



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Diseño y desarrollo de un Tablero de Control Operativo para la instancia extrajudicial del proceso de Gestión de Mora de un Estudio Jurídico que presta servicios de gestión de deuda en las provincias de Santa Fé y Entre Ríos”

Autor: Cr. Fernando Serrano

Tutor: Lic. Martín Ludueña

Córdoba

2015



Diseño y desarrollo de un tablero de control operativo para la instancia extrajudicial del proceso de gestión de mora de un estudio jurídico que presta servicios de gestión de deuda en las provincias de Santa Fé y Entre Ríos por Fernando Serrano se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

La presentación de este Trabajo Final de Aplicación como último requisito de aprobación de la Maestría en Dirección de Negocios, significa el logro de un objetivo personal que me propuse al inicio del 2010.

Si bien puse todo mi esfuerzo y dedicación en cumplir con todos los requerimientos que implica una capacitación de este tenor, pasé por momentos difíciles en el seno familiar los que me hicieron repensar la decisión tomada. Sin embargo, mi continuidad no hubiera sido posible sin la ayuda de mucha gente, a la que humildemente quiero agradecer a través de este espacio.

En primer lugar quiero agradecer a mi familia, al apoyo incondicional de mi compañera y amiga, del amor de mi vida, mi esposa Gisel, con quien desde que nos conocimos, hemos emprendido un largo camino lleno de sueños, alegrías y desafíos, y con quien he tenido la dicha de construir lo que hoy más aprecio en mi vida, **mi familia**, y con quien he compartido el desafío más grande que voy a tener: concebir y criar a nuestros dos tesoros, Mateo y Ámbar.

A mis padres Diego y Martha, quienes me inculcaron los valores del trabajo, la humildad y la responsabilidad, que junto con sus consejos y aportes me han permitido crecer y desarrollarme como persona de bien.

A la empresa donde trabajo desde junio del 2007 y en especial a mi jefe directo, Gerente del Área Técnica Legal y Tributaria, Cr. Alfredo Pedro, a quien aprecio y admiro, y agradezco desde el primer contacto que tuve con él, la confianza en mi persona y la posibilidad de crecer, permitiéndome realizar y concretar esta maestría.

También quisiera agradecer al excelente equipo que componen la Escuela de Graduados y a todos mis compañeros de clases, cuyas experiencias y anécdotas aumentaron mis conocimientos y las ganas de seguir adelante con este gran desafío.

Por último, y no por eso menos importante, a mi tutor el Lic. Martín Ludueña, que si bien no nos conocíamos hasta esta instancia de aprobación de la maestría, me ha brindado todo su apoyo y allanado el camino para concretar en tiempo y forma la entrega del presente trabajo.

A todos los mencionados aquí, un agradecimiento profundo y sincero por haber sido partícipes de este gran reto personal.

Cr. Fernando Diego Serrano

ÍNDICE DE CONTENIDOS

A. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	8
I. Resumen	8
II. Marco Teórico	8
III. Metodología	9
IV. Objetivos del presente trabajo.....	10
V. Alcance del presente trabajo	10
Introducción.....	11
B. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	14
Capítulo 1: Marco Teórico.....	14
1.1. Diferencia entre un Cuadro de Mando Integral (BSC) y un Tablero de Control (TdeC)	16
1.2. El Cuadro de Mando Integral (BSC)	19
1.3. El Tablero de Control (TdeC).....	21
1.3.1. Tipos de Tableros de Control (TdeC)	21
1.3.2. Características de un Tablero de Control	24
1.3.3. Alcances de un Tablero de Control.....	26
1.4. ¿Qué es un indicador?.....	27
1.4.1. Tipos de Indicadores.....	28
a. Indicador de Resultado e Indicador de Seguimiento	28
b. Indicador de Reporte e Indicador de Gestión	29
1.4.2. La elección de los Indicadores.....	30
1.4.3. Análisis de viabilidad de los indicadores.....	30
Capítulo 2: Metodología de trabajo	32
2.1. Etapa de Diseño.....	32
2.1.1. Pasos a seguir	33
2.2. Etapa de Desarrollo	35
2.3. Etapa de Implementación	35
Capítulo 3: Antecedentes del servicio de collecting.....	36
Capítulo 4: Acerca del ente objeto de estudio.....	39
4.1. Visión de la empresa.....	40
4.2. Misión de la empresa	40
4.3. Valores de la empresa	40
4.4. Estructura organizacional	40
4.5. Áreas de incumbencia	41
Capítulo 5: Desarrollo e Implementación.....	46

5.1.	Análisis del Proceso de Gestión Extrajudicial de deuda y determinación de las principales instancias	46
5.1.1.	Planeamiento Operativo de la gestión de deuda	46
5.1.2.	Selección de deudores	47
5.1.3.	Comunicación de la deuda al Deudor	47
a.	Gestión personalizada de deuda	48
b.	Gestión masiva de deuda	48
c.	Excurso: experiencia en gestión de envíos postales para la gestión personalizada y masiva de deuda	49
5.1.4.	Negociación	49
5.1.5.	Seguimiento y Monitoreo de cumplimiento de la gestión de deuda	50
5.2.	El sistema “Gestión” como motor informático del proceso de Gestión de Deuda	51
5.3.	Procedimiento operativo seguido en esta instancia de Gestión	56
5.4.	Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo	57
5.5.	Procedimiento operativo seguido en esta instancia de Gestión: Identificación de variables críticas	58
5.6.	Señalización de las variables críticas en cada etapa funcional	59
5.7.	Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y sus indicadores.	59
5.8.	Plan de Implementación del Tablero de Control	81
C.	CIERRE DEL PROYECTO	84
VI.	Conclusiones finales	84
VII.	Bibliografía	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tablero de Control (TdeC) vs. Cuadro de Mando Integral (BSC)	17
Tabla 2: Requerimientos de diseño o uso por herramienta	18
Tabla 3: Acciones de gestión por instancia	43
Tabla 4: Evolución de cantidad de deudores excluidos por inconsistencias de datos	61
Tabla 5: Evolución de deudores no contactados en gestión presencial	63
Tabla 6: Evolución de cantidad de deudores no contactados en gestión no presencial	66
Tabla 7: Evolución de cantidad de Obligaciones sin cierre de Gestión (Cancelado, Regularizado) por mes calendario	68
Tabla 8: Evolución de la satisfacción del cliente	70
Tabla 9: Evolución de la satisfacción del deudor	72
Tabla 10: Evolución del Recupero mensual de deuda gestionada y contactada	75
Tabla 11: Evolución de recupero de deuda en campañas individuales	77
Tabla 12: Cuadro resumen de indicadores	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Valor agregado de la información en los sistemas de medición de desempeño	18
Gráfico 2 – Tablero de Control operacional con alertas	22
Gráfico 3 – Tablero de Control Integral	23
Gráfico 4: Estructura formal de la empresa	41
Gráfico 5: Cadena de Valor de un proceso de Gestión de Deuda	46
Gráfico 6: Procedimiento operativo seguido en esta instancia de Gestión	56
Gráfico 7: Procedimiento operativo: Identificación de variables críticas	58
Gráfico 8 – Evolución de cantidad de deudores excluidos de campañas por inconsistencias de datos	62
Gráfico 9 – Evolución de deudores no contactados en gestión presencial	64
Gráfico 10: Evolución de cantidad de deudores no contactados en gestión no presencial	67
Gráfico 11: Evolución de cantidad de Obligaciones sin cierre de Gestión (Cancelado, Regularizado) por mes calendario	69
Gráfico 12: Evolución de la satisfacción del cliente	71
Gráfico 13: Evolución de la satisfacción del deudor	73
Gráfico 14: Evolución del Recupero mensual de deuda gestionada y contactada	76
Gráfico 15: Evolución de recupero de deuda en campañas individuales	78

A. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

I. Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad diseñar y desarrollar un Tablero de Control Operativo para la Instancia Extrajudicial del proceso de Gestión de Mora de un estudio jurídico que presta servicios de recupero de deuda en las provincias de Santa Fé y Entre Ríos, como respuesta a deficiencias detectadas en la operatoria diaria de la gestión de recupero, las cuales impiden cumplir en tiempo y forma con los requerimientos cada vez más exigentes de sus clientes, como así también brindar información oportuna para la toma de decisiones, incidiendo ambos aspectos de manera negativa en la rentabilidad de esta unidad de negocio.

II. Marco Teórico

¹Toda organización desarrolla su actividad en un mundo cada vez más competitivo y globalizado, lo que ha derivado en una mayor complejidad de la misma. Aun cuando la tendencia en las organizaciones es disminuir escalas entre los diferentes niveles jerárquicos, la complejidad a que hacemos referencia exige en todos los casos, especialmente en las organizaciones de un determinado volumen de operación, un alto nivel de delegación de funciones. Esta necesaria delegación supone que el poder de decisión se aleja cada vez más de los inversores, que no tienen más remedio que confiar la gestión de sus fondos en directivos que deben tomar decisiones encaminadas a la obtención de los objetivos establecidos. Surge entonces la necesidad de *control* para asegurar que las decisiones tomadas por los responsables se ajustan a las instrucciones dadas por los directivos y a los objetivos planteados. Refuerza la idea de la necesidad de control el hecho de que los recursos son escasos y costosos, las diferencias en los objetivos en las organizaciones y la discrecionalidad de las decisiones, así como diferentes motivaciones en las personas. En definitiva, estos mecanismos de control

¹ *Martínez Tapia, Ramón; Martínez Cuevas, María Encarna - Revista iberoamericana de contabilidad de gestión, 2006 - Publicación sobre Control de Gestión.*

deben asegurar que las actividades internas de la empresa son coherentes con el entorno y con los objetivos de la empresa.

Se entiende por control de gestión “*el conjunto de procesos que una organización aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos*”. Se entiende que estos objetivos están previamente establecidos en parte, en función a los lineamientos de la organización, y en parte por la legislación vigente, tanto en materia civil como mercantil, fiscal, laboral, etc., ya que la organización desarrolla su actividad en el seno de una sociedad a la que debe servir, asumiendo por tanto importantes responsabilidades sociales.

Desde esta perspectiva la labor de control no se limita a comprobar que las tareas realizadas o las decisiones tomadas han sido correctas, sino que parte de su cometido es influir y orientar el comportamiento de la organización para que se alcancen los objetivos propuestos. La Planificación y el Control, junto con la Organización y la Dirección, forman las funciones básicas del proceso directivo, de modo que no pueden contemplarse de manera independiente dentro de una organización. Sólo cuando todas estas funciones se desarrollan de manera coherente dentro de la empresa, ésta empieza a tener sentido.

En tal sentido, el presente trabajo final de aplicación se enmarca en el campo del Control de Gestión y del Desempeño de las Organizaciones, y dentro de ésta, se toma como referencia lo demostrado por Kaplan R.S. y Norton D.P en lo que a Cuadro de Mando Integral se refiere, y de Alberto M. Ballvé en lo relativo a Tablero de Control Operativo.

III. Metodología

La metodología que se utilizará en el presente trabajo es la sugerida por Alberto M. Ballvé (2006) que consiste en la realización de 3 etapas:

- ❖ ***Diseño***: identificar las necesidades de la alta dirección estudiando las posibles áreas e indicadores clave del negocio y conseguir consenso directivo respecto del contenido de lo que se va a construir, evaluar su factibilidad y costos.
- ❖ ***Desarrollo***: de la herramienta informática y de las interfaces con los sistemas operativos o transaccionales.

- ❖ **Implementación:** a través de un adecuado plan de utilización, capacitación y acompañamiento.

IV. Objetivos del presente trabajo

El presente trabajo tiene como finalidad aplicar el conocimiento adquirido para llevar adelante el diseño y desarrollo de un Tablero de Control Operativo para la instancia Extrajudicial del proceso de Gestión de Mora de un estudio jurídico que presta servicios de gestión de deuda en las provincias de Santa Fé y Entre Ríos, que permita:

- proveer información sencilla, oportuna, significativa y dinámica, que permita a sus interesados aumentar el conocimiento del negocio y ayude a mejorar el porcentaje de recupero de la gestión;
- obtener datos comparables, ya que el director pasa más tiempo analizando el significado de las cifras que tomando decisiones;
- asegurar la confiabilidad de la información a partir de una fuente unívoca, ya que algunos resultados positivos se informan incorrectamente y se demora la presentación de datos negativos.
- medir el cumplimiento de los objetivos, cuyos resultados se manifiesten y comuniquen en pos de lograr una visión compartida y que permita además, alinear a la organización y poder elaborar los planes de acción en favor de la mejora continua, esperando que se traduzca en una mayor agilidad y seguridad al momento de brindar información para la toma de decisiones.

V. Alcance del presente trabajo

Los límites de este trabajo se circunscriben al diseño y desarrollo de un Tablero de Control Operativo para la instancia Extrajudicial del proceso de Gestión de Mora de un estudio jurídico que presta servicios de gestión de deuda en las provincias de Santa Fé y Entre Ríos, no abarcando por razones de costos y tiempo, la etapa de desarrollos de sistemas informáticos que le darían el soporte necesario ni la implementación de éstos.

Cabe aclarar que si bien la propuesta de solución del presente trabajo puede hacerse extensivo a toda la organización, dicho trabajo queda fuera de los límites de esta presentación.

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad diseñar y desarrollar un Tablero de Control Operativo para la Instancia Extrajudicial del proceso de Gestión de Mora de un estudio jurídico que presta servicios de gestión de deuda en las provincias de Santa Fé y Entre Ríos.

La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial, donde la incorporación de la alta tecnología ha sido la más importante, se está transformando rápidamente.

A partir de la última década del siglo XX, las empresas están experimentando cambios importantes e impredecibles, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos, caracterizados por el ingreso de nuevos competidores, la incorporación de nuevas tecnologías y la mayor exigencia de los clientes – entre otros factores-, lo cual obliga a la empresa a profesionalizarse y a incorporar sistemas de información que le permitan lograr una mayor flexibilidad y eficiencia en el desarrollo de sus negocios.

Como corolario de ello, actualmente las compañías enfrentan diversos desafíos tales como mejorar su estilo gerencial, ampliar su visión de negocios y reemplazar la intuición con una gestión profesional. Frente a estos desafíos, cada compañía que opera en un contexto cambiante debe identificar sus fallas y encontrar la forma de superarlas. No se trata de un aspecto negativo, sino de una simple realidad. Tal fue el caso de las empresas norteamericanas que lograron aumentar su propia competitividad durante la década de 1990 gracias al estudio de las compañías japonesas y a su autocrítica.

En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles empleando nuevas y más avanzada tecnología a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros. En la actualidad, existe un capital intangible que es tan importante como el patrimonio mismo de la empresa: *la información*. Contar con la información adecuada y precisa en el momento justo es la mejor manera para que una empresa avance. Por eso, la gestión de la información es una de las grandes prioridades de las organizaciones de hoy. Y en esta gestión de la información, capacitar y darle las herramientas adecuadas a los propios empleados –el

verdadero capital de la empresa– se torna indispensable para alcanzar el destino deseado. Para cumplir con la misión de la empresa.

En nuestro caso, trataremos una empresa familiar que a lo largo de toda su vida se encontró inmersa en un mercado cuya característica principal fue la falta de competidores, lo cual permitió a la misma operar con un alto grado de ineficiencia. Sumado a ello, si bien cuenta con un sistema informático donde se plasman las actividades realizadas por el estudio en cada instancias de gestión llevada a cabo, que permite llevar a cabo la prestación de los servicios y la generación de consultas y reportes, la base de datos que nutre de información relevante para conocer el desempeño en el cumplimiento de los objetivos de cada puesto / área de gestión / instancia, no es unívoca, no se encuentra concentrada en un solo lugar, ni posee un seguimiento metódico y reflexivo. Por otro lado no existe un sistema de control de gestión, con indicadores y objetivos explícitos y consensuados, donde los resultados puedan ser compartidos y visualizados por todos los actores involucrados, independientemente de la jerarquía que ocupen dentro de la estructura organizacional.

Por lo antes expuesto, es que ante deficiencias detectadas en la operatoria realizada durante las distintas instancias de gestión de esta empresa familiar, informes de gestión cada vez más exigentes por parte de los clientes y la necesidad de mejorar el porcentaje de recupero de la gestión para incrementar la rentabilidad del negocio, surge la necesidad de diseñar y desarrollar una herramienta que mida el cumplimiento de los objetivos cuyos resultados se manifiesten y comuniquen en pos de lograr una visión compartida y que permita además, agrupar la información del desempeño de las distintas funciones operativas en forma ágil y selectiva, que sea procesada mediante indicadores consensuados y donde sus resultados fomenten el debate y la crítica constructiva, y además permitan diagnosticar una situación, conocer más de ella, alinear a la organización y poder elaborar los planes de acción en favor de la mejora continua, esperando que se traduzca en una mayor agilidad y seguridad al momento de brindar información para la toma de decisiones, como así también en reducción de tiempos y costos al momento de gestionar una cobranza, principalmente en el uso del papel, a lo largo de todo el proceso establecido en el alcance del presente

trabajo. Por cuestiones de confidencialidad, denominaremos a esta empresa como “Cobrotodo Litoral” (en adelante CTL).

B. DESARROLLO DEL PROYECTO

Capítulo 1: Marco Teórico²

La gestión a través de mediciones de desempeño ha constituido, históricamente, una ayuda importante para que los gerentes puedan: 1) diagnosticar una situación y conocer más sobre ella, y 2) alinear a la organización.

En la década de 1950, un proyecto de medición realizado por General Electric cuestionó la utilización exclusiva de indicadores financieros, ampliando los parámetros de medición a otros indicadores para obtener un diagnóstico de todas las áreas clave de la organización. En las décadas de 1960 y 1970, la Dirección por Objetivos se convirtió en una herramienta de gestión muy utilizada para alinear las acciones gerenciales con los objetivos de la organización.

Durante la década de 1980, las empresas comenzaron a aplicar nuevas herramientas de medición de desempeño, tales como el EVA, que apunta a maximizar los retornos financieros, y la metodología de benchmarking, que sirve para realizar diagnósticos comparativos. Sin embargo, la batalla entre el enfoque financiero de corto plazo y la perspectiva no financiera de largo plazo aún continúa.

Al igual que otras herramientas, los sistemas de medición se han creado y diseñado con un propósito específico. El Cuadro de Mando Integral (en inglés, Balanced Scorecard o BSC) se introdujo por primera vez en 1992, en un artículo escrito por Robert S. Kaplan y David P. Norton.³ Desde entonces, muchas compañías del mundo entero lo han implementado, ya que lo consideran una herramienta de gestión útil, que les permite definir sus propios modelos o mapas de negocios con una visión amplia de la organización, facilitando la comunicación e implementación de la estrategia.

El Tablero de Control es otra herramienta de la familia de sistemas de medición, que apunta a visualizar la información útil para diagnosticar la situación utilizando modernas herramientas informáticas. Esta herramienta de gestión

² Alberto M. Ballvé. Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 3, año 2006, pp 13-38

³ KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. The balanced scorecard – Measures that drive performance. HBR, enero-febrero de 1992.

ayuda a desarrollar dos actividades que Robert Eccles (1991)⁴ define como fundamentales para el éxito futuro de las compañías: el desarrollo de una arquitectura de la información y la implementación de la tecnología necesaria para sustentar esta arquitectura.

Estos sistemas interactivos tienen un impacto enorme en la creación de conocimiento. Cabe señalar que estos sistemas, presentan distintas alternativas. Por ello es necesario elegir uno de ellos para asistir a la organización en su crecimiento y en el logro de sus metas a través de la utilización de un sistema formal de indicadores. Un sistema de medición implementado como una herramienta tecnológica dentro de un sistema interactivo permite el desarrollo de capacidades en toda la organización. A medida que aumenta el conocimiento, se inician los procesos de formalización y el sistema pasa de ser una herramienta de dirección por excepción a convertirse en un sistema más complejo de dirección por mapas, como el BSC, que incluye elementos de control estratégico.

Para Argyris, C. (1977)⁵, “el proceso de aprendizaje es crítico; el aprendizaje organizacional es un proceso de detección y corrección de errores”. Por lo tanto, monitorear los indicadores clave y comprender cómo se relacionan con el desarrollo de la capacidad de gestión resulta esencial. Como ya dijimos, el Tablero de Control es el punto de partida para la generación del ambiente necesario para la gestión por indicadores, ya que los Indicadores del Tablero de Control son más genéricos y, en consecuencia, más adecuados para la estrategia que requiere un buen BSC. Entonces, la clave no radicará en el diseño e implementación de un buen Tablero de Control, sino en aprender a usarlo correctamente para realizar diagnósticos y en lograr alinear la organización con herramientas que contienen mayor valor agregado, como el BSC.

La enseñanza y transmisión de conocimiento se logra a diario; el Tablero de Control ha demostrado ser muy útil para esta tarea, en especial cuando lo

⁴ ECCLES, R. (1991): The Performance Measurement Manifesto

⁵ ARGYRIS, C., Double Loop Learning Organizations, *HBR*, septiembre-octubre de 1977.

utilizan los jefes y subordinados para trabajar juntos. Para Covey, S. (1997),⁶ “es la mejor manera de desarrollar la organización e integrar sistemas a fin de llegar a ser una organización de aprendizaje. Se acelera el aprendizaje personal y se incrementa el aprendizaje corporativo en forma exponencial cuando uno le enseña lo que ha aprendido a otro”.

Este proceso le permite a la organización desarrollar seis categorías de experiencia gerencial: Habilidades Interpersonales, Aptitudes Analíticas y Comunicacionales, Conocimiento del trabajo, Confianza en uno mismo y Transmisión de Experiencia.

Por lo tanto, la utilización de una herramienta de gestión como el Tablero de Control como sistema de indicadores no sólo puede resultar beneficiosa para el desarrollo organizacional en mercados emergentes, sino también para quienes necesitan desarrollar sus capacidades de gestión de personal a través de los indicadores.

1.1. Diferencia entre un Cuadro de Mando Integral (BSC) y un Tablero de Control (TdeC)

Si bien ambas herramientas son instrumentos gráficos pertenecientes al sistema de administración de performance que comunican rápidamente sobre el desempeño, la experiencia demuestra que ambas herramientas no compiten entre sí, sino que pueden funcionar juntas si son correctamente elegidas, diseñadas e implementadas. No obstante ello, presentan algunas diferencias.

En sintonía con lo que adelantamos en el párrafo introductorio, podemos decir que el TdeC está orientado fundamentalmente al diagnóstico de una situación, mientras que el BSC apunta más a la alineación de la organización.

Ambos son instrumentos gráficos pertenecientes al sistema de administración de performance y transmiten rápidamente información sobre el desempeño.

La principal diferencia entre los dos se basa en el hecho que los TdeC monitorean la performance de procesos operativos, mientras que los BSC

⁶ Covey, S., Accelerated Learning, Executive Excellence, enero de 1997.

monitorean el avance hacia las metas estratégicas previamente definidas. Otra diferencia es que el TdeC estará entonces basado en los datos que existen en los sistemas de información soportados por nuevas tecnologías informáticas, mientras que el BSC dependerá de factores de éxito y mediciones de desempeño que articulan el modelo de negocio de una buena estrategia. A continuación, las principales diferencias entre ambas herramientas.

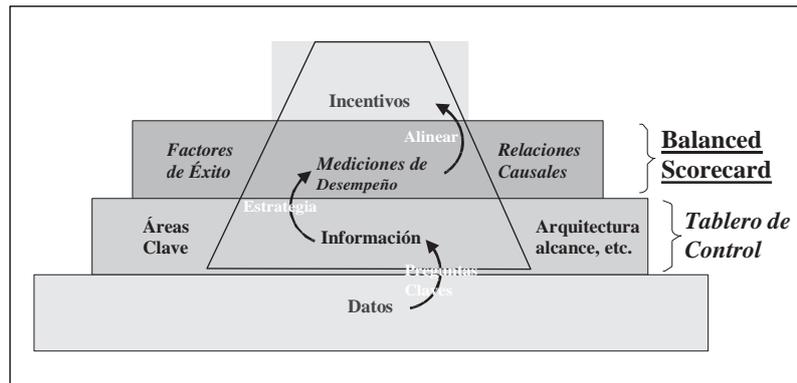
Tabla 1: Tablero de Control (TdeC) vs. Cuadro de Mando Integral (BSC)

Parámetro	Tablero de Control	BSC
Propósito	Mide performance	Mide progreso
Usuarios	Supervisores, especialistas	Ejecutivos
Foco	Actuar	Analizar
Actualización	Intradía / diaria	Semanal / Mensual / Trimestral
Información	Detalles	Resúmenes
Modo de mostrar la información	Gráficos y planillas	Gráficos y comentarios

Fuente: Wayne W. Eckerson(2006). Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business. Hoboken, NJ. John Wiley & Sons Publishers. p.12

La siguiente figura muestra cómo los datos pueden transformarse en información al responder las preguntas gerenciales clave, la información puede utilizarse para seleccionar los indicadores de desempeño una vez que la estrategia esté definida y a partir de la misma establecer a qué indicadores se quiere alinear con un buen sistema de incentivos.

Gráfico 1: Valor agregado de la información en los sistemas de medición de desempeño



Fuente: Alberto M. Ballvé. Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 3, año 2006, p 24 - Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control - EDDE (Escuela de Dirección de Empresas), Buenos Aires

Como muestra la siguiente tabla, la aplicación de uno u otro sistema depende de la madurez, el conocimiento, el manejo del negocio, las capacidades de recursos humanos, el tiempo para pensar, la utilización de sistemas formales y la inversión en sistemas de la compañía, entre otros factores.

Como es difícil que una compañía tenga todos los requerimientos necesarios para el BSC o el TdeC, la combinación de ambos representa una herramienta muy valiosa.

Tabla 2: Requerimientos de diseño o uso por herramienta

Requerimientos de diseño o uso	Tablero de Control	Balanced Scorecard
Madurez de la compañía	Bajo	Alto
Conocimiento de la compañía	Bajo	Alto
Conocimiento del negocio	Bajo	Alto
Capacidades de Recursos Humanos	Bajo	Alto
Inversión en sistemas	Bajo	Alto
Tiempo para pensar	Poco	Mucho
Utilización de sistemas formales	Informal	Formal
Entorno	Cambiante	Predecible
Necesidad	Información	Alineación

Fuente: Alberto M. Ballvé. Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 3, año 2006, p 24 - Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control - EDDE (Escuela de Dirección de Empresas), Buenos Aires

Las organizaciones que jamás han recurrido a la gestión por mediciones, tanto en forma parcial como total, deben desarrollar las aptitudes gerenciales relacionadas con este propósito. No obstante, pueden lograrlo a través de la capacitación o de la implementación de un proceso de aprendizaje con un sistema de medición de desempeño como el TdeC.

La madurez gerencial en países estables y competitivos suele ser mayor que la que se observa en otros contextos, dado que la estabilidad permite un desarrollo superior de las capacidades básicas de la organización y la inversión en actividades de capacitación suele ser substancial.

También, las organizaciones que se encuentran en las etapas iniciales de su desarrollo deben aprender para llegar a condiciones más avanzadas. Los ejecutivos en estas organizaciones enfrentan el desafío de transmitir sus conocimientos a toda la estructura y de generar una visión más amplia, tanto en términos financieros como no financieros. Es por ello que podemos decir que las empresas menos maduras, que operan en entornos cambiantes, suelen preferir el TdeC como primera herramienta de control de gestión.

1.2. El Cuadro de Mando Integral (BSC)

El BSC, es mucho más que un simple Sistema de Medición para diagnosticar o alinear organizaciones. Se trata de una herramienta de control de gestión que, al incluir todos los factores de éxito que describen el modelo de negocios de una compañía con sus relaciones causales, permite alinear e implementar estrategias debido a que reduce el riesgo de dispersión, al especificar y establecer reglas para toda la organización, apuntando los recursos individuales a la búsqueda de oportunidades e impulsando metas claras y precisas, por ello está básicamente diseñado como un sistema de control por diagnóstico.

Desde el punto de vista de Kaplan y Norton⁷, un BSC incluye, por lo menos, cuatro perspectivas a saber:

⁷ KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P., «The balanced scorecard – Measures that drive performance» HBR, enero-febrero de 1992

1. *“La perspectiva financiera”* pregunta: ... “Si tenemos éxito, ¿cómo ayudaremos a nuestros accionistas?”.
2. *“La perspectiva de los clientes”* plantea: ... “Para que nuestra compañía tenga éxito, ¿cómo debemos tratar a nuestros clientes?”.
3. La *“perspectiva de la operatoria interna”*, la pregunta es: ... “¿En qué procesos gerenciales debemos destacarnos para complacer a nuestros clientes?”.
4. *“La perspectiva de la innovación y el aprendizaje”*, se cuestiona: ... “Para alcanzar nuestra visión, ¿qué y cómo debe aprender, mejorar y crear valor nuestra organización?”.

No obstante, existen otras perspectivas que se pueden incluir de acuerdo con las características de la organización y su mapa estratégico.

A diferencia de lo que ocurre en el TdeC, los indicadores del BSC se seleccionan mediante una metodología que contiene un mayor valor agregado. La estrategia se traduce en términos operativos a través de la definición de factores de éxito entrelazados en una serie de relaciones causales: si hacemos esto, entonces obtendremos aquello. Estas relaciones, a su vez, vinculan las distintas perspectivas incluidas en el BSC. Un buen BSC debe reflejar el mapa estratégico del negocio diseñado por la gerencia para comunicar e implementar la estrategia.

En su último libro, “Mapas estratégicos”, Kaplan y Norton⁸ describen cómo el BSC ha demostrado ser una herramienta adecuada para comunicar la estrategia, ya que es muy útil para describirla, lo cual no es tarea sencilla. Muy a menudo, los ejecutivos de una misma organización describen la estrategia de la compañía de modo diferente. El BSC les permite a los gerentes describir su estrategia en formato de mapa, explicando además de su historia las relaciones de causa y efecto. De esta forma se ha convertido en un Sistema de Gestión Estratégica, como una nueva versión más completa y valiosa de los tradicionales Sistemas de Planeamiento y Control Estratégico⁹.

⁸ KAPLAN, R. y NORTON, D., «Strategy Maps», HBS Press, febrero de 2004

⁹ KAPLAN, R. y NORTON, D., publicado en HBR, enero-febrero de 1996.

1.3. El Tablero de Control (TdeC)

El TdeC es la base de un sistema de mediciones de desempeño que se puede utilizar como un medio sólido para controlar y diagnosticar situaciones, ya que genera y presenta información uniforme, clave y confiable. Permite evaluar los resultados globales y la salud general de la organización o de un sector en particular. A partir de elegir indicadores útiles para el diagnóstico de acuerdo con criterios gerenciales, se puede diseñar una muy útil estructura de información soportada en modernas herramientas tecnológicas, fáciles de utilizar, que pueden revolucionar la antigua dirección por excepción hasta convertirla en una dirección estratégica sin papeles.

Todas las organizaciones necesitan comunicar su estrategia y ser más abiertas en todos los niveles. La comunicación debe fluir vertical y horizontalmente, a fin de permitir el aprendizaje y la adhesión a la estrategia de los empleados. A menudo, los empleados no tienen oportunidad de expresar sus ideas o las fallas que detectan, o, en ocasiones, tienen miedo de hablar. Un Sistema Interactivo fomenta el diálogo y el aprendizaje y, así, crea valor para la organización.

El TdeC representa el último eslabón de la cadena de información, que comienza con datos que se convierten en información y en indicadores seleccionados para ayudar a diagnosticar la situación de una compañía. Esto es lo que se llama *arquitectura de información*. Los indicadores de un TdeC se seleccionan para enfocar la atención de la gerencia y el personal hacia los factores que permitirán a la empresa no llevarse sorpresas competitivas.

En resumen podemos decir que un TdeC es como un eslabón en la cadena de valor de la información, en el que los datos se convierten en información multidimensional y, luego, a través de indicadores seleccionados, la transformación de la información en conocimiento constituye el último eslabón de la cadena, y se da cuando el TdeC se utiliza como un sistema interactivo. Por ello, uno de los propósitos de un sistema interactivo consiste en generar *aprendizaje*.

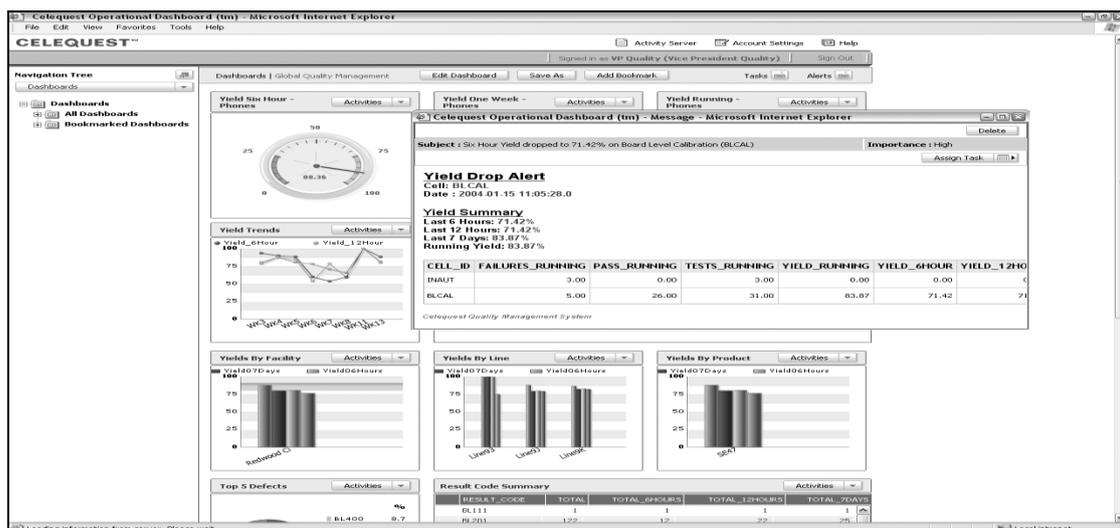
1.3.1. Tipos de Tableros de Control (TdeC)

Según Ballvé A. (Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 3, año 2006), existen dos grandes tipos de TdeC ***según el propósito de su implementación:***

1. Tablero de Control Operativo: ofrece la información necesaria para la operación cotidiana de la compañía. Responde más a las necesidades de los gerentes funcionales, quienes deben operar con información diaria.

Eckerson (2006, p. 113) señala que este tipo de TdeC es utilizado por operarios de la primera línea y sus supervisores con el objeto de monitorear y optimizar los procesos operacionales. La necesidad de éstos nace de la cantidad de informes y datos que circulan y que no están organizados. La finalidad es que, con un simple vistazo se pueda conocer la evolución de los principales indicadores. A modo de ejemplo, podemos mencionar a los vendedores que necesitan monitorear para no quedarse sin stock de productos, al igual que los operarios para no quedarse sin material productivo o para saber si cubren con las existencias de material la cuota de producción requerida. Estos tableros están diseñados para realizar un seguimiento temporal del estado en cada departamento de una organización y en caso de detectar algún problema, poder tomar las acciones correctivas de manera proactiva y no reactiva. Dependiendo de la naturaleza del trabajo, estos Tableros podrán ser actualizados por minuto, hora, día o cada vez que ocurre un evento.

Gráfico 2 – Tablero de Control operacional con alertas



Fuente: Performance Dashboards. Eckerson, W. (2006). Pág 121

2. Tablero de Control Integral: incluye información estratégica, operativa y gerencial vital para el manejo del negocio. Presenta la información clave para gerentes generales y directores, abarcando períodos de tiempo más prolongados, como meses y semestres.

Este tipo de TdeC tiene múltiples usuarios, desde el operario al frente de una cadena de producción hasta el directivo que tiene que tomar decisiones sobre la estrategia a seguir, y a su vez presenta múltiples niveles de reportes que permiten organizar la información en forma de cascada. Esta característica permite que un indicador cuyo destinatario es un gerente general pueda, a su vez, ser descompuesto en múltiples indicadores cuyos destinatarios son los supervisores de área.

Gráfico3 – Tablero de Control Integral



Fuente: Dashboards By Example <http://www.enterprise-dashboard.com>

1.3.2. Características de un Tablero de Control

Como señaló Peter Drucker (1995)¹⁰, ...“sólo sobrevivirán las organizaciones capaces de diagnosticar su salud global...”. Un TdeC preciso mejora las posibilidades de diagnóstico de una situación y la toma de decisiones; asegurando un mejor control al ofrecer información confiable y eliminar datos inconvenientes y voluminosos, resolviendo de esta manera diferentes problemas, como la falta de información y el exceso y la inoportunidad de datos. Permite a su vez la transmisión de *know-how* y la alineación de la información con los objetivos. Al facilitar el diagnóstico, impulsa la innovación al tiempo que estimula y motiva a los miembros de la organización para que creen y busquen nuevas oportunidades. También reduce el temor a desafiar el *status quo* y a participar en debates a fin de fomentar la generación de conocimiento.

El TdeC es más fácil de diseñar que el BSC, pues se basa en las características de la compañía –sector, tamaño, mercado objetivo y perfil estratégico– y no en los indicadores que representan ya sea una ventaja competitiva o un rasgo del negocio, con su correspondiente relación causal.

Este sistema de control de gestión también puede ayudar a crecer en madurez gerencial. Constituye una herramienta ideal para el desarrollo de las habilidades gerenciales necesarias para enfrentar los desafíos del entorno, ya que sirve para reducir la brecha entre la abstracción y el realismo, entre el análisis y la síntesis, la intuición y la lógica, lo intangible y lo tangible, lo cualitativo y lo cuantitativo.

Dentro de las principales características que debe reunir esta herramienta para lograr una mayor eficacia en su conformación y utilización, podemos nombrar:

- *Agilidad*: la utilización del Tablero de Control debe ser ágil y no deben existir retrasos entre la carga de la información y la presentación de los resultados.
- *Apoyo de los mandos superiores*: el Tablero de Control debe ser constantemente apoyado por los mandos medios y superiores. Una forma de

¹⁰ DRUCKER, P. F. (1995): *Managing in a time of great change*, Truman Talley Books, Nueva York.

realizar esto es utilizando los datos provenientes del tablero de control en las reuniones de trabajo.

- *Seguridad:* los administradores del sistema deben proveer las claves de acceso al Tablero de control para reducir el acceso a usuarios no autorizados.
- *Intuitivo:* el usuario no debe necesitar una larga capacitación para poder usar el Tablero de Control.
- *Escalable:* el Tablero de Control debe contemplar la posibilidad de ser escalable y permitir modificaciones según requiera su uso.
- *Volumen de Información:* la cantidad de información presentada en pantalla por el Tablero de Control no debe ser excesiva. Se debe presentar sólo la información detallada y en caso que el usuario lo requiera se le debe permitir el acceso a la totalidad de la información en forma desglosada. El Tablero será el primer paso en formalizar información para conocer la empresa y sintetizar el estado de una situación, proporcionando un ambiente propicio para comenzar a dirigir formalmente con indicadores.
- *Debate de resultados e ideas:* Debe ser acompañado por un sistema de reuniones periódicas que funcione como catalizador para el debate continuo sobre los resultados entre líneas, hipótesis y planes de acción. Debe estar diseñado para facilitar el análisis y que la información pueda ser comprendida y discutida en reuniones cara a cara de superiores, subordinados y pares.

Los TdeC y los avances en la tecnología tienen el potencial de mejorar las tradicionales reuniones apoyando a los sistemas interactivos de tres formas:

1. *Utilizando la capacidad de tomar datos complejos:* transformándolos en pautas y gráficos visuales fáciles de comprender y que pueden ser presentados en reuniones y proyectados para ser motivo de análisis o discusión en una reunión de trabajo.
2. *Compartiendo la información:* hacia los niveles más bajos de la organización aprovechando dispositivos de recolección y difusión de información para la parte operativa de la planta.
3. *Permitiendo a los directivos formular preguntas:* tales como: “¿Qué?” “¿Si?”, que permiten evaluar los escenarios asociados con los planes de acción sugeridos.

Para lograr que el sistema sea usado en todas sus posibilidades, hay que hacerlo operacional y útil en el día a día. En este sentido, el TdeC como herramienta de diagnóstico es útil en organizaciones que tienen como característica la cultura de trabajo en equipo para la generación de ideas y discusión de temas.

1.3.3. Alcances de un Tablero de Control

Es sumamente importante establecer el alcance del TdeC, ya que como toda herramienta, está pensada para un objetivo y un fin determinado. Definir esto sirve para interpretar correctamente su trascendencia y saber qué le tenemos que agregar o quitar al mismo. En principio, el alcance de la herramienta puede ser resumida en los siguientes puntos:

- *Refleja sólo información cuantificable:* como herramienta formal de concreción el TdeC tiene un alcance limitado para poder recoger toda la información informal y cualitativa. Si bien es útil para intentar cuantificar lo que antes considerábamos no cuantificable a través de encuestas, calificaciones subjetivas en números, entre otros, hay límites claros que indican que el TdeC debe ser complementado con otras herramientas de controles formales e informales.
- *Evalúa situaciones, no responsables:* permite saber cómo está la empresa o un sector, pero no identifica directamente quién es el responsable de que esto ocurra. Para evaluar responsables hay otras herramientas más útiles en cuyo diseño debemos aplicar criterios de controlabilidad.
- *No focaliza totalmente la acción directiva:* en principio, establece qué información observar para diagnosticar y generar un buen ambiente de análisis. Esto puede ser un gran avance, pero para focalizar la acción directiva hay que definir aquellos indicadores que reflejen en objetivos prioritarios los impulsos estratégicos de la empresa.
- *No reemplaza el juicio directivo:* siempre habrá que aplicar el sentido común para emitir juicio a partir de la información. En general, la información, para alguien que está actuando en el negocio, no hace más que confirmar algo que ya conoce, con lo cual hasta puede darse cuenta de si es veraz o errónea de acuerdo con sus vivencias y conocimientos de la realidad.

- *No identifica relaciones de causalidad entre objetivos y acciones, ni entre diferentes objetivos:* el TdeC funciona como bloques de información; las relaciones entre los indicadores y entre acciones están en la cabeza de los directivos.

1.4. ¿Qué es un indicador?

Un indicador es más que una cifra. Es una herramienta más o menos compleja que reúne una serie de información que, junto al juicio crítico, revela una situación en un ámbito definido.

La información que especifica refiere a:

- *Su propia definición:* descripción por un texto.
- *Su razón de ser:* el objetivo estratégico al que se relaciona, el objetivo numérico que tiene por objetivo y la fecha en la que toma el indicador.

En función a ello y para cada uno, posteriormente se deberá definir:

a) *Alcance*

Define el período incluido en la información. Éste puede ser: día, mes, acumulado a la fecha, proyectado a la fecha en que quiera posicionarme. Ésta es una información que permitirá tomar acciones correctivas a tiempo. El control efectivo requiere un nivel de predicción adecuado.

b) *Apertura*

Es la forma en la cual se podrá abrir y clasificar la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación, en matrices multidivisionales por producto, sector geográfico, concepto de análisis, entre otros.

En muchas ocasiones la apertura es clave porque los indicadores resúmenes son a veces muy limitados y no expresan una realidad completa.

c) *Frecuencia de actualización*

Tiempo que transcurre entre distintas actualizaciones de los datos. Ejemplo: on line, diaria, semanal, mensual.

d) *Referencia*

Base sobre la cual se desean calcular las desviaciones. Puede ser un estándar, el mes anterior, el promedio de los últimos doce meses, el presupuesto inicial o revisado, un objetivo o una meta.

e) *Parámetro de alarma*

Niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante. Por ejemplo, más o menos del 5% sobre una base de referencia.

f) *Gráfico más representativo*

La mejor forma de representar gráficamente la realidad que nos muestra la información. Por ejemplo: tortas, barras, líneas, entre otros.

g) *La designación de un responsable en la producción y registro de los datos* Este responsable debe ser aquel que accede con mayor facilidad a la información requerida.

h) *La designación de un responsable en el monitoreo del indicador*

Este responsable es quien debe informar al nivel superior cuando haya en el indicador alguna sorpresa desagradable. En el gerenciamiento por excepción, en el que un directivo no desea recorrer toda la información, es bueno que además de la alarma exista esta figura para que la alta dirección no tenga que recorrer el TdeC. Es necesario liberar tiempo directivo para el monitoreo permanente.

1.4.1. Tipos de Indicadores

a. Indicador de Resultado e Indicador de Seguimiento

Según su posicionamiento con respecto a la información, es posible distinguir dos tipos de indicadores:

1. *Indicadores de Resultados*

Para una acción medida dado, como su nombre lo indica, representa el resultado final de la acción. Por definición, el indicador de resultado es posterior a la acción, ya que permite constatar si se han alcanzado o no los objetivos propuestos. Constituye así una herramienta para formalizar el control de los objetivos.

2. *Indicadores de Seguimiento*

Permiten medir el progreso y reaccionar con medidas correctivas antes que el resultado sea consumado. Un indicador de seguimiento debe revelar la evolución de las tendencias en los procesos y otorgar la capacidad de reacción a tiempo.

La distinción entre indicadores de resultados y de seguimientos es relativa a la acción considerada. El indicador de resultado de una acción en particular, puede transformarse en un indicador de seguimiento dentro de un programa más amplio y de mayor duración. Por ejemplo, es posible suponer que un plan de acción a un año ha sido descompuesto en planes de acción con un plazo de tres meses y el objetivo global es dividido en objetivos parciales. Cada una de esas acciones a tres meses tendrá un indicador de resultado que constituirá a su vez un indicador de seguimiento para el plan de un año.

b. Indicador de Reporte e Indicador de Gestión

Podemos distinguir dos tipos de indicadores según su posicionamiento con respecto a la estructura de poder y de responsabilidad:

1. Indicadores de Reporte

Sirven para informar al nivel jerárquico superior sobre la performance obtenida y el grado de atención a los objetivos fijados. No es útil directamente a la gestión del nivel que rinde cuentas de su desempeño. El indicador de reporte corresponde generalmente a un compromiso formal donde permite medir el cumplimiento (Dirección por Objetivos). Constituye un Indicador de Resultado, por lo que su constatación ocurre a posteriori.

2. Indicadores de gestión

Sirven para la propia orientación del responsable de su seguimiento, donde son de gran ayuda para gestionar su actividad. El Indicador de Gestión debe guiar una acción en curso, y no es necesario que sea elevado a niveles jerárquicos superiores para permitir un control a posteriori. En efecto, si una gran cantidad de Indicadores de Gestión son elevados a los niveles jerárquicos, estos se encontrarían desbordados y perderían la visión de sus propios objetivos. Los Indicadores de Gestión están ligados ya sea al seguimiento de la acción en curso o a los puntos aquellos donde el responsable quiere mantener un estado de vigilancia controlando los resultados alcanzados. Estos pueden tratarse tanto de indicadores de seguimiento como de indicadores de resultados.

1.4.2. La elección de los Indicadores

La elección de los indicadores es realizada proceso por proceso, por los grupos de trabajo que identifican los campos de acción de dichas actividades.

Entre los campos de acción definidos, algunos presentan características que hacen posible aplicar planes de acción. Estos exigen Indicadores de Resultados (resultados de los planes de acción) e Indicadores de Seguimiento (seguimiento del desarrollo de los planes de acción). En los restantes campos de acción que no presentan características que hacen posible desarrollar planes de acción, es posible utilizar Indicadores de Resultados para asegurar que no se produzca un deterioro en su desempeño.

1.4.3. Análisis de viabilidad de los indicadores

Cuando los indicadores han sido obtenidos, es necesario verificar la viabilidad de la información. Esto se logra definiendo para cada indicador:

- La *fente de información* que permite obtenerla (sistemas informáticos existentes o recolección manual) y su localización (especificando persona responsable de la recolección).
- Su *plazo de obtención y la frecuencia* (fecha de disponibilidad de los datos).
- Su *fórmula de cálculo* (la fórmula que permita calcularlo a partir de datos brutos si fuera necesario).
- La *unidad en la cual el indicador será expresado* (por ejemplo: dólares por hora, fallas por día, ausencias por área, entre otros).
- *Carga de trabajo*: si bien el trabajo a realizar es en realidad simple y puede ser confiado al personal administrativo bien capacitado, también suele ser una tarea tediosa. Es posible afirmar con aproximación que la carga de trabajo podría configurarse en:
 - Media jornada de trabajo por indicador para el Análisis de Viabilidad (que implica en sí mismo un trabajo de desarrollo).
 - Una jornada de trabajo para diez indicadores, para la realización del glosario y el formato de presentación de los indicadores.
 - Para un trabajo de mediana magnitud, lo cual representa unos 80 indicadores, la carga de trabajo estimada es de 48 horas.

- *Dispositivo de análisis de la viabilidad:* la carga del trabajo puede ser repartida entre un Jefe de Proyecto y el personal administrativo conector de los sistemas de información, quienes pueden hacer la búsqueda y la formalización de las fuentes de información en los formularios que le son entregados.
- *Formato de presentación:* se debe definir la modalidad de la presentación de los indicadores, teniendo en cuenta siempre las diferentes necesidades de los usuarios de la información. También se debe adecuar este formato de presentación a los diferentes tipos de usuarios.

Capítulo 2: Metodología de trabajo

La metodología propuesta para llevar adelante el diseño, desarrollo y posterior implementación de un Tablero de Control (TdeC) consta de 3 etapas:

2.1. Etapa de Diseño

Esta primera etapa tiene como objetivo identificar y conseguir consenso directivo respecto del contenido de lo que se va a construir, evaluar su factibilidad y costos. Para ello es indefectible entender las necesidades de la alta dirección estudiando las posibles áreas e indicadores clave del negocio.

En general esto se logra a través de la realización de sucesivas reuniones, personales o de grupos de trabajo, con los distintos involucrados, hasta lograr hacer un primer diseño global en papel de las áreas e indicadores, aperturas, frecuencias, alcances, historia, alarmas, responsables, entre otros.

Una vez aprobado este primer esbozo, se continúa con el relevamiento en detalle de la información que están utilizando las gerencias del siguiente nivel. En estas reuniones se va validando también el diseño global, acercándose a la realidad a través de un proceso de círculos concéntricos. Todo eso puede plasmarse también en papel, llegando incluso a realizarse el *output* de salida, fijando las pantallas que debería contener el tablero si se lleva a cabo informáticamente, detallando inclusive con qué nivel de detalle y en qué forma se pretende mostrar la información en cada caso (cuadros, gráficos, colores, entre otros).

En forma paralela, se debe ir realizando un plan de implementación para cumplir con lo planificado, con su consiguiente cronograma con el cálculo de personal y otro de recursos necesarios para llevarlo a cabo. Es muy importante que al estimar las necesidades el diseñador sea coherente y respetuoso respecto del cronograma a cumplir y sus plazos prefijados, ya que en su afán de perfeccionamiento, puede ir en detrimento de las necesidades de tiempo de implementación.

Algunas consideraciones a tener en cuenta en esta etapa es que el diseñador no debe abarcar más que aquello que la empresa puede atender, comenzando preferiblemente por un sistema menos ambicioso, de más rápida implementación y menor costo, dejando para etapas posteriores las sofisticaciones. Y por otro lado, que el sistema debe estar totalmente

documentado y las instrucciones tienen que ser claras y fácilmente entendibles por todos, ya que a partir del diseño conceptual, deviene un diseño en detalle de la base de datos y del *link* de éstas con los sistemas transaccionales.

En relación a lo expuesto en este punto y para evitar pérdidas de tiempo, es conveniente transmitir el *know-how* y uniformar visiones definiendo ciertos parámetros básicos sin dar tanta libertad al directivo, porque hay que lograr que las cosas se piensen una sola vez sin malgastar tiempo de dirección en decidir todos los días cómo conviene ver la información.

La mayor dificultad radicará en la definición de lo que llamaremos “la arquitectura de la información”, su informatización y modo de obtención. La metodología utilizada por lo general, consiste en que el diseñador pase tiempo con los responsables operativos para obtener de ellos las necesidades de información, aunque a veces éstos no sepan lo que necesitan. Esto lleva a un ejercicio por parte del diseñador para averiguarlo de un modo indirecto y definir qué es lo que necesita el responsable.

2.1.1. Pasos a seguir

Segmentar a la empresa en áreas o temas clave y seleccionar indicadores por área son los dos primeros y más importantes pasos a dar para diseñar un TdeC, por lo cual vamos a identificar los principales criterios a tener en cuenta al llevarlos a cabo.

Para definir las áreas o temas clave hay que tener en cuenta las siguientes características:

a) Son procesos o temas

Las áreas clave son las cuestiones estratégicas para la empresa, por eso el Tablero de Control apunta a dividir el negocio en procesos o temas clave de la alta dirección, intentando evitar la división funcional para que el Tablero sea de la empresa y no pertenezca sólo a un sector o gerencia.

Estos temas deben ser abarcativos de toda la realidad y destinados más hacia el interior de la organización. Es un enfoque más directivo que estratégico, de gerente más que de líder con un punto de vista práctico y de información como herramienta de diagnóstico.

b) Ninguna área puede quedar condenada al fracaso

Todas las áreas están relacionadas y algunas tienen impacto directo en las otras, están en íntima relación. ¿Cuándo separarlas? Una regla práctica: cuando el área tiene importancia por sí misma independientemente de lo que suceda con las otras. Un tema que se suele discutir cuando se dividen las áreas es cómo considerar la relación entre ellas. Hemos definido que cada área es importante por sí misma, pero eso no significa que no haya una jerarquía en términos de su monitoreo.

c) Dependen del perfil estratégico

El concepto de áreas clave para la empresa en su conjunto está más condicionado por el tipo o sector de industria que por la estrategia propia de la empresa. La experiencia demuestra que, a perfiles estratégicos semejantes, no hay grandes diferencias en el diseño del Tablero.

d) Tienen nombre y apellido

Las áreas no son las tradicionales funcionales, por ejemplo: recursos humanos, comercial, producción, finanzas. Para identificarlas es muy importante, y un buen ejercicio que algunas empresas no hacen, no sólo ponerles nombre, sino también "nombre y apellido", sustantivo y adjetivo. Es distinto ver un área llamada sólo "comercial" que "posición comercial" u "oferta comercial". El calificativo condiciona y ayuda a la focalización, bajando líneas respecto de cuál es en realidad el tema importante para la empresa. En este ejemplo, el posicionamiento comercial está más orientado al mercado, hacia afuera.

Poner nombre y apellido a las áreas es un ejercicio interesante que le da valor agregado a la información y permite saber qué significa el área.

Una vez definidas las áreas y los factores críticos claves, debemos pasar a tratar de identificar los indicadores claves para la organización. Para ello hay que focalizarse en establecer las características que debe tener la información incluida en el tablero.

2.2. Etapa de Desarrollo

En esta etapa, el desarrollo de la aplicación de la herramienta trae aparejada la dificultad en lo que respecta a la instalación informática a través del soporte tecnológico y la necesidad de desarrollar interfaces con los sistemas operativos o transaccionales.

El sistema propuesto debe ser implementado con soporte externo, y en forma gradual con la participación de alguna parte de la organización, siendo muy probable que durante la primera fase se trabaje en paralelo con los sistemas ya existentes. De este modo se garantiza el éxito en el resto de la organización, ya que una implementación generalizada implica arriesgarse al fracaso.

2.3. Etapa de Implementación

Una vez desarrollada la herramienta, al momento de su implementación es importante contar con usuarios finales capacitados y acompañarlos durante el uso de la misma, a través de un adecuado plan de utilización, capacitación y acompañamiento.

Se debe desarrollar un completo programa de aprendizaje, previendo el tiempo y costo necesarios para todos los futuros usuarios, en un ambiente “protegido” por los diseñadores.

Cabe aclarar que en ciertas ocasiones, por lo general en empresas familiares o PyMES, el “número uno” no está acostumbrado a utilizar una computadora por creer que no recuperarán en beneficios el tiempo que inviertan en aprender. En estos casos es válido en concepto de que “no deben saber cómo funciona, sino que les basta con saber usarlo”. En este sentido, los sistemas interactivos han resultado clave para lograr su utilización.

Capítulo 3: Antecedentes del servicio de collecting¹¹

La crisis financiera de 2008 no tiene precedentes y fue única en intensidad. Aunque ésta tuvo sus orígenes en Estados Unidos, rápidamente se esparció hacia el resto del mundo a través de canales financieros y comerciales. Los efectos financieros de la crisis en América Latina se intensificaron después de la quiebra del Banco de Lehman Brothers en E.E.U.U. a mediados de 2008. La disminución en la demanda de activos provenientes de mercados emergentes, la depreciación de las monedas locales, las salidas de flujos de capital y el endurecimiento de las condiciones financieras provocaron una reducción en la liquidez de los mercados de cambio locales e internacionales.

Durante los años previos a la crisis de 2008, la estrategia de las instituciones financieras se basó principalmente en la innovación de productos crediticios y en promover el otorgamiento de créditos. Mientras que se enfocaba la atención específicamente en ventas, se descuidó la cobranza y recuperación, situación que se reflejó durante la crisis, la cual expuso la fragilidad y la vulnerabilidad, principalmente del sistema financiero.

La influencia de dicha crisis en las tendencias de cobranza y el comportamiento de la economía fue trascendental para modificar la forma en que las instituciones, principalmente las financieras, operaban. Aspectos clave como la tasa de morosidad, el congelamiento en el otorgamiento de créditos y la falta de liquidez en el mercado de cuentas existentes, obligaron a las instituciones a replantear el modelo operativo de cobranza y recuperación.

Como resultado de la crisis, se experimentó un incremento en la tasa de morosidad, por lo que la relación con el cliente en cartera vencida adquirió un valor mucho mayor en comparación con los años previos a la crisis. Por ende, prácticas como la comunicación, coordinación y negociación con el cliente se volvieron indispensables para establecer acuerdos con mayor rapidez y generar menores costos de gestión. Con el fin de agilizar la recuperación, las diversas instituciones tuvieron que construir una relación personalizada basada en el entendimiento y la negociación flexible. Podemos decir que la relación entre el

¹¹ Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2012)

acreditado moroso y el cobrador se transformó en el trato entre el cliente y el asesor financiero.

Es por ello que actualmente, surge en la mayoría de las organizaciones la necesidad de fortalecer las áreas críticas de cobranza con el objeto de incrementar la productividad de la recuperación de cartera vencida mediante la identificación, optimización y automatización de los asuntos inherentes a la administración de la cobranza, pasando a ser éstos algunos de los factores críticos que las empresas enfrentan en sus procesos de negocio. De esta manera, cuando se han agotado las instancias de recuperación administrativa, surge la posibilidad de contratar un servicio de “Gestión de Cobranzas y/o Recupero de Deuda”, el cual se convierte en una alternativa inteligente capaz de recuperar y de mejorar el índice de cartera vencida, sin la necesidad de contar con una estructura confiable para la administración de la cartera. Por lo tanto, el objetivo de mantener estables las carteras de crédito, para reducir los costos de operación y construir relaciones de largo plazo con los clientes, son motivos más que suficientes a la hora de considerar la tercerización del área de cobranza de una organización.

La cobranza es un proceso de negociación integral a través del cual se proporciona un servicio al cliente. La empresa prestadora del servicio le vende una *solución* al cliente para resolver el problema que lo aqueja: “*su deuda*”, realizando la cobranza de un mayor número de clientes, a un menor costo, a través de diferentes medios previamente seleccionados para llegar a cada uno de los diferentes deudores y, de esta forma, maximizando la probabilidad de la recuperación, aumentando el índice de recupero de deudas en mora.

Por lo general, los servicios prestados para llevar adelante la gestión de cobranza y/o el recupero de deuda, en la cual se trata de establecer la comunicación y negociación con el deudor, se basan por lo general dependiendo del grado de información con que se cuente, en dos tipos de gestiones a saber:

- **Gestión No Presencial:** a través de un Call Center de llamadas salientes y/o entrantes, correo electrónico o chat o a través del envío de piezas postales.
- **Gestión Presencial:** a través de visitas domiciliarias.
- **O una combinación de ambas.**

Si bien el objetivo primordial de este proceso es “cobrar”, se deben considerar dos factores fundamentales: la productividad y la efectividad en la gestión de cobro, entendiéndose por productividad, la cantidad de acciones (intentos) que realiza el gestor en un periodo determinado de tiempo y la duración de las mismas, dependiendo de lo que se esté cobrando. Por otra parte, la efectividad se refiere a la cantidad que cobró o logró regularizar el gestor al deudor.

En este punto entra a jugar el proceso de atención al deudor, porque entre más claros sean los argumentos y exista un buen trato con el mismo, se va a lograr una gestión de cobranza de mayor calidad, favoreciendo al mismo tiempo la lealtad del cliente hacia la organización encomendada de la cartera en mora.

Es por ello que bajo la premisa de que “la cobranza de calidad es aquella que deja al cliente satisfecho y logra la recuperación del adeudo”, es que para llevar a cabo una mejor gestión de recupero, es necesario segmentar la cartera de cobranza de acuerdo a las características comunes de los deudores y/o las cuentas por cobrar, por ejemplo: fecha de mora, monto de capital, producto, ubicación geográfica y perfil del deudor, entre otros, para que posteriormente se definan las estrategias y políticas de cobranza y los criterios de negociación adecuados para cada tipo de universo a gestionar.

Como corolario de lo expuesto, podemos decir que la misión de la prestación de un servicio de Gestión de Cobranzas y/o Recupero de Deuda consiste en proporcionar a las organizaciones, ventajas competitivas para incrementar la rentabilidad de sus carteras de crédito y mora a través de un “proceso de cobranza Integral” a sus clientes.

Capítulo 4: Acerca del ente objeto de estudio

“Cobrotodo Litoral” es un estudio jurídico constituido por abogados de renombre que opera en las provincias de Santa Fé y Entre Ríos, que busca posicionarse a nivel nacional. El principal servicio que presta, Gestión de Mora, surge como respuesta a la necesidad de diversos tipos de organizaciones de dar tratamiento profesional a la gestión de sus clientes, los cuales y según las condiciones propias de cada una, son considerados “deudores”, cuya característica principal consiste en presentar una morosidad en el cumplimiento en tiempo y forma de sus obligaciones, y que son remisos a cancelar sus deudas ante requerimientos estrictamente administrativos de parte de la organización, ya que especulan con que, llegado a una instancia judicial, las demoras habituales en este tipo de causas los liberaría de sus obligaciones.

El estudio fue fundado por su actual director, secundado por un hijo y una hija política, los cuales están involucrados en el manejo de las dos principales áreas de incumbencia de la empresa: Gestión de Deuda en Mora de diversas organizaciones, y procesos varios del fuero Civil y Comercial. Constituyen así, una típica empresa familiar. Esta firma funcionó durante muchos años en una actividad con un altísimo grado de informalidad, logrando no obstante, altos márgenes de rentabilidad. El ingreso de nuevos competidores durante los últimos años y la incorporación de nuevas tecnologías han sido los factores que han cambiado el entorno competitivo de este mercado. Además del aporte y dedicación de sus titulares, el estudio cuenta con 15 profesionales entre dependientes y consultores externos con altos niveles de experiencia y capacitación, con asiento en las principales ciudades en las cuales se encuentran radicados sus clientes, lo cual permite diagramar e implementar estrategias más eficaces a la hora de llevar adelante la gestión.

En lo que respecta a la principal área de incumbencia que es la Gestión de Deuda de los clientes de diversas organizaciones, el estudio ha sabido combinar exitosamente las modernas técnicas de gestión de la morosidad, asistidas intensamente por medio de la informática, con la excelencia de sus recursos humanos y profesionales. Los resultados obtenidos han demostrado alta eficiencia en la gestión de la morosidad, siendo su principal atribución el traslado del costo de la gestión al deudor moroso. Por tal motivo, sus clientes perciben del servicio

brindado por la firma, un doble beneficio: el tratamiento óptimo de su cartera de morosos y el ahorro de costos vinculados a dicho tratamiento.

Actualmente gestiona una cartera de 15.150 deudores encomendados por 18 organizaciones (Públicas y Privadas) de primera línea, los cuales son gestionados en las distintas áreas que componen la estructura orgánica de la firma, según su estado y condición informados por el cliente encomendante.

4.1. Visión de la empresa

Convertirnos en una firma moderna, profesional, honesta, con vocación de servicio que proyecte un alto nivel de confianza, reconocida como referente en la prestación de un servicio integral de cobranza y recupero de deuda de las principales organizaciones a nivel nacional.

4.2. Misión de la empresa

Llevar adelante la gestión de cobranza y recupero de deuda de las obligaciones encomendadas por nuestros clientes, actuando dentro de un marco de igualdad, legalidad y respeto hacia los deudores, brindando un servicio caracterizado por la integridad, eficiencia y profesionalismo.

4.3. Valores de la empresa

- Responsabilidad
- Compromiso
- Confianza
- Respeto
- Eficiencia
- Servicio
- Efectividad

4.4. Estructura organizacional

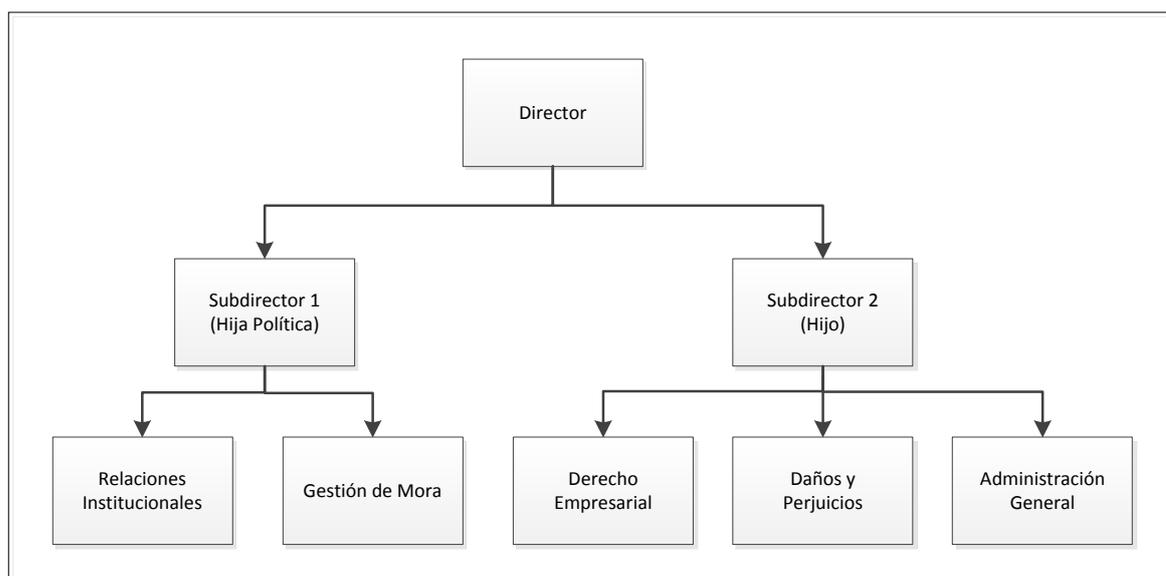
Cobrotodo Litoral es un estudio jurídico que organiza su estructura encabezada por un Director. Funcionalmente se divide en dos grandes áreas de incumbencia, lideradas por dos referentes que son: Gestión de Deuda de diversas

organizaciones y procesos varios del fuero Civil y Comercial. Las principales funciones llevadas a cabo en cada una son:

- Gestión de Deuda de diversas organizaciones:
 - Relaciones Institucionales;
 - Gestión de Mora.
- Procesos varios del fuero Civil y Comercial
 - Derecho Empresarial;
 - Daños y Perjuicios;
 - Administración General.

Cabe aclarar que si bien los clientes se encuentran radicados en las principales ciudades de estas dos provincias, operativamente se organiza en forma centralizada, lo que implica que la gestión de todos los proyectos es llevada a cabo en la oficina central, sito en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fé.

Gráfico 4: Estructura formal de la empresa



Fuente: Elaboración propia

4.5. Áreas de incumbencia

➤ Relaciones Institucionales

Como su nombre lo indica, esta área se encarga principalmente de:

- Ofrecimiento de los servicios de gestión y logística para la captación de nuevos clientes.
- Interrelación con los clientes.

- Interrelación con la empresa que presta los servicios de distribución de piezas postales (correos).

➤ **Gestión de Mora**

La **Gestión de Mora**, objeto de análisis del presente trabajo, consiste en el desarrollo e implementación de actividades y estrategias tendientes a obtener el cobro de deudas. Para que dicha gestión sea efectiva, debe considerarse la forma de contacto, la comunicación con el moroso y el contexto de la organización. De dichos aspectos surgen datos que deben ser enriquecidos con recursos informáticos. Por su parte la información resultante, debe ser administrada y canalizada rápidamente por profesionales capacitados, para producir efectividad en la gestión emprendida.

La clave del éxito de la firma consiste en combinar eficientemente y mediante una actitud pro-activa los elementos mencionados:

- Los **recursos tecnológicos** nos permiten ser más dinámicos, y establecer esquemas de contacto, de servicio y de pago más accesibles, poniendo a disposición de los deudores un abanico de canales de cobro con distintos medios de cancelación para hacer frente a sus obligaciones.
- Los **recursos profesionales**, con más de 30 profesionales dependientes contratados, con asiento en las principales ciudades, la mayoría de ellos abogados, especialmente seleccionados con altos niveles de experiencia y capacitación tanto en cobranzas de crédito como en negociación, a los fines de mejorar la eficiencia del proceso de gestión de deuda y de su posterior cobranza, lo que permite diagramar e implementar estrategias más eficaces.
- Por último, nuestra **modalidad de gestión integral**, basado en un esquema de funcionamiento técnico-legal, nos permite **trasladar los costos de la gestión (honorarios y gastos de esta instancia)** al deudor, preservando la totalidad del recupero obtenido a favor de la Organización que nos contrata.

El servicio que brinda este estudio consiste en una gestión integral, adaptada para deudores de cualquier tipo de organización, que combina distintas instancias de gestión y modalidades de establecer contacto con el deudor.

Tabla 3: Acciones de gestión por instancia

	Instancias		Acciones de gestión
Gestión de Mora	➤ Extrajudicial: Negociación / Evaluación de la probabilidad de recupero (Sin presentación ante la justicia)	➤ Mora Temprana	➤ Telefónica, a través de llamados telefónicos (activación, seguimiento y definición). ➤ Presencial, a través de visitas domiciliarias (visitas, seguimientos, localización de paradero). ➤ Postal, a través de empresas de correo privados (invitaciones, intimaciones, preparación de la vía judicial).
		➤ Mora Tardía	
	➤ Judicial: Juicios ejecutivos (Presentación ante la justicia)	➤ Mora Residual	➤ Inicio de acciones legales a través del Poder Judicial y seguimiento de la causa hasta su finalización.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar de la tabla arriba expuesta, el estado de la mora se gestiona, a los fines de dar tratamiento segmentado y de acuerdo a las características de la Organización, a través de dos instancias:

- Instancia Extrajudicial: la cual se puede diferenciar, según las acciones de gestión llevadas adelante en:
 - Mora Temprana, y
 - Mora Tardía.
- Instancia Judicial:
 - Mora Residual.

1. Mora Temprana

El simple incumplimiento de las obligaciones por parte del deudor, sin que se inicie la gestión en forma inmediata, conduce a que el deudor acuse un primer retardo incausado o innecesario, e inclusive llegue a una última instancia de

imposibilidad económica de afrontar el pago. La gestión de mora temprana se dirige a suprimir la “pereza” u “olvido” por parte de algunos deudores, que no evidencian problemas económicos, sino que requieren estímulos permanentes para cumplir sus obligaciones. De tal manera, esta gestión temprana tiene por objetivo impedir “que la demora se transforme en mora”, puesto que es indudable que mientras mayor es el retraso, más difícil resulta obtener el recupero.

2. Mora Tardía

La Mora Tardía es un estado que se reduce significativamente si se ha implementado adecuadamente una Gestión de Mora Temprana. En este caso, quienes arriban a este estado merecen un diagnóstico particular que tienda a establecer las posibilidades reales de pago que tiene el deudor o inclusive si se trata de “incumplidores crónicos”.

Por tanto, esta instancia de gestión deber ser ejercida por profesionales capacitados y apoyados por las herramientas tecnológicas adecuadas. También debe actuarse con celeridad, evitando el inútil envejecimiento de la cartera, siendo indispensable ejecutar múltiples gestiones simultáneas para sostener una presencia notoria que modifique la actitud del deudor.

3. Mora Residual

Este segmento debe ser afrontado a través de dos herramientas: la inminencia de la iniciación de acciones judiciales, que debe ser reforzada a través de contactos de profesionales letrados, y las de políticas que motiven al deudor a regularizar su deuda. En este sentido, las campañas de cobro son estrategias positivas puesto que facilitan la obtención de elevados índices de recupero, lo que en este segmento se traduce en utilidad neta, puesto que se trata de cuentas calificadas como “irrecuperables”.

➤ Derecho Empresarial

- Derecho societario.
- Derecho fiscal penal – tributario.
- Asesoramiento en materia de contratos.

➤ Daños y Perjuicios

- Accidentes de tránsito.
- Seguros de transporte y responsabilidad civil.
- Daños en la actividad comercial.
- Daños profesionales.

➤ **Administración General**

- Administración de personal.
- Tesorería y pagos.
- Contabilidad e Impuestos.
- Supervisión de recaudación y facturación.
- Control de Gestión y Auditoría Interna.

Capítulo 5: Desarrollo e Implementación

En el marco conceptual que se describió con anterioridad se explicaron los aspectos centrales de un tablero de control, sus beneficios y las consideraciones a tener en cuenta para su elaboración. En este apartado se seguirán los pasos descriptos anteriormente en la metodología.

5.1. Análisis del Proceso de Gestión Extrajudicial de deuda y determinación de las principales instancias

Para poder desarrollar este punto debemos comprender cuales son las etapas que compone un proceso de gestión de deuda, por lo cual a continuación exponemos la Cadena de Valor de un proceso de Gestión de Deuda.

Gráfico 5: Cadena de Valor de un Proceso de Gestión de Deuda



Fuente: Elaboración propia

5.1.1. Planeamiento Operativo de la gestión de deuda

Una gestión de deuda eficiente comienza con el **Planeamiento Operativo**. Este es un proceso anual y con revisiones periódicas, y que generalmente consiste en la definición de actividades, la asignación del presupuesto necesario y la cuantificación de los recursos involucrados en el proceso. Dentro del planeamiento es menester establecer objetivos anuales, estrategias y acciones para alcanzarlos, así

como acciones para el seguimiento y control de los planes de pago que se hubieran realizado merced a las actividades de recupero.

Dentro del segmento de planeamiento operativo es fundamental abordar el problema de la definición de Políticas de Gestión de Deuda. Esta modalidad comprende las normas y procedimientos tendientes a maximizar el impacto de las acciones de recupero sobre los deudores, y abarca cuestiones procedimentales, tales como:

- a) Tratamiento de deudores por segmento.
- b) Instancias (recordatorios / invitación / intimación / plazos).
- c) Herramientas e instrumentos de negociación (plazos de pago – intereses).
- d) Campañas Masivas – Individualizadas.

5.1.2. Selección de deudores

Si bien este segmento es un proceso mecánico, el proceso no implica un veto a la capacidad del gestor por clasificar los deudores a gestionar conforme valoraciones objetivas. No es lo mismo un gran deudor que un pequeño deudor. No se puede tratar a todos como iguales (más allá que el sistema informático así lo haga) dado la diferente incidencia de cada tipo de deudor en el andamiaje financiero del cliente encomendante de la gestión de cobro. Es por esta razón que se procede a segmentar a los deudores conforme la regla de Pareto. La adopción de este axioma ha dado por resultado dos instancias de abordaje sobre el universo de deudores, definidos como “*Gestión Masiva*” por un lado y “*Gestión Personalizada de Deuda*” por el otro. Obvio es destacar que los deudores con mayor poder contributivo se incluyen en esta última modalidad, realizando sobre éstos un proceso de “seguimiento permanente”

5.1.3. Comunicación de la deuda al Deudor

El eslabón **comunicación de la deuda al responsable** dentro supone dos modalidades de contacto para con los deudores en situación de mora: la gestión masiva de deuda y la gestión personalizada de deuda. Se exponen a continuación ambas modalidades.

a. Gestión personalizada de deuda

Esta gestión es la que usualmente se encuentra dirigida hacia los deudores que se encuentren monitoreados en forma permanente, dada su inclusión dentro de las generales de la regla de Pareto.

La deuda que se incluye en esta modalidad de gestión se comunica por medios fehacientes con los correspondientes montos adeudados, al tiempo que se ofrece una instancia para su negociación y eventuales facilidades de pago. En general se resuelve mediante una gestión y contacto telefónicos o por medios electrónicos. Otro canal utilizado es a través de una comunicación postal. Esta comunicación podrá consistir, según la etapa de la mora que se trate, en invitaciones, citaciones o intimaciones, bajo modalidades de “*confronte*”, “*bajo puerta*” o “*bajo firma con acuse de recibo*”. Para grandes deudores o para aquellos con manifiesta renuencia a cumplir sus obligaciones en tiempo y forma, esta cadencia de envíos postales podrá incrementarse según se amerite caso por caso.

b. Gestión masiva de deuda

Este tipo de gestión supone un tratamiento indiscriminado de los deudores (esto es, sin segmentarlos) a los fines de reclamar obligaciones o conceptos impagos y ofreciendo herramientas para su cancelación. Esta gestión es posible de ser realizada mediante diferentes canales (*email*, llamados automáticos, comunicación postal, etc.), y puede realizarse a través de diversas instancias, dependiendo el status y antigüedad de la deuda, siendo los más comunes los siguientes (i) aviso / invitación, (ii) intimación, (iii) inicio de acción judicial. También existe la posibilidad de adicionar en cada caso una propuesta de regularización de la deuda, como por ejemplo un plan de pagos.

Independientemente de las campañas que se realizarán mensualmente, en las emisiones masivas suelen incorporarse un estado de deuda actualizado para recordar a los deudores que la empresa tiene identificados a quienes cumplen de quienes no lo hacen. Es la lógica del “*te estoy mirando*”, la cual debe ser convalidada previamente con el cliente encomendante.

c. Excurso: experiencia en gestión de envíos postales para la gestión personalizada y masiva de deuda

En lo que a distribución postal respecta, todos los envíos efectuados en la operatoria Gestión Personalizada de Deuda son seguidos en todas sus etapas de distribución y, tras su entrega al deudor, los resultados de la misma son registrados en el sistema antes mencionado. De esta manera, los gestores encargados de gestionar de deuda poseen un panorama absolutamente claro de los contactos intentados y/o logrados. Esto permite un seguimiento personalizado, caso por caso, de cada moroso, y los correspondientes ajustes en las bases de datos en el evento de no poder ser localizado.

5.1.4. Negociación

Este segmento es uno de los más críticos al momento de presionar al pago a los deudores remisos. Es por ello que, desde el punto de vista procedimental, debe seguirse un estricto protocolo de comunicaciones basado en un sistema informático especializado, a los efectos de lograr la cancelación de las obligaciones reclamadas y registrar los contactos que hubieran sido necesarios entablar con el deudor.

Básicamente, la etapa de negociación de la deuda contiene dos fases: el contacto y la retroalimentación.

El **contacto** es el proceso de negociación con el deudor a efectos que este escoja la forma en que cancelará su deuda utilizando las herramientas e instrumentos definidos por la organización y transmitido por el estudio.

La **retroalimentación** se genera entre todos los contactos posibles en el marco de la gestión de deuda y permite evaluar la efectividad de las herramientas utilizadas y el grado de voluntad del deudor para cancelar sus obligaciones. La retroalimentación permite adicionar valor agregado al segmento de la negociación.

Una negociación exitosa deviene del efectivo pago de la deuda mediante alguna de las siguientes posibilidades: (i) cobro al Contado; (ii) extensión de los Plazos; y (iii) refinanciación de la Deuda (planes de pago).

Si a resultas del proceso de negociación se genera un Plan de Pago, se ingresa en la **fase de refinanciación de la deuda**. Este procedimiento abarca las siguientes acciones concatenadas: (i) Generación de un plan de pagos, (ii) monitoreo de su cumplimiento; (iii) renegociación en caso de incumplimiento de las condiciones oportunamente pactadas, y (iv) caducidad.

El proceso puede ensamblarse también con el de comunicación masiva de deuda, enviando adjunto un plan de pagos como propuesta dentro del texto de la comunicación.

5.1.5. Seguimiento y Monitoreo de cumplimiento de la gestión de deuda

Esta anilla de la cadena remite a la tarea de evaluación de las políticas adoptadas, y es clave para el desarrollo de iniciativas novedosas y de mayor repago. Típicamente este segmento comprende los siguientes elementos:

- 1) La evaluación de contactos, consistente en la retroalimentación sistémica de la efectividad de los contactos comparando los intentados (v gr. cartas enviadas) versus los positivos (cartas recibidas).
- 2) Evaluación de las diferentes etapas de la gestión de deuda a través de las siguientes acciones:
 - a) Seguimiento de los resultados de la negociación, identificando deudores y montos de deuda que: (i) hayan sido comunicados fehacientemente; (ii) que hayan realizado un contacto con el estudio sobre el tema; y que (iii) hayan derivado en una negociación exitosa, identificando el tipo de resolución obtenida.
 - b) Retroalimentación del procedimiento con la información recabada, permitiendo ajustes en los parámetros de selección de los casos para mayor eficiencia en el proceso de gestión de deuda.

5.2. El sistema “Gestión” como motor informático del proceso de Gestión de Deuda

Esta área de incumbencia cuenta con un ERP, es un sistema informático que obra como “motor” y “cadena de producción” automatizada del proceso. Técnicamente es una herramienta de software destinada a facilitar la administración, registro y seguimiento de las acciones realizadas con el objeto de administrar la deuda de los sujetos morosos. Para ello cuenta con una serie de facilidades orientadas a dar flexibilidad a la configuración y administración de datos, procesos y sectores o personal involucrados en la gestión de las obligaciones adeudadas. Comprende funcionalidades destinadas a satisfacer las acciones de una gestión tanto personalizada como masiva de deuda. Cada una de estas funcionalidades es estructurada mediante un módulo específico y homónimo.

Este sistema puede interrelacionarse con cualquier otro sistema a través de vistas y procesos; de hecho, toda la información referida a deudores y sus obligaciones y pagos es obtenida de aquellos, sin necesidad de costosas actualizaciones o definiciones de arquitectura por parte de los comitentes.

El **Módulo de Gestión Personalizada de Deuda** permite optimizar los procesos de gestión a través de la aplicación de diligencias a nivel del deudor. Este módulo permite llevar adelante las siguientes tareas con sus funciones asociadas:

- 1) Administración de Deudores
 - a) Definir Grupos a los cuales se le asignaran deudores a gestionar.
 - b) Asignar deudores a diferentes gestores para que gestionen su deuda.
 - c) Categorización de los deudores gestionados a través de categorías excluyentes entre sí.
 - d) Asignar datos adicionales útiles referidos al sujeto, tales como números telefónicos de contacto, domicilios, personas relacionadas, etc.
 - e) Actualizar la información de un sujeto en función de los cambios que haya sufrido según novedades transmitidas por el cliente (incorporación o desvinculación de obligaciones).

2) Administración de Gestiones

- a) Registrar de cada gestión para un sujeto, pudiendo seleccionar el/las obligaciones a incluir en la gestión, con la posibilidad de excluir periodos de deuda; y el tipo de gestión y de Respuesta.
- b) Visualizar las gestiones realizadas entre dos fechas determinadas, pudiendo filtrar también por el tipo de respuesta, el tipo de Gestión, el usuario de carga, el N° de caso/expediente y el DNI/CUIT del sujeto. Esta misma información puede ser exportada en un archivo de Excel o en un reporte. En esta misma consulta se ve el resultado obtenido por dicha gestión (pagos y regularizado a través de planes de pago).

3) Administración de Agenda

- a) Registrar en una Agenda de trabajo alguna acción/tarea para una determinada fecha y para un determinado usuario, sobre un determinado sujeto.
- b) Visualizar las acciones/tareas agendadas sobre un determinado sujeto, en un determinado rango de tiempo. Esta misma información puede ser exportada en un archivo de Excel o en un reporte.

4) Generación de Informes y Consultas

- a) Generar un reporte de las gestiones realizadas en un rango de tiempo determinado, pudiendo filtrar por el Grupo de Deudores y/o por el Gestor. Este reporte muestra la deuda gestionada, la deuda pendiente de regularizar, los pagos realizados (monto original y monto actualizado), y la deuda regularizada en un Plan.
- b) Visualizar las gestiones realizadas por cada sujeto.
- c) Visualizar los deudores asignados a un grupo determinado, permitiendo filtrar por el grupo y/o buscar por Datos o por objetos vinculados a algún sujeto.
- d) Visualizar los deudores asignados a un gestor determinado, permitiendo filtrar por el gestor y/o buscar por Datos o por objetos vinculados a algún sujeto.

- e) Generar un cuadro resumen de las gestiones realizadas por cada grupo en un rango de tiempo determinado, pudiendo filtrar por dicho Grupo. Este reporte muestra la deuda gestionada, la deuda pendiente de regularizar, los pagos realizados (monto original y monto actualizado), y la deuda regularizada en algún Plan de Pagos.
 - f) Generar reportes detallados de una gestión realizada a un determinado sujeto, informando los períodos adeudados de cada objeto incluido en dicha gestión.
- 5) La función de **Gestión Masiva** es una consulta genérica que permite evaluar diferentes criterios basados en las gestiones realizados para poder seleccionar:
- a) Deudores
 - b) Objetos
 - c) Grupos de Deuda
- 6) Sobre los resultados de los filtros realizados en esta función, se permite generar (i) carga masiva de datos adicionales, (ii) registración en Agendas; (iii) incorporación de Gestiones; (vi) exportación de datos a Excel; y (v) asignación Masiva a Gestores / Grupos / Categoría.
- 7) La configuración genera de la función permite al usuario la administración de tipos de datos adicionales, tipos de respuesta y tipos de gestión.

Por su parte el **Módulo de Gestión de Grandes Deudores** contempla las particularidades de este segmento dentro del proceso de GD, para lo cual se ha definido e implementado las siguientes funcionalidades:

- Configurar las Etapas de Gestión en las que puede encontrar un Sujeto.
- Asignar la etapa en las que se encuentra un Sujeto, ya sea en forma manual individual o mediante una asignación masiva, a través del procesamiento de un archivo Excel.
- Identificar a que barrio / circunscripción (territorio) pertenece cada sujeto, obteniendo esta información desde un nomenclador a través de una URL.

- Configurar el Sector que estará habilitado a realizar gestiones sobre un sujeto según sea la etapa en que se encuentre el mismo y la Zona al que pertenezca, si esto fuera pertinente.
- Configurar plazos en los que los deudores pueden mantenerse dentro de una etapa.
- Visualizar mediante filtros en las pantallas la información sobre Deudores según la categoría a la que pertenezcan.
- Ejecutar un proceso automático que, basado en determinadas condiciones, establezca la etapa sugerida de un Sujeto.
- Mantener un historial de los cambios de Zona/Etapas de un sujeto incluyendo fecha y hora del cambio, usuario que realizó el cambio, etapa anterior y región anterior.
- Restringir la posibilidad de registrar Gestión de acuerdo al Sector al que pertenece el sujeto según su Etapa/Zona.
- Restringir la asignación de Deudores a Gestores sólo a los referentes autorizados para hacerlo.
- Emitir Informes filtrando a través de un Sector determinado o de una Categoría dada.

Estadísticas oportunas y confiables de gestión de deuda basadas en el sistema Gestor.

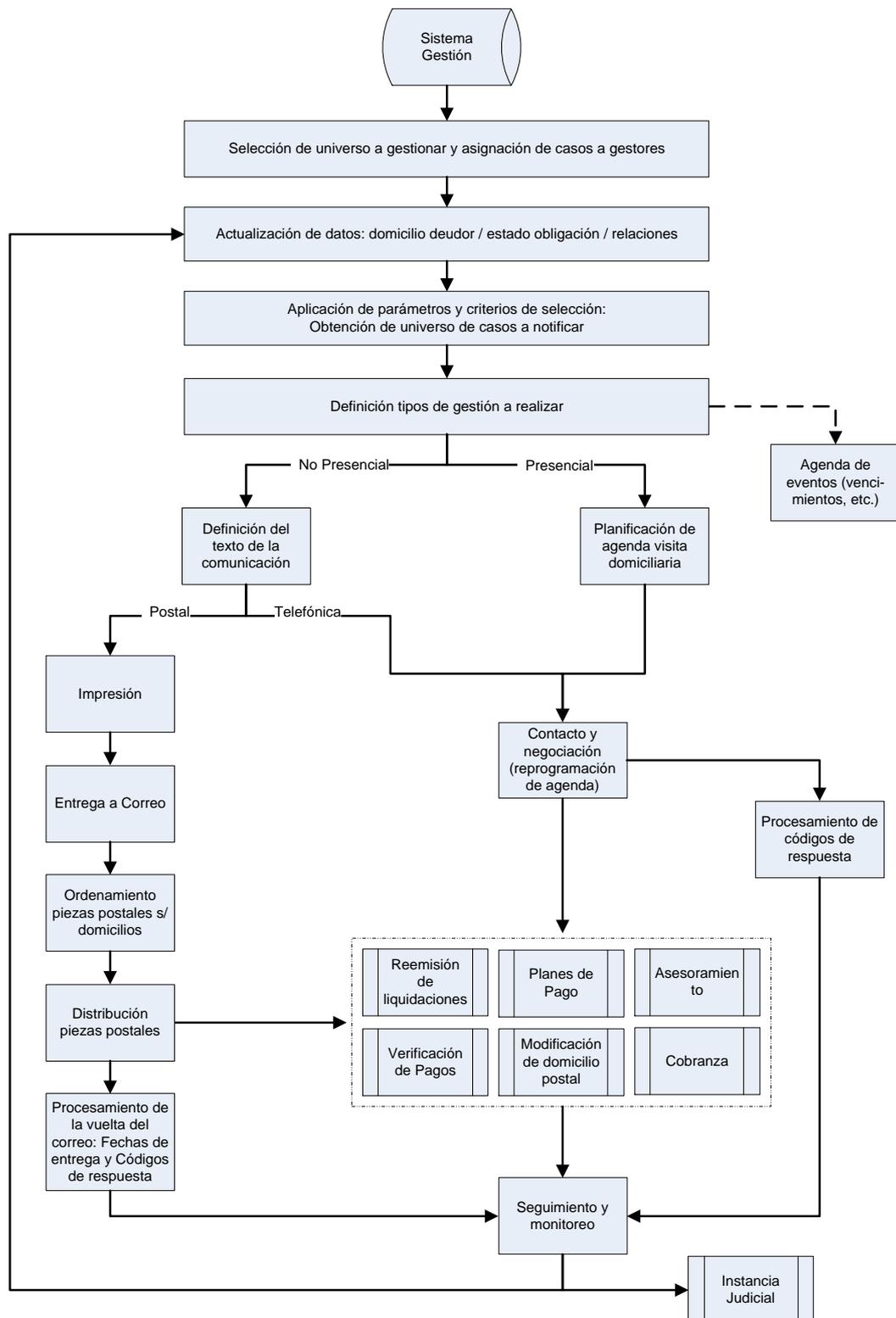
Finalmente, y en lo que respecta al suministro de estadísticas oportunas y confiables sobre el desempeño del recupero de deuda y del comportamiento de su base en general, si bien este sistema contiene una fuente amplia de datos que pueden ser utilizados para la elaboración de información que permita diagnosticar el cumplimiento de funciones, actualmente la información relevante para poder conocer el desempeño en el cumplimiento de los objetivos de cada puesto se encuentra diseminada, informatizada y sin un seguimiento metódico y reflexivo. No hay armado un sistema de control de gestión, con indicadores y objetivos explícitos y consensuados, donde los resultados puedan ser compartidos y visualizados por todos los implicados, sean Jefes o Subordinados. Surge la necesidad de una herramienta que mida el cumplimiento de los objetivos cuyos resultados se manifiesten y comuniquen en pos de lograr una visión compartida. Se necesita lograr

una conciencia colectiva en donde se deben enfocar las energías y esfuerzos. El output del tablero de control sirve como disparador en las reuniones de equipo, mostrando la brecha que existe entre la situación real y la ideal, para, a partir de ello, generar discusión y reflexión en el modo que se trabaja y lograr el compromiso de achicar la brecha.

En síntesis, surge la necesidad de agrupar la información del desempeño de las distintas funciones de este proceso en forma ágil y selectiva que sean procesada mediante indicadores consensuados y donde sus resultados fomenten el debate, la crítica constructiva, la reformulación de hipótesis y los planes de acción en favor del mejoramiento continuo.

5.3. Procedimiento operativo seguido en esta instancia de Gestión

Gráfico 6: Procedimiento operativo seguido en esta instancia de Gestión



Fuente: Elaboración propia

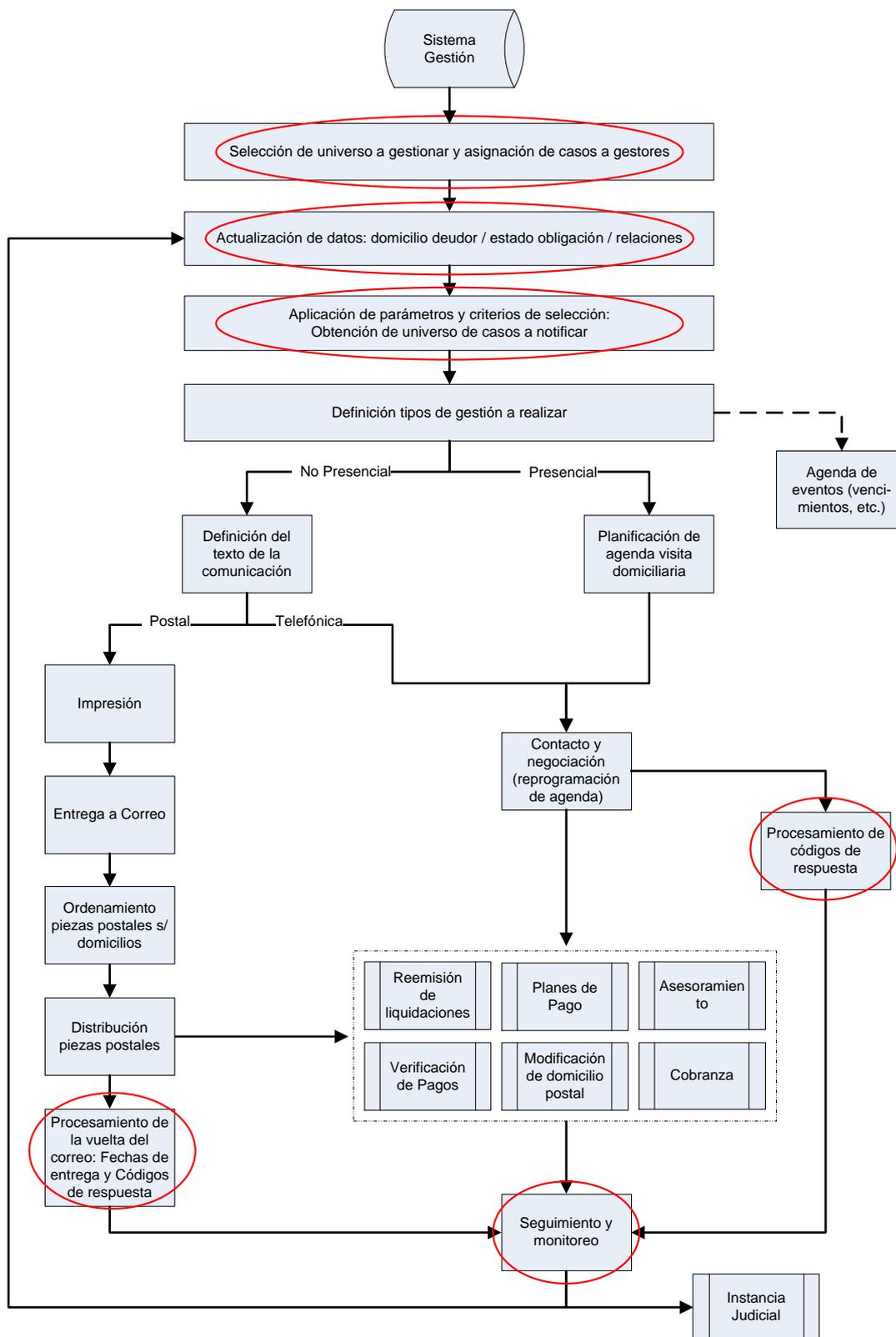
5.4. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo

Analizando el proceso de gestión podemos señalar los siguientes puntos de control que inciden directamente con el resultado buscado en cada instancia de gestión realizada, el cual consiste en el “recupero de deuda”, los que consisten en:

1. Universo de deuda gestionado (en relación al universo total de deuda), ya sea en cantidad de deudores como en pesos;
2. Calidad del dato, al momento de la selección y conformación del universo a gestionar, en cuanto a que sea consistente y no haya cambiado, tanto del deudor (como nombre y apellido y domicilio) como de la obligación adeudada (antigüedad y estado de la misma al momento de iniciar la gestión propiamente dicha).
3. Remanente de casos excluidos de la gestión, ante inconsistencias en la información relacionada.
4. Información obtenida como resultado del tipo de gestión realizada: tanto de la vuelta del correo como de los códigos de respuesta de la gestión telefónica y de la visita domiciliaria.

5.5. Procedimiento operativo seguido en esta instancia de Gestión: Identificación de variables críticas

Gráfico 7: Procedimiento operativo: Identificación de variables críticas



Fuente: Elaboración propia

5.6. Señalización de las variables críticas en cada etapa funcional.

Estas variables fueron discutidas con el Subdirector 1 y personal jerárquico del área de gestión. A continuación, se describen las variables críticas que hacen al desempeño de cada etapa del proceso operativo llevado a cabo durante la gestión:

1. Selección de Deudores

1.1. Universo de deuda gestionado (en relación al universo total de deuda), ya sea en cantidad de deudores como en pesos: si bien lo dicho supra relativo a la aplicación del Principio de Pareto con el objetivo de asegurar la eficiencia en el proceso de gestión de deuda.

1.2. Calidad del dato, al momento de la selección y conformación del universo a gestionar, en cuanto a que sea consistente y no haya cambiado, tanto del deudor (como nombre y apellido y domicilio) como de la obligación adeudada (antigüedad y estado de la misma al momento de iniciar la gestión propiamente dicha).

1.3. Remanente de casos excluidos de la gestión, ante inconsistencias en la información relacionada.

2. Comunicación de la deuda al Deudor

2.1. Información obtenida como resultado del tipo de gestión realizada: tanto de la vuelta del correo como de los códigos de respuesta de la gestión telefónica y de la visita domiciliaria.

3. Monitoreo de cumplimiento del proceso de Gestión de Deuda

3.1. Lograr la satisfacción del cliente, demostrando con el tiempo un mejoramiento en el porcentaje de recupero de deuda en la gestión.

5.7. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y sus indicadores.

Análisis de la situación y obtención de información

Como ya lo adelantáramos en el apartado Objetivos del presente trabajo, se espera “Mejorar el porcentaje de recupero de la gestión”. Como pudimos apreciar al diagramar el proceso operativo de la gestión, el resultado de la misma depende del seguimiento y control de varios factores, los que identificamos como puntos de control. Para el seguimiento y control de estos puntos definiremos indicadores, denominados Indicadores de Causa.

Los ratios a utilizar fueron discutidos y consensuados por el equipo de trabajo indicado, siendo los principales referentes en llevar adelante cada etapa funcional del proceso de gestión. Estas personas se caracterizan por contar con un mayor grado de conocimiento analítico y sintético de las funciones y tareas realizadas en cada puesto de trabajo. Una vez explicados los conceptos básicos y los motivos del desarrollo de un tablero de control, se concertaron reuniones para definir los indicadores representativos de cada variable crítica.

A continuación se detalla cada etapa, sus variables y los indicadores relacionados:

1. Selección de Deudores

1.1. Objetivo estratégico (Resultado): Mejorar el porcentaje de recupero de la gestión.

Indicador 1.3

1.1.1. Objetivo Operativo (Causa): Mejorar la llegada al deudor.

1.1.2. Variable: deudores excluidos de campañas por inconsistencias de datos

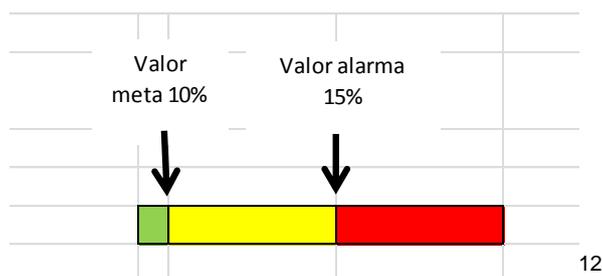
1.1.3. Nombre del Indicador: % Exclusión de campañas por inconsistencia de datos.

1.1.4. Meta: No superar el 10% anual de deudores excluidos de campañas por inconsistencias de datos.

1.1.5. Fórmula: $(\text{Cantidad de deudores excluidos} / \text{cantidad de deudores seleccionados para la campaña}) \times 100$

1.1.6. Objeto de medición: Este indicador mide la cantidad anual de deudores excluidos del universo de campaña por inconsistencia de datos.

Tabla 4: Evolución de cantidad de deudores excluidos de campañas por inconsistencias de datos



Fuente: Elaboración propia

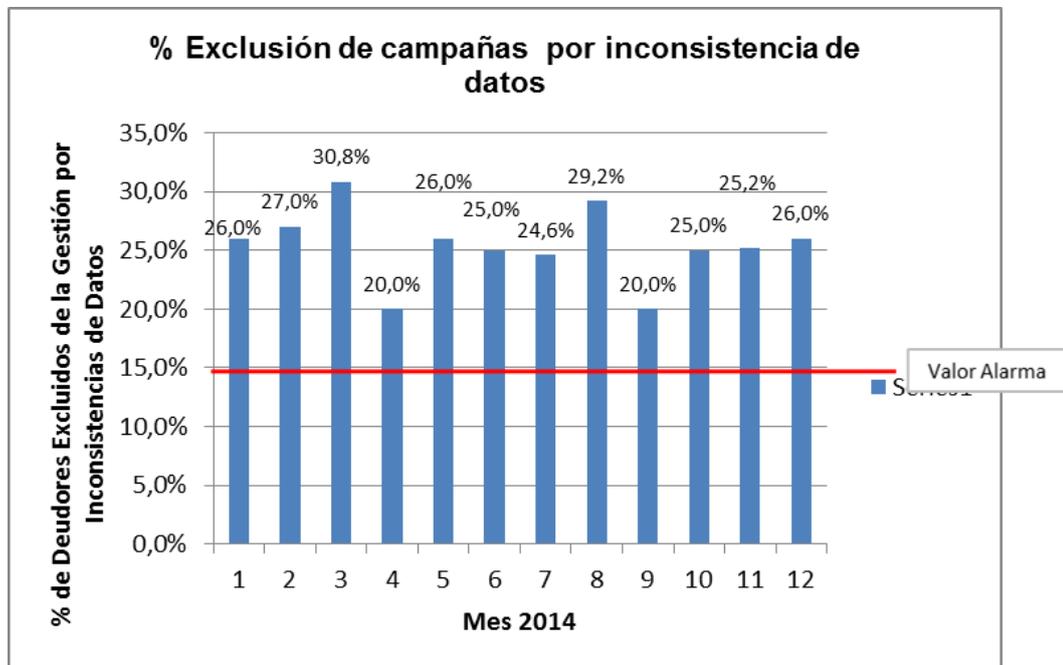
- 1.1.7. **Alarma:** Se activa cuando el valor del indicador es igual al 15%
- 1.1.8. **Unidad de medida:** %
- 1.1.9. **Origen de los datos:** Planilla Excel
- 1.1.10. **Periodicidad del indicador:** Anual
- 1.1.11. **Periodicidad de la medición:** Mensual
- 1.1.12. **Responsable obtención de la medición:** Analista que se encarga de establecer los criterios de selección en función a la segmentación y modalidad de gestión, y de los filtros a aplicar, y en función a ellos, de la selección de casos a gestionar.
- 1.1.13. **Responsable del Indicador:** Gestor encargado de la gestión
- 1.1.14. **Obtención de la medición:** Semiautomático
- 1.1.15. **Minimiza / Maximizar:** Minimizar
- 1.1.16. **Valor inicial:** 25 %
- 1.1.17. **Evolución:** Se mide su evolución a través del siguiente gráfico de barras:

¹² Gráficos elaborados con Microsoft Office Excel 2010

Gráfico 8: Evolución de cantidad de deudores excluidos de campañas por inconsistencias de datos

Fecha medición	Cant. Sujetos seleccionados para la campaña	Sujetos incluidos en la campaña	Sujetos excluidos en la campaña	%
ene-14	8.540	6.320	2.220	26,0%
feb-14	9.284	6.777	2.507	27,0%
mar-14	10.258	7.099	3.159	30,8%
abr-14	10.987	8.790	2.197	20,0%
may-14	11.569	8.561	3.008	26,0%
jun-14	12.150	9.113	3.038	25,0%
jul-14	12.943	9.759	3.184	24,6%
ago-14	13.426	9.506	3.920	29,2%
sep-14	13.987	11.190	2.797	20,0%
oct-14	14.128	10.596	3.532	25,0%
nov-14	14.854	11.111	3.743	25,2%
dic-14	15.150	11.211	3.939	26,0%
Total	147.276	110.031	37.245	25,3%

Valor inicial Indicador:	25%
Valor Alarma:	15%
Valor Meta:	10%
Frecuencia	Mensual



13

Fuente: Elaboración propia

¹³ Gráficos elaborados con Microsoft Office Excel 2010

2. Comunicación de la deuda al Deudor

2.1. **Objetivo estratégico (Resultado):** Mejorar el porcentaje de recupero de la gestión.

Indicador 1.1

2.1.1. **Objetivo Operativo (Causa):** Mejorar la llegada al deudor.

2.1.2. **Variable:** Deudores no contactados

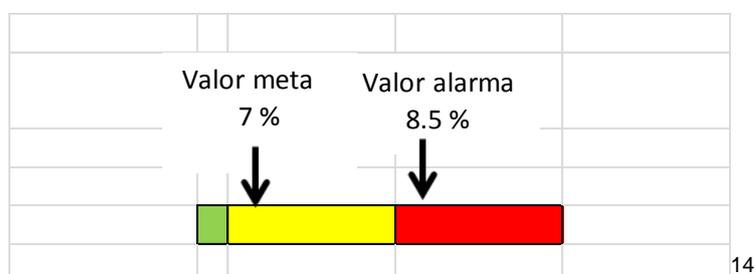
2.1.3. **Nombre del Indicador:** % Deudores no contactados en gestión presencial.

2.1.4. **Meta:** No superar el 7% anual de deudores no contactados en la gestión presencial.

2.1.5. **Fórmula:** (cantidad de deudores no contactados gestión presencial / cantidad de deudores gestionados presencialmente) x100

2.1.6. **Objeto de medición:** Este indicador mide la cantidad anual de deudores que no han podido ser contactados a través de la gestión presencial.

Tabla 5: Evolución de deudores no contactados en gestión presencial



Fuente: Elaboración propia

2.1.7. **Alarma:** Se activa cuando el valor del indicador es al 8.5%

2.1.8. **Unidad de medida:** %

2.1.9. **Origen de los datos:** Sistema Gestión

2.1.10. **Periodicidad del indicador:** Anual

2.1.11. **Periodicidad de la medición:** Mensual

2.1.12. **Responsable obtención de la medición:** Analista vuelta de correo / códigos de respuesta gestión presencial.

¹⁴ Gráficos elaborados con Microsoft Office Excel 2010

2.1.13. Responsable del Indicador: Gestor encargado de la gestión

2.1.14. Obtención de la medición: Semiautomático

2.1.15. Minimiza / Maximizar: Minimizar

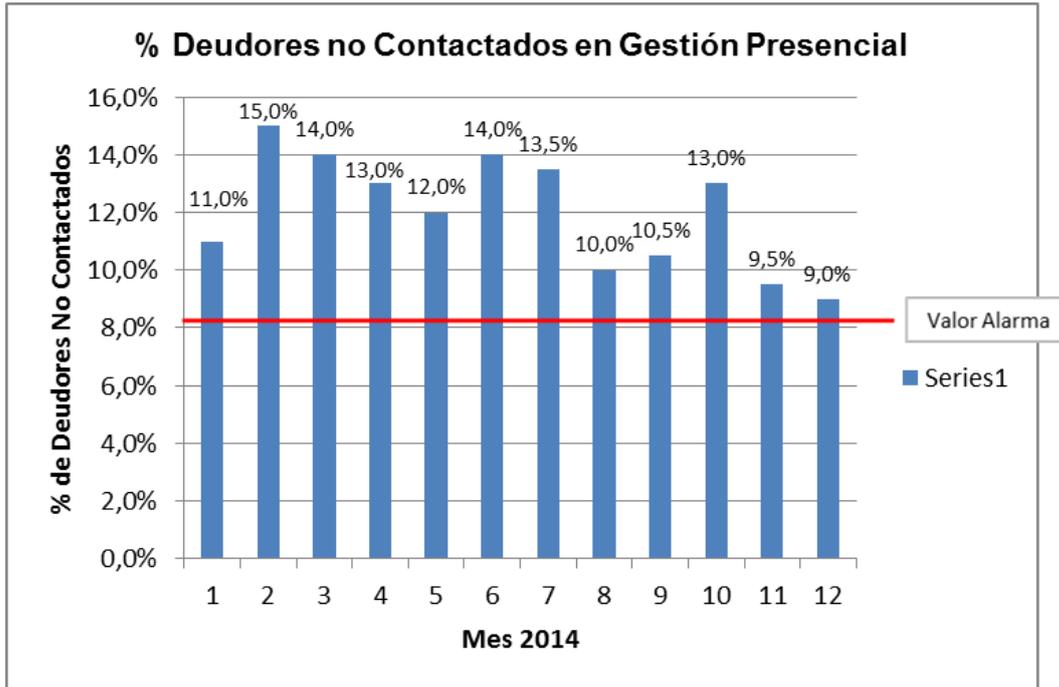
2.1.16. Valor inicial: 12 %

2.1.17. Evolución: Se mide su evolución a través del siguiente gráfico de barras:

Gráfico 9 – Evolución de deudores no contactados en gestión presencial

Fecha medición	Cantidad total de sujetos gestionados	Sujetos contactados	Sujetos no contactados	%
ene-14	1.708	1.520	188	11,0%
feb-14	1.485	1.263	223	15,0%
mar-14	1.436	1.235	201	14,0%
abr-14	2.197	1.912	286	13,0%
may-14	1.620	1.425	194	12,0%
jun-14	2.187	1.881	306	14,0%
jul-14	2.071	1.791	280	13,5%
ago-14	1.611	1.450	161	10,0%
sep-14	2.797	2.504	294	10,5%
oct-14	2.543	2.212	331	13,0%
nov-14	2.377	2.151	226	9,5%
dic-14	2.121	1.930	191	9,0%
Total	24.154	21.274	2.880	11,9%

Valor inicial Indicador:	12%
Valor Alarma:	8.5%
Valor Meta:	7%
Frecuencia	Mensual



15

Fuente: Elaboración propia.

Indicador 1.2

2.1.18. Objetivo Operativo (Causa): Mejorar la llegada al deudor.

2.1.19. Variable: Deudores no contactados

2.1.20. Nombre del Indicador: % Deudores no contactados en gestión No presencial.

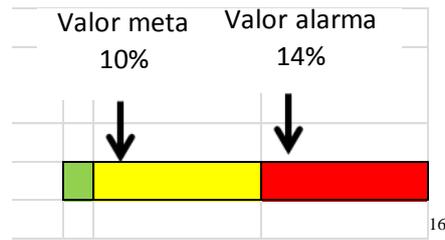
2.1.21. Meta: No superar el 10% anual de deudores no contactados en la gestión presencial.

2.1.22. Fórmula: (cantidad de deudores no contactados gestión No presencial / cantidad de deudores gestionados en forma No presencial) x100

2.1.23. Objeto de medición: Este indicador mide la cantidad anual de deudores que no han podido ser contactados a través de la gestión No presencial.

¹⁵ Gráficos elaborados con Microsoft Office excel 2000

Tabla 6.:Evolución de cantidad de deudores no contactados en gestión no presencial



Fuente: Elaboración propia

2.1.24. Alarma: Se activa cuando el valor del indicador es igual al 14%

2.1.25. Unidad de medida: %

2.1.26. Origen de los datos: Sistema Gestión

2.1.27. Periodicidad del indicador: Anual

2.1.28. Periodicidad de la medición: Mensual

2.1.29. Responsable obtención de la medición: Analista vuelta de correo / códigos de respuesta gestión presencial.

2.1.30. Responsable del Indicador: Gestor encargado de la gestión

2.1.31. Obtención de la medición: Semiautomático

2.1.32. Minimiza / Maximizar: Minimizar

2.1.33. Valor inicial: 18 %

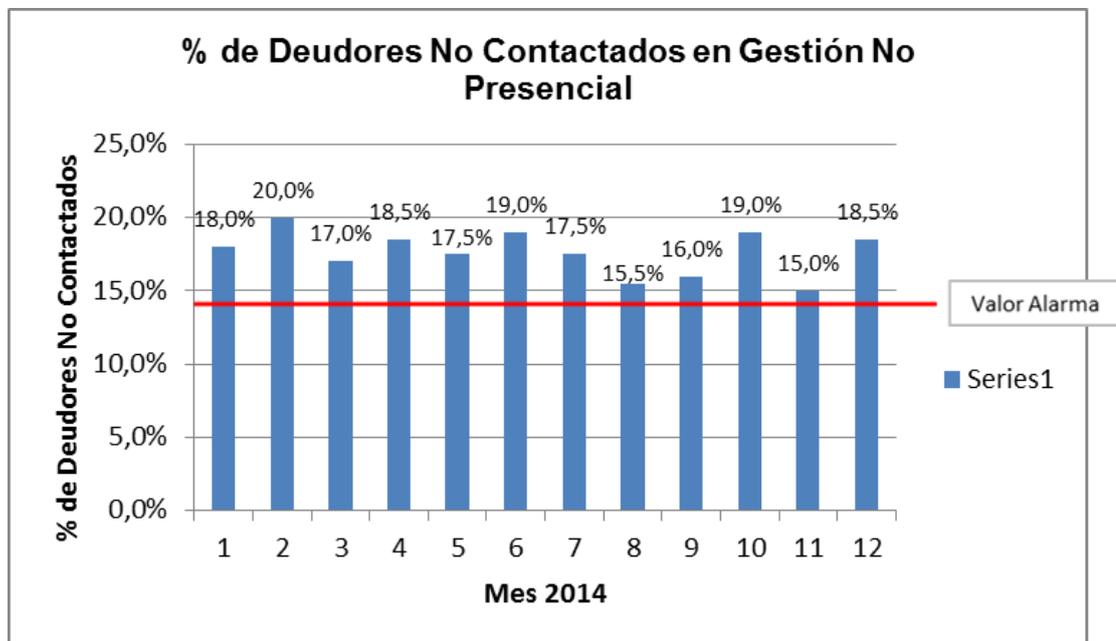
2.1.34. Evolución: Se mide su evolución a través del siguiente gráfico de barras:

¹⁶ Gráficos elaborados con Microsoft Office Excel 2010

Gráfico 10: Evolución de cantidad de deudores no contactados en gestión no presencial

Fecha medición	Cantidad total de sujetos gestionados	Sujetos contactados	Sujetos no contactados	%
ene-14	4.612	3.782	830	18,0%
feb-14	5.292	4.339	1.058	20,0%
mar-14	5.662	4.643	963	17,0%
abr-14	6.592	5.406	1.220	18,5%
may-14	6.941	5.692	1.215	17,5%
jun-14	6.926	5.679	1.316	19,0%
jul-14	7.688	6.304	1.345	17,5%
ago-14	7.894	6.473	1.224	15,5%
sep-14	8.392	6.882	1.343	16,0%
oct-14	8.053	6.603	1.530	19,0%
nov-14	8.734	7.162	1.310	15,0%
dic-14	9.090	7.454	1.682	18,5%
Total	85.877	70.419	15.035	17,5%

Valor inicial	
Indicador:	18%
Valor Alarma:	14%
Valor Meta:	10%
Frecuencia:	Mensual



17

Fuente: Elaboración propia.

¹⁷ Gráficos elaborados con Microsoft Office Excel 2010

3. Monitoreo de cumplimiento del proceso de Gestión de Deuda

3.1. **Objetivo estratégico (Resultado):** Mejorar el porcentaje de recupero de la gestión.

Indicador 2.1

3.1.1. **Objetivo Operativo (Causa):** Eficientizar el seguimiento de la gestión extrajudicial de deuda mayor a \$10.000 (Gran Deuda).

3.1.2. **Variable:** Obligaciones sin cierre de Gestión (Cancelado, Regularizado) por mes calendario.

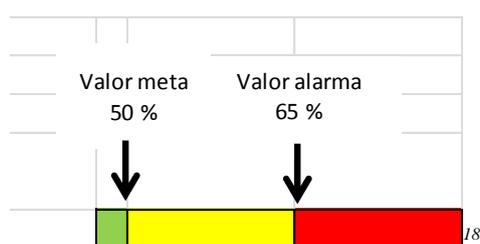
3.1.3. **Nombre del Indicador:** % Obligaciones sin cierre

3.1.4. **Meta:** Reducir a un 50% las obligaciones sin cierre de Gestión (Cancelado, Regularizado) por mes calendario.

3.1.5. **Fórmula:**
$$\frac{\text{Obligaciones con deuda mayor a } \$10.000 \text{ gestionadas y regularizadas al final del periodo de Gestión } n}{\text{Obligaciones con deuda mayor a } \$10.000 \text{ gestionadas durante el período } n} \times 100$$

3.1.6. **Objeto de medición:** Este indicador mide la cantidad de obligaciones con deuda mayor a \$ 10.000 sin cierre de gestión por mes calendario

Tabla 7: Evolución de cantidad de Obligaciones sin cierre de Gestión (Cancelado, Regularizado) por mes calendario



Fuente: Elaboración propia

3.1.7. **Alarma:** Se activa cuando el valor del indicador es igual al 65%.

3.1.8. **Unidad de medida:** %

3.1.9. **Origen de los datos:** Planilla Excel

3.1.10. **Periodicidad del indicador:** Semestral

¹⁸ Gráficos elaborados con Microsoft Office Excel 2010

3.1.11. Periodicidad de la medición: Semestral

3.1.12. Responsable obtención de la medición: Gestor encargado de la gestión.

3.1.13. Responsable del Indicador: Gestor encargado de la gestión

3.1.14. Obtención de la medición: Semiautomático

3.1.15. Minimiza / Maximizar: Minimizar

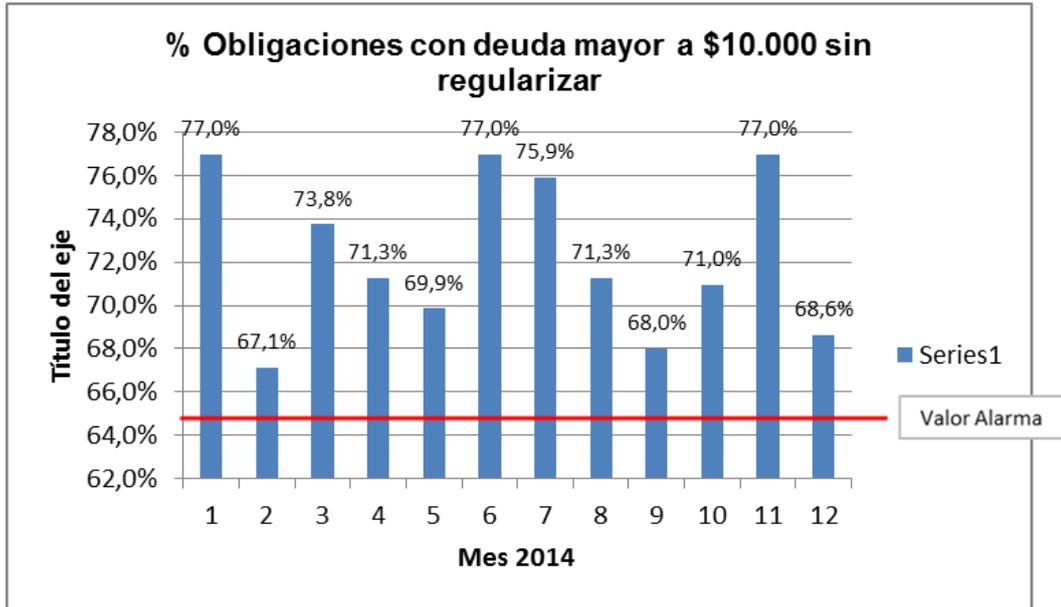
3.1.16. Valor inicial: 77 %

3.1.17. Evolución: Se mide su evolución a través del siguiente gráfico de barras:

Gráfico 11: Evolución de cantidad de Obligaciones sin cierre de Gestión (Cancelado, Regularizado) por mes calendario

Fecha medición	Q Obligaciones con deuda mayor a \$10.000 gestionadas	Q Obligaciones con deuda mayor a \$10.000 regularizadas	Q Obligaciones con deuda mayor a \$10.000 sin regularizar	% Obligaciones con deuda mayor a \$10.000 sin regularizar
ene-14	948	218	730	77,0%
feb-14	1.084	249	728	67,1%
mar-14	1.207	278	890	73,8%
abr-14	1.758	404	1.253	71,3%
may-14	1.284	295	897	69,9%
jun-14	1.367	314	1.052	77,0%
jul-14	1.073	247	815	75,9%
ago-14	1.616	372	1.152	71,3%
sep-14	1.455	335	989	68,0%
oct-14	1.589	366	1.128	71,0%
nov-14	1.667	383	1.283	77,0%
dic-14	1.682	387	1.154	68,6%
Total	16.730	3.848	12.882	77,0%

Valor inicial Indicador:	77%
Valor Alarma:	65%
Valor Meta:	50%
Frecuencia:	Semestral



19

Fuente: Elaboración propia.

Indicador 3.1

3.1.18. Objetivo Operativo (Causa): Incrementar la satisfacción del Cliente

3.1.19. Variable: Satisfacción del Cliente

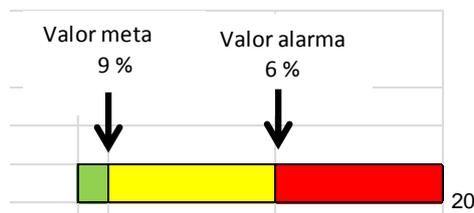
3.1.20. Nombre del Indicador: Satisfacción del Cliente

3.1.21. Meta: Alcanzar como mínimo 9 puntos en la Satisfacción del Cliente en el año

3.1.22. Fórmula: Promedio de calificaciones obtenidas en base a encuestas realizadas a los Clientes encomendantes

3.1.23. Objeto de medición: Este indicador mide la satisfacción del cliente en el año.

Tabla 8: Evolución de la satisfacción del cliente



Fuente: Elaboración propia

¹⁹ Gráficos elaborados con Microsoft Office Excel 2010

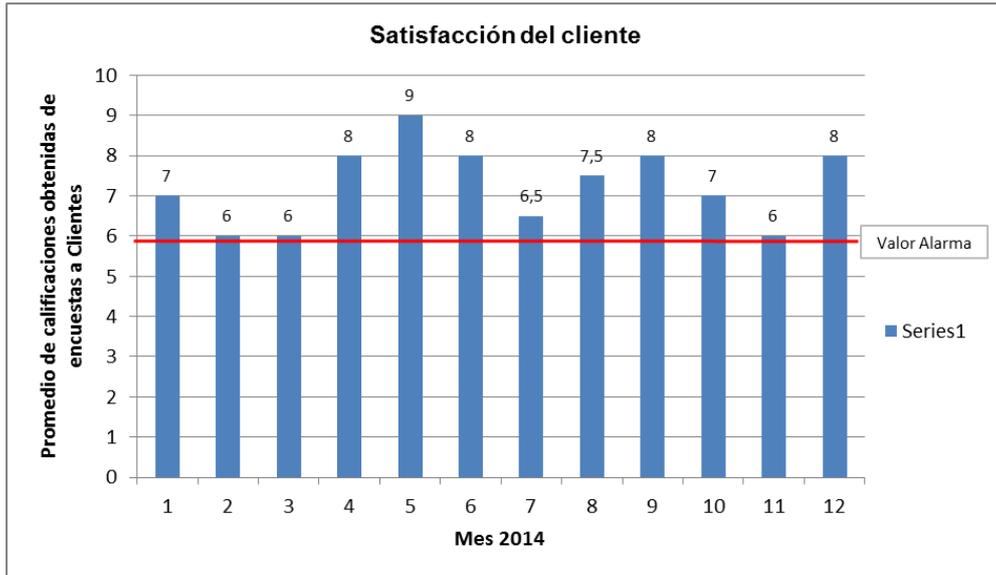
²⁰ Gráficos elaborados con Microsoft Office Excel 2010

- 3.1.24. Alarma:** Se activa cuando el valor del indicador es igual a 6
- 3.1.25. Unidad de medida:** Puntos
- 3.1.26. Origen de los datos:** Sistema Encuestar
- 3.1.27. Periodicidad del indicador:** Anual
- 3.1.28. Periodicidad de la medición:** Anual
- 3.1.29. Responsable obtención de la medición:** Subdirector 1
- 3.1.30. Responsable del Indicador:** Subdirector 1
- 3.1.31. Obtención de la medición:** Semiautomático
- 3.1.32. Minimiza / Maximizar:** Maximizar
- 3.1.33. Valor inicial:** 7 puntos
- 3.1.34. Evolución:** Se mide su evolución a través del siguiente gráfico de barras:

Gráfico 12: Evolución de la satisfacción del cliente

Fecha medición	Promedio de calificaciones obtenidas en base a encuestas realizadas a los Clientes encomendantes
ene-14	7
feb-14	6
mar-14	6
abr-14	8
may-14	9
jun-14	8
jul-14	6,5
ago-14	7,5
sep-14	8
oct-14	7
nov-14	6
dic-14	8

Valor inicial Indicador:	7
Valor Alarma:	6
Valor Meta:	9
Frecuencia:	Anual



21

Fuente: Elaboración propia

Indicador 4.1

3.1.35. Objetivo Operativo (Causa): Incrementar la satisfacción del deudor.

3.1.36. Variable: Satisfacción del deudor

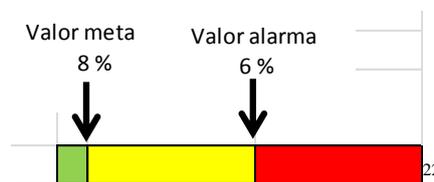
3.1.37. Nombre del Indicador: Satisfacción del deudor

3.1.38. Meta: Alcanzar como mínimo 8 puntos en la Satisfacción del deudor en cada semestre.

3.1.39. Fórmula: Promedio de calificaciones obtenidas en base a encuestas realizadas por el gestor a los deudores gestionados y contactados

3.1.40. Objeto de medición: Este indicador mide la satisfacción del deudor en el semestre.

Tabla 9: Evolución de la satisfacción del deudor



Fuente: Elaboración propia

21 Gráficos elaborados con Microsoft Office Excel 2010

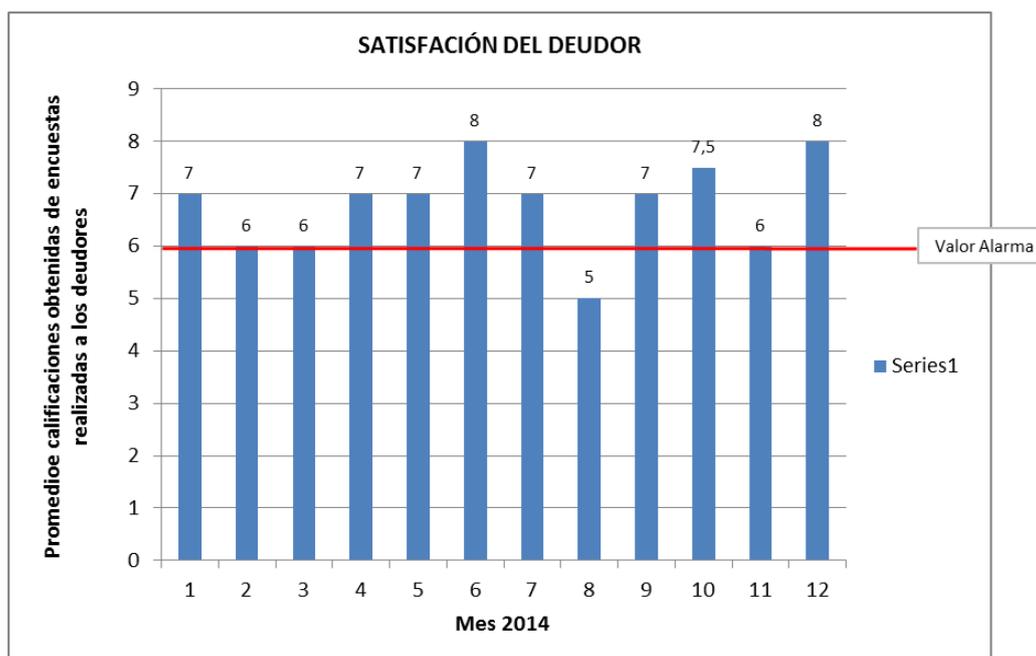
22 Gráficos elaborados con Microsoft Office Excel 2010

- 3.1.41. Alarma:** Se activa cuando el valor del indicador es igual a 6.
- 3.1.42. Unidad de medida:** Puntos
- 3.1.43. Origen de los datos:** Sistema Encuestar
- 3.1.44. Periodicidad del indicador:** Anual
- 3.1.45. Periodicidad de la medición:** Semestral
- 3.1.46. Responsable obtención de la medición:** Gestor encargado de la gestión.
- 3.1.47. Responsable del Indicador:** Subdirector 1
- 3.1.48. Obtención de la medición:** Semiautomático
- 3.1.49. Minimiza / Maximizar:** Maximizar
- 3.1.50. Valor inicial:** 7 puntos
- 3.1.51. Evolución:** Se mide su evolución a través del siguiente gráfico de barras:

Gráfico 13: Evolución de la satisfacción del deudor

Fecha medición	Promedio de calificaciones obtenidas en base a encuestas realizadas los gestores a los deudores gestionados
ene-14	7
feb-14	6
mar-14	6
abr-14	7
may-14	7
jun-14	8
jul-14	7
ago-14	5
sep-14	7
oct-14	7,5
nov-14	6
dic-14	8

Valor inicial Indicador:	7
Valor Alarma:	6
Valor Meta:	8
Frecuencia:	Semestral



23

Fuente: Elaboración propia.

Indicador 5.1

3.1.52. Objetivo Operativo (Causa): Incrementar el recupero en la gestión de deuda

3.1.53. Variable: Recupero mensual de deuda Gestionada y contactada

3.1.54. Nombre del Indicador: % Recupero deuda gestionada y contactada

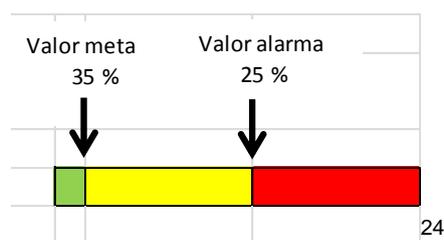
3.1.55. Meta: Alcanzar un recupero mensual de deuda Gestionada y contactada del 35%

3.1.56. Fórmula: $(\text{Total de recupero de deuda gestionada y contactada} / \text{Total de deuda gestionada y contactada}) \times 100$

3.1.57. Objeto de medición: Este indicador mide el recupero mensual de deuda gestionada y contactada.

²³ Gráficos elaborados con Microsoft Office Excel 2010

Tabla 10: Evolución del Recupero mensual de deuda gestionada y contactada



Fuente: Elaboración propia

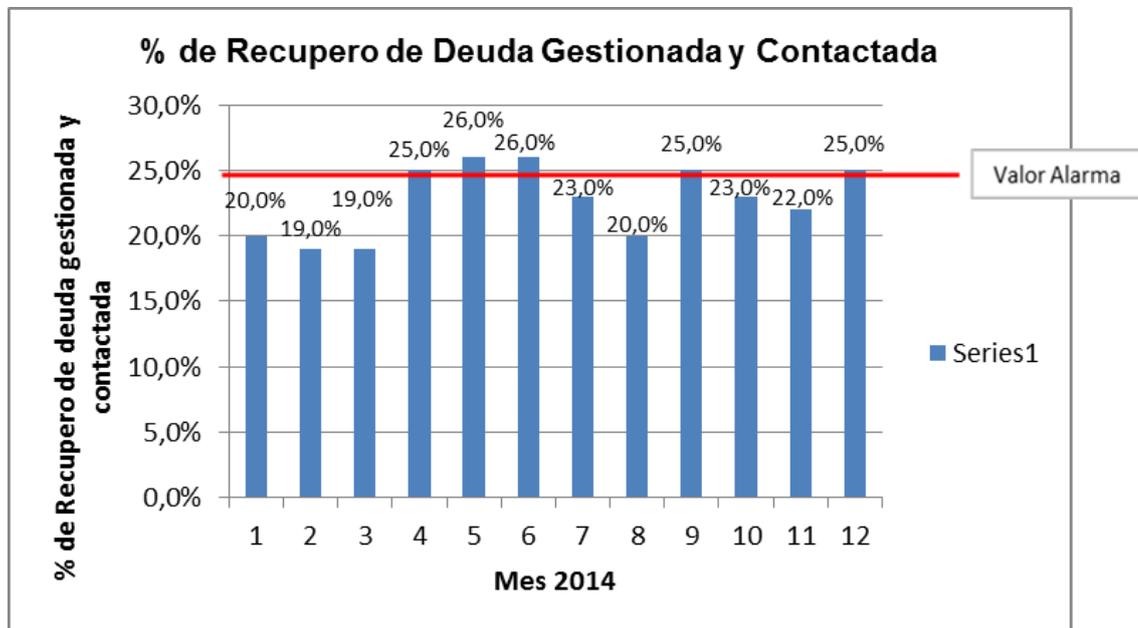
- 3.1.58. **Alarma:** Se activa cuando el valor del indicador es igual a 25 %
- 3.1.59. **Unidad de medida:** %
- 3.1.60. **Origen de los datos:** Planilla Excel
- 3.1.61. **Periodicidad del indicador:** Mensual
- 3.1.62. **Periodicidad de la medición:** Mensual
- 3.1.63. **Responsable obtención de la medición:** Gestor encargado de la gestión.
- 3.1.64. **Responsable del Indicador:** Subdirector 1
- 3.1.65. **Obtención de la medición:** Semiautomático
- 3.1.66. **Minimiza / Maximizar:** Maximizar
- 3.1.67. **Valor inicial:** 23 %
- 3.1.68. **Evolución:** Se mide su evolución a través del siguiente gráfico de barras:

²⁴ Gráficos elaborados con Microsoft Office excel 2000

Gráfico 14: Evolución del Recupero mensual de deuda gestionada y contactada

Fecha medición	Total deuda gestionada y contactada	Total deuda gestionada y contactada No recuperada	Total deuda gestionada y contactada recuperada	% de Recupero
ene-14	\$ 15.904.896	\$ 12.723.917	\$ 3.180.979	20,0%
feb-14	\$ 16.805.897	\$ 13.612.776	\$ 3.193.120	19,0%
mar-14	\$ 17.634.733	\$ 14.284.134	\$ 3.350.599	19,0%
abr-14	\$ 21.952.026	\$ 16.464.020	\$ 5.488.007	25,0%
may-14	\$ 21.351.746	\$ 15.800.292	\$ 5.551.454	26,0%
jun-14	\$ 22.679.190	\$ 16.782.601	\$ 5.896.589	26,0%
jul-14	\$ 24.286.763	\$ 18.700.807	\$ 5.585.955	23,0%
ago-14	\$ 23.770.464	\$ 19.016.372	\$ 4.754.093	20,0%
sep-14	\$ 28.155.831	\$ 21.116.873	\$ 7.038.958	25,0%
oct-14	\$ 26.447.616	\$ 20.364.664	\$ 6.082.952	23,0%
nov-14	\$ 27.938.592	\$ 21.792.101	\$ 6.146.490	22,0%
dic-14	\$ 28.151.730	\$ 21.113.798	\$ 7.037.933	25,0%
Total	\$ 275.079.484	\$ 211.772.355	\$ 63.307.129	23,0%

Valor inicial	
Indicador:	23%
Valor Alarma:	25%
Valor Meta:	35%
Frecuencia:	Mensual



²⁵ Fuente: Elaboración propia.

²⁵ Gráficos elaborados con Microsoft Office Excel 2010

Indicador 5.2

3.1.69. Objetivo Operativo (Causa): Incrementar el recupero en la gestión de deuda.

3.1.70. Variable: Recupero de deuda gestionada en cada campaña realizada en el año.

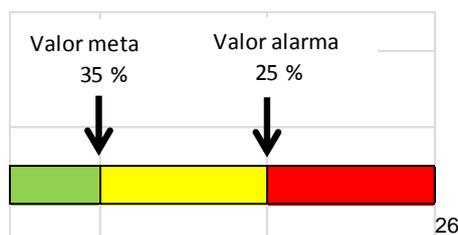
3.1.71. Nombre del Indicador: % Recupero de deuda gestionada en campañas individuales.

3.1.72. Meta: Alcanzar un recupero del 35% de deuda gestionada en cada campaña emitida en el año

3.1.73. Fórmula: $(\text{Total de recupero de deuda gestionada y contactada por Campaña} / \text{Total Deuda gestionada y contactada por Campaña}) \times 100$

3.1.74. Objeto de medición: Este indicador mide el recupero de deuda en cada campaña gestionada en el año.

Tabla 11: Evolución de recupero de deuda en campañas individuales



Fuente: Elaboración propia

3.1.75. Alarma: Se activa cuando el valor del indicador es igual a 25.

3.1.76. Unidad de medida: %

3.1.77. Origen de los datos: Planilla Excel

3.1.78. Periodicidad del indicador: Mensual

3.1.79. Periodicidad de la medición: Mensual

3.1.80. Responsable obtención de la medición: Gestor encargado de la gestión.

3.1.81. Responsable del Indicador: Subdirector 1

3.1.82. Obtención de la medición: Semiautomático

3.1.83. Minimiza / Maximizar: Maximizar

²⁶ Gráficos elaborados con Microsoft Office Excel 2010

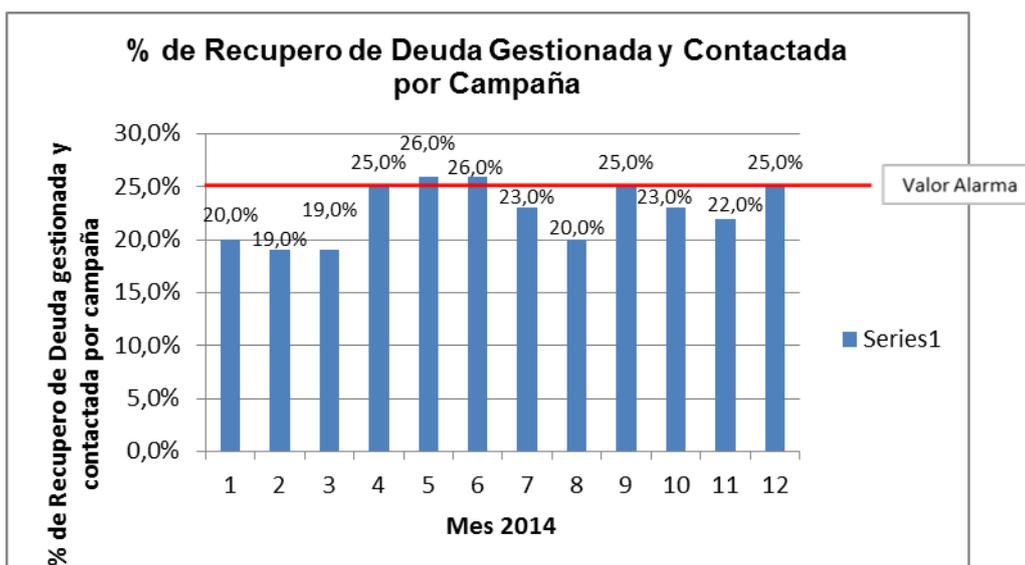
3.1.84. Valor inicial: 23 %

3.1.85. Evolución: Se mide su evolución a través del siguiente gráfico de barras:

Gráfico 15: Evolución de recupero de deuda en campañas individuales

Fecha medición	Total deuda en promedio gestionada y contactada por campaña	Total deuda en promedio gestionada y contactada por campaña No recuperada	Total deuda en promedio gestionada y contactada por campaña recuperada	% de Recupero por Campaña
ene-14	\$ 883.605	\$ 706.884	\$ 176.721	20,0%
feb-14	\$ 933.661	\$ 756.265	\$ 177.396	19,0%
mar-14	\$ 979.707	\$ 793.563	\$ 186.144	19,0%
abr-14	\$ 1.219.557	\$ 914.668	\$ 304.889	25,0%
may-14	\$ 1.186.208	\$ 877.794	\$ 308.414	26,0%
jun-14	\$ 1.259.955	\$ 932.367	\$ 327.588	26,0%
jul-14	\$ 1.349.265	\$ 1.038.934	\$ 310.331	23,0%
ago-14	\$ 1.320.581	\$ 1.056.465	\$ 264.116	20,0%
sep-14	\$ 1.564.213	\$ 1.173.160	\$ 391.053	25,0%
oct-14	\$ 1.469.312	\$ 1.131.370	\$ 337.942	23,0%
nov-14	\$ 1.552.144	\$ 1.210.672	\$ 341.472	22,0%
dic-14	\$ 1.563.985	\$ 1.172.989	\$ 390.996	25,0%
Total	\$ 15.282.194	\$ 11.765.131	\$ 3.517.063	23,0%

Valor inicial	
Indicador:	23%
Valor Alarma:	25%
Valor Meta:	35%
Frecuencia:	Mensual



Fuente: Elaboración propia.

27

²⁷ Gráficos elaborados con Microsoft Office Excel 2010

Tabla 12: Cuadro Resumen de Indicadores

Objetivos				Elementos del Indicador															
De Resultado	Σ	Operativo o de causa	Meta	Nº	Nombre Indicador	Fórmula	Qué mide	Alarma	Unidad de medida	Origen de Datos	Periodicidad del Indicador	Periodicidad de la Medición	Responsable Obtención de Medición	Responsable del Indicador	Obtención Medición	Minimizar / Maximizar	Fecha Valor Inicial	Valor Inicial	
Mejorar el porcentaje de recupero de la gestión	1	Mejorar la llegada al deudor	No superar el 7,00% anual de deudores no contactados en la gestión presencial	1.1	% Deudores no contactados en gestión presencial	(cantidad de deudores no contactados gestión presencial / cantidad de deudores gestionados presencialmente) x100	Este indicador mide la cantidad anual de deudores que no han podido ser contactados a través de la gestión presencial.	8,50%	%	Sistema Gestión	Anual	Mensual	Analista vuelta de correo / códigos de respuesta gestión presencial.	Gestor encargado de la gestión	Semioautomático	Minimizar	Promedio Anual 2014	12,00%	
			No superar el 10% anual de deudores no contactados en la gestión No presencial	1.2	% Deudores no contactados en gestión No presencial	(cantidad de deudores no contactados gestión No presencial / cantidad de deudores gestionados en forma No presencial) x100	Este indicador mide la cantidad anual de deudores que no han podido ser contactados a través de la gestión No presencial.	14,00%	%	Sistema Gestión	Anual	Mensual	Analista vuelta de correo / códigos de respuesta gestión presencial.	Gestor encargado de la gestión	Semioautomático	Minimizar	Promedio Anual 2014	18,00%	
			No superar el 10,00% anual de deudores excluidos de campañas por inconsistencias de datos	1.3	% Exclusión de campañas por inconsistencia de datos	(Cantidad de deudores excluidos / cantidad de deudores seleccionados para la campaña)x100	Este indicador mide la cantidad anual de deudores excluidos del universo de campaña por inconsistencia de datos	15,00%	%	Planilla excel	Anual	Mensual	Analista que se encarga de establecer los criterios de selección y de los filtros a aplicar	Gestor encargado de la gestión	Manual	Minimizar	Promedio Anual 2014	25,00%	
	2	Eficienciar el seguimiento de la gestión extrajudicial de deuda mayor a \$10.000 (Gran Deuda).	2.1	% Obligaciones sin cierre	Obligaciones con deuda mayor a \$10.000 gestionadas y regularizadas al final del periodo de Gestión n / Obligaciones con deuda mayor a \$10.000 gestionadas durante el periodo n)x100	Este indicador mide la cantidad de obligaciones con deuda mayor a \$ 10.000 sin cierre de gestión por mes calendario	65%	%	Planilla excel	Semestral	Semestral	Gestor encargado de la gestión	Gestor encargado de la gestión	Semioautomático	Minimizar	Inicio periodo de gestión	77,00%		
	3	Incrementar la satisfacción del Cliente	3.1	Satisfacción del Cliente	Promedio de calificaciones obtenidas en base a encuestas realizadas a los Clientes encomendados	Este indicador mide la satisfacción del Cliente en el año	6,00	Puntos	Sistema Encuestas	Anual	Anual	Subdirector 1	Subdirector 1	Semioautomático	Maximizar	31 de diciembre año inmediato anterior	7,00		
	4	Incrementar la satisfacción del deudor	4.1	Satisfacción del Deudor	Promedio de calificaciones obtenidas en base a encuestas realizadas por el gestor a los deudores gestionados y contactados	Este indicador mide la satisfacción del deudor en el semestre	6,00	Puntos	Sistema Encuestas	Anual	Semestral	Gestor encargado de la gestión	Subdirector 1	Semioautomático	Maximizar		7,00		
	5	Incrementar el recupero en la gestión de deuda	Alcanzar un recupero mensual de deuda Gestionada y contactada del 35,00%	5.1	% Recupero deuda gestionada y contactada	(Total de recupero de deuda gestionada y contactada / Total de deuda gestionada y contactada)x100	Este indicador mide el recupero mensual de deuda gestionada y contactada	25,00%	%	Planilla Excel	Mensual	Mensual	Gestor encargado de la gestión	Subdirector 1	Semioautomático	Maximizar	Promedio Anual 2014	23,00%	
			Alcanzar un recupero del 35,00% de deuda gestionada en cada campaña emitida en el año	5.2	% Recupero de deuda gestionada en campañas individuales	(Total de recupero de deuda gestionada y contactada por Campaña / Total Deuda gestionada y contactada por Campaña) x100	Este indicador mide el recupero de deuda en cada campaña gestionada en el año	25,00%	%	Planilla Excel	Mensual	Mensual	Gestor encargado de la gestión	Subdirector 1	Semioautomático	Maximizar	Última Campaña realizada	23,00%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Cuadro Resumen de Indicadores (Continuación)

Cronograma de Medición del indicador , Valores Alarmas y Objetivos Mensuales																																			
ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
Mes Medición	Alarma	Objetivo	Mes Medición	Alarma	Objetivo	Mes medición	Alarma	Objetivo	Mes Medición	Alarma	Objetivo	Mes Medición	Alarma	Objetivo	Mes Medición	Alarma	Objetivo	Mes Medición	Alarma	Objetivo	Mes Medición	Alarma	Objetivo	Mes Medición	Alarma	Objetivo	Mes Medición	Alarma	Objetivo						
● 11,00%	8,50%	7,00%	● 15,00%	8,50%	7,00%	● 14,00%	8,50%	7,00%	● 13,00%	8,50%	7,00%	● 12,00%	8,50%	7,00%	● 14,00%	8,50%	7,00%	● 13,50%	8,50%	7,00%	● 10,00%	8,50%	7,00%	● 10,50%	8,50%	7,00%	● 13,00%	8,50%	7,00%	● 9,50%	8,50%	7,00%	● 9,00%	8,50%	7,00%
● 18,00%	14,00%	10,00%	● 20,00%	14,00%	10,00%	● 17,00%	14,00%	10,00%	● 18,50%	14,00%	10,00%	● 17,50%	14,00%	10,00%	● 19,00%	14,00%	10,00%	● 17,50%	14,00%	10,00%	● 15,50%	14,00%	10,00%	● 16,00%	14,00%	10,00%	● 19,00%	14,00%	10,00%	● 15,00%	14,00%	10,00%	● 18,50%	14,00%	10,00%
● 26,00%	15,00%	10,00%	● 27,00%	15,00%	10,00%	● 30,80%	15,00%	10,00%	● 20,00%	15,00%	10,00%	● 26,00%	15,00%	10,00%	● 25,00%	15,00%	10,00%	● 24,60%	15,00%	10,00%	● 29,20%	15,00%	10,00%	● 20,00%	15,00%	10,00%	● 25,00%	15,00%	10,00%	● 25,20%	15,00%	10,00%	● 26,00%	15,00%	10,00%
● 77,00%	65,00%	50,00%	● 67,14%	65,00%	50,00%	● 73,75%	65,00%	50,00%	● 71,28%	65,00%	50,00%	● 69,85%	65,00%	50,00%	● 77,00%	65,00%	50,00%	● 75,92%	65,00%	50,00%	● 71,29%	65,00%	50,00%	● 67,99%	65,00%	50,00%	● 70,97%	65,00%	50,00%	● 77,00%	65,00%	50,00%	● 68,62%	65,00%	50,00%
● 7,00	6,0	9,0	● 6,00	6,0	9,0	● 6,00	6,0	9,0	● 8,00	6,0	9,0	● 9,00	6,0	9,0	● 8,00	6,0	9,0	● 6,50	6,0	9,0	● 7,50	6,0	9,0	● 8,00	6,0	9,0	● 7,00	6,0	9,0	● 6,00	6,0	9,0	● 8,00	6,0	9,0
● 7,00	6,0	8,0	● 6,00	6,0	8,0	● 6,00	6,0	8,0	● 7,00	6,0	8,0	● 7,00	6,0	8,0	● 8,00	6,0	8,0	● 7,00	6,0	8,0	● 5,00	6,0	8,0	● 7,00	6,0	8,0	● 7,50	6,0	8,0	● 6,00	6,0	8,0	● 8,00	6,0	8,0
● 20,00%	25,00%	35,00%	● 19,00%	25,00%	35,00%	● 19,00%	25,00%	35,00%	● 25,00%	25,00%	35,00%	● 26,00%	25,00%	35,00%	● 26,00%	25,00%	35,00%	● 23,00%	25,00%	35,00%	● 20,00%	25,00%	35,00%	● 25,00%	25,00%	35,00%	● 23,00%	25,00%	35,00%	● 22,00%	25,00%	35,00%	● 25,00%	25,00%	35,00%
● 20,00%	25,00%	35,00%	● 19,00%	25,00%	35,00%	● 19,00%	25,00%	35,00%	● 25,00%	25,00%	35,00%	● 26,00%	25,00%	35,00%	● 26,00%	25,00%	35,00%	● 23,00%	25,00%	35,00%	● 20,00%	25,00%	35,00%	● 25,00%	25,00%	35,00%	● 23,00%	25,00%	35,00%	● 22,00%	25,00%	35,00%	● 25,00%	25,00%	35,00%

29

Fuente: Elaboración propia

²⁹ Gráficos elaborados con Microsoft Office Excel 2010

5.8. Plan de Implementación del Tablero de Control

La implementación de un sistema de indicadores, requiere, además de la correcta especificación de los indicadores, involucrar a las personas afectadas en su implementación. Existen elementos que permiten involucrar positivamente al personal en la implementación, entre los cuales podemos mencionar:

- a) Formación de las personas.
- b) Comunicación y motivación.
- c) Validación de indicadores.

a) Formación de las personas

Independientemente de los conocimientos técnicos específicos del personal las personas deben tener formación en:

- ✓ Aspectos de diseño, implantación, explotación de la información y mejora del sistema de indicadores.
- ✓ Forma en la cual los valores de actuación arrojados por los indicadores son consecuencia de la actividad de cada área.
- ✓ Acciones para impedir o corregir desviaciones de los valores de actuación con respecto a los estándares.

b) Comunicación y motivación

Debe establecerse un plan de comunicación, considerando el grado de confidencialidad deseada, que tenga como objetivo **sensibilizar** al personal e inducir a su **participación** en el Sistema de Indicadores.

Implica:

- ✓ Explicar el verdadero objetivo de los indicadores: Controlar y mejorar (no obtener elementos para sancionar).
- ✓ Informar al personal por los resultados obtenidos (situación y evolución).
- ✓ Procurar que los indicadores sean comprensibles para todo el personal involucrado.

c) Validación de indicadores

El objeto es corroborar que los indicadores son útiles y rentables.

La metodología consiste en la opinión del usuario del mismo. Para ello se procede a formular un cuestionario de preguntas que deberá contestar en base a su experiencia y al uso de la herramienta y sus resultados. Entre las principales preguntas podemos mencionar las siguientes:

- ✓ Es **útil** el indicador?
- ✓ Sirve para **tomar decisiones**?
- ✓ **Representa claramente el objetivo** que se desea controlar?
- ✓ Es **compatible con el resto** de los indicadores?
- ✓ Compensa los **costos**?
- ✓ Esta **definido** de forma que es **comparable en el tiempo**?
- ✓ **La fuente de información**: Es **uniforme** en el tiempo y **confiable**?
- ✓ Es **redundante con otros indicadores** ya existentes?
- ✓ Es adecuada la **periodicidad** establecida?
- ✓ **Se aprovechan los medios informáticos** para su obtención?

Una vez establecidos los aspectos a desarrollar durante el proceso de implementación y con el fin de comenzar con la utilización de la aplicación anteriormente desarrollada, se mantuvo encuentros con aquellas personas que tenían roles asignados, capacitándolas de manera que cumplan acorde a lo planificado.

Para llevar a cabo este proceso se llevaron a cabo:

➤ **Reuniones grupales con el personal jerárquico del área de Gestión de Mora**

Como ya lo mencionáramos anteriormente en la instancia de “Definición de variables críticas en cada etapa funcional”, el Tablero de Control se desarrolló en forma discutida y consensuada con el Subdirector 1 y Personal Jerárquico del área de Gestión de Mora, de manera que el resultado sea compartido y cada uno tome el compromiso necesario.

En esta instancia, la reunión se realizó para planificar la etapa de implementación y dejar en claro el rol de cada uno con su subordinado, en cuanto a la comunicación, capacitación y acompañamiento.

➤ **Reuniones con el personal operativo (gestores, analistas, entre otros)**

En las reuniones con el personal jerárquico se estableció que cada uno organice una reunión con sus colaboradores destinada a comunicar temas concernientes al tablero de control operativo, donde se debía incluir los siguientes aspectos:

- ✓ el significado del tablero de control,
- ✓ los beneficios de su utilización,
- ✓ el alcance y características,
- ✓ las variables críticas de cada instancia de gestión,
- ✓ los indicadores utilizados para medirlas, y
- ✓ objetivos, metas, alarmas y responsables de cada indicador.

➤ **Capacitación y acompañamiento sobre la actualización del tablero**

Mediante charlas individuales, grupales y tutorías del personal jerárquico, sobre el personal operativo implicado, se brindaron los conocimientos y herramientas necesarias para que cada responsable sepa cómo actuar en la rutina de carga y actualización de la información que alimenta los indicadores del tablero. En cada una de las charlas se reforzó la necesidad de que cada uno tome el compromiso necesario para que el proceso sea sistemático y metódico.

Concomitantemente con las obligaciones de rutina impartidas, se acordó establecer como factor crítico para el logro del éxito del presente proceso de implementación, la realización de una reunión mensual, para la cual se deberá establecer un día fijo, previamente planificada, donde participan todos los referentes involucrados en el proceso de gestión de recupero y el mismo Subdirector 1, donde se tratarán:

- ✓ en primera instancia y de manera obligatoria, los resultados y la evolución de los indicadores, para usarlos como catalizadores de debate y mejoramiento continuo.
- ✓ En segunda instancia y de corresponder, temas laborales de interés común como avances de proyectos, lineamientos corporativos, replanteo de objetivos, entre otros.

C. CIERRE DEL PROYECTO

VI. Conclusiones finales

De acuerdo al contenido expuesto a lo largo de todo el presente trabajo de aplicación y a la experiencia recolectada en este tiempo, podemos concluir que es factible desarrollar un tablero de control operativo y su posterior implementación para un área de una organización que presta Servicios de Recupero de Deuda, que permita agregar valor a las tareas realizadas, debidamente alineadas con los lineamientos de la organización.

Como ya lo expusimos en el alcance del presente trabajo, por razones de costos y tiempo no se pudo desarrollar ni implementar el software correspondiente a la herramienta propuesta, el cual hubiera permitido mejorar la agilidad, seguridad, y la parametrización de los indicadores para que se muestren en forma escalable y en base a los criterios de un control por excepción. No obstante ello, se diseñó un modelo el cual, para ser operativo solo hace falta que el mismo sea alimentado con información proveniente de planillas de Excel o del ingreso manual de datos.

Cabe aclarar que a través de la presente propuesta se logró desarrollar un sistema de control basado en la teoría de un tablero de control operativo que permite conocer y diagnosticar el grado de cumplimiento y su evolución en el tiempo de las principales variables críticas establecidas para cada etapa funcional del proceso operativo llevado a cabo durante la gestión de cobro.

De este modo, con indicadores y objetivos explícitos y consensuados, el Tablero de Control no solo significará un gran aporte de valor al área de Control de Gestión y Auditoría Interna como herramienta de control sino que como resultado, proveerá información confiable, sencilla, oportuna, significativa, comparable y dinámica, permitiendo a los referentes involucrados e interesados en el proceso de gestión de recupero, medir el cumplimiento de los objetivos establecidos, cuyos resultados se manifiesten y comuniquen en pos de lograr una visión compartida y que permita además de aumentar el conocimiento del negocio, alinear a la organización y poder elaborar los planes de acción en favor de la mejora continua, esperando que se traduzca en una mayor agilidad y seguridad al momento de brindar información para la

toma de decisiones, incidiendo todos estos aspectos de manera positiva en la rentabilidad del negocio.

VII. Bibliografía

Libros

- Alberto M. Ballvé. Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 3, año 2006, pp 13-38
- Ballve A.M. (2000). *Tablero de Control*. Buenos Aires: Macchi.
- Eckerson W.W. (2006). *Performance Dashboards*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Kaplan, Robert y David P. Norton (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2012) – Publicación sobre *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis Punto de vista sobre las prácticas para eficientar la labor de cobranza de las instituciones financieras*
- *Martínez Tapia, Ramón; Martínez Cuevas, María Encarna - Revista iberoamericana de contabilidad de gestión, 2006 - Publicación sobre Control de Gestión.*

Tesis

- PRICE, Matías (2013). “Diseño y desarrollo de un Tablero de Control para un centro de Servicios Administrativos de una empresa Láctea”. Escuela de Graduados, Facultad de Ciencias Económicas, UNC.

Internet

- www.wikipedia.org
- www.enterprise-dashboard.com
- www.deloitte.com/mx
- www.ulpgc.es/