición o de rechazo. Asimismo, implica resistir con vitalidad en condiciones constantes de estrés.</b>			
Contesta al cliente con violencia verbal / corta llamada.	Se muestra impulsivo o temperamental en situaciones estresantes	Mantiene una conducta lógica y controlada a los problemas difíciles de resolver y las situaciones interpersonales violentas y desagradables pero sin definir una acción a seguir	Ante situaciones de tensión permanece tranquilo y hace uso de su razón para afrontar dichas situaciones. Identifica una acción a seguir.
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>D1. Refiere a las reafirmaciones con el Cliente de que realizar una Promesa de Pago es la mejor Decisión</b>			
No reafirma los acuerdos alcanzados (monto y fecha de pago). No realiza re-preguntas	Reafirma los acuerdos en forma parcial (solo monto o fecha). Solo realiza algunas re-preguntas.	Comunica los próximos pasos y reitera los acuerdos alcanzados (monto y fecha de pago) pero no espera confirmación de comprensión por parte del cliente. Realiza re-preguntas en la gestión y cierre pero no espera confirmación de cliente.	En caso de haber logrado una PdP, reitera los compromisos asumidos (monto y fecha de pago), comunica claramente los próximos pasos y destaca en el cliente la correcta decisión tomada. Realiza repreguntas en la gestión y el cierre y espera confirmación del cliente.
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>



<b>D2.Refiere a la calidad de las últimas impresiones del Contacto</b>			
No se despide del cliente	Se despide de manera incorrecta o abruptamente	Se despide o agradece por el tiempo brindado	Agradece el tiempo destinado y se despide mencionando el nombre (Sr / Sra. XX, gracias por su tiempo, buenas tardes/días, )
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>HC1.Refiere a saber escuchar y expresarse en forma eficaz, ajustando su lenguaje o terminología a las características y necesidades del interlocutor facilitando así el intercambio de la información. Implica escuchar con empatía y activamente</b>			
No escucha al cliente siendo cortante en su interacción y emplea muletillas. Habla a la vez que el cliente.	No es claro al expresarse, utiliza un tono de voz inadecuado, poco comprensivo. Comunica ideas e informa de manera no coherente y no ordenada.	Expresa de manera clara y comprensiva sus ideas. Pero no identifica nueva información brindada por el cliente para ultimarla en gestión /comprensivo pero no es persuasivo en la gestión.	Maneja adecuadamente los elementos de la comunicación verbal (entonación, lenguaje, volumen, ritmo). Escucha al Cliente, identificando nueva información.
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>HC2.Refiere a la capacidad de hacer muchas cosas en simultaneo</b>			
Presenta demoras considerables en los tiempos de respuesta; demuestra dificultades para responder las consultas que el cliente plantea.	Los tiempos que maneja para llevar a cabo la conversación son llamadas de larga duración pudiendo resolverse en menos tiempo.	Da respuestas precisas y con facilidad pero presenta demora en manejar de forma simultánea las aplicaciones.	Utiliza en el contacto varios sistemas a la vez, tiene agilidad mental para hacer cálculos en forma veloz. Da respuesta rápida y precisa.
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>HC3.Refiere a la capacidad de ser amable con las personas, pero ser duro con la deuda no involucrándose con la situación del Cliente</b>			
Se altera con el Cliente y/o se pone del lado del Cliente por el no pago de la deuda	Cambia de modo de atender al Cliente durante la Entrevista. No mantiene el mismo tono de voz ni el mismo trato.	Es amable con el Cliente en toda la entrevista, no se altera, siempre usa buenos términos y palabras atentas. Pero se involucra en la situación de no pago del Cliente y le da la razón por esta causa.	Es amable con el Cliente en toda la entrevista, no se altera, siempre usa buenos términos y palabras atentas. No se involucra de ninguna forma en la situación de no pago del Cliente y nunca le da la razón por esta causa.
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

<b>HC4. Refiere a la importancia de ingresar a los sistemas toda información valiosa para la gestión</b>			
No registra la gestión de la llamada , no ingresa razón de no pago en cuenta router - Debt, no solicita teléfonos y no los actualiza	Las reacciones ingresadas (acción y razón de pago) no corresponden al resultado de la llamada / no actualiza de manera adecuada los teléfonos	Ingresa de manera parcial la información brindada por el cliente. (teléfonos, razón de no pago) /no solicita teléfonos aun cuando el cliente no cuenta con uno de los tres básicos (cel., hogar, oficina)	Ingresa adecuadamente las acciones y reacciones según el resultado de la llamada así como la información adicional proporcionada por el cliente(teléfonos). Registra la razón de no pago en cuenta router
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>HC5. Refiere al conocimiento de las ventajas y desventajas del producto y al uso de pantallas para visualizar la información del cliente</b>			
No brinda información de la situación de cliente(histórico de pagos, clasificación crediticia, tipo de bloqueo, gestiones anteriores, pago en línea, fecha de otorgamiento de producto) de ser necesario	Brinda información de la situación de cliente de manera incorrecta (histórico de pagos, clasificación crediticia, tipo de bloqueo, gestiones anteriores, pago en línea, fecha de otorgamiento de producto) de ser necesario	Brinda información de la situación de cliente de manera parcial (histórico de pagos, clasificación crediticia, tipo de bloqueo , gestiones anteriores, pago en línea, fecha de otorgamiento de producto) de ser necesario	Brinda información de la situación de cliente de manera completa (histórico de pagos, clasificación crediticia, tipo de bloqueo, gestiones anteriores, pago en línea, fecha de otorgamiento de producto) de ser necesario
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Fuente: Presentación Unidad de Análisis y Estrategia del Área de Cobranzas

### Anexo3: Resultados Piloto Plantilla de monitoreo

INDICADORES	Grupo Overlap	Grupo Esama
<b>Actividad</b>		
Tiempo Total (Prom.)*	4.70	4.83
% Tiempo Hablado	48.68%	46.61%
% ACW	3.96%	3.68%
<b>Gestión</b>		
Gestiones	209	212
% Contacto Directo	7.7%	7.3%
% Capacidad de cierre	85%	87.9%
<b>Calidad</b>		
Calificación Monitoreo	2.72	2.64

Nota:  
El indicador de "Gestiones" nos da una ligera lectura de que Esama no afecta en la gestión

Fuente: Presentación Unidad de Análisis y Estrategia del Área de Cobranzas

## Anexo4: Ficha Diagnostico Mensual - Gestor

**>BCP>** **Ficha Diagnóstico Mensual**  
Desempeño Integral Mensual del Gestor

<b>Gestor :</b>	S37300 - Carlos Victor Torres Villa
<b>Grupo :</b>	Atento - Grupo 1
<b>Turno:</b>	COMPLETO

<b>Fecha :</b>	03/05/2014
<b>Supervisor :</b>	S32066 - Michael Felix Marceio Dolores

**Instrucciones:**

1. Completar los espacios en blanco de esta ficha
2. Una vez completo, desarrollar reunión mensual con el Gestor y discutir los resultados

El resultado de las actividades del Gestor durante el mes de Marzo es el siguiente:

	% Efectividad	% Ranking de Recupero	Calificación Global	Performance
<b>Meta mensual</b>	0.00%	0.00%	0.00%	BAJO
<b>Meta personal</b>	0.00%	0.00%		
<b>Meta lograda</b>	61.26%	16.00%		
<b>Alcance %</b>	0.00%	0.00%		
<b>Diferencia meta lograda</b>	0.00%	0.00%		
<b>Diferencia meta personal</b>	0.00%	0.00%		
<b>Promedio del grupo</b>	63.05%	28.99%		

Indicadores explicativos	Meta mensual	Meta alcanzada	Diferencia meta	Promedio del grupo	Calificación N° 1
<b>Resultados de Gestión (%)</b>					
% Contactos Directos (B/A)	0.00%	7.30%	0.00%	18.04%	100.00%
% Capacidad de Cierre (C/B)	0.00%	74.54%	0.00%	69.35%	100.00%
% Efectividad de PDP (D/E)	0.00%	64.53%	0.00%	59.77%	80.00%
<b>Resultados de Gestión (Cantidades Q o montos S/.)</b>					
A - Llamadas (Q)		3,714		5,017	14,776
B - Contactos Directos (Q)		271		377	1,877
C - PDP obtenidas (Q)		202		229	411
D - PDP cumplidas (Q)		131		140	244
E - PDP vencidas (Q)		203		232	415
I - Pagos -sin Payoff- (S/.)		20,516		37,688	133,400
J - Deuda Vencida Comisionable (S/.)		33,490		59,467	202,002

Fuente: Presentación Unidad de Análisis y Estrategia del Área de Cobranzas



## Anexo5: Ficha Diagnostico Equipo - Subgerente

**BCP** Ficha Diagnóstico Integral Equipo  
Seguimiento


Supervisor:	S03958 - Edith Salazar Alcos
Grupo:	Grupo 61 más

Mes/Año:	05/2014
Fecha:	23/05/2014

Equipo	Gestor	Metas Personales (Información de la ficha de compromiso)		Indicadores Principales		Indicadores explicativos de Gestión(%)		
		%Efectividad	% Ranking de Recupero	%Efectividad	% Ranking de Recupero	% Contactos Directos (B/A)	% Capacidad de Cierre (C/B)	% Efectividad de PDP (D/E)
[121-más]	Lizbeth Livia Yopez Vilca	50.00%	50.00%	100.00%	70.18%	2.80%	60.58%	100.00%
	Lizbeth Livia Yopez Vilca	61.00%	61.00%	100.00%	100.00%	2.80%	60.58%	100.00%
	Zayda Karina Valderrama Salinas	50.00%	50.00%	100.00%	7.38%	2.32%	74.73%	100.00%
	Reymi Kelly Perez Solomayor	61.00%	61.00%	100.00%	4.04%	2.88%	60.33%	100.00%
	Heydermey Yoselyn Candela Hurtado	61.00%	61.00%	100.00%	11.03%	2.44%	76.34%	100.00%
	Christopher Infante	61.00%	61.00%	96.94%	31.91%	2.76%	51.92%	87.50%
	Carmen Bohorquez Fuertes	50.00%	50.00%	90.36%	100.00%	3.45%	57.81%	75.00%
	Diana Teodomira Félix Marín	0.00%	0.00%	89.14%	99.95%	2.09%	86.08%	66.67%
	Carmen Bohorquez Fuertes	61.00%	61.00%	87.38%	16.89%	3.45%	57.81%	66.67%
	Diana Teodomira Félix Marín	0.00%	0.00%	89.14%	99.95%	2.09%	86.08%	66.67%
	Carmen Bohorquez Fuertes	61.00%	61.00%	87.38%	16.89%	3.45%	57.81%	66.67%
	Diana Teodomira Félix Marín	0.00%	0.00%	78.34%	100.00%	2.09%	86.08%	71.05%
	Lizbeth Livia Yopez Vilca	59.00%	59.00%	72.48%	66.01%	2.00%	60.58%	70.00%
	Diana Teodomira Félix Marín	0.00%	0.00%	71.65%	10.32%	2.09%	86.08%	60.00%
	Karen Yolanda Bustinza Chavez	61.00%	61.00%	70.31%	8.06%	2.28%	53.57%	75.00%
	Karen Yolanda Bustinza Chavez	59.00%	59.00%	63.65%	48.67%	2.28%	53.57%	52.17%
	Karen Yolanda Bustinza Chavez	50.00%	50.00%	60.48%	99.43%	2.28%	53.57%	66.67%
	Silvia Delgado Inga	50.00%	50.00%	60.00%	2.95%	2.21%	60.92%	0.00%
	Reymi Kelly Perez Solomayor	59.00%	59.00%	51.81%	46.09%	2.88%	60.33%	40.00%
	Carmen Bohorquez Fuertes	59.00%	59.00%	50.05%	48.27%	3.45%	57.81%	50.00%
Zayda Karina Valderrama Salinas	59.00%	59.00%	49.09%	50.03%	2.32%	74.73%	46.88%	
Heidy Marique Mauricio	59.00%	59.00%	45.99%	70.94%	2.98%	72.22%	43.33%	
Zayda Karina Valderrama Salinas	61.00%	61.00%	45.90%	24.90%	2.32%	74.73%	20.00%	
Silvia Delgado Inga	59.00%	59.00%	43.04%	33.97%	2.21%	60.92%	48.39%	

Fuente: Presentación Unidad de Análisis y Estrategia del Área de Cobranzas

Anexo6: Ficha Planificación Semanal- Supervisor

 Ficha Planificación Semanal			
Equipo de Supervisores			
<b>Sub Gerente:</b>	S04126 - Zuima Vargas	<b>Mes/Año</b>	10/2012
<b>Grupo:</b>	Aterito - Grupo 1	<b>Fecha:</b>	29/01/2013
<b>Turno:</b>	COMPLETO		

Planilla Semanal	Meta Personal	Meta Mensual	SEMANA				
			Meta Semanal	Meta Lograda	%Avance Mensual	Promedio Grupo	Calificación N° 1 del Grupo
% Efectividad	62.00%	64.91%	0.00%	63.24%	97.43%	63.24%	63.24%
Prom. Nro. Gestiones		4,160		765	18.39%	765	765
% Contacto	80.00%	9.31%	0.00%	5.53%	59.38%	5.53%	5.53%
% Cierre	12.00%	76.23%	0.00%	67.44%	88.46%	67.44%	67.44%

Semana	Supervisor	Alcance Metas					
		%Efectividad	Prom. Nnu. Gestiones	%Contacto	%Cierre	% Contactos Directos (B/A)	% Capacidad de Cierre (C/B)
SEMANA 1	Zuima Vargas	97.43%	18.39%	59.38%	88.46%	5.53%	67.44%
SEMANA 2	Zuima Vargas	94.24%	34.23%	73.96%	97.07%	6.89%	74.00%
SEMANA 3	Zuima Vargas	94.21%	65.03%	72.09%	99.93%	6.71%	76.18%
SEMANA 4	Zuima Vargas	94.68%	106.66%	79.03%	102.62%	7.36%	78.22%

Fuente: Presentación Unidad de Análisis y Estrategia del Área de Cobranzas