



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática

Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas

Diseño de un Balanced Scorecard para empresas de outsourcing de cobranza

TESINA

Para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas

AUTORES

Carmen Sadith PEÑA PELAEZ

Milagros Ysabel QUISPE SANCHEZ

ASESOR

Nehil Indalicio MUÑOZ CASILDO

Lima, Perú

2007



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Peña, C. & Quispe, M. (2007). *Diseño de un Balanced Scorecard para empresas de outsourcing de cobranza*. Tesina para optar el título de Ingeniero de Sistemas. Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas, Facultad de Sistemas e Informática, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

DEDICATORIA: *Dedicamos el presente trabajo a nuestros
padres y hermanos por el apoyo constante que nos brindan
y con quienes compartimos los mejores momentos de
nuestras vidas.*

RESUMEN

DISEÑO DE UN BALANCED SCORECARD PARA EMPRESAS DE SERVICIO DE OUTSOURCING DE COBRANZA

CARMEN SADITH PEÑA PELÁEZ
MILAGROS YSABEL QUISPE SANCHEZ
SETIEMBRE - 2007

Asesor : Nehil Muñoz Casildo
Título : Licenciado en Computación

Las empresas de outsourcing de cobranza están tomando importancia actualmente ya que resulta más rentable para otra empresa tercerizar esta labor que realizarla a través de su departamento de cobranzas. Las pymes de cobranza están en proceso de desarrollo, las cuales están dirigidas por personas emprendedoras con deseos de superación pero sin los conocimientos necesarios para la administración adecuada de una empresa.

El presente trabajo se enfoca en el estudio de la aplicación de una metodología como lo es el Balanced Scorecard (BSC) o también llamado Cuadro de Mando Integral (CMI) en una empresa de outsourcing de cobranza. El BSC provee el medio para trasladar la visión a un conjunto de

objetivos los cuales se trasladarán a un sistema de medidas de desempeño que comunique con mayor claridad el enfoque estratégico de las empresas. Asimismo planteamos el prototipo de un software que sirva de apoyo en la implementación del proceso realizado.

Palabras Claves:

BSC

CMI

Outsourcing

Visión

Estrategia

ABSTRACT
DESIGN OF A BALANCED SCORECARD FOR COMPANIES OF
OUTSOURCING's COLLECTION SERVICE

CARMEN SADITH PEÑA PELÁEZ
MILAGROS YSABEL QUISPE SANCHEZ
SEPTEMBER - 2007

Adviser : Nehil Muñoz Casildo
University Degree : Licensed in Computation

The companies of outsourcing of collection are taking importance nowadays since there turns out to be more profitable for another company externalize this labor that realize only across the own department of collections. The small and medium companies of collection are in process of development, which are directed by enterprising persons with desires of overcoming but without the knowledge necessary for the suitable administration of a company.

The present work focuses in the study of the application of a methodology like the Balanced Scorecard (BSC) or also so called Cuadro de Mando Integral (CMI) in a company of collection service. The BSC provides the way to move the vision to a set of objectives. These objectives will move

to a system of measures of performance that communicates with much clarity the strategic approach of the companies. Likewise we raise the prototype of software that uses as support in the implementation of the realized process.

Keywords:

BSC

CMI

Outsourcing

Vision

Strategy

ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	4
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE TABLAS	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Antecedentes del Problema	13
1.2 Definición del problema.	15
1.3 Descripción del Problema.	15
1.4 Variantes del Problema.....	19
1.5 Propósito del estudio	20
1.6 Limitaciones y alcances.	21
1.6.1 Límites de la Investigación.....	21
1.6.2 Alcances de la Investigación.....	22
1.7 Justificación e importancia.....	22
1.7.1 Justificación de la Investigación.....	22
1.7.2 Importancia de la Investigación	23
1.8 Metodología de la Tesina.....	24
CAPÍTULO II OBJETIVOS DEL ESTUDIO	28
2.1 Objetivo generales.....	28
2.2 Objetivos específicos	28
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO.....	29
3.1 Antecedentes Teóricos	29
3.2 Bases teóricas.	38
3.2.1 Definición del Balanced ScoreCard	38
3.2.2 Algunas características del Balanced ScoreCard	40

3.2.3 Elementos del Balanced ScoreCard	41
3.3 Beneficios.	51
3.4 Importancia.	52
CAPÍTULO IV PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCIÓN.....	54
4.1 Caso de estudio.....	54
4.2 Antecedentes de la solución	63
4.3 Propuestas de solución actuales.	68
4.4 Selección de la propuesta de la solución.....	75
4.5 Plataforma de despliegue (Arquitectura a desarrollar).....	76
4.6 Descripción de las herramientas utilizadas.....	81
CAPÍTULO V METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	
.....	84
5.1 Consideraciones iniciales.	84
5.2 Requerimientos y configuración.....	86
5.3 Metodología de desarrollo.	86
CAPÍTULO VI DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	98
6.1 Aplicación de la metodología de desarrollo.	98
6.2 Descripción del software.....	150
6.3 Proceso de la implantación.....	154
6.4 Costos y Beneficios de la solución.	157
CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES	163
GLOSARIO	164
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	168
ANEXOS	171

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Flujograma de la metodología.....	27
Figura 2: Las cuatro Perspectivas según Kaplan y Norton	33
Figura 3: El Marco Estratégico	35
Figura 4: Elementos de apoyo en las perspectiva del CMI	40
Figura 5: Secuencia de Relaciones Causa-Efecto	41
Figura 6: Sistema de gestión y medición desde cuatro perspectivas...	42
Figura 7: Mapa Estratégico para una empresa	47
Figura 8: Superintendencia de Servicios Sanitarios Mapa de Relaciones Causa – Efecto	47
Figura 9: Ejemplos de Indicadores.....	50
Figura 10: Arquitectura del Sistema	78
Figura 11: Funcionamiento lógico	79
Figura 12: Diagrama Entidad – Relación DB_BUILDER.....	80
Figura 13: Diagrama Entidad – Relación DB_MANAGER	81
Figura 14: Diagrama Entidad – Relación DB_SOLUTION	82
Figura 15: Ejemplo de la Matriz FODA.....	90
Figura 16: Mapa Estratégico para la aplicación	115
Figura 17: Pantalla de Ingreso al Sistema	150
Figura 18: Misión.....	151
Figura 19: Visión	151

Figura 20: mapa Estratégico	152
Figura 21: Diagrama causa-Efecto.....	152
Figura 22: Indicadores	153
Figura 23: Tablero de Comando	153
Figura 24: Cuadro estadístico Costo vs Beneficio.....	159
Figura 25: Cuadro Estadístico Beneficio-Costo.....	159

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Libros publicados de Kaplan y Norton.....	32
Tabla 2: Ejemplo de la Matriz FODA.....	89
Tabla 3: Matriz FODA de la aplicación.....	109
Tabla 4: Metas de los Indicadores por Objetivos	130
Tabla 5: Iniciativas de los Indicadores por Objetivos	139
Tabla 6: Cuadro de Mando Integral.....	145
Tabla 7: Costos-Beneficios	158

INTRODUCCIÓN

Las empresas de outsourcing de cobranza no son un servicio muy conocido en nuestro país, sin embargo están cobrando importancia por la labor específica de gestión que realizan.

Estas empresas ofrecen servicios de cobranza de cuentas vigentes, recuperación de cuentas atrasadas, análisis de crédito y consultoría a empresas que generan volúmenes considerables de facturación y cobranzas.

Existen casos en que este tipo de empresas no son “bien vistas” por la sociedad por una inadecuada manera de gestionar la cobranza en la organización, por ejemplo la de hostigar al deudor con llamadas o visitas inadecuadas haciendo pública su situación como tal. O que la consecución de sus objetivos por unidades de negocio no está alineada a la estrategia principal para cumplir con la visión trazada, o que en su defecto, carecen de un plan estratégico.

Esto nos hace pensar en una carencia o errónea estrategia planteada y en la necesidad de implementar una solución, partiendo de la premisa que “no se puede administrar lo que no se puede medir”. En estas últimas

décadas las empresas han abandonado el sistema de competencia de la era industrial para entrar en la nueva era de la información, donde las compañías ya no pueden obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente con la aplicación de las nuevas tecnologías a sus bienes físicos, sino que además requieren nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo [KAPLAN-NORTON, 1996].

Se han creado metodologías y sistemas complejos que tratan de integrar y medir los posibles generadores de valor en las empresas, dando énfasis particularmente al potencial de los activos intangibles y a su interacción con el resto de los recursos empresariales. En tal sentido, el Balanced Scorecard (BSC), denominado en español como Cuadro de Mando Integral (CMI) pretende ofrecer una combinación de medidas financieras y no-financieras, las cuales traducen la visión y estrategia de la organización, en objetivos e iniciativas cuantificables [KAPLAN-NORTON, 2001]. El BSC se desmarca de los sistemas tradicionales de planificación, control gerencial y medición de resultados, y se establece como un sistema de dirección y gestión empresarial diferente, al considerar al alineamiento como una de las claves del éxito en su implantación, tal como se observa en la evidencia empírica [KAPLAN-NORTON, 2006].

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del Problema

En una economía preponderantemente industrial, las empresas creaban valor a partir de sus activos tangibles. Estos representaban el 62% del valor de mercado de las organizaciones industriales; pero poco a poco esta proporción ha ido descendiendo representando en nuestros días entre el 10 al 15% del valor de mercado de las empresas.

Entonces podemos comprender que la creación de valor de las empresas pasa cada vez más por la gestión de estrategias aplicado a los activos intangibles de la empresa, tales como las relaciones con los clientes, productos y **servicios** innovadores, tecnología de información y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados. Ante todo ello, surge la necesidad de contar con herramientas que puedan describir los activos basados en conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos generan.

Las empresas de outsourcing pertenecen a este rubro de servicios, trabajan con clientes (empresas y microclientes) a los cuales les ofrecen gestionar una o más carteras de sus clientes morosos con la finalidad de recuperar la deuda vencida que estos tienen con dicha entidad. El core del negocio es la gestión de cobranza, la cual se controla mediante estándares, según cada tipo de gestión que se realice (telefónica, domiciliaria, courier, entre otras), esta información es básica para las gerencias para poder tomar cartas en el asunto en el caso de un bajo rendimiento. Estas empresas miden su rentabilidad y productividad mediante el análisis de recupero de deuda, impulsando una mayor gestión de cartera en el menor tiempo para evitar caer en gastos mayores y en consecuencia en pérdidas. Pero ¿qué sucede con lo dicho anteriormente? muchas veces se centraliza esa estrategia en aspectos financieros y en los procesos, dejando de lado o dándole menor impulso al lado del cliente y del recurso humano.

Resulta erróneo pensar que lo único que hace falta para tener éxito es contar con una estrategia adecuada. Algunos planes tampoco son estratégicos, mas bien son operativos a pesar de que tengan metas a varios años plazo, ya que no se plantea la transformación requerida en la estrategia.

Lo anteriormente descrito nos lleva a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de la empresa, uno de estos esquemas es el BSC, metodología que logra

integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño al negocio.

1.2 Definición del Problema

El problema al cual se pretende dar solución radica en el enfoque que ciertas empresas de outsourcing de cobranza le dan a su gestión debido a la falta o al mal diseño de su planeamiento estratégico. En dichas organizaciones existen buenas unidades de negocio con buenos directivos, empleados motivados, con experiencia; sin embargo sus esfuerzos para cumplir con los objetivos no están alineados a la estrategia principal de la empresa.

Este problema toma mayor importancia en estas empresas puesto que el brindar el servicio debe orientarse más a la gestión con el cliente, para poder lograr esto se hace necesario que internamente se alineen a la consecución de sus objetivos con la estrategia planteada.

1.3 Descripción del Problema

El cambio que exige la era actual nos presenta la necesidad de desarrollar mejores sistemas de medición empresarial que permitan tener una comprensión más dinámica y clara de los negocios.

Las medidas financieras no reflejan totalmente la importancia de las decisiones actuales en el rendimiento financiero futuro.¹

Algunos problemas que podemos encontrar en empresas del servicio en estudio son los siguientes:

- Hay una tendencia errónea de hacer demasiado énfasis en que el software que utilizan es la solución para mejorar la gestión, si bien es cierto el software es importante, pero debe concebirse como un medio para mejorar y automatizar los procesos, la gestión es realizada por personas y los resultados dependen de cuan fructífera haya sido ésta.
- Otro problema es con respecto a la información interna, el no tener acceso o tan sólo algo muy limitado que no cubre con las expectativas de sus empleados, por ejemplo un supervisor que requiere información del avance de gestión de sus gestores a cargo está en constante espera de reportes que solicita por correo, algo que ocasiona pérdidas de tiempo y que, en cuanto es atendido el requerimiento, en muchos casos la información ya resulta obsoleta.
- Asimismo con la información, también se observan problemas entre áreas que manejan cifras de dinero, debido a la falta de comunicación entre ellas, por ejemplo, contabilidad y recursos humanos, a pesar de que en ambos se accede a la misma fuente de datos se observaban diferencias en algunos reportes que obtienen

¹ Según Dearden, J. (1969) "The case against ROI control", Harvard Business Review

debido a que los parámetros que utilizan difieren según el criterio de cada una de las áreas.

- Cuando los problemas se presentan, las personas suelen “corregir” el problema dentro del área, como si se tratase de una caja negra, debido a la falta de coordinación entre las personas involucradas.

Este tipo de situaciones demuestra que es necesario realizar cambios y cambiar el enfoque que se le está dando al servicio dentro de la organización, los resultados externos siempre serán un efecto de cómo se estén dando las cosas internamente.

Un factor importante está en función de la información, ésta tiene que ser lo más verídica posible y estar disponible en todo momento.

La capacitación del personal también es un aspecto relevante, una persona que no sea capaz de realizar sus funciones sólo origina pérdidas a la empresa, incluso la imagen de ésta podría verse afectada. En empresas de servicio el capital humano es de suma importancia, con respecto a la cobranza la gestión es realizada por personas las cuales intervendrán directa e indirectamente con el hecho de que un cliente pague su deuda.

El buen trato a los clientes es factor crítico, sabemos que no existe empresa sin clientes. Más aún en una empresa cuya actividad

principal es la cobranza, el captar a un cliente y más aún fidelizarlo no es tarea fácil. Existen otras empresas que con el fin de cobrar y quedar bien con sus clientes tratan de manera equivocada a sus deudores, cayendo en un gran error.

Esta claro que en la actualidad es necesario un cambio radical en la forma de ver los negocios actualmente. No se puede dar la espalda a los cambios tan rápidos que se están generando en todo el mundo. Otro aspecto importante de este tema es la cultura y el rechazo al cambio, no se puede vivir pensando en sobrevivir, no pensar en ser reactivo sino pro-activos.

Parece ser que en un fenómeno tan complejo como lo es la generación del conocimiento, lo que entra en juego es mucho más que simplemente estar a la vanguardia en cuanto a tecnologías de información. Por sí mismas, estas tecnologías no son la clave de la ventaja competitiva: El componente humano sigue siendo la clave. Ningún sistema genera conocimiento por sí mismo, y el contexto en el cual se interpreta la información sigue siendo fundamental.

Un compromiso efectivo de toda la organización en el proceso de creación del conocimiento es el elemento clave del mismo, a pesar de los riesgos que se enfrentan los beneficios que ofrece invitan a intentar este camino. Si se realiza de manera responsable y se logran eslabonar los distintos componentes los resultados obtenidos muchas

veces son espectaculares por lo menos dentro de la misma organización.

En la actualidad no se puede concebir el cumplimiento de un objetivo sin antes planificar como lograrlo, con los pies en el presente necesariamente se debe visualizar el futuro, teniendo la flexibilidad para adecuar el plan en un determinado momento a unas determinadas circunstancias.

En muchos casos no se visualiza el cambio que se espera en los recursos humanos para poder ejecutar la estrategia, ni tampoco se plantea la infraestructura informática en que se fundamenta el capital de la información. Tampoco queda claro cual es la agenda que la empresa llevara a cabo para el logro del cambio organizacional.

Lo que llama la atención es que para muchos esta claro el enfoque teórico del BSC, pero cuando lo llevan a la práctica adolece de sus principales elementos, tales como el correcto planteamiento de la hipótesis estratégica, la propuesta de valor, el mapa causa efecto y la matriz para el cuadro de mando.

1.4 Variables del Problema

- ***Falta de una visión clara:*** La falta de una visión clara de la alta gerencia lo cual algunas veces lo lleva a apartarse del proceso, dejándolo en manos de sus segundos.
- ***Creer que todo se soluciona con un software:*** Algunas empresas adquieren un software y desean presurosos completar todas las plantillas que ahí le brindan sin tener muy claro la estrategia.
- ***Procesos muy verticales:*** Algunos procesos se consideran muy verticales (de la alta dirección hacia los niveles inferiores), y por lo general las culturas organizacionales buscan un poco más de independencia, principalmente cuando existen diferentes unidades estratégicas de negocio.
- ***Estrategia inalterable:*** Cuando la estrategia se convierte en un plan escrito en piedra, el cual no puede alterarse.
- ***Involucrar a una parte y no al todo:*** Cuando se asume que implementar una solución es sólo responsabilidad de la gerencia.

1.5 Propósito del Estudio

Muchas metodologías de gestión como el Balanced ScoreCard ó quizás otras como TQM (Total Quality Management), EFQM (European Foundation for Quality Management), Six Sigma, normas ISO 9000, ISO 9002, etc., constituyen métodos eficaces en los negocios actuales y no incorporarlas puede significar para las

empresas pérdida paulatina del posicionamiento y eventualmente incluso su desaparición del mercado.

Entonces el propósito fundamental consiste en dar a conocer más sobre los beneficios y la importancia que radica el uso de una metodología de gestión que permita a la organización que lo implante, medir y controlar sus objetivos estratégicos como negocio; saber si estos se están cumpliendo, en que medida y como es que la organización se beneficia no sólo en rentabilidad o ganancias, sino en otros aspectos que le son relevantes y que constituyen su razón de ser.

1.6 Limitaciones y Alcances

A continuación, los límites y alcances de la Investigación:

1.6.1 Límites de la Investigación

Esta investigación se encuentra limitada en cuanto a que está dirigida principalmente a empresas de outsourcing de cobranza. Correspondería a Gerentes, Administradores, Jefes de Sistemas y a todo el personal de la empresa en cuyas áreas a gerenciar se desee implantar; asimismo, a cualquier persona que no sólo integre o sea responsable de un área o empresa en general, sino también como individuo, interesada en orientar sus

objetivos de negocio con sus estrategias, de manera que pueda alcanzar dichos objetivos.

1.6.2 Alcances de la Investigación

Esta investigación posee un alcance hacia las diferentes empresas que realmente se encuentren dispuestas a implementarlo, especialmente a las empresas que realizan gestión de cobranza, administrando sólo información relevante y oportuna que agregue valor a dicha gestión y no distraiga la atención hacia aspectos que no sean el foco mismo del problema.

1.7 Justificación e Importancia

A continuación, la justificación e importancia de la Investigación:

1.7.1 Justificación de la Investigación

En la actualidad están a disposición de las empresas, una serie de herramientas de control, gestión y auditoria, muy estructuradas que brindan la posibilidad no solamente de gestionar, sino que facilitan el seguimiento, y talvez lo más importante, ayudan a las organizaciones a detectar con

eficiencia la causa raíz de los problemas facilitando de esta manera la implementación de los correctivos pertinentes para cada situación que se detecte y cuyo rumbo deba corregirse.

Bajo la premisa que "Lo que no se mide no se controla", éstas herramientas se ejecutan más sobre procesos que sobre resultados, lo cual garantiza la oportunidad en los cambios que sean pertinentes.

Es por todo ello que proponemos el diseño de la metodología Balanced Scorecard, debido a que por ella muchas empresas han conseguido orientar claramente sus estrategias hacia sus objetivos organizacionales; y, en empresas que brindan servicios, en este caso, outsourcing de cobranza, ya que como dijimos líneas anteriores muchas organizaciones actualmente tercerizan su gestión de cobros porque les resulta mas beneficioso y más rentable económicamente, que es lo que las empresas buscan, obtener rentabilidad al más bajo costo.

1.7.2 Importancia de la Investigación

El presente trabajo lo consideramos importante porque permite definir y desarrollar las estrategias que deberían emprender las empresas, principalmente las de servicios, para lograr sus objetivos; integrando los aspectos de gerencia

estratégica, teniendo un control integral de todas las funciones, no sólo las financieras, evaluando el desempeño del negocio y comparando la consecución de los objetivos con los resultados, de manera que se apliquen medidas correctivas si son necesarias. Al implementar esta metodología se permite integrar la visión de la empresa sobre la base de su orientación estratégica, conjuntamente con el control continuo de la performance lograda, asegurando que el proceso de control de la empresa se relacione con lo que se intenta hacer.

1.8 Metodología de la Tesina

Para la elaboración de la presente tesina, realizamos una serie de pasos que explicaremos a continuación:

Uno de los primeros puntos que identificamos fueron ciertos problemas que ocurren frecuentemente en una empresa dedicada al outsourcing de cobranza. Realizando una pequeña investigación a través de Internet y consultando a personas con experiencia en el negocio (en nuestro caso un gerente de negocios y subgerente de procesos a los cuales llamaremos usuarios) y tomando como referencia otras empresas relacionadas al mismo servicio, deducimos que son problemas genéricos, cuyo factor en común gira en torno a la estrategia, ya sea por falta de ella o por un desalineamiento estratégico,

que en muchos casos es difícil de entender ya que las empresas “creen” estar siguiendo una estrategia y estar alineados a ella, pero carecen de elementos importantes que lo sustentan con indicadores demasiado subjetivos.

Cuando ya se concibe el problema de manera más clara entonces se empiezan a plantear soluciones; para ello se evalúan alternativas mediante un proceso de investigación y en coordinación con los usuarios. La propuesta planteada fue la de aplicar una metodología como el BSC por los beneficios que una correcta implementación traería a la organización. Sabemos que no podemos caer en el error de “enamorarnos” del modelo, así que también tenemos en cuenta las limitaciones, desventajas que traería una mala implementación y otros factores como costo - beneficio.

Por lo tanto sugerimos a nuestros usuarios efectuar un análisis conjunto para poder realizar un proceso cuyo objetivo será servir de guía para una implementación futura.

La realización propiamente dicha de esta plantilla se ha realizado en coordinación con usuarios de una empresa de outsourcing de cobranza, la cual encuentra en este análisis una propuesta interesante para poder obtener ventaja competitiva en el mercado.

Esta investigación nos llevó no sólo a recopilar información sobre el tema y al trabajo con los usuarios, sino a contactarnos con consultores en temas de planeamiento estratégico y específicamente en BSC. Internet ha sido el medio de comunicación empleado, en algunos casos nos han facilitado información relevante sobre el tema, y en otros, como el caso de un grupo consultor internacional que tiene una filial en nuestro país, hemos podido obtener información y consultorías virtuales, atendiendo dudas que se nos han ido presentando en la elaboración de este proceso. Ver figura 1 donde mostramos la metodología usada.

Como resultado de la metodología usada planteamos la elaboración de un software prototipo realizado en web, el cual daremos más detalle en los puntos 4, 5 y 6 de esta monografía.

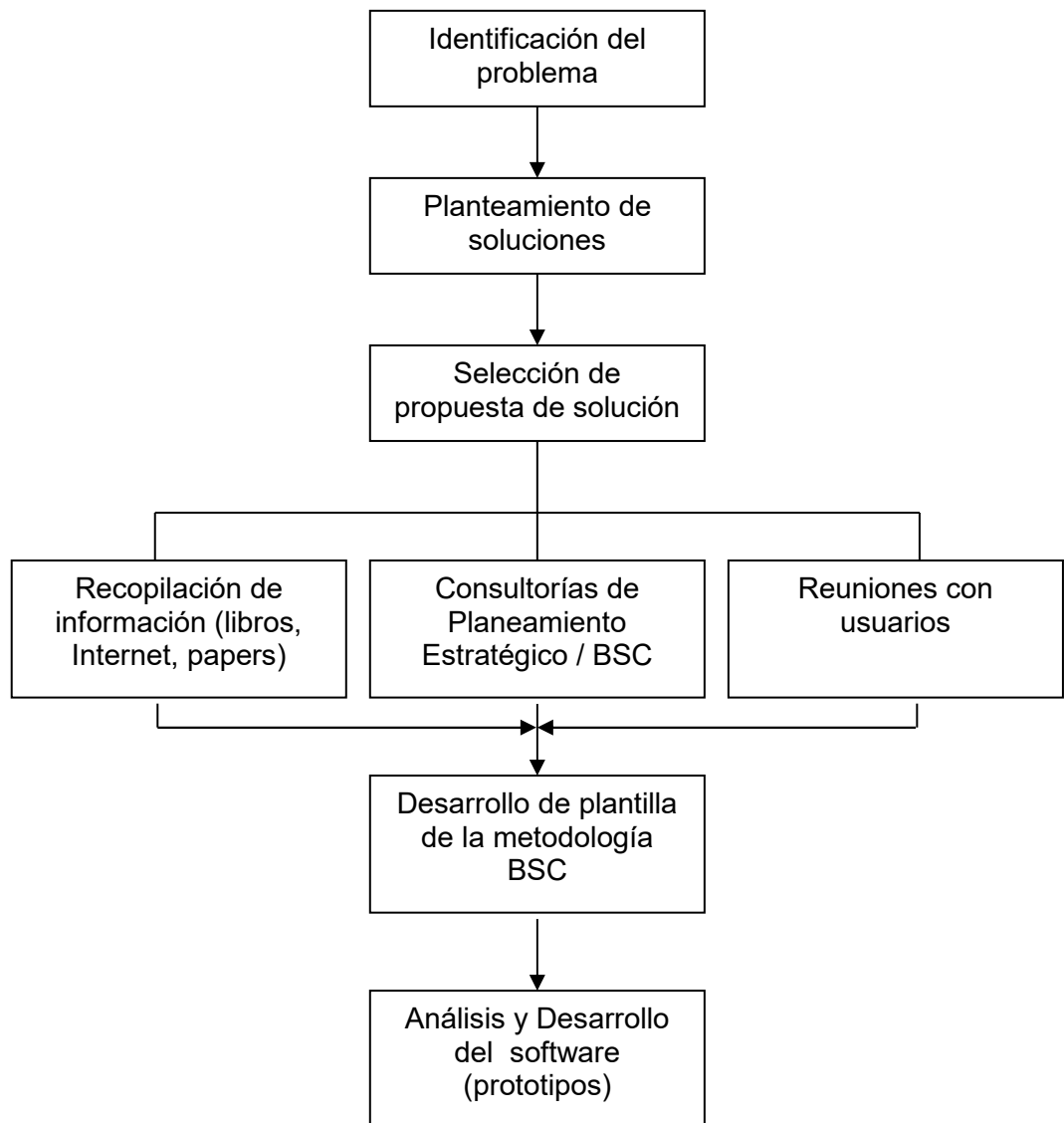


Figura 1: Flujograma de la metodología

CAPÍTULO II

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.1 Objetivos Generales

El objetivo del presente trabajo es diseñar un Balanced Scorecard de una empresa de servicios de cobranza, y proporcionar una herramienta de control y seguimiento para la implementación de planes estratégicos en la organización.

2.2 Objetivos Específicos

- Traducir la estrategia a términos operativos.
- Definir los indicadores que permitirán tener control de la gestión de los diferentes niveles de la organización.
- Comprender la importancia del alineamiento de la estrategia con los procesos claves para el logro de los objetivos de la empresa.
- Definir el Mapa Estratégico de la organización y su tablero de control.
- Diseñar una herramienta que permita el control continuo de la gestión de una organización.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes Teóricos

El BSC fue desarrollado por Robert Kaplan ² y David Norton ³ cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para *Analog Devices*, una empresa del sector de semiconductores. [JM-JT]

Esta herramienta surgió porque los modelos de desempeño tradicionales, que dependían fundamentalmente de las valoraciones de la contabilidad, no explicaban el impacto que tenían los activos intangibles en el rendimiento de las empresas, especialmente en aquellas en que existía una fuerte intensidad tecnológica.

La breve historia y rápida evolución del BSC se inicia en 1992 con la publicación de *“The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”* en la *Harvard Business Review*. Este documento causó un gran impacto entre académicos y directivos, a tal punto que se hizo

² Profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard

³ Consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia

merecedor del premio al mejor artículo del año por dicha revista. En esta trayectoria de surgimiento y evolución del BSC como herramienta de dirección y gestión empresarial se pueden encontrar cuatro etapas o generaciones diferenciadas. La primera etapa es la que se centra fundamentalmente en el *performance* o desempeño de la empresa, en el sentido de establecer distintos indicadores que nos permitan medir su alcance. En la segunda etapa el BSC trata de incluir la visión estratégica en este conjunto de indicadores. En la tercera fase, se unifican los objetivos con los indicadores, a partir de unas relaciones causa-efecto y se establecen los mapas estratégicos. Por último, la cuarta etapa hace referencia al alineamiento estratégico, siendo éste último el tema medular de esta generación de BSC. [JM-JT]

Kaplan y Norton, ubicados en la escuela de *Harvard*, tienen la tradición de utilizar la revista *Harvard Business Review* como medio para difundir sus ideas e investigaciones. Sus artículos son escasos en otras revistas académicas, dónde sí se hallan artículos de otros autores, bien criticándolos o bien presentando sus resultados y modelos alternativos (igual que los clásicos trabajos de estrategia de Michael Porter). Adicionalmente los artículos presentados por Kaplan y Norton han ido acompañados de la publicación de cuatro libros de la serie de BSC que se apoyan en más de 300 experiencias de empresas que utilizan la herramienta. [JM-JT]

En Kaplan y Norton (1992), donde se propone por primera vez el uso del BSC, se define esta herramienta como: “*a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business*”. Desde este primer artículo, Kaplan y Norton han ido desarrollando esta herramienta con una serie de ocho artículos publicados la mayoría en la *Harvard Business Review*, más cuatro libros complementarios, como se muestra en la siguiente tabla: [JM-JT]

Historia y Evolución Conceptual del Balanced Scorecard

Año	Citas	Obra	Título	Principal Aportación
1992	223	Artículo	The Balanced Scorecard: Measures that drive performance	Determinan 4 procesos que relacionan los objetivos a largo plazo con las acciones a corto plazo.
1993	48	Artículo	Putting the Balanced Scorecard to Work	El BSC no es solo un sistema de medidas del desempeño, sino que es un sistema de gestión para motivar una mejora en el desempeño competitivo.
1996	66	Artículo	Using the balanced scorecard as a strategic management system	El BSC permite combinar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de la empresa a corto plazo.
1996	22	Artículo	Linking the balanced scorecard to strategy (Reprinted from the Balanced Scorecard)	El BSC no es realmente una herramienta de formulación estratégica. Se pueden implementar los indicadores del BSC cuando la estrategia está bien implementada a la empresa.
1996		Libro	The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action	
2000	15	Artículo	Having trouble with your strategy? Then map it	Para poder implementar la estrategia toda la organización debe comprenderla. Por este motivo se proponen los mapas estratégicos.
2001		Libro	The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment	
2004	4	Artículo	Measuring the strategic readiness of intangible assets	
2004		Libro	Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes	
2005	0	Artículo	The office of strategy management	La planificación y la implementación de la estrategia deberían estar más relacionadas ya que a menudo las empresas no consiguen desarrollar sus planes iniciales.
2006	0	Artículo	How to implement a new strategy without disrupting your organization	
2006		Libro	Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies	

Tabla 1: Libros publicados de Kaplan y Norton

En la siguiente figura se ilustra el primer modelo de BSC planteado, que correspondería a la primera fase del BSC, en el cual aparecen las cuatro perspectivas que según sus autores permiten a los directivos tener una visión general de su negocio: **Perspectiva de los clientes**, para comprender cómo ven los clientes a la empresa; **Perspectiva Interna**, para determinar las características de excelencia de la compañía; **Perspectiva de innovación y aprendizaje**, para analizar si se puede continuar creando valor; y **Perspectiva Financiera** para ofrecer una visión general a los accionistas. [JM-JT]

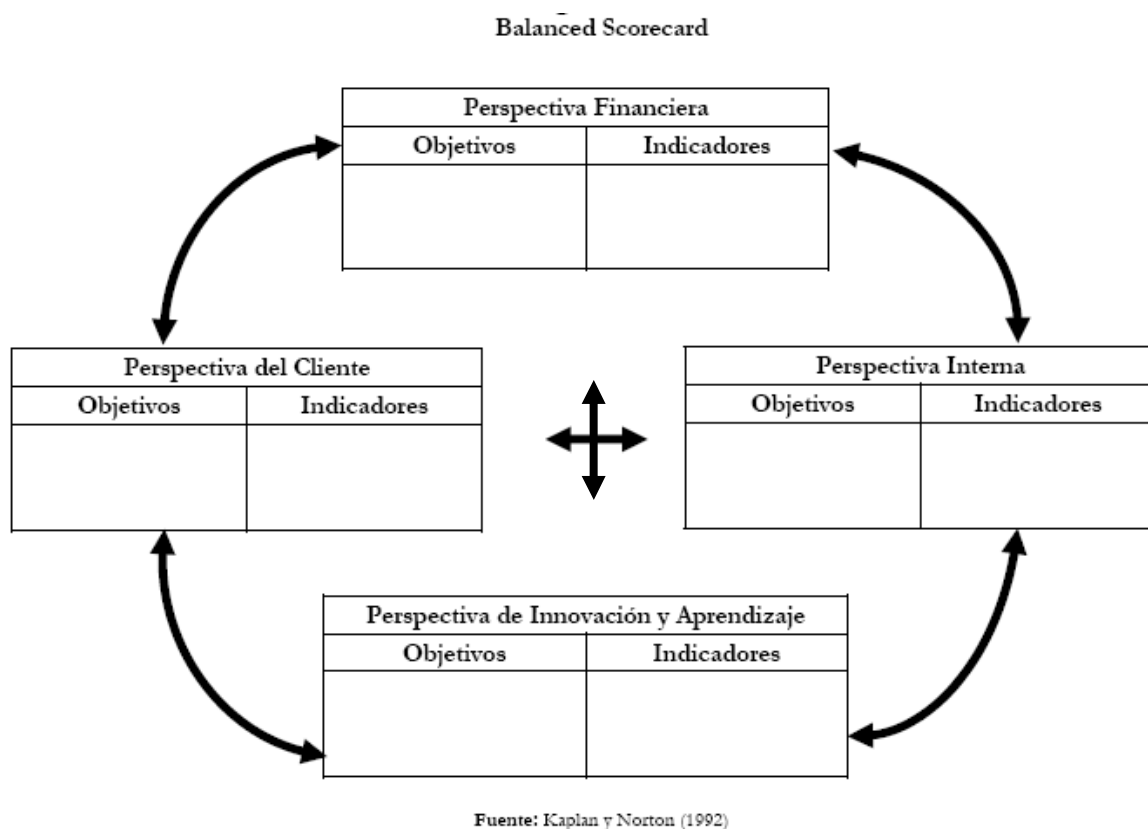


Figura 2: Las cuatro Perspectivas según Kaplan y Norton

Esta primera versión del BSC se podría equiparar con el *Tableau de Bord* utilizado en Francia durante las últimas décadas del siglo XX. Según Kaplan y Norton (1996a) el *Tableau de Bord* se diseñó con el objetivo de ayudar a los empleados a gestionar la empresa mediante la identificación de factores clave de éxito, especialmente aquellos que se podían medir como variables físicas.[JM-JT]

La primera versión del BSC que era considerada fundamentalmente como un conjunto de indicadores, financieros y no-financieros y agrupados desde distintas perspectivas, evolucionó hasta una segunda fase de plena incorporación de la estrategia en el sistema de dirección y gestión empresarial. En Kaplan y Norton (1996c), como se ilustra en la Figura siguiente, se propone el BSC como nuevo sistema de dirección estratégica que incorpora los cuatro procesos siguientes:

- □Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia: traducir la estrategia de la unidad de negocio en objetivos estratégicos concretos para cada una de las cuatro perspectivas diferenciadas.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: utilizar mecanismos de comunicación para trasladar a todos los empleados los objetivos críticos que se deberían alcanzar para que la estrategia de la empresa tenga éxito.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: cuantificar los resultados a largo plazo que se quieren alcanzar,

identificar los mecanismos y recursos necesarios para alcanzarlos, y establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del BSC.

- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.[JM-JT]

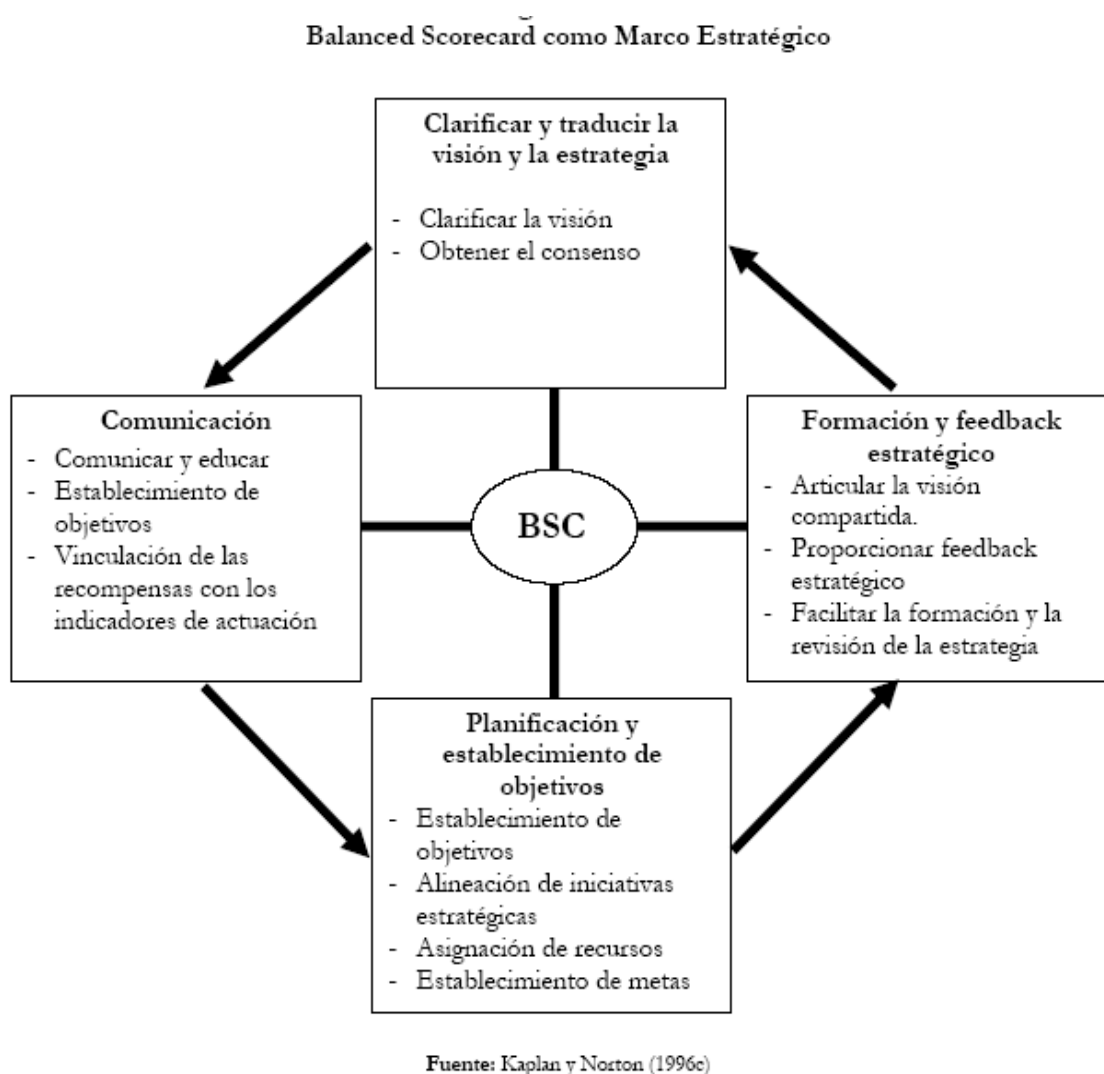


Figura 3: El Marco Estratégico

En Kaplan y Norton (1996a) se establecen los tres principios que permiten que el BSC de una empresa esté vinculado a su estrategia: relaciones causa-efecto; inductores de actuación; y vinculación con las

finanzas. En primer lugar, el BSC tiene que definir la estrategia de una unidad de negocio mediante una secuencia de relaciones causa-efecto (conjunto de hipótesis), proporcionando relaciones explícitas entre estas hipótesis y los objetivos e indicadores establecidos. En segundo lugar, los autores definen los inductores de actuación como aquellos indicadores específicos para una unidad de negocio en particular. Por último, se destaca la vinculación con las finanzas en el sentido de enfatizar la relación entre el BSC y los resultados financieros. Como explican los mismos autores: "En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores del BSC deben estar vinculados con los objetivos financieros. [KAPLAN-NORTON 1996]

En resumen, como se presenta en la Figura anterior, el BSC pretende relacionar la estrategia de una unidad de negocio con un conjunto de indicadores, financieros y no-financieros, a largo plazo. Esta evolución del BSC como nuevo modelo de dirección y gestión estratégica que relaciona las cuatro perspectivas del BSC con los objetivos estratégicos, se formalizó a partir de Kaplan y Norton (2000a) en los Mapas Estratégicos, los cuales configuran la tercera fase de evolución del BSC. [JM-JT]

Modelos Alternativos Al BSC

Antes de analizar la investigación empírica que se ha realizado a partir de las aportaciones de Kaplan y Norton, es importante considerar que otros investigadores han planteado paralelamente modelos

similares al BSC con algunas variaciones interesantes de destacar. En primer lugar, McNair *et al.* (1990),⁴ desarrolló un modelo centrado en tres niveles distintos: unidades de negocio; área operativa y centros de actividad ó departamentos, modelo conocido como *Pirámide de Resultados*. Por encima de estos niveles prevalece la visión de la empresa y en cada uno de ellos se proponen unos indicadores tanto financieros como no financieros. En segundo lugar, otro modelo propuesto es el de C. Adams y P. Roberts (1993)⁵, el cual se centra en el análisis de la evolución de los indicadores. En este modelo, la estrategia sigue manteniendo un rol esencial en la dirección de la empresa y la gestión del cambio. Por último, el modelo de L.S. Maisel (1992)⁶, tiene un BSC similar al de Kaplan y Norton, con muchos elementos en común, y cambiando la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento por Recursos Humanos, centrando los objetivos concretos de la estrategia y visión general de la compañía y desarrollando indicadores para cada una de estas perspectivas. Paralelamente, Edvinsson (1997) propuso el Navegador de *Skandia*, un sistema que trata de medir el capital intelectual en las organizaciones, que también se ha popularizado, pero no al nivel del BSC. [JM-JT]

4 McNair es Profesor de Administración Contable de la Universidad de Babson en Wellesley, MA. Un notado experto en problemas de administración moderna de costos y su impacto en los negocios.

5 Modelo EP2M - (Effective progress and performance measurement) "You are what you measure", Manufacturing Europe, 1993; agrupa las actividades y mediciones en cuatro áreas: Externas: servir a clientes y mercados; Internas; mejorar la eficacia y la efectividad; Descendentes: despliegue de la estrategia; Ascendentes: empowerment.

6 Lawrence Maisel escribió un artículo que tituló "The balanced scorecard approach", que apareció en el Journal of Cost Management en el verano de 1992. El scorecard de Maisel consiste en cuatro categorías de medida: financieras, de clientes, de proceso de negocio y de recursos humanos. Es prácticamente idéntico al scorecard de Kaplan y Norton, pero parece haber sido desarrollado independientemente.

3.2 Bases Teóricas

A continuación, describiremos los puntos más importantes a considerar en lo concerniente a BSC:

3.2.1 Definición del Balanced ScoreCard

El Balanced Scorecard (BSC) es un modelo de planificación y gestión que permite alinear a la organización con su estrategia. Traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

El BSC es una herramienta que tiene por finalidad:

- Traducir la estrategia, la Misión y Visión de una Organización en un conjunto completo de medidas de desempeño que informa a la alta Dirección sobre cómo la organización avanza hacia el logro de sus objetivos.
- Crear un modelo compartido de negocio para facilitar el consenso a lo largo de la organización, permitiendo que sea un marco de referencia para el trabajo en equipo interdisciplinario.

- Comunicar a toda la organización cuáles son los objetivos estratégicos establecidos por la alta Dirección.
- Vincular los objetivos estratégicos establecidos por la organización con los indicadores que miden la evolución de dichos objetivos. Esta vinculación permite establecer recompensas sobre la base de indicadores de actuación que están relacionados directamente con objetivos estratégicos, permitiendo la alineación de los objetivos personales con los de la compañía.
- Servir de guía para que las iniciativas de mejoras propuestas estén alineadas con los objetivos estratégicos establecidos y se les asignen los recursos necesarios.
- Brindar el feedback necesario para cambiar el curso de las acciones e iniciativas efectuadas, o bien para reformular los objetivos estratégicos, con miras a lograr el desarrollo de la compañía.

Balanced Scorecard ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas: **Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Conocimiento** (Ver figura 5). Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto. BSC promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de

desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas. [BSC JC]

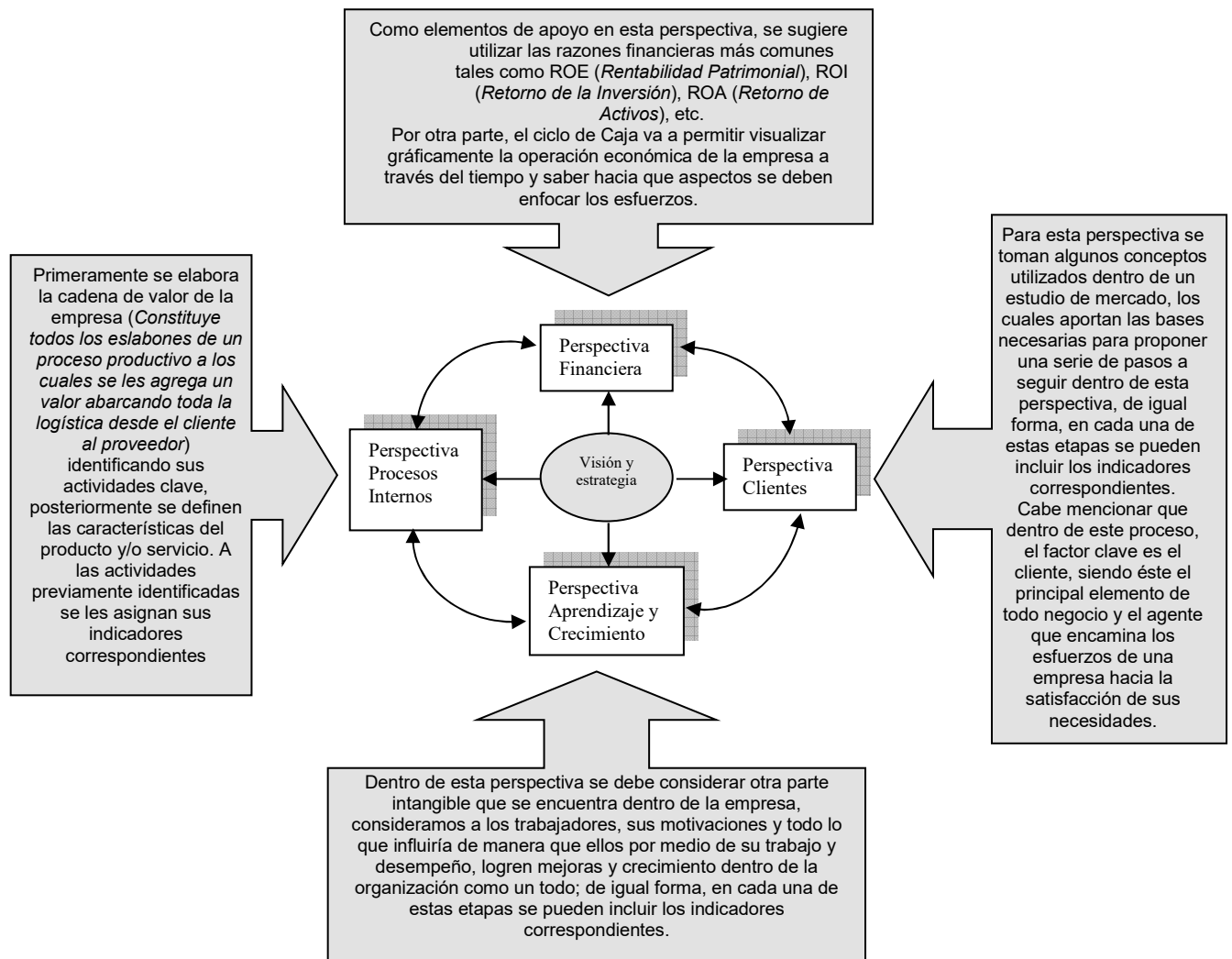


Figura 4: Elementos de apoyo en las perspectiva del CMI

3.2.2 Algunas Características del BSC

- Incluye medidas financieras y no financieras.
- Incluye medidas referidas al corto y largo plazo.

- Incluye medidas que reflejan los resultados de esfuerzos pasados y medidas inductoras de la actuación financiera futura.
- Las medidas responden a relaciones de **causa y efecto**.

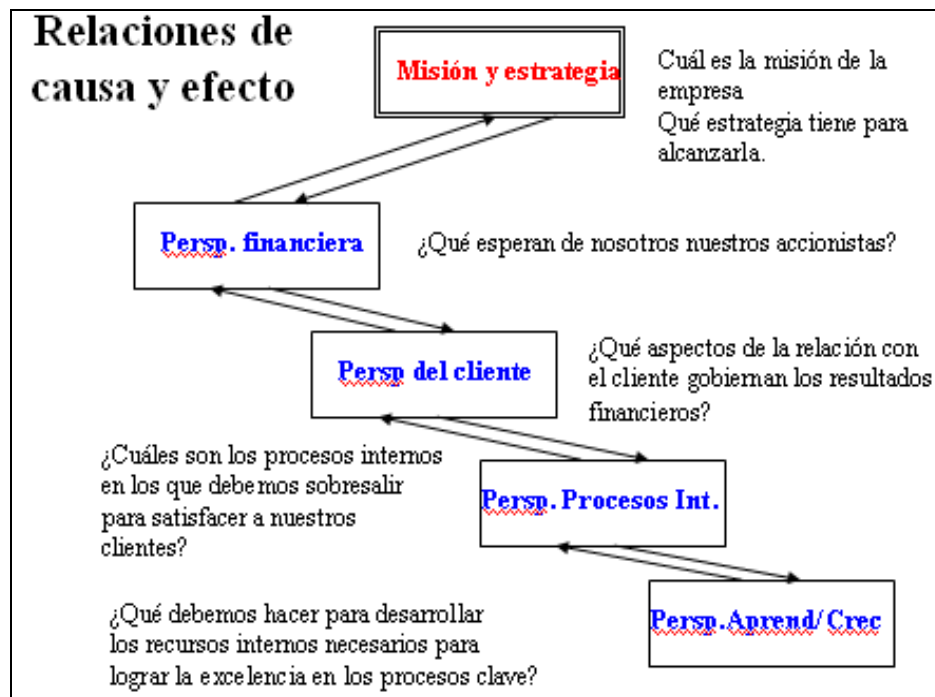


Figura 5: Secuencia de Relaciones Causa-Efecto

3.2.3 Elementos del Balanced Scorecard

- **VISIÓN:** ¿Qué queremos lograr? ¿Hacia dónde va la empresa?. Una declaración de visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente.

- **VALORES:** Los valores de una empresa son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su Visión con el constante cumplimiento de su Misión.
- **MISIÓN:** Una declaración de misión define el propósito principal de la empresa, o sea, porqué existe. La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa. [BSC JC]
- **PERSPECTIVAS**

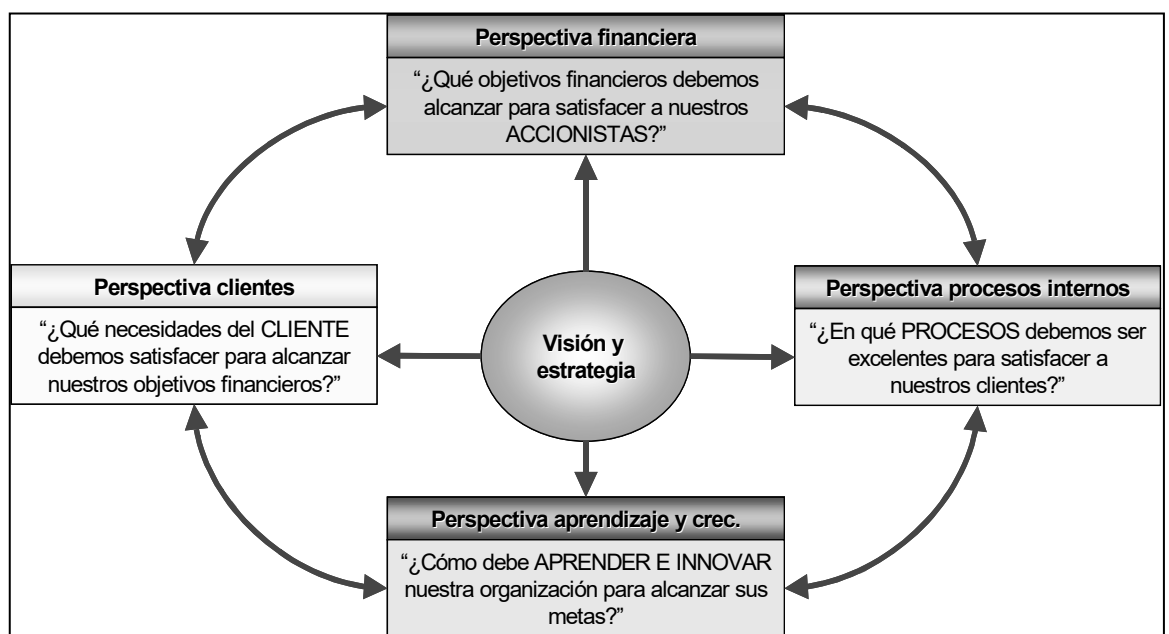


Figura 6: Sistema de gestión y medición desde cuatro perspectivas

La Perspectiva Financiera. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la obtención de mejores resultados. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad medida”, “por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow (flujo de caja). Esta definición se puede resumir en la siguiente pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas? [WIKILEA]

La Perspectiva del Cliente. Identifica los segmentos de clientes y mercado donde se va a competir; así como, mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad; con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos siendo estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios. [IGF 2005]

Entre los principales objetivos que se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes: volúmenes de clientes (participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes), satisfacción y fidelización de los clientes. Los objetivos de esta perspectiva se pueden resumir en la siguiente pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes? [UNAM 2004]

La Perspectiva del Proceso Interno. Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación y servicio de post venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financiera y cliente. Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Los objetivos de esta perspectiva se pueden resumir en la siguiente pregunta: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. En esta perspectiva se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

La actuación del personal se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se mide en esta perspectiva las capacidades (competencias, creatividad, innovación, entre otros) de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal. [UNAM 2004]

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** Definen ¿Qué? se va a lograr y ¿Cuándo? serán alcanzados los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión básica. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros, y se refieren a áreas estratégicas, relacionados con la misión y la instalación y desarrollo de capacidades de gestión. [BSC CI]

- **MAPAS ESTRATÉGICOS**

- Es una representación grafica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber que es y a dónde ha de conducirse en el futuro.
- Es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa (Ver ejemplo en figura 9).
- Proporcionan una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.
- Proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.
- Esta representación grafica (Ver figura 8) expone los objetivos estratégicos (en los óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y las relaciones causa-efecto.[BSC CI]

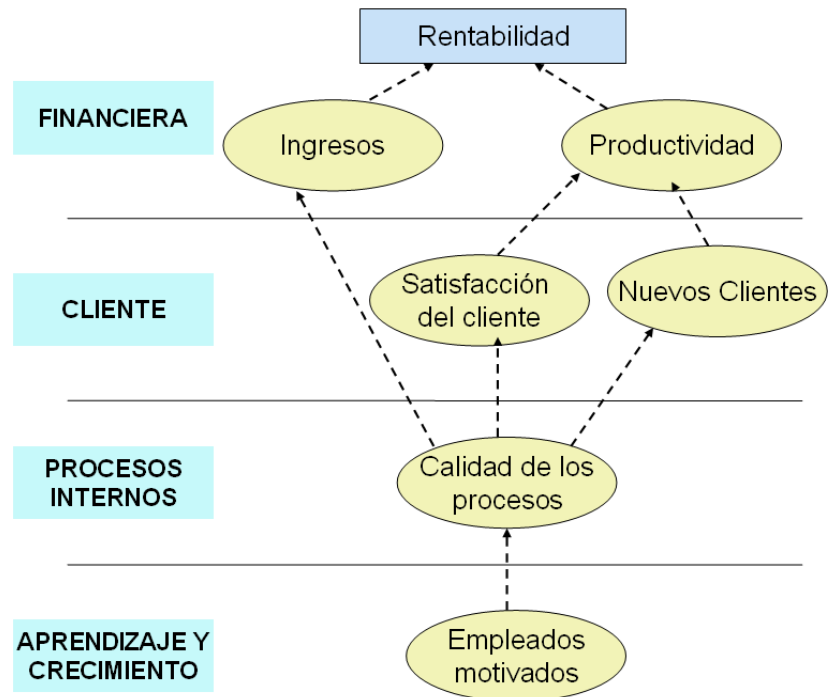


Figura 7: Mapa Estratégico para una empresa

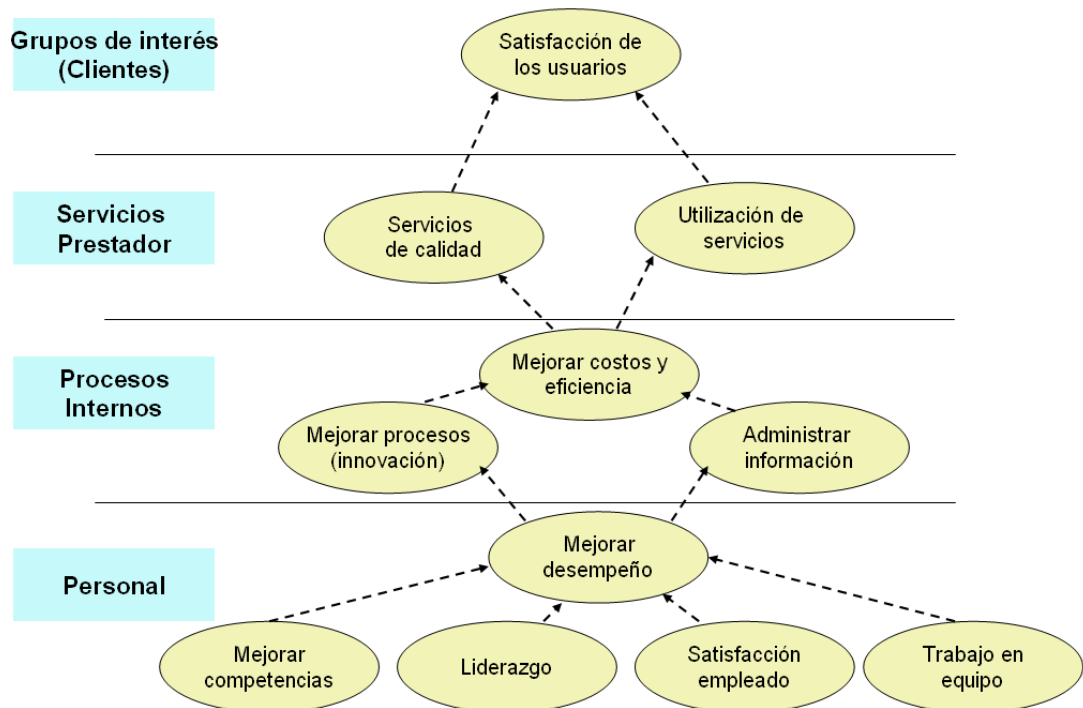


Figura 8: Superintendencia de Servicios Sanitarios

Mapa de Relaciones Causa - Efecto

- **INDICADORES:** Un buen indicador es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico. Por ello se habla de Key Performance Indicators ó KPI (Indicadores Clave de Desempeño) y de Critical Success Factor ó CSF (Factores Críticos de Éxito). Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia. [BSC CI]

Se puede establecer dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de Resultado:** Los indicadores de resultado denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas, la información que dan es definitiva. Mide el éxito en el logro de los objetivos del BSC sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia. Para cada indicador como es habitual se debe fijar metas, como regla general debieran ser metas ambiciosas pero posibles de ser logradas.
- **Indicadores de Causa u Operativos:** Los indicadores de causa u operativos indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado también se le denomina indicadores inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los

objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe “hacerse bien” para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos “impulsores” del desempeño. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos. También llamados Inductores de Actuación.[MSN]

- **METAS:** Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo.
- **INICIATIVAS ESTRATEGICAS:** Las Iniciativas son los medios que se deben desarrollar para alcanzar las metas y pueden ser tantos como se requieran. [IESE 81]

Las Iniciativas Estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos podremos visualizar iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos sin soporte en las iniciativas. Las iniciativas pueden

tener sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un Balanced Scorecard propio. [IESE 81]

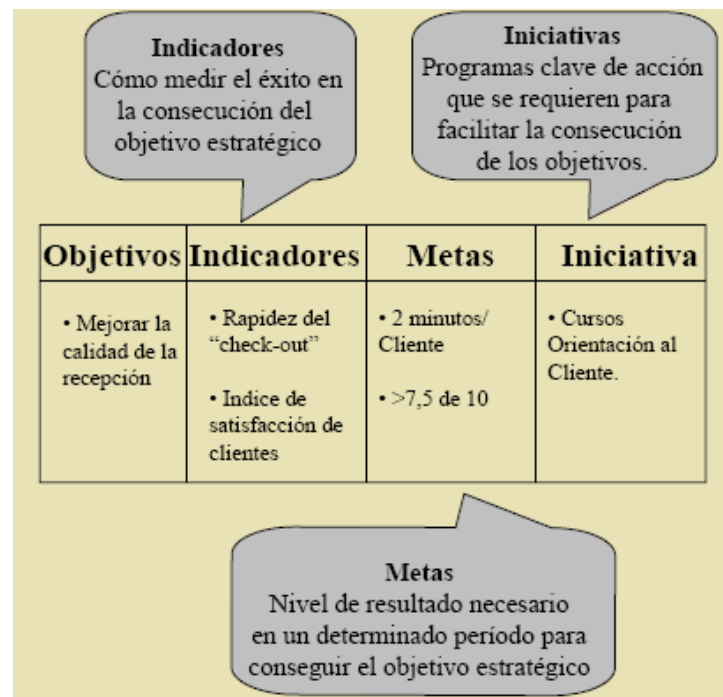


Figura 9: Ejemplos de Indicadores

- **RESPONSABLES Y RECURSOS:** Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación con éxito del BSC es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa; así como, el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el

presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas, estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y otros presupuestos. [IESE 81]

- **PLANES Y PRESUPUESTOS:** Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas, estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y otros presupuestos que utilizan las empresas.

3.3 Beneficios

Los beneficios de implementar esta metodología son:

- Comunicar la visión y estrategia a toda la organización.
- Traducir objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad.
- Ofrecer a cada empleado su contribución individual al logro de los objetivos de la empresa.
- Ligar los resultados con los procesos que se desarrollaron en el logro de los mismos.
- Alinear las estrategias de la empresa con las competencias requeridas del personal.
- Monitorear los recursos necesarios para el logro de objetivos.

- Elevar los niveles de servicio a clientes internos y externos.

3.4 Importancia

Los Balanced Scorecard utilizados hasta el momento, indicaban el nivel alcanzado en la consecución de unos objetivos, preferentemente económico-financieros, reflejo del modelo de gestión imperante y han permanecido inalterables a pesar, incluso, de que la gestión de las organizaciones ha modificado considerablemente su visión estratégica en estos últimos años.

Peter Drucker asegura que pocos factores son tan importantes para la actividad de una empresa como la medición total de sus resultados y justamente ésta es una de las áreas más débiles de la gestión empresarial actual. Algunos otros observadores de la realidad práctica de la gestión de las organizaciones aseguran que los empresarios “no se enteran” de lo que pasa en la empresa, dado que solamente suelen dar importancia a las cifras que les enseñan los contables.

Todas las organizaciones se guían por su despliegue de objetivos y de los indicadores correspondientes; entonces, la importancia del BSC radica allí, sencillamente en reorganizar la elección de los objetivos de la organización, integrarlos de forma

equilibrada para alcanzar la excelencia de la organización y promover acciones para alcanzarlos de manera eficaz y coherente. El BSC integra la visión de la empresa sobre la base de su orientación estratégica, conjuntamente con el control continuo de la performance lograda.

CAPÍTULO IV

PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCIÓN

4.1 Caso de Estudio

RECSA PERÚ, empresa líder en gestión de cobranzas en el Perú. Inició sus actividades en el año 1996, ofreciendo sus servicios al mercado financiero nacional y desde ese momento una permanente cultura de innovación, brindando al mercado interno y externo de manera eficaz sus principales líneas de negocios. Brinda diferentes servicios como: Compra de Cartera, Benchmarking, Outsourcing Integral, Telemarketing, Verificaciones y Certificaciones, a través de sus marcas de Recaudadora, CJ Abogados, Contacta Perú, Datos Perú.

Respaldada con 26 años de operaciones de su Holding RECSA Internacional con presencia en Chile, Ecuador, Brasil, Argentina y Guatemala.

Recsa Perú dispone de 39 tiendas, con cobertura a nivel nacional, ubicadas en los principales centros financieros del país, totalmente interconectadas, a nivel nacional a través de un centro de

cómputo instalado en su matriz en Lima. Además cuentan con Call Centers y administración de información.

Ventajas Que Ofrece

- Garantiza la verificación domiciliaria y comercial en plazos oportunos.
- Cobertura a nivel nacional a través de sus 39 tiendas interconectadas.
- Los clientes (empresas) concentrarán todos sus recursos en su giro de negocio.
- La información recibida es adecuadamente confirmada y verificada de acuerdo a sus estándares de información.
- La tecnología tiene un papel primordial en la gestión de la colocación de sus créditos.
- Calificado staff de verificadores especializados en el tema.
- Honorarios corporativos en función a la dimensión del negocio.

Clientes

Sus clientes, personas naturales y/o jurídicas, empresas reconocidas de los sectores financieros, servicios, telecomunicaciones e industriales, depositan su confianza encomendándoles su cartera de cobranzas. A todos ellos les prestan sus servicios de cobranzas, así como Compra de Cartera, Outsourcing y Benchmarking, a la medida de sus necesidades y requerimientos. Atiende importantes empresas del

sector financiero, comercial, servicios, industrial, y de telecomunicaciones, tales como: Scotiabank, BBVA- Continental, Citibank, SCI- Banco Wiese, BIF, Banco Standard Chartered, CMR Falabella, Banco Nuevo País, Banco del Trabajo, Banco Financiero, Jockey Plaza, CM AC Paita, etc.

Servicios Integrales De Cobranza

Cobranza Prejudicial

- **Gestión Preventiva:** Este servicio esta orientado a efectuar acciones que permitan evitar el atraso en los pagos. La gestión se realiza mediante llamadas telefónicas (en caso no haya teléfonos, se gestionará domiciliariamente)
- **Gestión Prejudicial:** Este servicio esta dirigido a recuperar deudas atrasadas, mediante gestiones de cobranza telefónica, avisos, cartas de cobranza y visitas domiciliarias.

Cobranza Judicial

- **Gestión Judicial:** Este servicio se realiza para todos aquellos deudores que no tienen intención de pago, y se inicia solo con la autorización del cliente. El objetivo de esta fase es recuperar la deuda por la vía judicial. Esta etapa se efectúa mediante su estudio jurídico *CJ Abogados*.

- **Gestión Terminal:** Este servicio se efectúa luego de un plazo prudencial y se aplica a carteras que no calificaron para las acciones judiciales o cuyos documentos o plazos legales de cobro se encuentran prescritos.

Cobranza Extrajudicial

Este servicio, posterior a la gestión prejudicial, pero previo a la acción judicial, tiene como objetivo determinar exactamente para cuales deudores es necesario desarrollar acciones judiciales, pero en primera instancia establecer convenios de pago.

Sus Marcas

- **Recaudadora S.A.**

Su marca Recaudadora S.A., esta diseñada para permitir la continuidad de gestión del cliente a través del tiempo. Para ello, cuenta con una línea de trabajo la cual se inicia con el servicio Preventivo, continuando con los servicios Prejudicial, Extrajudicial, Judicial y por último con la Gestión Terminal de Cobranzas. Brinda la más amplia flexibilidad en sus procesos y estructuras de gestión en la cobranza.

- **CjAbogados**

Gestión Judicial: Este servicio se realiza para todos aquellos deudores que no tienen intención de pago, y se inicia sólo con la autorización del cliente.

El objetivo de esta fase es recuperar la deuda por la vía judicial, sin embargo y a pesar de lo anterior, siempre se privilegia la suscripción de convenios de pago, intentando no efectuar acciones como embargos, retiros y remates de especies. Una vez obtenida la autorización, sigue el proceso de preparación de demandas y tramitación en los tribunales competentes, bajo la supervisión y seguimiento de un equipo de abogados y procuradores internos. Esta etapa la efectúa Recaudadora mediante su propio estudio jurídico CJ Abogados.

Ingeniería Jurídica On Line: La estrategia de gestión se basa en la administración de la cobranza legal por Ejecutivos Judiciales, esto a raíz de los elevados montos involucrados y del riesgo en el resguardo de la documentación de respaldo. La gestión judicial es la principal herramienta de cobro, lo que garantiza un elevado nivel de recuperación.

- **Contacta Perú**

Contacta Perú es la marca de servicios dedicada al desarrollo de soluciones de marketing y negocios, orientada a mejorar la rentabilidad y posicionamiento de su empresa, a través de la tecnología en *Contact Center* y el sistema *inbound & outbound*

La filosofía de CONTACTA PERU se basa en la transparencia durante todos los procesos, trabajo personalizado con el cliente

para alcanzar su completa satisfacción; con los más altos estándares de calidad y ética.

- **Datos Perú**

Soluciones de Verificaciones y Administración de Riesgo:

Entre sus líneas de negocio se encuentran:

- Verificaciones Comerciales
- Verificaciones Domiciliarias

Para el servicio de Verificaciones comerciales y domiciliarias cuentan con un staff de profesionales que garantizan la mejor calidad de la información, minimizando los riesgos potenciales de manera rápida y oportuna, reduciendo el riesgo en la mala colocación de sus créditos evaluados. Datos Perú, líder en soluciones de Verificaciones le ofrece:

- Solidez patrimonial; Se encuentran entre las 1000 empresas más importantes del país (fuente TOP 10,000).
- Información en línea a su disposición a través de su web.
- Cobertura Nacional; Cuenta con 39 sucursales propias al interior del país y 3 en Lima.
- Administración de verificaciones a través de su ficha automatizada, la más completa en el Perú, especialmente diseñado para la idiosincrasia del país.

- Experiencia Internacional; Conforman el Holding RECSA Internacional, con presencia en seis países de Latinoamérica (Chile, Argentina, Ecuador, Costa Rica, Guatemala y Perú).
- Tecnología de última generación y sucursales interconectadas.

Datos Perú primordialmente respeta los principios y valores éticos de toda transacción comercial, así como de la legislación vigente. Para ello cuenta con un estricto código de autorregulación. Asegura la estricta reserva, confidencialidad y seguridad en el almacenamiento y manejo de toda la información que le proporcionan sus clientes para realizar su gestión. Su equipo de Verificadores, con sólidos conocimientos del tema, tienen aparte de su profesionalismo, entre sus principales activos la satisfacción total de sus clientes

Además de brindar ventajas comparativas, para la eficiente gestión de Verificaciones, su sistema de cómputo trabaja con base de datos de personas naturales y jurídicas, adquiridas y construidas a través de los años que operan en el país, complementadas con otras base de datos, así como consultas a Reniec y Sunat, lo cual ha permitido mejorar el seguimiento y ubicabilidad de los deudores incrementando los niveles de recuperación.

Ventajas Competitivas

Tecnología

Recsa Perú ha seleccionado proveedores de tecnología de reconocida experiencia a nivel mundial, tanto respecto a base de datos como a Hardware. Además cuenta con sistemas en línea en todo el país, bajo tecnologías de última generación. Esta plataforma tecnológica, se complementa con un Call Center y un Software de Cobranza "Autómata", desarrollados íntegramente en base a su vasta experiencia en el mercado, con el firme propósito de otorgar un servicio de excelencia a sus clientes. Recsa Perú cuenta actualmente con lo más avanzado en tecnología para Call Centers y administración de grandes volúmenes de data, gracias a nuestro centro de cómputo con servidores de última generación.

Gestión Domiciliaria haciendo uso de PDA's

La gestión domiciliaria se realiza de la siguiente manera: el gestor llega a las oficinas a tempranas horas para recoger la cartera de clientes que va a gestionar en el día e imprimir las cartas de visita que tendrá que llenar por visita y en las horas de la noche ingresarlas al sistema.

Como vemos, una gestión de este tipo no permite que un gran número de clientes sean gestionados. Existen muchos factores adversos a ellos, como es la inubicabilidad de clientes, la información desactualizada que se pueda tener en algún momento,

el tiempo en caso de requerir de fichas de visita ya que estas se encuentran en la intranet de la empresa, etc. Como ayuda para la solución de estos problemas, se están empleando móviles (PDA's), los cuales permitan a los gestores la recepción e ingreso de información de las gestiones efectuadas durante el día.

Capital Humano

El personal altamente calificado de Recsa Perú es el principal activo y está orientado a la satisfacción total de sus clientes, es por ello que son personas formadas y desarrolladas en la empresa, las cuales además están siendo permanentemente capacitadas. Actualmente cuentan con más de 1000 colaboradores a nivel nacional.

Capital Ético

Es política de RECSA PERÚ la remesa inmediata del dinero recuperado a sus clientes, contando adicionalmente con seguros que garantizan los fondos recuperados (esta es una opción incluida dentro de sus servicios). Posee cajas recibidor / pagador en todas sus oficinas. Le asegura la estricta reserva, confidencialidad y seguridad en el almacenamiento y manejo de toda la información que le proporcionan sus clientes para realizar su gestión

Tiendas Recsa

Recsa Perú ha diseñado sus Tiendas, pensando en la comodidad de sus clientes propios y gestionados, para ello ha adaptado el concepto retail⁷, su misión es brindar la mejor calidad en la atención, mediante su asesoría personalizada y haciendo de cada gestión una grata experiencia. Busca generar hábitos de visita por sus tiendas para solucionar sus deudas de la manera más fácil y rápida.

4.2 Antecedentes de la Solución

Las soluciones descritas a continuación, mejoraron en gran parte mucho de los procesos de la gestión, se automatizaron y generaron rentabilidad pero, principalmente mejoraron procesos internos y no mucho en lo referente a estrategias de negocio. A continuación describimos dichas soluciones:

- **Uso de PDA's**

Para agilizar la gestión domiciliaria se determinó el uso de PDA's, de manera que los gestores puedan transmitir de forma mucho más rápida la información recibida de los clientes.

PDA (Personal Digital Assistant o Ayudante personal digital)

⁷ Retail: minorista, es decir, el que vende al detalle , por unidad

Es un dispositivo de pequeño tamaño que combina un ordenador, teléfono / fax, Internet y conexiones de red. A los PDAs también se les llama palmtops, hand held computers (ordenadores de mano) y pocket computers (ordenadores de bolsillo). Un PDA típico puede funcionar como teléfono móvil, fax, explorador de internet, organizador personal, GPS, etc. La mayoría de PDAs empezaron a usarse con una especie de bolígrafo en lugar de teclado, por lo que incorporaban reconocimiento de escritura a mano. Hoy en día los PDAs pueden tener teclado y/o reconocimiento de escritura. Algunos PDAs pueden incluso reaccionar a la voz, mediante tecnologías de reconocimiento de voz.

Una de las principales ventajas de estas aplicaciones es el considerable ahorro de tiempo en desplazamiento de los gestores, como también en la optimización en los tiempos de respuesta. Lo anterior gracias a que la aplicación permitirá al usuario generar, actualizar clientes y actualizar agendas. Además, le da la posibilidad de realizar consultas sobre la cuenta corriente de los clientes, el estado de su agenda, entre otros datos que pueden resultar claves a la hora de concretar una visita.

Con estas soluciones la empresa podría llegar a prescindir de los formularios y olvidarse de los errores al digitar datos, obteniendo información rápida y oportuna.

- **Implantación del Autómata**

“Autómata”. Es un sistema integral de cobranza compuesta por seis módulos: Cobranza Telefónica, Cobranza Domiciliaria, Negociación, Caja, Tesorería y Judicial. Fue una compra hecha por la empresa en el año 1999 a la matriz en Chile. Inicialmente, se encontraba elaborada en el lenguaje de programación Cobol con Base de Datos Sybase. En el año 2000 se migró toda la información y fue cambiado a plataforma Java pero continuaron trabajando con Base de Datos Sybase.

Se implantó de manera que agilizara la Cobranza Telefónica y la Domiciliaria principalmente, lo que evitaba el uso de papeles o de Excel de las gestiones que realizaban los gestores, centralizando toda la información en una sola base de datos.

El fin principal del aplicativo: *Determinar la acción siguiente a ejecutarse y dar prioridad a ciertas acciones necesarias para la gestión*. Por ejemplo: cuando un gestor realiza una llamada y después de cinco intentos no se encuentra el cliente, el autómata inmediatamente determina que la gestión se convierta en una domiciliaria entonces, una vez que el gestor domiciliario visita al cliente y se determina que el 30 del mes el cliente va a pagar, justo el día 29 y el mismo 30, el autómata determina que se debe realizar la gestión telefónica, avisando al cliente que debe realizar su pago.

- **Benchmarking**

Benchmarking, es la solución creada exclusivamente para la mejora en la eficiencia e incremento de los montos en recuperación. El concepto consiste en ceder parte de la cartera en gestión que sea gestionada ya sea por empresas de cobranzas o mediante su área de cobranzas. Una vez ingresado sus registros, competimos ya bien sea por etapa de atrasos o por tipo de gestión, haciendo que exista una tendencia a una permanente evaluación y comparación, lo que significaría un incremento natural en el recupero y su eficiencia. Su Benchmarking, es parte de su solución integral puesto que están orientados a brindar una solución integral al problema de morosidad, brindando todas las etapas desde la cobranza preventiva hasta la judicial, ofreciendo un servicio integral de gestión, minimizando sus ratios de morosidad y el retorno de su capital de trabajo. Su gestión de cobranzas integra a la gestión Preventiva, Extrajudicial, Prejudicial y Judicial, tanto a sus clientes constituidos como personas naturales y/o jurídicas.

- **Utilización de “Técnicas” de CRM**

CRM (*“Customer Relationship Management”* ó *“Gestión de Relaciones con los Clientes”*), es una herramienta que permite el manejo de las relaciones con el cliente, enfocándose en el y en sus necesidades. Actualmente, para este caso, muchas de estas técnicas se han establecido de manera que la empresa fortalezca las relaciones con sus clientes, conociéndolos mejor y permitiendo

disminuir los costos en la consecución de nuevos clientes y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayor gestión de cobros y más rentabilidad para el negocio. Esto se expresa principalmente en lo siguiente:

- *Procesos de referencia positivos*: Una de las mayores ventajas de fidelizar clientes son los procesos de referencia positivos que estos hacen del servicio que se ofrece. Un cliente satisfecho es la mejor publicidad y la más barata. Las personas nos fiamos mucho más de lo que nos recomienda un amigo o familiar que de lo que leemos en un anuncio publicitario. Estudios señalan que un Cliente satisfecho lo comenta aproximadamente, entre 3 y 5 personas, mientras un Cliente insatisfecho comenta su descontento a 15 o 20.
- *Servicios Cruzados*: Un Cliente satisfecho al adquirir uno de los servicios de una empresa es muy probable que, cuando lo necesite, adquiera otros servicios que la empresa brinda.
- *Reducción de costes operativos*: Un Cliente actual requiere mucho menos tiempo de explicación, menor trabajo administrativo, etc. que un Cliente nuevo.
- *Sugerencias de mejora*: Un Cliente satisfecho es la mejor fuente de información para mejorar los productos o servicios de una compañía.

Como vemos, las soluciones anteriormente implantadas en la organización satisfacen en sólo ciertos aspectos, en algunos objetivos estratégicos, en procesos operativos, en relación con sus clientes, en gestión con los deudores, etc., pero no ayuda o mejora la mayoría de los procesos de negocio o a conseguir la visión y la misión de la organización, en sus objetivos estratégicos, que es lo que desea conseguir.

4.3 Propuestas de Solución Actuales

Luego de analizar cuales serían los aspectos “claves” por los cuales debemos dar una solución rápida y factible al problema en sí, de manera que no solo la organización se vea beneficiada internamente (trabajadores, procesos internos, rentabilidad, costos, información, etc.), sino que también satisfaga a sus clientes y sus requerimientos de gestión, decidimos proponer algunas soluciones de gestión que serían ideales su implantación, ya que las metodologías que se proponen se complementan entre sí. A continuación se describen las soluciones propuestas:

- **DATAWAREHOUSE (DW)**

Es un repositorio completo de datos de la empresa, donde se almacenan datos estratégicos, tácticos y operativos con el objeto de obtener información estratégica y táctica.

Para entender más sobre el concepto, es necesario entender los siguientes conceptos también: **Data Marts:** Repositorio parcial de datos de la empresa, donde se almacenan datos tácticos y operativos, al objeto de obtener información táctica. **Data Mining:** Técnicas de análisis de datos encaminadas a obtener información oculta en un Datawarehouse.

Es un tema complejo, en cuanto a su desarrollo. Esto se debe a que la realidad para cada negocio es distinta, y un DW debe responder a las características particulares que presenta cada uno de ellos, tanto de configuración como del conjunto de requisitos a satisfacer; por lo cual no es fácil estandarizar la forma de desarrollar este tipo de proyectos.

Lo que propondríamos como estrategia es el desarrollo de DataMarts, puesto que se ha identificado como la aproximación que garantiza la probabilidad de éxito más grande en la implantación de datawarehousing, tanto por la rapidez en la obtención de resultados en períodos cortos con inversiones moderadas como por la modularidad posible de alcanzar con este enfoque considerando cada datamart como un incremento del sistema final (datawarehouse).

En general, el factor que más incide en la necesidad de implementar un DW es la excesiva complejidad de los modelos relacionales que soportan los sistemas operacionales (de las diferentes áreas: contabilidad, recursos humanos, comercial, gerencia, el área usuaria en general, etc.), lo cual dificulta en extremo la extracción de información para llevar a cabo labores de gestión de cobranza. Muchos problemas se generan por la falta de información centralizada a la cual todos los trabajadores deben tener acceso.

El objetivo principal de un proyecto DW es que el personal de la empresa lo utilice para satisfacer sus propias necesidades de información. Así las herramientas de acceso de datos son un componente esencial del DataWarehouse.

- **ISO 9001**

ISO 9000 es el nombre genérico dado a una familia de normas que ha sido desarrollada para proporcionar un marco normativo alrededor del cual se basa eficazmente un sistema administrativo de calidad.

La Norma Internacional ISO 9001 es una herramienta que brinda un singular apoyo a las empresas en la búsqueda de la excelencia operativa y la permanente y total satisfacción de los

clientes. Por ejemplo, en el ISO 9001:2000, los requisitos de la norma, incluyen las siguientes secciones:

- Sistema administrativo de calidad.
- Responsabilidad de la dirección.
- Administración de recursos.
- Realización del producto.
- Análisis de mediciones y mejoras.

Esta norma busca, por medio de la prevención y no la corrección, la satisfacción de los clientes al aplicar toda una serie de requisitos y lineamientos que abarca desde el diseño y la venta de los productos y servicios hasta la entrega del mismo y los servicios de postventa.

Lo que propondríamos es que la organización busque un nuevo enfoque al adoptar estas herramientas y documentación para un mejoramiento continuo en las operaciones de la empresa, un mejor seguimiento al nivel de satisfacción de clientes, un mejor manejo de información relevante, canales apropiados de comunicación interna y externa, entre otros aspectos que mejorarían y permitirían la consecución de los objetivos de la organización.

- **Gestión de Calidad Total – TQM**

TQM (*"Total Quality Management"*) es aquella metodología cuyo objetivo es lograr un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control de todo el sistema (diseño del producto o servicio, proveedores, materiales, distribución, información, etc.) de forma que el producto recibido por los consumidores este constantemente en correctas condiciones para su uso (cero defectos en calidad), además de mejorar todos los procesos internos de forma tal de producir bienes sin defectos a la primera, implicando la eliminación de desperdicios para reducir los costos, mejorar todos los procesos y procedimientos internos, la atención a clientes y proveedores, los tiempos de entrega y los servicios post-venta.

La metodología TQM se enfoca en incrementar la satisfacción del cliente, agregando valor a las actividades desarrolladas orientándose a reducir los costos de una mala calidad: todo aquello que implique pérdidas operativas, materiales, de potenciales clientes. Esta filosofía de gestión de la calidad se basa en:

- Un enfoque en el cliente y en el resto de la sociedad afectada por la organización.
- Participación activa de los empleados y trabajo en equipo.
- Un proceso de mejoramiento continuo.

Lo que propondríamos con el uso de esta metodología es un compromiso total con la mejora de la compañía en términos de hacer las cosas correctamente. La calidad total se logra a través de mediciones constantes y supervisión y se requeriría un esfuerzo continuo por parte de cada persona que trabaja en la compañía. La estrategia de TQM requiere cambios sistemáticos en el enfoque de la gerencia, redefinición de cargos, rediseño de estructuras organizativas, aprendizaje de nuevas habilidades por cada empleado y reorientación de metas. Estas prácticas conllevan finalmente a una mayor satisfacción del cliente.

- **Balanced Scorecard - BSC**

Es una metodología que ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar su estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas: *Financiera*, *Clientes*, *Procesos Internos* y *Aprendizaje e Innovación*. Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto. BSC promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.

El BSC es el medio y la herramienta para llevar una organización a una situación deseada por el equipo directivo, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionen el comportamiento y la performance de la organización.

Propondríamos el uso de esta metodología puesto que funciona como una herramienta de transformación organizacional, alineando sus estrategias de negocio con sus objetivos estratégicos y no sólo eso, sino que permite alinear y evaluar las diferentes metodologías en una misma organización, identificando su impacto y relación con la estrategia de la compañía. El BSC no debería verse como un programa más, es simplemente un modelo que permite alinear y evaluar todos los programas e iniciativas que lleva a cabo una organización. El BSC ayuda al equipo directivo a elegir los programas e iniciativas que realmente permitirán conseguir los objetivos y lograr que la estrategia de negocio se haga realidad.

Ahora bien, existen muchas otras metodologías que quizás se puedan implantar, asimismo, consideramos que se debe tener mucho cuidado al momento de elegir que metodología emplear, puesto que es necesario que las empresas sepa claramente que es lo que desea obtener, que beneficios, que ventajas desea lograr y hacia donde desea llegar.

4.4 Selección de la Propuesta de la Solución

De las propuestas anteriormente descritas (Acápites 4.3) seleccionamos la solución del **Balanced ScoreCard**, porque las otras se orientan principalmente a operaciones de compra-venta, a operaciones comerciales. No es muy común encontrar ejemplos de aplicativos de dichas metodologías para empresas de outsourcing de cobranza, que se dedican exclusivamente a gestionar cobros; obviamente las certificaciones de calidad, las tecnologías de información actuales, las metodologías de gestión se pueden aplicar a diversas organizaciones con razón social diferentes, pero muchas de ellas generalmente se enfocan más en alguna parte importante de la organización que en todas en general; no decimos que no engloben a la organización como un todo, puesto que si lo hacen, sino que generalmente se centran en un “tema específico” ó en “área específica” ó en lo que se considere más importante (CRM: Clientes, SCM: Proveedores, ISO: calidad, DW: procesos, etc.), lo que con BSC podemos tomar todos ellos de alguna forma y trabajarlos en conjunto, como un todo. Así lo demuestran las diferentes situaciones y empresas en las que se ha desarrollado y se ha implantado dicha metodología. Es por todo ello que la señalamos como solución al problema descrito.

Esta metodología engloba a toda la organización y no a una parte ó a un área de negocio, engloba asimismo toda la gestión

organizacional de una empresa, no se refiere solo a medición de calidad u obtención de certificaciones, ya que constantemente, se encuentra en un feedback de aprendizaje y obtención de resultados. Y no rechazamos la implementación de otras metodologías, ya que estas pueden complementarse con el BSC, no son excluyentes, e inclusive pueden ser medidas utilizando la metodología propuesta.

En el presente trabajo desarrollaremos el Balanced Scorecard (BSC) para una empresa de Outsourcing de Cobranza y establecer las ventajas de su implementación, en donde este desarrollo pueda servir como plantilla de implementación en empresas de servicios del mismo rubro.

Consecuentemente el presente trabajo consistirá en relevar y analizar la Misión y Estrategia de la empresa para luego traducirlas en objetivos para cada una de las cuatro perspectivas del BSC y elaborar el Mapa Estratégico de dicha organización. Asimismo identificaremos los indicadores que mejor se adapten para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la empresa de Cobranza.

4.5 Plataforma de Despliegue

Como complemento al diseño del Balance Scorecard, estamos presentando unos prototipos de manera que permitan entender un poco

mejor la plantilla que presentaremos a continuación, que posteriormente puede ser desarrollado completamente e implantado de manera que permita un mejor seguimiento y control de todo el proceso de implantación del BSC en la empresa.

El prototipo propuesto lo hemos denominado “SAGE” Sistema de Apoyo a la Gestión Empresarial. Consta de 3 módulos integrados:

SAGE Builder

Como su nombre lo indica *Builder* (Constructor) es el módulo de ingreso y mantenimiento de los parámetros del BSC, tales como: perspectivas, objetivos, indicadores, metas, iniciativas.

SAGE Manager

Es el modulo Administrador de usuarios, niveles, perfiles, actividades dentro del SAGE Solution.

SAGE Solution

Es el módulo central que trabaja conjuntamente con los anteriores, este es el que estará al alcance de todos los usuarios de la organización, con la finalidad de ser un medio de información, de control y medición de gestión hacia todas las áreas.

La figura que a continuación se presenta describe de una mejor manera la arquitectura a utilizar.

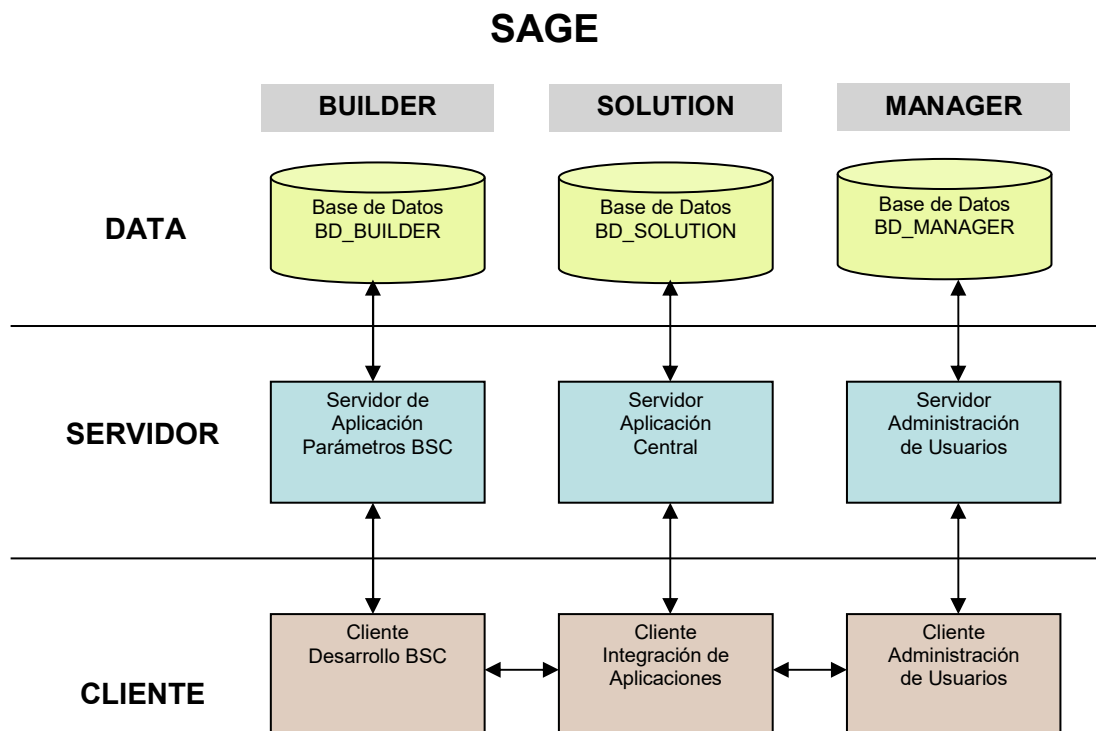


Figura 10: Arquitectura del Sistema

El flujo de la lógica del sistema lo podemos describir de la siguiente manera:

Un repositorio de datos (BD_BUILDER, BD_SOLUTION, BD_MANAGER) que integre toda la información necesaria. Se alimenta de la información ingresada en las aplicaciones cliente y de la información de otras bases de datos de otros sistemas de la empresa.

Con esta información tenemos lo necesario para los elementos del BSC de la organización, e integrándola con la data de otras bases de datos obtener los indicadores, métricas, reportes, gráficos

necesarios para transmitir esa información hacia todos los niveles de la organización.

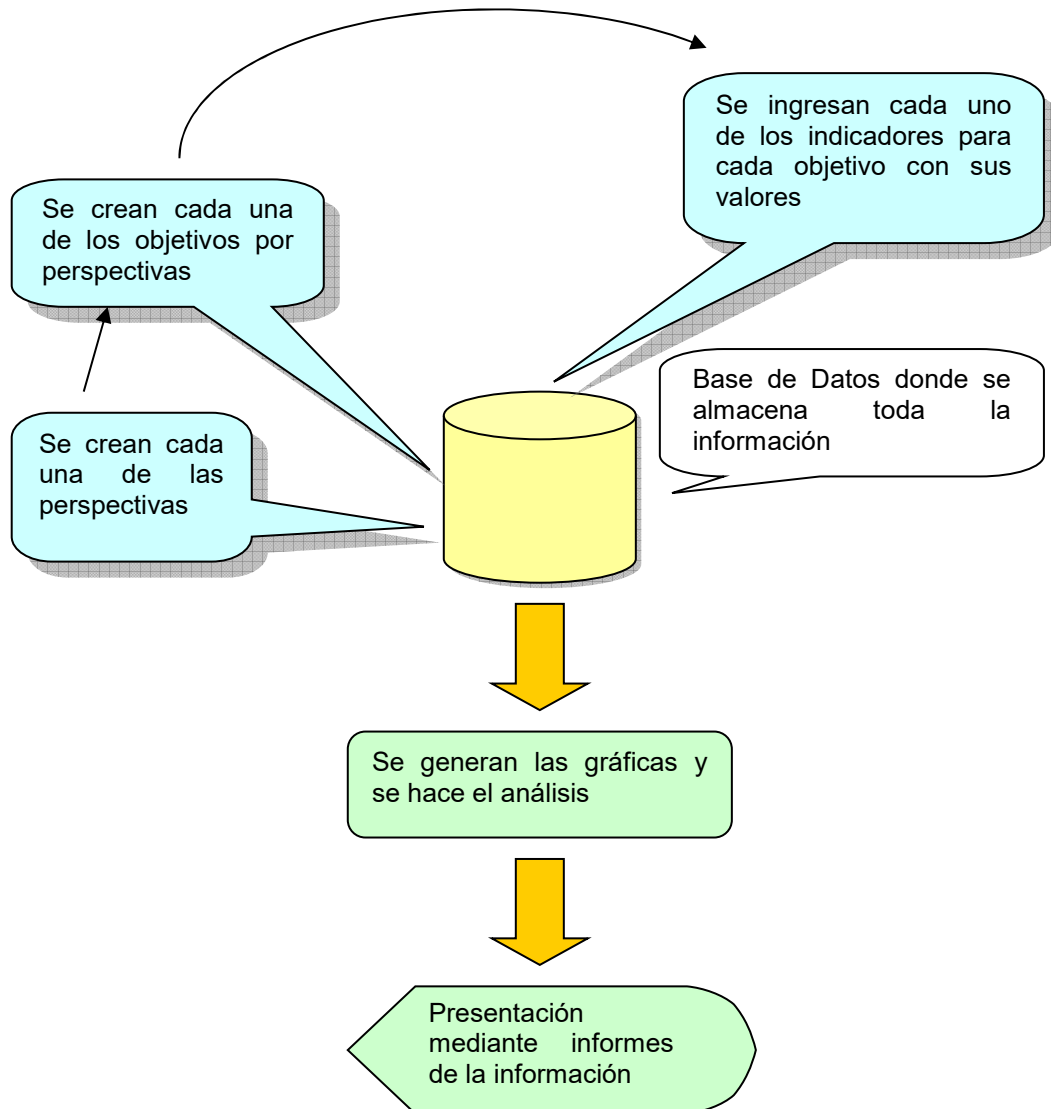


Figura 11: Funcionamiento lógico

Descripción de cada Módulo

✓ SAGE Builder

El modulo incluye opciones de ingreso y mantenimiento de los parámetros generales del BSC:

- Misión, visión
- Perspectivas
- Objetivos
- Mapa estratégico
- Indicadores, Metas, Iniciativas

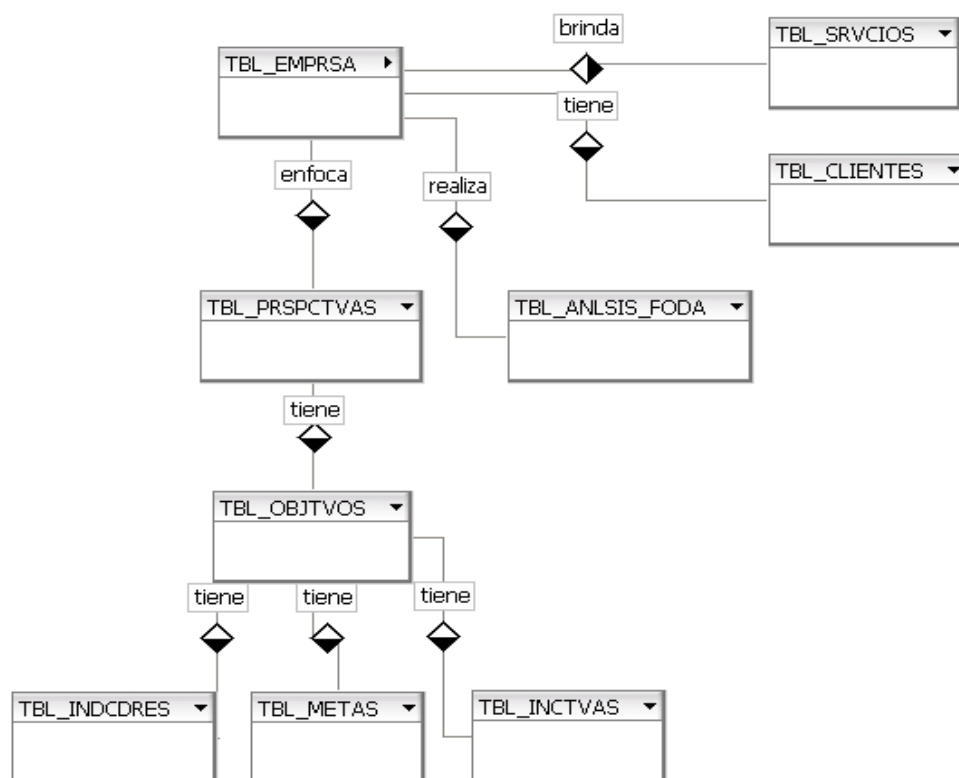


Figura 12: Diagrama Entidad – Relación DB_BUILDER

✓ **SAGE Manager**

Es un administrador de las aplicaciones de los módulos SAGE Builder, Solution y del propio Manager con respecto a usuarios, módulos de acceso, niveles, perfiles, actividades, contraseñas. Garantizando que cada usuario tenga los accesos necesarios y visualice la información relevante a su perfil.

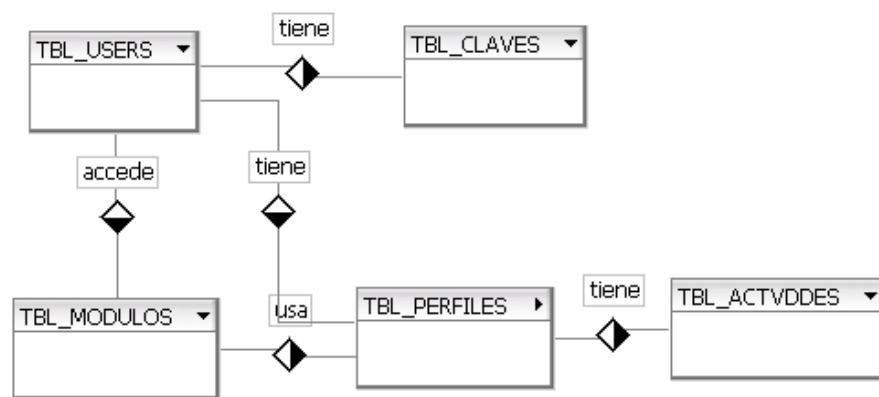


Figura13: Diagrama Entidad – Relación DB_MANAGER

✓ **SAGE Solution**

Estos prototipos serán desarrollados bajo la plataforma Java, en un entorno web de manera que sea agradable a la vista de los usuarios y la información se encuentre disponible en cualquier momento que se desee acceder al mismo.

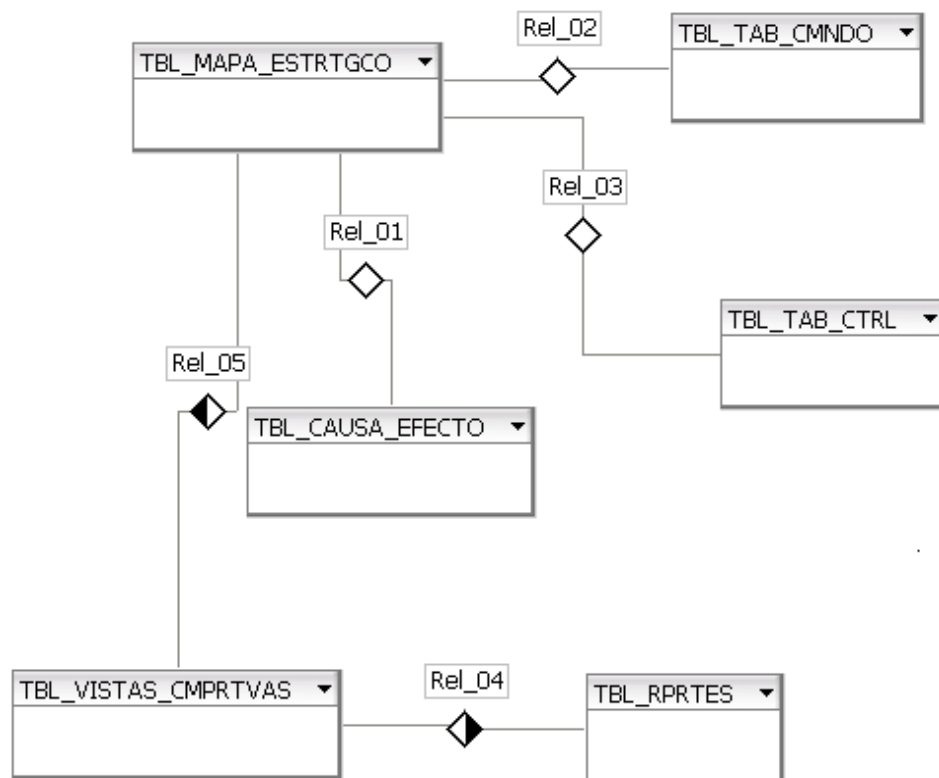


Figura 14: Diagrama Entidad – Relación DB_SOLUTION

4.6 Descripción de las Herramientas Utilizadas

Para el desarrollo de los prototipos utilizaremos herramientas con licencia GNU-GPL, es decir, software libre. El lenguaje de programación: Java la edición J2EE, presentándolos en un entorno web y utilizando una Base de Datos en Mysql 5.0

J2EE: plataforma de programación para desarrollar y ejecutar software de aplicaciones en Lenguaje de programación Java con arquitectura de n niveles distribuida, basándose ampliamente en componentes de software modulares ejecutándose sobre un servidor de aplicaciones.

APACHE - TOMCAT 5.5: Servidor web con soporte de servlets y JSPs.

MYSQL 5.0: Sistema de gestión de base de datos relacional, multihilo y multiusuario. MySQL AB desarrolla MySQL como software libre en un esquema de licenciamiento dual. Por un lado lo ofrece bajo la GNU GPL, pero, empresas que quieran incorporarlo en productos privativos pueden comprar a la empresa una licencia que les permita ese uso.

JFreeChart : librería en Java que facilita la creación de gráficas estadísticas.

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN

5.1 Consideraciones Iniciales

La siguiente plantilla se elabora en base a investigaciones realizadas sobre empresas de cobranza y a los puntos comunes encontrados dentro de este servicio. Cabe señalar que este proceso pretende servir como guía general en la implementación de un BSC teniendo como base la teoría y enfocándola al servicio de cobranza propiamente dicho.

Cuando hacemos el alineamiento estratégico de los distintos procesos, el servicio de cobranza está considerado dentro de los procesos que contribuyen al logro de determinados objetivos, entonces establecemos los correspondientes objetivos de contribución, con sus respectivos indicadores, metas e iniciativas, pero todo alineado y sincronizado con la estrategia general.

Algunas consideraciones a tener en cuenta al plantear o implementar una solución de este tipo son las siguientes:

- La primera se relaciona con los consultores que por lo general buscan una implementación rápida, la cual no siempre es internalizada por los clientes. Mucho de ello es debido a lo limitado de los presupuestos para la formación y por lo general se entra de lleno a su implementación
- Al igual que sucede con ISO, el consultor provee formatos y ejemplos para facilitar la implementación que al final se convierten en una vil copia de lo que se les enseña, es la forma más fácil de salir de la presión que pone el consultor.
- Complejidad de los mapas estratégicos, pues no se describen por temas, sino que existe una mezcla de temas, y adicionalmente se cruzan muchas líneas entre distintos temas.
- Por lo general “se enamoran del modelo (BSC) y se olvidan del problema”. Esto sucede cuando aparecen los puristas de la técnica, lo cual no sería malo si se tiene claro cual es el propósito de un determinado elemento, pero por lo general no es así, entonces se hace porque así dice tal libro o tal consultor, sin que esto sea de alguna validez para lograr los resultados que la empresa desea. Tal vez esta sea la peor desventaja que se identifica no tan solo para esta técnica sino para todas.

5.2 Requerimientos y Configuración

El Sistema está desarrollado bajo una arquitectura de 3 capas

- Servidor de Base de Datos
 - MySQL v 5.0
 - Sistema Operativo Windows
- Servidor de Aplicaciones
 - Apache / Tomcat como servidor de aplicaciones
 - Objetos Java conteniendo la lógica de negocio
- Cliente Web
 - Usuarios con browsers Internet Explorer o Mozilla

Este esquema de solución es abierta, lo cual permite disminuir los costos de implementación y operación.

5.3 Metodología de Desarrollo

Se parte de la información contenida en el plan estratégico previamente formulado, dándole los ajustes necesarios según sea el caso. El desarrollo propiamente dicho comienza en sí con definir las diferentes perspectivas desde donde se va a analizar la empresa y encadenarlas en causalidad. El modelo de Kaplan y Norton habla de cuatro perspectivas básicas a tener en cuenta para entidades

lucrativas: finanzas, clientes, procesos internos, y conocimiento y aprendizaje. De manera general podríamos destacar que pueden haber más de 4 perspectivas según el tipo de empresa: *Proveedores* (empresa que tenga una franquicia), *Medio ambiente* (una minera), etc.

Una vez marcado el territorio con las perspectivas adhoc de la empresa, se comienza por el BSC del líder de negocio, basándose en la información contenida en el plan estratégico.

❖ Definir Misión y Visión

La construcción de esta plantilla empieza haciendo la validación de la *Visión y Misión* de la unidad de negocio, decimos se “validan” puesto que en muchos casos ya existen o bien no son claros para los que laboran en la empresa.

❖ Determinar servicios que ofrece

Este punto busca identificar si la empresa provee de otros servicios aparte de la cobranza que no necesariamente son el corazón (core) del negocio pero que ayudan a la mejor realización del servicio principal. Además de esto se deben definir las características de los servicios que brinda.

❖ Establecer los distintos clientes

Aquí podemos encontrar diferentes tipos de clientes, se usa esto para poder identificar factores en común para la gestión. Cada

cartera debe ser gestionada según las particularidades en común que se encuentren y según las condiciones que el cliente plantee.

❖ **Análisis del Entorno**

Luego, procedemos a realizar un *Análisis del Entorno* externo e interno de la organización y como ya hemos definido la Misión, no nos interesan todos los escenarios del entorno sino aquellos relacionados con el ámbito de la razón de ser definida, es decir, con la visión.

❖ **Foco Estratégico**

A partir de la misión de la empresa, los directivos o el equipo encargado deben pensar en el *Foco Estratégico* de la organización. Éste debe ir de acuerdo con la visión que haya definido la empresa. Lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está será el punto de partida para el desarrollo del modelo; caso contrario, deberá definirse.

❖ **Elaboración de la Matriz FODA**

Definida la visión, seleccionamos aquellos cambios en el entorno que podrían positivamente contribuir al alcance de la visión u obstaculizarla, empezando en la construcción del FODA.

Con respecto a las fortalezas y debilidades, lo adecuado que consideramos es definir los “Factores Críticos de Éxito”, elementos

necesarios para poder alcanzar la visión. Aquellos factores críticos con que la empresa cuenta en grado superior a la competencia serán sus fortalezas, sin embargo aquellos factores de los cuales carece, serán sus debilidades. Una fortaleza fundamentalmente debe ser un elemento imprescindible para el logro de la nueva estrategia, de lo contrario esa fortaleza de poco vale. Continuaremos con el análisis al combinar oportunidades con debilidades (D-O), así como fortalezas con amenazas (F-A) o cualquier otra combinación, de manera que podamos darnos cuenta si la visión está aterrizando en objetivos concretos.

Externo Interno	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	¿Cómo ésta fortaleza podría contribuir a aprovechar esta oportunidad?	¿Cómo esta fortaleza podría contrarrestar esta amenaza?
Debilidades	¿Cómo ésta debilidad nos impediría aprovechar esta oportunidad?	¿Cómo ésta debilidad impediría contrarrestar esta amenaza?

Tabla 2: Ejemplo de la Matriz FODA

Los cuatro conjuntos de alternativas estratégicas surgen de la combinación de las Fortalezas y Debilidades internas; con las Oportunidades y Amenazas en el entorno, que se identificaron en el análisis FODA. Las estrategias que pueden surgir de la combinación de estos factores pueden verse en el siguiente esquema de una Matriz FODA.

MATRIZ DAFO (FODA) -GENERACION DE ESTRATEGIAS

	ANALISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1- 2- 3-	1- 2- 3-
ANALISIS INTERNO		
FORTALEZAS 1- 2- 3-	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (MAXI MAXI)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (MAXI MINI)
DEBILIDADES 1- 2- 3-	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (MINI-MAXI)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)

Figura 15: Ejemplo de la Matriz FODA

Las “Estrategias Ofensivas - (Maxi-Maxi) - (F-O)”. Son las de mayor impacto. Para generarlas debe pensarse en qué puede hacer la empresa para, apoyándose en sus Fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en el entorno.

Pregunta clave: *¿Qué podemos hacer para maximizar nuestras Fortalezas de manera que podamos lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades?*

Las “Estrategias Defensivas - (Maxi-Mini) - (F-A)”. Se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la empresa las Amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus Fortalezas.

Pregunta clave: *¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo de las Amenazas identificadas en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de nuestras Fortalezas?*

Las "Estrategias Adaptativas - (Mini-Maxi) - (D-O)". Se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la empresa determinadas Debilidades, en el máximo aprovechamiento de Oportunidades que ha identificado en el entorno.

Pregunta clave: *¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo que pueden tener nuestras debilidades, en el máximo aprovechamiento de las Oportunidades?*

Las "Estrategias de Supervivencia (Mini-Mini) - (D-A)". Son las mas "traumáticas". Se generan para reducir el efecto que pueden tener las Debilidades de la empresa, que puedan agudizar el impacto negativo de Amenazas que ha identificado en el entorno.

Pregunta clave: *¿Qué debemos hacer para reducir los efectos negativos que pueden tener nuestras Debilidades, ante las Amenazas que hemos identificado en el entorno?*

Muchas veces, se generan idénticas estrategias en diferentes cuadrantes. Cuando sucede esto, puede considerarse que las mismas deben tener mayor prioridad en su ejecución pues su impacto es mayor.

Otra observación necesaria. Las estrategias que se generen deben tratar de aprovechar, simultáneamente, varias fortalezas y,

actuar en el aprovechamiento (o reducción del impacto) de varias oportunidades (o amenazas).

Finalmente, para la puesta en práctica de las estrategias que se seleccionen, debe determinarse el orden de ejecución que se considere más conveniente y prepararse Planes de Acción, donde se precisan ¿qué debe hacerse? ¿quiénes? ¿cuándo? y ¿cómo?.

❖ **Elaboración del Mapa Estratégico**

Definido el foco estratégico, elaboraremos el *Mapa Estratégico*, alineando sus objetivos con la estrategia, es decir, definiendo los objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Se llama Mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del BSC. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que lo presenta agrupado en perspectivas. Las perspectivas nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave. De este modo garantizamos que nuestro modelo es equilibrado y no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros clave para conseguir rentabilidad futura.

❖ **Definición de Indicadores**

Una vez construido el mapa estratégico, se debe analizar cuales serán los Indicadores clave, que nos permitirán saber en que medida vamos alcanzando cada objetivo y, enlazarlos en un diagrama causa-efecto. Los indicadores son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

El valor no solo se genera con el capital tangible (indicadores financieros y/o relacionados al manejo de stock) sino, cada vez con mayor peso, a través del capital intangible. Este se mide con los llamados indicadores blandos, que son los que miden el talento de las personas, la solidez de la cultura organizacional, la relación con los proveedores, con nuestros empleados, etc. Variables que normalmente no se miden a través de indicadores de desempeño convencionales, pero que cada vez tienen más peso en el éxito o fracaso de una compañía. La idea es crear indicadores de

desempeño que incluyan los indicadores blandos para que la ruta de generación de valor en el BSC del líder se encuentre clara.

No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos se puede utilizar más de uno.

❖ **Definición de Metas**

Los objetivos deberán ser cumplidos y para ello se establecerán *Metas* a alcanzar a través de las cuales se comprobará si en realidad se cumplió el objetivo. Como regla general, debieran ser metas ambiciosas pero posibles.

❖ **Definición de Iniciativas**

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En muchas organizaciones se encuentra un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Las iniciativas también deben contar con indicadores o ciertos hitos para realizar su seguimiento.

❖ **Definición de Responsables**

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable, una persona a cargo que controle su rendimiento.

Otro aspecto importante es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento.

❖ **Desarrollo de Plan de Seguimiento y Control**

Como todo proceso debe definirse un *Plan de Seguimiento y Control* para monitorizar el diseño del BSC e inclusive todo el proceso.

Lo ideal es hacerlo con una sesión de trabajo del primer nivel de la organización. Se debe entender qué es el Balanced Scorecard y qué se pretende conseguir con su implantación. También se debe clarificar la estrategia que se puede plasmar en un mapa estratégico. De esta reunión debe salir un equipo de trabajo que coordine el proyecto, un análisis de los aspectos críticos en el proceso de implantación y un plan concreto de actividades a realizar.

El momento adecuado para comenzar una implantación es aquel en que se detecten problemas a los que el BSC puede dar respuesta. Eso sí, asegurándose de que el proyecto tiene los apoyos y

dispone de los recursos necesarios para llevarlo a buen puerto, pues de lo contrario será mejor esperar a que éstas dos condiciones se cumplan.

Consideramos que dentro de las maneras de implementar este modelo debemos hacerlo como un modelo de aprendizaje organizativo y comunicación, debido a que nos referimos a empresas de cobranza que están en crecimiento y se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa.

De lo anteriormente mencionado obtenemos la plantilla que seguiremos para la aplicación del BSC a la gestión de cobranza.

1. Definir la razón de ser de la Empresa de Cobranzas (Misión)
2. Definir la condición futura deseada de la Empresa de Cobranzas (Visión)
3. Determinar los servicios que brinda a sus clientes
4. Definir las características de los servicios que brinda a sus clientes.
5. Establecer los distintos clientes
6. Definir el foco estratégico
7. Análisis del entorno
8. Elaboración de la matriz FODA
9. Elaboración del mapa estratégico
 - a. Definir los temas estratégicos desde la perspectiva del Cliente

- b. Identificar la contribución que podría dar a lograr los resultados financieros
- c. Identificar los procesos de cobranzas que permitirán satisfacer las necesidades de los clientes
- d. Identificar las competencias y habilidades necesarias en el recurso humano para lograr los resultados esperados en los procesos

10. Definir indicadores

11. Definir metas

12. Establecer las iniciativas para cada uno de los objetivos planteados

13. Establecer el Cuadro de Mando (Scorecard) de acuerdo a los indicadores y metas establecidos.

14. Definir Responsables

CAPÍTULO VI

DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN

6.1 Aplicación de la Metodología de Desarrollo

1. Misión

Brindar un servicio integral de cobranzas que proteja la imagen comercial, veracidad y confidencialidad de sus clientes en la administración de su información y transparencia en el manejo de sus fondos.

2. Visión

Ser una empresa reconocida y consolidada en el mercado como la mejor opción de outsourcing de Cobranza y de otros servicios complementarios brindados a sus clientes y micro clientes.

3. Servicios que brinda a sus Clientes

Son los siguientes:

- Cobranza prejudicial
- Cobranza judicial
- Cobranza extrajudicial

- Compra de Cartera
- Benchmarking
- Telemarketing
- Verificaciones
- Certificaciones

4. Características de los Servicios

Se detallarán los siguientes servicios de cobranza:

Servicios Integrales de Cobranza

❖ Cobranza Prejudicial

- **Gestión Preventiva:** Este servicio está orientado a efectuar acciones que permitan evitar el atraso en los pagos. Adicionalmente, permite entregar un servicio de post-venta, detectando oportunamente los problemas que se traducen en objeciones de pago. La gestión se realiza mediante llamadas telefónicas (en caso no haya teléfonos, se gestionará domiciliariamente), de acuerdo a un calendario mensual de vencimientos informado previamente por el cliente; el objetivo es recordar el vencimiento y establecer un compromiso de pago direccionado hacia su empresa.
- **Gestión Prejudicial:** Este servicio está dirigido a recuperar deudas atrasadas, mediante gestiones de cobranza

telefónica, avisos, cartas de cobranza y visitas domiciliarias. El objetivo de esta fase es que el deudor se ponga al día en la (las) deudas atrasadas, logrando de este modo contener el período de atraso, evitando el incremento de la deuda. El término de la gestión prejudicial esta previamente definido con el cliente y depende de las características particulares de cada cartera; lo importante es obtener los antecedentes fundamentales para sustentar las acciones judiciales posteriores.

❖ **Cobranza Judicial**

- **Gestión Judicial:** Este servicio se realiza para todos aquellos deudores que no tienen intención de pago, y se inicia solo con la autorización del cliente. El objetivo de esta fase es recuperar la deuda por la vía judicial, sin embargo y a pesar de lo anterior, siempre se privilegia la suscripción de convenios de pago, intentando no efectuar acciones como embargos, retiros y remates de especies. Una vez obtenida la autorización, sigue el proceso de preparación de demandas y tramitación en los tribunales competentes, bajo la supervisión y seguimiento de un equipo de abogados y procuradores internos. Esta etapa la efectúa Recsa Perú mediante su estudio jurídico *CJ Abogados*.

- **Gestión Terminal:** Este servicio se efectúa luego de un plazo prudencial y se aplica a carteras que no calificaron para las acciones judiciales o cuyos documentos o plazos legales de cobro se encuentran prescritos. El objetivo es recuperar parte del capital adeudado efectuando una liquidación del documento con un ofrecimiento de importantes descuentos y ventajosas condiciones de pago, dependiendo de la antigüedad de la mora. Esta etapa la efectúa Recsa Perú mediante su filial Asesorías Financieras y Comerciales "Asescom S.A". Cabe resaltar que esta fase es opcional según la política de cada empresa.

❖ **Cobranza Extrajudicial**

Este servicio, posterior a la gestión prejudicial, pero previo a la acción judicial, tiene como objetivo determinar exactamente para cuales deudores es necesario desarrollar acciones judiciales, pero en primera instancia establecer convenios de pago, los cuales son administrados eficientemente por el sistema de cobranza de Recsa Perú S.A. El término de esta gestión se define con el cliente y depende en gran medida de sus políticas crediticias y comerciales. Esta etapa la efectúa Recaudadora mediante su estudio jurídico CJ Abogados.

Outsourcing Total en Cobranzas

Sus servicios de Outsourcing Total de Cobranzas está orientado a brindar una solución integral a los problema de morosidad brindando todas las etapas desde la cobranza preventiva hasta la judicial ofreciendo un servicio integral de gestión, minimizando los ratios de morosidad y el retorno del capital de trabajo. La especialización y dedicación exclusiva en la gestión de cobranzas le brindará la tranquilidad necesaria de poder concentrarse en su giro de negocio. La gestión de cobranzas integra a la gestión Preventiva, Extrajudicial, Prejudicial y Judicial, tanto a sus clientes constituidos como personas naturales y/o jurídicas.

Recsa Perú propone un servicio de cobranzas, a través de una alianza estratégica donde le asegura que su empresa “disminuirá su morosidad en la gestión preventiva y prejudicial y recuperará el capital invertido en la gestión judicial”. Pone a su disposición la más grande red de cobranzas del país, asegurando el velar y cuidar por su imagen comercial, confidencialidad en la administración de su información y la tranquilidad para concentrarse en su negocio, mientras se va solucionando sus cobranzas.

Compra de Carteras Castigadas

De acuerdo a las necesidades del cliente, se toma la operación de este desde el inicio de la gestión de cobranza, pasando por la etapa pre-judicial y de ser necesario culminar en la etapa judicial; en

resumen se administra integralmente su cartera atrasada. Este servicio comprende, clasificar, investigar, analizar y evaluar, en otras palabras una gestión de cobranza integral que contempla: Negociación, acuerdos extrajudiciales, acciones legales y seguimiento procesales. Adicionalmente sobre aquellos clientes sobre las cuales se han agotado las acciones de cobranza, se emite un Certificado de Incobrabilidad, con el cual la empresa podrá rebajar tributariamente su base imponible.

5. Tipos De Clientes

Dentro del concepto de clientes, RECSA PERÚ entiende como tal a:

- Las empresas y microclientes: (los primeros denominados Cedentes y los segundos simplemente como Clientes), a quienes se les brinda el servicio de cobranza.
- El deudor, también como concepto de cliente, a quien se le efectúa la cobranza.

6. Estrategia

La estrategia definida tiene una Orientación hacia el cliente.

En esta orientación se considera la satisfacción del cliente como la clave para el crecimiento, y se dedican los esfuerzos a lograr una atención más eficiente de las necesidades del mismo, a anticiparse a sus necesidades a través de servicios innovadores.

Cuando una gerencia realmente se involucra y actúa de forma como la anterior, los resultados se alcanzan y por supuesto esto repercute en la satisfacción de los clientes, los cobros y las utilidades.

7. Análisis Del Entorno - Matriz Foda

La definición de esta matriz constituye la parte inicial en la determinación del marco en el cual se desarrollará la estrategia, ésta servirá de base para la determinación de los objetivos estratégicos

- **Fortalezas**

- F1. Imagen empresarial con presencia en Latinoamérica, conforma el Holding Recaudadora Internacional
- F2. Ofrece diversidad de servicios: de cobranza y otros como compra de cartera, outsourcing y benchmarking, a medida de las necesidades y requerimientos de sus clientes.
- F3. Información en línea de la gestión a través de su página web
- F4. Procuran implementar un software moderno, para el logro de sus objetivos.
- F5. Infraestructura y equipos de comunicación propia.
- F6. Cartera de clientes potenciales identificados con la empresa.
- F7. Posee cobertura nacional con sucursales (39) en las principales ciudades del país
- F8. Orientada a ser una organización horizontal
- F9. Cuenta con un estudio jurídico propio: CJ Abogados

- **Oportunidades**

- O1. Mayor acceso a la tecnología de información
- O2. Demanda creciente de préstamo y créditos en los diversos centros comerciales e instituciones.
- O3. Áreas de cobranza de empresas financieras no se abastecen para realizar su gestión.
- O4. Diversificación de negocios (Recaudadora, Data y Contacta)
- O5. Nuevos canales de comunicación con los clientes

- **Debilidades**

- D1. Se requiere incrementar la inversión en capacitación
- D2. La ausencia de una estrategia de comunicación hacia los trabajadores
- D3. Software y hardware en proceso de perfeccionamiento
- D4. Falta de documentación de trabajo y estándares muy generales.

- **Amenazas**

- A1. Surgimiento de empresas competidoras en iguales o mejores condiciones.
- A2. Competidores actuales de reconocida trayectoria.
- A3. Elevado costos de mantenimiento y reparación de equipos de comunicación.

A4. Imagen distorsionada de las empresas de cobranza en el país.

Prejuicios difundidos por las empresas competidoras

A5. Crecimiento tecnológico de la competencia

8. Elaboración de la Matriz Foda

Con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas formuladas se realiza el cruce de la información de acuerdo a una tabla en forma de matriz; el cual nos facilitará la formulación de las estrategias en cada cuadrante donde se realizó el cruce respectivo.

Estrategias Ofensivas (F - O)

FO1. Continuar con la expansión de sucursales en lugares estratégicos del país (F1,F7,O2,O5)

FO2. Segmentar clientes para estrategias específicas.(F2,F6,O1,O5)

FO3. Adquisición tecnológica adecuada para optimizar lo que ya se tiene (F2,F3,F4,F5,O1,O5)

FO4. Ofrecer servicios que añadan valor agregado a la gestión de cobranza, por ejemplo seguros, convenios de pago.

Estrategias Defensivas (F - A)

FA1. Preparar Programa de fidelización de clientes.
(F1,F2,F3,F6,A1,A2,A4)

- FA2. Publicitar los diversos servicios que ofrece la empresa para marcar diferencias. (F2,F3,F6,F9,A1,A2,A5)
- FA3. Realizar charlas acerca de la importancia de aplicar la mejora constante en todas las áreas para evitar que la competencia se encuentre en iguales o mejores condiciones que ésta.(F2,F5,F8,A1,A2,A5)

Estrategias Adaptativas (D - O)

- DO1. Capacitación a todo el personal en temas relacionado con el mejor desarrollo de sus labores y en la importancia de adaptarse a nuevos métodos de trabajo y la creatividad durante el proceso de mejora y crecimiento de la empresa.
(O1,O2,O3,O4,D1,D2,D4)
- DO2. Promoción de empleados con incentivos (O1,D1,D2)
- DO3. Adquirir sistemas modernos para el adecuado desarrollo de las operaciones (O1,D3)
- DO4. Uso de metodologías de desarrollo en la realización de proyectos (O1,D1,D4)

Estrategias de Supervivencia

- DA1. Estudio de mercado para identificar el tipo y ubicación de canales de comunicación a implementar, teniendo en cuenta que sería importante pensar en mercados de difícil acceso de la competencia y de fácil fidelización. (D3,A1,A3,A4)
- DA2. Implementación de programas de capacitación y concientización del personal, para que desarrollen mejor sus labores y comprendan la importancia de entregar valores agregados a los clientes en el proceso de fidelización (D1,D2,D4,A4,A5)
- DA3. Incursión en nuevos negocios relacionados a la cobranza (D1,A2,A5)

A continuación presentamos la tabla 3 que hace referencia a la matriz FODA:

	Oportunidades	Amenazas
	O1. Mayor acceso a la tecnología de información O2. Demanda creciente de préstamo y créditos en los diversos centros comerciales e instituciones. O3. Áreas de cobranza de empresas financieras no se abastecen para realizar su gestión. O4. Diversificación de negocios (Recaudadora, Data y Contacta) O5. Nuevos canales de comunicación con los clientes	A1. Surgimiento de empresas competidoras en iguales o mejores condiciones. A2. Competidores actuales de reconocida trayectoria. A3. Elevado costo de mantenimiento y reparación de equipos de comunicación. A4. Imagen distorsionada de las empresas de cobranza en el país. Prejuicios difundidos por las empresas competidoras A5. Crecimiento tecnológico de la competencia
Fortalezas F1. Imagen empresarial con presencia en Latinoamérica, conforma el Holding Recaudadora Internacional F2. Ofrece diversidad de servicios: de cobranza y otros como compra de cartera, outsourcing y benchmarking, a medida de las necesidades y requerimientos de sus clientes. F3. Información en línea de la gestión a través de su página web F4. Procuran implementar un software moderno, para el logro de sus objetivos. F5. Infraestructura y equipos de comunicación propia.	FO1. Continuar con la expansión de sucursales en lugares estratégicos del país (F1,F7,O2,O5) FO2. Segmentar clientes para estrategias específicas.(F2,F6,O1,O5) FO3. Adquisición tecnológica adecuada para optimizar lo que ya se tiene (F2,F3,F4,F5,O1,O5) FO4. Ofrecer servicios que añadan valor agregado a la gestión de cobranza, por ejemplo seguros, convenios de pago.	FA1. Preparar Programa de fidelización de clientes. (F1,F2,F3,F6,A1,A2,A4) FA2. Publicitar los diversos servicios que ofrece la empresa para marcar diferencias. (F2,F3,F6,F9,A1,A2,A5) FA3. Realizar charlas acerca de la importancia de aplicar la mejora constante en todas las áreas para evitar que la competencia se encuentre en iguales o mejores condiciones que ésta.(F2,F5,F8,A1,A2,A5)

F6. Cartera de clientes potenciales identificados con la empresa.		
F7. Posee cobertura nacional con sucursales (39) en las principales ciudades del país		
F8. Orientada a ser una organización horizontal		
F9. Cuenta con un estudio jurídico propio: CJ Abogados		
Debilidades		
D1. Se requiere incrementar la inversión en capacitación	DO1. Capacitación a todo el personal en temas relacionado con el mejor desarrollo de sus labores y en la importancia de adaptarse a nuevos métodos de trabajo y la creatividad durante el proceso de mejora y crecimiento de la empresa. (O1, O2, O3, O4, D1, D2, D4)	DA1. Estudio de mercado para identificar el tipo y ubicación de canales de comunicación a implementar, teniendo en cuenta que sería importante pensar en mercados de difícil acceso de la competencia y de fácil fidelización. (D3, A1, A3, A4)
D2. La ausencia de una estrategia de comunicación hacia los trabajadores		DA2. Implementación de programas de capacitación y concientización del personal, para que desarrollen mejor sus labores y comprendan la importancia de entregar valores agregados a los clientes en el proceso de fidelización (D1, D2, D4, A4, A5)
D3. Software y hardware en proceso de perfeccionamiento	DO2. Promoción de empleados con incentivos (O1, D1, D2)	DA3. Incursión en nuevos negocios relacionados a la cobranza (D1, A2, A5)
D4. Falta de documentación de trabajo y estándares muy generales	DO3. Adquirir sistemas modernos para el adecuado desarrollo de las operaciones (O1, D3)	
	DO4. Uso de metodologías de desarrollo en la realización de proyectos (O1, D1, D4)	

Tabla 3: Matriz FODA de la aplicación

9. Elaboración Del Mapa Estratégico

Objetivo Global

Incrementar satisfacción del cliente

Perspectiva Financiera

- **Aumentar Margen de Utilidades**

Constituye el objetivo final del mapa estratégico y en función a éste se encuentran planteados los demás. Las acciones a realizar para el cumplimiento del objetivo en mención serán: optimización del servicio de cobranza y otros más.

- **Aumentar el Recupero de Deudas**

Es un objetivo resultado de una mejora en las acciones de cobranza efectuadas a los clientes.

- **Reducir Egresos en La Gestión**

Es un objetivo que plantea reducir los gastos realizados en la gestión de cobranza.

Perspectiva Cliente

- **Fidelizar Clientes, Lograr Satisfacción y Lealtad**

En la actualidad está comprobado que la satisfacción y fidelización del cliente es un aspecto clave para incrementar las utilidades, para ello se está planteando entregar al cliente un valor agregado por el servicio, el cual estará constituido por un servicio que se ajuste a las necesidades actuales del cliente y que diferencie a la empresa de la competencia.

La satisfacción y lealtad se logra si el cliente tiene una buena imagen de la empresa, imagen relacionada a los servicios que ofrece y la atención que brinda. Si el cliente está satisfecho y es leal a la empresa, volverá siempre en lugar de probar otras compañías.

- **Ampliar Cartera de Clientes**

La empresa debe seguir ampliando su cartera de clientes: cedentes y microclientes.

- **Mejorar Imagen de la Empresa**

Actualmente la firma Recsa Perú está muy asociada a la imagen de un Banco por sus orígenes. Así como también es necesario mayor publicidad de la imagen de la empresa como Recsa ya que esta es la marca principal y Recaudadora viene a ser una de sus líneas de negocio.

- **Ofrecer Rapidez y Cordialidad en la Gestión**

El cliente desea y necesita ser atendido rápidamente. Si el cliente consigue lo que necesita, tendrá una buena imagen de la empresa. En otras palabras, la empresa se posicionará adecuadamente en la mente del cliente.

Perspectiva Procesos

- **Mejorar las Técnicas de Gestión de Cobranza**

La mejora e incorporación de nuevas técnicas de cobranza siempre será un factor de mejora en los procesos.

- **Mejorar la Calidad del Servicio**

Bajo la premisa de la mejora constante por el riesgo al cual están expuestas todas las empresas ante el surgimiento de posibles competidores en iguales o mejores condiciones, se considera importante el avance en busca de la mejora de calidad del servicio para contribuir con la obtención de un cliente leal entregando un servicio que cumpla con las expectativas de los clientes satisfaciendo sus necesidades.

- **Identificar Segmentos de Cartera**

Para lograr una mejor gestión de los clientes es necesario lograr una segmentación de cartera y de esa manera tomar acciones de cobranza según características similares que los clientes tengan

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- **Capacitación y Motivación del Personal**

Parte de los conceptos de eficiencia y eficacia, los beneficios, logros alcanzados y la importancia de la función de la educación que imparten las empresas a su personal, conocida como capacitación.

- **Contar con Personal Idóneo en la Gestión de Cobranza**

El personal que interactúa con los clientes de la empresa, particularmente los gestores de cobranza: domiciliarios y telefónicos; y los negociadores u orientadores que son personas que tratan directamente con el cliente (deudor), así como los del área de negocios que son quienes interactúan con los clientes (empresas).

- **Adoptar Tecnología y Herramientas**

La tecnología de información es actualmente una de las herramientas con las cuales los negocios cuentan para mejorar la productividad, así como el desarrollo de ventajas competitivas.

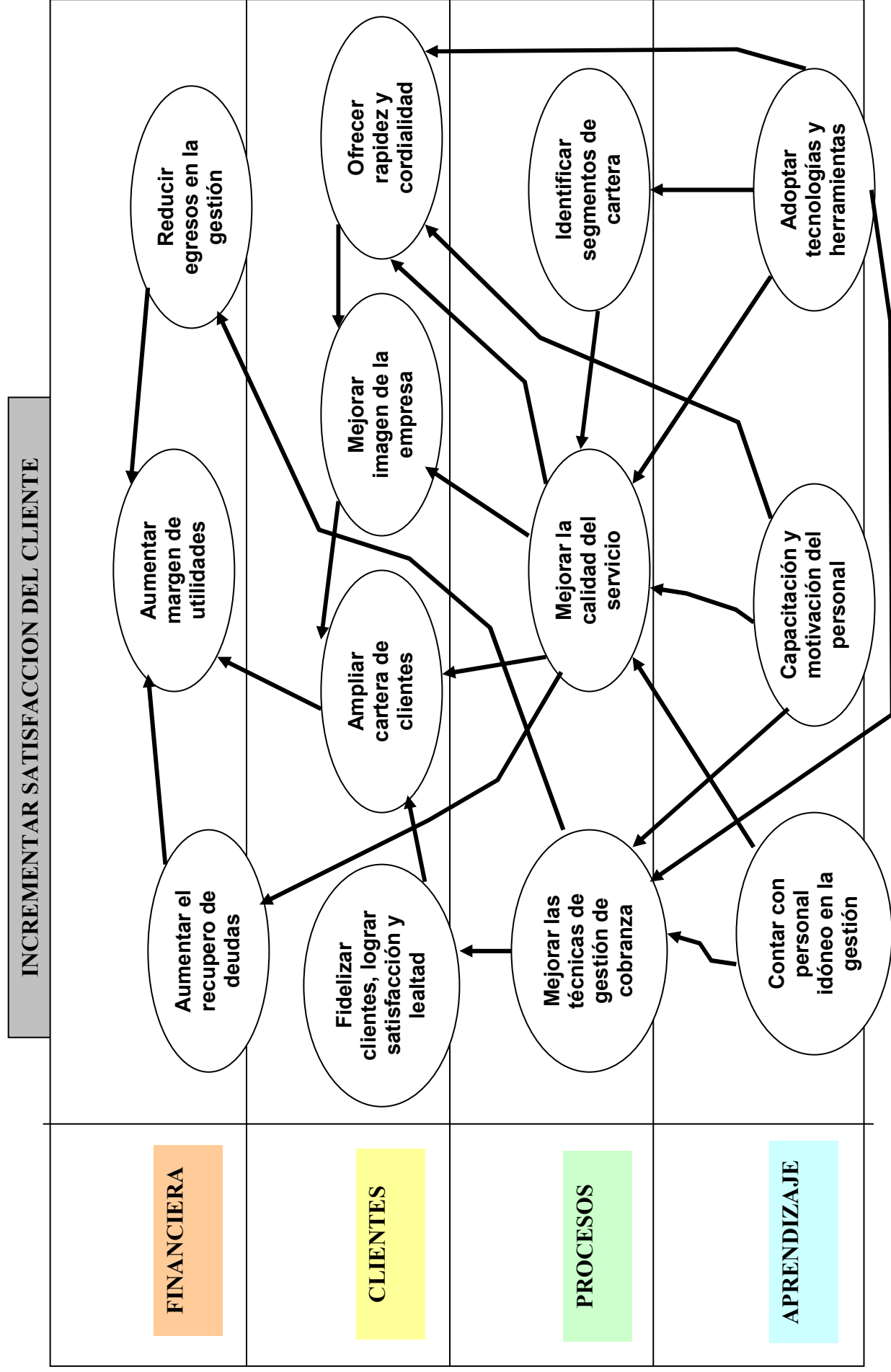


Figura 16: Mapa Estratégico para la aplicación

10. Indicadores

Perspectiva Financiera

- **Aumentar Margen de Utilidades**

ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto

Es un indicador de rentabilidad que indica la riqueza que generan los fondos invertidos por los socios o propietarios.

También ayuda a medir la eficiencia de la empresa, dado que si se mantienen las ganancias mientras se disminuyen los activos, se puede concluir que la empresa está siendo más eficiente en el uso de los activos que tiene.

Fórmula:

$$\frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Pat. Neto Promedio}}$$

Variables:

- **Ganancia Neta:** Representa la suma de dinero que queda disponible para ser distribuida entre los accionistas, capitalizada en la compañía o utilizada para absorber resultados negativos de ejercicios anteriores. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

- **Patrimonio Neto Promedio:** Mide el valor promedio del capital propio. Se toma el promedio de los meses transcurridos del ejercicio en curso más el último mes del ejercicio anterior.

ROI o Rentabilidad del Activo

Es un indicador de rentabilidad que indica la riqueza que generan todos los activos de la empresa, es decir, la rentabilidad generada por todos los bienes que la empresa posee. Indica el resultado que se ha generado por cada unidad monetaria invertida por los propietarios de la empresa y terceros.

También ayuda a medir la eficiencia de la empresa, dado que si se mantienen los resultados operativos mientras se disminuyen los activos, se puede concluir que la empresa está siendo más eficiente en la operación.

Fórmula:

$$\frac{EBIT}{Activo Promedio}$$

Variables:

- **EBIT:** Se calcula como ventas menos costo de ventas y gastos de administración y comercialización. Representa la ganancia antes de impuestos e intereses, la cual puede

repartirse entre terceros, estado y propietarios. Son resultados acumulados del ejercicio en curso.

- **Activo Promedio:** Mide el valor de todos los bienes que la empresa posee en el período en medición, por lo tanto representan todo el valor invertido por terceros y propietarios. Se toma el promedio de los meses transcurridos del ejercicio en curso más el último mes del ejercicio anterior.

EBITDA

Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Este indicador se está consolidando como el más utilizado para medir la rentabilidad. EBITDA es el margen o resultado bruto de explotación de la empresa antes de deducir los intereses (carga financiera), las amortizaciones y el impuesto sobre sociedades, es decir, los gastos que no generan salida de efectivo.

- El flujo de caja bruto es el EBITDA después de impuestos
- EBITDA debe cubrir la caja para: pagar impuestos, apoyar inversiones, cubrir servicio de la deuda y repartir utilidades
- El EBITDA, es la utilidad que realmente se gestiona, es en realidad la utilidad operativa del negocio

Fórmula:

$$EBITDA = Utilidad\ operativa + Depreciación + Amortización + provisiones$$

- **Aumentar el Recupero de Deudas**

% de pagos Para determinar si existe un aumento o disminución porcentual de clientes que hayan realizado sus pagos de manera que permita establecer mensualmente si ha habido o no recuperos en las deudas.

$$\frac{Número\ de\ clientes\ con\ al\ menos\ un\ pago \times 100}{Número\ de\ clientes\ con\ compromisos\ de\ pago}$$

- **Reducir Egresos en la Gestión**

Uso eficiente de los Recursos (Aumento/disminución porcentual de los ingresos respecto del año anterior, Aumento/disminución porcentual de los gastos respecto al año anterior)

% de llamadas de éxito (Aumento/disminución porcentual respecto al mes anterior)

$$\frac{Número\ de\ llamadas\ de\ éxito \times 100}{Número\ de\ llamadas\ realizadas}$$

% de llamadas de fracaso (Aumento/disminución porcentual respecto al mes anterior)

Número de llamadas de fracaso x 100

Número de llamadas realizadas

Movilidad asignada a gestor domiciliario
(Aumento/disminución de los gastos semanales por cada uno de los gestores domiciliarios en su asignación de movilidad)

Perspectiva Cliente

- **Fidelizar Clientes, Lograr Satisfacción Y Lealtad**

Nivel De Satisfacción del Cliente Permite evaluar el nivel de satisfacción percibido por lo clientes con respecto a la empresa. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa.

% de clientes conformes con el servicio Representa un porcentaje de personas que se encuentran a gusto con la gestión de cobranza ofrecida en un período determinado. Para obtener el número de estos clientes también se realizarán encuestas a los mismos y con los resultados se tendrá esta información.

Número de clientes conformes x 100

Total de clientes

- **Ampliar Cartera de Clientes**

% de Aumento del total de Clientes y de Cedentes

Representa la variación del total de Cedentes y/o Clientes al cabo de un período de haber implementado el BSC entre el total de Cedentes y/o Clientes que se tenía al inicio de este período.

Total de clientes después del BSC x 100

Total de clientes antes del BSC

% de Clientes y/o Cedentes nuevos captados Representado por la cantidad de clientes nuevos después de implantar el BSC entre el total de clientes existentes en un período establecido.

(Total de clientes después del BSC - Total de clientes antes del BSC) x 100

Total de clientes actuales

- **Mejorar Imagen de la Empresa**

% de conocimiento del servicio ofrecido: Cobranza Para obtener este porcentaje se requerirá de encuestas en los alrededores de zonas en las cuales la empresa tiene sus sucursales (a nivel nacional), estableciéndose por zonas

geográficas. El porcentaje será resultado de dividir la cantidad de personas que tienen conocimiento de la existencia del servicio entre el total de la muestra encuestada durante un período determinado.

$$\frac{\text{Cantidad de personas que tienen el conocimiento} \times 100}{\text{Total de personas encuestadas}}$$

Número de promociones realizadas Resulta de contabilizar la cantidad de promociones realizadas en un período determinado.

- **Ofrecer Rapidez y Cordialidad**

% de calidad en la atención a sus Clientes Esto se medirá en base a encuestas realizadas entre todos los clientes y/o cedentes a quienes se les ha realizado la gestión.

% promedio de quejas por cliente gestionado Será representado por el número de quejas que viene por parte de los clientes o cedentes a quienes se les ha brindado el servicio entre el número de clientes gestionados.

$$\frac{\text{Número de quejas} \times \text{cliente gestionado} \times 100}{\text{Total de clientes gestionados}}$$

Perspectiva Procesos Internos

- **Mejorar las Técnicas de Gestión de Cobranza**

% de clientes contactados Representa el porcentaje del número de clientes con quienes realmente ya se hizo un contacto entre el número de clientes asignados a realizar la gestión en un período determinado.

$$\frac{\text{Número de clientes contactados} \times 100}{\text{Número de clientes asignados}}$$

% de clientes no contactados Representa el porcentaje del número de clientes con quienes no se ha podido establecer un contacto entre el número de clientes asignados a realizar la gestión en un período determinado.

$$\frac{\text{Número de clientes no contactados} \times 100}{\text{Número de clientes asignados}}$$

% de clientes con compromiso de pago Representa el porcentaje del número de clientes con quienes se ha establecido ya un compromiso de pago entre el número de clientes contactados en un período determinado. Esto se puede subdividir también por forma de pago.

Número de clientes con compromisos de pago x 100

Número de clientes contactados

- **Mejorar la Calidad del Servicio**

Número de políticas de servicio que realmente se cumplen

Referidos al cumplimiento de las políticas del negocio establecidas que conlleven a brindar un buen servicio al cliente, a los Cedentes y la forma de gestión a los deudores.

Cantidad de conceptos nuevos incorporados en el año

Referidos al mejoramiento de la calidad en la gestión de cobranza brindado a los clientes, Cedentes y sobretodo a la forma de gestión con los deudores.

- **Identificar Segmentos de Cartera**

Número de clientes morosos Representa el número de clientes deudores a quienes se les ha realizado la gestión de cobranza pero que no cumplen con los pagos o no están al día en los mismos.

Número de clientes que pagan al día Representa el número de clientes deudores a quienes se les ha realizado la gestión de

cobranza y que cumplen con los pagos o están al día en los mismos.

Número de clientes incobrables Representa el número de clientes deudores a quienes se les ha realizado la gestión de cobranza pero que se convierten en incobrables puesto que por ningún medio o forma de pago realizan los mismos.

% de clientes a quienes se les ha realizado gestión telefónica Representa el número de clientes a quienes se les ha gestionado telefónicamente entre el total de clientes gestionados en un período determinado.

$$\frac{\text{Número de clientes gestionados telefónicamente} \times 100}{\text{Número de clientes gestionados}}$$

% de clientes a quienes se les ha realizado gestión domiciliaria Representa el número de clientes a quienes se les ha gestionado domiciliariamente entre el total de clientes gestionados en un período determinado.

$$\frac{\text{Número de clientes gestionados domiciliariamente} \times 100}{\text{Número de clientes gestionados}}$$

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- **Capacitación y Motivación del Personal**

% de satisfacción de los empleados La satisfacción de los empleados será medido a través de encuestas a los mismos o mediante evaluaciones de los jefes y directivos. Podemos representarlo como la cantidad de empleados satisfechos entre el total de estos en un período determinado.

$$\frac{\text{Número de empleados satisfechos} \times 100}{\text{Número de empleados}}$$

% de capacitación básica de los empleados Representado como el número de horas de capacitación básica a un trabajador entre el número de horas trabajadas

$$\frac{\text{Número de horas de capacitación a un trabajador} \times 100}{\text{Número de empleados}}$$

% de Renuncias del Personal Representado como la cantidad de trabajadores que renuncian entre el total de trabajadores en un período determinado.

Cantidad de trabajadores que renuncian x 100

Total de trabajadores

- **Contar con Personal Idóneo en la Gestión de Cobranza**

Índice de desempeño por trabajador Se puede medir a través de pruebas psicotécnicas o evaluaciones realizadas por sus superiores. Representado como una calificación promedio del trabajador entre la calificación ideal para ese puesto en un período determinado.

Calificación del trabajador x 100

Calificación Ideal

% de cumplimiento de los objetivos Se basa en el desempeño del personal ante las responsabilidades asumidas resultado del cumplimiento de los objetivos en un período determinado. Representado como la cantidad de trabajadores que cumplen con sus objetivos entre el total de estos. En caso se desee realizar el control de este indicador antes que haya terminado el tiempo límite para ser cumplido el objetivo dicho porcentaje se obtendrá de promediar el avance de cada uno de los trabajadores en el cumplimiento de sus objetivos.

Cantidad de trabajadores que cumplen con sus objetivos x 100

Cantidad de trabajadores

- **Adoptar Tecnologías Y Herramientas**

% de conformidad del trabajador con respecto a sus herramientas de trabajo Podemos medirlo a través de encuestas realizadas a los empleados y trabajadores y lo podemos representar como el porcentaje de satisfacción del trabajador con sus herramientas de trabajo entre el total de trabajadores en un período determinado.

Trabajadores satisfechos con sus herramientas de trabajo x 100

Cantidad de trabajadores

Índice de Comparación de Procesos con nuevas tecnologías

Para medirlo se deben hacer pruebas de un proceso determinado haciendo el uso de la tecnología actual de la empresa contrastándolo con una tecnología nueva y comparar ambos resultados.

11. Definición de Metas

Las metas planteadas tendrán un tiempo determinado para ser cumplidas, sólo se dirá que la meta se cumplió si se realizó en el tiempo inicialmente establecido.

La mayoría de las metas están asignadas por Trimestre, pero algunas están asignadas en forma Mensual. Cabe resaltar que las

metas se deben establecer en coordinación con la gerencia y jefaturas de las áreas, los cuales con su experiencia deben dar aportes importantes para el establecimiento de éstas.

A continuación presentamos la tabla 4 donde establecemos las metas con sus indicadores y objetivos correspondientes:

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
FINANCIERA		
	Aumentar margen de Utilidades	ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto
		Utilidad al 10% I TRIM.
		Utilidad al 15% I TRIM.
Aumentar el Recupero de Deudas	EBITDA Resultado antes de intereses, amortizaciones e impuestos a las ganancias	Utilidad al 5% I mes
	% de pagos	35% III TRIM.
Reducir Egresos en la Gestión	Uso eficiente de los recursos	30% IV TRIM.
	% de llamadas de éxito	5% I MES
	% de llamadas de fracaso	5% I MES
	Movilidad asignada a gestor domiciliario	5% I TRIM.
CLIENTE		
Fidelizar Clientes, lograr Satisfacción y Lealtad	Nivel de satisfacción del cliente	95% IV TRIM.
	% de Clientes conformes con el servicio	90% IV TRIM.

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
Ampliar Cartera de Clientes	% de Aumento del total de Clientes y de Cedentes	15% II TRIM., 35% IV TRIM.
	% de Clientes y/o Cedentes nuevos captados	15% II TRIM., 30% IV TRIM
Mejorar Imagen de la empresa	% de conocimiento del servicio ofrecido: Cobranza	25% II TRIM., 40% III TRIM.
	Número de promociones realizadas	4% II TRIM., 7% IV TRIM.
Ofrecer Rapidez y Cordialidad	% de calidad en la atención a sus Clientes	25% II TRIM., 55% IV TRIM.
	% promedio de quejas por cliente gestionado	15% II TRIM.
PROCESOS INTERNOS		
Mejorar las Técnicas de Gestión de Cobranza	% de clientes contactados	30% III TRIM.
	% de clientes no contactados	30% III TRIM.
	% de clientes con compromiso de pago	50% III TRIM.
Mejorar la Calidad del	Número de políticas de servicio que realmente se cumplen	20% III TRIM.

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
Servicio		
	Cantidad de conceptos nuevos incorporados en el año para la calidad en servicio.	15% IV TRIM.
Identificar Segmentos de Cartera	Número de clientes morosos	30% III TRIM.
	Número de clientes que pagan al día	30% III TRIM., 40% IV TRIM.
	Número de clientes incobrables	25% IV TRIM.
	% de clientes a quienes se les ha realizado gestión telefónica	15% IV TRIM.
	% de clientes a quienes se les ha realizado gestión domiciliaria	15% IV TRIM.
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO		
Capacitación y Motivación del Personal	% de satisfacción de los empleados	30% III TRIM.
	% de capacitación básica de los empleados	20% III TRIM.
	% de Renuncias del Personal	15% I TRIM., 30% III TRIM.
Contar con Personal Idóneo en la Gestión de Cobranza	Índice de desempeño por trabajador	35% II TRIM., 45% IV TRIM.
	% de cumplimiento de los objetivos	35% III TRIM.

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
Adoptar Tecnologías y Herramientas	% de conformidad del trabajador con respecto a sus herramientas de trabajo	15% IV TRIM.
	Índice de Comparación de Procesos con nuevas tecnologías	30% IV TRIM.

Tabla 4: Metas de los Indicadores por Objetivos

12. Establecimiento de Iniciativas

Las iniciativas que a continuación se describen deben ser formuladas en función a la capacidad de la empresa y con la participación de trabajadores con experiencia.

Para cada uno de los objetivos se determinan las siguientes iniciativas:

Perspectiva Financiera

- **Aumentar Margen de Utilidades**
 - Optimizar el servicio de cobranza, en cuanto a la gestión de cobranza en general
 - Aumento en los cobros

- **Aumentar el Recupero de Deudas**
 - Optimizar la gestión telefónica, es decir, establecer más y mejores convenios de pago con los clientes deudores; a la vez de hacerles recordar sus pagos cuando estos ya se encuentran por vencer.
 - Diseñar nuevas formas de pago u convenios adecuados a clientes deudores de manera que ellos se sientan seguros y comprometidos en sus pagos.

- **Reducir egresos en la Gestión**

- Optimizar la captación de recursos.
- Optimizar los períodos de cobranza en cuanto a financiamientos sin costos en alguna modalidad de pago.
- Disminuir a los clientes incobrables.

Perspectiva Cliente

- **Fidelizar Clientes, Lograr Satisfacción y Lealtad**

- Diseño de nuevas formas de pago u convenios de pago.
- Optimizar los períodos de cobranza, puesto que a un cliente que se le brinda un buen servicio regresará nuevamente.
- Hacer del conocimiento a todos los trabajadores la misión y visión de la empresa.

- **Ampliar Cartera de Clientes**

- Optimizar la administración en la cartera de clientes, evaluando e investigando a nuevos clientes.
- Realizar “promociones”, referentes a ciertas formas de pago pero por periodos de tiempo.

- **Mejorar Imagen de la Empresa**

- Realizar encuestas a las personas y clientes o empresas de alrededor de las sucursales.

- Participar en exhibiciones, principalmente en donde se presenten clientes claves.
 - Desarrollar boletines y revistas que den a conocer a todo su personal sobre los avances y nuevas cosas que beneficien a la empresa y por ende a ellos.
- **Ofrecer Rapidez y Cordialidad en la Gestión**
 - Capacitación al personal que da cara a los clientes en formas de trato con los mismos
 - Automatización de algunos procesos en la gestión de cobranza.
 - Establecer más y mejores Contact Centers en puntos estratégicos.

Perspectiva de Procesos Internos

- **Mejorar las Técnicas de Gestión de Cobranza**
 - Capacitaciones constantes a los gestores para q se encuentren en capacidad de enfrentar adecuadamente cada una de las situaciones a las que se enfrenten al realizar su gestión.
 - Capacitaciones constantes a supervisores y jefes que establecen las estrategias de cobros.
 - Hacer análisis de recupero de informes mensuales o periódicos.

- Utilizar eficazmente el call center por entrenamientos, capacitaciones, etc.
- Crear manuales operativos de cobranza
- **Mejorar la Calidad del Servicio**
 - Capacitaciones a todo el personal en calidad del servicio.
 - Elaborar encuestas periódicas a los clientes y cedentes sobre el servicio que se les brinda
 - Cada una de las personas involucradas deben poseer Información oportuna y suficiente.
- **Identificar Segmentos de Cartera**
 - Clasificar a los clientes de acuerdo a características comunes como antigüedad, montos de deudas, ubicación geográfica, perfil del cliente, etc.
 - Diferenciar a los clientes morosos.
 - Diferenciar a los clientes que pagan al día.
 - Diferenciar a los clientes incobrables.
 - Diferenciar a los clientes a quienes se les realiza más gestión telefónica.
 - Diferenciar a los clientes a quienes se les realiza más gestión domiciliaria.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- **Capacitación y Motivación del Personal**

- Motivarlos con reconocimientos, planes de carrera, bonos por cada meta cumplida e incentivos en general.
- Establecer comisiones porcentuales por cada gestión realizada o cobro realizado en un período determinado.
- Capacitaciones a los trabajadores en su área correspondiente.

- **Contar con Personal Idóneo en la Gestión de Cobranza**

- Antes de contratar a personal, comprobar realmente con exámenes teóricos y prácticos y considerar aquellos que tengan experiencia mínima de un año en la gestión o en el rubro a contratar.
- Resolver el problema de la comunicación: Para tener una relación productiva con sus empleados explicando claramente cuáles son las expectativas respecto del trabajo que les ha asignado.
- Hacer pruebas periódicas a los empleados.

- **Adoptar Tecnología y Herramientas**

- Compra de mejores equipos de cómputo.
- Compra de mejores equipos para el Call Center.
- Adquisición de servidores más potentes.

OBJETIVOS	INDICADORES	INICIATIVAS
FINANCIERA		
Aumentar margen de Utilidades	ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto	Optimizar el servicio de cobranza, en cuanto a la gestión de cobranza en general Aumento en los cobros
	ROI o Rentabilidad del Activo	
	EBITDA Resultado antes de intereses, amortizaciones e impuestos a las ganancias	
Aumentar el Recupero de Deudas	% de pagos	Optimizar la gestión telefónica
		Diseñar nuevas formas de pago u convenios adecuados a clientes
Reducir Egresos en la Gestión	Uso eficiente de los recursos	Optimizar la captación de recursos.
	% de llamadas de éxito	Optimizar los períodos de cobranza
	% de llamadas de fracaso	Disminuir a los clientes incobrables.
	Movilidad asignada a gestor domiciliario	Optimizar la captación de recursos.
CLIENTE		
Fidelizar Clientes, lograr Satisfacción y Lealtad	Nivel de satisfacción del cliente	Diseño de nuevas formas de pago u convenios de pago.
		Optimizar los períodos de cobranza

OBJETIVOS	INDICADORES	INICIATIVAS
		Hacer del conocimiento a todos los trabajadores la misión y visión de la empresa.
	% de Clientes conformes con el servicio	Realizar encuestas a los clientes gestionados.
	% de Aumento del total de Clientes y de Cedentes	Optimizar la administración en la cartera de clientes.
Ampliar Cartera de Clientes	% de Clientes y/o Cedentes nuevos captados	Realizar "promociones"
Mejorar Imagen de la empresa		Realizar encuestas
	% de conocimiento del servicio ofrecido: Cobranza	Participar en exhibiciones, principalmente en donde se presenten clientes claves.
	Número de promociones realizadas	Desarrollar boletines y revistas
Ofrecer Rapidez y Cordialidad	% de calidad en la atención a sus Clientes	Capacitación al personal que da cara a los clientes en formas de trato con los mismos
		Establecer más y mejores Contact Centers en puntos estratégicos.
	% promedio de quejas por cliente gestionado	Automatización de algunos procesos en la gestión de cobranza.
PROCESOS INTERNOS		
Mejorar las Técnicas de Gestión de Cobranza	% de clientes contactados	Capacitaciones constantes a los gestores
		Hacer análisis de recupero de informes mensuales o

OBJETIVOS	INDICADORES	INICIATIVAS
		periódicos.
		Crear manuales operativos de cobranza
	% de clientes no contactados	Utilizar eficazmente el call center por entrenamientos, capacitaciones, etc.
	% de clientes con compromiso de pago	Capacitaciones constantes a supervisores y jefes que establecen las estrategias de cobros.
Mejorar la Calidad del Servicio	Número de políticas de servicio que realmente se cumplen	Elaborar encuestas periódicas a los clientes y cedentes sobre el servicio que se les brinda
		Cada una de las personas involucradas deben poseer Información oportuna y suficiente.
	Cantidad de conceptos nuevos incorporados en el año para la calidad en servicio.	Capacitaciones a todo el personal en calidad del servicio.
Identificar Segmentos de Cartera	Número de clientes morosos	Diferenciar a los clientes morosos
	Número de clientes que pagan al día	Diferenciar a los clientes que pagan al día
	Número de clientes incobrables	Diferenciar a los clientes incobrables
	% de clientes a quienes se les ha realizado gestión telefónica	Diferenciar a los clientes a quienes se les realiza más gestión telefónica.
	% de clientes a quienes se les ha realizado gestión	Diferenciar a los clientes a quienes se les realiza más

OBJETIVOS	INDICADORES	INICIATIVAS
	domiciliaria	gestión domiciliaria.
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO		
Capacitación y Motivación del Personal	% de satisfacción de los empleados	Motivarlos con reconocimientos, planes de carrera, bonos por cada meta cumplida e incentivos en general.
		Establecer comisiones porcentuales por cada gestión realizada o cobro realizado en un período determinado.
	% de capacitación básica de los empleados	Capacitaciones a los trabajadores en su área correspondiente.
	% de Renuncias del Personal	Motivarlos con reconocimientos, planes de carrera, bonos por cada meta cumplida e incentivos.
	Índice de desempeño por trabajador	Comunicación de Jefes con sus empleados
Hacer pruebas periódicas a los empleados		
Contar con Personal Idóneo en la Gestión de Cobranza	% de cumplimiento de los objetivos	Contratar personal con experiencia en la gestión.
		Hacer pruebas periódicas a los empleados
Adoptar Tecnologías y	% de conformidad del trabajador con respecto a sus	Compra de mejores equipos de cómputo

OBJETIVOS	INDICADORES	INICIATIVAS
Herramientas	herramientas de trabajo	Compra de mejores equipos para el Call Center
	Índice de Comparación de Procesos con nuevas tecnologías	Adquisición de servidores más potentes

Tabla 5: Iniciativas de los Indicadores por Objetivos

13. Establecimiento del Cuadro de Mando

Una vez teniendo ya la base del Cuadro de Mando Integral (CMI), procedemos a crear el mismo, como se muestra a continuación en la tabla 6:

OBJETIVOS	INDICADORES		METAS	INICIATIVAS
FINANCIERA				
Aumentar margen de Utilidades	ROE o Rentabilidad del Patrimonio Neto	Utilidad al 10% I TRIM.	Optimizar el servicio de cobranza, en cuanto a la gestión de cobranza en general Aumento en los cobros	
	ROI o Rentabilidad del Activo	Utilidad al 15% I TRIM.		
	EBITDA Resultado antes de intereses, amortizaciones e impuestos a las ganancias	Utilidad al 5% I mes		
Aumentar el Recupero de Deudas	% de pagos	35% III TRIM.	Optimizar la gestión telefónica	
Reducir Egresos en la Gestión	Uso eficiente de los recursos	30% IV TRIM.	Diseñar nuevas formas de pago u convenios adecuados a clientes	
	% de llamadas de éxito	5% I MES	Optimizar la captación de recursos.	
	% de llamadas de fracaso	5% I MES	Optimizar los períodos de cobranza	
	Movilidad asignada a gestor domiciliario	5% I TRIM.	Disminuir a los clientes incobrables. Optimizar la captación de recursos.	
CLIENTE				
Fidelizar Clientes, lograr Satisfacción	Nivel de satisfacción del cliente	95% IV TRIM.	Diseño de nuevas formas de pago u convenios de pago.	

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
y Lealtad			Optimizar los periodos de cobranza
			Hacer del conocimiento a todos los trabajadores la misión y visión de la empresa.
	% de Clientes conformes con el servicio	90% IV TRIM.	Realizar encuestas a los clientes gestionados.
Ampliar Cartera de Clientes	% de Aumento del total de Clientes y de Cedentes	15% II TRIM., 35% IV TRIM.	Optimizar la administración en la cartera de clientes.
	% de Clientes y/o Cedentes nuevos captados	15% II TRIM., 30% IV TRIM	Realizar “promociones”
	% de conocimiento del servicio ofrecido: Cobranza	25% II TRIM., 40% III TRIM.	Realizar encuestas Participar en exhibiciones, principalmente en donde se presenten clientes claves.
Mejorar Imagen de la empresa	Número de promociones realizadas	4% II TRIM., 7% IV TRIM.	Desarrollar boletines y revistas
	% de calidad en la atención a sus Clientes	25% II TRIM., 55% IV TRIM.	Capacitación al personal que da cara a los clientes en formas de trato con los mismos Establecer más y mejores Contact Centers en puntos estratégicos.

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
	% promedio de quejas por cliente gestionado	15% II TRIM.	Automatización de algunos procesos en la gestión de cobranza.
PROCESOS INTERNOS			
Mejorar las Técnicas de Gestión de Cobranza	% de clientes contactados	30% III TRIM.	Capacitaciones constantes a los gestores
	% de clientes no contactados	30% III TRIM.	Hacer análisis de recupero de informes mensuales o periódicos.
	% de clientes con compromiso de pago	50% III TRIM.	Crear manuales operativos de cobranza
	Número de políticas de servicio que realmente se cumplen	20% III TRIM.	Utilizar eficazmente el call center por entrenamientos, capacitaciones, etc.
			Capacitaciones constantes a supervisores y jefes que establecen las estrategias de cobros.
Mejorar la Calidad del Servicio	Número de políticas de servicio que realmente se cumplen	20% III TRIM.	Elaborar encuestas periódicas a los clientes y cedentes sobre el servicio que se les brinda
	Cantidad de conceptos nuevos incorporados en el año para la calidad en servicio.	15% IV TRIM.	Cada una de las personas involucradas deben poseer Información oportuna y suficiente.
Identificar	Número de clientes morosos	30% III TRIM.	Capacitaciones a todo el personal en calidad del servicio.
			Diferenciar a los clientes morosos

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Segmentos de Cartera	Número de clientes que pagan al día	30% III TRIM., 40% IV TRIM.	Diferenciar a los clientes que pagan al día
	Número de clientes incobrables	25% IV TRIM.	Diferenciar a los clientes incobrables
	% de clientes a quienes se les ha realizado gestión telefónica	15% IV TRIM.	Diferenciar a los clientes a quienes se les realiza más gestión telefónica.
	% de clientes a quienes se les ha realizado gestión domiciliaria	15% IV TRIM.	Diferenciar a los clientes a quienes se les realiza más gestión domiciliaria.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Capacitación y Motivación del Personal	% de satisfacción de los empleados	30% III TRIM.	Motivarlos con reconocimientos, planes de carrera, bonos por cada meta cumplida e incentivos en general.
			Establecer comisiones porcentuales por cada gestión realizada o cobro realizado en un período determinado.
	% de capacitación básica de los empleados	20% III TRIM.	Capacitaciones a los trabajadores en su área

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
			correspondiente.
	% de Renuncias del Personal	15% I TRIM., 30% III TRIM.	Motivarlos con reconocimientos, planes de carrera, bonos por cada meta cumplida e incentivos.
Contar con Personal Idóneo en la Gestión de Cobranza	Índice de desempeño por trabajador	35% II TRIM., 45% IV TRIM.	Comunicación de Jefes con sus empleados Hacer pruebas periódicas a los empleados
	% de cumplimiento de los objetivos	35% III TRIM.	Contratar personal con experiencia en la gestión. Hacer pruebas periódicas a los empleados
	% de conformidad del trabajador con respecto a sus herramientas de trabajo	15% IV TRIM.	Compra de mejores equipos de cómputo Compra de mejores equipos para el Call Center
Adoptar Tecnologías y Herramientas	Índice de Comparación de Procesos con nuevas tecnologías	30% IV TRIM.	Adquisición de servidores más potentes

Tabla 6: Cuadro de Mando Integral

6.2 Descripción del Software

La página inicial de SAGE Solution:

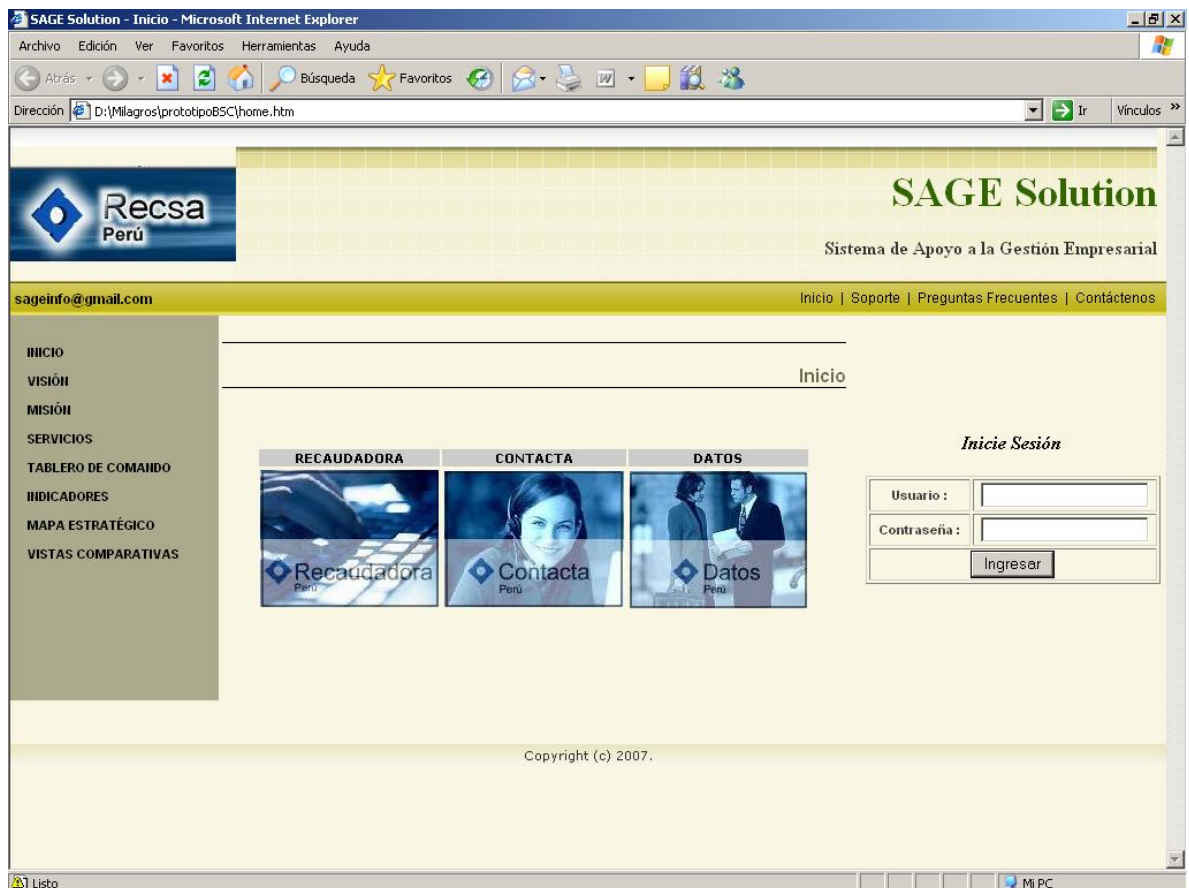


Figura 17: Pantalla de Ingreso al Sistema

En donde validaremos nuestro inicio de sesión que configurará nuestros datos iniciales y perfiles

En el menú del lado izquierdo nos muestra la visión, misión, valores previamente cargados con el módulo Builder.



Figura 18: Misión



Figura 19: Visión

En la opción de mapa estratégico tenemos cada objetivo por perspectiva y con el link asociado la manera de ir ingresando al detalle de cada uno.

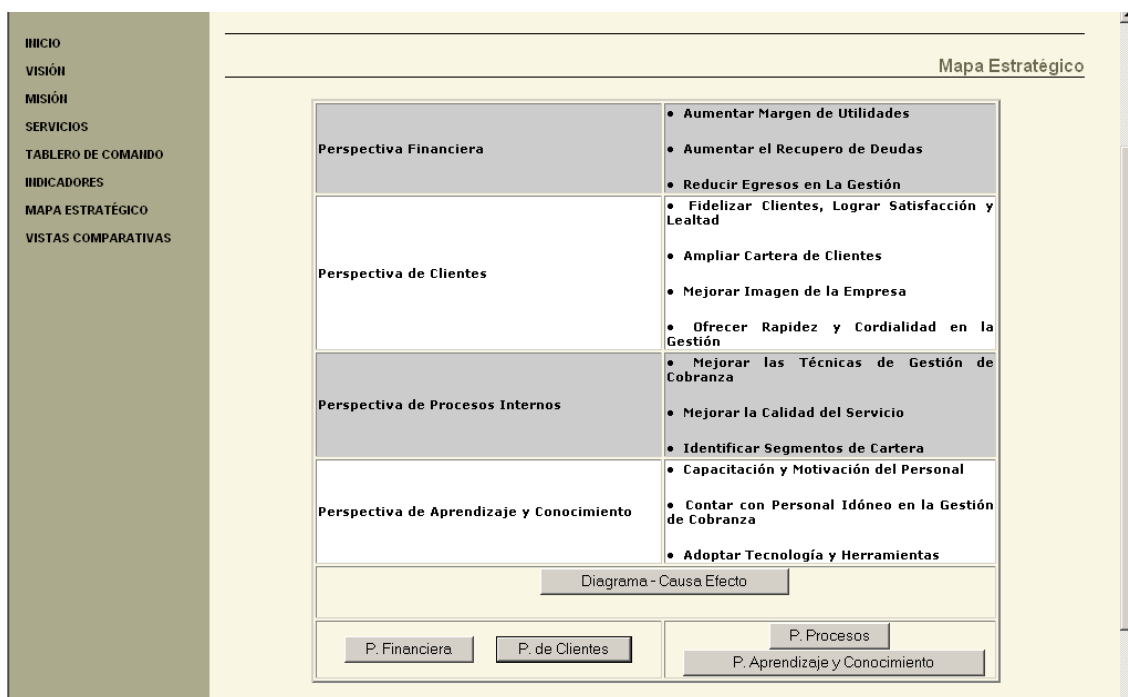


Figura 20: mapa Estratégico

Dentro de mapa estratégico está la opción de Diagrama Causa - Efecto

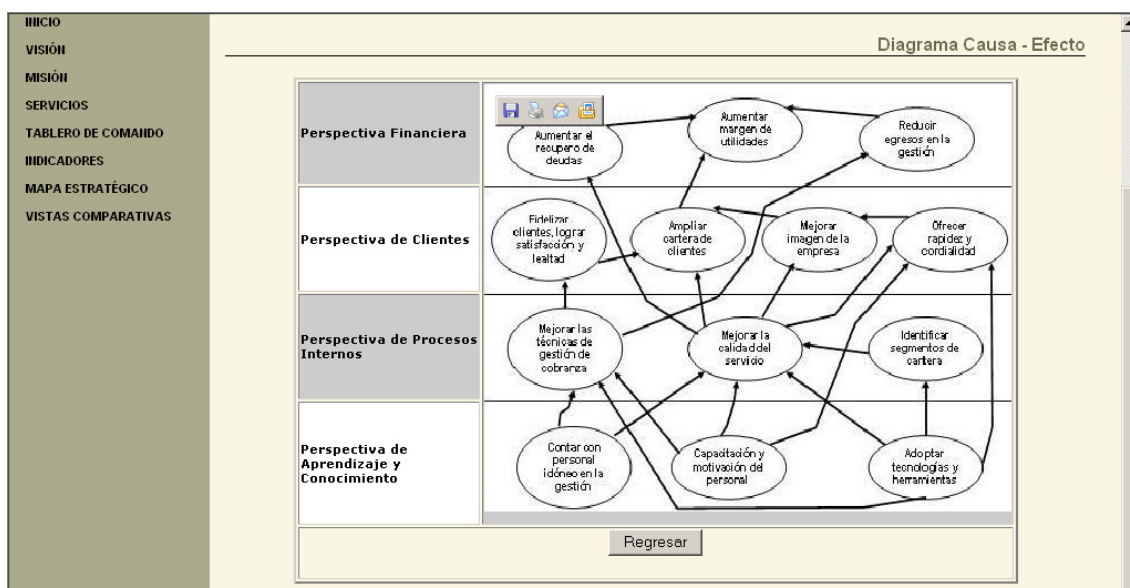


Figura 21: Diagrama causa-Efecto

La siguiente figura muestra la manera de ir adicionando indicadores y los parámetros necesarios para ello.

SAGE Solution
Sistema de Apoyo a la Gestión Empresarial

sageinfo@gmail.com Inicio | Soporte | Preguntas Frecuentes | Contáctenos

Indicadores

Nombre :

Descripción:

Operación:

Unidad de Medida :

Frecuencia Temporal:

Tipo de Magnitud :

Perspectiva :

Responsable:

Figura 22: Indicadores

Del mismo modo la opción de Tablero de Comando muestra la relación entre metas, iniciativas, responsables:

Tablero de Comando

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Valores	Magnitud	Periodo	Meta	Operación	Responsable
Cliente	Fidelizar clientes, lograr satisfacción	Nivel de satisfacción del cliente	75	%	Nov-2007	95%	Maximizar	Gerente de Negocios
Procesos	Mejorar las técnicas de gestión de cobranza	% de clientes contactados	75	%	Set-2007	80%	Maximizar	Supervisor Telefonico / Domiciliario
Procesos	Mejorar las técnicas de gestión de cobranza	% de clientes no contactados	10	%	Set-2007	20%	Minimizar	Supervisor Telefonico / Domiciliario
Procesos	Mejorar las técnicas de gestión de cobranza	% de clientes con compromiso de pago	15	%	Set-2007	25%	Maximizar	Supervisor Telefonico / Domiciliario

Copyright (c) 2007.

Figura 23: Tablero de Comando

6.3 Proceso de la Implantación

La implantación de la metodología desarrollada nos lleva a que se desarrollen los siguientes puntos:

- ❖ Crear un entorno adecuado para el éxito del proyecto, es decir, comenzar con dedicar un poco de tiempo a pensar en los factores críticos de éxito. De igual modo el alcance, grupo de trabajo y cronograma.
- ❖ Involucrar a las personas de la organización en forma participativa para que empiecen a utilizar los indicadores para mejorar el rendimiento de los trabajadores (gestores, orientadores, entre otros), de sus áreas (negocios, call center, telemarketing, contabilidad, recursos humanos, etc) y por ende de la organización.
- ❖ El tema siguiente es evaluar si se debe usar un asesor externo que sirva de guía a través de todo el proceso. Ello lo podemos evaluar con las ventajas e inconvenientes que traería:

Ventajas

- Ofrece un punto de vista objetivo
- Aporta experiencia que ayudará al éxito
- Proporciona habilidades de facilitación para gestionar debates y poner a prueba opiniones existentes.

- Procura tiempo y recursos adicionales

Inconvenientes

- Podría resultar caro
- Es posible que no entienda a la empresa
- La química podría no encajar con el equipo directivo

- ❖ Decidir qué es lo importante. Analizar las necesidades, cómo decide qué es importante para el negocio.

Existen dos opciones:

- Observar la estrategia y extrapolar de ella cuáles son los factores esenciales que garantizan el logro de los objetivos estratégicos.
- Analizar las necesidades de los interesados para asegurarse de que está centrándose realmente en los factores importantes.

Las partes interesadas (stakeholders) pueden ser: clientes, deudores, empleados, accionistas, propietarios, organismos reguladores.

- ❖ Qué quieren los clientes

Se recomienda elaborar encuestas a los clientes, realiza grupos y elaborar el check-list de conocimiento de los clientes.

- ❖ Definir la manera de utilizar los indicadores

Realizar una plantilla para su definición, finalidad (podría darse el caso en que no sea necesaria su evaluación). Los indicadores deben diseñarse de manera que apoyen el logro de objetivos de máximo nivel.

❖ Exponer los indicadores

La manera cómo se exponen los indicadores tendrá un efecto en la importancia que se percibe van a tener y en la seriedad con las que los individuos planean llevar a cabo acciones subsecuentes. Deben estar visibles para todos y estar cerca en lo posible para las personas que tienen impacto directo en el rendimiento de dicho indicador.

Es importante también comunicar el significado de cada indicador, así como también el significado de los resultados.

❖ Mantener pertinente el Cuadro de Mando Integral

Las tareas recomendadas son:

- Actualizar el objetivo
- Actualizar los indicadores
- Cambiar los indicadores
- Poner a prueba la estrategia

Con respecto al software la implantación se daría de la siguiente manera.

En el servidor teniendo instalado el servidor web Apache Tomcat instalamos el archivo WAR generado de las aplicaciones Builder, Manager y Solution, esto lo hacemos mediante un browser en la dirección IP del

servidor o localhost y apuntando al puerto 8080 por defecto o en el puerto en el cual se haya instalado.

Ejem: <http://localhost:8080>

Ingresar al manager y desplegar la aplicación en el servidor.

Se debe configurar un datasource para la conexión con la BD en MySQL.

6.4 Costos y Beneficios de la Solución

En esta parte, para poder analizar los costos y los beneficios del trabajo, realizaremos un Análisis Costo - Beneficio.

El Análisis de Costo / Beneficio, tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de la rentabilidad de un proyecto, mediante la comparación de los costos previstos con los beneficios esperados en la realización del mismo

Entonces, elaboraremos una lista de costos y gastos que se generarán para el diseño e implantación del trabajo y los beneficios del mismo. Debemos recalcar que para los beneficios, existen de tipo cualitativo y cuantitativo. Para poder elaborar el análisis costo-beneficio tomaremos como referencias los beneficios cuantitativos para hacernos una idea aproximada de los beneficios en números; dentro de los cuatro primeros trimestres, de todo lo cual resulta lo siguiente:

	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4
Costo del Consultor	100	100	180	90
Costo del Diseño	50	80	120	0
Costo de horas de los ejecutivos analizando la empresa	50	50	80	10
Costo del seguimiento de la estrategia	80	80	80	130
Costo de algunas de las técnicas que ayuden a lograr con éxito la estrategia	20	25	30	10
Costo de implementar el Software	500	500	0	0
Costos ajustados	800	335	450	240
Costos Acumulados	800	1135	1585	1825
Aumento en recupero de deudas	100	150	250	450
Aumento en la Cartera de Clientes	50	80	120	200
Disminución de Gastos Judiciales (para clientes incobrables)	20	50	80	150
Beneficios Cualitativos(*)	100	200	300	400
Beneficios Ajustados	270	480	750	1200
Beneficios Acumulados	270	750	1500	2700
Beneficio – Costo	-530	-385	-85	875

(*) Para beneficios cualitativos, las cantidades son referenciales

Tabla 7: Costos-Beneficios

Beneficios Cualitativos

- Alta Integración de las diferentes áreas de la empresa
- Monitoreo del desempeño global de la organización

- Establecimiento de planes de acción alineados a la estrategia
- Comunicación efectiva de las prioridades a corto y largo plazo
- Visión integrada del desempeño de la organización

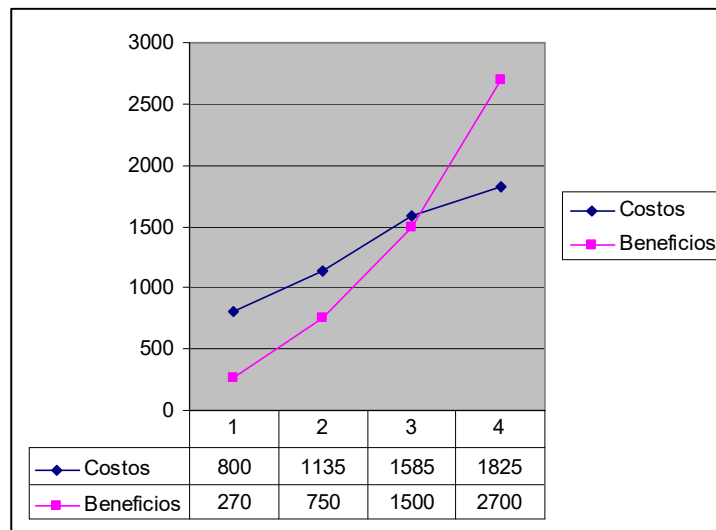


Figura 24: Cuadro estadístico Costo vs Beneficio

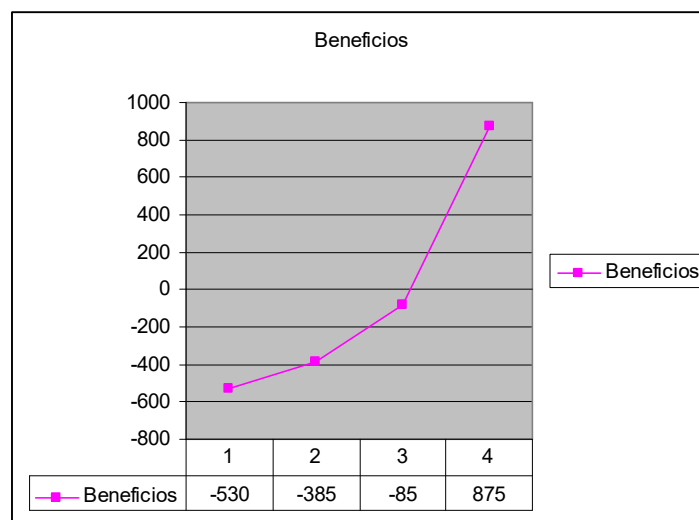


Figura 25: Cuadro Estadístico Beneficio-Costo

Anotación: Los costos son montos aproximados. El tiempo requerido para la implementación del BSC dependerá, de la programación de

horas que se acuerden con la empresa para los procesos de capacitación, Proceso de Consulta y Seguimiento, y del esfuerzo y dedicación del personal del Cliente durante el mismo proceso de implementación.

CONCLUSIONES

- Con la realización de este trabajo nos queda claro que una de las áreas claves para que una empresa pueda cumplir su visión la constituyen las áreas de cobranza; por ello es que muchas organizaciones ponen en manos de terceros la gestión de esta área por resultar actualmente mucho más rentable.
- El concepto del BSC aplicado a todas las etapas del proceso estratégico mediante el uso de indicadores está dando resultados tangibles y tiene potencial de llegar a ser mucho más. Así como las estrategias fallan algunas veces, metodologías como esta también pueden fallar en su aplicación, para ello el estudio realizado previamente ha de ser exhaustivo. El Balanced Scorecard no es omnipoderoso. Necesita convivir con otras herramientas modernas de gestión para maximizar resultados. Empresas de servicio deberán complementar una buena estrategia y el BSC con otras herramientas modernas de gestión (ISO, ABC, SCM, CRM, etc), para multiplicar bondades.
- A través del análisis proveniente de la planeación estratégica se lograron establecer criterios para la selección de indicadores en cada una de las perspectivas, permitiendo pasar de una manera más guiada, de la propuesta teórica a la aplicación práctica del mismo, logrando diseñar un

BSC y construir un cuadro de mando congruente con la situación real y con las necesidades de una empresa de outsourcing de cobranza.

- El diseño del BSC teniendo en consideración al cliente, al recurso humano constituyen elementos importantes para la identificación de factores clave dentro de los procesos de una empresa de outsourcing de cobranza.
- Un buen entendimiento de los conceptos del BSC, una adecuada participación de parte de todos y cada uno de los que integran la organización contribuirán al logro de los objetivos en forma satisfactoria y exitosa.
- Es importante dar a entender asimismo que un software no lo soluciona todo, constituye un medio, no un fin para alcanzar los objetivos; un software BSC contribuirá en gran medida pero no completamente el logro de la estrategia.
- Es necesario medir la eficiencia de las empresas, caso contrario, se marcha “a ciegas”, tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones.
- El haber definido el Mapa Estratégico nos refleja la relación causa efecto de lo que es prioritario y crítico para que la empresa funcione correctamente y alcance los objetivos propuestos.
- Medir no es “mirar el balance”. Tenemos que encontrar los indicadores propios del negocio que nos darán la pauta de si estamos por el camino correcto o no en cada área. Por ello lo ideal es construir un Tablero de Comando.

RECOMENDACIONES

- Tener un objetivo general planteado el cual debe estar claro para todos los empleados de la empresa.
- Los objetivos deben estar ligados a la Visión, e indican lo que la empresa desea obtener.
- Debe existir una fuerte y clara relación de la estrategia con las diferentes perspectivas y medir cuál es su efecto.
- Deben plantearse nuevas formas en que se debe desempeñar el personal para el logro de los retos establecidos en los objetivos.
- Se recomienda antes de poner en práctica el BSC elaborar un presupuesto para asignar los recursos necesarios y así facilitar el buen desarrollo de los objetivos e iniciativas.
- Es necesaria la comunicación constante sobre el avance en el diseño del BSC no sólo a los altos ejecutivos, sino a todo el personal puesto que constituye un proceso que involucra a todos.
- Se recomienda que se establezcan metas desafiantes y ambiciosas, pero alcanzables.
- La implantación eficaz del Balanced Scorecard requiere de acciones complementarias de Gestión del Cambio con el fin de conseguir modificar comportamientos y alinearlos con la nueva estrategia

GLOSARIO

Administración de Performance: Sistema integrado de métodos que permiten conocer el desempeño de una empresa u organización.

Alineamiento: El alineamiento de proyectos garantiza que todos los proyectos que están en ejecución trabajen con una misma orientación y contribuyendo a los mismos objetivos estratégicos.

Automatización del BSC: Un sistema de información que apoya al Balanced Scorecard para probar, validar y modificar las hipótesis insertadas dentro de las estrategias de la organización y sus organizaciones asociadas.

BSC: Balanced ScoreCard. es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas

CMI: Cuadro de Mando Integral. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus

empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

CSF: Es una característica particular del entorno interno o externo de una organización que tiene una influencia importante para poder lograr los planes de la organización

Estrategia: Determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. En el contexto del BSC, el conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, el cómo se alcanzará la visión del negocio.

Gestión: Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen.

Gestión de la Estrategia: Comprende en alinear los objetivos de la organización en los tres niveles jerárquicos: estratégico, táctico y operacional.

Indicadores Financieros: Son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias.

Iniciativas: Proyectos o programas que se iniciarán para alcanzar el objetivo.

ISO: Organización Internacional para la Estandarización. Es una organización no gubernamental que promueve el desarrollo de la estandarización y las actividades con ella relacionada en el mundo con la mira en facilitar el intercambio de servicios y bienes, y para promover la cooperación en

la esfera de lo intelectual, científico, tecnológico y económico. Establece sus Normas ISO 9000 relacionadas a la Calidad.

KPI: Es un calibrador cuantificable que una organización puede utilizar para medir su desempeño en términos de alcanzar sus CSF. Puede haber más de un KPI por cada CSF. Un KPI puede ser financiero y no financiero.

Perspectivas: Abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores.

Planes Estratégicos: Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Medidas: Parámetros observables que serán utilizados para medir el progreso hacia el alcance del objetivo.

Metas: Los valores específicos de los objetivos a medir.

Metodología: Permite sistematizar los métodos y las técnicas necesarios para llevar a cabo una disciplina

Modelo Causa y Efecto: La expresión gráfica de las relaciones entre objetivos del plan estratégico. Estas relaciones son de carácter hipotético.

Outsourcing: Es la contratación de los servicios de una empresa ajena, para la ejecución de algunos procesos que se realizaban dentro de la organización, así como adquirir productos y servicios de proveedores externos en lugar de utilizar los recursos internos.

TQM: Gestión Total de Calidad. Metodología cuyo objetivo es lograr un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control de todo el sistema de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[KAPLAN-NORTON 1996]

Kaplan Robert S. y Norton David P. "El Balanced ScoreCard Traduciendo la estrategia en Acción". Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

[KAPLAN-NORTON 2001]

Kaplan Robert S. y Norton David P. "La organización enfocada a la estrategia".

[KAPLAN-NORTON 2006]

Kaplan Robert S. y Norton David P. "Alineamiento, Usando el Cuadro de Mando Integral para crear sinergias corporativas".

[BSC CI]

www.bscconsultores.cl/BSC_investigaciones.ppt

Última consulta: agosto de 2007

[BSC JC]

http://www.joseacontreras.net/Balanced_Scorecard_Collaborative/Balanced_Scorecard_Collaborative.htm

Última consulta: agosto de 2007

[IESE 81]

<http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>

Última consulta: agosto de 2007

[JM-JT]

Jose Luis Massón Guerra, Jordi Truñó I. Gual. “La Cuarta Generación del Balanced Scorecard: Revisión Crítica de la Literatura Conceptual y Empírica”. Universidad Autónoma de Barcelona.

[MSN]

http://groups.msn.com/APGM/general.msnw?action=get_message&mviw=0&ID_Message=697

[WIKILEA]

http://www.wikilearning.com/el_cuadro_de_mando_integral_the_balance_d_scorecard-wkccp-14122-7.htm

Última consulta: agosto de 2007

[IGF 2005]

www.institutofiec.org/200506.pdf

Última consulta: julio de 2007

[UNAM 2004]

<http://www.fi->

[p.unam.mx/simposio_investigacion2dic04/el_cuadro_extenso.html](http://www.fi-p.unam.mx/simposio_investigacion2dic04/el_cuadro_extenso.html)

Última consulta: julio de 2007

Libros:

- Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. **Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Publicado en castellano por:** Ediciones Gestión 2000

- Cuadro De Mando Integral, Personal Y Corporativo. (Total Performance Scorecard, TPS). Una revolución en la gestión por resultados. Hubert K. Rampersad. Ediciones McGraw - Hill

ANEXOS

Anexo I

Algunas soluciones en el mercado

Desde 1999, Balanced Scorecard Collaborative desarrolló unos estándares para certificación de software para aplicaciones del BSC, sometiéndolas en aquella oportunidad a la opinión de los relacionados con la herramienta. Los estándares pueden encontrarse en:

http://www.bscol.com/bsc_online/technology/

A continuación una lista de los proveedores mas conocidos en software de apoyo a la metodología del BSC. *Lamentablemente, muchas de ellas tienen un denotado enfoque hacia REPORTAR Y COMUNICAR RESULTADOS mas que a COMUNICAR ESTRATEGIA Y RESULTADOS. De allí que muchas tengan una poca calidad en manejo de indicadores y performance management y un pobre desempeño en el manejo de los mapas estratégicos (Strategy Maps)*

Soluciones Certificadas por Balanced Scorecard Collaborative:

- **Cognos: Cognos Metrics Manager** Como su nombre lo indica, el software está muy orientado y tiene fortaleza hacia la métrica

(performance scorecarding, KPI's). Tiene un muy buen visualizador para el dashboard. <http://www.cognos.com>

- **Crystal Decisions Crystal Performance Scorecard:** Una aplicación que se integra con otras soluciones de la misma empresa y soluciones ERP de otros proveedores.

<http://www.crystaldecisions.com/products/crystalapplications/scorecard/default.asp>

- **Oracle:** Oracle BSC. Surge en noviembre 1998, cuando ORACLE compra a Graphical Information. Presenta una evolución del software Dynacard de Graphical, ahora como parte de las herramientas del SEM de Oracle. Poca información en páginas Internet de Oracle: <http://www.oracle.com>

- **Peoplesoft:** Muy buena herramienta. Se integra con otras soluciones del proveedor y con ERP y BW de otros proveedores.

<http://www.peoplesoft.com/corp/en/products/line/epm/index.jsp>

- **SAP.** Incorpora el BSC primero bajo el esquema del Management Copckit, y luego como una de sus herramientas de evolución de ERP hacia el SEM (Strategic Enterprise Management). Es una herramienta que se integra con las otras soluciones de SAP en el SEM (una solución muy sólida, que integra aspectos de planificación, simulación, consolidación financiera, activity based management, CRM):

<http://www.sap.com/sem>

Otras Soluciones:

- BSC Visión Empresarial (software de Colombia): <http://www.vision-empresarial.com/BSC.asp> Tuve oportunidad de verlo en una demostración corta en Bogotá. Para mayores detalles, contactar a sus productores.
- ITS KPI's de ITS Soluciones (software de Colombia) Está en desarrollo hacia el Balanced Scorecard. Ya ofrece solución para performance management. <http://www.its-solutions.net>