



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

**“Elaboración del Cuadro de Mando Integral y análisis de los  
indicadores claves de gestión”**

Autor: Soledad Gir

Tutor: Eliana Werbin

Córdoba

2016



Elaboración del Cuadro de Mando Integral y análisis de los indicadores claves de gestión by Soledad Gir is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## Agradecimientos

En primer lugar me gustaría agradecerles a los pilares de mi vida Tere y Santi, por su amor incondicional, acompañándome en todo momento y en cada cosa que emprendo, sin ellos nada sería igual.

Agradecer a cada una de mis amigas, que siempre me escucharon, me dieron ánimos, se interesaron y supieron entender ausencias y cansancio.

A Javi, por llegar en el instante preciso para escuchar, estar pendiente y diseñar a la perfección momentos de tranquilidad y confianza en un año intenso.

A Multiconex, a Mario por permitirme realizar la tesis sobre la empresa, a mis compañeros, a Laura, por haber estado, por oírme y aguantarme en momentos críticos. En especial a Sebastián por su confianza en mí, su respaldo constante y su generosidad al compartir sus conocimientos, siempre. A Mariel por su dedicación y paciencia para revisar y enseñarme desde su experiencia con mucha humildad. Ellos fueron fundamentales para poder realizar este trabajo.

En lo académico, a Eliana por sus valiosas sugerencias y por aconsejarme, por segunda vez como tutora, con una gran comprensión y entusiasmo. También a Juan José, por sus recomendaciones y disponibilidad permanente para despejar todas mis dudas.

A todos los que hacen la Escuela de Graduados por estar siempre dispuestos a ayudar y colaborar en todo momento.

Por último, a mis compañeros de la maestría y en particular a Lore, Lu y Juan, por su apoyo, el compañerismo, los lindos momentos compartidos y por hacerme sentir que para transitar estos desafíos siempre es mejor la buena compañía.

Infinitas Gracias!

## Índice de contenidos

<b>A. PRESENTACION DEL PROYECTO</b> .....	9
<b>A.1 PROBLEMA</b> .....	9
I. Contexto .....	9
II. Definición del problema .....	10
III. Objetivos del trabajo .....	11
IV. Límites o Alcance del trabajo .....	12
<b>B. DESARROLLO DEL PROYECTO</b> .....	13
<b>B.1 MARCO TEÓRICO</b> .....	13
I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	13
II. PLANIFICACION ESTRATEGICA .....	15
III. LAS 4 PERSPECTIVAS.....	17
IV. VINCULACION DE LOS INDICADORES DEL CMI CON LA ESTRATEGIA .....	23
V. INDICADORES DE DESEMPEÑO CLAVES Y OPERACIONALES.....	24
VI. MEJORA DE PROCESOS .....	26
1. DIAGRAMA DE PARETO .....	27
2. CICLO PDCA.....	28
<b>B.2 METODOLOGÍA</b> .....	30
<b>B.3 TRABAJO DE CAMPO</b> .....	33
<i>Capítulo 1: CMI para Centros de contacto</i> .....	33
A. Relevamiento de Información General para realizar Cuadros de Mando .....	33
B. Investigación Especifica sobre Cuadro de Mando para Call Centers .....	34
<i>Capítulo 2: Hallazgos Preliminares en la empresa</i> .....	38
1. Visión Integral.....	39

2. Indicadores de Gestión.....	39
3. Información General Disponible .....	41
<b>Capítulo 3: Unidad de Negocios Cobranzas .....</b>	<b>42</b>
3.1. Proceso Integral de Cobranzas en Multiconex.....	42
<b>Capítulo 4: Estrategia y Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>46</b>
<b>Capítulo 5: Perspectivas e Indicadores .....</b>	<b>49</b>
5.1 Perspectivas.....	49
5.2 Indicadores de desempeño (KPI's).....	50
5.3 Construcción y Relevancia de los indicadores seleccionados .....	51
1. Perspectiva Financiera .....	51
I. Rentabilidad por Cuenta .....	51
2. Perspectiva de Clientes.....	52
I. Efectividad de contacto positivo .....	52
II. Recupero de importe por Tramo .....	52
3. Perspectiva Operaciones .....	53
I. Gestiones por Gestor (GxG) .....	53
II. Contacto Efectivo (CE).....	53
III. Promesas por Gestor (PxG) .....	54
IV. Cumplimiento de Pagos (CP).....	54
V. Recupero por Gestor (RxG).....	54
4. Perspectiva RRHH y Calidad.....	55
I. Ausentismo.....	55
II. Rotación .....	56
III. Performance antigüedad menor a 3 meses y superiores a 3 meses .....	57
V. Horas de supervisión o Coaching.....	57

5.4 Relaciones Causa- Efecto.....	58
<b>Capítulo 6: Resultados y Discusión.....</b>	<b>61</b>
6.1. Consideraciones Generales .....	61
6.2. Banco Columbia.....	62
6.3. Banco Galicia .....	64
6.4. Banco Itaú.....	66
6.5. Discusión General.....	67
<b>Capítulo 7: Mejora de Procesos .....</b>	<b>70</b>
A. Diagrama de Pareto .....	70
B. Mejora Continua.....	76
<b>C.CIERRE DEL PROYECTO .....</b>	<b>81</b>
<b>C.1 CONCLUSIONES FINALES .....</b>	<b>81</b>
<b>C.2 BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>83</b>
<b>C.3 ANEXO .....</b>	<b>84</b>

## **Índice de gráficos**

Figura 1: El Mapa Estratégico.....	16
Figura 2: Ciclo de Vida de los Negocios.....	18
Figura 3: Cadena de Valor.....	20
Figura 4: Diagrama de Pareto.....	28
Figura 5: Ciclo PDCA.....	29
Figura 6: Metodología.....	32
Figura 7: Proceso de Cobranzas Integral.....	43
Figura 8: Proceso de Gestión de Cobranzas.....	44
Figura 9: Objetivos Estratégicos.....	49
Figura 10: Cuadro de Mando Integral de la UN Cobranzas.....	60
Figura 11: Diagrama de Pareto- Bco. Columbia Junio 2016.....	71
Figura 12: Diagrama de Pareto- Bco. Columbia Julio 2016.....	72
Figura 13: Diagrama de Pareto- Bco. Columbia Agosto 2016.....	72
Figura 14: Diagrama de Pareto- Bco. Galicia Junio 2016.....	73
Figura 15: Diagrama de Pareto- Bco. Galicia Julio 2016.....	73
Figura 16: Diagrama de Pareto- Bco. Galicia Agosto 2016.....	74
Figura 17: Diagrama de Pareto- Bco. Itaú Junio 2016.....	74
Figura 18: Diagrama de Pareto- Bco. Itaú Julio 2016.....	75
Figura 19: Diagrama de Pareto- Bco. Itaú Agosto 2016.....	75

## **Índice de tablas**

Tabla 1: Cuadro de Mando de Call Centers.....	37
Tabla 2: Clientes de la UN de Cobranzas.....	42
Tabla 3: Tramos de Mora.....	43
Tabla 4: Indicadores de Gestión.....	45
Tabla 5: Relación entre Perspectivas y Objetivos.....	50
Tabla 6: Rentabilidad por Cuenta.....	84
Tabla 7: Score por Operador.....	85
Tabla 8: Productividad por Asesor.....	86
Tabla 9: Planilla de Ausentismo.....	87
Tabla 10: Planilla de Rotación.....	88
Tabla 11: Evaluación por Gestor.....	88
Tabla 12: Reporte de Hs. por Operador.....	89
Tabla 13: Cuadro de Mando Bco. Columbia.....	62
Tabla 14: Cuadro de Mando Bco. Galicia.....	64
Tabla 15: Cuadro de Mando Bco. Itaú.....	66
Tabla 16: Cuadro de Mando Resumen de UN Cobranza.....	69
Tabla 17: Cuadro de Pareto- Bco. Columbia Junio 2016.....	90
Tabla 18: Cuadro de Pareto- Bco. Columbia Julio 2016.....	90
Tabla 19: Cuadro de Pareto- Bco. Columbia Agosto 2016.....	91
Tabla 20: Cuadro de Pareto- Bco. Galicia Junio 2016.....	91
Tabla 21: Cuadro de Pareto- Bco. Galicia Julio 2016.....	92
Tabla 22: Cuadro de Pareto- Bco. Galicia Agosto 2016.....	92
Tabla 23: Cuadro de Pareto- Bco. Itaú Junio 2016.....	93



Tabla 24: Cuadro de Pareto- Bco. Itaú Julio 2016.....	93
Tabla 25: Cuadro de Pareto- Bco. Itaú Agosto 2016.....	94
Tabla 26: Comparativo Mejora Continua.....	79

## **A. PRESENTACION DEL PROYECTO**

### **A.1 PROBLEMA**

#### **I. Contexto**

La situación de análisis y desarrollo de este trabajo se aplica en la empresa Multiconex S.A. una empresa fundada en 2006, de origen nacional. La misma, está orientada a la prestación y tercerización de servicios integrales de Call Center, focalizados en las áreas de Telemarketing, Atención al cliente, Riesgos, Cobranzas y Back Office, entre otros.

La inserción de la industria de los contact center en América Latina, se basó en tres razones para el explosivo crecimiento: Menor costo de mano de obra, Capacidad tecnológica y Calidad de la mano de obra local. Argentina ha sido el país líder y el más competitivo para los negocios en este rubro. En la actualidad, se estabilizó el desmedido aumento que presentaron en sus inicios, debido a que estos factores fueron cambiando, fundamentalmente la mano de obra y, los costos laborales que crecieron notablemente en dólares en Argentina, haciendo que la industria empezara a radicarse en otros países de América Latina.

La gran mayoría de los centros de contacto que hoy se encuentran radicados en Argentina y principalmente en Córdoba (en esta provincia gozan de beneficios impositivos, como exenciones en ingresos brutos) son de origen internacional y cuentan con grandes estructuras.

En general, el sector de los call center tiene la particularidad que depende de un cliente mayoritariamente, en un 80%. Por lo cual además de las causas individuales de cada empresa para su crecimiento o disminución, también quedan expuestos en gran medida a la evolución de su cliente principal.

En este contexto, Multiconex no es la excepción y desde sus comienzos hasta la fecha siempre fue en expansión constante, teniendo un sólo ascenso extraordinario que lo llevó a crear 1.200 puestos de trabajo y luego volvió a estabilizarse. Al día de hoy, posee una dotación de 600 empleados ubicados en Capital Federal (140 personas) y Córdoba Capital

(460 personas). La facturación anual (2015) fue de \$ 105.535.00, 00 y sus clientes son 100% nacionales y de diversos rubros (financieros, juego, seguros, servicios generales).

La misión de la empresa es: *“Favorecer el éxito de nuestros clientes prestando servicios de tercerización que agreguen valor y propiciar un ambiente de trabajo favorable para nuestros recursos humanos”*.

Su visión; *“Ser la empresa líder de prestación y tercerización de servicios integrales en Argentina y Latinoamérica, aportando soluciones flexibles, integrales y de valor”*.

La empresa esta segmentada en cuatro unidades de negocio:

- Ventas: donde se realiza la comercialización de los distintos productos y servicios en general de índole bancarios (tarjetas, seguros, etc.).

- Riesgo: se efectúa el análisis de Riegos Crediticios de los clientes en los bancos.

- Atención al Cliente: se reciben y resuelven las consultas y reclamos de los clientes, se retienen clientes, etc.

- Cobranzas: se realiza el proceso de gestión de morosos en todos los tramos de la mora y su recupero. Es el área de mayor envergadura.

De todo lo mencionado se desprende que, las compañías de este rubro tienen que enfrentar grandes cambios, que los obligan a adoptar medidas oportunas para asegurar su permanencia en el mercado y en el mediano a largo plazo. Por esto, se torna necesario e indispensable contar con una herramienta que permita llevar a cabo un exhaustivo control sobre las principales variables y que mantenga actualizada la información que se requiere para conocer el desempeño de la gestión de cada unidad de negocio y de toda la organización.

## ***II. Definición del problema***

Actualmente, en la empresa no existe una visión integral de los diferentes indicadores operativos y de performance de cada cuenta o cliente, que les permita a los directivos tener un panorama general de la gestión a mediano plazo. Esto es fundamental en una industria donde la rentabilidad es muy baja y la ganancia viene por volumen y eficiencias.

Las unidades de negocios no poseen suficientes indicadores no financieros que midan los procesos, los resultados ni el funcionamiento actual de cada cliente, no permitiéndoles conocer a las gerencias el impacto que producen en los resultados y si estos son los esperados.

Los escasos indicadores no financieros existentes no están relacionados con los financieros. En gran medida los análisis que se efectúan se centran en indicadores financieros, informe de rentabilidad y presupuestos proyectados, teniendo solo la perspectiva de lo que ha ocurrido en el pasado y una idea de las proyecciones financieras futuras.

Esta ausencia de indicadores a medida, la falta de información uniforme alineada a los objetivos estratégicos de la empresa, se evidencia aún más en unidades de negocios como la de Cobranzas -gestión de morosos- ya que es el área con mayor cantidad de clientes y de mayor volumen. No presenta indicadores específicos que le permitan medir aspectos relevantes, cualitativos o cuantitativos, para detectar y mejorar desvíos que se producen en el área o, si los tiene, no son integrados con los indicadores económico-financieros, lo que genera una falta de una visión integral de las diferentes cuentas o clientes.

### **III. Objetivos del trabajo**

***"Lo que no se puede medir no se puede controlar y mejorar, lo que no se puede controlar no se puede administrar"***

Los objetivos de este trabajo final son:

1. Desarrollar un Cuadro de Mando Integral, definiendo y creando indicadores de para cada unidad de negocio. El Balanced Scorecard es actualmente una poderosa herramienta de gestión en las grandes compañías que han conseguido adaptarlo a sus necesidades específicas, logrando reunir en un solo informe la información

oportuna para la gestión y permitir evaluar el cumplimiento de los objetivos de la organización mediante indicadores para la toma de decisiones.

2. Analizar y medir los indicadores de performance y operativos, para detectar los desvíos que se producen.
3. Implementar un plan de mejora en los procesos en el área de Cobranzas para optimizar los indicadores e incrementar los resultados.

#### ***IV. Límites o Alcance del trabajo***

Los límites de este trabajo se circunscriben a la elaboración del cuadro del mando integral para la empresa Multiconex S.A.. La creación de indicadores no financieros para las cuatro unidades de negocio y el análisis de estos. También se implementará un plan de mejora en los resultados que se realizará en una de las áreas, Cobranzas (Gestión de Deudores). La misma luego se podría aplicar a las restantes unidades de negocios, pero no está dentro del alcance de este trabajo.

## **B. DESARROLLO DEL PROYECTO**

### **B.1 MARCO TEÓRICO**

#### **I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión estratégica que se utiliza para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la toma de decisiones.

El CMI permite describir y comunicar una estrategia de forma clara y coherente. El objetivo fundamental es *“convertir la estrategia de una organización en acción y resultado”* a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, clientes, procesos y capacidades estratégicas.

El Cuadro de Mando reorganiza toda la información para crear valor a largo plazo combinando objetivos e indicadores que se derivan de la visión y de la estrategia de una organización.

El valor agregado del CMI es que los sistemas de medición de performance están coherentemente asociados a la estrategia general definida por la dirección de la Empresa. No sólo se trata de medir y controlar ciertas métricas, sino que a la inversa de lo que se tiene con los sistemas de medición de performance tradicionales, primero se plantea hacia dónde se dirige la Empresa, y luego que debemos controlar para saber si la marcha es la correcta.

Finalmente es destacable que lejos de ser simplemente un nuevo sistema de medición, el Cuadro de Mando Integral se transforma en un sistema de gestión que puede ser utilizado para:

- ✓ Clarificar la estrategia y obtener consenso sobre ella.
- ✓ Comunicar la estrategia a toda la organización.
- ✓ Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- ✓ Obtener el feedback para mejorar o modificar la estrategia.

## **I.1. Historia del CMI<sup>1</sup>**

Robert S. Kaplan y David P. Norton, publicaron un artículo en la revista Harvard Business Review en el número de Enero-Febrero del 1992 denominado “The Balanced Scorecard” (literalmente “El anotador equilibrado”). El mismo concretaba trabajos realizados anteriormente por Kaplan sobre las medidas de rendimiento de las compañías. Con anterioridad al cuadro de mando, se venía desarrollando en Europa el tablero de control. Se utilizaba como un resumen final de una serie de indicadores descriptivos en los informes de gestión mensual, con el objetivo de identificar de forma instantánea el nivel de funcionamiento de la entidad. Estos, hasta ese momento, mostraban el horizonte de algunos objetivos, económicos-financieros, reflejo del modelo de gestión dominante y que al día de hoy persiste a pesar de que se ha modificado considerablemente la visión estratégica en las organizaciones.

En la actualidad, las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento, que brindan los activos intangibles de la entidad; relacionados con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, como también capacidad, habilidades y motivaciones de los empleados.

En síntesis, el CMI no es nada nuevo, simplemente señala un camino organizado para llevar a cabo lo que ya sabemos que tenemos que hacer.

## **I.2. Funciones del CMI**

La función primordial que tiene este instrumento de gestión empresarial, es que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los frecuentes e inesperados cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo.

También se pueden mencionar como funciones destacadas:

- Diagnosticar áreas, basándose en las cuatro perspectivas.
- Controlar el rendimiento.
- Sistematizar e integrar la información.
- Detectar Factores Críticos de Éxito.
- Establecer relaciones causa-efecto.

---

<sup>1</sup>Fuente: Fernández Hatre Alfonso, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral.

- Delinear la Planificación Estratégica.

## **II. PLANIFICACION ESTRATEGICA**

### **a. Misión y Visión**

El cuadro de mando integral complementa, la visión y la misión, otorgándoles un significado concreto, los materializa y cuantifica al convertirlos en indicadores estratégicos integrales que incluyen todas las finalidades ideales que buscan la visión y misión. Es por esto que mencionamos que el primer paso del planeamiento estratégico es la identificación y declaración de la Misión y la Visión.

La Misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define, lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer y él para quien lo van a hacer.

La Visión es una representación de lo que se cree que debe ser el futuro de una empresa en un mediano a largo plazo.

### **b. Estrategia y Mapa Estratégico**

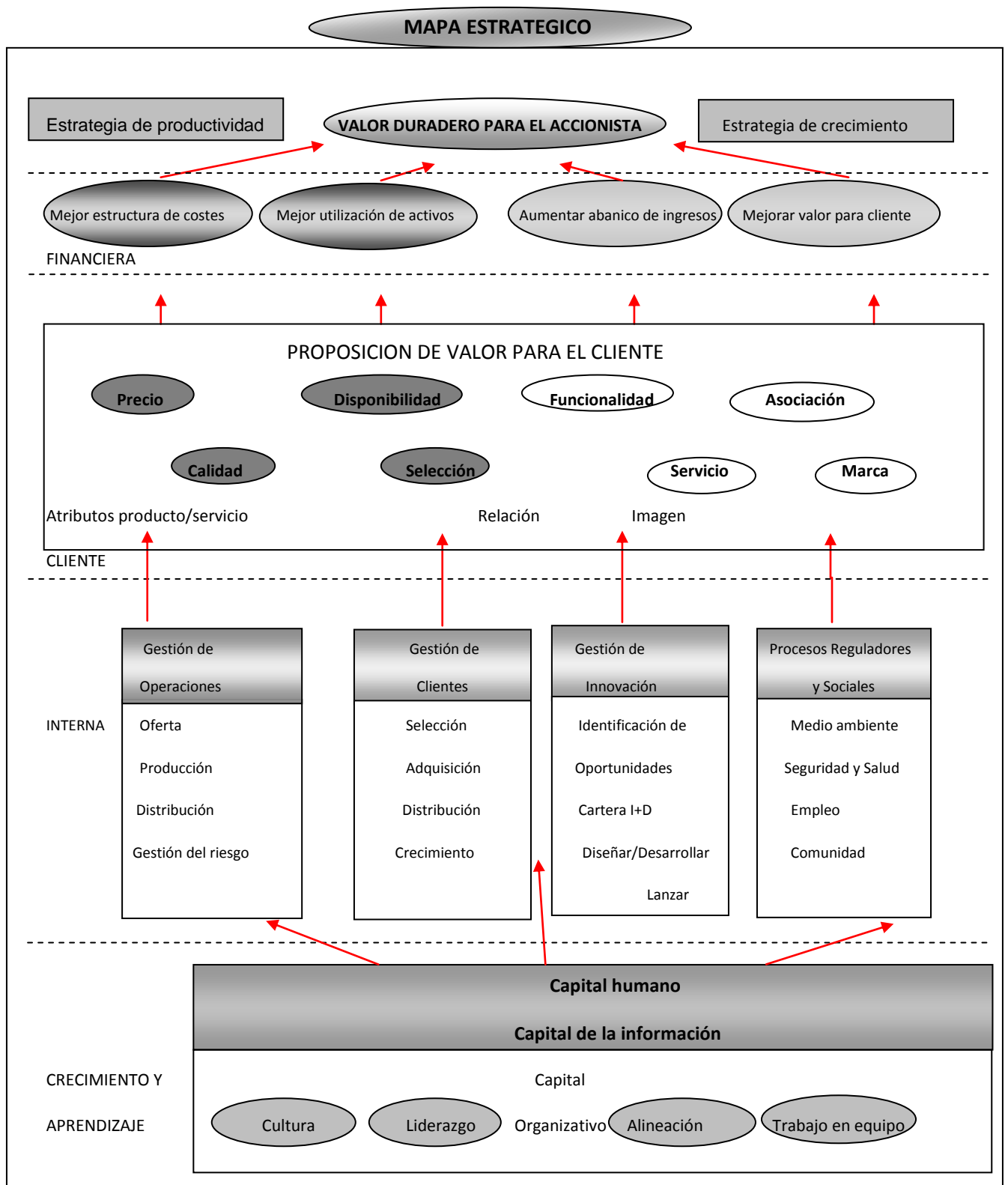
La estrategia es una serie de acciones y enfoques encaminados a lograr los objetivos organizacionales. El análisis del CMI se lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir.

Un mapa estratégico debe proporcionar de un modo simple e uniforme la descripción de la estrategia de una empresa con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo fundamental, poder gestionarlos. Así el mapa estratégico se convierte en el eslabón que falta entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Al traducir su estrategia a la arquitectura lógica de un mapa estratégico y un Cuadro de Mando Integral, las organizaciones crean una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades y empleados.

En síntesis, se puede decir que, un mapa estratégico es la representación visual de la estrategia y está compuesto por las distintas perspectivas de cómo funciona una empresa (perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento). Dentro de cada una de esas perspectivas incluimos una serie de indicadores (observables y medibles) que en su conjunto forman el Cuadro de Mando Integral.





**Figura 1:** El mapa estratégico

**Fuente:** ALTAIR, ECO3 Colecciones: "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL".

### **III. LAS 4 PERSPECTIVAS**

Definidas las Visión y Estrategia para realizar el mapa estratégico y conseguir el entendimiento del modelo del CMI, se debe como primera medida proceder a recolectar respecto de la información relevante y necesaria para poder clasificarlas dentro de las perspectivas, definidas por Norton y Kaplan. Estos autores, como ya lo venimos mencionando, agrupan las necesidades de información de la empresa en las siguientes:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Con ellas se pretenden abarcar el entorno integral de la gestión. De esta manera se ofrecerá una información precisa y adecuada sobre la estrategia de la organización, la eficacia de los procesos de producción y servicio, la satisfacción de los empleados, los clientes y los resultados económicos-financieros.

Los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas del CMI deben estar equilibradas de modo tal que ningún objetivo tenga prioridad sobre otro, dado que la eventualidad puede conducir a que aparezcan efectos y acciones contraproducentes.

La gran mayoría de las empresas en la actualidad, se basan únicamente en la contemplación de los resultados económicos del pasado, con indicadores de control a posteriori. Estos indicadores reflejan las consecuencias de decisiones tomadas con anterioridad. El Cuadro de mando busca establecer objetivos estratégicos y utilizar los inductores de actuación con el fin de poder alcanzarlos. El cuadro de mando debe contribuir a transformar los propósitos de la alta dirección, en acciones aplicables al trabajo diario, entorno a las cuatro perspectivas.

#### **A. PERSPECTIVA FINANCIERA**

Esta mide el impacto económico de las acciones en el crecimiento, la rentabilidad y el riesgo del negocio. Describe la vinculación de los objetivos financieros que evalúan el pasado con la estrategia de la empresa. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Se

busca determinar si la estrategia, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora de los rendimientos.

Para su determinación se deberán tener en cuenta dos aspectos:

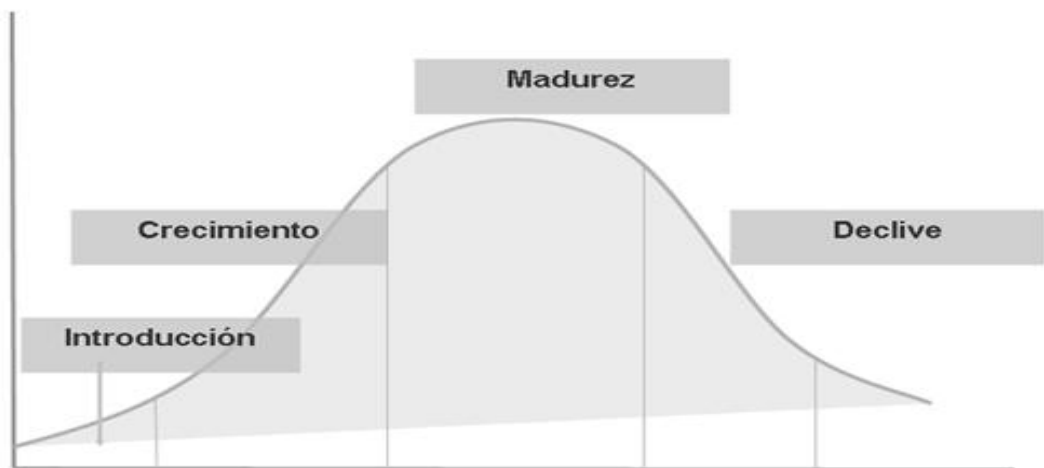
1) La correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio.

Se deben aplicar similar tipo de medidas financieras a las distintas UN, ya que no se puede pretender que tengan el mismo nivel de rentabilidad sobre el capital invertido o que rindan uniformemente idéntico porcentaje de valor agregado. Los objetivos deben estar integrados y equilibrados y cada objetivo parcial debe llevar a la consecución de los objetivos generales.

Los Indicadores más frecuentemente son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Metodología DuPont.
- Rendimiento sobre el Capital invertido.

2) La fase en que se encuentre la organización, dentro del Ciclo de Vida del negocio.



**Figura 2:** Ciclo de vida de los Negocios

Fuente: <http://businesstm.com/>

La estrategia y los objetivos de cada perspectiva serán diferentes, dependiendo de en qué etapa en que se encuentre la empresa o unidad de negocio.

En la fase de **Introducción** de la empresa, la estrategia es la aplicación de elevados recursos con relación a las ventas, se parte de un nivel muy bajo, con alto costos de producción y generalmente con rendimiento negativo.

Si la unidad de negocio o la empresa están transitando por la fase de **Crecimiento**, aún requiere grandes inversiones, pero las ventas comienzan a incrementarse y se necesita aportar mayor cantidad de recursos. El objetivo financiero general para las empresas en esta fase será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Cuando se alcanza la fase de **Madurez**, las ventas se estabilizan, pero los costos se han reducido, se conquistó mercado, por ende, es la etapa de mayor rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto.

Se llega a la fase de **Declive**, por situaciones cambiantes del mercado, estos negocios ya no requieren inversiones importantes las ventas disminuyen.

Como se mencionó para cada una de estas fases, los objetivos financieros son distintos, en cuanto a rentabilidad de la inversión, el cash flow, la relación entre los recursos y el incremento de las ventas.

## **B. PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

La perspectiva del cliente, traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización.

Esta perspectiva se orienta hacia el mercado, lo externo y se distinguen dos puntos de vistas:

- a) **Satisfacer las expectativas del cliente:** determinar cuáles son sus preferencias y necesidades y cómo pueden ser cumplimentadas, brindando productos y/o servicios que sean valorados por los clientes.

Algunos ejemplos de inductores de actuación para la satisfacción del cliente:

- Tiempo

- Calidad
- Precio

b) **Segmentación del mercado:** determinar los clientes y los mercados en el cual van a competir, qué clientes se desea conseguir, quiénes son nuestros clientes existentes y potenciales.

Podemos mencionar los siguientes indicadores centrales:

- Cuota Mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Esta perspectiva permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. El Cuadro de Mando Integral, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

### C. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

El enfoque del Cuadro de Mando Integral para esta perspectiva, permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos y esto en mediciones financieras.

Es una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos. Debe conocerse a la perfección sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

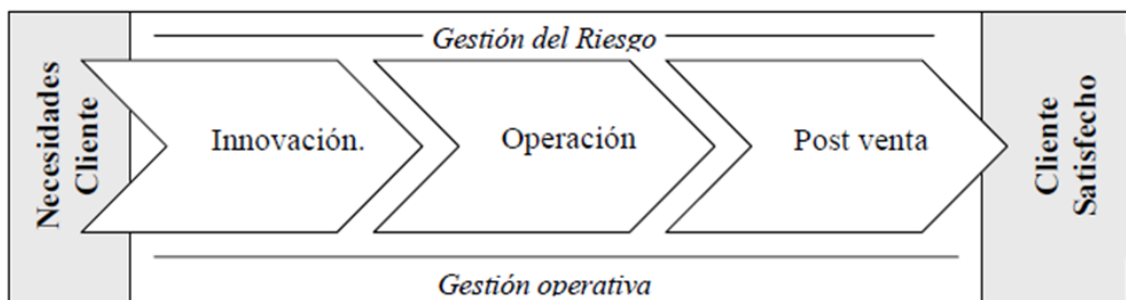


Figura 3: Cadena de Valor

Los **Procesos Internos** de la cadena de valor son:

**1. Innovación:** la unidad de negocios investiga las necesidades de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfagan esas necesidades. El proceso de Innovación es como la onda larga de la creación del valor, en la que las empresas primero identifican y cultivan los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes.

Se pueden sugerir los siguientes indicadores:

- El porcentaje de ventas de los nuevos productos y/o servicios.
- La introducción de nuevos productos y/o servicios en relación con los de la competencia.
- La introducción de nuevos productos y/o servicios en relación con lo planeado.

**2. Operación:** es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones.

Son posibles indicadores:

- Costos estándar.
- Desviaciones.
- Eficiencia de la mano de obra.
- Tiempo.
- Calidad: tasas de defectos del proceso, desperdicio, reprocesos, etc.
- Costo de los procesos operativos.

**3. Servicio Post-venta:** es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamientos de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos. Este servicio permite a la empresa presentar aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.

Algunos indicadores útiles para esta etapa del proceso interno son:

- Tiempo: desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema.

- Costo de los recursos utilizados.
- Productividad: puede medir el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una sola visita, en lugar de necesitar múltiples visitas para solucionar el problema. Atención al cliente defectuoso.
- Largos tiempos de espera.

#### **D. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

La última perspectiva del Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, deben invertir en su Infraestructura (Personal, Sistemas y Procedimientos) para que se alcancen los objetivos de las tres perspectivas anteriores.

Norton y Kaplan determinaron tres variables que actúan en esta perspectiva:

##### 1.- Capacidad de los empleados

En un mundo globalizado completamente, hoy se requiere que las organizaciones tengan un proceso de adaptabilidad y reacción rápida ante los cambios. Todo esto se logra teniendo gente calificada y preparada para realizar esta nueva forma de llevar a los negocios. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos internos. Para llevar a cabo todo esto, se requiere de una gran calificación de los empleados para lograr alcanzar los objetivos de la organización.

Se pueden mencionar los siguientes indicadores Claves:

- Satisfacción del empleado
- Retención
- Productividad

##### 2.- Capacidad del Sistema de información

Para lograr las metas estratégicas de la empresa, los empleados deben contar con información fiable y oportuna sobre la relación de cada cliente con la organización, los procesos internos y las consecuencias financieras de sus decisiones. Esto va a permitir

que se planteen mejoras continuas, se detecten desvíos antes de que lleguen al cliente y que se disminuyan costos y tiempo.

### 3.- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

Este factor clave para lograr los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima organizacional para la motivación e iniciativa de los empleados. Hay que dotar a los empleados de poder (empowerment) e información para que se sientan partícipes de las decisiones que se toman en los distintos ámbitos de la empresa.

Un indicador ampliamente utilizado es el número de sugerencias por empleado, que mide la participación de éste en la mejora de la empresa. Se puede complementar con el número de sugerencias puestas en práctica.

## **IV. VINCULACION DE LOS INDICADORES DEL CMI CON LA ESTRATEGIA**

Luego de la conceptualización de la estrategia y la construcción de indicadores financieros y no financieros pertenecientes a cada perspectiva, resulta totalmente necesario integrarlos en un conjunto razonable y equilibrado. Porque, aunque la estrategia este perfectamente definida, si no está relacionada correctamente con los objetivos o no se la mide adecuadamente, esto puede llevar al fracaso la implementación y puesta en marcha del cuadro de mando.

La base fundamental del CMI consiste en expresar la estrategia empresarial en una configuración de indicadores.

Para Norton y Kaplan existen tres elementos básicos con el fin de que el CMI se vincule con su estrategia y se oriente al éxito de la organización, ellos son:

### **i. Relaciones Causa-Efecto**

La estrategia debe basarse en una consecuencia entre lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener. Cada indicador seleccionado para un cuadro de mando integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.



El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas.

### **ii. Resultado e Inductores de Actuación**

Los indicadores de actuación son indicadores de previsión que aportan información avanzada sobre el cumplimiento de los resultados claves y proporcionan una información más temprana de la puesta en marcha de la estrategia. Estos, tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular.

Un buen cuadro de mando integral debe contener una selección adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de actuación (indicadores causa) relacionados todos ellos con la estrategia de la organización.

### **iii. Vinculación con las finanzas**

Las razones de las organizaciones radican en la supervivencia y el desarrollo, por ello todas las mejoras que se alcancen deben estar relacionadas con resultados económicos. El éxito de las empresas se consigue cuando se logra satisfacer a los empleados, clientes y accionistas.

El propósito final del CMI es que todos los indicadores deben estar relacionados con los resultados financieros.

## **V. INDICADORES DE DESEMPEÑO CLAVES Y OPERACIONALES**

*“Los Indicadores del Cuadro de Mando se seleccionan para dirigir la atención de los directivos y empleados hacia esos factores que se espera produzcan avances competitivos importantes para la organización.”*

Los indicadores son datos que pueden mostrar el estado de una actividad, un comportamiento y hasta el desempeño de un proceso. La ventaja de medir procesos por medio de indicadores es la de conocer el estado actual de sus actividades y recolectar

datos históricos para tener en cuenta un seguimiento a lo largo del tiempo. Lo que permite conocer la evolución de un proceso y facilita la toma de decisiones, pudiendo detectar resultados anormales o tendencias. La medición por medio de indicadores bien definidos permite fijar valores de referencia y fijar objetivos para identificar desvíos o cambio que se produzcan.

El CMI complementa la misión y la visión otorgándole un significado concreto ya que los materializa y cuantifica al traducirlos en indicadores estratégicos integrales. El mismo, debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en indicadores tangibles.

Estos buscan representar una medida entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores deben estar alineados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura.

Cada unidad de negocio puede tener sus propios indicadores y más importante aún es la elección que se realice de los indicadores, no se deben calcular indicadores en abundancia, sino que deben ser los indicadores claves de un proceso o una unidad de negocio.

Una cifra por sí sola no dice nada, deben emanar conclusiones de su análisis y compararlo con el resto de las conclusiones de los demás indicadores. Es por ello que, empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Según su posicionamiento con respecto a la información, existen dos tipos de indicadores:

1. **Indicadores de Resultados:** representa el resultado final de la acción. Este indicador de resultado es posterior a la acción, ya que permite verificar 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.

El Cuadro de Mando Integral debe estar conformado por una mezcla de ambos tipos de indicadores. Los indicadores de resultado por si solos, no sirven para informar cómo se espera alcanzar los objetivos propuestos. Y, por el contrario, utilizar únicamente indicadores de seguimiento, no revelan si esas mejoras significan incrementos o no en los resultados.

- Requisitos para la selección de indicadores claves

Como ya se vino mencionando, se deben elegir o crear pocos indicadores que capten con precisión la esencia de la estrategia de la empresa:

1. Deben estar conectados a la estrategia.
2. Ser objetivo e imparcial.
3. Deben ser cuantificables.
4. Debe obtenerse fácilmente la información, para armar el indicador.
5. De fácil comprensión. La interpretación debe ser la misma por cualquier persona de la organización.
6. Contrabalanceados. Buscar el equilibrio entre los diversos objetivos de las empresas.
7. Relevantes y Eficientes. Deben describir con exactitud el proceso u objetivo que se va a evaluar y que se puedan sacar muchas conclusiones.
8. Definición común. Ser comprensibles por todos.

## **VI. MEJORA DE PROCESOS<sup>2</sup>**

Del análisis de la información que arroja el CMI puede surgir la necesidad de mejorar algún proceso de una unidad de negocios de la organización para incrementar los resultados.

---

<sup>2</sup>Tesis MBA-UNC. José Eduardo Meyer-“CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (OPI Y KPI), ANÁLISIS DE RESULTADOS Y GESTIÓN DE MEJORAS”. (2015)

Para ello se aplicará la técnica del Diagrama de Pareto (o regla del 80/20), una herramienta de análisis de gran ayuda para tomar decisiones en función de prioridades. Detectado el problema y la mejora que debe realizarse se utilizará para la implementación, las definiciones del ciclo PDCA (del Inglés Plan-Do-Check-Act).

## **1. DIAGRAMA DE PARETO**

El principio de Pareto establece que, aunque un efecto es producido por varias causas, una parte importante del efecto (80%) habitualmente es explicado por unas pocas causas (20%). Esto significa que con unas pocas acciones correctivas se pueden solucionar un gran número de deficiencias.

Concretamente este tipo de diagrama, es utilizado básicamente para:

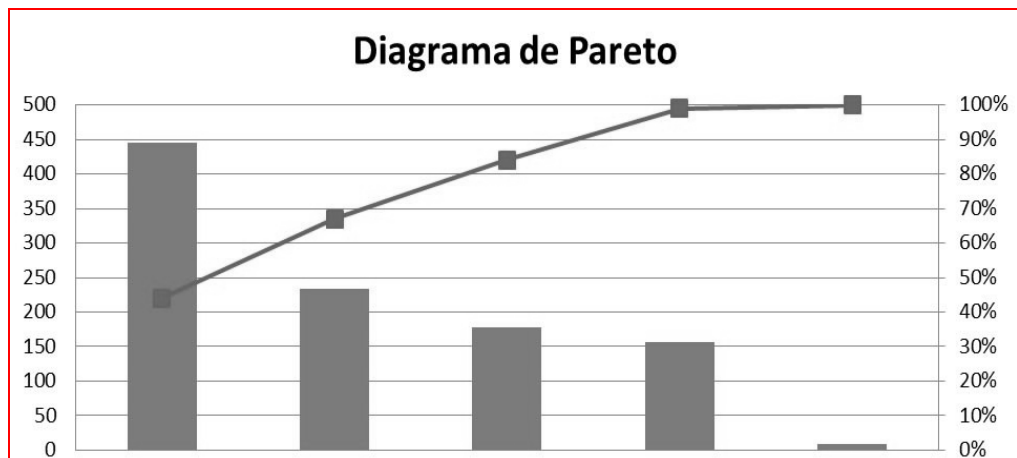
- Para identificar oportunidades en los problemas de mejora de la calidad.
- Cuando existe la necesidad de llamar la atención a las causas de un problema de una forma sistemática.
- Cuando se quiere identificar las causas principales de los problemas y establecer prioridades para resolverlos.
- Para evaluar los resultados de los cambios efectuados en un proceso de producción, comparando sucesivos diagramas obtenidos en momentos diferentes (antes y después).
- Para comunicar fácilmente a los interesados las conclusiones sobre causas, efectos y costos de los errores.

El Diagrama de Pareto es una herramienta que permite identificar visualmente en un gráfico las causas o las categorías a las que es importante prestar atención para la resolución de un problema, de esta manera llevan a cabo acciones de mejora sin malgastar esfuerzos en las causas que poco inciden en el problema o en los costos asociados.

### *Modo de aplicación del diagrama de Pareto*

Con objeto de realizar correctamente un diagrama de Pareto hemos de realizar los siguientes pasos:

- I. Recolectar o recoger datos y clasificarlos por categorías, relacionadas con la variable de estudio. En general, se trata de variables cualitativas.
- II. Determinar las frecuencias de clase (frecuencias absolutas) y se calculan las frecuencias relativas para cada clase.
- III. Ordenar las frecuencias relativas de mayor a menor indicando el número de veces que se ha producido.
- IV. Elaborar el grafico de barras verticales. Calcular los porcentajes individuales y acumulados de cada categoría.
- V. Superponer en el mismo gráfico, con una poligonal que representa las frecuencias relativas acumuladas.



**Figura 4:** Diagrama de Pareto

Fuente: [www.portal-administracao.com](http://www.portal-administracao.com)

## 2. CICLO PDCA

El nombre del Ciclo PDCA viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés "Plan, Do, Check, Act". También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor.

Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento permanente de la calidad.

Lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de manera que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.

**1. Planear (Plan):** Buscar las actividades susceptibles de mejora y establecer los objetivos a alcanzar. Planificar las actividades.

**2. Hacer (Do):** Realizar los cambios para implantar la mejora propuesta. Probar el cambio, se recomienda comenzar con una prueba piloto.

**3. Verificar o Controlar (Check):** Revisar los resultados de la mejora luego de la implementación. Analizar los resultados, verificar el correcto funcionamiento e identificar lo aprendido.

**4. Actuar (Act):** Tomar acción basada en lo que se aprendió en el paso anterior y estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios, se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

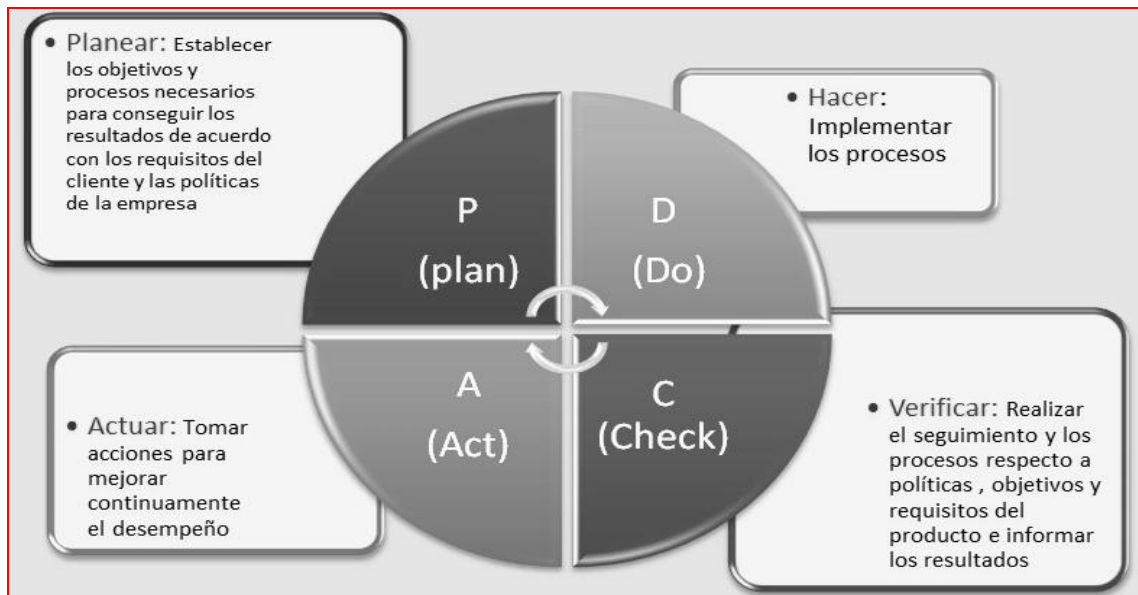


Figura 5: Ciclo PDCA

Fuente: [www.comunidad.iebschool.com](http://www.comunidad.iebschool.com)

## **B.2 METODOLOGÍA**

La metodología propuesta para llevar adelante la construcción del Cuadro de Mando Integral y las mejoras, será:

### **1. Planificación Estratégica.**

La fase inicial consistirá en examinar las definiciones fundamentales que van a armar el CMI, motivo por el cual se deberá relevar:

- a) La **Misión**, la razón de ser de la empresa, y la **Visión** de la empresa, hacia dónde apuntan todas las acciones que se desarrollarán, es decir a dónde se quiere llegar.
- b) La **Estrategia** de la empresa, consistirá en definir de qué manera, la organización piensa alcanzar su visión y si es acorde.

### **2. Desarrollo del Mapa estratégico.**

El mapa estratégico describe la estrategia de la organización de una manera clara y comprensible, en esta etapa es clave definir:

- a. **Objetivos Estratégicos**, para la transformación de la estrategia de largo plazo en indicadores es conveniente transformarlos en objetivos de mayor detalle y de corto plazo. Y que de esta manera, den lugar a uno o varios indicadores para cada perspectiva.
- b. **Perspectivas**, una vez definidos los objetivos y las estrategias a largo plazo, se construirá cada perspectiva en orden: financiera, cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. En cada una de ellas, se realizará un análisis para ver como cada uno de los objetivos va encadenándose, y afectándose entre sí.

### **3. Construcción del CMI.**

El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción. Se efectuará la conexión de los indicadores seleccionados con los objetivos

estratégicos, que intentan reflejar claramente la estrategia presente y futura de la empresa, debe realizarse con el máximo rigor para lograr el éxito y eficacia de las acciones que se derivan de dichos índices.

**a) Indicadores.**

Para la realización de este paso, debemos definir cuáles serán los indicadores Claves de Desempeño (KPI) y los Indicadores de Desempeño Operacionales (OPI), que nos permitirán saber en qué medida estamos alcanzando cada objetivo.

Para esto deberemos recolectar datos relevantes que guarden un ponderado equilibrio entre el exceso de información y la insuficiencia de antecedentes.

Definir la cantidad de indicadores por objetivos, ya que un excesivo número de indicadores puede hacer que la estrategia sea confusa. Todas las recomendaciones indican que no debe haber más de 7 indicadores por perspectiva y hasta 25 indicadores aproximadamente para el CMI.

**b) Relación Causa- Efecto.**

Definidos los indicadores, se deberán estructurar en indicadores de causa (porque afectan a otro objetivo con el que está relacionado), e indicadores de efecto (que miden la consecución de un objetivo).

#### **4. Control y Seguimiento.**

Se realizará un chequeo permanente del nivel de consecución de los objetivos estratégicos con el fin de identificar el éxito o fracaso en las acciones desarrolladas para alcanzar la estrategia. Comparando los resultados obtenidos con los indicadores contra los definidos como objetivos estratégicos.

#### **5. Mejora de Procesos.**

En la fase final, se mejorará un proceso de una de las Unidades de Negocio, buscando incrementar rendimientos mediante la elaboración de:

- a) El **Diagrama de Pareto**, para detectar los desvíos fundamentales que se producen en los procesos.



b)Y el **Ciclo PDCA**, para implementar la mejora continua que se planteen en pos de corregir o mejorar el proceso.

### RESUMEN del Plan de Trabajo

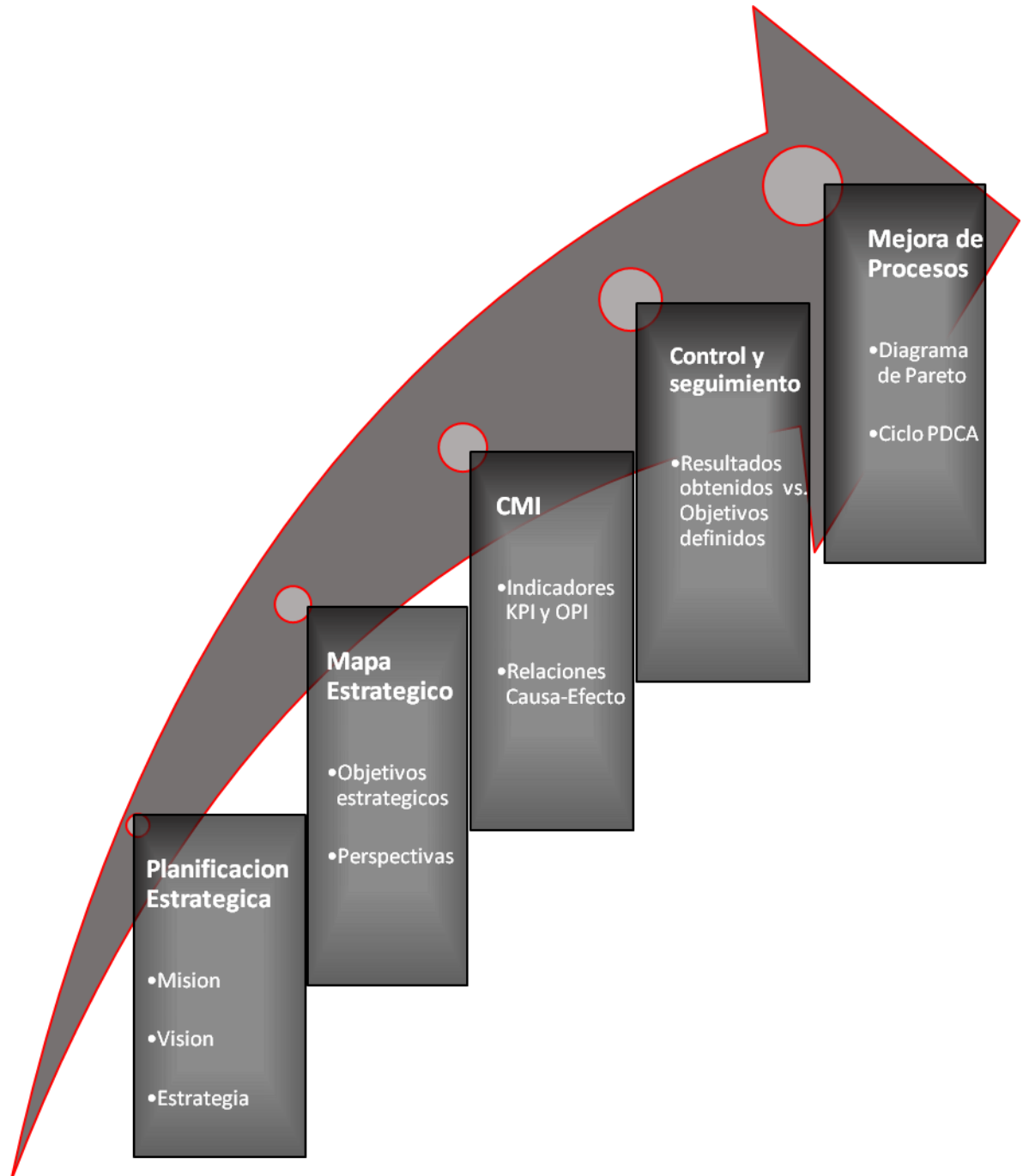


Figura 6: Metodología

## **B.3 TRABAJO DE CAMPO**

### **ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE MULTICONEX**

#### **Capítulo 1: CMI para Centros de contacto**

Para esta primera etapa de trabajo, se comenzará por investigar sobre Cuadros de Mando integral que apliquen otras empresas de call centers u otras empresas de servicio en su defecto: cuales son los indicadores en los que se basan, como se construyeron, si existen indicadores en la industria que sirvan de parámetro.

#### ***A. Relevamiento de Información General para realizar Cuadros de Mando***

Si bien para armar un cuadro de mando integral, Norton y Kaplan definen las cuatro perspectivas que miden la estrategia de cada empresa, este proceso es una guía que sirve de base y pueden aplicarse más indicadores según las características particulares de cada empresa.

Es por ello que las empresas de servicio y particularmente en los call centers, un indicador no financiero que debería destacarse como parámetro de medición es la calidad del servicio que se brinda en cada llamada que se atiende y la retención que se practica si es atención al cliente, en la fidelización para ofrecer un producto o servicio en la unidad de negocio de ventas y para el área de Gestión de Morosos – Cobranzas – la calidad para realizar los compromisos de los pagos adeudados.

En la industria existen algunos indicadores no financieros que son generales y comunes para realizar las mediciones, como por ejemplo el índice de ausentismo. Este es un valor que nos indicará cuantitativamente las horas de ausencias del personal a su puesto de trabajo. Dentro de la empresa, las contrataciones que se hacen con los clientes es por cantidad de horas en su mayoría, entonces es imprescindible saber, cuantas horas son las que realizan cada operador dentro de cada cuenta, para poder facturarle al cliente que contrató un determinado servicio.

De una exploración, que se realizó para saber que indicadores utilizan otros call center, cuales son los que mejor permiten medir la estrategia de la empresa, se observó que no existe demasiada información, salvo algunos indicadores generales como el que se mencionó ut supra. Esto puede deberse en parte a que cada call center tiene unidades de negocios muy específicas y en parte, porque es una industria sin tanto desarrollo en el mercado. Lo que también se dificulta a la hora de realizar comparaciones con indicadores del sector.

### ***B. Investigación Específica sobre Cuadro de Mando para Call Centers***

En la revista contactcenters<sup>3</sup>, se publicó un artículo sobre Cuadro de mando o como conducir la estrategia, entre los diversos temas se menciona que:

Definir los objetivos que orienten al negocio hacia el cumplimiento de la estrategia es una contribución importante del Cuadro de Mando Integral que impacta en las diferentes perspectivas. En ese orden, lo importante es cruzar las métricas más sensibles, con los objetivos de las distintas áreas concretos y definidos en función de las necesidades estratégicas de la empresa.

Se destacan los siguientes reportajes realizados:

#### 1. Deelo Contact Center & BPO

Este Centro de Contactos externo presta servicios a los usuarios finales en nombre de sus clientes. Deelo gestiona todos los tipos de entornos de servicio en los distintos ciclos de vida del cliente (ventas, cobranzas, atención al cliente, crossselling, redes sociales, encuestas, gestiones automáticas, emails, etc).

A sus clientes, Deelo les hace reportes diarios que describen el desempeño de las principales métricas de servicio, costos y eficiencia, productividad de bases de datos, desempeño de la disponibilidad tecnológica, desempeño de la calidad (error crítico de negocio, usuario final y cumplimiento y error no crítico) y estado del clima laboral.

---

<sup>3</sup><http://contactcentersonline.com/novedad>. Revista contactcenter. 14/11/2013.

En la gestión de atención al cliente se enfocan en la rapidez, resolución en el contacto y calidez. Buscan generar satisfacción y compromiso del cliente con la marca además de generar ingresos como resultado de la utilización de los productos.

En las cobranzas, el equipo de Deelo se focaliza en el recupero de clientes en mora. La idea es lograr que el cliente se inserte nuevamente en el ciclo de comercialización.

En cuanto a la actividad de venta, en Deelo buscan ir un poco más allá del volumen y el monto vendido. Para ello implementan un riguroso proceso de auditoría, que les permite mantener vivo el certificado.

En todos los casos las operaciones tienen un fuerte enfoque en los procesos asociados a la incorporación, formación y motivación de sus colaboradores. De ellos depende el éxito en el desempeño de todas las métricas.

## 2. Centro de Contactos de Provincia NET

Expone cada una de las perspectivas con sus respectivas mediciones, distribuidas de la siguiente manera:

### 1) Financiera

Ingresos, gastos, utilidad neta, head count.

### 2) Procesos internos

Crecimiento neto de llamadas, Porcentaje de llamadas atendidas, Talking time, Tiempo de auxiliar, Tiempo de espera, Ventas.

### 3) Clientes

Satisfacción a clientes (Empresa), Satisfacción a usuarios (Agentes), Cumplimiento del nivel de servicio, Eficiencia, Calidad.

### 4) RRHH

Ausentismo, Rotación, Clima laboral.

## 3. CS Consulting

La consultora, profundizó en los diferentes modelos de cuadros de mando para la gestión de cobranzas. La misma armó y detalló los indicadores de productividad, efectividad y Calidad de Gestión, relevantes para incluir en los CMI, que permiten cubrir

los requerimientos actuales y futuros que pueda tener la operación, la gerencia y la dirección del área de Cobranzas de cualquier empresa financiera o de servicios o bien una empresa especializada en cobranzas y que reciba carteras del mercado.

Así, a grandes rasgos, en su forma simplificada el CMI de un Call Center puede tener el siguiente aspecto:

- **Recursos** (selección, formación, flexibilidad, productividad, motivación)
- **Procesos** (capacidad, modelo de teoría de colas de espera, optimización y aleatoriedad del proceso)
- **Calidad** (accesibilidad, calidad de la atención telefónica, resolución, proactividad, fidelización y negocio)
- **Financiero** (costo estándar del modelo de negocio -según posicionamiento de eficiencia y valor agregado-, rentabilidad del cliente).

En función de estas definiciones es importante conocer contra qué se van a medir las variaciones: contra presupuesto, contra un estándar fijado, o con el año o periodo anterior, etc.

De ahí que el consejo de todos los especialistas consultados es que los cuadros de mando se diseñen en cascada, para que cada nivel de la organización tenga oportunidad de contribuir al logro de los objetivos.

#### 4. PRAXION

El CMI de un Contact Center debe ser como un termómetro que genera información para el desarrollo de la operación en dos sentidos, hacia el resto de la organización y hacia adentro. Hacia adentro con la apertura necesaria para que cada equipo, cada colaborador conozca cómo están con respecto a ese objetivo macro y cómo cada uno puede contribuir en la construcción del resultado.

Los indicadores generales en los Contact Center nos permiten hacer una composición primaria sobre los volúmenes de llamados recibidos y atendidos, niveles de servicio, tasa de abandono, AHT, ASA u occupancy. Por otro lado, hacia abajo básicamente se requieren reportes que midan, Eficiencia, Calidad y Presentismo. Este último es el indicador que,

junto con la rotación, nos da el estado de salud de cualquier actividad en la que las personas sean el 80% de la inversión.

Se muestran algunas de las métricas sugeridas a tener en cuenta para cada nivel dentro de una organización.

<b>Cuadro de mandos de Servicios al Cliente</b>	<b>Cuadro de mando Centro de Contactos</b>
Satisfacción de clientes y de usuarios finales (Ingresos: \$ vendidos y \$ cobrados)	Satisfacción de clientes y de usuarios finales (Resolución (FCR), Nivel de servicio / Puntualidad, Abandono / Pendientes)
Costo por unidad (pj. caso resuelto)	Ingresos: \$ vendidos y \$ cobrados (satisfacción del personal)
Utilización de posiciones	Costo por unidad (productividad, AHT, rotación, ausentismo)
Rotación de personal	
<b>Cuadro de mando calidad</b>	<b>Cuadro de mando RRHH</b>
Satisfacción de usuarios finales	Calidad del reclutamiento
Resolución (FCR)	Puntualidad del reclutamiento
Precisión Error Crítico Usuario Final	Calidad de la capacitación
Precisión Error Crítico del negocio	Satisfacción del personal
Nivel de servicio / Puntualidad	Rotación
Abandono / Pendientes	Ausentismo
Precisión de pronóstico de volúmenes, AHT y Reductores	
Ocupación	
Contactos por hora (OUT)	
Calidad de programación	

Tabla 1: Cuadros de Mando de Call Centers

##### 5. MADISON BPO Contact Center

Dentro de la industria de los contact center, muchas veces los KPIs son los objetivos de cada proyecto. Incluso en ocasiones vienen especificados en el propio contrato que se firma. De esta forma el cuadro de mando está constituido básicamente por los números esenciales que necesitan para saber que un proyecto va bien. Todas las empresas buscan alcanzar los mejores resultados, cumplir con los objetivos y rentabilizar las inversiones.

Especialmente en un sector como este, donde la productividad es primordial y en el que las infraestructuras están dirigidas a la mayor optimización, es fundamental la posibilidad de medir las operaciones que se llevan a cabo. Por las características que tiene

el sector, donde cada minuto cuenta, es importante que esta medición sea lo más inmediata posible y que permita mucha frecuencia. A todo esto, hay que añadir el hecho de que se encuentran en un sector altamente competitivo en el que los pequeños detalles marcan la diferencia.

#### 6. Estudio Jurídico: Cobrotodo Litoral

Por otra parte, para profundizar en el área de Cobranzas, se investigó que indicadores no financieros pueden utilizarse para medir mejor los procesos de esta unidad de negocio, por ello se indagó en los indicadores que manejan los estudios jurídicos, ya que son estos los principales competidores.

*“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. Es por ello 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.”<sup>4</sup>*

## **Capítulo 2: Hallazgos Preliminares en la empresa**

En el presente capítulo se abordará a toda la empresa en una primera instancia para conocer en forma general con qué información se cuenta, en qué estado y en qué

---

<sup>4</sup>Cr. Fernando Serrano. “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”, Córdoba- 2015

situación se halla, para poder realizar el cuadro de mando integral, por ello se dividirá en diferentes sub-temas:

### **1. Visión Integral**

Como ya se mencionó al comienzo de este trabajo la Misión de la empresa es: *Favorecer el éxito de nuestros clientes prestando servicios de tercerización que agreguen valor y propiciar un ambiente de trabajo favorable para nuestros recursos humanos y su Visión es: Ser la empresa líder de prestación y tercerización de servicios integrales en Argentina y Latinoamérica, aportando soluciones flexibles, integrales y de valor.*

Mediante encuestas informales se observó que, ni la Misión ni la Visión de la empresa son conocidas por la gran mayoría de los miembros que la integran, en sus distintos niveles jerárquicos (operación, administración, team leaders, supervisiones y gerentes). Existe falta de comunicación y difusión de las mismas, para que todos conozcan y sean conscientes de hacia dónde apunta la organización y cuáles son las metas que se propone alcanzar. No se entregan los valores de la empresa, ni se educan sobre los mismos. Si todos estos factores que mencionamos no se inculcan en todos los niveles, es imposible tener una mirada a largo plazo y, todas o la gran mayoría de las medidas y planes de acción que se tomen van a ser a corto plazo.

No se encuentra planteada la estrategia de la empresa, indicando el camino que se debe seguir para alcanzar la visión. Si no se define la estrategia se torna difícil mostrar el recorrido que se debe seguir para una visión a largo plazo. Esto explica en parte por qué no cuentan con un mapa estratégico, ni se realizó un tablero de control en la empresa.

### **2. Indicadores de Gestión**

La empresa desde sus comienzos a hoy, ha ido evolucionando en cuanto a los indicadores que fueron construyendo en el día a día, para brindar una mejor información.

Si bien existen varios indicadores financieros y son bastantes detallados, lo más logrado es el cuadro de rentabilidad mensual por cada cuenta y por cada unidad de negocio. La rentabilidad tiene como base para su confección la contabilidad que emiten los sistemas de información con los que cuenta la empresa, utilizando además para



distribuir los gastos entre las distintas cuentas al indicador que mide el ausentismo. Este indicador es fundamental y debe ser tenido en cuenta, como ya se mencionó, en una industria en donde el 80% de los costos es el salario, un 10% los gastos de telefonía y el resto son gastos en servicios de asesoramiento, servicios informáticos, mantenimiento de tecnología.

Este indicador financiero, permite medir la contribución marginal de cada cliente y que, cada Gerente de las distintas UN conozca si sus cuentas son rentables o no desde el punto de vista económico. Pero no permite medir el porqué de su rentabilidad, pareciendo que solo importe si la cuenta arroja un valor positivo o negativo. De hecho, cualquiera sea el valor que arroje la cuenta, no se puede determinar si es el máximo o mínimo de rentabilidad que puede alcanzarse, o si ésta podría duplicarse, triplicarse, etc. En definitiva, no admite analizar la rentabilidad óptima de una cuenta, los procesos que se aplican, si se pueden mejorar y saber cuáles son los desvíos.

El cuadro de rentabilidad es presentado cada mes en una reunión donde participan los responsables de cada área. Durante la reunión cada parte presenta y explica al resto de los asistentes los resultados del área que le corresponde, de esta manera se logra transmitir a los responsables de las otras áreas los resultados obtenidos. Pero como se viene observando, medir con este único indicador de gestión hace que los resultados sean poco explicados y justificados.

Dentro de cada unidad de negocio utilizan algunos indicadores no financieros para medir los resultados de sus gestiones, pero no están asociados a los resultados ni a planes de acción.

Existen objetivos planteados que establece cada cliente (empresa), la mayor parte se da en el área de Cobranzas, pero no logra relacionarse con el resto salvo en lo que hace a una mayor o menor facturación según se alcance el objetivo.

Se mide y audita la calidad de la llamada, las métricas, pero no se lo lleva a la rentabilidad, no se relaciona (no tiene una relación causa- efecto). Esto se realiza para todas las cuentas que existen en la empresa, pero es solo para medir el objetivo que le

plantea cada cliente corporativo o para el esquema de comisiones de los operadores en el área de ventas.

Las capacitaciones o talleres que se dictan para mejorar la calidad de las llamadas, se realizan en pocas cuentas, y no se ejecuta un seguimiento sobre la efectividad de la realización de los talleres.

### ***3. Información General Disponible***

La información existente con la que cuenta la empresa, es mucha y está disponible, en diversos reportes que emiten las distintas áreas en forma mensual, con lo que se podría inferir que se cuenta con información oportuna.

Los reportes están bastante parametrizados, con algunos pequeños cambios la información podría ser perfectamente uniforme para utilizarla como medición estandarizada.

La información es lo suficientemente confiable, si bien hoy no todos los reportes son por sistemas, sino que llevan una parte manual, lo que hace que puedan generarse errores propios de un armado manual. En general lleva controles para que estos desvíos se puedan reducir en su mayor parte. Un ejemplo de ello es el mecanismo que se utiliza para medir el ausentismo, se arma a partir de los sistemas informáticos que utilizan para marcar ingresos y logueos en la computadora de cada operador, pero el reporte se termina de preparar en forma manual. Lo mismo ocurre con los reportes de telefonía que se emiten.

Este es un punto crítico dentro de la confección del CMI para una empresa, ya que, si la información no se encuentra disponible, o es muy complejo conseguirla, no se puede efectuar un seguimiento mensual de los indicadores.

Con lo cual se puede inferir, que no existe ningún problema para contar con información relevante para crear mes a mes los indicadores OPI y KPI, que permitan preparar el cuadro de mando integral de Multiconex.

### **Capítulo 3: Unidad de Negocios Cobranzas**

Antes de comenzar a describir el proceso de la unidad de negocios, Cobranzas, comenzaremos mencionando que esta UN cuenta con 16 clientes, entre los que pueden observarse entidades financieras, tarjetas de créditos, fideicomisos, seguros y mutuales, en su mayoría, estas son:

#### **UNIDAD DE NEGOCIO**

#### **COBRANZAS**

BANCO COLUMBIA SA  
BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES SA  
BANCO ITAU ARGENTINA SA  
SISTEMAS UNIFICADOS DE CREDITO DIRIGIDO SA (TARJETA PLATA)  
CETELEM GESTIÓN SA  
DIRECT TV ARGENTINA SA  
COMPUMUNDO SA  
GARBARINO SA  
COLON COMPAÑÍA DE SEGUROS SA  
CUOTITAS SA  
CREDITIA FIDEICOMISO FINANCIERO  
COLSERVICE SA  
IRAM  
FIDEICOMISO FINANCIERO PRIVADO FORLI  
FIDEICOMISO FINANCIERO BHSA I  
ASOC. Mutual de TRABAJADORES ARG. ESTATALES

**Tabla 2:** Clientes de UN Cobranzas

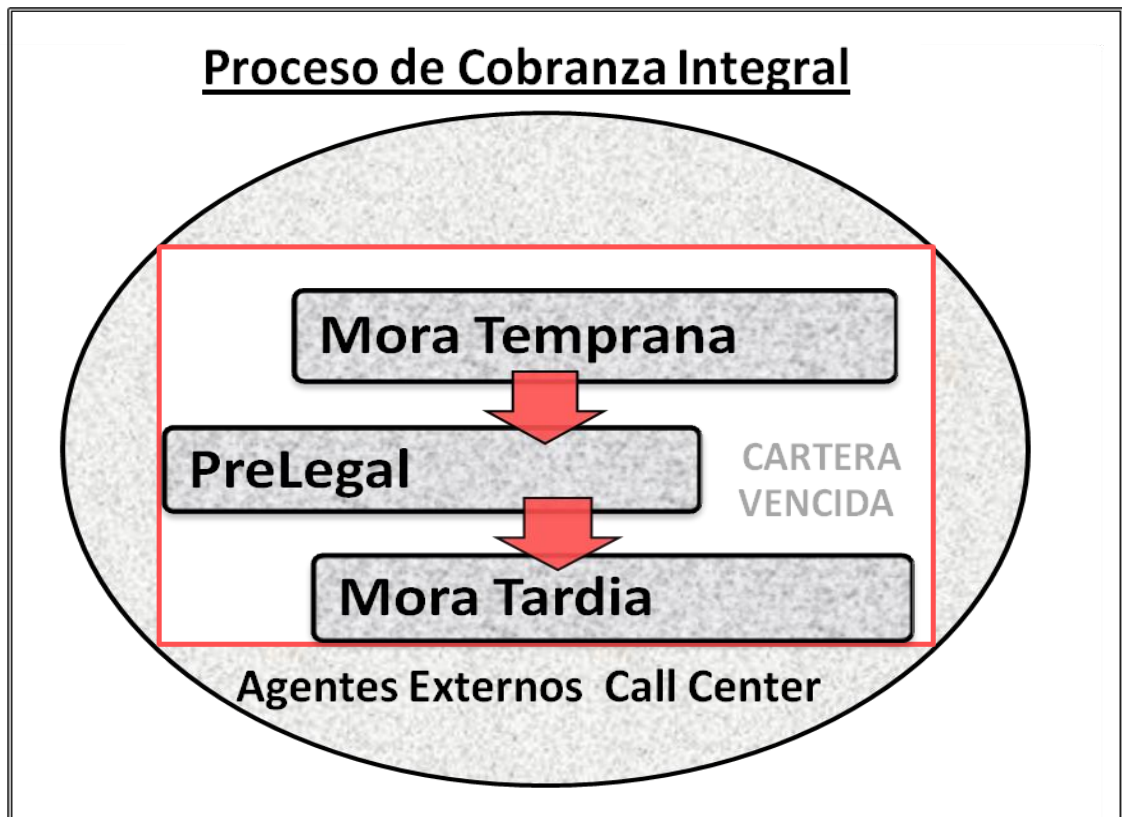
Cabe destacar que, las entidades financieras son las que representan el mayor nivel de facturación y de recursos, es por ello que nuestro análisis se centrará en las mismas.

#### ***3.1. Proceso Integral de Cobranzas en Multiconex***

El proceso de Gestión de Morosos comienza, con la contratación del cliente (mencionados arriba) por medio de un contrato. El cliente contrata mensualmente una cantidad de horas, con requisitos de la cantidad de dotación de personal que requiere. Una vez ingresado como cliente a la empresa, él nos asigna diariamente una cartera de deudores morosos, la cual deber ser gestionada por los operadores. Esta asignación diaria

puede variar en cantidades durante el mes, por las fechas en que las cuentas ingresan en mora, ingresando mayor cantidad de morosos en la segunda quincena del mes por las fechas de vencimiento de tarjetas de crédito, préstamos, seguros, etc.

La cartera vencida, se encuentra ya clasificada de acuerdo a la cantidad de días que el deudor se encuentra en mora, Morosidad del Crédito, de acuerdo a ello se divide en:



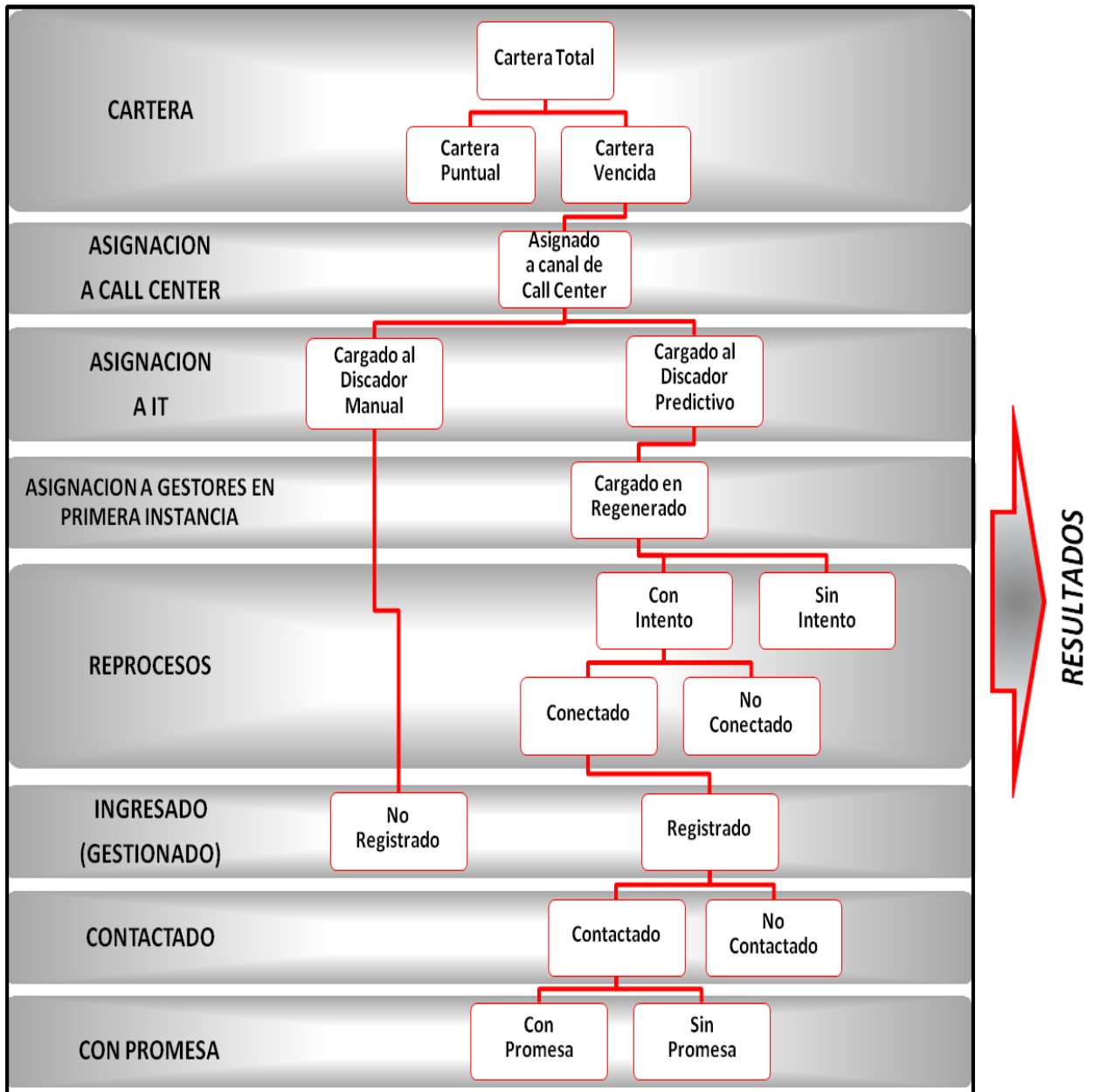
**Figura 7:** Proceso de Cobranzas Integral

<b>Días Impagos</b>	<b>Morosidad</b>
1 a 149	Mora Temprana
150 a 240	Prelegal
más de 240	Mora Tardía

**Tabla 3:** Tramos de Mora

A modo de sintetizar y para que quede definido el proceso completo, gráficamente se expone de la siguiente forma:

**PROCESO DE GESTION DE COBRANZAS**



**Figura 8:** Proceso de Gestión de Cobranzas

Así queda reflejado el proceso de cobranzas completo que lleva a cabo la empresa. Solamente, se puede agregar un proceso más, dependiendo en qué etapa de la mora se halle el deudor, se realiza un enriquecimiento de datos adicional (proceso que no influye de manera directa en el análisis de lo que se está trabajando).

Luego de las gestiones diarias que realiza cada operador, dentro de cada cuenta a la que pertenece, se realiza diariamente o mensualmente, dependiendo del cliente, lo que se denomina Inventario, que es el cierre de gestión que se realiza por cada deudor moroso tratado en la gestión de cada operador. Este cierre, permite obtener los indicadores más relevantes que permiten tener un control de la gestión, entre ellos podemos mencionar:

<b>Indicadores de Inventario</b>
Total de Clientes Asignados
Monto Total en Clientes Asignados
No. Llamadas Diarias
Duración promedio de la Llamada
Promesas de Pago #
Promesas de Pago \$
Promesas de Pago Cumplidas #
Promesas de Pago Cumplidas \$
Promesas de Pago Rotas #
Promesas de Pago Rotas \$
Monto Recuperado Total
Monto Recuperado x Promesas Cumplidas
No. Clientes Cobrados
Cartas Enviadas (SMS, Mensaje a terceros)
No. Gestiones por Cuenta por mes

**Tabla 4:** Indicadores de Gestión

Es en esta etapa, como puede observarse, donde se pueden obtener los recuperos que realiza cada gestor, que es finalmente lo que va a facturarse a fin de cada mes al cliente que nos contrató.

## **Capítulo 4: Estrategia y Objetivos Estratégicos**

En la reunión inicial con el Gerente General, el Gerente de Administración y el Gerente de Cobranzas, se indagó y se formuló la estrategia de la empresa para alcanzar la visión y se trató la estrategia de la Unidad de Cobranzas, alineada a la estrategia de Multiconex. Las mismas tal como mencionamos anteriormente no estaban definidas. Fue a partir de la realización del presente trabajo que se formularon de la siguiente manera:

***La estrategia de Multiconex es:***

- *Retener los clientes actuales que sean rentables, eliminar los no rentables y buscar nuevos, fundamentalmente para el sitio de Buenos Aires. De esta manera se lograría aumentar el margen de rentabilidad de la empresa, aprovechando capacidad ociosa.*
- *Analizar posibilidades de brindar servicios de Business Proceses Outsourcing para fidelizar clientes y generar barreras de salida.*
- *Buscar optimizar costos, subcontratando servicios o armando nuevos sites en otros países con menor costo laboral.*

***La estrategia de la Unidad de Negocios de Cobranzas es:***

- *Lograr el máximo recupero de deudas de nuestros clientes/empresas, con el mínimo costo posible en lo que se refiere a horas de servicio y costos de comunicaciones, maximizando así la rentabilidad de cada cuenta que atendemos.*

Una vez formalizadas las estrategias con los gerentes, se inició con la definición de objetivos estratégicos dentro del área de cobranzas, esto se llevó a cabo mediante entrevistas con la Supervisora de Calidad y con los Supervisores de Cobranzas.

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo. Podría decirse que se arman sobre las relaciones causa-efecto. Y pueden mencionarse con una secuencia de afirmaciones del

estilo “si/entonces”, es decir si realizamos tal actividad, entonces lograremos producir tal resultado.

De esta manera y bajo esa premisa se pueden observar los objetivos estratégicos de la UN Cobranzas, expresada como un conjunto de relaciones causa-efecto.

Entonces, a partir de la estrategia y en orden de alcanzar la misma, se definieron los siguientes objetivos abarcando todos los aspectos; empleados, clientes y empresa, hasta alcanzar el objetivo estratégico de Cobranzas.

- **Objetivo N° 1: Contar con recursos capacitados, entrenados y motivados.**

Como primer objetivo que persigue el área. Se destacó que, *Si se cuenta con los recursos capacitados, entrenados y motivados entonces va a poder cumplir con los estándares de calidad que solicita el cliente, para brindar ante todo un mejor servicio.*

Se considero que en Multiconex, el servicio brindado depende 100% del agente que contacta y realiza las gestiones con los deudores. Es por ello, que se destaca como fundamental tener recursos bien preparados para la realización de su trabajo.

- **Objetivo N° 2: Mejorar la productividad y la eficiencia en el contacto con el deudor.**

En un escalón más arriba se considera que, *Si se mejora la productividad y la eficiencia en el contacto con el deudor, entonces se podrá incrementar el recupero que se realiza de cada deudor moroso de la cartera que nos asigna el cliente.*

Para establecer este objetivo, se focalizó en el proceso interno que se realiza, al contactarse con un cliente que se encuentre en situación de mora, este proceso, la operación, debe ser con el máximo rendimiento. Es por ello, que debe mejorarse y medirse cada uno de las acciones más destacadas, para permitir una mejora constante y creciente.



- **Objetivo N° 3: Direccionar eficientemente todas las acciones que realizan los gestores.**

Enfocándonos, en el cliente se planteó que, *Si logramos direccionar eficientemente todas las acciones que realizan los gestores entonces, se podrá alcanzar los objetivos que persigue el cliente*, por el cual nos contrató.

Entonces, nos preguntamos qué busca el cliente al adquirir los servicios de la empresa. En esta área se nos contrata básicamente para realizar recupero de morosidad por montos y por tramos. El cliente busca, obtener los máximos recuperos, porque el objetivo que persiguen es disminuir la provisión. La misma, es un porcentaje que inmovilizan de la deuda contraída por un cliente a través de un préstamo, tarjeta, etc., cuando incurre en mora. Este porcentaje afecta directamente la solvencia de la empresa (entidad bancaria, aseguradora, fideicomisos, etc.) y la tasa de interés de los productos otorgados e inversiones que la empresa realice.

Lo que determina el porcentaje a inmovilizarse, es la cantidad de días que el cliente permanece en mora. El Banco Central de la República Argentina para las entidades financieras, por ejemplo, establece distintos tramos y les asigna un porcentaje determinado. En resumen, el porcentaje que se asigna va aumentando, a mayor tramo de morosidad.

Es por ello, que el objetivo de las entidades financieras es disminuir ese porcentaje (convirtiendo ese pasivo en un activo). La estrategia de las entidades financieras apunta a disminuir los días de mora independientemente del capital adeudado.

- **Objetivo N° 4: Incrementar la facturación de la empresa.**

Luego de revisar los objetivos anteriores, la última etapa, es analizar un objetivo estratégico en pos de la rentabilidad que le deja todo el proceso a la UN Cobranzas. Ya que como se viene mencionando, en el marco teórico, el fin último es que sea rentable para la compañía, y poder medirlo.

De esto, se deduce que, *si la empresa incrementa la facturación, entonces podrá obtener un mayor beneficio neto de cada cliente.*

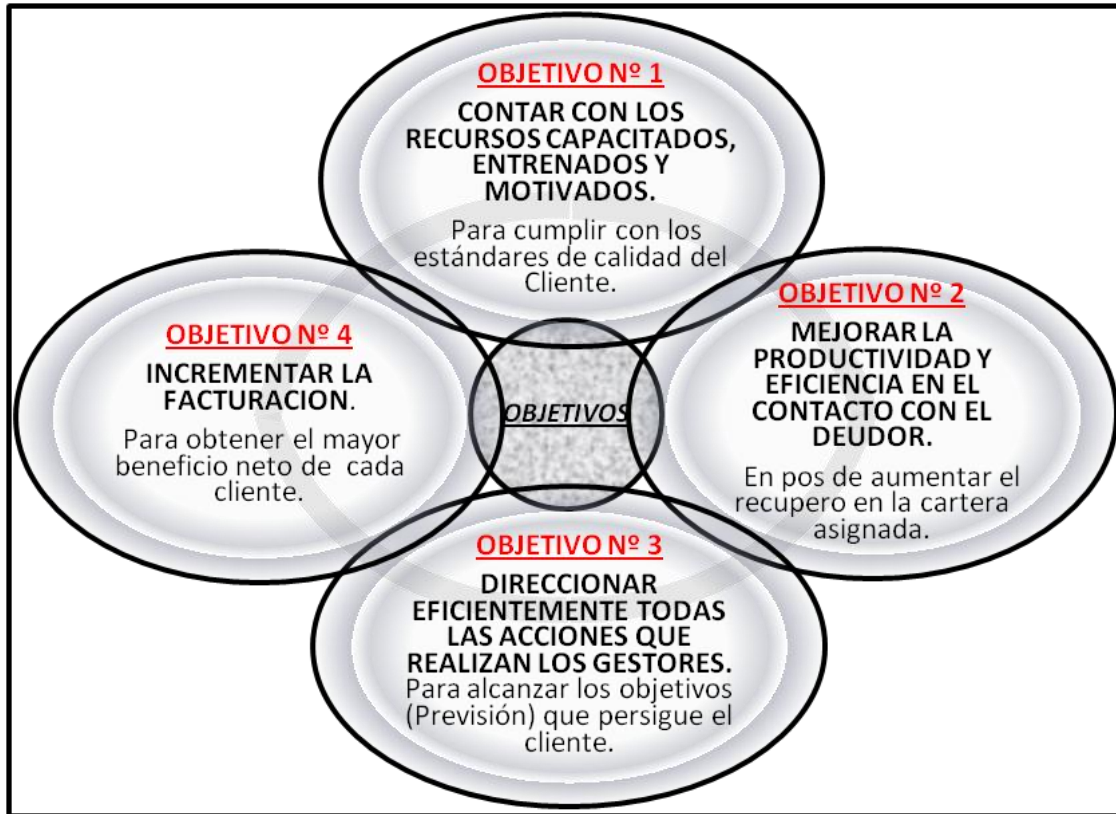


Figura 9: Objetivos Estratégicos

## **Capítulo 5: Perspectivas e Indicadores**

### **5.1 Perspectivas**

En las siguientes reuniones que se prosiguieron, una vez identificados y definidos los objetivos estratégicos, se asoció cada objetivo que persigue el área de Cobranzas a una perspectiva que permita comenzar a definir el mapa estratégico general de la UN.

La asociación, se realizó casi por defecto, ya que mientras se fueron armando los objetivos, se fueron trazando en base a las perspectivas, esto es, desde la mirada de los recursos humanos, desde los procesos internos que se llevan a cabo, desde el punto de vista del cliente y desde la parte financiera de la empresa.

Se armo, entonces, como se muestra a continuación:

<b><u>Perspectivas</u></b>
<b><u>Financiera</u></b>
Incrementar la facturación de la empresa
<b><u>Clientes</u></b>
Alcanzar los objetivos que busque el cliente que nos contrata
<b><u>Procesos Internos / Operaciones</u></b>
Mejorar la productividad y la eficiencia en el contacto con el deudor
<b><u>Aprendizaje y Formación/ RRHH</u></b>
Contar con recursos capacitados, entrenados y motivados

**Tabla 5:** Relación entre Perspectivas y Objetivos

## ***5.2 Indicadores de desempeño (KPI's)***

Determinados los objetivos estratégicos de cada perspectiva, se comenzó a especificar los indicadores que deben contener cada perspectiva, para medir si se logra alcanzar cada objetivo.

De la lista de métricas e indicadores que los responsables de áreas fueron definiendo como necesarios seleccionamos como máximo 6 por perspectiva. Esto a fin de poder trabajar de manera específica sobre los elementos críticos de cada área y evitar tomar medidas sobre elementos innecesarios en esta etapa de análisis.

De la siguiente manera quedaron definidos los indicadores:

### **1. Perspectiva Financiera**

- Rentabilidad por Cuenta

### **2. Perspectiva Clientes**

- Efectividad de Contactos positivos
- Recupero de importe por Tramo

### **3. Perspectiva Operaciones**

- Gestiones por Gestor (GxG)

- Contacto Efectivo (CE)
- Promesas por Gestor (PxG)
- Cumplimiento de promesas de Pagos (CP)
- Recupero por Gestor (RxG)

#### 4. Perspectiva **RRHH y Calidad**

- Ausentismo
- Rotación
- Performance antigüedad menor a 3 meses
- Performance con antigüedad superior a 3 meses
- Horas de Supervisión o Coaching

### ***5.3 Construcción y Relevancia de los indicadores seleccionados***

#### ***1. Perspectiva Financiera***

##### **I. Rentabilidad por Cuenta**

Como ya se mencionó, en el capítulo 2, la empresa posee un cuadro de rentabilidad por cada cuenta de cliente y por cada unidad de negocio. El cuadro muestra, la facturación mensual de cada cliente, los costos directos asociados a esa facturación (salario y telefonía) y los costos indirectos (salarios indirectos, gastos de luz, tecnología, mantenimiento, etc.) asignados según el ausentismo mensual de ese cliente.

Esta información permite determinar, la contribución marginal y el resultado por cliente, la misma es comparada con los resultados presupuestados. Toda la información obtenida sale de la contabilidad (Balance de Sumas y Saldos Mensual).

En base a todo lo mencionado sobre este indicador, se consideró que la información obtenida es relevante y la determinación que realiza de ingresos y gastos por cliente, es muy apropiada, para medir el objetivo de la perspectiva financiera en el área de Cobranzas. Contiene información oportuna que permite comparar mes a mes los resultados de cada cliente y a su vez con otros clientes. A nuestro criterio, la falencia que

se observa es que no está relacionado con los otros indicadores de las otras perspectivas para poder comprender mejor sus resultados. Diríamos que es un indicador de efecto, al cual le falta asociarlo a indicadores de causa, que justifiquen tales resultados. Ver ANEXO I.

## ***2. Perspectiva de Clientes***

### **I. Efectividad de contacto positivo**

En la gestión de cobranzas, uno de los puntos claves es la contactación con el deudor. Es por ello que realiza tareas de enriquecimiento de datos periódicamente y debe asegurarse de mantener actualizada su base de teléfonos y correos electrónicos para ser efectivo en la acción seleccionada para localizar al deudor.

Es este proceso el que permite lograr mejores gestiones tanto para la entidad como para el cliente final.

La relación entre los tramos de mora y efectividad, indican los objetivos, es a mayor tramo, mayor dificultad de contacto y menor posibilidad de obtener una promesa.

La importancia de la efectividad está en la conversión de contactos positivos en recupero. Puesto que se traduce en una disminución de la clasificación crediticia del cliente y por consiguiente mejora la previsión. Como ya se menciona, cuando se planteo el objetivo nº 3, esta mejora en la previsión, es el objetivo que persiguen nuestros clientes.

### **II. Recupero de importe por Tramo**

En este indicador nos encontramos con los montos reales recuperados por el call center para la entidad financiera. La importancia de la distinción de tramo radica en la relación entre la deuda asignada y la recuperada. Siempre se debe tener en cuenta la efectividad ya que pude haber sido efectivo porque contacté al 70% de los clientes pero que en recupero no representan más que el 40% de la deuda asignada en el tramo de mora.

Estos son los dos objetivos finales que persiguen las empresas que nos contratan. De esto depende la facturación de Multiconex, el precio que se fija está relacionado con el cumplimiento de estos objetivos. Se determina un precio base y a medida que va aumentando la efectividad y el recupero, entre otros, va incrementando el precio, ya que la dotación de las horas contratadas son requeridas por el cliente mes a mes.

### ***3. Perspectiva Operaciones***

#### **I. Gestiones por Gestor (GxG)**

Dentro de la perspectiva de Operaciones, la cantidad de gestiones que realiza cada gestor, permite medir la productividad de cada operador. El mismo es el primer indicador dentro del proceso.

Para calcular este indicador es necesario llevar registro de las gestiones individuales que van realizando con deudores morosos en forma diaria. La cantidad de gestiones que realiza el gestor se debe contrastar con el objetivo de gestiones que le fueron asignadas por operador. Este objetivo se encuentra determinado por el estándar que marca el cliente sobre la cantidad de gestiones mensuales esperadas por su dotación. Para el análisis, se tomará la cantidad de gestiones objetivos contra la cantidad de gestiones realizadas por mes. El porcentaje corresponde al cumplimiento sobre el objetivo propuesto por el cliente. Ver ANEXO II.

#### **II. Contacto Efectivo (CE)**

Este indicador, permite medir el contacto positivo (corresponden a gestiones que permiten continuar con el proceso de cobranza, como por ejemplo, la promesa) que hace el operador en relación a las cantidades de gestión que realizó en el mes. Es también un indicador que mide la productividad del operador, pero en un nivel más avanzado, ya que permite obtener la relación entre la cantidad de los deudores asignados para la gestión, versus los contactos efectivos. Al igual que el indicador anterior, también se compara con los objetivos que propone el cliente.

### **III. Promesas por Gestor (PxG)**

Este indicador determina cuántas promesas de pago por gestor se realizaron en el mes, y mide la eficiencia en el contacto en pos de obtener un recupero (el objetivo del cliente). Al igual que los indicadores de gestión anteriores, se realizan para medir la productividad y es por ello que también se contrasta con un objetivo establecido por el cliente para determinar el desvío producido respecto al objetivo (en más o en menos).

Estos estándares que venimos mencionando en los indicadores de proceso, se van generando en el centro de cobranzas (supervisores, teams y calidad) de acuerdo a las características de cada producto o servicio a cobrar y en relación a los estadios de mora (temprana, prelegal y tardía) de manera tal que luego de un tiempo de trabajo, se comenzarán a producir parámetros que sirven de guía para un seguimiento.

### **IV. Cumplimiento de Pagos (CP)**

Esta medición, es básicamente la cantidad de promesas de pago cumplidas que toma cada gestor y permite determinar la capacidad de negociación que tienen los gestores y cómo cierran la gestión.

Este indicador sigue en la cadena del proceso de operaciones, pero se diferencia de los anteriores, en que este comienza a medir eficiencia en la gestión. La forma de obtener esta medición, es evaluar el porcentaje de cumplimiento de promesas respecto de los objetivos exigidos.

Es fundamental cuando se determinan todos estos indicadores que lo propios gestores conozcan sus resultados, en forma diaria, para poder alcanzar los objetivos establecidos. Esto constituye el feedback constante y permite construir metas a corto plazo (diarias) que favorezcan el cumplimiento del objetivo mensual.

### **V. Recupero por Gestor (RxG)**

Finalmente, el último eslabón de los indicadores definidos para la perspectiva de Operaciones es el resultado que se logra recuperar de morosos por tramos y por importe.

Se podría definir como el impacto final, de las acciones que realizó el cobrador respecto de la cantidad de clientes y del importe recuperado por tramo.

Esta medición, es un indicador de efecto de todos los indicadores de la cadena de valor del proceso interno de la UN de cobranzas. Ver ANEXO III.

#### ***4. Perspectiva RRHH y Calidad***

##### **I. Ausentismo**

El ausentismo es el conjunto de ausencias de los empleados a su trabajo justificadas o no. Es uno de los puntos que más preocupan a los Call Center y que más tratan de controlar y reducir. En los Call Center el indicador de ausentismo se mide en % y este representa la porción correspondiente a las ausencias con relación a la cantidad de asistencias planificadas. Ver ANEXO IV.

El Ausentismo se mide por:

% de horas de ausencia: la cantidad de horas ausente con relación a las horas de conexión planificadas.

Para calcular el % de ausentismo por horas utilizamos la siguiente fórmula:

$$\% \text{ Ausentismo} = \text{total horas de ausencia} / \text{total horas de conexión planificadas}$$

- **Total horas de ausencia:** Es la sumatoria de todas las horas de inasistencia en cada cuenta.
- **Total horas de conexión planificadas:** Es la sumatoria de todas las horas de conexión que se tienen planificadas para el periodo mensual.

Este indicador permite medir la conducta y actitud del recurso hacia la tarea. Y analizar qué se puede mejorar cuando el ausentismo es muy bajo. (Ver Anexo, Tabla 9: Planilla de Ausentismo).



## **II. Rotación**

Este es un importante indicador que con frecuencia se deja de lado en nuestro seguimiento, pero la realidad es que cada supervisor debe responsabilizarse por mantener a sus recursos en el área, controlando el % de Rotación.

Podemos definir la Rotación como la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa. El Porcentaje de Rotación es la relación porcentual que existe entre los Ingresos y Egresos de personal en relación al promedio de empleados de la empresa en un determinado periodo.

Fórmula para el cálculo de Rotación:

$$\% \text{ Rotación} = \text{Cantidad de egresos (forzados y no forzados)} / \text{Plantilla Inicial}$$

La Rotación se divide en dos: Rotación Forzada y Rotación no Forzada. Se entiende por Rotación Forzada: Los despidos y las no renovaciones de contrato. Esta depende de la empresa controlarla. Y por rotación no forzada: Las Renuncias. Este último resulta un poco más difícil de controlar porque depende de muchos factores internos y externos a Cobranzas y a Multiconex, pero en todo caso el Supervisor juega un papel importante en el control de este indicador.

Si este índice es muy bajo se produce un estancamiento y envejecimiento del personal en la organización. En el Call Center, se entiende el % de Rotación como la cantidad de personas que egresan de la plataforma, en relación con la que teníamos inicialmente en el periodo a analizar, el porcentaje de Rotación se mide en periodos mensuales.

Un índice de rotación alto puede estar asociado con los Procesos de selección, Orientación y entrenamiento de los nuevos ingresos, Motivación, Beneficios, entre otros.

Además, mientras se espera el reemplazo de un empleado, el resto de los indicadores de gestión se ven afectados. La rotación elevada afecta entre otras cosas el Ausentismo, La Calidad, La Adhesión, y por consiguiente los niveles de servicio prestados por los gestores. Ver ANEXO V.

### **III. Performance antigüedad menor a 3 meses y superiores a 3 meses**

El indicador de performance permite medir el cumplimiento de los procesos que solicita cada cliente en cada gestión, de acuerdo a sus estándares de calidad.

Se consideró para un mejor análisis, que este indicador sea dividido en dos sub-indicadores para que representen mejor la realidad. Se tomarán para medir la performance de los recursos, gestores con antigüedad inferior a tres meses y superior a tres meses. Se realiza de esta forma por dos razones:

4. Por una cuestión de curva aprendizaje, ya que se estima que aprender todos los procesos de cobranzas lleva al menos un promedio de tres meses.
5. Por las normas legales de contratación, donde se estipula que el periodo de prueba es por tres meses, debiendo definir en este tiempo la permanencia del recurso en la operación, teniendo en cuenta el costo que a futuro puede implicar para la empresa.

Las mediciones del indicador de performance, se realizan sobre auditorías que pueden ser escucha de audios, control de gestiones por mail, por whatsapp. Esta auditoría puede ser, dependiendo de lo que estipule el cliente, interna: la realizan los supervisores teams y analistas de calidad de las cuentas o externa: la realiza un call center externo que evalúa la performance de cada cobrador.

La forma en que se determina este indicador es a través de la utilización de una planilla con los ítems que define el cliente como críticos para la gestión. La evaluación proyecta un resultado positivo o negativo por cada ítem con un puntaje. La ponderación del puntaje de cada ítem arroja el resultado final. Ver ANEXO VI.

### **V. Horas de supervisión o Coaching**

Este indicador permite establecer el equilibrio entre la inversión de tiempo de entrenamiento y devoluciones versus el desempeño dentro de los estándares fijados. De

manera tal que podemos evaluar la evolución o el aprendizaje del recurso respecto de los resultados de su performance.

El tiempo invertido está determinado por la dinámica diaria de la operación. Esto es, que a mayor cantidad de cuentas asignadas menor el tiempo coaching. Salvo casos puntuales y críticos que deban tener una devolución inmediata sin importar otro factor.

Este indicador debe ser diario, y la planificación de las horas supervisión también, ya que esto permite mantener estables el resto de las métricas y mejorar el rendimiento de los asesores. Ver ANEXO VII.

#### ***5.4 Relaciones Causa- Efecto***

Nos encontramos en la etapa de afectar los indicadores dentro de cada perspectiva, y con el resto hasta llegar a vincularlos con la estrategia de la UN Cobranzas.

Comenzando por **RRHH y Calidad**, tenemos que el **ausentismo**, es el que se relaciona de manera directa con la cantidad de **gestión de los gestores (GxG)**, ya que son las horas reales de gestión que ellos realizan y permitirá determinar del porcentaje de logueo cuantas gestiones realiza. A menor ausentismo, mayor productividad del equipo.

Por otro lado la **rotación**, se corresponde directamente con el **ausentismo**, dado que mientras la primera sea menor, mayor será el cumplimiento de las horas de logueo previstas. Otro indicador con el que se vincula la **rotación** es el **coaching**, hora de supervisión y capacitación, ya que la menor rotación de recursos, implicará que la dedicación de horas de supervisión sean más efectivas porque se concentrarán en las mismas personas, pudiendo realizar un plan de desarrollo.

El indicador de **coaching** se relaciona de manera directa con la **performance de los operadores, mayor y menor a 3 meses de antigüedad**, ya que como se observa, cuanto mayor es el tiempo de supervisión que se dedica sobre cada cuenta, resulta en una mejor performance de los cobradores.

Es decir el tiempo dedicado al coaching, es el indicador de causa de los resultados obtenidos en el indicador de performance.

A su vez, la **performance** junto con el **ausentismo**, como ya se menciono, son los dos indicadores que se relacionan con la operación. La performance afecta a la **promesa de pago** que realiza cada gestor, ya que se refleja en una mayor capacidad de negociación y análisis para cerrar de manera certera los compromisos de pago.

Dentro de la perspectiva de la **Operación**, todos los indicadores utilizados son parte esencial del proceso. La relación entre ellos es en cadena, pasando por cada etapa crítica y midiendo cada indicador en relación al objetivo planteado por cada cliente y permitiendo hacer un seguimiento en cada una de las fases. Finalizando en la última etapa, el **recupero por gestor**.

Este ultimo indicador, **recupero por gestor**, junto con el **contacto efectivo**, impactan en la perspectiva de **Clientes**, tanto en los indicadores de **Recupero de importes por tramos** y en el de **Efectividad en los contactos positivos**. Son éstos los indicadores con los cuales nuestros clientes miden el servicio mensual que le brinda Multiconex.

El porcentaje por contacto efectivo por gestor se consolida en la Efectividad en los contactos positivos. La probabilidad y finalmente el logro de contactar al cliente es fruto del trabajo diario sobre la base de datos asignada y el enriquecimiento y correcto cierre en el sistema de cada contacto telefónico.

A mayor efectividad, mayor probabilidad de toma de promesas. Esto se va a traducir en el porcentaje de recuperado por gestor, que se consolidará por tramo en la perspectiva de Cliente.

La medición de **Recupero por importe por tramos** y la **Efectividad de contactos positivos** se relaciona con el precio al cual se le factura a los clientes. Mientras mayores sean en relación al objetivo estos indicadores, mayor será la facturación al cliente.

Por consiguiente, se refleja un aumento en la **rentabilidad por cuenta**, este último indicador se encuentra en la perspectiva **Financiera**. De los indicadores que definimos para el cuadro de mando de cobranzas, la rentabilidad por cuenta es el indicador de efecto final que se alinea con la estrategia que persigue la UN Cobranzas.

A continuación, se muestra el grafico de cuadro de mando definido para Cobranzas:

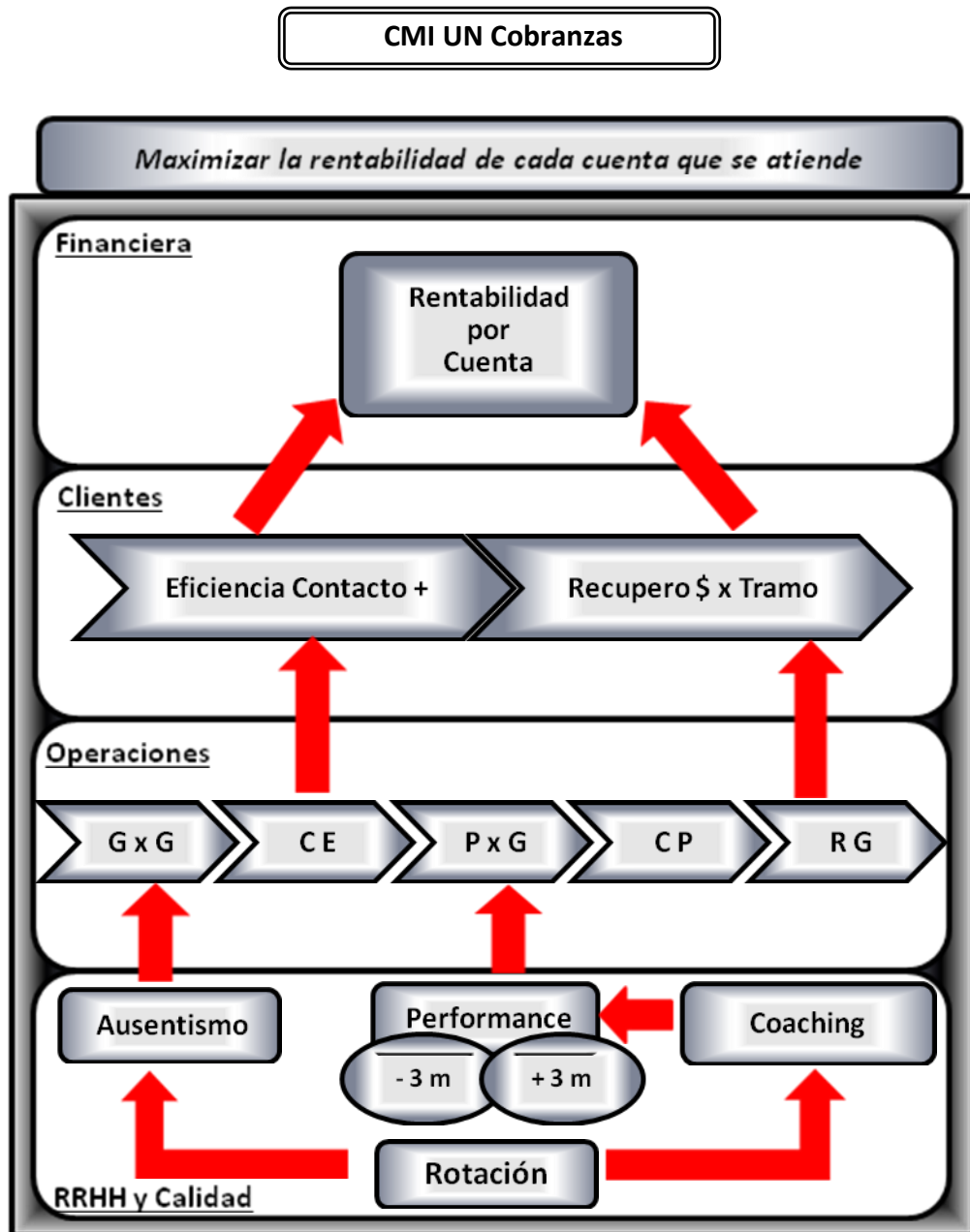


Figura 10: Cuadro de Mando Integral de la Unidad de Negocios Cobranzas

## **Capítulo 6: Resultados y Discusión**

En el presente capítulo, se realizará la aplicación y puesta en marcha del cuadro de mando con su respectivo análisis y control.

### **6.1. Consideraciones Generales**

Para esta fase del trabajo se tomó dentro del área de Cobranzas, los tres clientes más representativos, ellos son: Banco Columbia, Banco Galicia y Banco Itaú, estos contienen entre el 70% y 80% de la facturación de esta unidad de negocios.

Se consideró para realizar el trabajo, partir del segundo semestre del año 2016, para tener información semestral uniforme, es por ello que para este análisis se toma, Junio, Julio y Agosto 2016, a efectos también de poder realizar comparaciones iniciales. Para esto, lo primero que se realizó fue parametrizar la información y definición de indicadores para recabar la misma información para las tres entidades financieras bajo análisis.

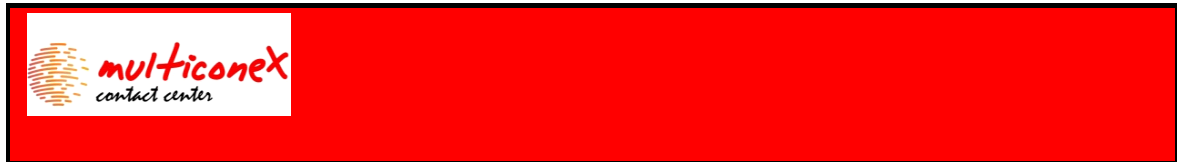
Respecto a los indicadores que utilizamos, para el indicador de rentabilidad por cuenta, se tomó la rentabilidad y la contribución marginal, dado que si la rentabilidad es baja o negativa, no por ello la cuenta debería darse de baja ya que posee factores indirectos afectados a la cuenta, como por ejemplo podría ser un gasto de mantenimiento que se realizó en el establecimiento, afectando un porcentaje a cada cuenta. La contribución marginal al tomar solo los ingresos y gastos afectados directamente a la cuenta (salario de la cuenta, sueldo de capacitadores, telefonía, etc.) se utiliza para tomar la decisión sobre la cuenta. Consideramos que ambas variables son relevantes para el análisis.

No podemos dejar de mencionar, que se realizará un análisis comparativo de cada cuenta para el periodo que destacamos y otras observaciones comparando las tres cuentas, pero para obtener una visión de mediano a largo plazo, entendemos que el análisis debería llevarse a cabo con al menos 6 meses.

## 6.2. Banco Columbia

### a) Resultados

Se muestra a continuación, el cuadro de mando para el cliente Banco Columbia:



<i>Cantidad de operadores</i>	<b>107</b>	<b>105</b>	<b>101</b>
<i>Teams</i>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<i>Supervisores</i>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<i>Capacitadores</i>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

<b>BANCO COLUMBIA</b>		<b>INDICADORES</b>		<b>jun-16</b>	<b>jul-16</b>	<b>ago-16</b>
<b>FINANCIERA</b>	<b>Rentabilidad x Cuenta</b>	<b>Rentabilidad</b>		6,88%	-1,57%	-3,15%
		<b>CMG</b>		31%	22%	22%
<b>CLIENTES</b>	<b>Recuperos \$ por Tramos</b>	<b>Tramo 1-29</b>		87,00%	82,00%	85,00%
		<b>Tramo 30-59</b>		47,00%	47,00%	40,00%
		<b>Tramo 60-89</b>		16,00%	21,00%	14,00%
	<b>Efectividad Contactos Positivos</b>			34,99%	36,41%	36,86%
<b>OPERACIONES</b>	<b>GxG</b>			105,19%	106,35%	104,93%
	<b>CE</b>			32,85%	32,04%	32,63%
	<b>PxG</b>			85,10%	84,94%	83,34%
	<b>CP</b>			51,98%	50,37%	48,61%
	<b>RxG</b>			79,70%	76,80%	77,90%
<b>RRHH Y CALIDAD</b>	<b>Ausentismo</b>			12,2%	11,6%	12,0%
	<b>Performance</b>	antigüedad + 3 meses		93,31%	90,92%	92,37%
		antigüedad - 3 meses		96,88%	-	-
	<b>Rotacion</b>			0,00%	0,00%	3,08%
	<b>Coaching</b>			0:30:29	0:26:51	0:27:36

**Tabla 13:** Cuadro de Mando Banco Columbia

### b) Discusión

Del análisis se pueden resaltar algunos puntos, que se consideran relevantes:

El ausentismo es demasiado alto y afecta la rentabilidad dado que es el indicador con el cual se aplican costos indirectos a cada cuenta, al ser alto este indicador en el banco Columbia, provoca un mayor impacto en la rentabilidad.

El recupero en los tramos de mora de 1 a 29 días, los más fáciles de cobrar, es elevado, pero a medida que aumenta el tramo, su porcentaje de recupero es menor. Esto afecta directamente a lo que se le va a facturar al cliente. No puede dejar de mencionarse que es evidente que la estrategia que se propone para este cliente es cobrar en los primeros tramos que son los más fáciles de cobrar, con mayor celeridad ya la contactación es más factible, por el tipo de cliente y producto en este tramo y por ende no es necesario emplear una mayor capacidad de negociación (dureza en la consecuencia de no pago o mayor firmeza).

Esto también se puede observar, dentro de operaciones, donde las gestiones por gestor superan el objetivo establecido por el cliente Banco Columbia, el contacto efectivo, es del 30%, este es un porcentaje bastante alto, porque ponen énfasis en cobrar a los clientes con menor tramo de deuda.

Los últimos tres indicadores de operaciones, promesa cumplida por gestor, cumplimiento de pago y recupero por gestor vienen disminuyendo a lo largo de los tres meses. Lo cual se ve claramente reflejada, en la contribución marginal. La sumatoria de lo que se viene mencionando se ve claramente reflejado en forma negativas en estos tres meses con la rentabilidad.

Además, esta cuenta en el periodo bajo análisis presenta una muy baja rotación, lo que permite obtener una performance con un alto porcentaje, pero que viene disminuyendo y al no haber ingreso de operadores, lo que se evidencia también en que no hay performance inferior a tres meses para julio y Agosto.

Las horas de supervisión, coaching, vienen en disminución, lo cual puede deberse a que no lo consideran necesario producto de que es personal con mucha antigüedad. De todas formas, solo poseen un capacitador para aproximadamente 100 recursos por mes.



### 6.3. Banco Galicia

#### a) Resultados

Aquí, podemos observar el cuadro de mando que se confecciono para el cliente Banco Galicia:



<i>Cantidad de operadores</i>	<b>44</b>	<b>55</b>	<b>71</b>
<i>Teams</i>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<i>Supervisores</i>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<i>Capacitadores</i>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

<b>BANCO GALICIA</b>		<b>INDICADORES</b>	<b>jun-16</b>	<b>jul-16</b>	<b>ago-16</b>
<b>FINANCIERA</b>	Rentabilidad x Cuenta	Rentabilidad	0,36%	8,66%	23,98%
		CMG	28%	31%	41%
<b>CLIENTES</b>	Recuperos \$ por Tramos	Tramo 1-29	84%	70%	75%
		Tramo 30-59	58%	61%	60%
		Tramo 60-89	42,30%	43,80%	46,90%
	Efectividad Contactos Positivos	45,28%	44,82%	46,78%	
<b>OPERACIONES</b>	GxG	99,34%	95,96%	103,03%	
	CE	17,10%	19,27%	20,00%	
	PxG	71,88%	67,55%	66,76%	
	CP	54,12%	60,50%	58,40%	
	RxG	69,40%	64,50%	71,60%	
<b>RRHH Y CALIDAD</b>	Ausentismo	6,4%	3,8%	6,6%	
	Performance	antigüedad + 3 mese	28,33%	48,33%	81,67%
		antigüedad - 3 mese	8,33%	27,50%	83,33%
	Rotacion	14,58%	6,35%	9,84%	
	Coaching	0:28:58	0:32:05	0:35:43	

**Tabla 14:** Cuadro de Mando Banco Galicia

## **b) Discusión**

Del armado surge que desde la perspectiva del cliente, se presentan altos indicadores en todos los tramos a los largo de los tres meses de análisis, incluso presenta un alto porcentaje de recupero en el último tramo, cercano al 50%, que es el tramo más difícil de negociar por el correr del tiempo, y a su vez también se torna complicado obtener un contacto efectivo dado el largo periodo que transcurrió desde que se origino la deuda.

Los índices de ausentismos rondan el 6% o menos, la mitad que la que posee el banco Columbia, lo que hace que el impacto de los costos indirectos sean de menor incidencia en la rentabilidad del Banco Galicia.

Adicionalmente a lo mencionado, posee el Banco Galicia una alta contribución marginal y que viene en ascenso, debido a un alta efectividad en contactos positivos y elevados porcentajes de recupero en los tramos más difíciles, lo que implica un plus en la facturación.

En la evolución de los tres meses se observa un alto nivel de rotación, esto se debe a que el Banco solicita para los recursos que ingresan una serie de requisitos superior al resto de los clientes, como por ejemplo que posean una formación educativa universitaria, que sean mayores de 26 años y que tengan experiencia en el área de cobranzas, por ello la gente que no presenta un alto desempeño dentro de los tres meses, en el cual se hallan dentro del periodo de prueba, se les desvincula, en busca de un recurso mejor.

Respecto al indicador de performance, en el Banco Galicia, es más exigente el puntaje, que en el resto de las entidades financieras bajo análisis, y es una cuenta que poseemos desde hace casi dos años, a diferencia del Banco Columbia que está desde los inicios de Multiconex, se observa que lo indicadores van aumentando rápidamente. Este factor también impacta en el plus de facturación. Ambos índices, más y menos de 3 meses de antigüedad, van incrementando su porcentaje en los meses bajo análisis. Otro factor relacionado es el coaching, que como se observa van aumentando lo minutos en

promedio por operador que le asignan a la cuenta, hecho que evidentemente les está dando resultado, obteniendo mejores performance.

#### 6.4. Banco Itaú

##### a) Resultados

Por último, se observa el cuadro de mando del cliente Banco Itaú:



<i>Cantidad de operadores</i>	<b>45</b>	<b>44</b>	<b>44</b>
<i>Teams</i>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<i>Supervisores</i>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<i>Capacitadores</i>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

<b>BANCO ITAU</b>		<b>INDICADORES</b>		<b>jun-16</b>	<b>jul-16</b>	<b>ago-16</b>
<b>FINANCIERA</b>	<b>Rentabilidad x Cuenta</b>	<b>Rentabilidad</b>		10,55%	9,12%	5,15%
		<b>CMG</b>		38%	32%	31%
<b>CLIENTES</b>	<b>Recuperos \$ por Tramos</b>	<b>Tramo 1-29</b>		79,70%	71,76%	80,47%
		<b>Tramo 30-59</b>		40,08%	42,91%	33,77%
		<b>Tramo 60-89</b>		20,46%	25,70%	26,17%
	<b>Efectividad Contactos Positivos</b>			38,26%	37,94%	37,42%
<b>OPERACIONES</b>	<b>GxG</b>			72,90%	82,67%	84,96%
	<b>CE</b>			36,14%	38,44%	39,49%
	<b>PxG</b>			46,18%	45,09%	49,09%
	<b>CP</b>			44,00%	40,11%	46,29%
	<b>RxG</b>			66,98%	62,85%	60,42%
<b>RRHH Y CALIDAD</b>	<b>Ausentismo</b>			6,9%	10,44%	13,7%
	<b>Performance</b>	<b>antigüedad + 3 meses</b>		67,00%	65,00%	67,00%
		<b>antigüedad - 3 meses</b>		71,00%	71,00%	72,40%
	<b>Rotacion</b>			2,50%	5,13%	5,41%
	<b>Coaching</b>			0:25:42	0:21:10	0:20:32

Tabla 15: Cuadro de Mando Banco Itaú

## **b) Discusión**

Se puede observar que la rentabilidad del Banco Itaú, viene disminuyendo paulatinamente, unas de las causas es el incremento que sufrió el ausentismo que posee la cuenta, en el periodo analizado, superando levemente el ausentismo promedio de la industria, que es de alrededor del 12%. Al igual que la contribución marginal donde puede explicarse por una efectividad que viene disminuyendo y un índice de recupero de importe por tramos, que además de venir bajando, presenta un porcentaje demasiado bajo en el primer tramos, el que debería ser muy superior. Esto se reafirma, observando los siguientes tramos, con índices de recupero más bajos aún.

Por otro lado, si nos detenemos en el área de operación, se evidencia que los primero tres indicadores, presentan un incremento, lo que no logran mantener en la últimas dos etapas de la cadena de valor, las cuales son determinantes para medir el indicador de recupero por importe por tramo.

La rotación del Banco Itaú, en el periodo analizado es un poco elevada y viene en aumento, lo que se evidencia aun mas si observamos que la performance se mantiene estable pero los niveles no son los óptimos y las horas de supervisión, viene en descenso.

### ***6.5. Discusión General***

En esta última instancia, se reúne la información de cada banco por mes, para poder realizar un comparativo entre las tres entidades financieras bajo análisis.

Del comparativo mensual realizado, se deduce que Banco Galicia viene incrementando su contribución marginal, en contra posición con Columbia e Itaú. Esto puede explicarse, debido a que se diferencia obteniendo una mayor efectividad en los contactos, lo que quiere decir que trabajan mejor con el enriquecimiento de datos para poder contactar a los morosos.

El indicador de recupero por tramos muestra cómo Galicia, obtiene mayores porcentajes en los tramos más tardíos, mostrando que se enfoca en lograr recuperar

morosos con mayores transcurso de días en la deuda, lo que lo diferencia de Columbia e Itaú, donde el mayor recupero se muestra en el primer tramo, cayendo los indicadores en los siguientes tramos.

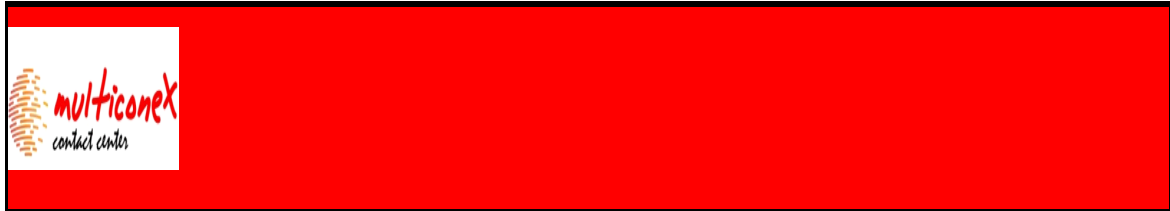
El ausentismo de Galicia en los tres meses es considerablemente inferior en comparación con las otras dos cuentas y comparado con el promedio del sector también, lo que indica que los recursos de esta cuenta tienen pocas ausencias (justificada e injustificadas), enfocándose solo en las injustificadas podría deducirse que los recursos pertenecientes al Galicia tienen un mayor compromiso con la cuenta y están más motivados.

Así mismo, esto viene acompañado de aumentos en los minutos promedio de horas de supervisión por operador, lo que demuestra que trabajar más con los recursos genera más compromiso, reforzando constantemente los desvíos cometidos y las mejoras. Y también se refuerza, si se observa el abrupto incremento que tiene el indicador de performance a lo largo de los tres meses analizados, en los sub-indicadores mayores y menores a 3 meses de antigüedad y teniendo en cuenta que el puntaje para llegar al objetivo y la evaluación son mucho más rigurosos y detalladas que en Columbia e Itaú.

Un indicador que llama la atención y se observa claramente en el comparativo, es la performance, en donde en los tres casos analizados, se ve que el indicador de performance inferior a tres meses de antigüedad obtienen mejores porcentajes que el indicador mayor a tres meses, esto se debe a que durante los primeros tres meses se capacita, se acompaña constantemente y por ello los indicadores son más altos.

Lo que se viene observando en principio no debería ser así, dado que los recursos con antigüedad mayor a tres meses deberían presentar mejores indicadores, ya que en la curva de aprendizaje deberían estar en un nivel más alto. Esto demuestra que ni aun transcurrido el periodo de prueba se debería “dejarlos solos”, ya que queda evidenciado que mientras estén contenidos y supervisados en todo momento, marcándoles los desvíos cometidos, repasando conceptos claves de la operación, teniendo devoluciones casi inmediatas para corregir cuando se detecta un error, los operadores responden con mejores performances, como en el indicador inferior a tres meses.

De lo mencionado, con respecto a la evolución de las performance, el crecimiento acelerado del Galicia se debe a que viene implementando estos conceptos y acompaña con un mayor número de capacitadores, 3 para 50 recursos, a diferencia de Itaú que presenta 2 para 45 recursos y Columbia que tiene 1 capacitador para 100 recursos.



UN COBRANZAS		INDICADORES	jun-16			jul-16			ago-16		
			COLUMBIA	GALICIA	ITAU	COLUMBIA	GALICIA	ITAU	COLUMBIA	GALICIA	ITAU
FINANCIERA	Rentabilidad x Cuenta	Rentabilidad	6,88%	0,36%	10,55%	-1,57%	8,66%	9,12%	-3,15%	23,98%	5,15%
		CMG	30,86%	27,97%	37,65%	22,16%	31,47%	31,52%	22,23%	40,57%	30,51%
CLIENTES	Recuperos \$ por Tramos	Tramo 1-29	87,00%	83,75%	79,70%	82,00%	69,90%	71,76%	85,00%	75,00%	80,47%
		Tramo 30-59	47,00%	57,60%	40,08%	47,00%	61,30%	42,91%	40,00%	60,30%	33,77%
		Tramo 60-89	16,00%	42,30%	20,46%	21,00%	43,80%	25,70%	14,00%	46,90%	26,17%
	Efectividad Contactos Positivos	34,99%	45,28%	38,26%	36,41%	44,82%	37,94%	36,86%	46,78%	37,42%	
OPERACIONES	GxG	105,19%	99,34%	72,90%	106,35%	95,96%	82,67%	104,93%	103,03%	84,96%	
	CE	32,85%	17,10%	36,14%	32,04%	19,27%	38,44%	32,63%	20,00%	39,49%	
	PxG	85,10%	71,88%	46,18%	84,94%	67,55%	45,09%	83,34%	66,76%	49,09%	
	CP	51,98%	54,12%	57,38%	50,37%	60,50%	54,12%	48,61%	58,40%	52,55%	
	RxG	79,70%	69,40%	66,98%	76,80%	64,50%	62,85%	77,90%	71,60%	60,42%	
RRHH Y CALIDAD	Ausentismo		12,22%	6,35%	6,92%	11,60%	3,84%	10,44%	11,99%	6,64%	13,68%
	Performance	antigüedad + 3 meses	93,31%	28,33%	67,00%	90,92%	48,33%	65,00%	92,37%	81,67%	67,00%
		antigüedad - 3 meses	96,88%	8,33%	71,00%	0,00%	27,50%	71,00%	0,00%	83,33%	72,40%
	Rotacion		0,00%	14,58%	2,50%	0,00%	6,35%	5,13%	3,08%	9,84%	5,41%
	Coaching		0:30:29	0:28:58	0:25:42	0:26:51	0:32:05	0:21:10	0:27:36	0:35:43	0:20:32

Tabla 16: Cuadro de Mando Resumen de UN Cobranzas

## **Capítulo 7: Mejora de Procesos**

En el presente capítulo, se trabajará con el diagrama de Pareto y Mejora Continua, como ya se mencionó en el marco teórico y la metodología.

Luego de preparar y analizar el cuadro de mando de los tres clientes, se considero que un indicador critico para realizar el Diagrama de Pareto, es la performance de los operadores, ya que se considera que detectando los errores producidos en las variables más blandas del cuadro de mando, lo que tiene que ver con los recursos de gestión, esto impacta en la mejora de las métricas más duras.

Se considera que una mejor performance de los operadores, produce que las llamadas duren menos y que se optimicen las herramientas, provocando una mejor negociación, logrando así mayores promesas tomadas, con mayores posibilidades de obtener recuperos. Lo que también se traduce en mejoras en el ausentismo y en la rotación, con operadores más preparados, con planes de carrera. Todo esto, termina impactando en la rentabilidad, nuestro indicador más duro.

### **A. Diagrama de Pareto**

Cada una de las tres cuentas posee una cantidad de variables que consideran relevantes para medir la performance por recurso y son los desvíos que se producen los que se evalúan.

Las tres entidades financieras deciden que variables utilizar, que en líneas generales son bastante similares, y quien realiza la evaluación. Por ejemplo, es estos casos, la evaluación de calidad del Banco Galicia, la realiza un consultora que ellos contratan para evaluar los operadores de su cuenta en Multiconex. En el banco Columbia, la evaluación de calidad la realizan los teams al igual que en el Banco Itaú. Es por esto, que ya se menciono que en la cuenta de Galicia son más exigentes con respecto a la medición de este indicador.

Aplicando Pareto se podrán determinar cuáles son el 20 % de los desvíos que producen aproximadamente el 80 % de los problemas de performance de los operadores.

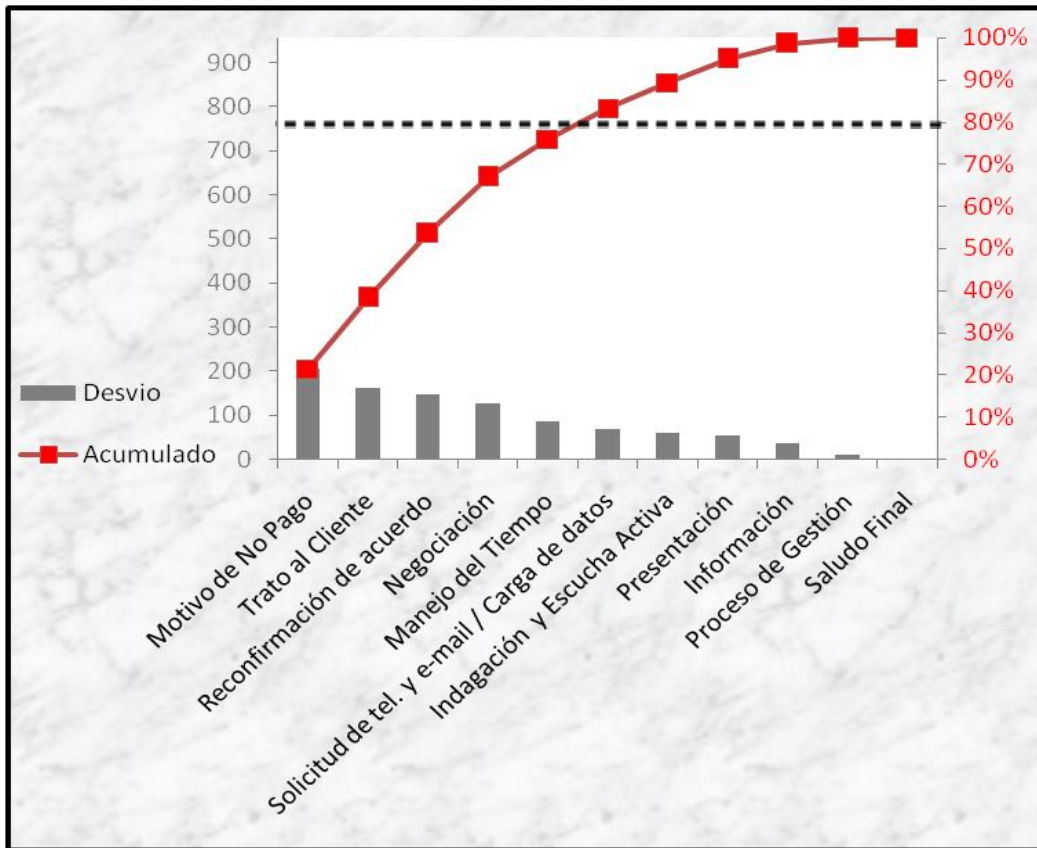
Se realizó, como se muestra a continuación, un diagrama por mes para cada Banco, lo que se considero adecuado, ya que permite ver en tres meses cuáles son las variables más relevantes de los desvíos.

### A.1.Resultados

#### Banco Columbia

Ver ANEXO VIII.

**Mes: Junio 2016**



**Figura 11:** Diagrama de Pareto, B.C. Junio 2016



Mes: Julio 2016

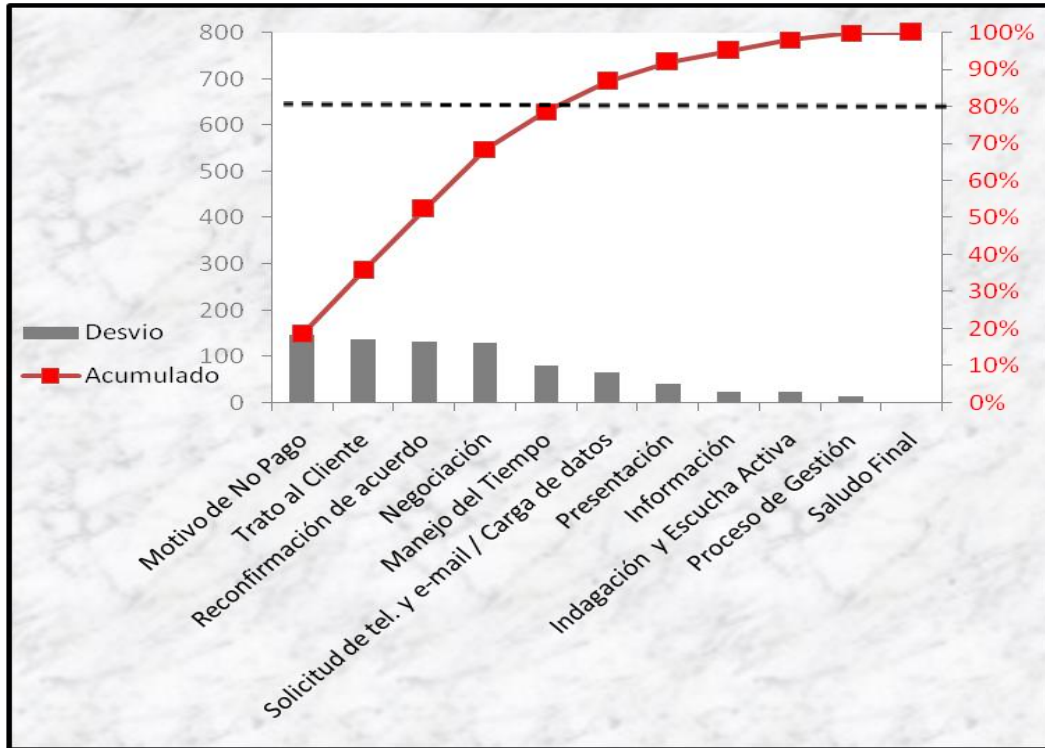


Figura 12: Diagrama de Pareto, B.C. Julio 2016

Mes: Agosto 2016

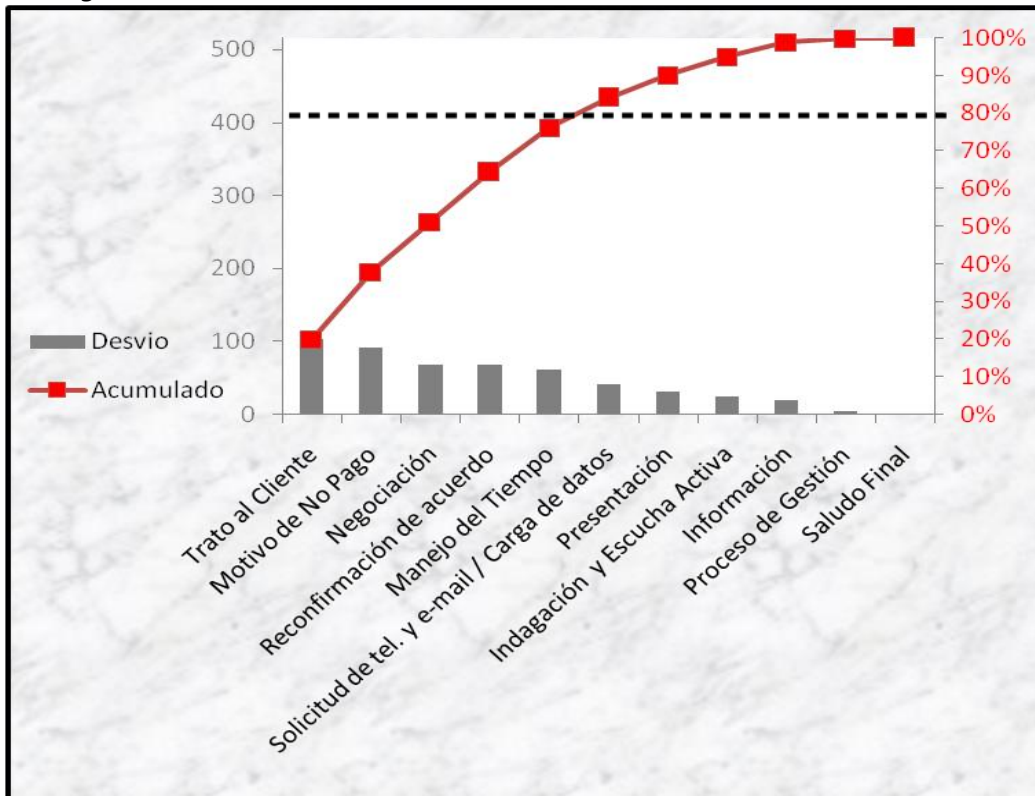
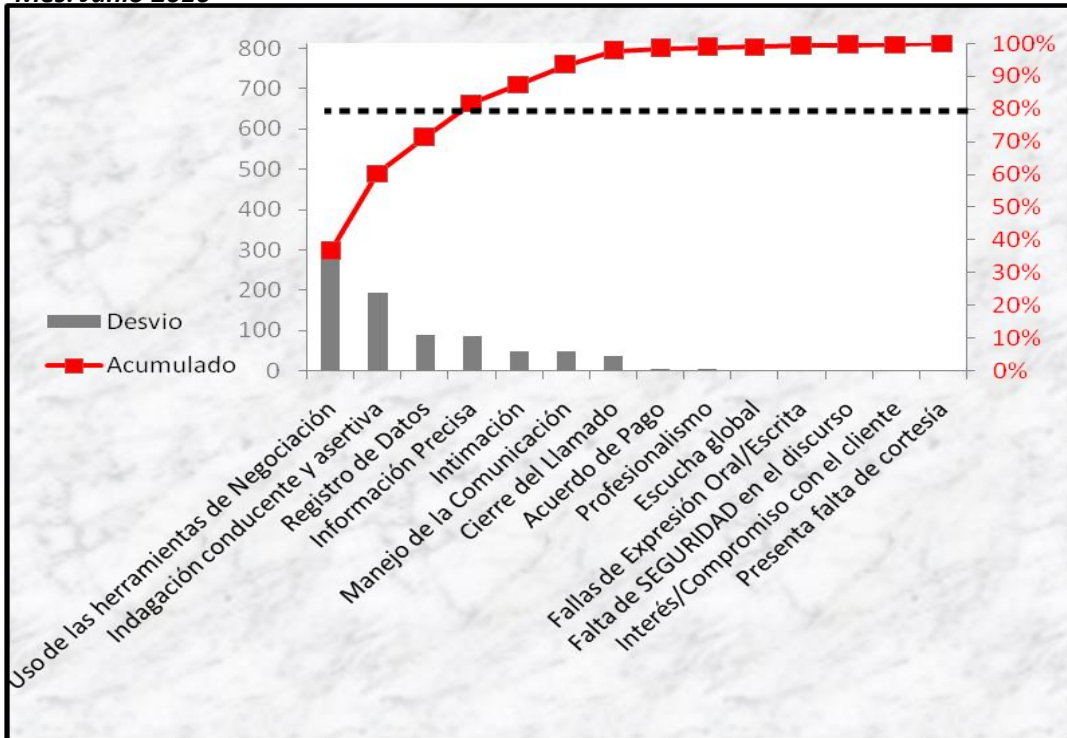


Figura 13: Diagrama de Pareto, B.C. Agosto 2016

## Banco Galicia

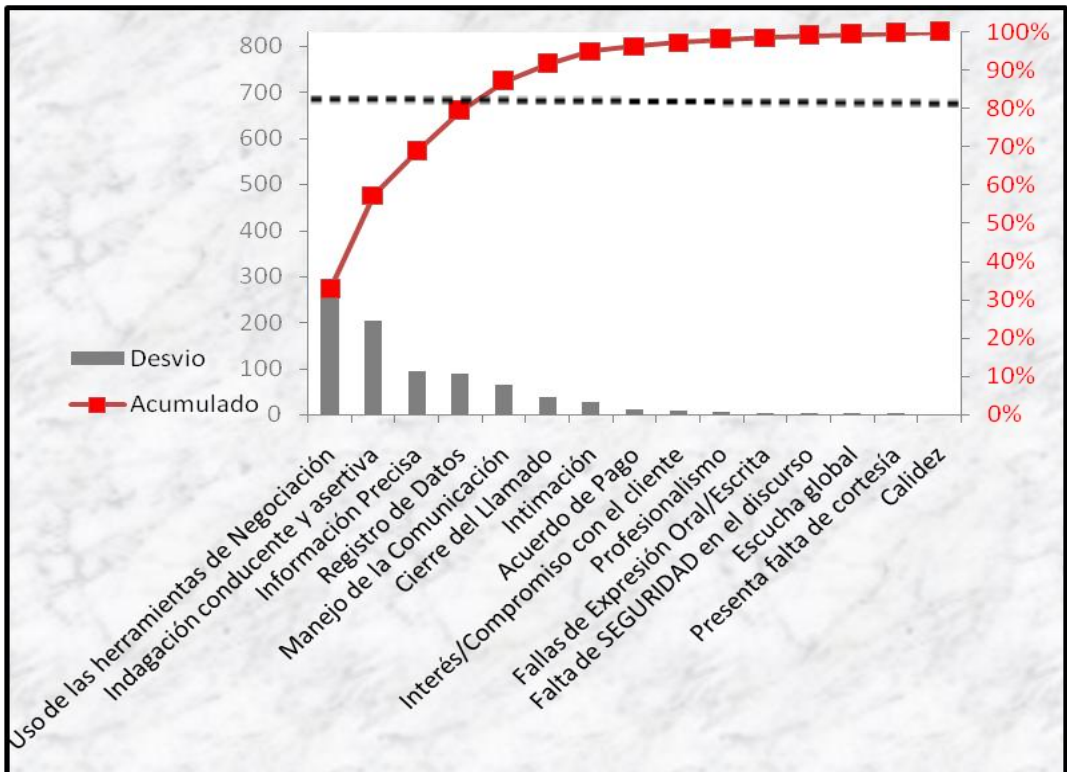
Ver ANEXO IX.

**Mes: Junio 2016**



**Figura 14:** Diagrama de Pareto, B.G. Junio 2016

**Mes: Julio 2016**



**Figura 15:** Diagrama de Pareto, B.G. Julio 2016

Mes: Agosto 2016

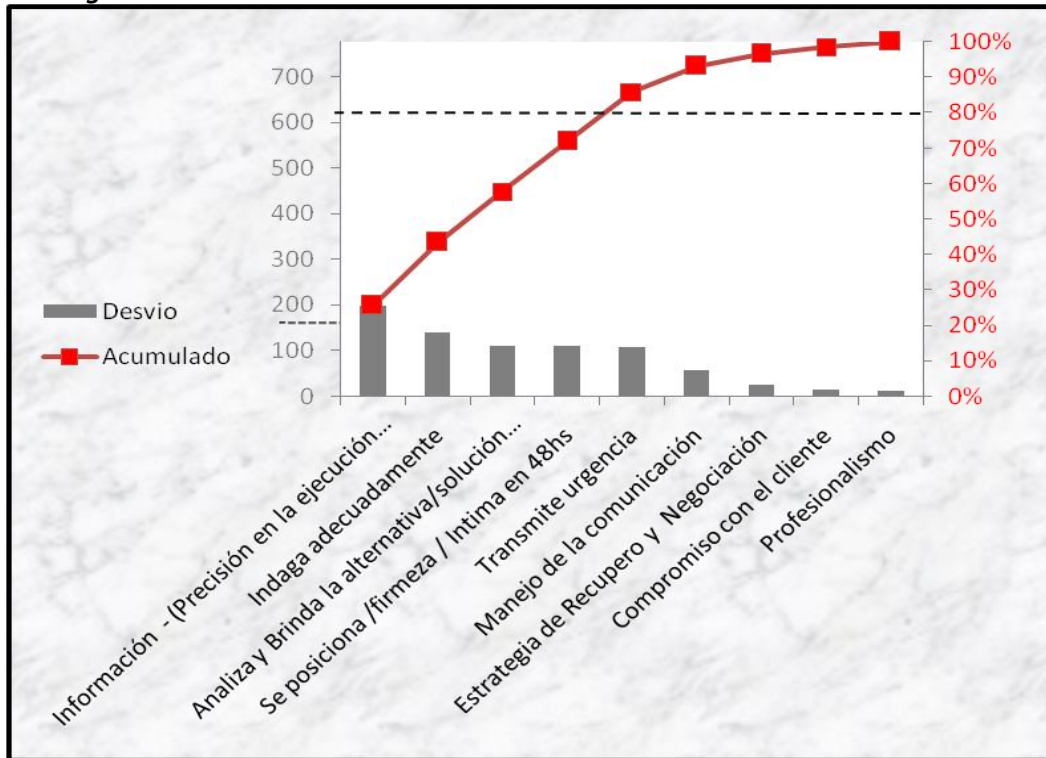


Figura 16: Diagrama de Pareto, B.G. Agosto 2016

## Banco Itaú

Ver ANEXO X.

Mes: Junio 2016

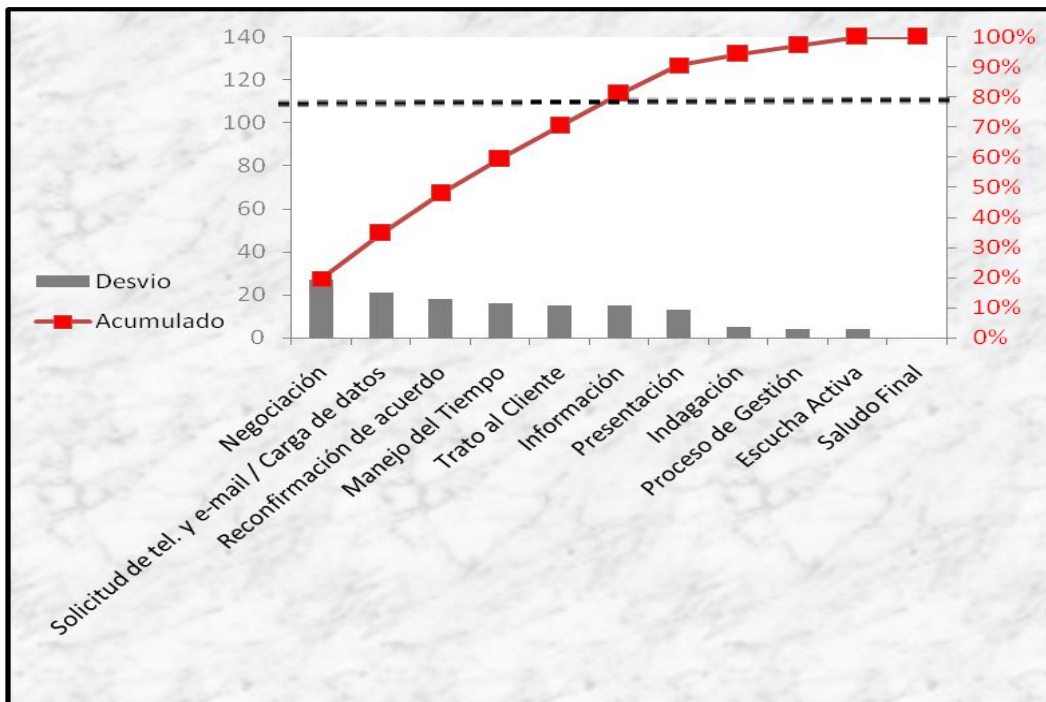


Figura 17: Diagrama de Pareto, B.I. Junio 2016

Mes: Julio 2016

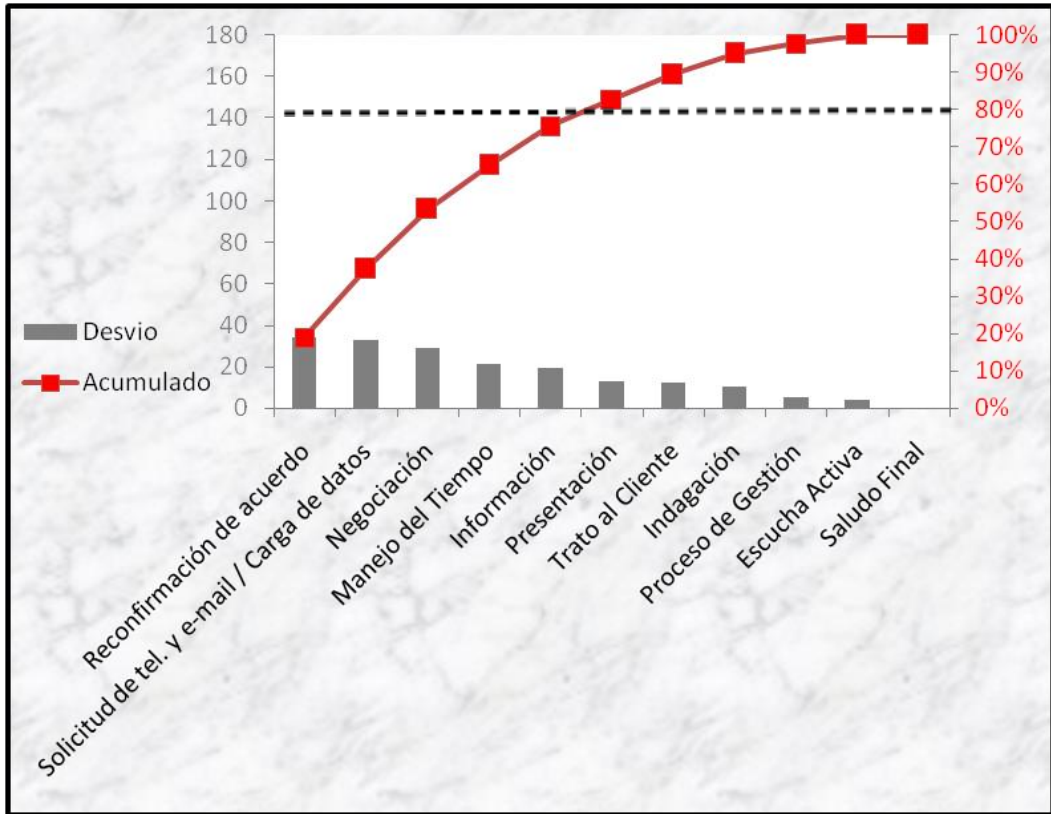


Figura 18: Diagrama de Pareto, B.I. Julio 2016

Mes: Agosto 2016

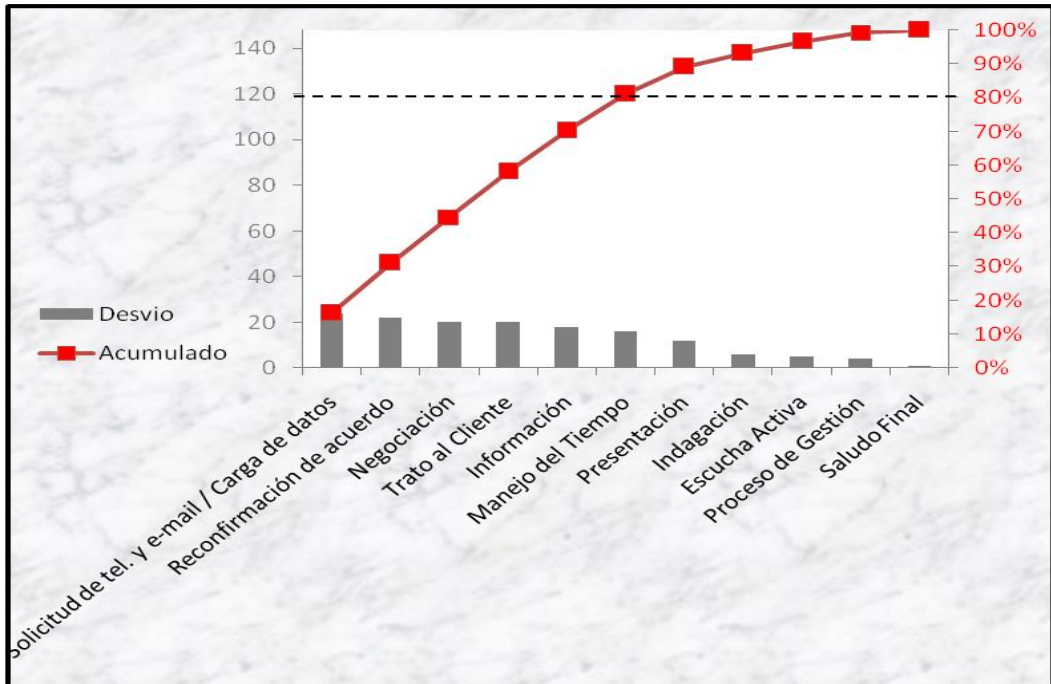


Figura 19: Diagrama de Pareto, B.I. Agosto 2016

## **A.2. Discusión**

Para Banco Columbia, el diagrama en los tres meses, arroja las mismas variables como las más relevantes y casi en el mismo orden, detectando que los tres desvíos más importantes que se producen en esta cuenta son El motivo de No pago, Trato con el Cliente y la reconfirmación del acuerdo.

El Banco Galicia, presenta un diagrama de Pareto que se enfoca en las mismas variables en los tres periodo y en mayor grado de desvío se pueden mencionar a Uso de las herramientas de negociación (Brinda la alternativa/solución más adecuada al problema del cliente, Extiende los plazos estratégicamente, Resuelve objeciones y situaciones con argumentos válidos, Se posiciona, Transmite urgencia, Utiliza beneficios/consecuencias), Información Precisa (Conoce y utiliza correctamente las aplicaciones a su alcance para su gestión, Educa al cliente, Informa correctamente en relación a los productos, Prioriza el uso de los canales alternativos, Realiza correctamente la liquidación de una Refinanciación) e Indagación conducente y asertiva.

El diagrama de Pareto en el Banco Itaú, muestra seis variables en las que se producen el 81 % de los problemas, se mencionan las tres más destacadas en forma descendente: Negociación, Solicitud de tel. y e-mail / Carga de datos, Reconfirmación de acuerdo.

De todas las causas detectadas, se puede ver que para Columbia y Itaú, las desvíos que provocan el 80 % de los problemas son los mismos, lo que lo diferencia a Galicia es que posee variables mas especificas, pero aun así, sus principales desvíos son de diferentes índole como indagación, brinda alternativas frente a negociación frente a trato del cliente o reconfirmación de acuerdo. La principal importancia es poder identificar las variables que causan el mayor desvío para realizar la mejora.

### **B. Mejora Continua**

Del análisis del Diagrama de Pareto, se puede destacar que dentro de las principales variables, existen algunas críticas como, reconfirmación de acuerdo y solicitud de datos (mail y teléfono) que son más simples de mejorar en el Columbia e Itaú, por ejemplo. Pero no por su simpleza son menos importantes, ya que, el contacto permanente y

adecuado con el cliente resulta fundamental para el éxito en la gestión de cobranzas por ello la relevancia en la recopilación de información clave y de calidad para la ubicación del cliente. Por lo tanto, en el proceso inicial de generación y análisis del crédito debe recopilarse significativa información del cliente, tales como nombres completos, direcciones claras y precisas, teléfonos y referencias personales y comerciales. Esta información se debe verificar y actualizar en cada etapa del proceso, para así asegurar un contacto ágil con el cliente a lo largo del proceso.

Existen otros desvíos que llevarían más tiempo ya que implican un trabajo de mayor profundidad, como negociación y trato con el cliente.

Aplicaremos el Ciclo PDCA, en las variables más simples de mejorar, para que una vez logrado el impacto deseado comenzar con el resto de las variables que pueden requerir mayor trabajo, tiempo y recursos.

#### **1. Planear:**

Nos centraremos en disminuir el desvío que se producen en las entidades Columbia e Itaú, en las siguientes dos variables, que son las que presentan mayores desvíos a lo largo de los tres meses bajo análisis:

- Solicitud de tel. y e-mail / Carga de datos.
- Reconfirmación de acuerdo.

La implementación para lograr la disminución de los desvíos se llevará a cabo durante el mes de Septiembre-2016 y consistirá en:

- a) Para los operadores con antigüedad inferior a tres meses, en la etapa de inducción y capacitación, definir claramente este concepto y mostrar a los recursos la gran cantidad de errores cometidos. En el seguimiento que se realiza en la etapa inicial, los capacitadores estarán enfocados en remarcar estas variables. No implicará mayor tiempo de hs. promedio de coaching, ya que será dentro del tiempo que los capacitadores les asignan a los recursos iniciales. Bastando solo con mostrar a los capacitadores los

desvíos y solicitándoles que hagan hincapié en estas dos variables, ya que es un error muy común y muy fácil cometer.

- b) Para los recursos con antigüedad superior a tres meses, se agregarán algunos minutos promedio por operador en las horas de supervisión, donde se reforzará el concepto de estas variables, se solicitará a los teams que midan diariamente las mismas en el transcurso del mes y se realizará una charla con los recursos dos veces en la semana en los dos turnos, dando a conocer los desvíos de los días anteriores (solo en números para todo el equipo, no marcando errores por persona).

## **2. Hacer:**

Se considera que la medición de esta propuesta de mejora debería realizarse durante tres meses, Septiembre, Octubre y Noviembre para comparar con el trimestre anterior, ya que son procesos donde la mejora implementada no se observa inmediatamente en los resultados.

Comenzaremos a aplicarlo en el mes de Septiembre, como ya se mencionó, y se tomará como una prueba piloto este primer mes, y a partir de los resultados arrojados ir revisando y mejorando las acciones que se propusieron.

## **3. Verificar o Controlar:**

Luego de la implementación, donde se agregó un minuto más promedio por operador en las horas de supervisión, se observan los resultados y se comparan con los meses anteriores.

### **BANCO COLUMBIA**

Desvios	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Solicitud de tel. y e-mail / Carga de datos	7,21%	8,24%	7,95%	8,02%
Reconfirmación de acuerdo	15,26%	16,60%	13,18%	13,35%

### **BANCO ITAU**

Desvios	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Solicitud de tel. y e-mail / Carga de datos	15,22%	18,33%	16,22%	16,20%
Reconfirmación de acuerdo	13,04%	18,89%	14,86%	9,30%

**Tabla 26:** Comparativo Mejora Continua

Se observa que en el Banco Columbia, ambos desvíos permanecen aproximadamente iguales a los meses anteriores, estimamos que si se siguen aplicando para los próximos dos meses deberían comenzar a disminuir levemente.

En el Banco Itaú, se puede ver que la solicitud tel. y e-mail/Carga de datos, permanece invariable, pero el desvío de Reconfirmación de acuerdo, disminuye considerablemente, luego de la implementación.

No se debe dejar de mencionar, la cantidad de capacitadores destinados a cada cuenta, ya que Banco Itaú tiene 2 capacitadores para 44 recursos mientras que Banco Columbia tiene 1 capacitador afectado a 100 gestores aproximadamente. Es por este motivo, que puede inferirse también porqué el banco Columbia no presenta mejoras instantemente y este proceso aplicado en el Columbia puede demorar más que en las otras cuentas.

#### **4. Actuar:**

En base a la aplicación de las acciones de mejora propuestas y el análisis de los resultados obtenidos, se podría inferir que si bien la mayoría los desvíos de las variables en el mes de Septiembre no disminuyeron, al menos se mantuvieron constantes. Se recomendaría para los dos meses sub-siguientes que en las capacitaciones y charlas se



refuercen aun más los conceptos, se muestren los gráficos y se hagan recordatorios vías mails y novedades.

Si en el trimestre donde se proyectó realizar la mejora, se observan menores desvíos, se continuará con estos planes de acción y se comenzará a analizar qué acciones se pudieran realizar para atacar el resto de las variables que presentan altos desvíos.

## **C. CIERRE DEL PROYECTO**

### **C.1 CONCLUSIONES FINALES**

De acuerdo al contenido expuesto en el presente trabajo de aplicación, podemos concluir en primera instancia que es factible desarrollar un cuadro de mando integral y su ulterior implementación para una unidad de negocio que presta servicios de Cobranzas-Gestión de Morosos, que permita agregar valor a las tareas realizadas, y que esté debidamente alineadas con las estrategias de la organización.

Esto generó que, Multiconex S.A. llevará a cabo la definición formal de la estrategia de la empresa y de la UN de Cobranzas y su comunicación masiva.

Con la participación de todas las aéreas involucradas, Administración, Calidad y Métricas y el equipo de Cobranzas, se logró unificar los reportes para definir los indicadores en común - KPI's y OPI's - más relevantes para medir los resultados.

La recolección de información, la selección de las variables, la definición de los indicadores claves y su posterior análisis significan la base, para futuras adaptaciones, reformulaciones y mejoras que sean útiles de acuerdo al contexto en el que se encuentre inmersa la empresa. Como así también permitiendo replicarlos sobre los restantes clientes de Cobranzas y adecuarlo a las demás unidades de negocios.

Este trabajo fue el punta pie inicial para que mediante la implementación del cuadro de mando, no sólo se logre conocer y diagnosticar el grado de cumplimiento de las principales variables críticas, su evolución y el resultado final con sus causas, sino también permitió obtener un comparativo para detectar los desvíos sistemáticos más frecuentes, logrando implementar mejoras para subsanarlas y tomar lo mejor de cada una de las cuentas.

A su vez se considera qué, dentro de cada equipo de trabajo, el cuadro de mando ayudará a:

- Incrementar la productividad.
- Elevar las metas.

- Incitar a cada equipo a maximizar su productividad diaria.
- Facilitar las evaluaciones de supervisores con retroalimentación objetiva.
- Eliminar la incertidumbre acerca del desempeño de cada cuenta.
- Facilitar la retención de los asesores con buenas calificaciones

De esta manera, con indicadores, objetivos y estrategias explícitas, el Cuadro de Mando de Cobranzas significará un gran aporte para la empresa como herramienta de control que además proporcionará información confiable, clara, precisa, sistemática, comparable y dinámica sobre el desempeño de las diferentes cuentas.

Por último, todo esto le permitirá a todos los referentes implicados (teams, supervisores, Gerentes) en la UN de Cobranzas, medir la eficiencia y justificar los resultados. Los mismos podrán ser comunicados en pos de obtener una visión compartida y más global, que permita además de expandir el conocimiento del negocio, alinearse con la organización y poder elaborar planes de acción para lograr mejoras continuas, esperando finalmente que se vuelque en información útil para la toma de decisiones con mayores niveles de precisión y mejor estimación de los resultados financieros.

Restando solo reafirmar que, *“lo que no se puede medir no se puede controlar, ni mejorar”*.

## **C.2 BIBLIOGRAFÍA**

- Meyer, J. E. (2015) “Creación del Cuadro de Mando Integral (OPI y KPI), Análisis de Resultados y Gestión de Mejoras”. Tesis MBA-UNC. Córdoba.
- Kaplan R. S. y Norton D. P. (1997) The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (2001) “Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia”. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

### **Publicaciones**

- Altair Consultores S.R.L. (2005) “El Cuadro de Mando Integral”. Economía 3. Valencia.
- Escudero Loayza R. “Indicadores de Gestión de Cobranzas”, <http://docplayer.es/3230296-Indicadores-de-gestion-de-roberto-escudero-loayza.html>. 30.08.2016.
- Fernández Hatre A. (2003) “Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral”. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. Asturias.
- Multiconex Contact Center. [www.multiconex.com.ar](http://www.multiconex.com.ar).10.05.2016.
- Revista contactcenter. <http://contactcentersonline.com/novedad>. 31/07/2016.
- Rodríguez C. (2007) “Indicadores claves del proceso de cobranzas”. 2º Congreso Nacional de Crédito y Cobranza. Lima, Perú.

### C.3 ANEXO

#### ANEXO I. Rentabilidad por Cuenta 2016 de Multiconex.

RENTABILIDAD POR CUENTA 2016

ago-16

		PPTO ACUM		REAL ACUM		ago-16			
		PPTO ACUM		REAL ACUM		ago-16			
COBRANZAS	TIPO	CMG	RTDO	CMG	RTDO	CMG	RTDO	CMG %	RENT %
BC MORA TEMPRANA	CORP	6.886	621	924	0	\$ 365	\$ 0	41%	0%
BC PRELEGALES	CORP	924	-147	-1.252	0	\$ -590	\$ -0	-57%	0%
BC SIN CODIGO	CORP	401	-670	-273	0	\$ -58	\$ 0	-36%	100800%
CETEM	NO CORP	257	-278	-539	0	\$ -292	\$ -0	-69%	345600%
CARREFOUR	NO CORP	787	-284	34	-0	\$ -0	\$ -0	-11970%	0%
CREDITIA	NO CORP	120	-147	-10	-1.623	\$ -40	\$ 0	-17%	129600%
DIRECT TV	NO CORP	286	-142	-6	0	\$ -9	\$ 0	-26%	21600%
GARBARINO	NO CORP	22	-50	41	-0	\$ 10	\$ -	0%	0%
COLCAR	NO CORP	-	-	-26	-283	\$ -14	\$ -95	-13689826%	7200%
BHSA RECOVERY	NO CORP	-	-	-	-	\$ -	\$ -	100%	0%
CUOTITAS	NO CORP	218	47	865	0	\$ 531	\$ 0	24%	0%
GALICIA	NO CORP	968	37	69	0	\$ 21	\$ 0	14%	0%
IRAM	NO CORP	853	-107	-43	0	\$ 1	\$ 0	2%	0%
TARJETA PLATA	NO CORP	225	-43	322	0	\$ 57	\$ 0	5%	0%
BANCO ITAU	NO CORP	90	-32	57	-70	\$ -17	\$ -46	-17090123%	0%
FIRST DATA COBRANZAS	NO CORP	-	-	35	0	\$ 2	\$ 0	7%	0%
COMAFI	NO CORP	-	-	6	0	\$ 1	\$ 0	100%	0%
AMTAE	NO CORP	-	-	1.132	0	\$ 246	\$ 0	3%	0%
<b>SUBTOTAL COBRANZAS</b>		<b>12.038</b>	<b>-1.196</b>	<b>1.336</b>	<b>-1.977</b>	<b>\$ 215</b>	<b>\$ -141</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Tabla 6: Rentabilidad por Cuenta

**ANEXO II. Score de Recursos pertenecientes al Banco Columbia Mes Junio 2016.**

Operadores	Dias	LL	Obj LL	LL
CEBALLOS SOLANGE ANTONELLA	26	135	3510	5195
MANZANEL VIRGINIA	26	135	3510	3975
MAROCHI LAURA BELEN	26	135	3510	4864
ALTAMIRANO MELISA IRENE	26	135	3510	4175
ARCE ROMINA EDITH	26	135	3510	4942
AYMAL GABRIELA VIVIANA	26	135	3510	4152
BRUNO SILVIA EDITH	26	135	3510	3930
CAFARO LEONEL	26	135	3510	4317
COLAZO MARIA EUGENIA	26	135	3510	4504
D'AVILA DIAZ MELANIA	26	135	3510	4726
DELPINO LEANDRO GABRIEL	26	135	3510	4354
DOMINGUEZ ROMINA VANESA	26	135	3510	3689
FUENTES FABIOLA SILVANA	26	135	3510	4414
GALINDEZ MARIANA FLORENCIA	26	135	3510	4178
IDIGORAS CASAS ANA CAROLINA	22	135	2970	2669
LACOSTE DENISE MARIA	26	135	3510	4187
LUJAN GUILLERMO OMAR	26	135	3510	4432
PAOLETTI LUCIANO JOAQUIN	26	135	3510	3626
RAMIREZ VARGAS XIMENA MARIEL	26	135	3510	4228
RODRIGUEZ IGNACIO JOSE	26	135	3510	5373
SANABRIA MARIA LUCIA	22	135	2970	3834

# Gestiones	359536
# Gestione Obj	326010
	110%

**Tabla 7:** Score por Operador

**ANEXO III. Reporte de Productividad Mensual por Gestor de Banco Galicia, periodo Julio 2016.**



USUARIOS	Team	Dias con prod.	Gestiones	Negativas	% negativas	Neutras	% neutras	Positivas	% positivas	Promesas	% promesas	Refinanc.	% refi.
Alcantara Roger Alfredo	Maria Florencia Gas	20	2174	83	3,82%	1633	75,11%	458	21,07%	339	74,02%	2	0,44%
Arae Sebastian Miguel	Maria Florencia Gas	20	1908	21	1,10%	1564	81,97%	323	16,93%	259	80,19%	1	0,31%
Cocah Maria Jimena	Maria Florencia Gas	20	1869	88	4,71%	1325	70,89%	456	24,40%	348	76,32%	0	0,00%
Damico Gabriel Atilio	Maria Florencia Gas	20	4164	56	1,34%	3459	83,07%	649	15,59%	505	77,81%	4	0,62%
Gonzalez Noelia	Maria Florencia Gas	20	2022	52	2,57%	1505	74,43%	465	23,00%	333	71,61%	1	0,22%
Jaeggi Simon	Maria Florencia Gas	20	2427	64	2,64%	1932	79,60%	431	17,76%	285	66,13%	1	0,23%
Maldonado Nieves Noemi	Maria Florencia Gas	20	1793	45	2,51%	1419	79,14%	329	18,35%	219	66,57%	0	0,00%
Sanguedolce Giselle Noelia	Maria Florencia Gas	20	2633	67	2,54%	2149	81,62%	417	15,84%	307	73,62%	0	0,00%
Frutos Maria Lorena	Maria Florencia Gas	20	1092	37	3,39%	869	79,58%	186	17,03%	123	66,13%	1	0,54%
Vaca Marias	Maria Florencia Gas	20	2494	71	2,85%	1916	76,82%	507	20,33%	414	81,66%	0	0,00%
Pinto Ana Romina Samira	Maria Florencia Gas	20	2381	65	2,73%	1854	77,87%	462	19,40%	326	70,56%	1	0,22%
Colazo Sergio Damian	Maria Florencia Gas	20	2170	38	1,75%	1688	77,79%	444	20,46%	330	74,32%	2	0,45%
Coroboa Romina Eliana	Maria Florencia Gas	20	3186	111	3,48%	2434	76,40%	641	20,12%	451	70,36%	1	0,16%
Rivero Rios Ernesto Manuel	Maria Florencia Gas	20	248	7	2,82%	205	82,66%	36	14,52%	22	61,11%	0	0,00%
Villaro Melina Bianca	Maria Florencia Gas	20	1980	35	1,77%	1660	83,84%	285	14,39%	201	70,53%	2	0,70%
Ceballos Federico	Maria Florencia Gas	20	2871	134	4,67%	2164	75,37%	573	19,96%	420	73,03%	1	0,17%
Mogro Claudia Marcela	Maria Florencia Gas	20	1980	70	3,54%	1499	75,71%	411	20,76%	242	58,88%	1	0,24%
Ahumada Erika Anabel	Maria Florencia Gas	7	415	3	0,72%	341	82,17%	71	17,11%	58	81,69%	0	0,00%
Arquello Rocio Anahi	Maria Florencia Gas	5	546	22	4,03%	410	75,09%	114	20,88%	74	64,91%	0	0,00%
Nuñez Enrique	Maria Florencia Gas	5	477	30	6,29%	309	64,78%	138	28,93%	67	48,55%	0	0,00%
Morales Tamara Soledad	Maria Florencia Gas	5	448	2	0,45%	349	77,90%	97	21,65%	78	80,41%	0	0,00%
Gamba Leticia Fabiana	Maria Florencia Gas	3	259	12	4,63%	195	75,29%	52	20,08%	38	73,08%	0	0,00%
Agostinelli Romina	Natalia Soledad Bai	20	2091	46	2,20%	1617	77,33%	428	20,47%	270	63,08%	0	0,00%
Baez Frana Marina	Natalia Soledad Bai	20	3105	102	3,29%	2592	83,48%	411	13,24%	259	63,02%	3	0,73%
Garcia Maria Laura	Natalia Soledad Bai	20	3393	83	2,45%	2634	77,63%	676	19,92%	452	66,96%	0	0,00%
Grill Maria Paula	Natalia Soledad Bai	20	2247	92	3,92%	1785	76,05%	470	20,03%	297	63,19%	3	0,64%
Mazzucco Analía del Huerto	Natalia Soledad Bai	20	2279	57	2,50%	1885	82,71%	337	14,79%	222	65,88%	3	0,89%
Gonzalez Claudia Tamara	Natalia Soledad Bai	20	2155	76	3,53%	1738	80,65%	341	15,82%	216	63,93%	1	0,29%
Guierrez Ana Carolina	Natalia Soledad Bai	20	2218	87	3,92%	1635	73,72%	496	22,36%	299	60,28%	0	0,00%
Bazan Paula Noelia de Lourdes	Natalia Soledad Bai	20	4057	246	6,06%	3052	75,23%	759	18,71%	527	69,43%	0	0,00%
Moyano Verónica Alejandra	Natalia Soledad Bai	20	1965	58	2,95%	1532	77,96%	375	19,08%	216	57,60%	1	0,27%
Rubio Valentina Paola	Natalia Soledad Bai	20	3013	83	2,75%	2395	79,49%	535	17,76%	320	59,81%	1	0,19%

**Tabla 8: Productividad por Asesor**

## ANEXO IV. Planilla de Ausentismo Mensual de la Empresa 2015-2016.



Reporte de Ausentismo por Área  
- Con y Sin Costo de los últimos 12 meses -

Mes	AUSENTISMO	BC	CUOTITAS CD	IRAM	MULTICUENTAS CD	BC	GALICIA	TARJETA	ITAU
		COBRANZAS MT				PRELEGALES	COBRANZAS	PLATA	
Septiembre-2015	% Con Costo	6,0%	1,0%	0,0%	7,7%	9,3%	2,7%	1,4%	
	% Sin Costo	9,8%	0,0%	0,0%	3,9%	9,1%	8,5%	21,9%	
	<b>Total Consolidado</b>	<b>15,9%</b>	<b>1,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>11,7%</b>	<b>18,4%</b>	<b>11,2%</b>	<b>23,3%</b>	
Octubre-2015	% Con Costo	5,3%	15,0%	0,0%	10,5%	6,1%	3,5%	4,8%	6,2%
	% Sin Costo	8,0%	12,0%	0,8%	4,5%	4,8%	5,6%	0,0%	10,1%
	<b>Total Consolidado</b>	<b>13,4%</b>	<b>27,0%</b>	<b>0,8%</b>	<b>15,0%</b>	<b>10,8%</b>	<b>9,1%</b>	<b>4,8%</b>	<b>16,3%</b>
Noviembre-2015	% Con Costo	5,0%	17,9%	0,0%	12,8%	11,6%	3,4%	10,0%	5,1%
	% Sin Costo	6,8%	22,4%	0,0%	6,0%	10,5%	7,3%	0,0%	9,5%
	<b>Total Consolidado</b>	<b>11,8%</b>	<b>40,4%</b>	<b>0,0%</b>	<b>18,8%</b>	<b>22,1%</b>	<b>10,6%</b>	<b>10,0%</b>	<b>14,6%</b>
Diciembre-2015	% Con Costo	4,9%	3,3%	0,0%	8,1%	11,0%	0,6%	0,0%	5,2%
	% Sin Costo	7,6%	25,0%	4,2%	6,3%	10,8%	8,9%	1,7%	9,2%
	<b>Total Consolidado</b>	<b>12,5%</b>	<b>28,3%</b>	<b>4,2%</b>	<b>14,4%</b>	<b>21,7%</b>	<b>9,4%</b>	<b>1,7%</b>	<b>14,3%</b>
Enero-2016	% Con Costo	5,7%	1,3%	0,0%	5,0%	6,9%	2,5%	4,8%	6,5%
	% Sin Costo	7,3%	48,8%	2,0%	7,5%	5,6%	7,6%	2,4%	8,9%
	<b>Total Consolidado</b>	<b>13,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>2,0%</b>	<b>12,5%</b>	<b>12,5%</b>	<b>10,1%</b>	<b>7,1%</b>	<b>15,4%</b>
Febrero-2016	% Con Costo	5,0%	1,3%	1,0%	5,0%	5,4%	6,5%	2,7%	5,0%
	% Sin Costo	5,8%	25,3%	0,0%	7,7%	10,6%	5,3%	0,0%	1,7%
	<b>Total Consolidado</b>	<b>10,8%</b>	<b>26,7%</b>	<b>1,0%</b>	<b>12,7%</b>	<b>16,1%</b>	<b>11,9%</b>	<b>2,7%</b>	<b>6,7%</b>
Marzo-2016	% Con Costo	5,1%	15,1%	0,0%	4,1%	6,6%	7,5%	2,7%	3,8%
	% Sin Costo	4,1%	44,3%	0,0%	4,7%	8,9%	1,5%	0,0%	5,4%
	<b>Total Consolidado</b>	<b>9,2%</b>	<b>59,4%</b>	<b>0,0%</b>	<b>8,8%</b>	<b>15,6%</b>	<b>9,0%</b>	<b>2,7%</b>	<b>9,2%</b>
Abril-2016	% Con Costo	5,0%	45,7%	0,0%	5,8%	4,9%	6,4%	5,8%	6,4%
	% Sin Costo	5,0%	2,5%	0,0%	5,3%	8,7%	0,0%	0,0%	4,6%
	<b>Total Consolidado</b>	<b>10,0%</b>	<b>48,1%</b>	<b>0,0%</b>	<b>11,2%</b>	<b>13,6%</b>	<b>6,4%</b>	<b>5,8%</b>	<b>11,1%</b>
Mayo-2016	% Con Costo	7,0%	25,0%	9,0%	8,8%	9,8%	5,8%	4,3%	5,2%
	% Sin Costo	7,8%	1,0%	0,0%	5,5%	2,2%	1,8%	0,0%	2,5%
	<b>Total Consolidado</b>	<b>14,8%</b>	<b>26,0%</b>	<b>9,0%</b>	<b>14,2%</b>	<b>12,0%</b>	<b>7,6%</b>	<b>4,3%</b>	<b>7,8%</b>
Junio-2016	% Con Costo	6,4%	33,1%	0,0%	11,1%	8,8%	3,1%	5,7%	4,8%
	% Sin Costo	5,8%	1,1%	0,0%	6,3%	0,2%	3,2%	0,0%	2,1%
	<b>Total Consolidado</b>	<b>12,2%</b>	<b>34,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>17,3%</b>	<b>9,0%</b>	<b>6,4%</b>	<b>5,7%</b>	<b>6,9%</b>
Julio-2016	% Con Costo	5,2%	6,3%	0,0%	10,1%	9,6%	2,7%	12,3%	7,2%
	% Sin Costo	6,4%	0,0%	13,4%	6,7%	0,7%	1,1%	0,0%	3,2%
	<b>Total Consolidado</b>	<b>11,6%</b>	<b>6,3%</b>	<b>13,4%</b>	<b>16,8%</b>	<b>10,3%</b>	<b>3,8%</b>	<b>12,3%</b>	<b>10,4%</b>
Agosto-2016	% Con Costo	4,7%	5,1%	5,8%	8,7%	6,1%	5,0%	14,5%	8,1%
	% Sin Costo	7,2%	4,1%	0,0%	8,9%	4,4%	1,6%	0,0%	5,6%
	<b>Total Consolidado (Aus con y sin Costo)</b>	<b>12,0%</b>	<b>9,1%</b>	<b>5,8%</b>	<b>17,6%</b>	<b>10,6%</b>	<b>6,6%</b>	<b>14,5%</b>	<b>13,7%</b>

**Tabla 9:** Planilla de Ausentismo



**ANEXO V. Tabla de Rotación Mensual Agosto 2016.**

ROTACION AGOSTO

CLIENTE	SECTOR	DOTACION INICIAL	ALTAS	BAJAS	REEMPLAZOS	DOTACION FINAL	ROTACION
<b>Total Cobranzas Directas</b>		<b>332</b>	<b>35</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>348</b>	<b>4,22%</b>
<b>COBRANZAS</b>	<b>BC COBRANZAS MT</b>	<b>130</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>132</b>	<b>3,08%</b>
	<b>CUOTITAS CD</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0,00%</b>
	<b>IRAM</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0,00%</b>
	<b>MULTICUENTAS CD</b>	<b>71</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>69</b>	<b>2,82%</b>
	<b>BC PRELEGALES</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>0,00%</b>
	<b>GALICIA COBRANZAS</b>	<b>61</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>77</b>	<b>9,84%</b>
	<b>TARJETA PLATA</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0,00%</b>
	<b>ITAU</b>	<b>37</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>40</b>	<b>5,41%</b>
	<b>AMTAE</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0,00%</b>
	<b>FIRST DATA CD</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>

Tabla 10: Planilla de Rotación

**ANEXO VI. Tabla de Evaluación por Gestor.**

PLANILLA DE MONITOREO : BC COBRANZAS

PRECISION	83,3
OBJETIVO	>= 80

Puntuación	PUNTOS NO CRITICOS							PUNTOS CRITICOS					
	3	10	5	6	10	6	7	3	26	26	26	0	0

#	Estado	Agentes	Fecha y Hora	ID	Nº de Cite	Gestión	Presentación	Motivo de No Pago	Indagación Y Escucha Activa	Información	Trato al Cliente	Manejo del Tiempo	Reconfirmación de acuerdo	Saludo Final	Escritura de teléfonos y e-mail / carga de datos en proceso de Gestión	Negociación	PRECISION	RESUMEN DEL LLAMADO
1				22		C. Efectivo								1	1	1	50	
2				111		TAML					1		1				100	
3				111		C. Efectivo											100	
4																		
1																		
2																		
3																		
4																		

Tabla 11: Evaluación por Gestor

**ANEXO VII. Reporte del Control de hs de los Operadores.**

DESCRIPCION NUEVOS TIEMPOS DE AUXILIAR											
Agente	Login Neotel	Fecha	Tiempo Logueo	Tiempo Descanso	Tiempo Administrativo	Tiempo Baño	Tiempo Supervision	Tiempo Problemas De Sistemas	Tiempo Conversacion Saliente	Tiempo de Postview	Llamadas Abandonadas en Ringing
Agostinelli Romina	1029	03/10/2016	06:04:13	00:30:07		00:04:41	00:08:13	00:01:25	02:20:06	00:37:07	
Ahumada Erika Anabel	1203	03/10/2016	06:02:30	00:29:13		00:04:16			01:55:51	00:48:20	1
Ahumada Maria Yanet	1013	03/10/2016	06:01:41	00:29:55	00:14:50	00:03:20			02:04:04	00:35:11	
Alcantara Roger Alfredo	1072	03/10/2016	05:59:49	00:29:39		00:06:31			02:08:28	00:47:59	
Alesandrini Claudia Natalia	1021	03/10/2016	06:00:06	00:30:19		00:03:57			02:54:01	00:26:02	
Arce Sebastian Miguel	1097	03/10/2016	06:00:26	00:29:40		00:04:14	00:42:23		02:27:41	00:33:04	1
Argüello Rocio Anahi	1184	03/10/2016	06:00:49	00:28:17		00:04:40			03:18:00	00:24:43	
Baduy Melina	1034	03/10/2016	06:03:08	00:30:43			00:01:00	00:13:11	02:27:11	00:40:07	
Baez Fiama Marina	1050	03/10/2016	06:05:02	00:30:23		00:04:20	00:07:20		02:17:51	01:07:12	2
Bazan Paula Noelia de Lourdes	1066	03/10/2016	06:03:05	00:30:01		00:04:42	00:07:34		02:54:15	00:31:43	
Bezensette Alberto	1004	03/10/2016	06:00:02	00:29:50					02:00:41	00:29:59	2
Brondo Nora Cristina	1028	03/10/2016	06:00:34	00:31:46		00:05:04		00:04:03	02:44:57	00:30:19	
Bustamante Sigrid	1059	03/10/2016	05:59:42	00:30:16	00:04:54	00:04:43	00:04:27	00:03:32	02:37:13	00:21:26	
Cardelli Veronica Noelia	1056	03/10/2016	06:04:19	00:31:11	00:15:45	00:04:35	00:07:48		02:08:03	00:52:58	
Carro Dolores	1012	03/10/2016	06:05:12	00:29:44	00:01:47	00:03:19		00:00:38	01:37:41	00:53:15	
Carvajal Maria Lucia	1216	03/10/2016	06:03:07	00:30:03		00:06:41	00:11:30		02:28:51	00:37:31	3
Ceballos Federico	1038	03/10/2016	06:00:53	00:30:20		00:04:59	00:07:13		02:47:34	00:29:43	
Chavarrí Pamela	1225	03/10/2016	06:02:09	00:29:53					02:34:50	00:25:32	4
Cocah Maria Jimena	1022	03/10/2016	06:04:55	00:29:20		00:04:24	00:06:57		02:40:53	00:39:22	1
Colautti Marina	1221	03/10/2016	05:57:52	00:30:37		00:04:34			02:59:54	00:45:25	
Colazo Sergio Damian	1164	03/10/2016	06:01:43	00:29:51					02:56:18	00:53:45	
Cordoba Romina Eliana	1092	03/10/2016	05:55:10	00:31:41		00:03:39	00:05:00		02:59:22	00:24:10	6
Cortez Ricardo Emilio	1006	03/10/2016	06:01:43	00:29:46		00:02:26	00:01:58		02:48:57	00:34:08	
Flores Melisa Agostina	1052	03/10/2016	06:03:58	00:29:14		00:03:09	00:07:13	00:04:18	02:40:43	00:32:12	2
Fonseca Nadia Gabriela	1008	03/10/2016	06:02:55	00:29:57		00:05:06			02:28:19	00:38:14	
Frutos Maria Lorena	1095	03/10/2016	04:56:41	00:25:35		00:04:30	00:04:40		01:50:15	00:25:57	3
Funes Jorge Esteban	1015	03/10/2016	05:27:05	00:29:38	00:06:01				02:14:16	00:35:49	
Galiano Yamila de Lourdes	1023	03/10/2016	06:04:15	00:30:16		00:06:28	00:08:20		02:32:15	00:41:47	
Garcia Maria Laura	1044	03/10/2016	06:08:58	00:29:38		00:02:04	00:07:23		02:47:56	00:45:42	
Giraldez Florencia Andrea	1060	03/10/2016	06:05:40	00:29:39		00:05:04	00:06:35	00:01:32	02:58:10	00:34:58	1
Gonzalez Claudia Tamara	1139	03/10/2016	06:00:50	00:31:03		00:07:08	00:07:46		02:41:52	00:32:07	2
Grilli Maria Paula	1040	03/10/2016	06:04:26	00:30:06		00:04:05	00:07:38		02:30:24	00:49:32	
Guarnera Miriam Gabriela	1217	03/10/2016	05:59:36	00:29:55		00:03:42		00:02:30	02:27:02	00:31:15	
Hanover Marcela Anahi	1069	03/10/2016	06:09:20	00:29:45	00:02:47	00:06:12	00:07:45		02:02:26	01:21:37	
Hernandez Barraza Luciana Romina	1081	03/10/2016	06:17:25	00:30:44	00:01:29	00:00:58	00:08:15		02:58:49	00:37:11	7

**Tabla 12:** Reporte de Hs. por Operador

**ANEXO VIII.** Cuadro de Variables para el Armado del Diagrama de Pareto- Banco Columbia, Periodo Junio, Julio y Agosto 2016.

Ítem	Desvio	Acumulado
Motivo de No Pago	205	21%
Trato al Cliente	162	38%
Reconfirmación de acuerdo	146	54%
Negociación	127	67%
Manejo del Tiempo	87	76%
Solicitud de tel. y e-mail / Carga de datos	69	83%
Indagación y Escucha Activa	59	89%
Presentación	53	95%
Información	36	99%
Proceso de Gestión	11	100%
Saludo Final	2	100%

**Tabla 17:** Cuadro de Pareto, B.C. Junio 2016

Ítem	Desvio	Acumulado
Motivo de No Pago	148	18%
Trato al Cliente	138	36%
Reconfirmación de acuerdo	133	52%
Negociación	129	68%
Manejo del Tiempo	81	79%
Solicitud de tel. y e-mail / Carga de datos	66	87%
Presentación	41	92%
Información	25	95%
Indagación y Escucha Activa	24	98%
Proceso de Gestión	14	100%
Saludo Final	2	100%

**Tabla 18** Cuadro de Pareto, B.C. Julio 2016

Ítem	Desvío	Acumulado
Trato al Cliente	103	20%
Motivo de No Pago	92	38%
Negociación	69	51%
Reconfirmación de acuerdo	68	64%
Manejo del Tiempo	61	76%
Solicitud de tel. y e-mail / Carga de datos	41	84%
Presentación	31	90%
Indagación y Escucha Activa	25	95%
Información	20	99%
Proceso de Gestión	5	100%
Saludo Final	1	100%

**Tabla 19:** Cuadro de Pareto, B.C. Agosto 2016

**ANEXO IX.** Cuadro de Variables para el Armado del Diagrama de Pareto- Banco Galicia, Periodo Junio, Julio y Agosto 2016.

Ítem	Desvío	Acumulado
Uso de las herramientas de Negociación	296	36%
Indagación conducente y asertiva	194	60%
Registro de Datos	89	71%
Información Precisa	85	82%
Intimación	47	88%
Manejo de la Comunicación	47	93%
Cierre del Llamado	36	98%
Acuerdo de Pago	5	98%
Profesionalismo	3	99%
Escucha global	2	99%
Fallas de Expresión Oral/Escrita	2	99%
Falta de SEGURIDAD en el discurso	2	100%
Interés/Compromiso con el cliente	2	100%
Presenta falta de cortesía	2	100%

**Tabla 20:** Cuadro de Pareto, B.G. Junio 2016

Ítem	Desvío	Acumulado
Uso de las herramientas de Negociación	271	33%
Indagación conducente y asertiva	205	57%
Información Precisa	95	69%
Registro de Datos	88	79%
Manejo de la Comunicación	64	87%
Cierre del Llamado	38	92%
Intimación	28	95%
Acuerdo de Pago	11	96%
Interés/Compromiso con el cliente	8	97%
Profesionalismo	6	98%
Fallas de Expresión Oral/Escrita	4	99%
Falta de SEGURIDAD en el discurso	4	99%
Escucha global	3	99%
Presenta falta de cortesía	3	100%
Calidez	2	100%

**Tabla 21:** Cuadro de Pareto, B.G. Julio 2016

Ítem	Desvío	Acumulado
Información - (Precisión en la ejecución y Conocimiento)	199	26%
Indaga adecuadamente	139	44%
Analiza y Brinda la alternativa/solución más adecuada al problema del cliente	110	58%
Se posiciona /firmeza / Intima en 48hs	110	72%
Transmite urgencia	108	86%
Manejo de la comunicación	58	93%
Estrategia de Recupero y Negociación	26	97%
Compromiso con el cliente	15	99%
Profesionalismo	11	100%

**Tabla 22:** Cuadro de Pareto, B.G. Agosto 2016

**ANEXO X.** Cuadro de Variables para el Armado del Diagrama de Pareto- Banco Itaú, Periodo Junio, Julio y Agosto 2016.

Ítem	Desvío	Acumulado
Negociación	27	20%
Solicitud de tel. y e-mail / Carga de datos	21	35%
Reconfirmación de acuerdo	18	48%
Manejo del Tiempo	16	59%
Trato al Cliente	15	70%
Información	15	81%
Presentación	13	91%
Indagación	5	94%
Proceso de Gestión	4	97%
Escucha Activa	4	100%
Saludo Final	0	100%

**Tabla 23:** Cuadro de Pareto, B.I. Junio 2016

Ítem	Desvío	Acumulado
Reconfirmación de acuerdo	34	19%
Solicitud de tel. y e-mail / Carga de datos	33	37%
Negociación	29	53%
Manejo del Tiempo	21	65%
Información	19	76%
Presentación	13	83%
Trato al Cliente	12	89%
Indagación	10	95%
Proceso de Gestión	5	98%
Escucha Activa	4	100%
Saludo Final	0	100%

**Tabla 24:** Cuadro de Pareto, B.I. Julio 2016

Ítem	Desvío	Acumulado
Solicitud de tel. y e-mail / Carga de datos	24	16%
Reconfirmación de acuerdo	22	31%
Negociación	20	45%
Trato al Cliente	20	58%
Información	18	70%
Manejo del Tiempo	16	81%
Presentación	12	89%
Indagación	6	93%
Escucha Activa	5	97%
Proceso de Gestión	4	99%
Saludo Final	1	100%

**Tabla 25:** Cuadro de Pareto, B.I. Agosto 2016