



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Proyecto Previo a La Obtención del Título de
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Implementación de un Departamento de Monitoreo y Eficiencia
para mejorar los niveles de cobro del Call Center de
Cobranzas en la compañía
Dusselcom S.A.

Autores: Romero Caicedo Boris Santiago

Ortiz Toral Janeth Margarita

Asesor Pedagógico: MSc. Giovana Minchala

Asesor Técnico: Ing. Tyron Guerrero

Guayaquil, Marzo del 2011

DEDICATORIA

A Dios, por ser nuestro creador, amparo y fortaleza, cuando más lo necesitamos, y por hacer palpable su amor a través de cada uno de los que nos rodeó.

A mis padres, esposo y profesores porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Janeth Margarita Ortiz Toral

DEDICATORIA

A Dios Todo poderoso quien con su luz hizo posible este proyecto.

A mis Padres, Esposa, Hijos y profesores los cuales me han apoyado incondicionalmente en toda esta etapa a concluir con gran apremio y dicha.

A todas esas personas que se cruzaron en mi camino dándome ejemplos de trabajo y esfuerzo en la lucha diaria del bienestar común sabiendo que lo importante es servir a quienes más lo necesitan.

Dios nos fortalece en el cansancio y nos da fuerza en la debilidad. Los que en el confían renovaran sus fuerzas y volaran como el águila.

Boris Santiago Romero Caicedo.

AGRADECIMIENTO

Antes que a todos quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

Debo agradecer de manera especial y sincera al Asesor MSc. Giovana Minchala, por aceptarme para realizar este proyecto bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas han sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de este proyecto, sino también en mi formación como tecnóloga contable. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación. Le agradezco también el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de este proyecto. Muchas gracias Asesor y espero que siga cosechando éxitos tanto en personal como en lo profesional.

Boris Santiago Romero Caicedo

Janeth Margarita Ortiz Toral

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
Carátula.....	i
Certificación asesor.....	ii
Declaración de Autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Indice General.....	vi
Indice de Gráficos.....	x
Indice de Cuadros.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1

Capítulo I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.....	2
Situación conflicto.....	4
Causas del problema y consecuencias.....	6
Delimitación del Problema.....	8
Formulación del Problema.....	8
Variables de Investigación.....	8
Evaluación del problema.....	9
Objetivos.....	10
Objetivos generales.....	10
Objetivos específicos.....	10
Justificación e Importancia.....	11

Capítulo II

MARCO TEÒRICO

Antecedentes del estudio.....	13
Fundamentación Filosófica.....	13
Fundamentación Teórica.....	15
Fundamentación Legal.....	21
Preguntas de investigación.....	33
Variables de la investigación.....	35
Definiciones y conceptos.....	36

Capítulo III

METODOLOGÍA

Metodología (concepto).....	42
Métodos (concepto).....	44
Principales Métodos de Investigación:.....	46
Modalidad de la Investigación.....	50
Bibliográfica.....	50
Documental.....	51
De campo.....	52
Por el enfoque: Investigación – Acción – Participativa - Científica	
Tipos de Investigación.....	53
Descriptiva.....	54
Experimental.....	55
Explicativa.....	55
Evaluativa.....	56
Otros tipos (histórica, demostrativa, experimental)	
Población y Muestra.....	57
Población.....	57
Muestra.....	58

Operacionalización de variables.....	60
Técnicas é instrumentos de la Investigación.....	60
Procesamiento de la Investigación.....	65
Recolección de la información.....	66
Procesamiento y análisis.....	66

Capítulo IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Resultados.....	68
Aplicación de los Instrumentos: Ficha – Guía – Cuestionario.....	68
Cuadros y gráficos.....	68
Preguntas de Investigación.....	82
Conclusiones y Recomendaciones.....	87
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	87

Capítulo V

LA PROPUESTA

Justificación.....	88
Fundamentación.....	89
Objetivo General.....	90
Objetivo Específico.....	90
Importancia.....	91
Ubicación.....	92
Factibilidad.....	93
Plan de Ejecución.....	95
Descripción de la propuesta.....	96
Cronograma de actividades.....	97

Impacto.....	98
Evaluación.....	98
Bibliografía.....	100
Anexos.....	101
Anexo No. 1: Formato de la Encuesta	
Anexo No. 2: Entrevista realizada a Experto	
Anexo No. 3: Carta de autorización	
Anexo No. 4: Certificado de la gramatóloga	
Anexo No. 5: Estrategias y tácticas del departamento de monitoreo	
Anexo No. 6: Cuadro para evaluar al personal	
Anexo No. 7: Indicadores cartera	
Anexo No. 8: Indicadores por rango mora	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenidos:	Páginas:
Gráfico No. 1:	
Gestión realizada por el área de monitoreo.....	68
Gráfico No. 2:	
Implementación de un departamento de monitoreo.....	69
Gráfico No. 3:	
Evaluaciones de auditoría y coaching.....	70
Gráfico No. 4:	
Auditoría de gestión.....	71
Gráfico No. 5:	
Gestión enfocada en la parte cualitativa.....	72
Gráfico No. 6:	
Coaching paralelo.....	73
Gráfico No. 7:	
Retroalimentación.....	74
Gráfico No. 8:	
Información de manuales.....	75
Gráfico No. 9:	
Rediseño de Manuales.....	76
Gráfico No. 10:	
Frecuencia de auditoría de gestión.....	77
Gráfico No. 11:	
Script de cobranzas.....	78
Gráfico No. 12:	
Término de llamadas.....	79
Gráfico No. 13:	
Estrategias que implementa el Supervisor.....	80
Gráfico No. 14:	
Niveles de cobro.....	81

ÍNDICE DE CUADROS

Contenidos:	Páginas:
Cuadro No. 1:	
Población.....	58
Cuadro No. 2:	
Operacionalización de las variables.....	60
Cuadro No. 3:	
Plan de ejecución.....	95
Cuadro No. 4:	
Cronograma de actividades.....	97



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESA

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnólogo en Administración de Empresas.

Tema

“Implementación de un departamento de Monitoreo y Eficiencia para mejorar los niveles de cobro del Call Center de Cobranzas en la compañía Dusselcom ”

Autores: Romero Caicedo Boris Santiago

Ortiz Toral Janeth Margarita

Asesor Pedagógico: Msc. Giovana Minchala

Asesor Técnico: Ing. Tyron Guerrero

Guayaquil, Marzo 2011

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo: implementar un departamento de Monitoreo y Eficiencia para mejorar los niveles de cobro del Call Center de Cobranzas en la compañía Dusselcom , con la finalidad de controlar, monitorar, evaluar, y capacitar al personal desarrollando habilidades en el gestor de cobranzas telefónicas dando como resultado profesionalizar la cobranza, optimizar los niveles de cobro. Rediseñaremos manuales de procedimientos que se utilizan para la gestión de cobro de forma clara y sencilla para estandarizar la comunicación interna. El departamento evaluará las habilidades y cualidades para poder realizar la gestión de cobro a cada uno de los ejecutivos que laboran dentro de la compañía y su trabajo diario en conjunto con los supervisores encargados luego se consultará con jefatura para poder designar a cada ejecutivo el tramo de mora que mejor pueda desarrollar sus habilidades. El proyecto traerá como beneficios que cada uno de los ejecutivos se encuentren preparados y capacitados para cualquier tipo de tramo de mora en caso de la compañía requiera designar. A su vez la compañía tendrá mejores índices de recupero ya que se retroalimentará y se detectará a tiempo cualquier falencia grave como maltrato al cliente o malas negociaciones que pueden producir pérdidas para la compañía. El objetivo principal del aplicativo de Gestión de Cobranza es administrar los flujos de procesos e información de los créditos otorgados a los clientes desde el momento en que ingresan al proceso de cobro. La solución provee los elementos necesarios para cubrir las necesidades de cobranzas de cualquier empresa o entidad financiera, integrando a la tecnología con la parte funcional a través de normas y procedimientos estándares, utilizando para esto las mejores prácticas del mercado. Nuestro proyecto se basa en el lema “Cobranzas con Dignidad”, es decir que los agentes de recaudación, traten a los clientes como ellos mismos quisieran ser tratados. “Cobranzas con Dignidad”.

COBRANZAS

MONITOREO

CALL CENTER

SERVICIO



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
BOLIVARIANO DE TECNOLOGÍA**

TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESA

Proyecto previo a la obtención del título de: Tecnólogo en Administración de Empresas.

Tema

“Implementación de un departamento de Monitoreo y Eficiencia para mejorar los niveles de cobro del Call Center de Cobranzas en la compañía Dusselcom ”

Autores: Romero Caicedo Boris Santiago
Ortiz Toral Janeth Margarita

Asesor Pedagógico: Msc. Giovana Minchala

Asesor Técnico: Ing. Tyron Guerrero

Guayaquil, Marzo 2011

ABSTRACT

This research aims to: implement a Monitoring and Efficiency Department to improve collection levels of the Call Center Collections Dusselcom in the company, in order to control, monitor, evaluate, and train staff in skills development manager telephone collections resulting professionalize the collection, optimizing the levels of collection. Redesigned manual procedures used for collection management in a clear and easy to standardize internal communication. The department will assess the skills and qualities to perform collection management at each of the executives who work within the company and daily work in conjunction with supervisors who then headed to consult with each executive designate the stretch of arrears can best develop their skills. The project will bring as benefits to each of the executives are prepared and trained for any length of delay if the company requires appointed. In turn, the company will have better recovery rates and to provide feedback and detect in time any serious shortcoming as abuse or bad customer negotiations that can lead to losses for the company. The main objective of the Collection Management application is to manage the processes and information flows of loans to customers from the moment they step on the collection process. The solution provides the necessary elements to meet the needs of collections of any company or financial institution, integrating technology with the functional part through rules and standard procedures, using for this the best market practices. Our project is based on the theme "Collections with Dignity", ie the collection agents, to treat customers as they themselves want to be treated. "Collections with Dignity."

Collections

Monitoring

Call Center

Service

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación se basa en la implementación de un departamento de monitoreo y eficiencia en el Call Center de Cobranzas en la Compañía Dusselcom S.A. para mejorar la recuperación de la cartera vencida.

La carencia del mismo lleva a que no haya control ni seguimiento de los objetivos, siendo el mismo de mucha importancia en al área administrativa, operacional, financiera, para que a su vez se tenga un informe completo y apegado a la realidad de las gestiones y procesos en cada una de estas áreas.

Se identificará las falencias de los procesos de cobro desde la llamada y la negociación, hasta el pago y luego de haber regularizado un post pago para verificación telefónica de que los valores sean correctos con lo pactado por el ejecutivo.

Es relevante que los estándares de gestión se optimicen y se filtren a través del departamento de monitoreo, fijaremos los procesos y procedimientos, políticas y objetivos claros a corto y mediano plazo a su vez tendrá la retroalimentación informativa, instructiva y correctiva.

Plantaremos soluciones a diferentes problemáticas encontradas dentro del proceso de investigación de este proyecto con la finalidad de optimizar todo el talento humano que labora para esta empresa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema en un contexto

El siguiente proyecto de investigación se centrará en la implementación de un Departamento de Monitoreo y Eficiencia en la Compañía Dusselcom S.A. ubicada en la Cda. Urdesa Central Víctor Emilio Estrada 813 y Guayacanes.

Dusselcom.S.A da comienzo a sus actividades de servicios financieros en el mes de Septiembre de 2009 y conformada por profesionales de amplia experiencia en la industria de la Banca y Retail. Teniendo como objetivo en la sociedad de ofrecer los servicios de crédito y cobranzas en el Ecuador.

Dentro de la empresa laboran aproximadamente 70 personas en el call center y 7 supervisores. En la actualidad dedicadas a la recuperación de cartera vencida en los distintos tramos o madurez de distribuido en preventiva de llamada , tramo de 1-15 días mora ,16-45 días mora, 46-90 días mora y 91 a180 días en adelante que parte de esta última es gestionada por empresas externas esta cantidad de empleados demanda a que haya un control y monitoreo en la gestión de cobro realizada por cada uno de los ejecutivos para evitar maltratos a los clientes por la presión ejercida en el momento de cumplir con una meta establecida.

Los bajos índices de recaudación por parte de los ejecutivos en el call center de cobranza afecta directamente a la rentabilidad de la empresa y al flujo disponible que la empresa debe poseer para cubrir los gastos administrativos.

Uno de los problemas que surge al no recuperar la cartera a tiempo es la provisión o pago de dinero a la Superintendencia de bancos por la institución financiera que realizamos la cobranza actual esta debe cancelar como parte de garantía por la madurez de mora del cliente , esta provisión es alta en el momento que el cliente pasa de tramo y representa un gran desembolso para la entidad financiera la cual nosotros prestamos servicios y con esto demostramos que no estamos alcanzando los objetivos que nos plantea dicha institución y fiar sus clientes hacia nosotros.

El no cumplimiento de los estándares de gestión como la contactabilidad, generación de compromiso de pago y la eficiencia del mismo causa que no se tenga de forma clara y precisa la situación de la cartera, para a su vez tener un indicador que nos ayude a depurar o continuar con la gestión de cobranza de la misma.

Por el lado de la gestión del Call Center, la dificultad es alinear todos sus procesos desde la selección de los agentes, su capacitación, hasta la supervisión y control, de manera que todos ellos apunten a cumplir los requerimientos de la empresa.

El no entregar un feedback permanente y continuo a los Agentes tanto de

Sus falencias como de sus fortalezas, de manera de corregir oportunamente los errores y sistematizar las prácticas exitosas.

Situación del Conflicto

La empresa Dusselcom.S.A inicia sus actividades de servicios financieros en la Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil en la Av. Víctor Emilio Estrada 813 y Guayacanes.

Dusselcom S.A. se constituyó el mes de Septiembre de 2009 dedicándose a prestar servicios financieros entre los cuales está la recuperación de cartera vencida de diferentes clientes externos de índole comercial y financiero.

Dotado de un call center donde se realiza la gestión de cobranza a la cartera vencida en los diferentes tramos o madurez de mora, coordinada por un jefe de producción, jefe de cobranzas, supervisores y ejecutivos telefónicos. Y a la vez con una implementación de un sistema de control por parte del departamento de monitoreo y eficiencia.

La situación del conflicto nace en el bajo rendimiento de los estándares de gestión y los indicadores de gestión ya que el no haber control ni seguimiento para estos indicadores los niveles de cobro disminuyen. Por ello es importante tener claro el panorama que sin estos dos indicadores no se cumplen en su totalidad según los objetivos de cada tramo de cartera no va haber la suficiente rentabilidad de la empresa para poder cubrir el pago de comisiones y bonos adicionales.

Los estándares de gestión que son las llamadas telefónicas las cuales no se están controlando conlleva a no tener la gran cantidad de contactos, para poder a su vez realizar el compromiso de pago con el cliente y que este se efectivice con el pago ya sea en ventanilla o a través de un domiciliario encargado.

La falta de evaluación de desempeño para detectar las necesidades de adiestramiento y capacitación para mejorar la calidad intelectual, habilidades y actitudes de los empleados, con la finalidad de satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras en la empresa. Algunas de las causas que pueden dar origen a la decisión y luego a la realización del adiestramiento o capacitación son:

- Ignorancia por falta total o parcial de conocimientos.
- Obsolescencia: que los conocimientos están desactualizados.
- Por traslado o ascensos: un cambio dentro de la estructura jerárquica.
- Frente a cambios tecnológicos: por la necesidad de utilizar nuevos programas o nuevas tecnologías.

La principal problemática que atravesaría la empresa si no se recupera la cartera vencida, es la falta de liquidez, genera déficit de capital, impide el crecimiento de la empresa. La relación entre cartera vencida y falta de liquidez se hace evidente cuando el ciclo de operación de la empresa no se lleva a cabo en los términos calculados o esperados debido a la falta de entrada de efectivo por concepto de cobranza de cuentas pendientes.

En este sentido, la situación financiera de corto plazo se ve afectada debido a la falta de liquidez y a la premura de adquirir préstamos de corto plazo que le permitan mantenerse en operación.

Causas del problema – Consecuencias

Las falencias detectadas en el área de call center se centran en el Proceso de cobro, dando lugar al bajo porcentaje de recupero según lo expuesto por las metas establecidas en la empresa.

La gestión realizada por los ejecutivos de Cobranzas no se concreta el compromiso de pago en el cliente por falta de negociación y conocimiento del tema, el desinterés o incapacidad para lograr dicho objetivo.

Los sesgos y muletillas que comúnmente se ve dentro de la gestión de cobranza hacen que el cliente perciba inseguridad y falta de conocimiento del ejecutivo y por ello el no pago de la deuda por parte del cliente en mora.

Se debe utilizar un lenguaje sencillo y claro en el momento de la negociación que el cliente sienta la firmeza por parte del ejecutivo de cobranzas. El ejecutivo de cobranza debe mostrarse como un mediador entre a la deuda del cliente y empresa para la cual labora. Ser asesor y negociador de una solución efectiva de la deuda.

La contactabilidad es baja vs la comisión percibida ya que se encuentra

con la problemática que los ejecutivos no llegan a sus metas establecidas y dentro de las evaluaciones mensuales como incentivo se les otorga un bono adicional. Esta evaluación debe ser independiente dentro de enmarcar al ejecutivo como buen o mal negociador ya que se toma parámetros y variables distintas al de recupero en efectivo.

Dentro del call center no hay un manual donde se estandarice los términos a utilizar para la negociación y plantillas para el ingreso de gestión o comentario en el sistema utilizado internamente, este mejoraría la comunicación interna y evitaría los errores o falsa interpretaciones de la negociación.

La evaluación realizada para medir la eficiencia del ejecutivo de cobranza deberá llevar una retroalimentación oportuna para que este sustentada de que hubo la parte informativa antes de la correctiva. Al no realizarse dicho proceso corremos el riesgo que el ejecutivo muestra indiferencia ante la evaluación la cual es para retroalimentar y fortalecer la gestión.

El control y seguimiento sobre los planes de acción tomados por el área de monitoreo debe tener un periodo corto para evaluar y monitorear el rendimiento del ejecutivo, de esta manera sabremos en cuanto hemos causado efecto positivo en el desarrollo profesional del ejecutivo.

Al persistir la falta de control en los procedimientos y procesos que se ejecutan dentro del call center de cobranzas nos dará como resultado el maltrato al cliente, el bajo recupero dentro de la empresa, el no pago de comisiones o la disminución de ellos. La cartera vencida otorgada por la empresa externa para poder realizar la cobranza será quitada

parcialmente por no cumplir con los objetivos de nuestros clientes externos que desean que su cartera sea bien tratada y cobrada.

Delimitación del Problema

Campo: Administrativo-Financiero-Operativo

Área: Cobranzas

Aspectos: Monitoreo y Control

Tema: Implementación de un departamento de monitoreo y eficiencia para mejorar los niveles de cobro el call center de cobranzas en la compañía Dusselcom S.A.

Formulación del Problema

¿Qué incidencia tiene la implementación de un departamento de monitoreo y eficiencia para mejorar los niveles de cobro en el Call Center de cobranza en la compañía Dusselcom.SA en la ciudad de Guayaquil a partir de enero del 2011?

Variables

Independiente: Monitoreo y Eficiencia

Dependiente: Niveles de cobro

Evaluación del Problema

Nuestro proyecto presenta seis aspectos de estudio que permiten evaluar nuestro trabajo de la siguiente manera:

Delimitado.- Fijar con precisión los límites de algo.

Es delimitado ya que se centrará en el Call Center de cobranza de la compañía Dusselcom.S.A. Contará con parámetros y guías para poder desarrollar la gestión de cobro.

Claro.- Con mucha luz; nítido, preciso, fácil de entender.

Es transparente en la elaboración de un departamento de monitoreo y eficiencia para controlar las gestiones y procedimientos de cobro dentro de la compañía.

Evidente.- Adj. Cierto claro patente; sin la menor duda.

El tema es evidente ya que por la falta de monitoreo y control la recuperación de cartera en mora es decreciente. Los estándares de gestión no son cumplidos.

Concreto.- Elemento de su clase o especie hace mención a algo sólido.

Las recomendaciones de este proyecto es lograr la eficacia y la eficiencia en realizar la gestión de cobranza y aplicar procedimientos, políticas para la optimización del talento humano y tecnológico compañía Dusselcom S.A.

Relevante.- Adj. Importante, significativo

Es de importancia para obtener informes fiables a tiempo como un elemento de soporte y efectivo para la toma de decisiones de la gerencia. Así como un manual de procedimientos que sustente y sirvan como un documento de consulta a la aplicación de procedimientos políticas y de control interno. A través de este departamento guiaremos a la mejor toma de decisiones en la asignación mensual de cartera.

Factible.- Adj. Que se puede hacer.

Es factible por que se analizaron la problemática dentro de la compañía y urge la necesidad de implementar un departamento que detecte y retroalimente a tiempo las falencias encontradas en la gestión de cobro.

OBJETIVOS

Objetivos generales:

- Implementar un departamento de monitoreo y eficiencia que detecte, controle, evalúe y retroalimente la falencias encontradas dentro de la gestión de cobro en la compañía Dusselcom S.A.
- Rediseñar manuales de procedimientos que se utilizan para la gestión de cobro de forma clara y sencilla para estandarizar la comunicación interna

Objetivos específicos:

- Definir estrategias que sirvan como herramientas para mejorar el control y monitoreo en el Call Center de cobranzas.

- Organizar los parámetros que se utilizan en los diferentes tramos o madurez de mora.
- Desarrollar habilidades en el ejecutivo para la gestión de cobranza en el call center utilizando técnicas y tácticas de negociación efectiva.
- Evaluar y retroalimentar de forma oportuna las falencias detectadas en la gestión de cobro.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El proyecto ayudará a la compañía Dusselcom S.A. a tener un mejor control y monitoreo en el departamento de cobranza ya que los últimos meses ha tenido una baja rentabilidad por el bajo índice de recuperación de la cartera en mora otorgada por los clientes.

Existen reglamentos y procedimientos emitidos por la gerencia anterior que aún no están claros ni definidos en el call center de cobranzas, esto produce a que haya falsas y malas interpretaciones por los ejecutivos y supervisores.

Por la carencia de un departamento que muestre total independencia entre los procedimientos realizados para la gestión de cobro en el call center, también vemos la no concordancia entre las evaluaciones realizadas por los supervisores encargados vs recupero del ejecutivo

telefónico, la cual entra en discusión ya que no es paralelo. Emitiendo muchas veces un reporte no apegado a la realidad que muestra el ejecutivo, llenándose de sentimentalismo y no comprometerse en su penalización actuando de manera no profesional al momento de una evaluación.

Es importante definir conceptos para evitar esta mala interpretación entre dos puntos muy diferente que es la evaluación al ejecutivo por su cualidad y habilidad para realizar su trabajo lo cual le da profesionalismo y enfoque a la gestión realizada, para evitar términos no adecuados. La pérdida de recupero por falta de inducción sobre negociación efectiva dentro del call center de cobranza es evidente ya que se asigna al ejecutivo cartera en mora que no va con la cualidad ni habilidad para poder recuperar dicho capital vencido.

El departamento evaluará las habilidades y cualidades para poder realizar la gestión de cobro a cada uno de los ejecutivos que laboran dentro de la compañía y su trabajo diario en conjunto con los supervisores encargados luego se consultará con jefatura para poder designar a cada ejecutivo el tramo de mora que mejor pueda desarrollar sus habilidades.

El proyecto traerá como beneficios que cada uno de los ejecutivos se encuentren preparados y capacitados para cualquier tipo de tramo de mora en caso de la compañía requiera designar. A su vez la compañía tendrá mejores índices de recupero ya que se retroalimentará y se detectará a tiempo cualquier falencia grave como maltrato al cliente o malas negociaciones que pueden producir pérdidas para la compañía.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En honor a la verdad el presente trabajo de investigación no consta en los proyectos de Investigación realizados dentro del Tecnológico Bolivariano de Tecnología, lo cual nos acredita para que este sea viable y sustentable.

Fundamentación Filosófica

Nuestro proyecto se basará parte ello en la corriente filosófica del pragmatismo, hablaremos dentro de la tesis sobre esta corriente filosófica basada en la práctica teórica.

El pragmatismo es una escuela filosófica nacida en los Estados Unidos a finales del siglo XIX por Charles Sanders Peirce y William James. Se caracteriza por la insistencia en las consecuencias como manera de caracterizar la verdad o significado de las cosas. El pragmatismo se opone a la visión de que los conceptos humanos y el intelecto representan el significado real de las cosas, y por lo tanto se contraponen a las escuelas filosóficas del formalismo y el racionalismo. También el pragmatismo sostiene que sólo en el debate entre organismos dotados de inteligencia y con el ambiente que los rodea es donde las teorías y datos adquieren su significado. Rechaza la existencia de verdades

absolutas, o lo que es lo mismo, significados invariables; las ideas son provisionales y están sujetas al cambio a la luz de la investigación futura. Es importante analizar la fundamentación filosófica del proyecto de la implementación del departamento de monitoreo y eficiencia de cobranza.

Existe un ejemplo de prácticas apropiadas de cobro que sintetiza uno de los seis principios; que propone Las Normas Generales de Auditoría Interna Gubernamental -The Smart Campaign (TSC), una campaña global de protección al cliente financiero impulsada por líderes de las microfinanzas de todo el mundo, tales como:

- 1) Evitar el sobreendeudamiento.
- 2) Precios transparentes y responsables.
- 3) Prácticas apropiadas de cobro.
- 4) Comportamiento ético del personal.
- 5) Mecanismos para recibir y resolver quejas.
- 6) Privacidad de los datos de los clientes.

El proyecto de monitoreo y cobranza se basa en el lema “Cobranzas con Dignidad”, por eso la implementación de un departamento de monitoreo y eficiencia, que base la propuesta filosófica en que los agentes de recaudación, traten a los clientes como ellos mismos quisieran ser tratados. “Cobranzas con Dignidad” quita el énfasis en el cobro para centrarse en ofrecer soluciones de pago a medida, basadas en las posibilidades puntuales de cada uno de esos clientes.

El monitoreo y control de esta práctica antigua también hace referencia como auditar los valores ingresados o egresado de ello nace la palabra auditar y controlar verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

Fundamentación Teórica

La cobranza es el sistema administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimiento. Para que el departamento de cobranzas pueda llevar a cabo su función, necesita tener facultades que le permitan presionar al cliente en forma adecuada y lograr la recuperación del crédito pendiente, siendo su objetivo principal cobrar oportunamente.

Beneficios que genera una gestión de cobranzas:

- Incremento significativo del número de contactos efectivos logrados por el Centro de Llamadas
- Eliminación del 97% de las barreras de marcado en las llamadas (tono de ocupado, no contestan, grabaciones de la central telefónica, máquinas de fax, módem, etc.).
- Aumento en el número de promesas de pago al contar con las estrategias de cobranza adecuada y el equipamiento especializado.
- Mayor recuperación de cobranza.

- Optimización del tiempo de los agentes.
- Aumento en la productividad del Centro de Llamadas.
- Alta disponibilidad de la aplicación por contar con una plataforma robusta.
- Ofrecer un mejor servicio a clientes al contar con herramientas adecuadas.
- Contar con herramientas que permitan administrar (monitoreo y estadísticas) de manera efectiva el Centro de Llamadas.
- Capacidad de realizar campañas de marcado de salida automáticamente cuando baja el flujo de llamadas de entrada.

El objetivo principal del aplicativo de Gestión de Cobranza es administrar los flujos de procesos e información de los créditos otorgados a los clientes desde el momento en que ingresan al proceso de cobro. La solución provee los elementos necesarios para cubrir las necesidades de cobranzas de cualquier empresa o entidad financiera, integrando a la tecnología con la parte funcional a través de normas y procedimientos estándares, utilizando para esto las mejores prácticas del mercado.

Adicionalmente la solución incluye módulos de gestión, que le permitirán a la empresa saber en forma inmediata el grado de avance y efectividad en las cobranzas.

El Call Center es una unidad o departamento en una empresa (o en una empresa especializada) que se dedica al cumplimiento de las funciones

de comunicación interna y externa en una empresa. Las relaciones que pueden establecerse como un medio de comunicación en las empresas es entre departamentos en la empresa, relación con usuario y cliente y funciones de marketing.

Un call center, se crea con la finalidad de aportar un canal de comunicación interna y externa dentro de la organización. Este canal innovador puede presentar múltiples variantes: chat, mail, voz, unidad rodante, por ejemplo.

La información que llega a la organización a través del Call Center es reutilizada para beneficio propio y de sus clientes; así como brindar oportunidades de mejora a la organización y sus miembros.

A continuación plantearemos algunas preguntas básicas para el génesis de un Call Center. La adecuación se puede ajustar de acuerdo al requerimiento.

Personalmente, desde el punto de vista de la comunicación organizacional he convenido tomar cuatro ámbitos:

1- Ámbito General (unidad de comunicación dentro de la organización).

-¿Que busca la organización para sus clientes internos y externos?

-¿Cuál es su grado de acción?

-¿Qué unidades sirven como apoyo?

2- Ámbito del Recurso Humano

- Definir las cualidades y aptitudes de los asesores.
- Definir el plan de trabajo y desarrollo del personal (habilidades dentro del servicio).
- Políticas de asensos, compensaciones y beneficios.

3- Ámbito de la Comunicación.

- Diseño de mensajes.
- Diseño de esquemas de comunicación.
- Pautas de atención.
- Sistemas de información.

4- Ámbito Tecnológico.

- Plataforma tecnológica (IVR, Web CTI, centrales multicontacto, voz, mail, chat).
- Sistema de Handfree
- Sistema de telefonía
- Sistema de grabación de llamadas
- Sistema de supervisión de contact center

Dentro del Proyecto fundamentaremos ciertos puntos importantes a tratar durante el proceso de la investigación que serán de relevancia para

comprender mejor cual es el objetivo del mismo. La planificación dentro de un empresa es la columna vertebral para poder llevar a cabo el Departamento o área de Monitoreo y eficiencia, ya que si no se planificado y trazados los objetivos claros no podemos comenzar con el proceso de implementación.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

El monitoreo consiste en control de las procesos y procedimientos que se realizara para optimizar los recursos dentro de la empresa para que a su vez se tenga un resultado claro y preciso de cuáles son las falencias que afectan a los niveles de Cobro .

Henry Farol dice:

“El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.”

Medir de forma cuantitativa y cualitativa los resultados citemos una definición,

Robert B. Buchele dice:

“El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.”

El proceso en la gestión de cobro debe ser guiado en base a normas ya establecidas por la compañía para evitar cualquier tipo de especulación o mal interpretación del mismo, o a conveniencia personal y no alinearse adherencia a los objetivos antes planteados.

George R. Terry dice:

“El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.”

La auditoría de los registros en el sistema utilizados para comunicación interna de la Institución debe ser clara, entendible y precisa para que cada uno de los miembros podamos hablar en los mismos términos.

En forma sencilla y clara, escribe Holmes:

"... la auditoria es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos."

Los indicadores de gestión, es importante su revisión continua, de ser monitoreados para que nos lleve al objetivo planteado por la Empresa,

siendo relevante que se cumplan este mejorará directa o indirectamente los niveles de Cobro.

La gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.

Según Buró k. Scanlan describe al control como:

“El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos”

Dentro del control es importante saber que este nos ayudará a contemplar con claridad cuales son las falencias y fortalezas que podemos mejorar por ello llevar este tipo de control optimizará los recursos tanto humanos como tecnológicos.

Chiavenato dice:

“El control es una función administrativa y es la fase del proceso que mide, evalúa el desempeño y toma las acciones cuando se necesita, de este modo el control es un esencial regulador.”

Fundamentación Legal

LEY 19955 Art. único N° 23 a) D.O. 14.07.2004

LEY 19955 Art. único N° 23 b) D.O. 14.07.2004 NOTA

Párrafo 3°

Del crédito al consumidor

Artículo 37.- En toda operación de consumo en que se conceda crédito directo al consumidor, el proveedor deberá poner a disposición de éste la siguiente información:

a) El precio al contado del bien o servicio de que se trate, el que deberá expresarse en tamaño igual o mayor que la información acerca del monto de las cuotas a que se refiere la letra d);

b) La tasa de interés que se aplique sobre los saldos de precios correspondientes, la que deberá quedar registrada en la boleta o en el comprobante de cada transacción;

LEY 19955 Art. único N° 23 c y d) D.O. 14.07.2004

c) El monto de los siguientes importes, distintos a la tasa de interés:

1. Impuestos correspondientes a la respectiva operación de crédito.
2. Gastos notariales.
3. Gastos inherentes a los bienes recibidos en garantía.
4. Seguros expresamente aceptados por el consumidor.
5. Cualquier otro importe permitido por ley;

d) Las alternativas de monto y número de pagos a efectuar y su periodicidad;

e) El monto total a pagar por el consumidor en cada alternativa de crédito, correspondiendo dicho monto a la suma de cuotas a pagar, y

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

Gastos de cobranza extrajudicial

No podrá cobrarse, por concepto de gastos de cobranza extrajudicial, cantidades que excedan de los porcentajes que a continuación se indican, aplicados sobre el capital adeudado o la cuota vencida, según el caso, y conforme a la siguiente escala progresiva: en obligaciones de hasta 10 unidades de fomento, 9%; por la parte que exceda de 10 y hasta 50 unidades de fomento, 6%, y por la parte que exceda de 50 unidades de fomento, 3%. Los porcentajes indicados se aplicarán una vez transcurridos los primeros quince días de atraso.

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

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

Las actuaciones de cobranza extrajudicial no podrán considerar el envío al consumidor de documentos que aparenten ser escritos judiciales; comunicaciones a terceros ajenos a la obligación en las que se dé cuenta

de la morosidad; visitas o llamados telefónicos a la morada del deudor durante días y horas que no sean los que declara hábiles el artículo 59 del Código de Procedimiento Civil, y, en general, conductas que afecten la privacidad del hogar, la convivencia normal de sus miembros ni la situación laboral del deudor.

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

Artículo 38.- Los intereses se aplicarán solamente sobre los saldos insolutos del crédito concedido y los pagos no podrán ser exigidos por adelantado, salvo acuerdo en contrario.

Artículo 39.- Cometerán infracción a la presente ley, los proveedores que cobren intereses por sobre el interés máximo convencional a que se refiere el artículo 6º de la ley N° 18.010, sin perjuicio de la sanción civil que se contempla en el artículo 8º de la misma ley.

LEY 19659 Art. 1º N° 3 D.O. 27.12.1999

Artículo 39 A.- Asimismo, constituyen infracciones a esta ley la exigencia de gastos de cobranza superiores a los establecidos en el inciso segundo del artículo 37, o distintos o superiores a los que resulten de la aplicación del sistema de cálculo que hubiere sido informado previamente al consumidor de acuerdo a la letra e) del mismo artículo; la aplicación de modalidades o procedimientos de cobranza extrajudicial prohibidos por el inciso quinto del artículo 37, diferentes de los que se dieron a conocer en virtud del inciso tercero del mismo artículo o, en su caso, distintos de los

que estén vigentes como consecuencia de los cambios que se hayan introducido conforme al inciso cuarto del referido artículo 37, y la vulneración de lo dispuesto en el artículo 38.

LEY 19659 Art. 1º N° 3 D.O. 27.12.1999

Si se cobra extrajudicialmente

Artículo 39 B.- Si se cobra extrajudicialmente créditos impagos del proveedor, el consumidor siempre podrá pagar directamente a éste el total de la deuda vencida o de las cuotas impagas, incluidos los gastos de Cobranza que procedieren, aunque el proveedor haya conferido diputación para cobrar y recibir el pago, o ambos hayan designado una persona para estos efectos. Lo anterior no obsta a que las partes convengan en que el proveedor reciba por partes lo que se le deba

En esos casos, por la recepción del pago terminará el mandato que hubiere conferido el proveedor, quien deberá dar aviso inmediato al mandatario para que se abstenga de proseguir en el cobro, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que establece el artículo 2158 del Código Civil.

Lo dispuesto en este artículo, en el artículo 37, letra e) e incisos segundo, tercero, cuarto y quinto, y en el artículo 39 A será aplicable, asimismo, a las operaciones de crédito de dinero en que intervengan las entidades fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, sin perjuicio de las atribuciones de este organismo fiscalizador.

LEY 19761 Art. Único D.O. 08.11.2001

Artículo 39-C.- No obstante lo señalado en el epígrafe del presente párrafo 3º, se aplicará lo dispuesto en el inciso quinto del artículo 37 a todas las operaciones de consumo regidas por esta ley, aun cuando no involucren el otorgamiento de un crédito al consumidor.

PROCESO DE AUDITORIA

1. **PROCESO DE BARRIDO.-**
 - REVISAR HISTORICO DE GESTIONES.
 - SELECCIONAR Y MARCAR TELEFONO DE MEJOR CONTACTO POR JERARQUIA. (CP, CR, RE, LP, FD, MT....)
 - PARA MEJORAR GESTION EN CASO DE OBTENER UN NO CONTACTO EN LA PRIMERA SELECCIÓN SE DA LA OPCION DE MARCAR AL 2DO MEJOR CONTACTO.

2. SEGUIMIENTOS A LOS CP, RE, CR INCUMPLIDOS DE MANERA DARIA, DANDO LA INTENSIDAD NECESARIA SIEMPRE REVISANDO HISTORICO DE GESTIONES Y LOS HORARIOS ESTABLECIDOS.

3. SEGUIMIENTO A LA PALETA AB ES DECIR QUE EN GESTION DEBE CONSTAR SEGUIMIENTO DEL SALDO PENDIENTE DEPENDIENDO EL ENFOQUE. PM O VALOR PACTADO

4. SEGUIMIENTO A LA PALETA DD EN LA FECHA ACORDADA O SOLICITADA POR EL CLIENTE.

5. SELECCIÓN CORRECTA DEL # A MARCAR.

6. SELECCIÓN CORRECTA DE LAS ACCIONES DE PALETAS:
 - ACCION TELEFONICA
 - ACCION TERRENA.

7. **SELECCIÓN CORRECTA DE PALETAS:**

- **CC:** NO CONTESTAN, ESTA SUSPENDIDO, ESTA INTERRUMPIDO, ESTA AVERIADO, NO SE PUDO DEJAR MENSAJE DE VOZ, ESTA OCUPADO, ESTA FUERA DE SERVICIO, CONTESTAN Y CIERRAN.
- **NC:** NO CONOCEN A TT, YA NO TRABAJA O NO VIVE AHÍ. (SE REALIZA LLAMADA DE VERIFICACION).
- **LP:** LLAMADA PREVENTIVA SE REALIZA A CLIENTES CON ANTECEDENTE DE SIEMPRE INCUMPLIR LOS ACUERDOS DE PAGO.
- **X1:** SIEMPRE Y CUANDO SE DEJE MENSAJE DE VOZ: EL CUAL DEBE CONTENER:
 - ** PRESENTACION DEL EJECUTIVO IDENTIFICANDO EMPRESA.
 - ** MOTIVO DE LA LLAMADA SIN DETALLAR VALORES
 - ** TELEFONO DEL BANCO.
 - ** HORARIOS DE ATENCION.
- **TR:** NUMERO NO ASIGNADO A CLIENTE ALGUNO, TELF ERRADO O EN CASO ESPECIAL CUANDO SE HA MARCADO UN TELF Y POR 3 MESES NOS HAN INDICADO QUE NO CONOCEN A TT O QUE YA NO TRABAJA AHÍ.

EXCEPCION: LA DIFERENCIA ENTRE TR Y NC EN CUANTO A LA RESPUESTA DE NO CONOCER A TT ES QUE CUANDO SE DERIVA DE UN **CONVENCIONAL** ES **NC** Y CUANDO LA RESPUESTA SE DERIVA DE UN **CELL** ES **TR**. POR CUANTO NOSOTROS OFRECEMOS EL SERVICIO DEL SMS Y PARA QUE SEA REALMENTE UN SERVICIO DEBEMOS TENER LA CERTEZA DE QUE EL CELL QUE ENVIAMOS EL SMS SEA DEL TT, POR ESTO ES MUY IMPORTANTE LA INDAGACION, YA QUE SI NO TENDRIAMOS QUEJAS. POR ESO LO MARCAMOS COMO ERRADOS PARA QUE EL SISTEMA EXCLUYA ESOS TELEFONOS CELULARES PARA TAL SERVICIO.

- **TF:** FAMILIAR INDICA QUE TT FALLECIO, EN SISTEMA SE TENDRA QUE VERIFICAR LA INDAGACION CORRESPONDIENTE DE FECHA DE FALLECIMIENTO Y SOBRE ENTREGA DE DOCTS CORRESPONDIENTES, CEDULA DE TT Y ACTA DE DEFUNSION.

- **FP:** CUANDO NOS INDICAN QUE TT ESTA FUERA DEL PAIS, SE DEBE INDAGAR SI TT VIEVE ALLA Y CUANDO REGRESA, Y QUIEN ESTA A CARGO DE LA DEUDA.

- **NL:** CLIENTE INDICA QUE ESTA SIN TRABAJO HACE MUCHO TIEMPO Y NO PUEDE CANCELAR A PESAR DE LAS ALTR OFRECIDAS.

- **UNA VEZ QUE SE MANTIENE CONTACTO SE DETERMINA EL TIPO:**

1. CONTACTO DIRECTO
2. CONTACTO INDIRECTO.

✚ **CONTACTO DIRECTO:** SE DEBE REGISTRAR EL MONTO DE LA NEGOCIACION, PLAZO OTROGADO, LA PROGRAMACION CORRECTA LA FECHA Y HORA EN LA QUE SE REALIZARA EL PAGO Y LA CONFIRMACION O VERIFICACION DE DIRECCIONES Y TELEFONOS.

ESTRUCTURA DEL COMPROMISO DE PAGO (CP).

CP / TT / DT, PM, PV / \$VALOR/ AGENCIA/FECHA/ HORA// FORMA DE PAGO + ACT DE DATOS (DIRECCIONES + TELEFONOS).

ESTE DETALLE DEBE SER CONFIRMADOS POR EL TT O PERSONA QUE SE COMPROMETE CANCELAR.

PAGO CPN DESCUENTO.

DSCTO. % OFRECIDO, Y EL VALOR AL CUAL SE LO ESTA APLICANDO (DT).

CP / TT / AB/ \$ VALOR A PAGAR/ AGENCIA / FECHA /HORA/ FORMA DE PAGO + ACT DE DATOS (DIRECCION + TELEFONOS).

PAGO EN PARTES: PLP

PLP / DT, PM, PV, // CP / TT / ab1/ \$valor / agencia / fecha / hora / forma de pago.

CP // TT / ab2 / \$valor / agencia / fecha / hora / forma de pago.

CP // TT / ab3 / \$valor / agencia / fecha / hora / forma de pago. + Act. De datos (dirección + telf.)casa/trabajo/ celular o lugar donde se esta realizando llamada

LA ACTUALIZACION DE DATOS SE REALIZA DENTRO DEL MES DE GESTION.

NOTA // SE DIFIERE O SE REEST DEUDA TOTAL MAYOR A \$115.00

RE: REESTRUCTURACION, SE USA ESTA PALETA EN CARTERA NORMAL A PARTIR DE 91 DIAS MORA.

CR: CLIENTES BASE 2 (COLOR NARANJA) DESDE 1 DIA MORA DIFIEREN SIN INTERESE.

PANTALLA GRIS PODRA REEST A PARTIR DE LOS 91 DIAS MORA.

REGISTRO:

CR // TT / AB 10% (DT) // AGENCIA (BANCO O MAXIMIZA)// FECHA/ HORA + DOCT. // PLAZO A DIFERID Y CUOTAS PACTADAS ++ ACT DE DATOS (DIRECCION + TELEFONOS).

AB: CLIENTE ABONANDO, SE UTILIZA CUANDO AL MOMENTO DE GESTION VERIFICAMOS QUE EN SISTEMA CONSTA UN PAGO DEL CLIENTE, ES DECIR QUE HA CANCELADO UNA PARTE DE SU PAGO MINIMO O CUOTA. Y QUE AUN NO HEMOS CONSEGUIDO UN COMPROMISO CIERTO POR EL SALDO RESTANTE.

✚ SI SE ACUERDA CON EL CLIENTE CANCELAR LA DEUDA TOTAL CON DESCUENTO LA CUENTA ESTARA AL DIA UNA VEZ QUE SE APLIQUE LA NOTA DE CREDITO, YA QUE HA OCURRIDO CASOS DE QUE LOS

CLIENTES HAN ABONADO LO ACORDADO Y SE HAN ACERCADO A SOLICITAR EL CERTF DE NO DEUDA Y SE ENOJAN CUANDO LE INDICAN QUE ESTA PENDIENTE LA N/C PARA ESTAR AL DIA.

AD: TITULAR AL DIA, SE UTILIZA CUANDO EL CLIENTE CANCELA EL VALOR PENDIENTE ES DECIR PM O DT. Y LA CUENTA REGISTRA EN CERO (0). O CUANDO AL MOMENTO DE GESTION VERIFICAMOS PAGO PM O DT.

PALETA DD:

- ✚ SE DEBE IDENTIFICAR EL TIPO DE CLIENTE: SQNP NQSP.
- ✚ MOTIVO DE NO PAGO.
- ✚ ALTERNATIVAS OFRECIDAS.
- ✚ ACUERDO DE LLAMADA POSTERIOR Y PROGRAMACION

SI SE REALIZA ESCALA CON SUPERVISOR SE DEBE IDENTIFICAR CON SIGLAS AL INICO DE GESTION.

REVISAR CONSULTA DE SALDOS:

ES MUY IMPORTANTE REVISAR CONSULTA DE SALDO PARA PODER IDENTIFICAR TIPO DE CARTERA YA QUE CLIENTES CON: **CNF, IESS Y DCPPLUS** DEBEN CANCELAR LOS VALORES QUE REGISTRA EN SISTEMA NO SE LES PODRA OFRECER NINGUNA ALTERNATIVAS DE PAGO. ES DECIR DT O PM.

CONTACTO INDIRECTO:

VA ACOMPAÑADO DE INFORMACION QUE NOS DE LA PAUTA DE LA HORA Y LUGAR PARA PODER PROGRAMAR EN SISTEMA CON LA FINALIDAD DEL CONTACTO DIRECTO.

- ✚ DETALLES IMPRECINDIBLES EN FD O MT:
- ✚ NOMBRE Y PARENTEZCO DE QUIEN RECIBE MSJ.
- ✚ HORA DE CONTACTO EL CUAL SERVIRA PARA LLEVAR
- ✚ SEGUIMIENTO AL CLIENTE
- ✚ TELEFONO O LUGAR DE UBICACIÓN DEL TT.
- ✚ MOTIVO DE LLAMADA
- ✚ TELF. DEL BANCO.

Nota: Es importante detallar en el sistema todos los puntos más importantes, se enfatiza que se debe dejar constancia nombre de la persona que se deja el mensaje

PALETAS:

FD: SE MANTIENE CONTACTO CON: MAMA, PAPA, HIJOS, HERMANOS, CONYUGUE (VIVAN O NO CON TT).

MT: TIOS, PRIMOS, SOBRINOS, CUÑADOS, NIETOS, COMPADRES, AMIGOS VECINOS, COMPAÑEROS, EMPLEADOS.

EXCEPCION: SI EL FAMILIAR QUE ES CONSIDERADO COMO MT VIVE CON TT CAMBIA DE MT A FD. Por vivir con titular

AL INICIO DE GESTION EN LA GLOZA SE DEBE IDENTIFICAR AL CONTACTO: CD O CI.

INGRESO DE NUMEROS NUEVOS AL SISTEMA.

✚ SI UN FD O MT NOS FACILITA UN TELF QUE NO CONSTE EN BASE DE DATOS, PRIMERO SE LO DEBE CONFIRMAR PARA PODERLO INGRESAR AL SISTEMA.

✚ SI EL NUEVO TELF ES FACILITADO POR TT O POR CONYUGUE SE LO INGRESA EN LA MISMA GESTION.

✚ SI EN LA BASE DE DATOS CONSTA TELF. DE COLOR ROJO O AZUL SE LO DEBE INGRESAR NUEVAMENTE PARA ACTUALIZARLO Y QUE EN SISTEMA APAREZCA EN COLOR NEGRO.

✚ SI EL TT FACILITA 2 TELF NUEVOS EL PRIMERO SE LO GRABA EN LA MISMA GESTION Y EL OTRO TELF SE LO GRABA CON PALETA CC.

PARAMETRO ESTABLECIDOS LLAMADAS POR EJECUTIVOS.

TRAMOS	LLAMADAS	TRAMOS	LLAMADAS
1 – 15 NORMAL	180 DIARIAS	1 – 15 REF.	170 DIARIAS
16 – 45 NORMAL	170 DIARIAS	16 – 45 REF.	160 DIARIAS
46 – 90 NORMAL	160 DIARIAS	46 – 90 REF.	160 DIARIAS
< A 91 NORMAL	150 DIARIAS	< A 91 REF.	160 DIARIAS

NEGOCIACION: PORCENTAJES DE DESCUENTO.

1 – 15 NORMAL	NO APLICA	1 – 15 REF	5% DSCTO.
16 – 45 NORMAL	NO APLICA	16 – 45 REF.	10 % DSCTO.
46 – 90 NORMAL	31.30 % Dscto.	46 – 90 REF.	15 % DSCTO.
< A 91 NORMAL	31.30 % Dscto.	< A 91 REF	31% DSCTO.

EN SISTEMA DEBE CONSTAR EL PORCENTAJE OFRECIDO EL VALOR AL CUAL SE LE ESTA APLICANDO DESCUENTO Y EL VALOR A CANCELAR, CALCULADO CORRECTAMENTE.

✚ CUANDO EL TT PONGA COMO OBJECION DE QUE NO LE LLEGAN LOS ESTADOS DE CUENTA DE MANERA PUNTUAL, EN SISTEMA DE DEBERA REGISTRAR:

EECC: DIRECCION CORRECTA CON NUMERACION PARA EL ENVIO CORREO ELECTRONICO ADEMAS OFRECERLE LA OPCION DEL 1700 74 74 74 Y EL TELF: 042- 598320.

SE CALIFICA TAMBIEN: QUE NO SE **DETALLE VALORES** DE DEUDA A TERCERAS PERSONAS, SOLO SE LO PUEDE DETALLAR A TT, CONYUGUE O EN CASO ESPECIAL A PERSONAS ENCARGADAS DE LA DEUDA.

Preguntas de la Investigación

1. ¿Porqué es importante implementar un departamento de monitoreo y eficiencia en el call center de cobranzas de la compañía Dusselcom S.A.?
2. ¿Qué importancia tiene la aplicación de un sistema de control y monitoreo?
3. ¿Por qué es importante monitorear el área de producción en el Call Center de Cobranzas?
4. ¿Cuáles son los estándares de gestión que actualmente la compañía controla?
5. ¿Qué beneficios traerían el desarrollo y aplicación de manuales de procedimientos para un mejor control?

6. ¿Qué importancia tiene la retroalimentación (feedback) para mejorar las falencias encontradas en la gestión de cobros?
7. ¿Qué impacto tendría el coaching (entrenamiento) integral en los ejecutivos del call center de cobranzas?
8. ¿Cómo mejorar el recupero optimo de la cartera vencida según criterio?
9. ¿Cuáles son las técnicas apropiadas para la negociación efectiva de cobro?
10. ¿Qué impacto tendría la capacitación en el área de call center a corto plazo?
11. ¿Qué importancia tendría las evaluaciones emitidas por el área de monitoreo y eficiencia?
12. ¿Qué importancia tendría la comunicación horizontal y vertical luego de emitir las evaluaciones hechas por monitoreo?
13. ¿Qué importancia tendría la gestión de cobranzas en la empresa?

Variables de la Investigación

Variable Independiente: Monitoreo y Eficiencia

Definición conceptual: Se ha definido monitoreo como una medición periódica para conocer tendencias que requiere de una línea base de información, que permita entender el comportamiento de un sistema a través del tiempo. El monitoreo es una herramienta para evaluar si los objetivos de una acción se cumplen y modificar las acciones en caso de detectar tendencias no deseadas.

Definición Operativa: Se medirá en base a entrevistas a realizar al personal del área de cobranzas, evaluación de las actividades para mejorar la calidad análisis y estudios del problema para identificar las causas principales desarrollo de las soluciones y medidas para mejoras la calidad.

Variable Dependiente: Niveles de cobro

Definición conceptual: Hablaremos de cobro, cuando se produzca una entrada de dinero. Esto será, en las operaciones de tráfico de la empresa, cuando se cancele un crédito que hayamos hecho (o sea, una deuda que alguien tenga con nosotros) mediante una entrada de dinero. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables y cuentas cobrables. Este nivel no depende solamente de las políticas de cobro sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación.

Definición operativa: Análisis de la gestión de cobranzas en el call center

Definición Conceptual

Adherencia

Cualidad del cuerpo que puede permanecer íntimamente pegado con otro.

Asignación de Cartera

La asignación de cartera vencida corresponde a la dotación de cuentas de clientes en mora o al día distribuido a cada ejecutivo en ciertas fechas lo cual será disposición del jefe de cartera para poder ser gestionada y recuperada según la meta establecida.

Auditoría

Significa verificar la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo al máximo el aprovechamiento de los recursos.

Calidad

La calidad es la prevención y las mejoras continuas, es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

Call Center

Centro de Llamadas que es un sistema integrado de telefonía y computación orientado a potenciar las 3 labores más importantes de una empresa, por medio de una comunicación telefónica: Adquisición de clientes, Mantención de clientes, Cobranzas.

Cobranzas

La operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible - documentado o no - (Créditos) en un activo líquido (Disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero - cheque u orden de pago.

Comparar

Fijar la atención en dos o más objetos para descubrir sus relaciones o estimar sus diferencias o semejanzas. Confrontar algo con otra u otras cosas; compararlas teniéndolas a la vista.

Clientes

Es quien accede a un producto a servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

Cliente puede ser utilizado, según el contexto, como sinónimo de comprador (la persona que compra el producto), usuario (la persona que usa el servicio) o consumidor (quien consume un producto o servicio).

Contacto

El contacto es el área o forma dedicada a ofrecer el servicio de soporte a sus clientes. También llamado contacto técnico.

Deducir

Extraer una conclusión lógicamente necesaria de una o más premisas, conducir, llevar o extraer una idea más particular a partir de una verdad general admitida de categoría alta.

Eficacia

Se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

Eficiencia

La palabra eficiencia proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir, acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. El logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Obtener los mayores resultados con la mínima inversión

Ejecutivo

Persona que forma parte de una comisión ejecutiva o que desempeña un cargo de alta dirección en una empresa, persona que consigue que se haga o se produzca algo.

Evaluación

Proceso para determinar el valor de algo y emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, resultados para posibles cambios de mejora. Las agencias de calidad suelen dividir su tiempo y actividades en dos tareas relacionadas: evaluación y acreditación.

Gestión

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. Todas aquellas actividades que en forma integral asume la organización con el propósito de obtener los objetivos y metas que a través del proceso de planeación se ha propuesto.

Implementación

Conjunto de actividades que es necesario realizar para establecer las bases instrumentales que sean las más adecuadas en cuanto a Técnicas y Tecnologías necesarias para el funcionamiento eficaz de un sistema, utilizando para ello todos los recursos disponibles, sean estos tecnológicos, humanos como financieros.

Indicador

Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos, son medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso, con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos.

Monitoreo

El monitoreo a rasgos generales consiste en la observación del curso de uno o mas parámetros para detectar eventuales anomalías. Es el proceso continuo y sistemático mediante el cual verificamos la eficiencia y la eficacia de un proyecto mediante la identificación de sus logros y debilidades y en consecuencia se recomienda medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto.

Morosidad

Porcentaje de crédito que tardan más de tres meses en devolverse desde su vencimiento definitivo, lentitud, demora, falta de puntualidad, pereza, retraso en el pago.

Procedimientos

Es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio correctamente.

Procesos

Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) con un fin determinado.

Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

Producción

Proceso de transformación social de la naturaleza, mediante el trabajo y el capital, en objetos con valor de uso y de cambio; puede clasificarse en producción agrícola, industrial y comercial.

Retroalimentación

La realimentación, también denominada retroalimentación o feedback, significa 'ida y vuelta' y es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba.

Sugerir

Instar al lector que piense o haga determinada cosa. Convencer, persuadir. Proponer o dar una idea a una persona para que la tenga en consideración a la hora de hacer algo. Hacer entrar o despertar en el ánimo de alguno (una idea).

Sintetizar

Puede significar resumir o concluir, según se trate, respectivamente, de una síntesis analítica o de una síntesis dialéctica. Ver, resumir y concluir.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Metodología de la Investigación

Para una mejor comprensión sobre el término metodología citaremos algunos autores:

Según Alonso, 1977, metodología es:

La metodología es una etapa específica que dimana de una posición teórica y epistemológica y que da pie a la selección de técnicas concretas de investigación. La postura filosófica acerca de la ciencia de la que parta el investigador orientará su elección metodológica, es decir, lo guiará a la hora de resolver: ¿cómo investigar el problema de investigación? ¿Con bases racionalistas? ¿Empiristas? ¿Pragmáticas? ¿Constructivista? Con un sentido ¿crítico, escéptico o dogmático? ¿Con un enfoque positivista o dialéctico hermenéutico? ¿Es el sujeto un ente pasivo o constructor del conocimiento? La metodología dependerá de los postulados que el investigador considere como válidos; de aquello que considere objeto de la ciencia y conocimiento científico, pues será a través de la acción metodológica como recolecte, ordene y analice la realidad estudiada. (p.47)

La metodología es la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación para lograr el conocimiento científico. La ciencia desarrolla varios métodos, mientras más complejo y profundo sea el problema o fenómeno que se investiga, mayor será el número de métodos a utilizarse, para ello se debe organizarlos, sistematizarlos, ver su unidad y su coherencia interna, esto es, por la naturaleza del objeto que se va a investigar. Lo cual determina como los métodos se agrupan y se interrelacionan.

Es importante conocer sobre metodología de la investigación para poder realizar este proyecto, ya que así se expresará como se va a operativizar la investigación, que técnicas, procedimientos, instrumentos utilizaremos durante la construcción teórica y técnica de la investigación, que es de mucha relevancia en la compañía y poderla aplicar de la mejor manera.

Etimológicamente el término está compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos que significa juicio, estudio, esta palabra se puede definir como La descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación.

La investigación es fundamental para apropiarnos de toda clase de información sea esta de primera índole o segunda, para ello trataremos todos los pasos y fases de la investigación científica.

Según Kerlinger dice:

“La investigación científica es sistemática, controlada, empírica y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las relaciones supuestas entre fenómenos naturales [...]: sistemática y controlada para tener

confianza crítica en los resultados [...]; empírica, al depositar su confianza en una prueba ajena a él”.

Rojas Soriano dice:

"La investigación es una búsqueda de conocimientos ordenada, coherente, de reflexión analítica y confrontación continua de los datos empíricos y el pensamiento abstracto, a fin de explicar los fenómenos de la naturaleza".

Investigar supone aplicar la inteligencia a la exacta comprensión de la realidad objetiva, a fin de dominarla. Sólo al captar la esencia de las cosas, al confrontarla con la realidad, se cumple la labor del investigador.

La consecuencia de tal proceso incrementará los conocimientos científicos.

Métodos

Dentro de la metodología de la investigación se debe conceptualizar el término método lo cual citaremos:

Según Severo Iglesias (1976) señala:

"El método es un camino, un orden, conectado directamente a la objetividad de lo que se desea estudiar.... Las demostraciones metodológicas llevan siempre de por medio una afirmación relativa a las leyes del conocimiento humano en general..."

Es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos.

El método tiene como objetivo solucionar problemas , lo cual utilizaremos para poder solucionar los distintas falencias dentro del call center de cobranza utilizaremos varios métodos de investigación para mejor expresar la fortalezas y debilidades encontradas.

Según, Simón Illezcas, en su texto Fundamentos de Investigación, indica que método es:

“El método es la organización racional y bien calculada de los recursos disponibles y de los pasos más adecuados para alcanzar el objetivo de una manera segura, económica y eficiente”. (pág. 78)

El vocablo método proviene de las raíces: meth, que significa meta, y odos, que significa vía, por tanto el método es la vía para llegar a la meta. De forma sencilla y clara lo definimos como las vías o canales para conseguir nuestro objetivo. Método y metodología son dos conceptos diferentes. El método es el procedimiento para lograr los objetivos. Metodología es el estudio del método.

El método es un orden, que impone reglas y que requiere un plan para utilizar esas reglas: orden, reglas y plan sólo son posibles gracias a la racionalidad del investigador. La razón humana busca en todo coherencia, esa coherencia o conexión lógica que estructura los conocimientos obtenidos se llama orden.

Principales Métodos de Investigación

Método de Análisis.-

El análisis maneja juicios. La síntesis considera los objetos como un todo. El método que emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo.

Es una operación intelectual para llegar al conocimiento detallado y profundo de las partes de un objeto para identificar las relaciones comunes y particulares de las componentes de un todo. El análisis es un procedimiento lógico que se realiza con ayuda de conceptos abstractos y se halla estrechamente vinculada a otras operaciones del pensar, como: la abstracción y la deducción, para explicar las causas de los hechos o fenómenos.

La síntesis complementa al análisis y forma con él una unidad indisoluble del ser y del pensamiento. En otras palabras la síntesis se complementa con el análisis, un proceso analítico – sintético hace posible la comprensión de todo hecho, fenómeno, idea, caso, etc. La síntesis tiene relación directa con la inducción por cuanto las dos van de lo particular a lo general, dicho de otra manera de las partes al todo.

Dentro del estudio que realizaremos para poder implementar un departamento de monitoreo y eficiencia deberíamos tomar los parámetros y objetivos que este método de análisis tienen sus principios que son:

- Exactitud, para que los valores se aproximen al valor verdadero o por encima del intervalo a las concentraciones previstas.
- Sustento, para cada de los valores tener el sustento así tener mejor resultados, el material a utilizar debe siempre ser guardado
- Veracidad, todo los procedimientos analizar deben ser veraces y confiables dentro de los parámetros éticos para un dictamen des pues de un análisis
- Medible, el análisis correspondiente que se realice debe ser medible y de forma cualitativa y cuantitativa.
- Evaluable, los mismos resultados podrán evaluar y corregir las falencias en caso de detectar en el procedimiento falencias .para poder emitir un informe oportuno que ayude a optimizar los niveles de cobro en la empresa.

Método de Síntesis.-

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos.

Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. El investigador sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba.

Método de Medición.-

Se desarrolla con el objetivo de obtener la información numérica acerca de una propiedad o cualidad del objeto o fenómeno, donde se comparan magnitudes medibles y conocidas. Es decir es la atribución de valores numéricos a las propiedades de los objetos. En la medición hay que tener en cuenta el objeto y la propiedad que se va a medir, la unidad y el instrumento de medición, el sujeto que realiza la misma y los resultados que se pretenden alcanzar.

En las ciencias sociales, naturales y técnicas no basta con la realización de las mediciones, sino que es necesario la aplicación de diferentes procedimientos que permitan revelar las tendencias, regularidades y las relaciones en el fenómeno objeto de estudio, uno de estos procedimientos son los estadísticos, tanto los descriptivos como los inferenciales.

Método Dialéctico.-

Dentro de la investigación realizada tomaremos la dialéctica para poder comprender mejor los cambios que ocurren dentro del call center de cobranzas ya que es importante saber cómo ocurren y por que el comportamiento de según las necesidades de cada ejecutivo.

La característica esencial del método dialéctico es que considera los fenómenos históricos y sociales en continuo movimiento. Dio origen al materialismo histórico, el cual explica las leyes que rigen las estructuras económicas y sociales, sus correspondientes superestructuras y el desarrollo histórico de la humanidad.

Aplicado a la investigación, afirma que todos los fenómenos se rigen por las leyes de la dialéctica, es decir que la realidad no es algo inmutable, sino que está sujeta a contradicciones y a una evolución y desarrollo perpetuo. Por lo tanto propone que todos los fenómenos sean estudiados en sus relaciones con otros y en su estado de continuo cambio, ya que nada existe como un objeto aislado.

Este método describe la historia de lo que nos rodea, de la sociedad y del pensamiento, a través de una concepción de lucha de contrarios y no puramente contemplativa, más bien de transformación. Estas concepciones por su carácter dinámico exponen no solamente los cambios cuantitativos, sino los radicales o cualitativos.

Aunque no existen reglas infalibles para aplicar el método científico, Mario Bunge considera las siguientes como algunas de las más representativas:

- Formulación precisa y específica del problema
- Proponer hipótesis bien definidas y fundamentadas
- Someter la hipótesis a una contrastación rigurosa
- No declarar verdadera una hipótesis confirmada satisfactoriamente
- Analizar si la respuesta puede plantearse de otra forma

La dialéctica sostiene que lo primario es la conciencia cognoscente, que es el sujeto quien recrea el objeto a través de sus abstracciones. El objeto de conocimiento existe a partir de que el sujeto le da vida.

Modalidad de la investigación

Para desarrollar un proyecto más consistente que tenga las bases necesarias de donde surgen todas las falencias y fortalezas debemos buscar mucha información en libros y consultas documentales, citas con respecto a implementar un departamento de monitoreo y eficiencia. Por ello hemos escogidos por el lugar la cual se subdivide en de laboratorio y de campo.

Bibliográfica.-

Es aquella etapa de la investigación científica donde se explora qué se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema. ¿Qué hay que consultar, y cómo hacerlo?

La investigación bibliográfica constituye una excelente introducción, todos los otros tipos de investigación, además de que constituye una necesaria primera etapa de todas ellas, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes –teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas- acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver.

Nuestro proyecto corresponde a una modalidad de investigación bibliográfica ya que ayudaremos en recopilar información y datos a través de libros y documentos externos relacionados al tema de monitoreo y eficiencia, también con manuales internos de la empresa para poder reforzar nuestro proyecto que este sea sustentable y legitimidad en base a estos documentos.

Documental.-

La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a la que hacen referencia. El objetivo de la investigación documental es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio.

Estas fuentes son los documentos que registran o corroboran el conocimiento inmediato de la investigación. Incluyen libros, revistas, informes técnicos y tesis.

Nuestro proyecto se basa en la investigación documental porque se entiende el tratamiento del problema con el propósito de ampliar y profundizar la naturaleza del hecho que estudiamos basados en trabajos previos e informaciones ya divulgadas por cualquier medio. En la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la empresa.

Fuentes primarias de investigación

Los libros de acuerdo con la UNESCO (1964), se llama libro a aquella publicación que tiene más de 49 páginas, y folleto a la que tiene entre cinco y 48 páginas.

Según el tipo de usuarios los libros se clasifican en:

- De tipo general. Expuestos en forma elemental.
- De texto. Para el estudio de alguna disciplina.
- Especializados. Para profesionales o investigadores.

Fuentes secundarias de información

Este renglón incluye las enciclopedias, los anuarios, manuales, almanaques, las bibliografías y los índices, entre otros; los datos que integran las fuentes secundarias se basan en documentos primarios. Todos estos textos ayudarán a enriquecer nuestra investigación.

De Campo.-

La técnica de campo permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular los hechos o controlar variable alguna. Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

Aplicamos en nuestro proyecto esta investigación con la finalidad de comprender, analizar y resolver la situación que atraviesa la empresa. Trabajando en el ambiente natural en el cual se desenvuelven los compañeros de trabajos realizando las respectivas encuestas para mejorar la gestión de cobranza.

Según Yépez Edison (2000) dice:

**“Se realiza en el mismo lugar donde se producen los acontecimientos. El investigador tiene la ventaja de la realidad”
(Pag113)**

Instrumentos para investigación de campo

El instrumento de observación se diseña según el objeto de estudio.

Objetivos de la observación

- Explorar. Precisar aspectos previos a la observación estructurada y sistemática.
- Reunir información para interpretar hallazgos.
- Describir hechos.

Aplicamos en nuestro proyecto esta investigación con la finalidad de comprender, analizar y resolver la situación que atraviesa la empresa. Trabajando en el ambiente natural en el cual se desenvuelven los compañeros de trabajos realizando las respectivas encuestas para mejorar la gestión de cobranza.

Tipos de Investigación

El tipo de investigación que aplicaremos para la elaboración del proyecto de implementar un departamento de monitoreo y eficiencia dentro de un call center de cobranza es la siguiente por su alcance:

Descriptiva.-

Consiste fundamentalmente en describir un fenómeno o situación mediante su estudio en una circunstancia tiempo- espacial determinada para enfatizar aspectos cuantitativos y aspectos de categorías bien definidas del fenómeno que va ser observado.

Según Yépez (2000) dice:

“Los estudios descriptivos consisten en describir situaciones y eventos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Pag.22)

Etapas:

- Examinar las características del problema escogido.
- Definir y formular hipótesis.
- Enunciar los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
- Eligen los temas y las fuentes apropiadas.
- Seleccionar o elaborar técnicas para la recolección de datos.
- Establecer a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
- Verificar la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
- Realizar observaciones objetivas y exactas.
- Describir, analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

Experimental.-

El método experimental ha sido uno de los que más resultados han dado. Aplica la observación de fenómenos, que en un primer momento es sensorial.

Con el pensamiento abstracto se elaboran las hipótesis y se diseña el experimento, con el fin de reproducir el objeto de estudio, controlando el fenómeno para probar la validez de las hipótesis.

Se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior.

Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

Explicativa.-

Es aquella que determina la relación entre la causa- efecto entre los antecedentes y consecuentes de hechos y fenómenos socio-naturales. Este tipo de investigación las hipótesis se encuentran con la intervención de dos o más variables.

Explicaremos de donde provienen los hechos y fenómenos, sean estas fortalezas o debilidades de forma clara y sencilla.

Evaluativa.-

La investigación evaluativa es la investigación que tiene como objetivo evaluar los resultados de uno o más programas que hayan sido o estén aplicados dentro de un contexto determinado.

La intención de la investigación evaluativa es medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso lograr, a fin de tomar decisiones subsiguientes para mejorar la ejecución futura.

Según Arnal, del Rincón y Latorre (1992) se refiere:

“La investigación evaluativa como proceso marcado por juicios de valor, juicios que se centran sobre valoraciones de una situación concreta al tiempo que se toman decisiones alternativas. ”

Tipos de diseños de investigación evaluativa:

- Evaluaciones cuantitativas
- Evaluaciones cualitativas
- Evaluaciones cuali-cuantitativas

Dentro del los tipos de investigación existe la investigación pura o básica, la que se encarga de la búsqueda del conocimiento, la aplicada en la búsqueda de solucionar los problemas y esta ultima en mejorar de forma oportuna los errores.

La investigación evaluativa para determinar si una intervención garantiza mejoría de condiciones, tiene consecuencias de impacto o ha contribuido al conocimiento.

Población y Muestra

Población

Para el estudio del presente proyecto consideraremos el siguiente concepto:

Población según D. Onofre. (1997)

“Es el conjunto de agregado del mismo de elementos con caracteres comunes en un espacio y tiempo determinados sobre los cuales se pueden realizar observaciones” (Pag.361)

Es importante definir este concepto ya que es la base para poder comenzar a recopilar la información exacta de nuestra empresa donde se presentara el proyecto de implementar un departamento de monitoreo y eficiencia.

Una población es el total de mediciones que se pueden obtener de una variable en particular.

Izquierdo (2000) manifiesta:

“En estadística e investigación se denomina población o universo a todo grupo de personas u objeto que poseen alguna característica común, igualmente se da al conjunto de datos que se han obtenido en una investigación” (Pag.133)

La población en la empresa Dusselcom S.A. donde se centra nuestro estudio para la implantación de un departamento de monitoreo e eficiencia para un call center de cobranza cuenta con 29 ejecutivos

telefónicos, 3 supervisores telefónicos, 2 jefes de producción, 1 jefe de telefonía y un gerente general.

Nuestra población en telefonía es finita, ya que el personal que labora en la compañía Dusselcom.S.A se encuentra integrada solo el departamento de call center de 36 personas que serán consultadas y referidas en nuestro proyecto.

Cuadro# 1 Población

Elaborado por: Boris Romero Caicedo

Población	Nº
Gerente General	1
Jefe de Producción	2
Jefe de Telefonía	1
Supervisores	3
Ejecutivos Telefónicos	29
TOTAL	36

Muestra

Es un subconjunto, extraído de la población (mediante técnicas de muestreo), cuyo estudio sirve para inferir características de toda la población.

Ventajas:

- Rapidez y facilidad para realizar el estudio.
- Menor número de sujetos a estudiar.
- Menor costo económico.
- Mayor validez del estudio.
- Mayor número de variables a estudiar.
- Controlar y ajustar posibles variables de confusión.

Cualquier muestra debe reunir dos condiciones para ser representativa dentro del universo. En vista que nuestra población está compuesta por 36 personas se puede trabajar con todo el universo.

Según Pacheco (2004) dice:

“Es un subconjunto de elementos de una población o universo”

(Pag.136)

El muestreo se utiliza cuando el universo a investigar es muy grande o amplio y resulta imposible o muy difícil de investigar a todos los elementos.

Tamaño de la muestra

$$n = \frac{m}{e^2 (m-1) + 1}$$

n = (tamaño de la muestra)

m= (tamaño de la población)

e= (error admisible de la misma manera que con la fórmula anterior)

Por esta razón no se aplica fórmula estadística ya que la población es pequeña.

Operacionalización de las variables

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICE
V.D: Niveles de Cobro	Registros Sistemas	Información financiera Ingresos de cartera recuperada	Bueno Regular
Operaciones de entrada de dinero en la empresa Examinar las cuentas cobrables e incobrables Cobrar oportunamente con empatía y calidez	Métodos	Aplicables	Bueno
	Análisis	Viables	Regular
	Procedimientos	Manejables	Regular
V.I.: Monitoreo y Eficiencia	Oficina Computadora	Improductivo Rendimiento	Obsoleto Bueno
Evaluar si los objetivos de una acción se cumplen Medición periódica para conocer tendencias que requiere una línea base de información	Manuales	Gestión de Cobranzas	Bueno
	Estándares	Eficiencia	Regular

Técnicas e instrumentos de la Investigación

Para poder levantar la información y datos dentro del call center hemos utilizado las técnicas clásicas de recolección las cuales citaremos y definiremos conceptos.

Técnica

Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y

técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método.

Yépez (2000) dice lo siguiente:

Se enciende por técnica de recolección de información aquellos medios e instrumentos de carácter formal que se emplean procesos sistemáticos en el registro de observación y datos para estudiar y analizar un hecho o fenómeno con el propósito de hacer posible la mayor objetividad en el conocimiento de la realidad. (Pag.15)

Para realizar este trabajo de investigación se utilizan las siguientes técnicas:

- La observación
- La entrevista
- La encuesta

Hemos utilizado como instrumento la observación ya que nos permite tener un panorama amplio sobre los hechos y acontecimiento que se dan el call center de cobranza, a través de ella verificar los fenómenos ocurridos como las llamadas realizadas y cobros inmersos se manera visible.

La Observación.-

Consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un

elemento fundamental de todo el proceso investigativo, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda por la observación.

Características de nuestra observación:

- Sistemática.- Es sistemática por que nos ajustamos a un sistema de Organización.
- Total.- Es total por que incluye todos los elementos indispensables en el área del call center
- Fiel.- Es fiel por que la información es exacta.
- Objetiva.- Es objetiva por que el investigación debe registrar todo aquello que realmente existe
- Precisa

La Entrevista.-

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

El entrevistador y el entrevistado, se realiza con el fin de obtener de parte de este otro punto de vista, por lo general una persona entendida de la materia que nos permitirá alimentar la investigación. Así en el transcurso

de la investigación y recolección de datos importantes para nuestro proyecto entrevistaremos a personajes involucrados en el tema de monitoreo y control en las cobranzas con ardua y amplia experiencia profesional, para poder centrarnos en la práctica y teoría del mismo.

Para recolección de datos primarios dentro del call center realizaremos la encuestas dentro de las preguntas para detectar la falencia y fortalezas y así poder implementar el departamento de monitoreo y eficiencia a la necesidad del call center y este de beneficio y valor agregado al trabajo diario.

Las Encuestas.-

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

Jiménez Carlos (1999) dice:

“Es una técnica que se sirve de un cuestionario debidamente estructurado mediante la cual se recopilan provenientes de la población frente a una problemática determinada” (Pag.142)

Instrumentos de la investigación

La Ficha bibliográfica es por lo común es una tarjeta de 14 x 8 cm. En ella se anotan los datos correspondientes a la obra y el autor, preferentemente con base en un código internacional. El objetivo de las

fichas bibliográficas es ubicar, registrar y localizar la fuente de información.

Orden de los datos:

- Nombre del autor, por apellidos paterno, materno y nombre; el apellido paterno se escribe en mayúsculas: por ejemplo: ROJAS Soriano, Raúl. Cuando la obra está escrita por varios autores, se cita al primero y se agrega et al. (o bien y col.), que significa y otros (o y colaboradores).
- Título del libro, subrayado.
- Serie o colección, entre paréntesis, así como volumen.
- Si se trata de una obra traducida, el nombre del traductor.
- Editorial.
- País en el que fue impreso.
- Año de publicación.
- Número de edición, medio renglón arriba del año de publicación (lo que en tipografía se llama un número "voladito"). Si es primera edición, se omite el dato.
- Número total de páginas del libro.
- En el ángulo superior izquierdo se pueden incluir datos sobre el tema o área a que corresponde la obra.

Se utilizó la ficha bibliográfica para poder registrar la información obtenida de los libros y consultas en las bibliotecas tanto personales o científicas. Se vio la necesidad de ayudarnos con las citas. La investigación documental implica plasmar el contenido, utilizando el mismo código de las fichas de trabajo.

Las referencias hacen más veraz y serio el trabajo realizado; las citas pueden hacerse dentro del texto y anotarse al pie de la página, o bien, al final de la obra o del capítulo, como "notas de texto". El objetivo de las citas es reforzar, clasificar, complementar y señalar. Para la observación simple, los instrumentos más comunes son:

- Fichas
- Notas
- Agendas
- Lápiz
- Mapas.
- Diagramas.
- Cámaras.

Procesamientos de la investigación

- Formulación del Problema
- Escoger Tema
- Marco Teórico
- Definición de Variables
- Definición de Objetivos
- Definiciones de conceptos básicos
- Evaluación del Problema
- Justificación Importancia

Recolección de información

Se aplicaron varias técnicas de recopilación de datos las cuales mencionaremos en este proceso de investigación y las actividades que se realizaron para levantar la información necesaria y tener suficientes bases para poder sustentar este proyecto.

Encuestas, la cuales fueron realizadas a cada uno de los ejecutivo de cobranzas en el call center para detectar las inquietudes y fortaleza que suceden dentro del call center con respecto al monitoreo y control.

Entrevistas, con los expertos en el tema de monitoreo y eficiencia para enriquecer esta investigación respetando los puntos de vista y sugerencias que nos ayudaron a tomar en consideración antes de emitir un informe o evaluación. Recopilación de libros y folletos de cuentas por cobrar, libros con temas de control y monitoreo. También de acudió a sitios web para recopilar información y ayudar a despejar dudas y definir los conceptos que hemos tratado en proyecto.

Procesamiento y análisis

Se utilizaron en el levantamiento de información de campo hojas papel bond, lápiz, cuaderno en las encuestas y entrevistas.

- Bases de datos
- Hojas de Excel
- Pasteles gráficos mejor interpretaciones las preguntas.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este proyecto se presenta de forma ordenada ya que se han efectuado encuestas aplicando el método de investigación de campo dentro de las instalaciones de la empresa Dusselcom S.A., específicamente en el área de call center de cobranza. Dentro de este análisis global se conocerán las necesidades prioritarias y las falencias que tenga el área de call center de cobranzas el manejo de los procedimientos y proceso de gestión de cobro, manuales y control de los mismos, porque existe un bajo índice de recupero por la falta de control del mismo.

Controlar y evaluar de forma oportuna y que el personal este debidamente capacitado. Con las encuestas se llegará a conocer si se cuenta con un departamento de monitoreo y eficiencia que realice un análisis y síntesis de los resultados cuantitativos y cualitativos para emitir un informe real. En ésta se representa de forma ordenada los datos que están organizados por grupos de personas que son parte de la población.

Se entrevistó a los expertos en áreas de cobranzas y monitoreo para obtener otros puntos de vista los cuales aportaron mucho dentro de esta investigación estos sirvieron para dar a conocer las respectivas estrategias y técnicas de control que cada uno de ellos considera mejor dentro del área de cobranza. En este orden se presentan los resultados en hojas

RESULTADOS

1. Como califica la gestión realizada por el área de monitoreo anterior:

Cuadro # 1
Gestión realizada por el área de monitoreo

Población	Buena	Regular	Mala	Totales
Gerente General			1	1
Jefe de Producción		1	1	2
Jefe de Telefonía			1	1
Supervisores		1	2	3
Ejecutivos Telefónicos	2	5	22	29
Frecuencia	2	7	27	36
%	5,56%	19,44%	75,00%	100,00%

Fuente y gráfico: Boris Santiago Romero Caicedo
Janeth Margarita Ortiz Toral



Interpretación de la pregunta # 1

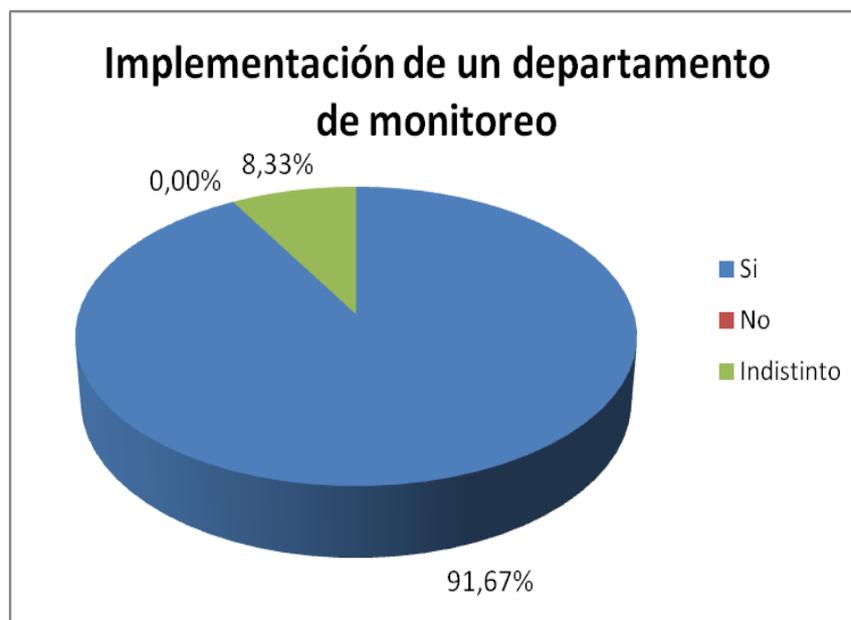
Se observa que de los Jefes de áreas, Gerente, Ejecutivos telefónicos que se encuestaron la mayoría del 75% opina que la gestión realizada por el área de monitoreo anterior ha sido mala.

2. Cree usted que debería implementarse un nuevo departamento de soporte y monitoreo, que ayude, acompañe, retroalimente y asesore al ejecutivo de cobranza con capacitaciones

Cuadro # 2
Implementación de un departamento de monitoreo

Población	Si	No	Indistinto	Totales
Gerente General	1			1
Jefe de Producción	2			2
Jefe de Telefonía	1			1
Supervisores	2		1	3
Ejecutivos Telefónicos	27		2	29
Frecuencia	33	0	3	36
%	91,67%	0,00%	8,33%	100,00%

Fuente y gráfico: Boris Santiago Romero Caicedo
Janeth Margarita Ortiz Toral



Interpretación de la pregunta # 2

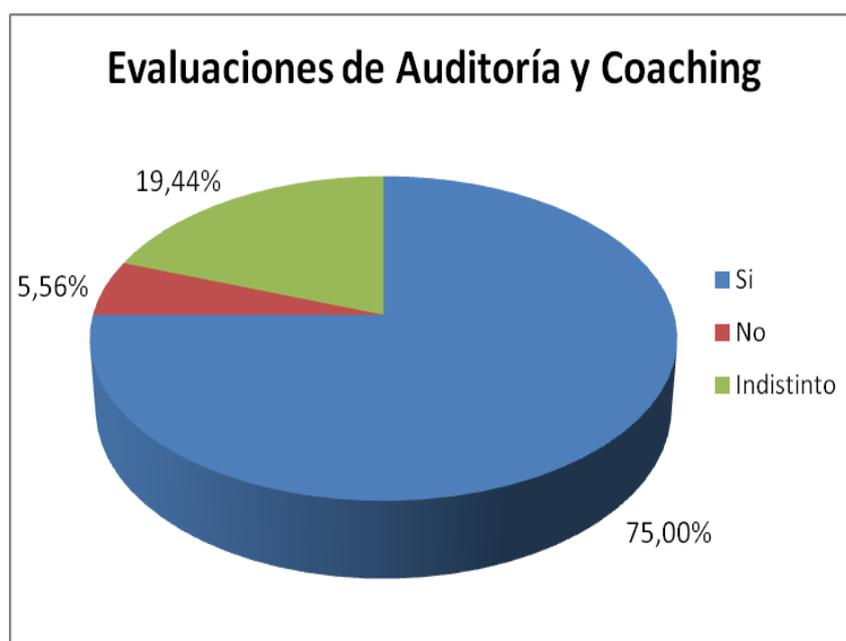
Se observa que de los Jefes de áreas, Gerente, Ejecutivos telefónicos que se encuestaron la mayoría del 91.67% opina debería implementarse un departamento de soporte y monitoreo.

3. Cree usted que se debería incluir las evaluaciones de auditorías y coaching como parte de una comisión adicional

Cuadro # 3
Evaluaciones de auditoría y Coaching

Población	Si	No	Indistinto	Totales
Gerente General	1			1
Jefe de Producción	2			2
Jefe de Telefonía			1	1
Supervisores	2		1	3
Ejecutivos Telefónicos	22	2	5	29
Frecuencia	27	2	7	36
%	75,00%	5,56%	19,44%	100,00%

Fuente y gráfico: Boris Santiago Romero Caicedo
Janeth Margarita Ortiz Toral



Interpretación de la pregunta # 3

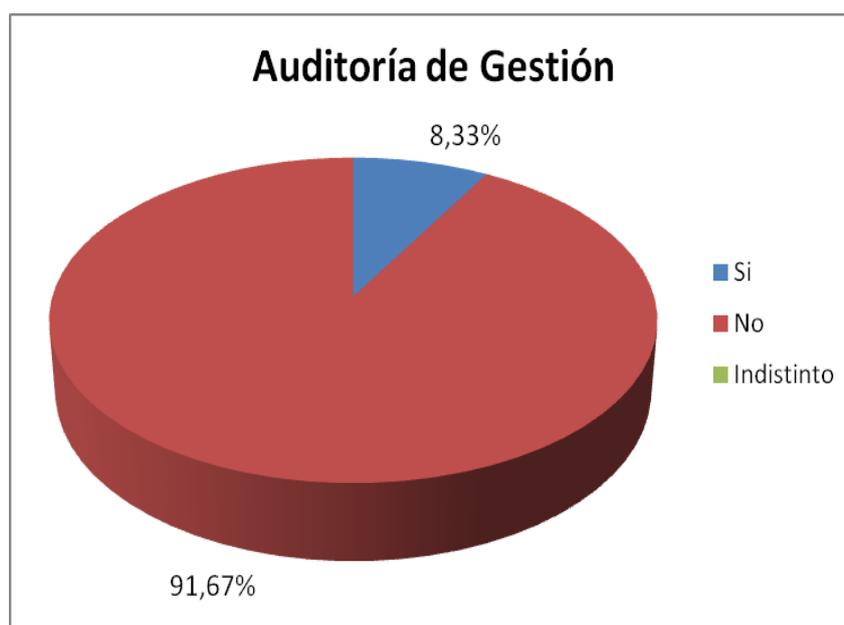
Se observa que de los Jefes de áreas, Gerente, Ejecutivos telefónicos que se encuestaron la mayoría del 75.00% opina debería incluir las evaluaciones de auditorías y coaching.

4. La auditoría de gestión realizada anteriormente le ayudo para mejorar los resultados

Cuadro # 4
Auditoría de gestión

Población	Si	No	Indistinto	Totales
Gerente General	1			1
Jefe de Producción	2			2
Jefe de Telefonía		1		1
Supervisores		3		3
Ejecutivos Telefónicos		29		29
Frecuencia	3	33	0	36
%	8,33%	91,67%	0,00%	100,00%

Fuente y gráfico: Boris Santiago Romero Caicedo
Janeth Margarita Ortiz Toral



Interpretación de la pregunta # 4

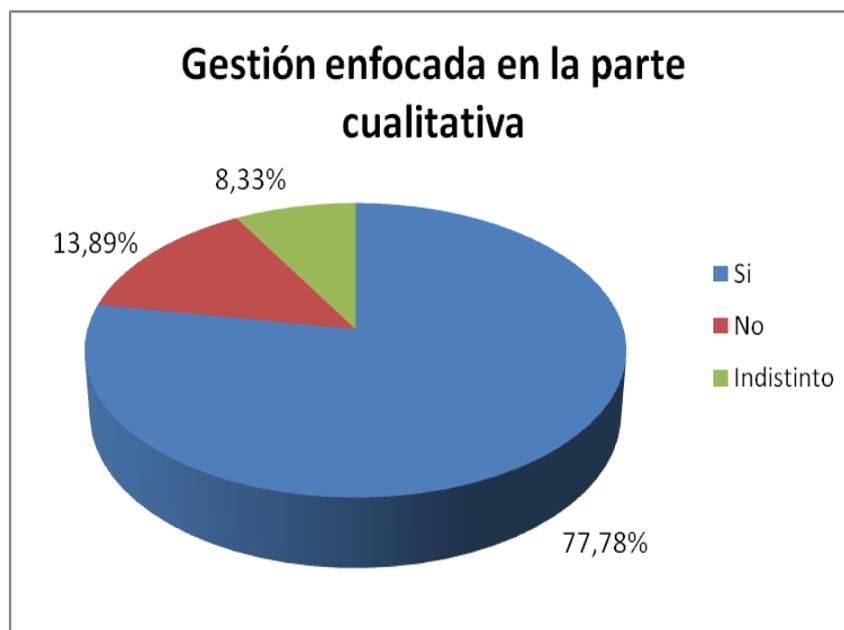
Se observa que de los Jefes de áreas, Gerente, Ejecutivos telefónicos que se encuestaron la mayoría del 91.67% opina que la auditoría de gestión realizada anteriormente no le ayudo para mejorar los resultados.

5. Cree usted que la auditorias de gestión realizada anteriormente solo se enfocada en la parte cualitativa

Cuadro # 5
Gestión enfocada en la parte cualitativa

Población	Si	No	Indistinto	Totales
Gerente General	1			1
Jefe de Producción	1	1		2
Jefe de Telefonía		1		1
Supervisores Ejecutivos		2	1	3
Telefónicos	26	1	2	29
Frecuencia	28	5	3	36
%	77,78%	13,89%	8,33%	100,00%

Fuente y gráfico: Boris Santiago Romero Caicedo
 Janeth Margarita Ortiz Toral



Interpretación de la pregunta # 5

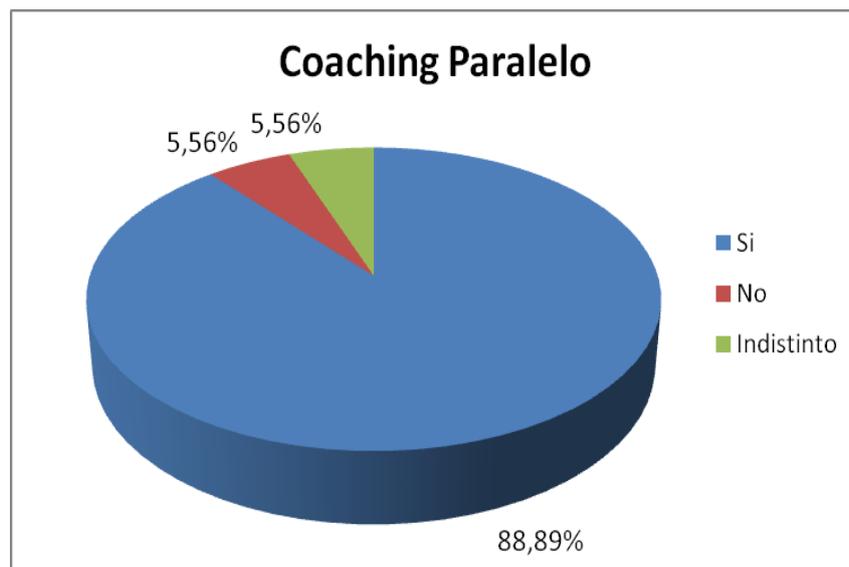
Se observa que de los Jefes de áreas, Gerente, Ejecutivos telefónicos que se encuestaron la mayoría del 77.78% opina que la gestión realizada anteriormente solo se enfocada en la parte cualitativa

6. Cree usted que el coaching paralelo –acompañamiento mejora la gestión realizada.

**Cuadro # 6
Coaching Paralelo**

Población	Si	No	Indistinto	Totales
Gerente General	1			1
Jefe de Producción	2			2
Jefe de Telefonía	1			1
Supervisores	1	1	1	3
Ejecutivos Telefónicos	27	1	1	29
Frecuencia	32	2	2	36
%	88,89%	5,56%	5,56%	100,00%

Fuente y gráfico: Boris Santiago Romero Caicedo
Janeth Margarita Ortiz Toral



Interpretación de la pregunta # 6

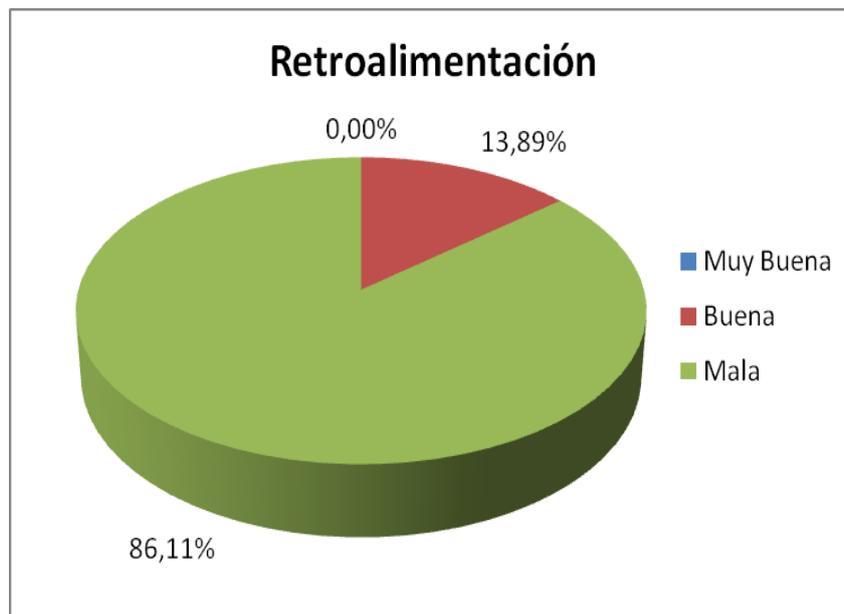
Se observa que de los Jefes de áreas, Gerente, Ejecutivos telefónicos que se encuestaron la mayoría del 88.89% opina que el coaching paralelo –acompañamiento mejora la gestión realizada.

7. La Retroalimentación realizada por los auditores anteriores fue:

Cuadro # 7
Retroalimentación

Población	Muy Buena	Buena	Mala	Totales
Gerente General		1		1
Jefe de Producción		1	1	2
Jefe de Telefonía			1	1
Supervisores		1	2	3
Ejecutivos Telefónicos		2	27	29
Frecuencia	0	5	31	36
%	0,00%	13,89%	86,11%	100,00%

Fuente y gráfico: Boris Santiago Romero Caicedo
Janeth Margarita Ortiz Toral



Interpretación de la pregunta # 7

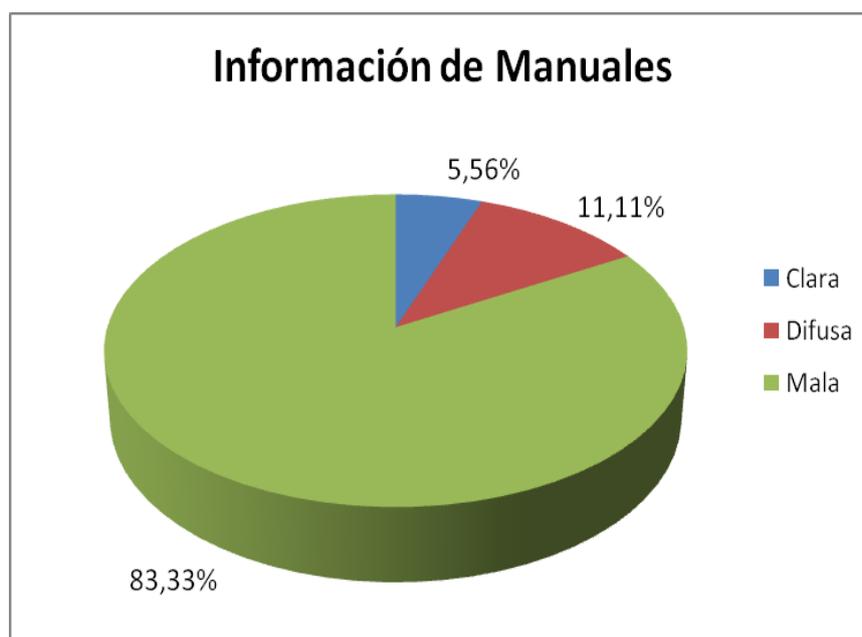
Se observa que de los Jefes de áreas, Gerente, Ejecutivos telefónicos que se encuestaron la mayoría del 86.11% opina que el coaching paralelo –acompañamiento mejora la gestión realizada.

8. Cree usted que la información de los manuales y plantillas de ingreso de gestión entregados por los monitores anteriores fueron:

Cuadro # 8
Información de Manuales

Población	Clara	Difusa	Mala	Totales
Gerente General	1			1
Jefe de Producción	1	1		2
Jefe de Telefonía		1		1
Supervisores		1	2	3
Ejecutivos Telefónicos		1	28	29
Frecuencia	2	4	30	36
%	5,56%	11,11%	83,33%	100,00%

Fuente y gráfico: Boris Santiago Romero Caicedo
Janeth Margarita Ortiz Toral



Interpretación de la pregunta # 8

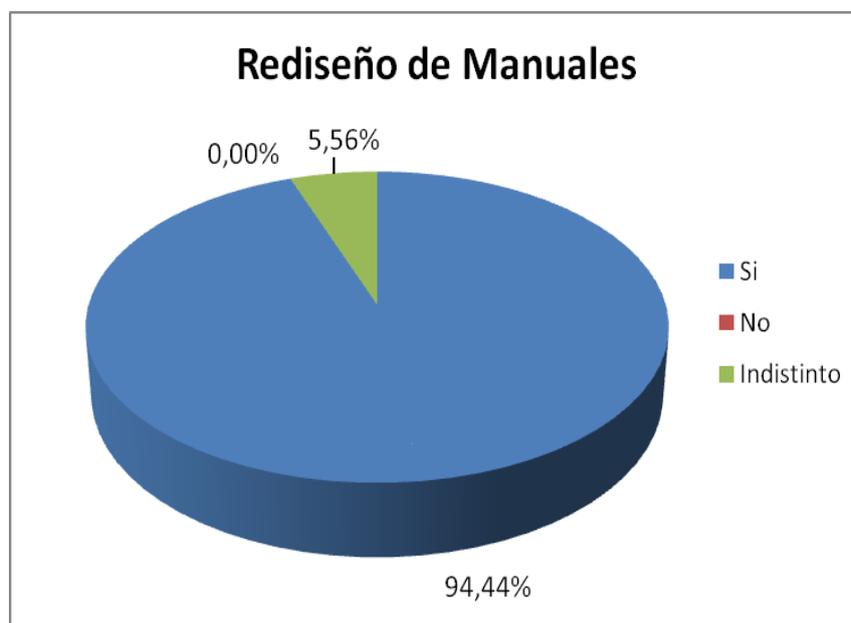
Se observa que de los Jefes de áreas, Gerente, Ejecutivos telefónicos que se encuestaron la mayoría del 83.33% opina que los manuales y plantillas de ingreso de gestión entregados por los monitores anteriores fueron mal elaborados

9. Debería haber un Rediseño de los manuales y plantillas de gestión

Cuadro # 9
Rediseño de Manuales

Población	Si	No	Indistinto	Totales
Gerente General	1			1
Jefe de Producción	1		1	2
Jefe de Telefonía	1			1
Supervisores	3			3
Ejecutivos Telefónicos	28		1	29
Frecuencia	34	0	2	36
%	94,44%	0,00%	5,56%	100,00%

Fuente y gráfico: Boris Santiago Romero Caicedo
Janeth Margarita Ortiz Toral



Interpretación de la pregunta # 9

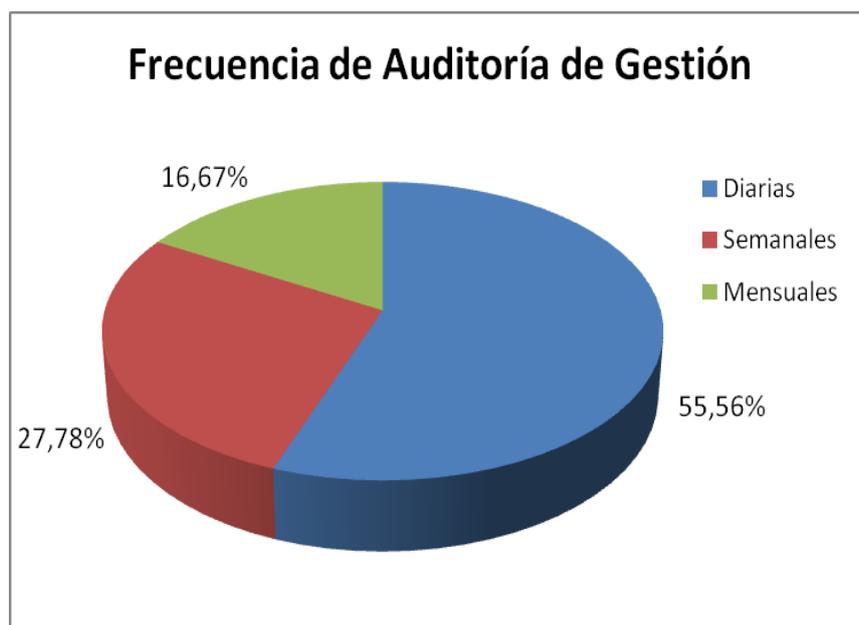
Se observa que de los Jefes de áreas, Gerente, Ejecutivos telefónicos que se encuestaron la mayoría del 94.44% opina que debe de haber un rediseño de los manuales de la gestión

10. La auditoría de gestión deberían ser realizada de esta frecuencia:

Cuadro # 10
Frecuencia de auditoría de gestión

Población	Diarias	Semanales	Mensuales	Totales
Gerente General		1		1
Jefe de Producción	1	1		2
Jefe de Telefonía			1	1
Supervisores	1	2		3
Ejecutivos Telefónicos	18	6	5	29
Frecuencia	20	10	6	36
%	55,56%	27,78%	16,67%	100,00%

Fuente y gráfico: Boris Santiago Romero Caicedo
Janeth Margarita Ortiz Toral



Interpretación de la pregunta # 10

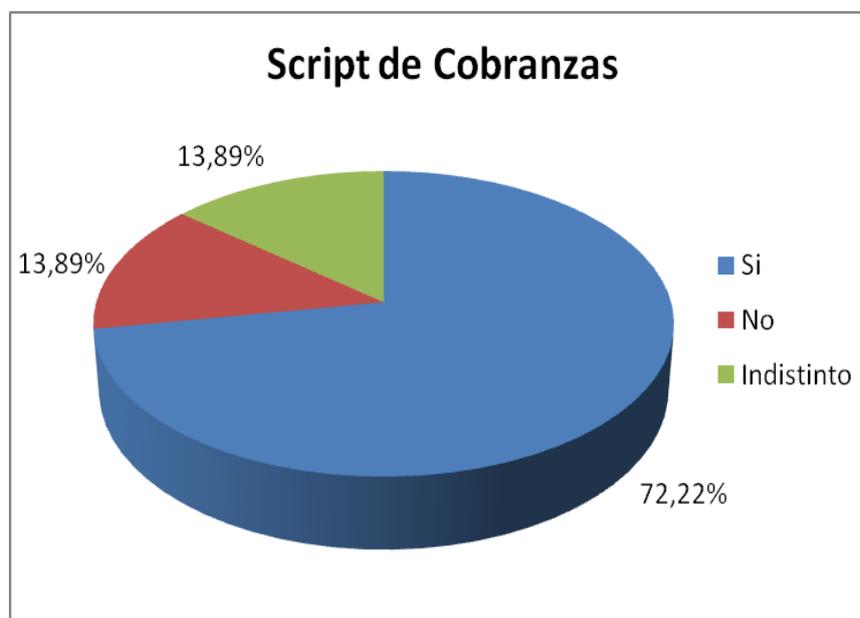
Se observa que de los Jefes de áreas, Gerente, Ejecutivos telefónicos que se encuestaron la mayoría del 55.56% opina que la auditoría de gestión debería ser realizada diariamente

11. ¿Cree usted que el uso del Script de cobranza le da fortaleza a la gestión de cobro?

Cuadro # 11
Script de Cobranzas

Población	Si	No	Indistinto	Totales
Gerente General	1			1
Jefe de Producción	2			2
Jefe de Telefonía	1			1
Supervisores	2	1		3
Ejecutivos Telefónicos	20	4	5	29
Frecuencia	26	5	5	36
%	72,22%	13,89%	13,89%	100,00%

Fuente y gráfico: Boris Santiago Romero Caicedo
Janeth Margarita Ortiz Toral



Interpretación de la pregunta # 11

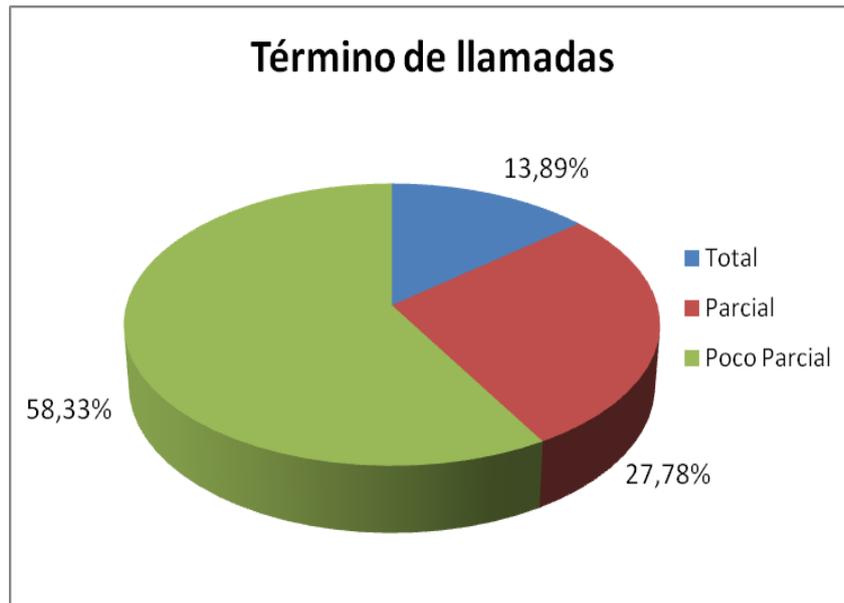
Se observa que de los Jefes de áreas, Gerente, Ejecutivos telefónicos que se encuestaron la mayoría del 72.22% opina que el script de cobranza le da fortaleza a la gestión de cobro

12. El término de llamadas usted lo realiza de manera:

Cuadro # 12
Término de llamadas

Población	Total	Parcial	Poco Parcial	Totales
Gerente General	1			1
Jefe de Producción	1	1		2
Jefe de Telefonía			1	1
Supervisores		1	2	3
Ejecutivos Telefónicos	3	8	18	29
Frecuencia	5	10	21	36
%	13,89%	27,78%	58,33%	100,00%

Fuente y gráfico: Boris Santiago Romero Caicedo
Janeth Margarita Ortiz Toral



Interpretación de la pregunta # 12

Se observa que de los Jefes de áreas, Gerente, Ejecutivos telefónicos que se encuestaron la mayoría del 58.33% opina que el término de llamada lo realiza de manera poco parcial

13. Conoce el día de Hoy la estrategia que su Supervisor implemento para subir los resultados

Cuadro # 13
Estrategias que implementa el Supervisor

Población	Si conoce	No conoce	Totales
Gerente General	1		1
Jefe de Producción	2		2
Jefe de Telefonía	1		1
Supervisores	3		3
Ejecutivos Telefónicos		29	29
Frecuencia	7	29	36
%	19,44%	80,56%	100,00%

Fuente y gráfico: Boris Santiago Romero Caicedo
Janeth Margarita Ortiz Toral



Interpretación de la pregunta # 13

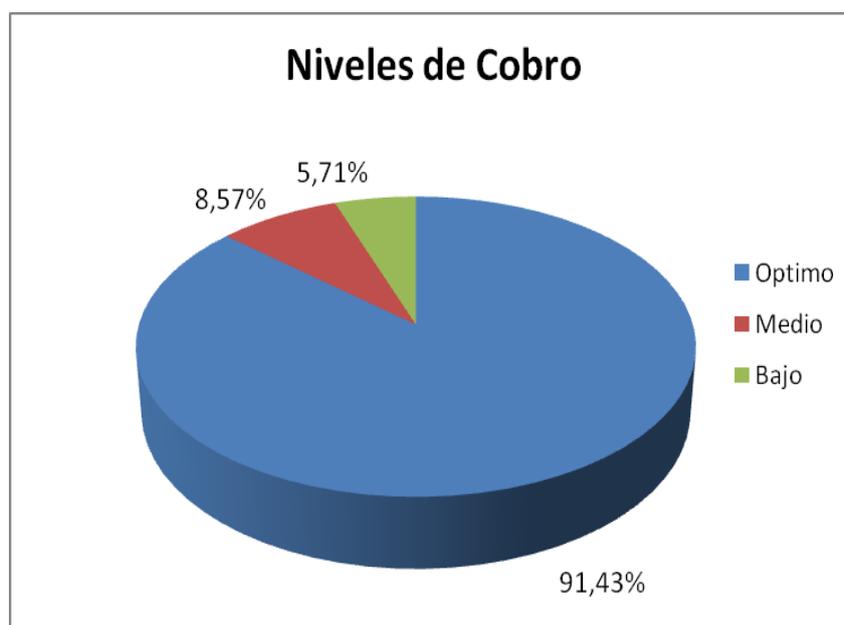
Se observa que de los Jefes de áreas, Gerente, Ejecutivos telefónicos que se encuestaron la mayoría del 80.56% opina que no conocen la estrategia que su Supervisor implemento para subir los resultados

14. Usted cree que profesionalizando las cobranzas los niveles de cobro mejorarían en qué nivel:

Cuadro # 14
Niveles de Cobro

Población	Optimo	Medio	Bajo	Totales
Gerente General	1			1
Jefe de Producción	2			2
Jefe de Telefonía	1			1
Supervisores	2	1	1	2
Ejecutivos Telefónicos	26	2	1	29
Frecuencia	32	3	2	35
%	91,43%	8,57%	5,71%	100,00%

Fuente y gráfico: Boris Santiago Romero Caicedo
Janeth Margarita Ortiz Toral



Interpretación de la pregunta # 14

Se observa que de los Jefes de áreas, Gerente, Ejecutivos telefónicos que se encuestaron la mayoría del 91.43% opina que profesionalizando las cobranzas los niveles de cobro mejorarían.

Preguntas de Investigación

1.- ¿Porqué es importante implementar un departamento de monitoreo y eficiencia en el call center de cobranzas de la compañía Dusselcom S.A.?

Es importante para poder observar y registrar con detalles la operación, auditando y optimizando el cumplimiento de los procedimientos establecidos, asegurando la calidad. El monitoreo tiene como fin evaluar el desempeño de los Operadores en sus puestos de trabajo. Lo que se busca es medir, observar o capturar información de la forma en cómo los Operadores atienden a los clientes.

Esta información se compara con los parámetros fijados en el marco de la calidad y producto de ello se puede evaluar las desviaciones que se están cometiendo en el call center. Es la etapa más crítica en la supervisión ya que se busca obtener los resultados operativos de cada uno de los colaboradores.

2.- ¿Qué importancia tiene la aplicación de un sistema de control y monitoreo?

Una de las importancias es que establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro.

Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

3.- ¿Por qué es importante monitorear el área de producción en el Call Center de Cobranzas?

Es importante monitorear para poder desarrollar relaciones más rentables y leales con los clientes y así poder brindar un mejor servicio con un nivel de calidad óptimo.

4.- ¿Cuáles son los estándares de gestión que actualmente la compañía controla?

Cobranza Telefónica: Esta gestión esta dirigida fundamentalmente a los primeros tramos de morosidad, cuyo principal objetivo es obtener el pronto pago y así conservar al cliente. Por otra parte un objetivo, no menor, es que la regularización de esta mora trae como consecuencia, el no constituir mayores provisiones.

Cuantitativos que son Recupero efectivo y clientes rehabilitados

Cualitativos que son Llamadas, contactos y compromisos

Cobranza Terrena: La función principal de un cobrador terreno es lograr la recuperación en el domicilio laboral o particular del deudor. Solicitar el compromiso del cliente, para que realice el pago ó para que se comprometa a solucionar su morosidad en un plazo que no afecte el ciclo de mora, siempre transportando la deuda a un ciclo mora. Clientes visitados, clientes pagados.

5.- ¿Qué beneficios traerían el desarrollo y aplicación de manuales de procedimientos para un mejor control?

Contribuir a la eficiencia y eficacia de las operaciones; el control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad; la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.

6.- ¿Qué importancia tiene la retroalimentación (feedback) para mejorar las falencias encontradas en la gestión de cobros?

Disponer de mecanismos objetivos que permitan monitorear las habilidades comunicacionales y de manejo de conflictos, nos proporcionará la información necesaria para la retroalimentación formadora y el diseño de acciones de desarrollo, las que, a su vez, impactarán positivamente en los indicadores de efectividad de los trabajadores y de calidad de atención de los clientes.

Dirigido a Supervisores, coordinadores y jefaturas de organizaciones, especialmente call center y contact center, interesadas en mejorar sus estándares de atención y comunicación con clientes a través del teléfono.

7.- ¿Qué impacto tendría el coaching (entrenamiento) integral en los ejecutivos del call center de cobranzas?

Gran importancia entre los ejecutivos y líderes actuales, que logran a través del Coaching consolidar y ejecutar la visión, misión y objetivos de una empresa.

8.- ¿Cómo mejorar el recupero óptimo de la cartera vencida según criterio?

Creando y conservando a los clientes a través de la cobranza la cultura de pago. Teniendo la capacitación necesaria para poder un cúmulo de conocimientos que nos permitan profesionalizar las cobranzas.

9.- ¿Cuáles son las técnicas apropiadas para la negociación efectiva de cobro?

Conocimiento del negocio

Conocimiento del cliente cartera

Seguimiento del cliente

Alternativas de pago

Manejar un buen manual de objeciones

Busque la solución favorable como cobrador apele a los números, a las razones.... deje de lado las amenazas y las "mentiras".

Piense en el otro tanto como en usted mismo: no haga propuestas que no sean suficientemente "justas": haga ofertas que sean buenas para usted pero al menos aceptables para el otro

10.- ¿Qué impacto tendría la capacitación en el área de call center a corto plazo?

La capacitación en el área de call center de cobranza ayudaría a los ejecutivos a tener amplios conocimientos tanto internos como externos para mejorar la producción.

11.- ¿Qué importancia tendría las evaluaciones emitidas por el área de monitoreo y eficiencia?

A través de las evaluaciones emitidas podemos detectar las falencias en los procesos y procedimientos de gestión de cobro.

12.- ¿Qué importancia tendría la comunicación luego de emitir las evaluaciones hechas por monitoreo?

El objetivo del departamento de monitoreo y eficiencia es optimizar el recurso y por ello debemos emitir una información clara y precisa de las falencias y fortalezas de los ejecutivos a través de una comunicación entre el departamento de monitoreo, supervisión, ejecutivo.

13.- ¿Qué importancia tendría la gestión de cobranzas en la empresa?

Recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimiento. Para que el departamento de cobranzas pueda llevar a cabo su función, necesita tener facultades que le permitan presionar al cliente en forma adecuada y lograr la recuperación del crédito pendiente, siendo su objetivo principal cobrar oportunamente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1.- Por el bajo porcentaje del recupero de la cartera vencida dentro del call center de cobranza es necesario mejorar los niveles de cobro generando mayor eficiencia en el recupero.

2.- La falta de conocimiento en temas relacionados a la cobranza, negociaciones efectivas y servicio al cliente ya que es importante para mantener a nuestro cliente ya que es importante para la empresa y así poder mantener el lema "Cobranza con dignidad".

3.- Es necesario realizar los manuales de procedimientos y manuales de información para que sea de fácil comprensión e interpretación de los mismos y así poder estandarizar la comunicación interna.

RECOMENDACIÓN

1.- Mejorar los niveles de cobro en el departamento de Call Center.

2.- Capacitar al personal en tema de cobranza efectiva para un mejor rendimiento.

3.- Realizar los manuales de información de procedimientos en la gestión de cobranzas.

4.- Mejorar la retroalimentación de forma oportuna y eficaz con un coaching (entrenamiento) integral al personal.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

TÍTULO DE LA PROPUESTA

Implementación de un departamento de monitoreo y eficiencia para mejorar los niveles de cobro en el Call Center de cobranza en la compañía Dusselcom S.A.

JUSTIFICACIÓN

Existen reglamentos y procedimientos emitidos por la gerencia anterior que aún no están claros ni definidos en el call center de cobranzas, esto produce a que haya falsas y malas interpretaciones por los ejecutivos y supervisores. Por la carencia de un departamento que muestre total independencia entre los procedimientos realizados para la gestión de cobro en el call center, también vemos la no concordancia entre las evaluaciones realizadas por los supervisores encargados vs recupero del ejecutivo telefónico, la cual entra en discusión ya que no es paralelo.

Emitiendo muchas veces un reporte no apegado a la realidad que muestra el ejecutivo, llenándose de sentimentalismo y no comprometerse en su penalización actuando de manera no profesional al momento de una evaluación.

Es importante definir conceptos para evitar esta mala interpretación entre dos puntos muy diferente que es la evaluación al ejecutivo por su cualidad y habilidad para realizar su trabajo lo cual le da profesionalismo y enfoque a la gestión realizada, para evitar términos no adecuados.

La pérdida de recupero por falta de inducción sobre negociación efectiva dentro del call center de cobranza es evidente ya que se asigna al ejecutivo cartera en mora que no va con la cualidad ni habilidad para poder recuperar dicho capital vencido.

FUNDAMENTACIÓN

La cobranza es el sistema administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en la fecha de vencimiento. Para que el departamento de cobranzas pueda llevar a cabo su función, necesita tener facultades que le permitan presionar al cliente en forma adecuada y lograr la recuperación del crédito pendiente, siendo su objetivo principal cobrar oportunamente.

El Call Center es una unidad o departamento en una empresa (o en una empresa especializada) que se dedica al cumplimiento de las funciones de comunicación interna y externa en una empresa. Las relaciones que pueden establecerse como un medio de comunicación en las empresas es: entre departamentos en la empresa, relación con usuario y cliente y funciones de marketing.

El script es una guía de cómo ejecutar una gestión de cobro en este caso para realizar una llamada telefónica hacia un cliente que se encuentre en mora.

Son pasos a seguir para que el ejecutivo no pierda el enfoque dándole profesionalismo y optimizando el tiempo de conversación contando de un saludo, un motivo de llamada, alternativas de no pago, consecuencias, escalas, detalles del compromiso de pago, confirmación, beneficios y un manual de objeciones en caso de rebatir una objeción puesta por el cliente.

Este nos permite tener un panorama muy claro del enfoque de la llamada, evitando sesgos y la utilización de términos no adecuados para la gestión telefónica. El script nos da seguridad y beneficio de tiempo entre llamada y llamada.

OBJETIVO GENERAL

- Implementar un departamento de monitoreo y eficiencia para detectar, controlar, evaluar y retroalimentar las falencias encontradas dentro de la gestión de cobro en la compañía Dusselcom S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir estrategias que sirvan como herramienta para mejorar el control y monitoreo en el call center de cobranzas.
- Organizar los parámetros que se utilizan en los diferentes tramos o madurez de mora.

- Rediseñar manuales de procedimientos que se utilizan para la gestión de cobro de forma clara y sencilla para estandarizar la comunicación interna
- Desarrollar habilidades en el ejecutivo para la gestión de cobranza en el call center utilizando técnicas y tácticas de negociación efectiva.
- Evaluar y retroalimentar de forma oportuna las falencias detectadas en la gestión de cobro.

IMPORTANCIA

La importancia de implementar un departamento de monitoreo y eficiencia es fundamental ya que con ello conseguiremos disminuir los errores encontrados dentro de la gestión de cobro como el maltrato al cliente, mala negociación, ingreso de gestiones falsas.

A su vez conseguiremos aumentar la producción de llamadas lo cual nos daría un alto índice de contactabilidad para mejorar los niveles de cobro.

Con el control y monitoreo de todos los procesos que se realizan para llegar a la gestión de compromiso pactado. Sabremos en donde el ejecutivo de cobranza está fallando en su gestión para conseguir el objetivo personal de llegar a un compromiso de pago con los clientes.

La retroalimentación oportuna es una herramienta de mejorar el proceso dinámico en la cobranzas estará también el coaching, el cual servirá para poder interpretar la gestión realizada.

La parte emocional y racional del ejecutivo de cobranza y que este sea capaz de llegar a una excelente negociación teniendo conocimientos de coaching.

El proyecto traerá como beneficios que cada uno de los ejecutivos se encuentren preparados y capacitados para cualquier tipo de tramo de mora en caso de la compañía requiera designar. A su vez la compañía tendrá mejores índices de recupero ya que se retroalimentará y se detectará a tiempo cualquier falencia grave como maltrato al cliente o malas negociaciones que pueden producir pérdidas para la compañía.

UBICACIÓN

La empresa Duselcom S.A. se encuentra ubicada en la calle Av. Víctor Emilio Estrada 815 y Guayacanes sector urdesa central en la Ciudad de Guayaquil, frente diario la hora fue creada con la finalidad de prestar servicios financieros a las instituciones financieras como comerciales en la recuperación de cartera vencida, dando un óptimo rendimiento y recuperación de capital.

Provincia: Guayas

Ciudad: Guayaquil

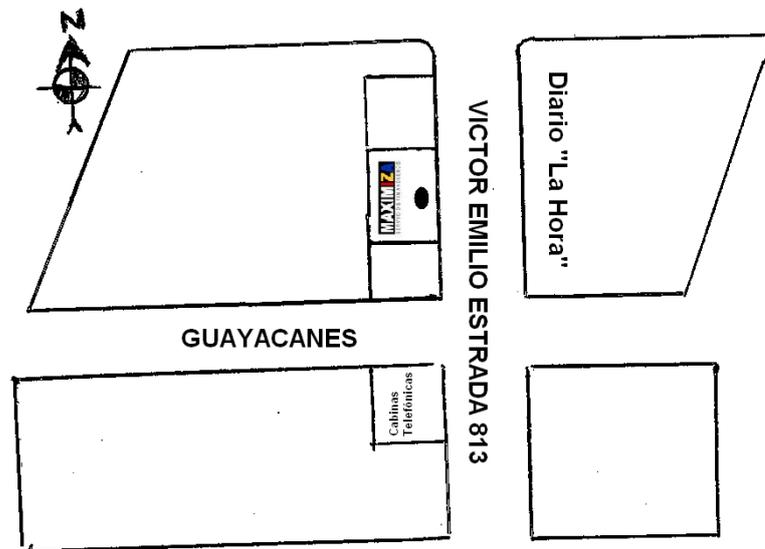
Parroquia: Tarqui

Dirección: Víctor Emilio Estrada,813 y Guayacanes (Urdesa central) frente a diario la hora.

Logo:



CROQUIS DE UBICACIÓN:



Elaborado por: Boris Romero Caicedo

Janeth Ortiz Toral

FACTIBILIDAD

Este proyecto será fácil de aplicabilidad y entendimiento en términos generales y de mucha validez, lo cual hemos verificado a través de los instrumentos que utilizamos para esta investigación. Las encuestas y las investigaciones que se realizaron durante el proceso indicaron que gran parte de lo planteado es posible realizarlo.

Los instrumentos de medición nos ayudaron a realizar una validez y confiabilidad del mismo, utilizando además el criterio y construcción del contenido. En su mayoría se utilizó todos los instrumentos para poder dar una propuesta fiable y factible en todos los campos:

Factibilidad Financiera.

Esta propuesta es factible también ya que no involucra costos adicionales ni gastos exorbitantes que comprometan con el presupuesto del departamento.

Factibilidad Operativa

Es factible ya que contamos con el apoyo de la gerencia para poder levantar y recopilar la información del Call Center sin interrumpir o paralizar la productividad de las llamadas realizadas. Dándole la operativa funcional para su ejecución.

Factibilidad Legal

Es factible legalmente ya que no infringe ningún artículo de la ley de compañías, mucho menos las políticas internas de la empresa para la cual deseamos ejecutar dicho proyecto.

PLAN DE EJECUCION

No.	Objetivos Específicos	Actividades	Recursos	Presupuesto
1	Definir estrategias que sirvan como herramienta para mejorar el control y monitoreo en el Call Center de cobranzas.	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar los métodos de investigación con la finalidad de definir estrategias 	R.R.H.H., Recursos materiales	\$ 10.00
2	Organizar los parámetros que se utilizan en los diferentes tramos o madurez de mora.	<ul style="list-style-type: none"> Observar e indagar los parámetros que se utilizan 	R.R.H.H., Recursos materiales	\$ 5.00
		<ul style="list-style-type: none"> Organizar los parámetros 		
3	Rediseñar manuales de procedimientos que se utilizan para la gestión de cobro de forma clara y sencilla para estandarizar la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y análisis del manual de procedimientos actual 	R.R.H.H., Recursos materiales, horas extras, break	\$ 20.00
		<ul style="list-style-type: none"> Editar manuales con observación 		
4	Desarrollar habilidades en el ejecutivo para la gestión de cobranza en el call center utilizando técnicas y tácticas de negociación efectiva.	<ul style="list-style-type: none"> Programar capacitaciones y entrenamientos para el personal 	R.R.H.H., Recursos materiales, horas extras, break	\$ 60.00
5	Evaluar y retroalimentar de forma oportuna las falencias detectadas en la gestión de cobro.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar las respectivas evaluaciones en el call center 	R.R.H.H., recursos materiales, horas extras	\$ 40.00
TOTAL	CIENTO TREINTA Y CINCO	DOLARES		\$ 135.00

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Dentro de la propuesta planteada se implementará un departamento que controle monitoree, evalúe, y capacite al personal desarrollando habilidades en el gestor de cobranzas telefónicas dando como resultado profesionalizar la cobranza, optimizar los niveles de cobro.

Se rediseñarán manuales de fácil interpretación donde podamos guiar y sustentar los procedimientos que se generan dentro del área de Call Center, estos mismo permitirán estandarizar la comunicación interna del personal.

La capacitación continua de herramientas y formas de procedimientos para optimizar los cobros, sustentar las necesidades que presenten los nuevos clientes. Adicional afinando los valores y ética profesional teniendo como lema “cobranzas con dignidad”, ya que debemos insertar en la mente del ejecutivo de cobranzas que el cliente es la fuente principal de nuestro trabajo.

Que un cliente satisfecho es una publicidad sin costo. Desarrollar confianza en este nuevo departamento que tiene como objetivo ayudar y desarrollar las habilidades de cada uno de los ejecutivos como supervisores y unificar esfuerzos mancomunados para optimizar la gestión y elevar los niveles de cobro.

CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES																
ACTIVIDADES	TIEMPO (SEMANAS)															
	SEMANA UNO				SEMANA DOS				SEMANA TRES				SEMANA CUATRO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar los métodos de investigación con la finalidad de definir estrategias 	X	X	X													
<ul style="list-style-type: none"> Observar e indagar los parámetros que se utilizan 	X	X														
<ul style="list-style-type: none"> Organizar los parámetros 				X												
<ul style="list-style-type: none"> Revisión y análisis del manual de procedimientos actual 					X	X	X									
<ul style="list-style-type: none"> Editar manuales con observación 									X	X	X					
<ul style="list-style-type: none"> Programar capacitaciones y entrenamientos para el personal 											X	X				
<ul style="list-style-type: none"> Realizar las respectivas evaluaciones en el call center 	X	X	X													

IMPACTO

El impacto que tendría la implementación de un departamento de monitoreo y eficiencia serán los grandes benéficos tanto cualitativos como cuantitativos para la empresa. Maximizando su eficiencia generará el incremento de recupero y disminuyendo el riesgo crediticio mejorará las utilidades de la empresa

Otro punto a mejorar sería los índices intelectuales del personal lo cual eleva la capacidad de atención integral a los clientes optimizando el servicio, fidelizando los consumos y a su vez los pagos de forma oportuna.

La comunicación interna sería de suma efectividad porque se estandarizaría la comunicación interna, los procedimientos de gestión de cobro, dando como resultado la buena organización del departamento.

EVALUACIÓN

Los directivos y auditores de la empresa Dusselcom S.A. luego de la presentación del proyecto medirán los resultados de la propuesta proyectada, la evaluaremos con el cumplimiento de las políticas de control y monitoreo siguiendo los nuevos procedimientos.

Sobre esta evaluación podremos medir la fiabilidad y la viabilidad de nuestro proyecto con los resultados arrojados luego de implementar esta

gran propuesta dentro del call center de cobranza. Disminuyendo los índices de riesgo y elevando los niveles de cobro.

Los resultados de la propuesta serán evaluados y mediados a través de los cuadros generales de recuperación de cartera la cual nos indicara cual fue la efectividad de la propuesta luego de haber iniciado la aplicación de la misma dentro del Call Center de Cobranza.

De esta manera se verá reflejado la magnitud del proyecto tanto de forma cuantitativa y el nivel de preparación de cada uno de los ejecutivos en las evaluaciones finales de sus resultados y actitudes del personal, siendo este preparado y capacitado para cada uno de los puestos y vacantes a cubrir.

Lo visualizaremos en el panel general de los cuadros estadísticos con la comparación de históricos de meses anteriores lo cual podremos ver también donde se elevó o disminuyó la curva de pagos.

Como cuadro comparativo de evaluación de pago de comisiones tendremos las habilidades y experiencia de cada ejecutivo, sus resultados dependen de los números de recuperación de cartera.

Este cuadro nos mostrará de qué manera equitativa podremos tomar una decisión objetiva sobre el rendimiento de cada ejecutivo.

BIBLIOGRAFIA

Baca Urbina G. (2003) Evaluación de Proyectos. Segunda edición por libros Mc Graw-Hill de México; S.A

HOFER & SACHENDEL (2001) Planeación Estratégica: Conceptos analíticos Edit. Norma Colombia.

HOLMES, A. WILLIAMSC. DONALDSON.G. (2001) Financiación Básica de los Negocios México.

Fernando Bayo, Juan Carlos Cubeiro, Martha Romo, José Antonio Sainz,

COACHING REALMENTE, Edit. Pearson Educación, S.A, (2006) Madrid España.

RAMON DE LUCAS ORTUETA, Manuela del personal, Técnicas de Dirección del personal, (1974) Edit. Índex. Madrid. Barcelona

Mc Graw- Hill Companies, Inc.- ESTRATEGIA DE GESTION.- Los mejores expositores de MBA. Bresca Editorial S.l Barcelona 2010

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE ENCUESTA

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EJECUTIVOS DEL CALL CENTER
DE COBRANZA**

1.- Como califica la gestión realizada por el área de monitoreo anterior:

BUENA

MALA

2.- Cree usted que debería implementarse un nuevo departamento de soporte y monitoreo, que ayude, acompañe, retroalimente y asesore al ejecutivo de cobranza con capacitaciones:

SI

NO

INDISTINTO

3.- Cree usted que se debería incluir las evaluaciones de auditorías y coaching como parte de una comisión adicional:

SI

NO

INDISTINTO

4.- La auditoría de gestión realizada anteriormente le ayudó para mejorar los resultados:

SI

NO

INDISTINTO

5.- Cree usted que la auditorias de gestión realizada anteriormente solo se enfoca en la parte cualitativa:

SI

NO

INDISTINTO

6.- Cree usted que el coaching paralelo – acompañamiento mejora la gestión realizada:

SI

NO

INDISTINTO

7.- La Retroalimentación realizada por los auditores anteriores fue:

MUY BUENA

BUENA

MALA

8.- Cree usted que la información de los manuales y plantillas de ingreso de gestión entregados por los monitores anteriores fueron:

CLARAS

DIFUSAS

MALAS

9.- Debería haber un rediseño de los manuales y plantillas de gestión:

SI

NO

INDISTINTO

10.- La auditoría de gestión debería ser realizada de esta frecuencia:

DIARIAS

SEMANALES

MENSUALES

11.- Cree usted que el uso del Script de cobranza le da fortaleza a la gestión de cobro?

SI

NO

INDISTINTO

12.- El término de llamadas usted lo realiza de manera:

TOTAL

PARCIAL

POCO PARCIAL

13.- Conoce el día de hoy la estrategia que su Supervisor implementó para subir los resultados:

SI CONOCE

NO CONOCE

14.- Usted cree que profesionalizando las cobranzas los niveles de cobro mejorarían en qué nivel:

OPTIMO

MEDIO

BAJO

ANEXO 2

ENTREVISTA REALIZADA A
EXPERTO

ENTREVISTA REALIZADA A EXPERTOS

¿Qué importancia tendría implementar un departamento de monitoreo y eficiencia en un call center de cobranza?

La importancia es mucha, ya que varias personas no opinan lo mismo por el tema de costos es verdad que a veces queremos cuidar el bolsillo pero no pensamos el bien o daño que este pueda causar.

En un call center es importante monitorear el procedimiento, tu sabes que el cliente es primordial en nuestro trabajo de la cobranza, dentro de la cadena de consumo, si no compra no hay como cobrar, entonces este debe tener cierto tino y profesionalismo para cobrar y este departamento me ayuda a detectar las falencia o abusos de parte del ejecutivo de cobranza.

El departamento se encarga que todos los procesos estén relacionados entre sí que cada uno de ellos cumpla su función que es optimizar el recurso. Tanto financiero como humano, también debe capacitar al personal sobre lo que esta auditando o controlando. En conclusión es mucha ganancia a futuro y una buena inversión para no perder a nuestros potenciales clientes.

SR. Patricio Claps

(Gerente general Compañía Dusselcom S.A.)

ANEXO 3

CARTA DE AUTORIZACION

Guayaquil, 25 de Enero del 2011

Sr,

Boris Santiago Romero Caicedo.

Ciudad,

De mis consideraciones,

Por medio de la presente concedo el permiso solicitado para levantar la información que sea pertinente respetando las normas éticas de la empresa, en las áreas que fuese necesario en la compañía Dusselcom.S.A para respectiva proyecto asiendo buen uso del mismo.

Atte.

Patricio Claps

Gerente General

Dusselcom.S.A

ANEXO 4

CERTIFICADO DE LA
GRAMATOLOGA

ANEXO 5

ESTRATEGIAS Y TACTICAS
DEL DEPARTAMENTO DE
MONITOREO

ESTRATEGIAS Y TACTICAS DEL DEPARTAMENTO DE MONITOREO

No.	ESTRATEGIAS	TACTICAS	INDICADOR DE MEDICIÓN	FORMULAS
1.-	Capacitación del Call Center a Supervisores	Capacitación en negociaciones y políticas internas - Rediseño de la plantilla	Pruebas y evaluaciones	No. Personas: 70 No. Preguntas: 10 % por pregunta:10% F= 10/100 Minimo a aprobar: 85%
2.-	Monitoreo de llamadas	Reporte diario del software	Rango de llamadas Llamadas diarias: 1 a 15 días: 190 llamadas 16 a 30 días: 170 llamadas	No. De Llamadas F: No. De Llamadas realizadas/ No. De Llamadas fijas
3.-	Indicadores de gestión	Llamadas, contactos y compromisos	Eficiencia de gestión realizada Contactabilidad: 1 a 15 días: 60% 16 a 30 días: 50% Compromiso de pago efectivo: 1 a 15 días: 50% 16 a 30 días: 40%	No. De Llamadas No. De Contactos No. De Compromisos F1= No. De Llamadas/No. De Contactos F2= No. De Pagos efectivo/No. De compromisos
4.-	Retroalimentación	Através del coaching personal con formatos de evaluación de aprendizaje	Formatos de evaluación	Formato de evaluación

ANEXO 6

CUADRO PARA EVALUAR AL
PERSONAL

Cuadro para evaluar al Personal

	50%	10%	40%		
EJECUTIVOS	HABILIDAD	TONO DE VOZ	EXPERIENCIA - CONOCIMIENTO	TOTAL	OPTIMO 3
A	1 50	2 20	2 80	150%	BUENO 2
B	2 100	2 30	3 120	250%	REGULAR 1
C	3 150	2 20	3 120	290%	

Rangos a considerar para la evaluacion		
OPTIMO	ENTRE	291-300
CONSTANTE APRENDIZAJE	ENTRE	200-290
INCONSTANTE	ENTRE	90-199

ANEXO 7

INDICADORES DE CARTERA

PRODUCTO DEL BANCO TERRITORIAL A COBRAR POR LA EMPRESA MAXIMIZA.S.A

INDCADORES DE CARTERA TOTAL DE 1A 30 DIAS MORA

	CUENTAS	ASIGNADO	RECUPERADO	INDICADOR DE RECUPERO
TARJETA VISA	59283,20	\$ 429.149,05	\$ 407.738,43	95%
TARJETA CREDITOSI	23712,8	\$ 1.716.596,18	\$ 1.630.953,70	95%
TOTAL	82996,00	2145745,23	2038692,13	

INDICADORES POR ESTADO DE CARTERA

	RANGOS	CTAS	PM_ASIGNADO	PAGOS EFECTIVO	INDICADOR DE RECUPERO	INDICADOR DE MORA
NORMAL (1)	DE 1 A 15	23480	1613,625	1691,821	105%	0%
	DE16 A 30	1431	164,224	125,29	76%	24%
	TOTAL	24911	1777,849	1817,111	102%	
REFINANCIADA (2)	DE 1 A 15	867	58,262	43,963	75%	25%
	DE16A 30	93	10,136	7,034	69%	31%
	TOTAL	960	68,398	50,997	75%	
DIFERIDOS (3)	DE 1 A 15	3275	241,868	144,047	60%	40%
	DE 15 A30	495	57,31	26,537	46%	54%
	TOTAL	3770	299,178	170,584	57%	
TOTAL GENERAL		29641	2145,425	2038,692	95%	

- (1) Cartera Normal: Es la cartera que no ha tenido ningún tipo de convenio ni refinanciamiento sus pagos son normales
 (2) Cartera Refinanciada: Son clientes que accedieron a una prórroga de pago difiriendo cuotas mensuales con intereses
 (3) Cartera Diferidos: Son clientes que se vencieron con mas de 120 días mora o cartera castigada y accedieron a un convenio de pago sin intereses

ANEXO 8

INDICADORES POR RANGO

MORA

INDICADORES POR RANGO MORA

	TIPO	# CTAS	PM_ASIGNADO	PAGOS EFECTIVOS	INDICADORES
DE 1 a 15 DIAS	NORMAL	23,48	1613,625	1691,821	105%
	REFINANCIADOS	867	58262	43963	75%
	DIFERIDOS	3275	241868	144047	60%
	TOTAL	4165,48	301743,625	189701,821	63%
DE 16- A 30 DIAS	NORMAL	1431	164224	125290	76%
	REFINANCIADAS	93	10136	7034	69%
	DIFERIDOS	495	57631	26537	46%
	TOTAL	29641	2145745	2038692	95%

PROMEDIO DE MORA POR RANGO DE CARTERA

DE 1 A 15 DIAS	32%
DE 16 A 30 DIAS	36%

PROMEDIO DE MORA SEGÚN LAS INVESTIGACIONES REALIZADAS EN LAS ENTIDADES BANCARIAS CON RESPECTO A LAS TARJETAS DE CREDITO

TARJETAS FINANCIERAS

RANGOS	BANCO GUAYAQUIL	UNIBANCO	BANCO PICHINCHA	PROMEDIO MERCADO
1-15 DIAS MORA	10%	20%	10%	13%
16-30 DIAS MORA	20%	30%	22%	24%

RESUMEN Y COMPARATIVO DE INDICADOR DE MORA ANTE OTRAS TARJETAS DE CREDITO

RANGOS	TARJETAS DE CREDITO BANCO TERRITORIAL	TARJETAS DE CREDITO DEL MERCADO INSTITUCIONES FINANCIERAS	DIFERENCIA ENTRE INSTITUCIONES FINANCIERAS
1-15 DIAS MORA	32%	13%	-19%
16-30 DIAS MORA	36%	24%	-12%

PROYECTADO LUEGO DE IMPLEMENTAR EL DEPARTAMENTO DE MONITOREO

POLITICA DE CARTERA EN MORA BANCO TERRITORIAL	PORCENTAJE (*)	DISMINUCIÓN DE LA MORA	PERIODO
1-15 DIAS	17%	12%	2 MESES
		10%	4 MESES
		8%	6 MESES
16-30 DIAS	20%	18%	2 MESES
		16%	4 MESES
		14%	6 MESES

(*) Política de porcentaje mínimo de mora interna