



DIAGNÓSTICO INTEGRAL  
DE LA OPERACIÓN  
DE COBRANZA

# Diagnóstico funcional de la operación de Cobranza

## ICM México

En la actualidad, son cada vez más las Organizaciones que atinadamente vinculan sus resultados con la interacción de estrategias efectivas, la determinación de procesos eficientes de cobranza, la aplicación de prácticas de cobranza por parte de un personal competente orientado a la negociación y con las capacidades plenamente desarrolladas, la integración de métricas apropiadas para asegurar un desempeño de alta efectividad y el uso de la tecnología más apropiada para las tareas de cobranza que demandan las características del mercado actual y sus objetivos de negocio. Esto requiere que todas estas Empresas se concentren en lo más importante y que mantengan a la vista que en la perspectiva actual de negocio, se vuelve obligado pensar en:

- Incrementar la capacidad, la calidad del servicio de cobranza y la efectividad en la negociación con Clientes deudores, con el fin de brindar soluciones a sus necesidades de regularización de pagos por los servicios financieros que disfrutan, a partir del desarrollo de altas competencias de negociación asertiva del equipo de Ejecutivos Telefónicos y de campo.
- La posibilidad real de incrementar su captación de recursos de las carteras morosas, a través de acciones de gestión de cobranza directa y personalizada sustentada en estrategias adecuadas.
- La potencia de recuperación de adeudos mediante acciones de cobranza dirigida, que de forma oportuna y eficiente impulse el reingreso de activos a la Empresa, con el apoyo de estrategias y tecnología.

Estas son algunas de las razones por las que el diagnóstico de cobranza especializada en la operación y su administración, toma una especial relevancia, al permitir saber qué aspectos son susceptibles de mejora, cuáles otros son críticos y que requieren de mejoras inmediatas y por supuesto, qué otros representan acciones efectivas que el negocio debe mantener.

En este documento presentamos una descripción general del servicio de diagnóstico que permitirá tener una base puntual para poder determinar el camino de desarrollo de su organización y su unidad de cobranza hacia mejores resultados aún en situaciones poco favorables en el mercado.

## OBJETIVO DEL SERVICIO DE DIAGNÓSTICO

Realizar un análisis general de los procesos y mecanismos de cobranza que aplica la Organización, de manera que se pueda dimensionar el grado de madurez de su modelo de gestión y con ello determinar puntos de mejora que aporten valor a los objetivos del Negocio.

En ICM sabemos que se han hecho grandes cosas en pro del Negocio y que cuentan con un equipo de trabajo conocedor de la materia y con buena experiencia. Nuestra aportación por lo tanto será la que sume el manejo de una metodología especializada de diagnóstico, el panorama que la Firma tiene de las Mejores Prácticas nacionales e internacionales en mercados y de estrategias que se utilizan con grandes resultados en la gestión de este tipo de portafolios.

## NUESTRO APORTE

El Diagnóstico de situación de centros de cobranza nació de la necesidad de poder establecer de forma precisa y paramétrica, una valoración objetiva que ofreciera información suficiente para iniciar acciones de mejora en las unidades de negocio que tienen contacto con usuarios y clientes. Con esto en mente construimos un método de diagnóstico que basado en el Estándar ESTÁNDAR ICM DE OPERACIÓN EN COBRANZA, pudiera reflejar el grado de desarrollo de las prácticas operativas, de administración y gestión de unidades de cobranza, así como las funciones principales con las que interactúa, tales como Recursos Humanos, Producto, Operaciones, Sistemas, Logística, etc.

El método de diagnóstico ofrece resultados interesantes ya que además de permitir una valoración objetiva que al final refleja un puntaje en un Score de Valoración, da el beneficio de presentar un Resumen Ejecutivo que permite a la Dirección, al Área de Cobranza y las áreas colaborativas del proceso integral de cobro, detectar puntos concretos de mejora de acuerdo a sus necesidades específicas del negocio.

**El desarrollo del proceso de diagnóstico para la Detección de Áreas de Oportunidad y Necesidades de Negocio** en el Centro de Cobranza y funciones colaborativas, nos permitirá, con una visión integral, identificar y priorizar las áreas de oportunidad que deben ser atendidas para mejorar la operación, la eficiencia y la ejecución de la estrategia de negocio, ya que nos concentramos en identificar:

- La disponibilidad y aplicación efectiva de procesos, mecanismos de medición y control (Habilidad del proceso).
- La efectividad del modelo de gestión de cobranza, de manera que se asegure que la ejecución de los procesos, aporte consistentemente al logro de los objetivos del negocio.

La capacidad real del equipo de trabajo para cumplir con las metas, dado su nivel de competencias de negociación y la manera en que en piso operativo interactúan funciones críticas como las de supervisión, capacitación y monitoreo de calidad con los Ejecutivos de cobranza.

## BENEFICIOS

- Será posible ubicar una serie de necesidades que el Negocio debe cubrir para asegurar el funcionamiento sano del proceso de cobranza y la aplicación de las líneas de desarrollo más convenientes.
- Se contará con una guía clara de pasos tanto inmediatos como a mediano y largo plazo, que la función de cobranza en su conjunto, debe establecer en su plan de desarrollo.
- Se podrá ubicar áreas de oportunidad valiosas para la Organización, gracias a la perspectiva integral que ICM puede proponer por su experiencia, metodología, especialización y panorámica externa del negocio.

Con todo ello y haciendo énfasis en el potencial del capital humano, identificaremos factores que incidan en la capacidad actual de logro de metas, en la motivación del equipo de trabajo, en la habilidad de coaching de Supervisores y Monitores de calidad, etc.

El enfoque de nuestro trabajo está orientado al logro de objetivos:

- La valoración se sustenta en el modelo integral Estándar ICM de Operación en Cobranza, que asegura un estudio total de los aspectos que inciden en la operación, gestión y administración del Centro de Cobranza con relación a sus áreas colaborativas.
- La valoración se realiza a través de un análisis directo en sitio realizado por Consultores expertos.
- Los resultados son concretos, cuantitativos y bien identificados por área de oportunidad.
- Se genera un Resumen Ejecutivo con observaciones y recomendaciones directas.
- El tiempo de diagnóstico es razonablemente corto, debido a la objetividad con la que se establecen alrededor de 120 reactivos a calificar.

Este trabajo de evaluación presenta al final un entregable que integra:

- La entrega de un Mapa Estratégico prototipo, basado en la metodología de Balanced Scorecard, que permita focalizar los planteamientos del diagnóstico y las relaciones requeridas con las áreas del negocio, en un plano comprensible y bien focalizado con base en una estrategia general propia de funciones de cobranza.
- Una calificación numérica ponderada con base en la naturaleza del proceso que presente el detalle de los criterios cumplidos totalmente, parcialmente, no cumplidos o en su caso los que no apliquen.
- La descripción detallada de las observaciones detectadas y recomendaciones, por el equipo Consultor. Este resumen integra entre otros elementos de información:
  - Puntos de riesgo observados.
  - Oportunidades de mejora clasificadas en Quick hits y planteamientos a mediano y largo plazo.
  - Situación integral del ambiente de procesos e indicadores de gestión.

- Oportunidades de negocio que puedan detectarse.
- Observaciones generales en materia de áreas colaborativas (RH, Producto, Capacitación, Calidad, Sistemas, etc.)
- Presentación de resultados y sesión de trabajo con el equipo directivo, a fin de mostrar los resultados.

**El servicio podrá ser realizarlo** en unos cuantos días en horarios y momentos agendados con el Centro de Cobranza, que incluyen el levantamiento en sitio y trabajo backoffice de los Consultores en nuestras oficinas, para que al final, después de trabajar en nuestras oficinas en los materiales, se pueda presentar el Resultado y los entregables mencionados en esta propuesta.

## REQUERIMIENTOS

Para la realización del servicio de diagnóstico que proponemos, únicamente requerimos de la Organización, una total apertura de parte de los integrantes del equipo entrevistado, ya que a partir de la información brindada, es como el equipo de Consultores podrá emitir las valoraciones correspondientes.

Es importante mencionar que invariablemente correspondemos a la confianza de nuestros Clientes con un alto grado de profesionalismo y confidencialidad en todos los sentidos, además de que ofrecemos la firma de convenios de confidencialidad que les haga reforzar su tranquilidad y confianza plena.

## METODOLOGÍA

Nuestro trabajo de evaluación se basa en sesiones de entrevista en las que se pedirá a los responsables de cada función que indique el nivel de cumplimiento, de los criterios exigidos por Estándar ICM de Operación en Cobranza, con la consideración que el Consultor podría solicitar alguna evidencia al respecto.

## PERSPECTIVA PRELIMINAR DE NUESTRA GUÍA DE OBSERVACIÓN

Uno de los principales valores de nuestra metodología de trabajo se observa en la estructura bajo la que tenemos conceptualizada la operación y funcionalidad de los centros de cobranza. Con esto como punto de partida, planteamos una guía ilustrativa y preliminar de aspectos observables en nuestras sesiones de trabajo en su Organización. Con ello queremos ilustrar la precisión y cobertura total de los aspectos que harán del proyecto tanto de diagnóstico como idealmente, de implantación, un éxito para su Negocio.

Esta guía se basa en el modelo de gestión que propone Estándar ICM de Operación en Cobranza para centros de cobranza y su modelo Estratégico (Balanced Scorecard), siendo estas, herramientas completas que aseguran la observación de todos los factores que este tipo de funciones debe cumplir para lograr los objetivos del negocio.

El modelo consta de una guía de criterios a evaluar que dan la base a un esquema paramétrico de calificación de aspectos, a fin de emitir puntajes requeridos para dimensionar el nivel de efectividad de aplicación de medidas por parte del Centro de Cobranza.

Todo esto se suma por supuesto a la observación experta de nuestros Consultores.

*A continuación presentamos un detalle mayor acerca de la profundidad de nuestro diagnóstico...*

## Necesidades de los Clientes

Donde observaremos la forma en que el Negocio asegura las necesidades del Cliente Externo (Deudor), así como las del Cliente interno (Direcciones: Comercial, de Producto, de Riesgo, Operaciones, etc. Del Banco). Temas como la capacidad operativa y los modelos de Continuidad de Negocio, capacidad operativa (staffing), claridad de la estrategia, etc., son evaluados aquí.

Se evalúa la forma en que se conocen y resuelven las **Necesidades de los Clientes** internos y externos del centro de cobranza. **En este punto se observa:**

- 1.1. El Análisis de portafolios, deudores y productos.
- 1.2. La Estrategia de Negocio (Planteamiento y Conocimiento)
- 1.3. El Modelo de Capacity Plan (Staffing)
- 1.4. Los Convenios de Nivel de Servicio (SLAs) con clientes internos y proveedores.
- 1.5. El modelo de Continuidad del Negocio (COB) y de reducción de riesgos de negocio.

## Planeación de la Operación

Aspecto en el que se observa la forma en que la Organización asegura su capacidad de interacción con los deudores, a través de una adecuada gestión de canales. La estrategia de segmentación, el control de riesgo de operativo, localización, son evaluados en este punto.

**La mecánica de planeación de la operación** de las campañas de cobranza.

**En este punto se verifica:**

- 2.1. El Análisis de estacionalidad, hábitos del mercado objetivo y comportamientos históricos de la cartera.
- 2.2. La Segmentación de cartera con respecto al mercado objetivo con base a variables de riesgo y oportunidad de negocio.
- 2.3. El esquema de Definición y Aplicación de Prioridades de administración de campañas.
- 2.4. La definición de Intensidad y Penetración en las campañas y los mecanismos de gestión de contactación con los Clientes.
- 2.5. La Definición de Reasignación de cuentas (revolvencia) a partir de los Resultados de Gestión a los canales e instancias de cobro.
- 2.6. La asignación de cartera a las instancias, canales y equipos de gestión.

## Estrategia de Gestión

En este punto, se observa la forma en que el negocio interactúa de forma directa con los deudores en todos los canales con los que accede a él. Así podremos calificar aspectos como la gestión de cobro, servicio de cobranza, etc.

La determinación y aplicación de la **Estrategia de gestión** en los diversos momentos en los que interactúa el centro de cobranza para la gestión, así como las áreas colaborativas para materializar este fin.

**En este punto se verifica:**

- 3.1. La Definición y Utilización de Resultados de Gestión (tipificación correcta)
- 3.2. La Estructura de datos y Árboles de Resultados de Gestión que brinden información operativa y de negocio.
- 3.3. La existencia y aplicación de Guías dinámicas de gestión y planteamiento de Soluciones dentro de un Modelo de Negociación, para impulsar el logro de recuperación y cobro efectivo, que incluyen el esquema de carteo.
- 3.4. La Definición y uso efectivo de facultades de negociación.
- 3.5. La Estrategia de reencolamiento de gestiones para gestión de cobranza encadenada, seguimiento, reaprovechamiento o reintento.

## Modelo de Información (MIS)

Observaremos la forma en que el Negocio mide su operación, la ejecución de su estrategia y con ello, sus resultados de negocio prioritariamente en el centro de cobranza, pero también en los procesos colaborativos de cobro. El análisis de MIS, reportes e indicadores es el objetivo en este punto.

La **Administración de información (MIS)** deberá aportar los elementos oportunos y suficientes para la toma de decisiones. **En este punto se evaluará:**

- 4.1. El modelo de Información Operativa (telefonía, operación, control FTE, desempeño operativo integral)
- 4.2. El modelo de Información de Negocio (Conversión, nivel de negociación, retención, metas, desempeño con relación a objetivos grupales e individuales)
- 4.3. La definición y aplicación de Indicadores Clave (Calidad de base de datos, efectividad de contactación, nivel de cierre de acciones de cobro, niveles de contención, recuperación, etc.)
- 4.4. La Medición efectiva del recurso humano (Calidad, disciplina operativa, niveles de desarrollo, adhesión, etc.)
- 4.5. Los mecanismos de Control del recurso humano (Nivel de logro de incentivos, rotación, ausentismo, etc.)
- 4.6. Desempeño del workflow de cobranza (relacionado al centro de cobranza y áreas colaborativas).
- 4.7. Grado de cumplimiento de Convenios de Nivel de Servicio.
- 4.8. Indicadores Estratégicos (Balanced Scorecard).

## Control Financiero

Donde analizaremos los mecanismos de control financiero relacionados con el costo operativo del negocio, en su proceso de cobranza.

El modelo de **Control financiero** se visualiza en este modelo, como un factor de observación para el aseguramiento preventivo y constante de la rentabilidad del negocio.

**En este punto de evaluará:**

- 5.1. El Modelo de Costeo Operativo (Costo de estación, de gestor, costo de RH, costo de rotación, etc.)
- 5.2. Los Indicadores financieros aplicados (Costo por peso cobrado, Valor de promesas no realizadas o cumplidas, costo por hora, etc.)
- 5.3. El Modelo de Business Case de campañas (Análisis costo beneficio de acciones de cobranza determinadas)
- 5.4. El Modelo de cálculo de eficiencia de campañas (Modelo de medición de rentabilidad por iniciativa o campaña)
- 5.5. El Modelo de simulación de escenarios (Estimación de costos y riesgos en escenarios diversos de deterioro o mejora de condiciones de la cartera)

## Recurso Humano

Haremos el análisis de la situación que guarda el capital humano, en términos de perfiles y grados generales de competencia, así como en lo que refiere al entorno de desarrollo (Capacitación, Monitoreo, Coaching, etc.), que le permita asegurar un mejor nivel de desempeño con alta motivación e incentiva-ción a su esfuerzo para el centro de cobranza. La medición del desempeño es una variable importante que se observará en este punto.

El esquema de gestión de los **Recursos Humanos** se observa en este punto como un catalizador que debe tener todos los elementos para asegurar el desarrollo del negocio.

**En este punto se evaluará:**

- 6.1. El modelo de Roles funcionales y Perfiles de puesto.
- 6.2. El esquema de Selección de personal, el modelo de inducción y el esquema integral de coaching.
- 6.3. El esquema de Capacitación tecnológica, de producto y de negociación.
- 6.4. El modelo de Incentivos.
- 6.5. El esquema de Plan de Carrera.



## Calidad y Mejora Continua

Observaremos la forma en que el centro de cobranza y las áreas colaborativas aseguran la aplicación de las mejores prácticas y mantienen a la vista las variables críticas de la Organización, a fin de tener la posibilidad de tomar decisiones oportunas. Observamos con cuidado especial la disponibilidad y uso de procesos y procedimientos efectivos en la operación, la existencia de Convenios de Nivel de Servicio, etc.

El modelo de **Calidad y Mejora** continua tiene como objetivo principal la uniformidad de acciones efectivas y afortunadas de proceso, pero también la disminución adecuada de niveles de riesgo.

**En este punto se evaluará:**

- 7.1. El Sistema de gestión de la calidad aplicado (Control de documentos, manejo de acciones correctivas y preventivas, esquema de auditoría interna, etc.)
- 7.2. El Modelo de Alerta Temprana (Early Warning Monitor)
- 7.3.a. El Modelo de Monitoreo Integral (Centro de cobranza y procesos colaborativos)
- 7.3.b. El Modelo de Coaching (Supervisión) en piso operativo.
- 7.4. El Modelo Champion – Challenger (Para impulso de la mejora continua)
- 7.5. El Proceso de información comparativa / investigación (Benchmarking)

## Tecnología

Observaremos el grado de aprovechamiento que se tiene de la tecnología disponible, así como el panorama de mejora que el Negocio tenga contemplado o que deba considerar con nuestra ayuda en este tema para materializar sus logros, potenciando la productividad y eficiencia de los equipos de trabajo.

El grado de aplicación y aprovechamiento de la **Infraestructura Tecnológica** es el que se observa en este momento, de manera que se dimensione la aplicación exhaustiva y eficiente de esta.

**En este punto se evaluará:**

El conocimiento de las necesidades del centro de cobranza por parte del área de tecnología, el conocimiento de la funcionalidad integral de las herramientas por parte del área de Sistemas, el uso eficiente de las herramientas, el uso exhaustivo de los sistemas y hardware, y el conocimiento de las tecnologías y funcionalidades disponibles en el mercado por parte del área de Sistemas en lo referente a:

- 8.1. Telefonía & CTI (ACD, IVR, etc.)
- 8.2. Sistema de marcación (Outbound)
- 8.3. Sistemas de administración de portafolios (Cartera de Clientes y deudores)
- 8.4. Sistema de Gestión (front end del ejecutivos y gestores) para la cobranza.
- 8.5. Sistema de Monitoreo de calidad.

## Marco Organizacional

Analizaremos el planteamiento actual de la estrategia de cobranza para el área, los elementos normativos y aspectos que estructuran el desempeño del equipo de trabajo de esta función, así como los aspectos que permitan que el equipo de trabajo y los Clientes, encuentren la infraestructura más apropiada para resolver sus necesidades.

El **Marco Organizacional** del centro de cobranza rige la forma en que el área de cobranza interactúa y se enmarca en las políticas de la Organización. **En este punto se evaluará:**

- 9.1. Que el Centro de Cobranza Telefónica cuente con un punto de referencia para impulsar sus objetivos a corto y mediano plazo.
- 9.2. La claridad y conocimiento de la Estrategia de cobranza, así como del Mapa Estratégico (BSC) del Centro.
- 9.3. La disponibilidad y aplicación de Reglas claras.
- 9.4. El Nivel de trabajo en equipo aplicado y descripción organizacional.
- 9.5. El grado de calificación del espacio de trabajo, en aspectos que reflejen si es adecuado y confortable para la operación

## Entregables

- Realización de las actividades de levantamiento en sitio y análisis.
- Conformación, presentación y entrega de la Presentación de Resultados Preliminares del Diagnóstico.
- Entregable electrónico del Reporte Gerencial con las observaciones, recomendaciones y comentarios de la Consultoría.
- Prototipo de Mapa Estratégico (Balanced Scorecard)
- Asesoría remota y servicio de clarificación de dudas.
- Plan de acción recomendado para la realización de mejoras.

Esperamos que la panorámica aquí ilustrada le permita dimensionar los beneficios de trabajar con ICM Consultoría, para que nuestra experiencia, metodologías y peso específico en la industria del crédito y cobranza en México y Latinoamérica, se concentren a favor de su modelo de negocio.

Quedamos atentos a sus dudas, comentarios y consideraciones.

Atentamente

**Joaquín Peña**  
**ICM Consultoría**  
**Director**