



MEJOR DETECCIÓN DE
INEFICIENCIAS
OPERATIVAS





Cuando inicié la escritura de este artículo, pensé en la relación que podría tener el tema de la detección de ineficiencias operativas, con lo que podría ser, la detección de situaciones inconvenientes o riesgos en mi salud. Sí una conexión peculiar de ideas, pero a la que le encontré mucho sentido.

De alguna manera, ambos enfoques tienen objetivos similares, ya que conllevan la idea de saber descubrir a tiempo, todo aquello que podría mejorarse para: ya sea lograr un objetivo, o para vivir mejor según sea el caso.

Y es que tanto uno como otro de estos objetivos, requieren usualmente de que esa detección sea muy temprana, para que los resultados sean más efectivos.

Recuerdo un hecho que viví hace algunos años...

Un día fui al cine y cuando estaba viendo la película, me inquietó pensar en que aún y cuando la imagen en la pantalla estaba “fuera de foco”, nadie reparaba en el hecho para que el operador del proyector hiciera algo al respecto.

En lo que decidía si salía a decirle algo al personal de operaciones de la sala, recordé un pequeño experimento que una vez mi hermano me explicó, para identificar si el grado de enfoque de mi vista era correcto. El experimento era sencillo pero revelador la mayor parte de las veces. Consistía en que con los dedos de una de mis manos, generara un pequeño orificio apenas de unos milímetros de diámetro.

Lo siguiente, era ver con un solo ojo a través de él. La idea, como lo supe después, era que el ojo tuviera que hacer un ajuste para poder concentrarse en ver por ese orificio, y que esto ocasionara una variación en la calidad del enfoque. Si mirabas mejor la pantalla de fondo desde ese orificio, pues tu ojo requería posiblemente de lentes. La sorpresa fue enorme cuando me di cuenta de que ambos ojos pedían a gritos lentes o un golden retriever entrenado!!!!

Esta experiencia me ayudó mucho a mejorar mi calidad de vida al mandarme hacer unos lentes, que me dejaron redescubrir el mundo.



Pero la experiencia me hizo pensar en algo más...

Pasó por mi mente primero, en cuánto tiempo había pasado de mi vida con una calidad de visión que me mostraba el mundo en calidad VGA, cuando habría podido ver todo por lo menos a nivel de un ¡HD! (ya no hablemos de un 5k...).

El hecho es que en el fondo, esta reflexión me llevaba a pensar que seguramente había muchas cosas a las que tal vez me había acostumbrado en mi vida (como a ver en resolución VGA), y que si las revisaba desde otro punto de vista (humor involuntario), podría seguramente redescubrir panoramas y condiciones de vida que al corregirlas, me llevaran a aprovechar mejor cada momento de mi vida.

Esta historia, llevada al plano de las operaciones de cobranza fue la que motivó el texto, al pensar en algo como esto relacionado con la cobranza:

- **¿A qué cosas nos habremos acostumbrado en las operaciones de cobranza, que nos llevan a manejarnos con ciertas ineficiencias y que ya no somos capaces de notar?**
- **¿Qué es lo que me ayudaría a encontrar opciones de mejora, que me dieran la panorámica de un cambio provechoso en la operación de mi cobranza?**

Ambas preguntas estuvieron presentes en mis ideas relativas al desempeño de operaciones de cobranza. De hecho en este sentido pensé que el peor problema de la que llamamos “ceguera de taller” es que nos acostumbramos a la forma en que hacemos las cosas, o nos habituamos a puntos de vista que ya no nos revelan más información de valor, y todo esto nos sitúa ante una parálisis funcional.

Con eso en mente es que quise revisar algunas de las situaciones que se dan en las operaciones de cobranza. Es posible que te encuentres con algunas “coincidencias” en tu operación, así que más adelante te invito a leer en una serie de ideas que sé que ayudarán a romper estos efectos poco favorecedores...



La lista de situaciones puede ser muy, muy amplia, pero seguramente unas de las más relevantes tienen que ver con temas como:

- Muchas operaciones cuidan del desempeño de las carteras a través del lo que podemos llamar la **“fuerza bruta”** de la maquinaria de cobranza. Esto significa que cada vez que se quieren impulsar mejoras en las metas o en los avances en pro de ellas, lo que principalmente se hace es: volver a llamar, hacer más visitas, mandar más mensajes, aumentar la intensidad de eventos de gestión, meter más gente a la operación, etc. Todas, medidas de aumento las acciones operativas, con la idea de que se obtenga hasta la última gota de un limón ya muy exprimido...

El tema es relevante porque si esto se hace con frecuencia, más que obtener pagos, se tendrán como resultado cosas como:

- El desgaste de la relación con los clientes deudores.
- La fatiga en el equipo de cobranza.
- El aumento en los costos operativos.

Suele pasar que **“el punto más delgado de la cuerda”** esté en la gestión... que irónicamente debe ser el más fortalecido.

- Las miradas de los equipos de liderazgo de cobranza están usualmente colocadas en las metas y en los resultados. Si bien esto no suena mal de entrada, la idea se asemeja a un equipo de futbol que juega un partido viendo el marcador, más que poniendo atención a la forma en que está realizando sus actividades productivas.

- Casi todas las personas involucradas en la cobranza tienen a su cargo muchas, pero muchas cosas importantes, y consecuentemente, por esa diversidad y amplitud de alcance de responsabilidades, se descuidan temas importantes.

En este caso el problema de fondo es que la efectividad de funciones clave se pierde y ¡ya nadie se da cuenta, precisamente por que están muy ocupados todos! Lo peor es que eso puede pasar (de hecho, pasa) por mucho tiempo.

- Buena parte de las acciones dentro de la operación en sus diversos niveles, están sustentadas en el dominio, experiencia y voluntad de hacer, de las personas que las realizan. Esto porque el ambiente de procesos suele ser débil, y por ende riesgoso en términos operacionales. El problema en este caso, es que a la vista de todos, la cobranza funciona... y si bien en parte es cierto, **el funcionamiento pende de hilos muy delgados, que son puestos a prueba cuando hay: rotación inducida o involuntaria, hay cambio de responsabilidades, etc.** Digamos que el problema es que cuando todo va razonablemente bien, nadie nota que se está embebido en un modelo ineficiente de operación, que depende de las personas en las actividades cotidianas y no en el talento diferenciador, como sería lo ideal.

➤ En el mundo de la cobranza, la calidad de los procesos no está realmente considerada. Sí, en el ramo de la cobranza temas como los Sistemas de Gestión de la Calidad, los estándares de operación, las funciones de compliance (que no sean las corporativas), los controles o auditorías internas, son realmente inusuales, siendo que en muchísimas industrias o ramos de alto desempeño, esos elementos de gestión de la calidad son indispensables. Tal vez porque hasta ahora, la cobranza venía privilegiando el logro de la meta, por encima de la manera de cómo la lograba... y bueno, los tiempos cambian.

➤ Con frecuencia, no se puede asegurar en una operación de cobranza, que los requerimientos de entidades como: los clientes dueños de portafolios, áreas de Producto o Riesgo de crédito, estén siendo integrados a la estrategia y gestionadas plenamente.

En muchas operaciones se observa una falencia importante en la integración de requerimientos y de la forma de cumplirlos, generando esto, riesgos negocio y operacionales importantes.

Incluso, yendo más a detalle en las ineficiencias operativas, se puede ver que hay oportunidades en temas como:

➤ Los procesos de análisis y segmentación de cartera. Ya que muchas veces los estrategias se han habituado a las variables de análisis y criterios de segmentación que siempre han usado... (es común que se utilicen entre 4 y 6 criterios de segmentación, y que aproximadamente otros 12 criterios muy importantes, ni siquiera hayan sido tomados en cuenta para mejorar la inteligencia de gestión).

➤ Muchas operaciones se han acostumbrado a mecanismos de asignación de cuentas a partir de criterios que le dejan al equipo de Asesores la “teórica” posibilidad de participar de manera justa en los incentivos. Situación que ha llevado a los equipos gerenciales a “administrar la equidad de acceso a los incentivos”, por encima de la administración de los resultados de cartera y del negocio. Digamos que trabajan para evitar los enojos... y esto se ha vuelto algo habitual.

➤ En muchas operaciones se ha dejado de lado el peso específico que tiene el poder de la negociación en los procesos de cobranza, y se trabaja más a través de la potencia de los canales, en lugar de fortalecer especialmente, por ejemplo: la argumentación en mensajes y cartas con principios de marketing de cobranza, la construcción de un modelo de gestión que potencie las competencias de convencimiento de los Asesores de cobranza, etc.

➤ Muchas operaciones se han acostumbrado a que las personas desempeñen roles con funciones mal definidas, tergiversadas en su objetivo y aporte, y que por ende, quedan lejos de su objetivo principal. La cotidianidad de las actividades y las responsabilidades mal definidas, se han apoderado de varias operaciones.

➤ Usualmente los planes de producción, al paso del tiempo se van convirtiendo en “uno mismo”. De hecho, si se juntan las impresiones en papel de planes de producción, digamos aproximadamente 500 gramos... se podrá ver que prácticamente los estrategas siempre planean, definen y ejecutan lo mismo... Incluso en momentos en que la estacionalidad podría jugar un papel importante, su plan es como el de un mes antes...

➤ La definición de metas se basa en gran medida en el promedio de resultados logrados en el pasado, para volúmenes de cartera similares. Prueba más que evidente y aterradoramente de que ha ganado la “habitualidad” en los mecanismos de cobranza y que ya no lo vemos como una deficiencia del modelo, sino como algo “normal”.

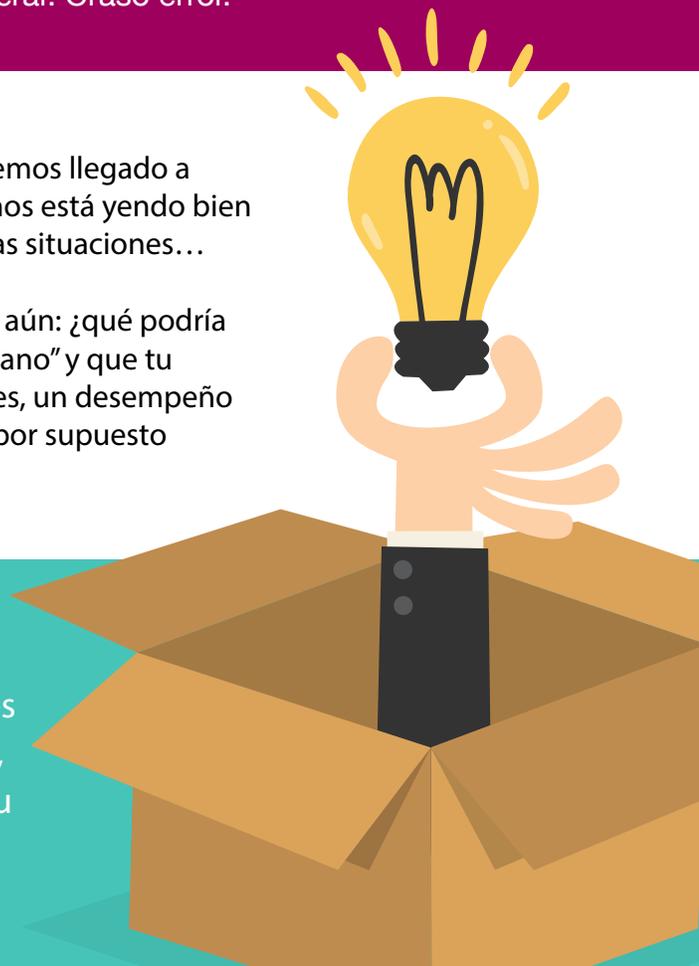
➤ Un tema como la rotación de personal, no es abordada como un reto integral donde el proceso funcional de la unidad de cobranza, se convierte en el principal motor de atracción a la permanencia de los y las colaboradoras en la operación. La costumbre suele llevar a las operaciones cobranza a pensar solo en temas como: la selección del personal, la inducción y el sueldo y comisiones, como las variables a considerar. Craso error.

Si aquí detenemos el recuento de situaciones a las que “nos hemos llegado a acostumbrar” en la cobranza, podemos pensar que si aún así nos está yendo bien en los resultados, pues qué caso tendría hacer tanto caso a esas situaciones...

Pero qué tal que tus resultados no fueran los mejores, o mejor aún: ¿qué podría pasar si “miraras por ese pequeño espacio de enfoque en tu mano” y que tu panorama se mostrara todavía mejor, con resultados superiores, un desempeño más eficiente, mejoras en el accionar del equipo de trabajo, y por supuesto mayores éxitos para todos?

La decisión final es tuya.

Si bien algunas de las situaciones que mencioné antes pueden coincidir con las que se viven en tu cobranza, te quiero compartir una serie de ideas para generar tu propia detección.



Si consideras estos “criterios detectores” podrás ir a lo que más haga sentido para impulsar mejoras particulares para tu operación.

CRITERIOS DETECTORES:

1.

Determinar el modelado Estratégico y el Armado Táctico de tu cobranza.

Establece los aspectos que debe contemplar una definición de una estrategia integral de cobranza, y plantea los criterios que deben incluirse en la conformación de un plan táctico y operativo. Si lo defines desde cero de nuevo, podrás poner en perspectiva en modelo que usualmente se aplica, para incorporar mejoras.

2.

Establecer puntos de control de proceso sobre un PMC.

El PMC o Proceso de Misión Crítica, define el flujo integral de cobranza desde de que llega una cuenta a la operación, hasta que se cobra. El contar con este proceso macro, ayudará a definir los puntos clave que particularmente inciden en una cobranza altamente efectiva, de alta productividad y con soportes en la calidad y competencias del equipo de trabajo. Lo que resta es vigilar puntualmente criterios de aceptación y verificación del PMC y de sus procesos clave. Esto ayudará en gran medida a que se pueda ver que toda ineficiencia operativa sea detectada de inmediato y que no afecte al proceso integral de cobranza. Piensa que si el proceso integral de cobranza no está determinado a detalle, difícilmente podrán notarse las ineficiencias, ya que no habrá un modelo de referencia operativo.

3.

Determinar SLAs internos.

Los SLA o Acuerdos de Nivel de Servicio (Service Level Agreement), son instrumentos usualmente aplicados entre clientes y proveedores externos. En la cobranza, los SLA toman sentido también para fortalecer las relaciones formales entre clientes y proveedores internos. Al definir las expectativas y los criterios de aceptación de estas, se logra un alto grado de claridad de lo que para una operación de cobranza es un proceso eficiente. En consecuencia, el incumplimiento de un criterio del SLA podrá ser un claro indicador de ineficiencia, que de ser recurrente, podrán ser un motivo claro de aplicación de medidas correctivas y preventivas.

4.

Definir correctamente los roles operacionales.

Seguramente no hay algo más obvio en este mundo: no puede ser eficiente en la operación, alguien que no tiene claro lo que debe hacer en el proceso de cobranza. Así, cuando no se tienen definidos con claridad los roles o cuando las funciones del rol no son ejecutadas correctamente, se generan ineficiencias operativas. En este sentido, siempre será recomendable estructurar un Modelo Funcional de la cobranza con plena claridad del aporte de cada rol, para asegurar que cada participante aporte a la eficiencia del proceso y por ende al logro de resultados.

5. Fortalecer las competencias.

Uno de los remedios más antiguos que se conocen desde hace siglos para resolver los problemas de ineficiencia operativa en prácticamente cualquier actividad humana, es este: desarrollar las competencias de las personas, hace que entre otras cosas:

- Se gane tiempo en cada acción.
- Se gane en el dominio o maestría de ejecución, incidiendo en la motivación y en la productividad.
- Se logren mejores resultados con menores esfuerzos.

Desarrollar al equipo de trabajo ayudará también a que sea más fácil notar, a aquellas personas que requieran ayuda, para eliminar aspectos que las hagan menos eficientes en la operación de cobranza. Digamos que al desarrollar las competencias del equipo se genera un “medio de contraste” que deja ver con más facilidad lo que se requiere mejorar casi en cualquier plano.

6. Establecer mejores mecanismos de aseguramiento de la implementación de estrategias integrales y acordes a los requerimientos de clientes dueños de portafolios, producto y riesgo.

Una operación de cobranza es eficiente si logra los objetivos de recuperación de recursos, mejora los niveles de mora, reduce reservas, reactiva el comportamiento comercial de los clientes del negocio, propicia un entorno de calidad en el servicio integral, etc. Muchos de estos objetivos son los que desean los Clientes de la función de cobranza, y será de gran valor el que un centro de operaciones tenga mecanismos de definición, documentación y aplicación de requerimientos de sus Clientes en todos los niveles de la operación. Si se cuenta con esto, cualquier desviación en las prácticas y criterios se cobro serán más fáciles de detectar.

7. Determinar modelos de gestión con la táctica de cobro que permita dedicar el tratamiento más conveniente a cada cuenta.

Solo se podrá saber si una forma de cobrar de un Asesor con respecto a otros es la correcta, si se cuenta con una referencia del tipo de cobranza a aplicar, formalizada, socializada y observada. El uso de modelos de gestión predefinidos y sensibles al tipo de cobranza a aplicar a un segmento de cartera, es de gran valor para poder identificar falencias en las acciones de cobro de los y las colaboradores.

8. Hacer que el proceso operativo mismo, sea el que impulse la atracción y permanencia del equipo, ya que le habilita el “poder de lograr los resultados” e impulsa el que los y las colaboradoras quieran participar de una operación exitosa, al ver en ella la maquinaria para lograr sus propósitos y los de la organización.

Es claro que una ineficiencia operativa se da cuando hay rotación, pero también se da (y a veces con consecuencias superiores a las de la rotación misma), cuando el equipo de trabajo que permanece en la cobranza, opera con desgano, con aversión al proceso o ante su desconocimiento.

En este sentido es un hecho que si se tiene un ambiente de procesos bien estructurado y que invita a mejorar las competencias y la efectividad de su ejecución, será más fácil notar personas o pasos de proceso que no aporten plenamente, y por otro lado, se tendrá lo mejor de las personas que lo aplican.

9.

El observador externo.

Finalmente, para la detección de ineficiencias operativas en la cobranza, recomiendo la participación de un tercero que sea capaz de ver, con apoyo de un modelo de referencia de Prácticas Clave, qué tan eficiente es el modelo de operación, la estrategia, los procesos, las personas que participan y la tecnología con que se opera.

El modelo de operación de cobranza es extenso y complejo, por lo que requerirá de un análisis a fondo.

Estas recomendaciones harán que la operación de cobranza pueda ser vista permanentemente como una función que se desarrolla, que logra objetivos, y que tiene en sus manos prácticas clave que sabe utilizar del negocio y del equipo de colaboradores.

No te acostumbres a pensar que la operación como está, está bien.
No te habitúes a la forma de trabajar de tu centro de cobranza.

Pienso que será mejor considerar la aplicación de por lo menos los 9 criterios detectores, para que estés siempre en capacidad de ver las ineficiencias operativas en las que pueda incurrir tu centro de cobranza, y que con las acciones convenientes potencies los resultados al máximo.

Fin a las operaciones VGA...

Bienvenida la cobranza de “ALTA RESOLUCIÓN”

Joaquín Peña V.
Director de Consultoría en ICM.

