



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL
DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“MEJORA EN LOS PROCESOS DE COBRANZA TELEFÓNICA
PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LOS GESTORES
DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ – TRUJILLO, 2016”**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERA INDUSTRIAL**

AUTOR:

Lourdes Lizeth Cubas Ponte

ASESOR:

Mg. Wilfredo Bocanegra Merino

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Empresarial y Productiva

TRUJILLO - PERÚ

2017

JURADO CALIFICADOR

PRESIDENTE

Dr. Ruíz Gómez Andrés Alberto

SECRETARIO

Mg. Padilla Castro Lucía Rosario

VOCAL

Mg. Tello de la Cruz Elmer

DEDICATORIA

A DIOS.

Por ser mí guía en la vida, bendecirme y brindarme fortaleza, salud y armonía en mi hogar.

A MIS PADRES.

Por ser mi apoyo incondicional, por brindarme su amor, respaldo, ser mi motivación de seguir día a día esforzándome por ser mejor y cumplir mis metas.

A MIS HERMANOS.

Quienes son mi más grande orgullo y motivación, mis eternos compañeros de aliento y superación.

A MIS SERES AMADOS.

Gracias por su afecto, cariño y apoyo incondicional, por ayudarme a continuar adelante con mis metas y ser mi soporte, significan mucho en mi vida, gracias también a quienes son mis dos guías y mi motivación en el cielo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad César Vallejo por formarme integralmente a lo largo del desarrollo académico de mi carrera, a los docentes que con su experiencia contribuyeron al fortalecimiento de mis competencias como ingeniero y de manera muy especial a mis asesores los ingenieros Elías Gutiérrez Pesantes y Wilfredo Bocanegra Merino quienes con su constante apoyo y motivación, me impulsan a esforzarme más y ser mejor día a día.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Cubas Ponte Lourdes Lizeth con DNI N° 47095680, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería Industrial declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, diciembre del 2017

Lourdes Lizeth, Cubas Ponte.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, presento ante ustedes la tesis titulada “MEJORA EN LOS PROCESOS DE COBRANZA TELEFÓNICA PARA INCREMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LOS GESTORES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ – TRUJILLO, 2016”, con la finalidad de dar cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El Autor

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
PRESENTACIÓN	vi
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	13
1.2 Trabajos Previos.....	14
1.3 Teorías relacionadas al tema	17
1.4 Justificación	28
1.5 Formulación del problema.....	29
1.6 Hipótesis.....	29
1.7 Objetivos.....	29
1.7.1 Objetivo General.....	29
1.7.2 Objetivos Específicos	29
II. MÉTODO	30
2.1 Diseño de Investigación	30
2.2 Variables	30
2.2.1 Enunciado de variables	30
2.2.2 Operacionalización de variables.....	31
2.3 Población y muestra.....	33
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	33
2.5 Métodos de análisis de datos	34
2.6 Aspectos Éticos.....	34
III. RESULTADOS	35
3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD ACTUAL	35
3.1.1 Generalidades:.....	35
3.1.2 Primera Fase del PDCA (Planear) – Casa de la Calidad.....	35
3.1.3 Primera Fase del PDCA (Planear) – Análisis de indicadores de desempeño.	36

3.2 ELABORACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA DEL PROCESO DE COBRANZA.....	36
3.3 REALIZACIÓN DE PRUEBA PILOTO Y MEDIR EL IMPACTO DE LAS MEJORAS EN LA GESTIÓN.....	40
3.3.1 Segunda y tercera fase de la mejora continua (Hacer y Verificar).....	40
3.3.2.1 Prueba de normalidad.....	42
3.3.2.2 Prueba de Hipótesis	43
3.4 EVALUAR EL COSTO DE OPORTUNIDAD, TIR Y VAN.....	43
IV. DISCUSIÓN.....	46
V. CONCLUSIONES.....	48
VI. RECOMENDACIONES	49
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
A. ANEXO DE TABLAS.....	54
Tabla N 01: Protocolo de gestión de cobranza- Apertura e indagación.	55
Tabla N 02: Protocolo de Gestión de cobranza- Foco de cierre y despedida.	57
Tabla N 03: Protocolo de Gestión de cobranza- Habilidad y conocimiento general del contacto.....	59
Tabla N 04: Segmentación de cartera en mora.....	61
Tabla N 06: Etapas - Corredor del cliente en el proceso de Cobranza Telefónica	62
Tabla N 07: Características SMART- Parte 1.....	63
Tabla N 08: Características SMART- Parte 2.....	64
Tabla N 10: Tabla de porcentaje de Cas y Sub Cas del Corredor del cliente.....	65
Tabla N 11: Ponderación de atributos en relación a los KPI del Cas.....	66
Tabla N 13: Acumulado Cas - Corredor del cliente.....	35
Tabla N 14: Promedio de porcentaje de Cumplimiento de PDP	69
Tabla N 15: Tabla de Capacidad de Cierre	70
Tabla N 16: Porcentaje Cobertura Recordatorios de los gestores.....	71
Tabla N 17: Notas de Monitoreo de gestores.....	72
Tabla N 18-A: Efectividad de pagos de los gestores	73
Tabla N 18-B: Efectividad de pagos de los gestores de cobranza telefónica implementando mejoras	74
Tabla N 19: Ponderación de actividades en relación a los indicadores de desempeño del	75
Tabla N 20: Actividades a mejorar de Puntaje 21 con problemas y medidas.....	77
Tabla N 21: Actividades a mejorar de Puntaje 19 con problemas y medidas.....	78

Tabla N 22: Actividades a mejorar de Puntaje 17 con problemas y medidas.....	80
Tabla N 23: Actividades a mejorar de Puntaje 16 con problemas y medidas.....	82
Tabla N 24: Actividades a mejorar de Puntaje 15 con problemas y medidas.....	83
Tabla N 25: Actividades a mejorar de Puntaje 14 con problemas y medidas.....	84
Tabla N 26: Actividades a mejorar de Puntaje 13 con problemas y medidas.....	85
Tabla N 27: Actividades a mejorar de Puntaje 12 con problemas y medidas.....	86
Tabla N 28: Actividades a mejorar de Puntaje 11 con problemas y medidas.....	87
Tabla N 29: Relación de medidas de mejora, periodo y nivel de aplicación.....	88
Tabla N 30: Relación de Facilitadores de talleres.....	88
Tabla N 31: Variación de efectividad de gestores.....	89
Tabla N 32: Prueba de Wilcoxon.....	90
Tabla N 33: Montos Recuperados por hora trabajada de Gestores de Cobranza Telefónica.....	90
Tabla N 34: Costos de Oportunidad por Gestor.....	90
Tabla N 35: Variación de Monto Mensual Recuperado Promedio.....	91
Tabla N 36: Incremento del Recupero Mensual de los gestores.....	92
Tabla N 37: Nivel de Permanencia de colaboradores.....	93
Tabla N 38: Notas de Monitoreo mensuales después de entrenar a los gestores.....	94
Tabla N 39: Variación por Mes de Notas de Monitoreo después de entrenamiento a los gestores de cobranza.....	95
Tabla N 40: Cronograma de ejecución.....	95
Tabla N 41: Presupuesto de Investigación.....	96
B. ANEXO DE FIGURAS.....	97
Figura 01: Ciclo de Deming.....	98
Figura 02: Diagrama de Ishikawa.....	98
Figura 03: Diagrama de Pareto.....	99
Figura 04: Diagrama de flujo (CROSBY, 1999).....	100
Figura 05: Organigrama de Cobranzas Telefónicas del BCP.....	101
Figura 06-A: Corredor del cliente.....	102
Figura 06-B: Corredor del cliente.....	103
Figura 07: Cronograma de ejecución de Talleres de entrenamiento.....	104
Figura 08: Base propuesta para la gestión diaria de cobranza telefónica.....	105
Figura 09: Ficha de Reunión Individual propuesta para el seguimiento nivel supervisor de los gestores de cobranza telefónica.....	106
Figura 10: Dinámica para el taller de control de clientes difíciles para los gestores de cobranza telefónica.....	107

Figura 11: Sesión 2 de taller de negociación, empoderamiento personal y modulación de voz para gestores de Cobranza Telefónica	107
Figura 12: Sesión 1 de taller de negociación, resistencia al cambio.	108
Figura 13: Sesión 4 de taller de negociación, Comunicación en equipo.....	108
Figura 14: Gestor en horario de trabajo. Área de cobranza telefónica.....	109
Figura 15: gestor en horario de trabajo haciendo uso de aplicativos de cobranza telefónica.....	109
Figura 16: Gestor revisando pantallas de aplicativos de cobranza telefónica.....	110
Figura 17: Indicador de Eficiencia de una empresa Agroindustrial	111
Figura 18: Indicador de Contacto directo.....	112
Figura 19: Indicador de Compromisos de Pago	113
Figura 21: Correo emitido a los trabajadores que asistirán al taller de negociación. .	115
C. ANEXOS DE INSTRUMENTOS	116
INSTRUMENTO Nº 1: CUESTIONARIO	117
D. ANEXOS DE DOCUMENTOS	118
Documento 01: Formato de Taller de Negociación.....	120
Documento 02: Formato de Taller de Cómo Controlar Clientes difíciles.....	121
Documento 03: Formato de Taller de Uso de Aplicativos.....	121

RESUMEN

La presente investigación buscó desarrollar mejoras en la gestión de cobranza telefónica para aumentar la efectividad de los gestores del Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Trujillo en el año 2016, puesto que esto ayudará a la institución a ser más eficiente. El estudio se ha basado en el análisis del promedio de efectividades de 35 gestores de cobranza del tramo 1-30 turno completo, durante los 2 primeros trimestres del año 2016, realizándose un estudio pre experimental con pre test y pos test, a quienes se les aplicó la herramienta casa de la calidad, para poder analizar los porcentajes de efectividad de los gestores desde una matriz de seguimiento, procediendo luego a evaluar el proceso de cobranza mediante un diagrama de flujo y las características SMART después se ponderó la actividades en relación a los indicadores buscando los puntos de mejora en la gestión, teniendo como resultado 7 propuestas, luego se procedió a implementarlas, procediendo luego de un tiempo prudencial a medir nuevamente la efectividad de los gestores, teniendo como resultado un aumento de 1.938 % la efectividad promedio de los gestores, la cual fue corroborada con la prueba estadística de Wilcoxon dado que los datos presentaron un comportamiento no normal obteniendo un valor de $p= 0.001$, el cual es menor a 0.05. Los resultados obtenidos permitieron establecer que la implementación de la mejora continua contribuyó a aumentar la efectividad de los gestores.

Palabras claves: mejora de procesos, efectividad, gestión de cobranza.

ABSTRACT

This research made improvements in the telephone collection management to increase the telephone collection operators' effectiveness at Banco de Crédito del Peru (Credit Bank of Peru) in Trujillo city, 2016. This paper is based on the effectiveness average analysis of 35 telephone collection operators during the first two quarters of the year 2016. To this end, a pre-experimental study was carried out with a pre and post test which included The House of Quality Implementation as a tool to analyze the effectiveness rate of the telephone collection operators following a tracking matrix. Additionally, the collection process was evaluated through a flow chart and the SMART characteristics which allowed us to weight the activities related to the indicators, looking for improvements in the process. The process result came up with 7 proposals which were implemented during a period of time. After that, we measured the effectiveness of telephone collection operators again, resulting in an increase of 1.938% in the effectiveness rate of the operators, which was verified with the Wilcoxon rank test as the data had an unusual behavior getting a value of $p=0.001$, which is lower than 0.05. The results allowed us to establish that the continuous quality improvement implementation increase the telephone collection operators' effectiveness.

Key words: process improvement, effectiveness, collection management.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA

En la actualidad se aprecia un alto número de clientes caídos en morosidad en los distintos entes bancarios a nivel nacional y de toda Latinoamérica, esto se debe a que las entidades bancarias muchas veces tienen como estrategia ofrecer y otorgar el mayor número de productos posibles para abarcar más mercado, concediendo gran cantidad de préstamos. (Peña, 2015) La cuantiosa rentabilidad de las cuentas de crédito, originado por elevadas tasas de interés, generó que los organismos bancarios tuvieran un notorio número de consumidores. No obstante, la gestión de riesgo crediticio resultaba no adecuada, debido a que se consideraban a consumidores con alto riesgo de caer en situación de no pago, esto permitía que la cobranza se vea en situación de riesgo. Mientras que se apuntaba todo el esfuerzo en colocar ventas, se olvidaba del área de recupero, esta realidad se apreció más cuando se vio comprometida la fragilidad del organismo financiero, como resultado el PBI de los países en Latinoamérica presentó un descenso de 6.5% en promedio y ocasionó cambios perjudiciales en distintas economías de bajos y medianos ingresos. (Claudio, y otros, 2012)

Por otro lado la morosidad en el Perú respecto a los créditos consumo, también conocidos como cuentas no pagadas, sumadas a las deudas retiradas de los balances mediante las cuentas castigos, se elevaron a 9.9% en la bolsa; Dentro de esta realidad se ve afectado mayormente el sector de las Mypes ya que representan el 13.1% de los préstamos (Castillo, 2015), causando el incremento de dichos clientes en el área de cobranzas, los cuales serán segmentados de acuerdo a la cantidad de días en mora.

En la actualidad se ha visto perjudicado la entidad financiera en estudio Banco de Crédito del Perú ya que al culminar el 2015, el índice de morosidad del BCP ascendió a 2.62%, solo 2 puntos mayor al 2.60%

registrado al cierre del 2014, y ligeramente por encima del índice bancario (2.54%) (Capital, 2015), dado el incremento de cartera de clientes que asciende a más de 6 millones (Walter, 2015), ante ello el Banco de Crédito del Perú se vio obligado a volver a redefinir los componentes de sus modelos operativos del área de cobranza, fijando como meta el incremento del índice de recuperación y disminuir costo. Por ende se consideró apropiado generar una mejora en la gestión de procesos de cobranza telefónica para aumentar la efectividad de los gestores y por consiguiente también aumentar el nivel de recuperación de la cartera de morosidad de dicha institución financiera.

1.2 Trabajos Previos

En materia de este estudio se encontró antecedentes de estudios que hacen referencia como la tesis de Armijos Loaiza Alex David y Oña Muñoz Julio César, en su tesis titulada “Modelo de Gestión de Crédito y Cobranza para recuperar cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito san miguel de los bancos y sus tres agencias que la integran” con motivo de optar el título en ingeniería en contabilidad y auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana de Quito en el año 2015 en la ciudad de Quito – Ecuador; la cual buscó realizar un recupero de sus créditos emitidos a sus clientes, por lo tanto propuso un modelo de gestión de crédito y cobranza para mejorar las deficiencias en los procesos que actualmente se llevan a cabo dentro área de crédito. Para ello se presenta un diagnóstico de la cooperativa, es un decir análisis de los factores internos y externos de la misma mediante la utilización de la herramienta del FODA donde se identificó que el indicador más relevantes a evaluar en el proceso de cobranza, es la efectividad de la gestión de cobro la cual actualmente está en 69% mientras que la meta a llegar es de 85%. Finalmente se define lo que hace referencia a la puesta práctica del modelo de gestión a implementar dentro de la cooperativa el mismo que contendrá un manual de procedimientos de cobranza sustentado por el planteamiento de políticas de cobranzas; manual de perfiles y competencias y nuevo esquema en la estructura organizacional para el departamento de crédito

y cobranzas. En base a los resultados se obtuvo una gestión de cobranza aceptable con un aumento de la efectividad del recupero de la cartera vencida gestionada en un 7% al cabo de 1 año. (ARMIJOS, y otros, 2015)

Otro antecedente encontrado referido a indicadores de gestión es en la tesis de Mosquera Diana y Ramón Andrea; con el título de “Análisis y Propuesta de mejora del proceso de crédito y cobranza de una empresa agroindustrial ubicada en la ciudad de Guayaquil para disminuir el riesgo de incobrabilidad” con el fin de optar por el título de Ingeniero en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada del Instituto de Ciencias Matemáticas de Ecuador en el año 2012, en el cual empleó diagramas de flujo para evaluar los procesos actuales, y la creación de indicadores que permitan medir el nivel de efectividad de recupero, capacidad de cierre o de concretar compromisos de pago, buscando desarrollar una matriz de categorización de los clientes para evitar el otorgar créditos que resulten incobrables debido al mal historial crediticio del cliente. Lo cual permitió elevar la efectividad de la cobranza de sus gestores de 76% a 85% en el lapso de 1 año, reflejándose en el primer un aumento de 0.85% (RAMÓN, y otros, 2012)

Igualmente Vásquez Flores César Augusto en su trabajo de investigación titulado: “Análisis, Diseño e Implementación de un sistema de recaudación de deudas” para optar el título de Ingeniero Informático desarrollado en la Universidad Católica del Perú en el año 2013. Buscó como objetivo principal gestionar de forma más eficiente los recursos para atacar cada uno de los casos de la mejor manera posible y brindar soporte a las actividades llevadas a cabo a lo largo del proceso alcanzando un control sobre cada una de las comunicaciones dadas con el deudor. Esto permitirá respaldar las decisiones tomadas durante el proceso para obtener el resultado esperado que es la recuperación de la deuda. Para ello se describe la problemática que se desea resolver así como el marco conceptual en el cual se encuentra inmersa. Como segundo paso se detalla el análisis realizado para empezar la construcción de la solución desde el punto de vista técnico y económico así como la elección de una

metodología adecuada para su gestión. Por último se presenta el diseño de la solución propuesta identificando la arquitectura seleccionada y la razón de su elección así como el diseño de la interfaz gráfica de la aplicación. En base a los resultados Se logró implementar un método que asigna los gestores de cobranza con más experiencia al seguimiento de las deudas más difíciles de cobrar gracias a la construcción de un algoritmo que analiza el comportamiento de los datos propios de los gestores y las deudas así como la información personal de los deudores. Se demostró así que el uso de este método para distribuir la carga de trabajo a los colaboradores ayudó a que todos tuviesen tareas acordes a sus capacidades y a aumentar la probabilidad de éxito al cobrar cada una de las deudas. Así mismo se disminuyó en un 25 % la cartera de clientes morosos según los tramos de atraso debido a dicho método aplicado. (VASQUEZ, 2013)

Finalmente en la tesis de Ugaz Odar Carlos; con el título " Propuesta de mejora en el proceso productivo de una fábrica de esencia de Café Valentino de la ciudad de Trujillo" con el fin de optar por el título de Ingeniero Industrial de la Universidad Privada del Norte en el año 2015, en el cual empleó las herramientas de gestión de la calidad para el diagnóstico, selección, jerarquización e identificación de las causas de cada uno de los problemas descritos, proponiendo la implementación de las alternativas de solución para cada uno de los problemas mediante la metodología "Six Sigma" por último el calculó de la rentabilidad de las propuestas mediante el ROI del retorno de beneficios monetarios que generó la inversión realizada el cual fue de 30% y una suma de dinero de s/. 15 992, recuperando lo invertido en el programa al cabo de 12 meses, mejorando los niveles de calidad, logrando un incremento de las ventas y el desempeño del personal. (UGAZ ODAR, 2015)

1.3 Teorías relacionadas al tema

Para desarrollar adecuadamente el estudio se necesita fundamentarlo científicamente, tecnológicamente y humanísticamente para tener conocimiento eficiente de la mejora de procesos, se debe tener en cuenta que los procesos constituyen pasos, acciones, tareas o gestiones que se dan de manera determinada y son dirigidas a alcanzar un objetivo o meta, para los cuales pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos (ARNOLETTO, 2006) Y que la mejora de los procesos significa optimizar la efectividad teniendo una base sólida de análisis y monitoreo recurriendo a las herramientas de mejora.

Según la norma ISO 9000:2005, un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan transformando elementos de entradas en resultados. El considerar las actividades agrupadas entre si constituyendo procesos permite a una organización centrar su atención sobre “áreas de resultado” los cuales son importantes de conocer y de analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir la organización hacia la obtención de resultados deseados.

Dentro de este estudio también se identificó el término indicador que viene a ser el reflejo de los resultados ya que son datos o conjunto de ellos que ayudan a medir de manera cuantificable la evolución o mejora de un proceso. Según (KUME, 1992) , el perfil de indicador es un conjunto de elementos que facilitan la descripción, son como apoyo a la tarea de seguimiento, control y evaluación de una gestión.

Al establecer una **mejora de procesos** se define una **secuencia de pasos** en las cuales esta: definir el problema sobre los indicadores y objetivos, establecer mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del problema, identificar las causas que originan el problema determinando cual es el más relevante estableciendo soluciones, establecer los planes de acción e implementar la mejora y controlar la mejora del proceso, efectuando ajustes necesarios con un monitoreo constante.

Así mismo se debe tomar conciencia el concepto de Mejora continua la cual según Deming pone en práctica el ciclo de mejora continua de la calidad en los procesos, resaltando que el PDCA está en pleno movimiento. Así mismo el mejoramiento continuo implica identificación de modelos que hayan demostrado excelencia en la práctica y que creen en el trabajador un sentimiento de que el proceso que ejecutan les pertenece, que todo aspecto de una operación se puede mejorar y que los colaboradores que participan directamente en ellos son los más indicados para identificar los cambios a realizarse (KRAJEWSKI, y otros, 2000) Y está ligado a la filosofía de “nunca acabar”, el ciclo de Deming o PDCA (plan, do, check, act) o (planear, hacer, verificar, actuar).

Para Deming **la fase de Planificar** es incluir a la gente adecuada, involucrar a las personas correctas, recolectar datos, comprendiendo las necesidades de los clientes, estudiando exhaustivamente el o los procesos que se involucran, respondiendo la interrogante de ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades? (DEMING, 1986). Para el desarrollo de esta fase se utiliza el **diagrama de actividades**, el cual sirve para la planificación, al identificar los clientes dentro de un proceso, trazando los diversos pasos y la relación que guardan entre ellas consecutivamente hasta entregar el producto al cliente. (J.M., 1990).

El diagrama se comienza de izquierda a derecha, mediante la utilización de simbología como son la de un círculo que indica el inicio o final del diagrama, cuadrado para el proceso de control, rectángulo para formularios o documentación, rombo para indicar decisión y la utilización de flechas para unir cada figura con otra (Ver figura N°04 en anexos).

Dentro de esta fase también se ve aplicado la **casa de la calidad** la cual es una matriz que permite el estudio de la inter-relación entre las características de calidad con objeto de estudiar que la mejora de una característica ayuda a mejorar otras o empeorarlas, se inicia por realizar el corredor de clientes que viene a ser la selección de los pasos donde interactúa directamente el cliente en el proceso que previamente se gráfico mediante un diagrama, luego se contrapone con las características

que buscan los clientes del proceso y se pondera de acuerdo al porcentaje de importancia que le brinden. (AKAO, 1972)

Otro paso dentro de la casa de calidad es encontrar las **Características SMART**, que significa que los atributos deben ser medibles y alcanzables, para esto deben responder a unas preguntas: ¿Qué es lo que deseo conseguir?, ¿Qué quiero alcanzar?, ¿Cómo voy a medir mi progreso?, ¿Se puede conseguir con los recursos que se disponen?, ¿Es realizable el KPI propuesto? Y por último ¿El KPI propuesto es posible realizarlo en ese tiempo?, con ello encontramos los indicadores clave que son más resaltantes para la evaluación de una mejora para el proceso; Se consideran para analizar la situación actual y medirla. (Ver tabla 10 – 17 en anexos).

Dentro de la fase de Planear se deben elaborar las propuestas a implementarse y para ello se debe realizar una **matriz de relación** entre las actividades del proceso y los indicadores hallados en la casa de la calidad ponderando de acuerdo al grado de relación que mantengan entre ellos tal y como se aprecia en un **Diagrama de Pareto**, el cual es una gráfica que permite la organización de datos que se visualizan de forma descendente, de izquierda a derecha y separados por barras, permitiendo asignar un orden por prioridad (Ver figura N°03 en anexos) De igual manera permite identificar a simple vista el problema más grave y consta de 7 pasos. (GALGANO, 1995) . Identificar el Problema, identificar los factores, definir el periodo de recolección, recolección de Datos, ordenar los datos, calcular los porcentajes obteniendo el porcentaje relativo que equivale a la frecuencia de la causa total, la suma de todos estos porcentajes deberá ser igual a 100% y por último se calcula los porcentajes como son el relativo acumulado, sumando en forma consecutiva los porcentajes de cada factor.

Otra herramienta para la mejora de la calidad es la **lluvia de ideas** la cual consiste de trabajo grupal para facilitar el surgimiento de nuevas ideas sobre un problema determinado, primero se debe identificar el problema a tratar, se conversa acerca de los inconvenientes que vienen suscitándose referente al problema y se buscan todas las soluciones factibles. Teniendo un consenso respecto a las alternativas de solución se

prosigue a crear un cronograma de ejecución y detallar en qué consistirán las propuestas.

Luego viene el desarrollar el plan y entrenar a la gente. La segunda fase es **Hacer** según nos indica Krajewski es cuando el equipo aplica el plan y se observan los avances, luego los datos se recopilan en forma continua para su medición respecto a los avances del proceso y cualquier cambio se documenta para después realizarse las revisiones adicionales según sea requerido. (KRAJEWSKI, y otros, 2000)

La fase hacer para Walton , consiste en seleccionar y programar las soluciones ante los problemas principales, las alternativas de solución van atacar las causas más críticas y se analizan desde distintos enfoques de forma tal que sean de alto impacto, para seleccionar la mejor alternativa se establecerán criterios de evaluación y se elaborará una matriz que facilite las soluciones más adecuadas, referente a la programación de la implementación de la solución elegida, primero se es necesario determinar las actividades, recursos y designar responsables, así se podrá elaborar un cronograma de implementación. (WALTON, 1998)

La tercera fase es **verificar** y como menciona Krajewski los miembros del equipo deberán analizar los datos recolectados durante la fase de hacer y observar hasta qué punto los resultados llega a coincidir con las metas en el paso de planear. Si existen limitaciones graves posiblemente se tenga que reevaluar el plan o suspender el desarrollo del proyecto.

El establecer medidas correctivas que puedan minimizar las causas de rendimiento insatisfactorio permite que se logren los objetivos establecidos al inicio del ciclo y una vez verificado que la solución se ajusta a los niveles de desempeño deseados resulta importante documentar los procedimientos y luego brindar capacitaciones necesarias al personal involucrado, también se debe contemplar establecer parámetros que permitan un seguimiento adecuado del proceso y por último dar a conocer el proyecto de implementación y los resultados alcanzados.

En esta fase se utilizó una **prueba pre y post**, para analizar la variación en el promedio de resultados del indicador de efectividad en los

trabajadores, se contrasto el porcentaje promedio de alcance por cada gestor antes y después y se interpreta el resultado.

Y como última fase esta **actuar**, si los resultados fueran exitosos el equipo documentará todo el proceso realizado, con la finalidad de convertirlo en procedimiento normal para los que deseen usarlo, después el equipo se encargará de enseñarle a los demás colaboradores la utilización del proceso. Para ello se debe verificar el **costo de oportunidad** al aplicarse las mejoras, lo cual viene a ser la diferencia entre el valor de una acción y valor de la mejor acción alternativa (EMERY, y otros, 2000), se contrasta lo que estamos dejando de ganar si continuáramos haciendo lo mismo vs lo que estamos ganando aplicando las mejoras. Este nivel de recuperación de lo invertido en el plan o propuestas de mejora se tiene que evaluar de acuerdo al VAN y el TIR, la rentabilidad que obtiene el inversionista y la rentabilidad del negocio a esto se suma el considerar el promedio de permanencia en el puesto, se toma en consideración el tiempo de permanencia en la empresa por trabajador del área para sacar un promedio y analizar si este tiempo es mayor al del tiempo de recupero de la inversión, así se demuestra si es también factible capacitar a gente que estará por un largo periodo laborando en la empresa.

Por otro lado el modelo de **evaluación de programas de formación** que plantea Kirkpatrick menciona a 10 factores a considerar a la hora de planificar y poner en marcha una acción formativa: Detección de necesidades, establecimiento de objetivos, determinación de los contenidos como programas o metodologías, selección de participantes, elección del plan de trabajo a seguir determinando horarios y duración del curso, seleccionar la infraestructura adecuada y el plan de trabajo, selección y contratación del personal docente encargado de llevar a cabo la formación, selección y preparación de materiales audiovisuales, coordinación de la formación y evaluación, donde Kirkpatrick estructura el modelo de cuatro niveles.

El primer nivel (reacción) mide la satisfacción de los participantes del programa mediante encuestas; El segundo nivel (aprendizaje) se enfoca en medir el nivel de conocimientos, habilidades y/o actitudes e los

participantes, se mide mediante pruebas, simulaciones; El tercer nivel (transferencia) evalúa si meses después del programa de formación, el desempeño agregado se traduce en mejoras y ver si los conocimientos aprendidos meses antes se están proyectando y transfiriendo al puesto de trabajo de cada uno de los participantes y así poder analizar los progresos en el mismo; El cuarto nivel es el cálculo del ROI es donde se cuantifica el coste-beneficio del programa en términos monetarios, para llegar a convertir los indicadores a evaluar en valores monetarios. (PALACIOS, 2008)

De la misma manera como desarrollo de este tema, se consideró también conocer acerca de un modelo de gestión actual el cual hace referencia al trabajo que se realiza o la forma como se organiza para realizarlo y a los recursos que se administran en ese esfuerzo. Uno de los más utilizados es el de Idalberto Chiavenato. El plantea el hecho que los principales procesos corresponden a la gestión de una empresa y se focaliza en partes como son la admisión de personal, que se encuentra directamente relacionado a la selección y posterior contratación de personal eficiente; La aplicación de dichas personas para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y análisis de desempeño; En el desarrollo de las actividades que se realizaran se incluye el de las personas en sus áreas de trabajo; En la retención de personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarlo a cabo; el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información y por último la base de datos informáticos.

Otro modelo también considerado en este trabajo es el **Modelo de Gestión Financiera** donde la meta de la empresa es empleado por los encargados de la administración financiera pauta de elección dentro de la gestión financiera. Las organizaciones presentan diversidad de metas, sin embargo no son alcanzadas sin generar perjuicio para obtención de otra meta. Estos perjuicios nacen mayormente debido a distintos fines de grupos que participan en la organización, que involucran a colaboradores, sindicatos, consumidores, directores. La gestión financiera hace referencia a los diversos procesos que se siguen para sostener y usar

efectivo ya sea tangible o no tangible como las tarjetas de crédito, etc. Esta también es la encargada de transformar la misión y visión en operaciones monetarias.

Como parte fundamental del trabajo se tiene en consideración los temas relacionados al tipo de actividad que realizan y esta es la cobranza telefónica por parte del Banco de Crédito del Perú de Trujillo; El trámite de cobranza resulta ser el grupo de acciones ordenadas y adaptadas pertinentemente a los consumidores que permitirá recuperar la cartera en mora, volviendo que los activos exigibles de la organización pasen a activos líquidos de la forma más pronta y eficiente, conservando en el proceso una fidelización y buen ánimo de los clientes para futuras negociaciones.

En tal sentido, **la gestión de cobranza** viene a ser un proceso muy interactivo entre cliente y gestor, que nace desde el analizar cuál es la situación en la que se encuentran los clientes, un pertinente y reiterativo contacto con ellos, brindando durante la comunicación opciones de solución apropiadas para su situación y registrando las acciones realizadas que permitan llevar un seguimiento constante y control del cumplimiento de compromisos. (2008)

Se tiene como objetivo las provisiones y productividad por ello la unidad de medida es efectividad entre la deuda vencida y provisiones (BCP, 2015).

Debido que concluir la llamada con un compromiso por parte del cliente, no es el único objetivo de la cobranza, ya que es probable conseguirlo siendo agresivos y amenazador con el cliente. Lo que genera que cancele pero posiblemente deje de querer seguir siendo cliente del banco. Por ende es importante que la gestión de cobro se realice de forma que el cliente se sienta a gusto, satisfecho con el trato que se brinda. (AZNAR, 2001) Por esto es importante la variación de los indicadores operativos como: Número de Llamadas, numero de contactos directos, promesas de pago, pagos, porque es donde se da la mejora (BCP, 2015)

Para la realización de la gestión de cobranza se debe seguir un Protocolo que es una herramienta mediante la cual se lleva un orden y se dirigen los

pasos a seguir, es la gestión del colaborador que tiene lugar durante el desarrollo de la comunicación. (Ver tabla N° 01 de anexo). También se debe respetar las **Políticas de Cobranza** de la organización que son pautas a seguir para ejecutar la cobranza de las cuentas no pagadas.

La efectividad de las políticas de cobro de una organización se puede estimar de forma parcial teniendo en cuenta cual es el nivel de estimación de cuentas incobrables. Una correcta negociación de cobro está ligado a una efectiva política de créditos para lo que se disminuyen los gastos que generan cobrar cuentas difíciles o de dudosa recuperación. Por ello la política de cobranza necesita tener como base en recuperar sin dañar la relación de fidelidad del cliente. La entidad está en la obligación de no ser muy agresivo en la gestión de recupero. Los distintos pasos para cobrar que siga una organización están regidos a su política general de cobro. En el momento que se otorga un préstamo se da un plazo razonable para su cancelación, y el banco actúa bajo el principio de buena fe con el cliente esperando cumpla con el compromiso adquirido, asegurando de esta forma un margen de rentabilidad previsto. (2014)

También se tienen factores de Orden Interno como son los préstamos brindados sin ser evaluados en su otorgamiento convenientemente generan cuentas que seguramente caerán en cobranza, la insuficiencia del capital de trabajo, lo que obliga a que en épocas inflacionarias este se vea reducido, eliminando el crédito por las dificultades de la cobranza, la baja efectividad en la gestión de cobranza, dificulta que la entidad financiera mantenga liquidez y afecta la ganancia del efectivo y al finalizar se deduce que las consecuencias de las políticas de cobro están en relación del porcentaje de cuentas no pagadas que ponen en riesgo la solvencia de la entidad financiera.

Del mismo modo se tiene en consideración ciertos **requisitos de Cobranza** como son **adecuadas**, que indica que para realizar una buena gestión de cobranza es necesario tener en cuenta al cliente en mora evaluando su historial de pagos. Ya que no todos suelen mantener un mismo patrón, de esto depende el trato que se le brinde. Otra situación

que se presenta es que indudablemente no es lo mismo un cliente común para la empresa que una persona de relevancia social, económica o bien política en este caso la firmeza de la cobranza debe ser la misma pero el modo o estilo tiene que estar de acuerdo al tipo de consumidor con el que se está conversando, pues cualquier exceso de energía podría resultar un problema grave en los niveles de puestos más altos dentro de la empresa. (AZNAR, 2001) **Oportunas**, considerando que los clientes de un banco tengan otras deudas con otras entidades que pudiesen sobrepasar su capacidad de pago, se vuelve sumamente conveniente realizar las llamadas de cobranza en la hora y día indicado, debido que si se efectuara luego se corre el riesgo de que algún otro gestor o contacte antes y acabe con el dinero disponible para cancelar otras deudas. (AZNAR, 2001), completas, que hace referencia que el área de recupero es encargado de cobrar a los clientes con productos en mora en su totalidad ya que resulta usual que los consumidores mantengan un saldo pendiente que con el transcurso del tiempo sean anuladas.

El compromiso del área de cobranza es disminuir las provisiones del banco respecto a los créditos otorgados en su totalidad sin permitir que las finanzas decaigan debido a no realizar una gestión de cobranza óptima (AZNAR, 2001)

Dentro de la gestión de cobro se mantienen **lineamientos de Cobranza Telefónica como son:** cobrar vía telefónica los productos de la cartera en mora o con alto riesgo de la Banca Minorista, asesorar al cliente en mora, ofreciéndole alternativas de solución que permitan regularizar las deudas de los productos que mantiene con el Banco de Crédito BCP, y comunicándole los beneficios que obtienen al ser un cliente puntual, verificar la información de contacto y/u obtener información adicional del cliente, aprovechando la comunicación lograda de manera que dicha información se encuentre actualizada y disponible en los sistemas

Y como parte esencial de la investigación se define la **Efectividad de La Cobranza Telefónica:** como el cumplimiento de los compromisos de pago generados con el cliente durante la llamada telefónica, donde se respetan ciertos pasos antes, durante y después de esta. Para esto se

debe **identificar** cual es la mejor manera de llegar al cliente, hora, medio, día, etc. Colaborador competente, viene a ser la persona que utilizará la herramienta, y debe ser una persona que reúna el siguiente perfil: Poseer modales, tener iniciativa, ser trabajador, ser discreto, saber tratar al cliente, ser perseverante (AZNAR, 2001)

Personalidad pro activa, listo a confrontar varios retos que comprenden enfrentarse a conseguir la meta. Capacidad para adaptarse, de poder manejar una conversación, de persuadir al cliente, capacidad para dar solución algún inconveniente, ser creativo, buscando la estrategia adecuada en el minuto necesario. Conseguir una VOZ modulada, debido a que es clave y proporciona una percepción en el cliente caído en cobranzas considerando que la voz es una manifestación del estado de ánimo como de las inseguridades. Saber el protocolo de llamada telefónica.

Planificación de cada llamada, fase precedente muy considerable (La gestión Telefónica: herramienta fundamental para la cobranza efectiva.)

El constante seguimiento y evaluación tanto de acciones y reacciones. **Comunicación** como herramienta de convencimiento durante la llamada de cobranza. La buena comunicación y la utilización del canal más apropiado de relación con el consumidor. Permite sobrellevar las dificultades en ciertas ocasiones. El personal de cobranza es el quien se transforma en apoyo para el consumidor con dos objetivos El primero es, mantener el vínculo comercial conservando los intereses del banco, el segundo es conseguir que los clientes con los que se ingresó un compromiso efectúen los pagos de sus productos atrasados. Se puede considerar como la noción de lo relevante de evaluar y medir sobre cada acción considerando que la efectividad se basa en el análisis constante de toda actividad frente a las reacciones que estas generan. (2014) El éxito de la gestión de cobranza es la innovación debemos de todos los días realizar cambios e innovaciones que permita estar día a día activos y constante motivación.

Por último para poder realizar la comprobación de la hipótesis de este trabajo se recurre al uso del Modelo T student el cual es una prueba paramétrica que permite la contrastación de variables numéricas de una distribución normal, debido a que arroja el valor estadístico t, según el valor t, corresponderá un valor estadístico, se contrasta la hipótesis H0. Si fuera el caso contrario y no se pudiera trabajar con muestras grandes se utiliza la distribución Z en vez de T. Mientras que para pruebas no paramétricas; contrastan hipótesis que no son afirmaciones de parámetros y n dependen de la forma de distribución poblacional; por esto se denominan pruebas de distribución libre, como la prueba de rango de wilcoxon, prueba χ^2 de Mc Nemar. (MEDIANO, 2014)Esta se usa para comparar dos muestras relacionadas; es decir, para analizar datos obtenidos mediante el diseño antes – después; o el diseño pareado. Así se muestra la prueba de Wilcoxon de suma de rangos, obtiene de una población una muestra aleatoria simple de tamaño n1 y de otra población una muestra aleatoria simple independiente de la primera de tamaño n2. Teniendo un total de N observaciones, de manera que N = n1+ n2. Ordena todas las observaciones y asigna rangos. La suma W de los rangos de la primera muestra es el estadístico de Wilcoxon de suma de rangos. Si las dos poblaciones tienen la misma distribución continua, la media de W es

$$\mu_w = \frac{n_1 (N+1)}{2}$$

Y su desviación típica:

$$\sigma_w = \sqrt{\frac{n_1 n_2 (N+1)}{12}}$$

Y se podría decir que cuando la suma de los rangos W queda lejos de la media, la prueba Wilcoxon de suma de rangos rechaza la hipótesis de que las dos poblaciones tienen distribuciones idénticas. (MOORE, 2000)

1.4 Justificación

El presente trabajo de investigación se justifica de manera práctica ya que contribuye a la mejora del proceso de cobranzas telefónicas y con ello el aumento de la efectividad de sus colaboradores, al aplicar la casa de la calidad dentro del proceso de mejora continua para desarrollar propuestas en el modelo de gestión que tome en cuenta indicadores de control y seguimiento para incrementar la efectividad de los gestores, además de mejorar su desempeño respecto a la cartera asignada, contribuyendo con la disminución de morosidad de los clientes del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Trujillo. Así mismo los resultados del estudio permite apoyar las bases teóricas y científicas de la mejora continua en un proceso de servicio, permitiendo desarrollar propuestas de mejora, tomando las variables que predominan en la realidad problemática de la empresa en estudio, contribuyendo con ello a comprobar la viabilidad práctica de la teoría de la mejora continua y de la casa de calidad, pues pese a la existencia de algunas propuestas de manera teórica las empresas casi no las emplean, usando prácticas que se establecen básicamente sobre la experiencia y el criterio de la organización incurriendo en el aumento de morosidad . Del mismo modo el estudio permitirá determinar las causas que afectan las bajas de efectividad de los gestores y con ello tomar las medidas necesarias para mejorarlas y controlarlas a través de un plan de capacitación del personal y medición del desempeño por indicadores, de esta manera se beneficiará el Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Trujillo ya que se obtendrán mejores niveles de respuesta de los clientes en mora respecto a los pagos, recupero de la cartera en mora y la reincorporación de estos clientes al ámbito financiero en situación de clientes al día. Por otro lado, la metodología empleada desarrolla un método para medir las variables en estudio (% de calidad de PDP, % de cobertura de PDP, notas de monitoreo de llamada, ranking de recupero) a través de la realización del Cas y Sub Cas de las necesidades del cliente y una evaluación por indicadores de gestión, el mismo que puede utilizarse en otros entornos de la sociedad empresarial, lo que facilita ser una guía para investigaciones futuras.

1.5 Formulación del problema

¿Cuál es el efecto de la mejora del proceso de cobranza telefónica en la efectividad de los gestores del Banco de Crédito del Perú –Trujillo en el año 2016?

1.6 Hipótesis

La mejora en la gestión de procesos de cobranza telefónica aumentará la efectividad de los gestores del Banco de Crédito del Perú – Trujillo en el año 2016.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Desarrollar mejoras en el proceso de cobranza telefónica para aumentar la efectividad de los gestores del Banco de Crédito del Perú - Trujillo.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del proceso de cobranza telefónica identificar la efectividad actual de los gestores.
- Elaborar propuestas de mejora en la gestión del proceso de cobranza.
- Realizar una prueba piloto y medir el impacto de las mejoras de la gestión del proceso de cobranza.
- Evaluar el costo de oportunidad, el VAN y TIR de la implementación de las mejoras.

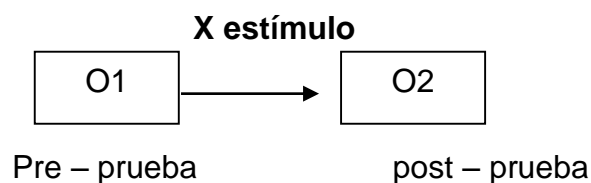
II. MÉTODO

2.1 Diseño de Investigación

Pre experimental, Existe un control mínimo de la variable independiente, se trabaja con un solo grupo (G) al cual se le aplica un estímulo (Mejora en la gestión de cobranza telefónica) para determinar su efecto en la variable dependiente (efectividad de los gestores de cobranza telefónica), aplicándose un pre prueba y post prueba luego de aplicado el estímulo.

Diseño de la investigación

G O1 X O2



G: grupo o muestra

O1, O2: Efectividad de los gestores

X: Estímulo: Mejora en la gestión de procesos de Cobranza Telefónica.

2.2 Variables

2.2.1 Enunciado de variables

-Variable Independiente, cualicuantitativa: Mejora en el proceso de cobranza Telefónica la cual consta de 4 etapas: preparación, planificación, ejecución y evaluar y redefinirse, ello se puede ver conceptualizado en una tabla de porcentaje de efectividad por gestor mediante indicadores.

-Variable Dependiente, cuantitativa: Efectividad del Gestor: porcentaje de compromisos de pago cumplidos respecto a los compromisos de pago totales generados por el gestor durante la gestión telefónica con el cliente en mora el cual se compromete a pagar un monto específico.

Concepto. Medido a través de

2.2.2 Operacionalización de variables

Tabla 5: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA
Mejora de proceso	Es la optimización de la efectividad teniendo como base el análisis y monitoreo recurriendo a herramientas de mejora.	Mejora en la gestión de cobranza telefónica está en base al ciclo de mejora continua y el cumplimiento de indicadores de desempeño, medido a través de:		
		Planear: casa de calidad	Identificación de indicadores de desempeño relacionados al cliente	Nominal
		Hacer: matriz de relación	Actividades de los procesos a mejorar	Nominal
		Verificar	Costos de mejoras	Razón
		Mejora en la gestión de cobranza telefónica está en base al cumplimiento de indicadores de desempeño como:		
		Cumplimiento de compromiso de pago (PDP): Corresponde al porcentaje de compromisos concretados entre el número de compromisos totales.	% Calidad de PDP= N° PDP pagados/N° PDP totales	Razón

		<p>Porcentaje en Ranking de Recupero: Porcentaje de alcance de gestor en base a su monto recuperado en relación al gestor con mayor monto recuperado del mismo tramo y turno.</p>	<p>% Ranking Recupero= monto recuperado del gestor/el mayor monto recuperado del equipo</p>	
		<p>Monitoreo: Es la puntuación que obtiene el gestor de su llamada evaluada, siendo 2.83 a 3 Alta, 2.82 a 2.70 Medio y menor a 2.69 se considera Bajo.</p>	<p>2.83 < 3 =Alto 2.70 < 2.82= Medio 0<2.79=Bajo</p>	
		<p>Porcentaje de cobertura de recordatorios: Es el número de PDP que presentan seguimiento o llamadas para recordar al cliente que cumpla con el compromiso que se generó con respecto al N° total de PDP.</p>	<p>% de Cobertura PDP= PDP con recordatorio/ PDP totales.</p>	
Efectividad	<p>Capacidad de hacer lo correcto con exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo ni dinero logrando alcanzar los resultados esperados.</p>	<p>Efectividad: Es el porcentaje de dinero de los compromisos concretados entre la suma de los montos de los compromisos de pago totales.</p>	<p>Efectividad= Montos pagados / Montos colocados.</p>	Razón

Elaboración propia

2.3 Población y muestra

La población estuvo compuesta por los 35 gestores de cobranza telefónica del Banco de Crédito del Perú – Trujillo de la cartera de clientes de 1 a 30 días de mora. La muestra estuvo constituida por la totalidad de la población.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para analizar la situación actual de la gestión del proceso de cobranza telefónica se utilizó la casa de la calidad para identificar las necesidades que tiene los clientes dentro del proceso de cobranza e identificar los indicadores de desempeño que guardan mayor relación con la gestión, luego se procedió a revisar la data histórica respecto a los indicadores de desempeño mensual por cada gestor del tramo 1-30 en un turno completo, para comparar la efectividad promedio frente a la meta establecida por la empresa. (Ver tabla N°9 en anexos)

Para elaborar propuestas de mejora se realiza un diagrama de flujo para identificar todas las actividades, luego se aplica la casa de la calidad para hallar las características SMART y definir los indicadores más relevantes, luego se realiza una ponderación de actividades en relación a indicadores de desempeño, posteriormente utilizando un diagrama de Pareto se identifican las actividades más graves a mejorar y se realiza una lluvia de ideas respecto a las causas de los problemas y búsqueda de soluciones, se revisa la bibliografía y mediante el análisis de data histórica de indicadores de gestión y lo recopilado del análisis previo se genera propuestas medibles.

Para realizar una prueba piloto y medir el impacto de las mejoras del procesos de cobranza en la efectividad de los gestores, se realizó un cronograma de actividades y el análisis estadístico se procedió a contrastar los niveles de efectividad mensual de la data histórica ingresada en Excel; así mismo se recurrió a tabular lo recaudado por cada gestor respecto a su efectividad promedio de la data histórica y compararlo con el monto recuperado aplicando las mejoras propuestas y así verificar la rentabilidad de la misma. Dichos resultados son contrastados con el análisis estadístico, para probar la hipótesis se utilizó software SPSS VS 20.

Para evaluar el costo de oportunidad se realizó un costeo de horas trabajadas por día, monto recuperado por gestor por hora trabajada, horas totales invertidas en propuestas de mejora y su costo de oportunidad, luego se evalúa el VAN Y TIR mediante la tabulación en Excel de los datos recopilados.

2.5 Métodos de análisis de datos

De acuerdo a la escalas de las variables se calculó y se analizó sus medidas de tendencia central, posterior a ello se procedió a tabular los datos en tablas de frecuencia, contingencia o a representarlos en gráficos según sea la naturaleza de los resultados. Para probar la hipótesis que se estableció, el análisis inferencial, por haberse tratado de datos cuantitativos de razón fueron sometidos a una prueba normal de Shapiro Wilk y al no mostrar un comportamiento normal se utilizó la prueba estadística no paramétrica de Wilcoxon.

2.6 Aspectos Éticos

El investigador se compromete a respetar la propiedad intelectual, a no adulterar la veracidad de los resultados ni de los datos, a guardar la confidencialidad de los datos proporcionados así como la identidad de los individuos que participan de la investigación y a proporcionar soluciones que guarden armonía con la responsabilidad social de la investigación.

III. RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE EFECTIVIDAD ACTUAL

3.1.1 Generalidades:

La empresa en estudio es el Banco de Crédito del Perú sede Trujillo, ubicación parque industrial, en la cual durante el año 2016 se realizó este estudio, la cual es una entidad bancaria considerada como la más grande y el prestador número uno de prestaciones financieras en Perú, con aproximadamente US\$ 40 mil millones en activos totales y una intervención en el mercado de 30,5% en créditos totales y 33,4% en depósitos totales. El Banco de Crédito del Perú, mantiene una trayectoria de cerca de 127 años en el país y tiene como objetivo ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que se ofrecen, buscando siempre promover el éxito de sus clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitando el desarrollo de los colaboradores, generando valor para los accionistas y apoyando el desarrollo sostenido del país.

3.1.2 Primera Fase del PDCA (Planear) – Casa de la Calidad

Se utilizó la casa de la calidad para identificar las necesidades de los clientes, basándose en el corredor del cliente proveniente del flujograma del proceso de cobranza los cuales nos sirvieron para crear los indicadores e identificar cual es el que guarda mayor relación con el proceso.

Tabla 13: Acumulado Cas - Corredor del cliente. Área de Cobranza del BCP sede Trujillo 2016

Indicador a controlar	Valor Tabla	Simple %	% Acumulado
Efectividad	2.02	26.35%	26%
Recordatorio	1.49	19.49%	46%
Calidad	1.48	19.28%	65%
Rapidez	1.34	17.51%	83%
Confianza	1.33	17.37%	100%
	7.65	100.00%	

Fuente: Tabla 11 Ponderación de atributos en relación a los KPI del Cas. Área de Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Interpretación: Se puede apreciar que de los 5 indicadores resultantes de las necesidades del cliente provenientes del corredor del proceso de cobranza, el que guarda mayor relación es la efectividad con un 26,35%.

3.1.3 Primera Fase del PDCA (Planear) – Análisis de indicadores de desempeño.

Conociendo los indicadores clave en el proceso de cobranza se procedió a recopilar información del desempeño de los gestores de cobranza telefónica.

Tabla 16: Indicadores de Desempeño de los gestores Telefónicos del BCP sede Trujillo 2016.

	Promedio	Meta	Variación
Efectividad	70,75%	79,00%	8,25%
Monitoreo	93,50%	94,33%	0,83%
%Cobertura de Recordatorio	52,48%	55,00%	2,52%
Capacidad de Cierre	79,62%	82,00%	2,38%
%Cumplimiento de PDP	69,02%	75,00%	5,98%

Fuente: Área de Cobranzas Banco de Crédito del Perú.

Interpretación: Se identificó que respecto a los indicadores de desempeño no se está llegando a la meta solicitada por el Banco de Crédito en ninguno de los casos, siendo el 70.75% de la efectividad el indicador con menor alcance con un 8.25% por debajo de la meta.

3.2 ELABORACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA DEL PROCESO DE COBRANZA.

Siguiendo con la primera fase de planear de la mejora continua, se realizó:

3.2.1 ANALISIS DEL PROCESO

Para realizar el análisis se hizo un diagrama de flujo respecto al proceso de cobranza, posteriormente el corredor del cliente del cual se sacaron las características SMART las cuales dan pie a la creación de los indicadores que evaluaremos del proceso. Muestra de ello se visualiza en anexos en la fig. 6 y tablas

Tabla 09: Características SMART- Parte 3. Área de Cobranzas del BCP sede Trujillo, 2016

% De Rapidez para terminar una llamada.	% De cierre	% De efectividad de pagos realizados.	% de recordatorios	% nota de monitoreo de llamada.
# de tiempo en terminar la llamada	Nº de compromisos generados	Monto recuperado.	# de compromisos con recordatorio	Nota de llamada
# de tiempo programado por llamada	Total de contactos directos	Monto colocado.	# de compromisos totales	Nota máxima de llamada

Fuente: Área de cobranzas del Banco de Crédito del Perú

3.2.2 PONDERACIÓN DE ACTIVIDADES EN RELACIÓN A LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

Mediante una matriz de relación entre las actividades y los indicadores y al aplicarse Pareto se identificaron 41 actividades que vienen a ser el 80% de problemas a tratar para generar una mejora en el proceso

Tabla N°19: Ponderación de actividades en relación a los indicadores de desempeño del proceso de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Nº	Actividades	Valor	Frec.	Frec.Acum.
14	indagar si es el principal motivo de atraso	21	2.66%	2.66%
15	revisar historial de pago	21	2.66%	5.32%
16	revisar fechas de pago y cuentas de ahorro	21	2.66%	7.98%
41	revisar pantallas	21	2.66%	10.65%
	filtrar del sistema el detalle de glosa de comunicaciones			
17	directas con titular	19	2.41%	13.05%
	preguntar si es seguro que conseguirá el dinero o tiene			
23	otra alternativa de donde conseguir	19	2.41%	15.46%
25	pactar una fecha de pago lo más próxima posible	19	2.41%	17.87%
35	pegar los datos ordenados en la base de Excel	19	2.41%	20.28%
47	recordarle que ay un compromiso establecido	19	2.41%	22.69%
56	revisar pago	19	2.41%	25.10%
13	preguntar motivo de atraso	17	2.15%	27.25%
18	verificar relación con lo mencionado actualmente	17	2.15%	29.40%
20	determinar el problema	17	2.15%	31.56%
22	preguntar de donde conseguirá el dinero y monto	17	2.15%	33.71%
31	fijar las fechas de vencimiento de compromiso	17	2.15%	35.87%
37	ingresamos fechas de vencimiento del compromiso	16	2.03%	37.90%
51	parafrasear el compromiso generado	16	2.03%	39.92%
52	mencionarle que se estará al pendiente del pago	16	2.03%	41.95%
9	esperar que cliente indique ser el titular	15	1.90%	43.85%

19	confirmar congruencia de lo informado por cliente	15	1.90%	45.75%
21	mencionarle soluciones	15	1.90%	47.66%
24	identificar plazo máximo que podemos ofrecer	15	1.90%	49.56%
26	verificar el problema identificado	15	1.90%	51.46%
27	mencionarle una advertencia y beneficio adecuado	15	1.90%	53.36%
28	repetirle al cliente lo pactado	15	1.90%	55.26%
29	esperar su respuesta de conformidad	15	1.90%	57.16%
34	copiamos DNI, núm. de cuenta del producto, núm. de cuenta de ahorros de cliente y relacionado del aplicativo	14	1.77%	58.94%
10	mencionar producto en cobranza	13	1.65%	60.58%
11	mencionar importe vencido	13	1.65%	62.23%
12	mencionar días de atraso	13	1.65%	63.88%
30	ingresar en glosa lo conversado brevemente	13	1.65%	65.53%
45	esperar contestación	13	1.65%	67.17%
48	mencionarle que se pactó de acuerdo a sus posibilidades y con su confirmación	13	1.65%	68.82%
49	mencionarle las repercusiones que traería si incumple	13	1.65%	70.47%
50	mencionarle los beneficios de cumplir su compromiso	13	1.65%	72.12%
57	copiar monto pagado	13	1.65%	73.76%
58	registrar en Excel el monto ingresamos fecha y monto de pago respecto al	13	1.65%	75.41%
36	compromiso	12	1.52%	76.93%
39	seleccionar una cuenta	12	1.52%	78.45%
46	indicarle la situación del producto	12	1.52%	79.97%
32	finalizar llamada	11	1.39%	81.37%
40	copiar núm. de cuenta del Excel al sistema	11	1.39%	82.76%
53	filtrar por fechas de pago pactadas	11	1.39%	84.16%
59	se marca como compromiso vencido o pagado	11	1.39%	85.55%
4	colocarse como activado	10	1.27%	86.82%
43	identificar número de teléfono del titular	10	1.27%	88.09%
54	seleccionar una cuenta	10	1.27%	89.35%
8	preguntar por cliente	9	1.14%	90.49%
33	seleccionar opción de llamada contestada	9	1.14%	91.63%
38	filtrar por fechas de pago pactadas	9	1.14%	92.78%
42	copiar núm. de cuenta del Excel al sistema	9	1.14%	93.92%
3	colocarse los headphones	7	0.89%	94.80%
6	identificarse con nombre y primer apellido	7	0.89%	95.69%
7	mencionar que llama del BCP	7	0.89%	96.58%
5	saludar indicando tiempo exacto	6	0.76%	97.34%
44	marcar núm. de teléfono del titular	6	0.76%	98.10%
55	copiar núm. de cuenta del Excel al sistema	6	0.76%	98.86%
2	ingresar contraseñas	5	0.63%	99.49%
1	conectar headphones	4	0.51%	100.00%
59		789	100.00%	

Fuente: Tabla N° 11 y Figura N° 6 de Anexos

3.2.3 MEJORAS PROPUESTAS

Al aplicarse el diagrama de Pareto se identificaron 41 actividades que vienen a ser el 80% de problemas relevantes, las cuales mediante la realización de una lluvia de ideas se encontraron causas y soluciones para cada uno (ver tablas N°20 – 28 en anexos) los cuales se agruparon creándose 7 propuestas que abarcan todos los problemas a solucionar (ver anexo D1, D2, D3 y figura n° 8 y 9 en anexos): entrenamiento mediante talleres de negociación, control de clientes difíciles, uso de aplicativos, utilización de un base estandarizada para llevar control de los compromisos de pago generados, adicionar 5 minutos al horario de recordatorio para mayor cobertura de la base de compromisos, escucha de llamadas por parte del supervisor al gestor para ayudar en identificar errores al momento de las llamadas telefónicas y una ficha de reunión individual para mantener un seguimiento constante del progreso del gestor e identificando sus puntos de mejora.

Muestra de ello se tienen las siguientes tablas.

Tabla 28: Actividades a mejorar de Puntaje 11 con problemas y medidas. Área Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Nº de Actividad con Puntaje 11	Descripción	Problemas	Objetivo	Medidas
32	finalizar llamada	Falta de agilidad en negociación	Aprendizaje de negociación efectiva	Taller de Negociación
		Falta de convencimiento	Aprendizajes de control de clientes difíciles	Taller de cómo controlar a clientes difíciles
		Falta de destreza al lidiar con clientes difíciles	Compromiso con las metas y el equipo	Escucha de llamadas

Fuente: Tabla 19 Ponderación de actividades en relación a los indicadores de desempeño del proceso de Cobranza Telefónica del Banco de Crédito del Perú, 2016

Tabla 29: Relación de medidas de mejora, periodo y nivel de aplicación. Área de Cobranzas Telefónicas del BCP sede Trujillo, 2016

MEDIDAS	Duración	PERÍODO	TIPO	NIVEL
Ficha de Reunión individual	0,00	Quincenal	Doc. Virtual	Supervisor
Base estandarizada	0,00	diario	Doc. Virtual	Gestor
Escucha de llamadas	0,00	2 veces por semana	Interactivo	Supervisor
Taller de Negociación	8 horas	semanal	Taller interactivo	Supervisor - Gestor
Taller cómo controlar a clientes difíciles	8 horas	semanal	Taller interactivo	Supervisor - Gestor
Taller de uso de aplicativos	4 horas	2 veces por semana	Taller interactivo	Supervisor - Gestor
Agregar 05 min a recordatorios	1,83 horas	diario	Actividad	Gestor

Fuente: Área de Cobranzas Banco de Crédito del Perú

3.3 REALIZACIÓN DE PRUEBA PILOTO Y MEDIR EL IMPACTO DE LAS MEJORAS EN LA GESTIÓN.

3.3.1 Segunda y tercera fase de la mejora continua (Hacer y Verificar)

Continuando con la mejora continua, dentro de la fase de hacer se puso en pie la implementación de las 7 mejoras propuestas de acuerdo a un cronograma y dividiendo a los colaboradores por turnos. (Ver figura N°7 de anexos). Y para la verificación se analizó la variación de los datos PRE y POST.

Tabla N° 31: Variación de efectividad de gestores. Área de Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016.

GESTOR	% EFECTIVIDAD		VARIACIÓN
	Promedio. PRE	Promedio. POST	
1	79,61%	80,15%	0,55%
2	78,29%	79,12%	0,83%
3	77,75%	79,12%	1,37%
4	77,19%	79,56%	2,37%
5	76,93%	79,65%	2,72%
6	76,71%	79,64%	2,92%
7	76,63%	79,26%	2,63%
8	76,44%	77,73%	1,30%
9	76,32%	76,81%	0,50%
10	74,76%	76,81%	2,05%

11	74,39%	76,61%	2,23%
12	74,18%	74,96%	0,79%
13	73,84%	75,34%	1,50%
14	72,38%	75,43%	3,06%
15	72,00%	75,38%	3,39%
16	71,91%	75,49%	3,58%
17	71,87%	75,61%	3,73%
18	71,84%	73,55%	1,71%
19	70,56%	71,62%	1,06%
20	70,26%	71,57%	1,30%
21	69,53%	71,49%	1,96%
22	69,42%	70,35%	0,93%
23	69,09%	72,01%	2,92%
24	68,71%	72,09%	3,38%
25	68,30%	72,31%	4,01%
26	67,91%	68,62%	0,70%
27	67,70%	67,78%	0,08%
28	66,67%	67,46%	0,79%
29	65,52%	65,55%	0,03%
30	57,95%	63,65%	5,70%
31	63,34%	63,41%	0,07%
32	62,84%	63,16%	0,33%
33	62,69%	69,21%	6,52%
34	62,50%	63,26%	0,76%
35	60,11%	60,15%	0,04%
	70,75%	72,68%	1,94%

Fuente: Tabla 18-A y 18-B de Anexos

Interpretación: Una vez contrastado el resultado del promedio pre con el promedio post. Se verifica una variación positiva entre las efectividades de los 35 gestores, el promedio de aumento en 1.94%, lo cual nos indica que en el primer mes se llegó a 72.68%, lo cual representa una variación en soles de s/.76 993 respecto al mes anterior.

EVIDENCIA DEL TALLER DE NEGOCIACIÓN

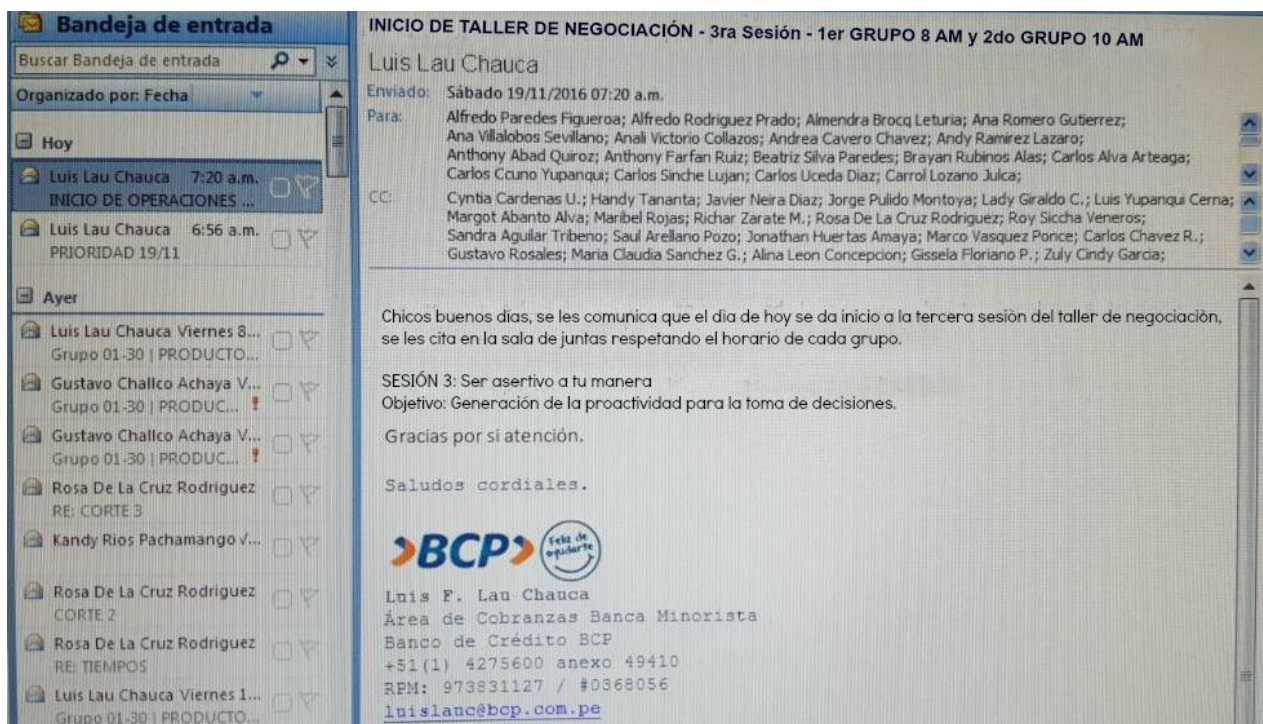


Figura N° 21: Correo emitido a los trabajadores que asistirán al taller de negociación. Área de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Fuente: Área de Cobranzas del Banco de Crédito del Perú.

3.3.2 Análisis Inferencial

3.3.2.1 Prueba de normalidad

H1: Los datos no tienen comportamiento normal.

H0: Los datos tienen comportamiento normal.

Supuestos:

$p < 0.05$ se acepta H1

$p > 0.05$ se acepta H0

Tabla N°32: Prueba de Normalidad

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
DIFERENCIA	,257	35	,000	,764	35	,0002

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Tabla N° 31 Variación de efectividad de gestores. Área de Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016.

3.3.2.2 Prueba de Hipótesis

H2: La aplicación de mejora continua mejorará la gestión de cobranza telefónica aumentando la efectividad de los gestores del Banco de Crédito del Perú.

H02: La aplicación de mejora continua no mejorará la gestión de cobranza telefónica aumentando la efectividad de los gestores del Banco de Crédito del Perú.

Tabla N° 28: Prueba de Wilcoxon

Estadísticos de prueba ^a	
	POST - PRE
Z	-5,159 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,001

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon
b. Se basa en rangos negativos.

Fuente: Tabla N° 31 Variación de efectividad de gestores. Área de Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016.

El resultado de $p=0001$ como nivel de significancia de la prueba menor es menor a 0.05, por lo cual se acepta la hipótesis **H2:** La aplicación de mejora continua mejorará la gestión de cobranza telefónica aumentando la efectividad de los gestores del Banco de Crédito del Perú.

3.4 EVALUAR EL COSTO DE OPORTUNIDAD, TIR Y VAN

3.4.1 Cuarta fase de la mejora continua (Actuar) – Costo de Oportunidad

Como cuarta fase el actuar, implica incorporar las mejoras al proceso, que previamente costeadó para evaluar su factibilidad, determinó el costo de oportunidad, se calculó cuánto recupera cada gestor por hora de acuerdo al día de gestión entre semana o sábados y se concluyó que en una hora trabajada entre semana se recupera s/.394 mientras que si es sábado se recupera s/.418. (Ver tabla N° 33 en anexos)

Tabla 25: Costos de Oportunidad por Gestor. Área Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Mejoras Propuestas	Horas	CO	CO total
Taller de Negociación	8,00	S/.3.346,81	S/.117.138,29
Taller de cómo controlar a clientes difíciles	8,00	S/.3.346,81	S/.117.138,29
Taller de uso de aplicativos	4,00	S/.1.574,97	S/.55.123,90
Agregar 5 minutos para recordatorios	1,83	S/.721,86	S/.25.265,12
Ficha de Reunión individual	0,00	S/.0,00	S/.0,00
Base estandarizada	0,00	S/.0,00	S/.0,00
Escucha de llamadas	0,00	S/.0,00	S/.0,00
Total	21,83	S/.8.990,45	S/.314.665,61

CO: Costo de Oportunidad por Gestor.

CO total: Costo de Oportunidad por el total de 35 gestores.

Fuente: Tabla 19 Ponderación de actividades en relación a los indicadores de desempeño del proceso de Cobranza Telefónica del Banco de Crédito del Perú, 2016

Interpretación: Luego de obtener el costo por hora trabajada dependiendo el día se logró obtener que el costo de oportunidad es de s/. 8990 por gestor y s/.314 666 por los 35 gestores durante el mes de entrenamiento.

3.4.2 Cuarta fase de la mejora continua (Actuar) – VAN y TIR

Tabla 36: Incremento del Recupero Mensual.

Inversión inicial por propuesta de mejora	Mes					
	1	2	3	4	5	6
-314666	76993	153986	230980	307973	384966	461959
	-237672	-83686	147294	455266	840232	1302191
	Mes					
	7	8	9	10	11	12
	461959	461959	461959	461959	461959	461959
	1764151	2226110	2688069	3150028	3611987	4073946

61%	TIR
s/. 2,125,488,01	VAN

Fuente: Tabla N° 35 Variación de Monto Mensual Recuperado Promedio. Área de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Interpretación: Se demuestra que en el primer trimestre existe un incremento en recupero el cual habrá saldado toda la inversión del programa de mejoras y sobrepasado en s/. 35 282 en el tercer mes, así mismo podemos observar una pendiente de ganancias en crecimiento y una estabilidad en cuanto a la efectividad requerida por la entidad financiera (ver tabla n° 35 y 36 en anexos) que arroja un TIR de 49% y un VAN de s/. 1 082 453 y considerándose también que el promedio de permanencia en la empresa es de 24 meses se considera factible entrenar al personal.

IV. DISCUSIÓN

- Al analizar la situación actual del proceso de cobranza telefónica, se identificó que el indicador con mayor relevancia en el proceso es la efectividad de recupero y que actualmente tienen un alcance bajo de solo 70.75% lo cual se visualiza en la tabla 16, esto también pudo corroborarse en las investigaciones hechas por Armijos y Oña cuyos resultados fueron similares: efectividad de recupero 69% también es un porcentaje bajo respecto a lo requerido. Esto se atribuye a que los clientes resultan ser renuentes al pago o la forma de cobranza la cual resulta no ser la más adecuada (D'AUSILIO, 2004) Al analizar la efectividad de recupero verificamos dos distintos enfoques de análisis, mientras que Armijos y Oña en su tesis utilizan el FODA como herramienta de análisis de situación actual y muestra una opción de mejora proyectada a un año que eleva en 7% la efectividad. Al revisar las teorías de calidad aplicadas a procesos verificamos que resulta más profunda una investigación utilizando la casa de la calidad (AKAO, 1972) ya que permite identificar no solo 1 indicador relevante, sino los indicadores que más impactan en las metas del banco en relación al proceso de cobranza reflejándolas en porcentajes y detallando su avance progresivo en contraste con la meta establecida.
- Al determinar cuáles serían las propuestas de mejora más factibles a se encontraron 7: entrenamiento mediante talleres de negociación, control de clientes difíciles, uso de aplicativos, utilización de un base estandarizada para llevar control de los compromisos de pago generados, adicionar 5 minutos al horario de recordatorio para mayor cobertura de la base de compromisos, escucha de llamadas por parte del supervisor para identificar errores al momento de las llamadas telefónicas y una ficha de reunión individual para mantener un seguimiento al trabajador, lo cual se visualiza en la tabla 69, que resulta muy distinto a la propuesta generada en la investigación hecha por Vásquez quien utilizando gráficos de Pareto identificó la raíz de los problemas cuyos resultados muestran la creación de una interfaz gráfica que direcciona las deudas más difíciles de cobrar a los gestores con más experiencia. Esto se atribuye que la empresa no considera importante invertir en capacitar a su personal, en vez de ello distribuyen la carga de trabajo de acuerdo a sus capacidades. Al analizar que propuestas serían más viables,

se consideró el aplicar la mejora continua dentro del proceso, mediante la utilización de la casa de la calidad para encontrar el cas y sub cas de las necesidad del cliente a mejorar, ya que sería más rentable incluso a corto plazo porque permitiría tener a todos los trabajadores gestionando con un buen nivel de entrenamiento y llegar a tener mayor alcance respecto a efectividad individual y grupal (CROSBY, 1999). Al revisar la teoría de Aznar Víctor en su publicación “Estrategia de Cobranza en época de crisis”; manifiesta que invertir en capacitar al personal, genera mayor confianza en el colaborador respecto al trabajo que realiza y esto se refleja en sus indicadores de desempeño.

- Al aplicar la prueba piloto y medir el impacto de las mejoras se registró una mejora de 1.94% en aumento de efectividad lo cual la sitúa en 72.68% de alcance el primer mes, lo cual se visualiza en la tabla N° 23, esto también se puede corroborar en las investigaciones hechas por Ramón cuyos resultados fueron de un incremento de 0.89% el primer mes. Esto se atribuye es medible debido al uso de indicadores elaborados previamente como propuesta de implementación (RAMÓN, y otros, 2012) Al analizar el incremento se observa que ambos resultados son similares y los pasos para conseguir medir mes a mes el avance es mediante la aplicación de diagramas de flujo y la creación de indicadores como se realiza en la casa de la calidad (AKAO, 1972) lo cual se pueden corroborar con teoría y antecedentes.
- Al analizar el costo de oportunidad de las propuestas aplicadas se identificó que resulta ascendente a S/. 314 666 que serán recuperados con una ganancia de s/. 35 282 al tercer mes de implementado, lo cual se visualiza en la tabla N° 25, esto también puede medirse mediante el ROI que genera la inversión, como 30% en el caso de la investigación realizada por Ugaz quien utilizo el método de Six Sigma y el cálculo de la inversión del Proyecto mediante la utilización del ROI para medir si es viable o no la implementación de las propuestas también incluyendo capacitaciones como en la presente investigación, al revisar ambas teorías son factibles de usar para medir la rentabilidad del programas de propuestos e implementación de mejoras.

V. CONCLUSIONES

- ✓ El análisis de la situación actual del proceso cobranza determinó que el indicador con más bajo alcance respecto a la meta establecida es también el más relevante para el Banco, la efectividad de recupero muestra que en promedio los compromisos generados alcanzan un monto ascendente a s/.3 973 842 por mes del cual solo se recupera un 70.75% en promedio, lo cual representa un bajo alcance por parte de los gestores de cobranza telefónica dejándolos por debajo de la meta establecida por el Banco de Crédito del Perú de 79%.
- ✓ La implementación de la mejora continua en la gestión del proceso de cobranza, permitió generar 7 propuestas de mejora, como son la realización de talleres de negociación, de control de clientes difíciles, de uso de aplicativos, extensión de 5 minutos al horario de recordatorio de compromisos, creación de base estándar para llevar el control de compromisos generados por gestor, fichas de reunión individual para el seguimiento constante del performance, y escucha de llamadas programadas por supervisor, para disminuir los problemas en 41 actividades pues producen el 80% de los problemas más graves en relación al desempeño del gestor y su solución tiene un mayor impacto en la efectividad.
- ✓ En la implementación de las propuesta de mejora la realización de la prueba piloto permitió generar un impacto positivo en la efectividad de 1.94% el primer mes, lo cual significa un incremento a 72.68% en promedio de la efectividad de los gestores, corroborado esto estadísticamente en la prueba de Wilcoxon al dar una significancia menor a 0.05.
- ✓ Por último las propuesta de mejora tienen un costo de oportunidad de s/.314 666, el cual será compensando en el primer trimestre y sobrepasado en s/. 35 282, así mismo podemos observar una pendiente de ganancias en crecimiento y una estabilidad en cuanto a la efectividad requerida por la entidad financiera que demuestra su factibilidad al implementar las propuestas tiene un TIR de 61% y un VAN de s/. 2.125.488,01.

VI. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a la empresa tomar en cuenta los resultados obtenidos del estudio como base para evaluar constantemente otros indicadores de desempeño y generar una cultura de mejora continua.
- ✓ Se sugiere a los supervisores mantener actualizadas las fichas de reunión individual por cada gestor, para mantener un seguimiento y control constante del progreso, generando un compromiso con las metas individuales y grupales.
- ✓ Se sugiere mantener la implementación de las propuestas realizadas durante el lapso mínimo de un año, y de acorde a los resultados positivos de esto repicar en las demás sedes.
- ✓ Se recomienda a investigadores interesados en este tema, realizar este tipo de estudio basándose en la relación del proceso y el desempeño que muestran los colaboradores respecto a un indicador; podría incluso mejorarse la propuesta con el uso de otro método o herramienta que abarque dimensiones no consideradas.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A) TEXTOS

AKAO, Yoji. *Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements into Product Design.* Tokyo : Minato, 1972. ISBN: 915299410.

ARNOLETTO, Eduardo. *Administración de la producción como ventaja competitiva.* Buenos Aires : Electrónica gratuita, 2006. ISBN: 9788469079041.

AZNAR, Victor. *El gestor de Cobranza.* Mexico : Ediciones Fiscales ISEF, 2001. pág. 88. ISBN: 9789706763013.

CROSBY, Philip B. *Quality & Me: Lessons from an Evolving Lif.* New York : Jossey-Bass, 1999. ISBN: 9780787947026.

D'AUSILIO, Rosanne. *Wake Up Your Call Center.* Indiana : Purdue University Press, 2004. ISBN: 1557533873.

DEMING, W. Edwards. *Out of the Crisis.* Cambridge Massachusetts : Cambridge, 1986. ISBN: 9780262541152.

EMERY, Douglas R., STOWE, Jhon D. y FINNERTY, Jhon D. *Fundamentos de Administración Financiera.* España : Pearson Educacion, 2000. ISBN: 9780262541142.

GALGANO, Alberto. *Los 7 Instrumentos de la Calidad Total.* Madrid : Diaz de Santos, 1995. ISBN: 8479782307.

J.M., JURAN. *El Liderazgo para la Calidad.* Madrid : Diaz de Santos, 1990. ISBN: 8487189442.

KRAJEWSKI, Lee J. y RITZMAN, Larry P. *Administración de Operaciones Estrategia y analisis.* Mexico : Pearson Educación, 2000. ISBN: 9684444117.

- KUME, Hitoshi.** *Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la Calidad.* Colombia : Norma, 1992. ISBN: 9580467196.
- LOPEZ REY, Susana.** *Implementación de un sistema de calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización.* España : Ideaspropias, 2006. ISBN: 9788496578258.
- MEDIANO, catalina.** *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos.* Madrid : Universidad nacional de educación, 2014. ISBN: 9788436268225.
- MODULO DE APRENDIZAJE. 2015.** *Programa Formativo COBTEL.* Trujillo : s.n., 2015.
- MOORE, David.** *Estadística Aplicada Básica.* Barcelona : Antoni Bosch, 2000. ISBN: 8495348047.
- PALACIOS, Jorge.** *Medición del Impacto y la Rentabilidad de la formación.* España : Diaz de Santos, 2008. ISBN: 9788479788575.
- PERÚ21. 2015.** Indecopi: Entidades bancarias encabezan lista de empresas con más reclamos. *Diario Perú21.* 25 de febrero, 2015.
- ROLDAN, Luis.** *10 Pasos para aumentar su rentabilidad.* Madrid : Diaz de Santos, 2013. ISBN: 9788479787370.
- VILLAGRA, Jose.** *Indicadores de Gestión.* Colombia : Cengage Learning, 2016. ISBN: 9786075224404.
- Walter, Bayli.** *Memoria Anual BCP .* Lima : s.n., 2015.
- WALTON, Mary.** *The Deming Management Method.* New York : The Berkley Publishing Group, 1998. ISBN: 9580478236.

B) INFORMES O TESIS

ARMIJOS, Alex David y OÑA, Julio César. Modelo de Gestión de Crédito y Cobranza para recuperar cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito san miguel de los bancos y sus tres agencias que la integran. Tesis (Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría) Quito, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana de Quito, 2015. 35 p.

RAMÓN, Andrea y MOSQUERA, Diana. Análisis y Propuesta de mejora del proceso de crédito y cobranza de una empresa agroindustrial. Tesis (Título de Ingeniero en Auditoría y Contaduría Pública). Guayaquil, Ecuador : Instituto de Ciencias Matemáticas de Ecuador, 2012. 56 p.

UGAZ, Carlos. Propuesta de mejora en el proceso productivo de una fábrica de esencia de Café Valentino de la ciudad de Trujillo. Tesis (Ingeniero Industrial) Trujillo, Perú : Universidad Privada del Norte, 2015. 130p.

VASQUEZ, César Augusto. Análisis, Diseño e Implementación de un sistema de recaudación de deudas. Tesis (Título de Ingeniero Informático) Lima, Perú: Universidad Católica del Perú, 2013. 63 p.

ANEXOS

A. ANEXO DE TABLAS

Tabla 01: Protocolo de gestión de cobranza- Apertura e indagación. Área de Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

ITEM	INDICADOR	DETALLE			
APERTURA E INDAGACIÓN	A1: Saludo	No saluda al cliente	Saluda con otra forma (ejemplo: Hola o de manera incorrecta (Hola))	Saluda sin Mencionar el tiempo exacto que corresponde (Buen día)	Saluda al cliente en el tiempo exactos (Buenos días/tardes)
		0	1	2	3
	A2: Contactar con la persona	No confirma el nombre y/o apellido de titular y/o encargado de la cuenta	Pregunta por el cliente y/o encargado por el nombre o solo por el apellido	Pregunta por el cliente y/o encargado con el primer nombre y un apellido	Pregunta por el cliente y/o encargado con el primer nombre y ambos apellidos
		0	1	2	3
	A3: Identificación del gestor	No se identifica o se identifica de manera incorrecta	Se identifica como BCP se identifica con nombre y apellido materno	Se identifica con nombre y apellido / menciona que llama de BCP	Se identifica con nombre y apellido y menciona que llama de BCP
		0	1	2	3
	I1: Brindar la información del producto	No brinda información de la situación (Producto, monto, días mora)	Presenta la información de manera incorrecta	Presenta la información parcial	Brinda información del producto indicando nombre, monto y días mora
		0	1	2	3
	I2: Indagar el motivo no pago y sustento de pago	No busca información del motivo de no pago	Busca conocer el motivo, sin herramientas de gestión que le permitan obtenerlo (gestiones anteriores)	Busca conocer el motivo de no pago si el cliente no se lo da brinda preguntas abiertas para conocer el motivo de no pago y la situación actual del cliente	Busca conocer el motivo de no pago si el cliente no lo brinda realiza preguntas abiertas identificando en la matriz QUERER-PODER
		0	1	2	3
		No solicita sustento de pago	Busca conocer el sustento sin realizar preguntas abiertas, no profundiza	Busca conocer el sustento pero no profundiza	Solicita y profundiza con pregunta abiertas el sustento de no pago
		0	1	2	3

	13. Asesorar	No ofrece alternativas de solución al cliente o deja que el cliente fije las opciones de pago	Brinda alternativas de solución o alternativas de pago de manera incorrecta	Ofrece alternativas de manera parcial(solución o pago) brindando beneficios o advertencia (no ambos)	Se compromete con n la acción más adecuada para dar alternativas de solución a los problemas teniendo en cuenta las consecuencias de la decisión, propone al cliente pago de deuda vencida, pago parcial o negociación y explica un beneficio y advertencia según el tramo de mora
		0	1	2	3

Fuente: Área de cobranzas del Banco del Crédito Del Perú.

Tabla 02: Protocolo de Gestión de cobranza- Foco de cierre y despedida. Área de Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

ITEM	INDICADOR	DETALLE			
FOCO DE CIERRE Y DESPEDIDA	N1: Buscar compromiso con el cliente	Gestor no busca una respuesta de compromiso del cliente y/o encargado	No impone sentido de urgencia para obtener el pago, deja al cliente y/o encargado la decisión	Obtiene una respuesta por parte del cliente y/o encargado teniendo un rango de compromiso negocia fijando el compromiso a los últimos días de plazo de PDP. No solicita el DNI al encargado	Busca el compromiso del cliente y/o encargado con la técnica de proponer concretamente el día de pago, teniendo en cuenta un espacio de tiempo, de ser posible el mismo día o al día siguiente considerando la PDP refinanciamientos o pago parcial más plazo. con el encargado deberá solicitar DNI y nombre completos
		0	1	2	3
	N2: manejo de objeciones y perseverancia en el objetivo	No maneja objeciones a k buscar compromiso de pago, deja que el cliente controle la llamada	Es dubitativo y temeroso en intentar el cierre y rebatir las objeciones	Solo intenta una vez más cerrar el compromiso ante las objeciones no las rebate	Se mantiene firme en la necesidad de regularizar la deuda. si no logra el compromiso en el primer pedido re intenta el cierre Insiste una y otra vez(tramo 1-8) no se siente intimidado con las objeciones las rebate
		0	1	2	3
	N3:Autocontrol	Contesta al cliente con violencia verbal, corta call	Se muestra impulsivo o temperamental en situaciones estresantes	Mantiene una conducta lógica y controladora a los problemas difíciles de resolver y las situaciones interpersonales violentas y desagradables pero sin definir una acción a seguir	Ante situación de tensión permanece tranquilo y hace uso de su razón para afrontar dichas situaciones. identifica una acción a seguir
		0	1	2	3

	D1: Reafirmar acuerdos	no se reafirma los acuerdos alcanzados no se realiza preguntas de monto y fecha de pago	reafirma los acuerdos en forma parcial solo realiza algunas preguntas	comunica los próximos pasos y reitera los acuerdos alcanzados (monto y fecha de pago) pero no espera la confirmación por parte del cliente y realiza repreguntas en la gestión y cierre	En caso de haber logrado PDP reitera los compromisos asumidos, comunica claramente los pasos, realiza repreguntas en la gestión y el cierre y espera confirmación del cliente. en caso de no haber logrado deja el último mensaje que el pago de la deuda es lo más conveniente para el
		0	1	2	3
	D2: Despedida del cliente	No se despide del cliente	Se despide de manera incorrecta o abruptamente. usa términos coloquiales	S despide mencionando (sr, sra sin indicar nombre o apellido, buenas tardes; días hasta luego	Se despide del cliente mencionado su nombre o apellido en el tiempo correcto o indicando hasta luego buen día
		0	1	2	3

Fuente: Área de cobranzas del Banco del Crédito Del Perú

Tabla 03: Protocolo de Gestión de cobranza- Habilidad y conocimiento general del contacto. Área de Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

ITEM	INDICADOR	DETALLE			
HABILIDADES Y CONOCIMIENTO GENERAL DE CONTACTO	HC1: COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE Y ESCUCHA ACTIVA	No escucha al cliente siendo cortante en su interacción y emplea muletillas. Habla a la vez que el cliente	No es claro al expresarse, utiliza un tono de voz inadecuado, poco comprensivo. comunica ideas e informa de manera no coherente y no ordenada	Empieza de manera clara y comprensiva sus ideas no identifica una nueva información brindada por el cliente para utilizarla en gestión/ comprensiva pero no es persuasivo en la gestión	Maneja adecuadamente los elementos de la comunicación verbal. Escucha al cliente identificando nueva información. Tiene impacto e influencia cuando transmite un mensaje. Es persuasivo y seguro. no redundante con información y no utiliza muletillas
	HC2: AGILIDAD	Grupo 01-30 : mayor a 6 min	Grupo 01-30 : máximo 6 min	Grupo 01-30 : máximo 5 min	Grupo 01-30 : máximo 4
		Grupo 31-60 - FOE mayor a 8 min con 20 seg	Grupo:31-60- FOE: máximo 8 min con 20 seg	Grupo: 31-60- FOE : máximo 7 min con 20 seg	Grupo 31-60 – FOE : máximo 6 min con 20 seg
HC3: AMABILIDAD CON EL CLIENTE E INFLEXIBILIDAD CON EL PROBLEMA	Se altera con el cliente y/o se pone de lado del cliente por el pago de la deuda	Cambia el modo de atender al cliente durante la entrevista. No mantiene el mismo tono de voz ni el mismo trato	Es amable con el cliente en toda la entrevista, no se altera hay una comunicación cordial (0-8) pero se involucra en la situación de no pago del cliente y/o le da la razón por esta causa	Es amable con el cliente en toda la entrevista no se altera siempre usa buenos términos y palabras atentas (0-8) no se involucra de ninguna forma en la situación de no pago del cliente y nunca le da la razón de esta causa	

	HC4: Registro de acciones y actualización de datos	No registra la acción en la glosa, razón de no pago en debt no solicita teléfonos y no actualiza	Las acciones ingresadas no corresponden al resultado de la llamada/ no cumple la normativa de actualización	Ingresas de manera parcial la información brindada por el cliente en glosa , no registra razón de no pago en el debt	Ingresas adecuadamente las reacciones(acción, glosa razón de no pago) según el resultado de la llamada así como la información adicional proporcionada por el cliente como te
	Hc5: Conocimiento del producto y uso de aplicativos	No brinda información de la situación de cliente (histórico de pagos, clasificación crediticia, tipo de bloqueo, gestiones anteriores , pago en línea	Brinda información de la situación del cliente de manera incorrecta	Brinda información de la situación del cliente de manera parcial	Brinda información de la situación del cliente de manera completa (histórico de pagos, clasificación crediticia, tipo de bloqueo, gestiones anteriores, pago en línea)

Fuente: Área de cobranzas del Banco de Crédito del Perú

Tabla 04: Segmentación de cartera en mora. Área de Cobranzas Telefónicas
BCP sede Trujillo, 2016

Grupo 01-30	Grupo 31-60	Grupo 61 +	Grupo FOE	Grupo Pyme
Crédito Vehicular Efectivo	Crédito Vehicular Efectivo	Efectivo	Crédito	Crédito
Consumo Garantía Hipotecaria	Consumo Garantía Hipotecaria	Consumo	Negocios	Negocios
Hipotecario de Vivienda	Hipotecario de Vivienda	Otros productos	Crédito Vehicular	Otros productos
Otros productos	Otros productos	Tarjetas AMEX	Efectivo	
Tarjetas AMEX	Tarjetas AMEX	Tarjetas Mastercard	Consumo	
Tarjetas Mastercard	Tarjetas Mastercard	Tarjetas Visa	Garantía Hipotecaria	
Tarjetas Visa	Tarjetas Visa		Hipotecario de Vivienda	
			Otros productos	
			Tarjetas AMEX	
			Tarjetas	
			Mastercard	
			Tarjetas Visa	

Fuente: Área de cobranzas del Banco de Crédito del Perú

Tabla 6: Etapas - Corredor del cliente en el proceso de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

N° DE ETAPAS	CORREDOR DEL CLIENTE	CORREDOR DEL CLIENTE				
		Rapidez	Confianza	Efectividad	Recordatorio	Calidad
1	Valida ser Titular	X	X	X		X
2	Informa Motivo de No pago	X	X			X
3	Acepta Negociación da compromiso de pago	X	X	X		X
4	Cliente contesta recordatorio	X	X	X	X	
5	Cliente reafirma cumplimiento de pago				X	
6	Cliente Pago	X		X		

Fuente: Figura N° 6 corredor del cliente del proceso de Cobranza del Banco de Crédito del Perú 2016

Tabla 7: Características SMART- Parte 1. Área de Cobranzas del BCP sede Trujillo, 2016

CARACTERISTICAS SMART				
S	M	A	R	T
¿Qué es lo deseo conseguir?	¿Qué quiero alcanzar? ¿Cómo voy a medir mis progresos?	¿Lo podremos hacer con los recursos de los que disponemos?	¿Es realizable y/o rentable el KPI propuesto?	¿El KPI propuesto es posible realizarlo en ese tiempo?

Fuente: (AKAO, 1972)

Tabla 8: Características SMART- Parte 2. Área de Cobranzas del BCP sede Trujillo, 2016

CA's	PUNTAJE	%	ACUMULADO	S	M	A	R	T	
Rapidez	5	28%	28%	Aumentar la velocidad de llamada.	% De Rapidez para terminar una llamada.	# de tiempo en terminar la llamada # de tiempo programado por llamada	Es alcanzable porque se podría reducir los tiempos de llamada	Es rentable porque aumenta la posibilidad de generar mayor número de compromisos.	Se necesita que este KPI se realice diariamente para determinar su tiempo de llamada.
Confianza	4	22%	50%	Incrementar la confianza en la información del producto.	% De cierre	N° de compromisos generados Total de contactos directos	Es alcanzable porque se puede medir la cantidad de compromisos generados.	Es rentable ya que al generar confianza en información del producto se puede aumentar el número de compromisos generados.	Se necesita que este KPI sea medido cada mes para ver si se llega a la meta propuesta.
Efectividad	4	22%	72%	Mejorar la efectividad de sus llamadas.	% De efectividad de pagos realizados.	Monto recuperado. Monto colocado.	Es alcanzable porque podemos aumentar la cantidad de monto recuperado.	Es rentable porque permite saber el porcentaje de pagos cumplidos y cuanto es el recupero para la empresa.	Se necesita que este KPI se este realizando cada mes para determinar la cantidad de compromisos pagados.
Requeritorio	2	11%	83%	Realicen pagos.	% de recordatorios	# de compromisos con requeritorio # de compromisos totales	Es alcanzable ya que se puede controlar la realización de recordatorios.	Es rentable porque nos permitirá saber el número de recordatorios y con ello asegurar el cumplimiento de pagos.	Se necesita que este KPI se realice mensual para poder saber cuantos recordatorios se realizaron.
Calidad	3	17%	100%	Mejorar la calidad de la llamada.	% nota de monitoreo de llamada.	Nota de llamada Nota máxima de llamada	Es alcanzable, porque se puede ejecutar un control de calidad en la llamada.	Es rentable porque la calidad en llamadas nos genera mejor nivel de atención y con ello mayor recupero.	Se necesita que este KPI se realice semanalmente para ver si llega a la meta propuesta
TOTAL	18	100,00%							

Fuente: Tabla 6 Etapas - Corredor del cliente en el proceso de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Tabla 9: Características SMART- Parte 3. Área de Cobranzas del BCP sede Trujillo, 2016

% De Rapidez para terminar una llamada.	% De cierre	% De efectividad de pagos realizados.	% de recordatorios	% nota de monitoreo de llamada.
# de tiempo en terminar la llamada	N° de compromisos generados	Monto recuperado.	# de compromisos con recordatorio	Nota de llamada
# de tiempo programado por llamada	Total de contactos directos	Monto colocado.	# de compromisos totales	Nota máxima de llamada

Fuente: Tabla 8 Características SMART- Parte 2. Área de Cobranzas del BCP sede Trujillo, 2016

Tabla 10: Tabla de porcentaje de Cas y Sub Cas del Corredor del cliente Área de Cobranzas del BCP sede Trujillo, 2016

Cas	SUB Cas	% SUB-Cas	% Cas
Rapidez	Valida ser Titular	6.0%	28.00%
	Informa Motivo de No pago	4.5%	
	Acepta Negociación da compromiso de pago	4.6%	
	Cliente contesta recordatorio	7.0%	
	Cliente Pago	5.9%	
Confianza	Valida ser Titular	6.0%	22.00%
	Informa Motivo de No pago	5.0%	
	Acepta Negociación da compromiso de pago	5.0%	
	Cliente contesta recordatorio	6.0%	
Efectividad	Valida ser Titular	4.0%	22.00%
	Acepta Negociación da compromiso de pago	7.8%	
	Cliente contesta recordatorio	3.0%	
	Cliente Pago	7.2%	
	Cliente contesta recordatorio	7.8%	
Recordatorio	Cliente reafirma cumplimiento de pago	3.2%	11.00%
Calidad	Valida ser Titular	6.5%	17.00%
	Informa Motivo de No pago	6.5%	
	Acepta Negociación da compromiso de pago	4.0%	
		100%	100.00%

Fuente: Tabla 9 Características SMART- Parte 3. Área de Cobranzas del BCP sede Trujillo, 2016

Tabla 11: Ponderación de atributos en relación a los KPI del Cas. Área de Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Cas	CORREDOR DEL CLIENTE	% Cas	% SUB-Cas	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4	KPI 5
Rapidez	Valida ser Titular		6%	5	3	1	0	3
	Informa Motivo de No pago		5%	5	3	1	0	3
	Acepta Negociación da compromiso de pago	28%	5%	5	5	3	3	0
	Cliente contesta recordatorio		7%	0	0	1	5	0
	Cliente Pago		6%	0	0	5	3	3
	Valida ser Titular		6%	3	3	3	0	5
Confianza	Informa Motivo de No pago		5%	3	5	5	5	1
	Acepta Negociación da compromiso de pago	22%	5%	5	5	5	5	3
	Cliente contesta recordatorio		6%	0	0	5	3	0
	Valida ser Titular		4%	1	1	3	1	3
Efectividad	Acepta Negociación da compromiso de pago	11%	8%	1	5	5	3	5
	Cliente contesta recordatorio		3%	0	0	3	5	1
	Cliente Pago		7%	1	3	5	5	3
	Cliente contesta recordatorio		8%	0	0	5	5	0
Recordatorio	Cliente reafirma cumplimiento de pago	17%	3%	1	0	5	5	0
Calidad	Valida ser Titular		7%	3	3	1	1	5
	Informa Motivo de No pago		7%	3	3	3	5	5
	Acepta Negociación da compromiso de pago	17%	4%	3	5	1	5	5
TOTAL				1.34	1.33	2.02	1.49	1.48

Fuente: Tabla 10 porcentaje de Cas y Sub Cas del Corredor del cliente. Área de Cobranzas BCP sede Trujillo, 2016

Tabla 12: Tabla de puntaje de relación de indicadores del Cas del Corredor del cliente. Área de Cobranzas BCP sede Trujillo, 2016

RELACIÓN	
5	Total relación
3	Alguna relación
1	Buena relación
0	Ninguna relación.

Fuente: Tabla 11 Ponderación de atributos en relación a los KPI del Cas. Área de Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Tabla 13: Acumulado de la relación de indicadores del Cas del Corredor del cliente. Área de Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Indicador a controlar	Valor Tabla	Simple %	% Acumulado
Efectividad	2.02	26.35%	26%
Recordatorio	1.49	19.49%	46%
Calidad	1.48	19.28%	65%
Rapidez	1.34	17.51%	83%
Confianza	1.33	17.37%	100%
	7.65	100.00%	

Fuente: Tabla 11 Ponderación de atributos en relación a los KPI del Cas. Área de Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Tabla 14: Promedio de porcentaje de Cumplimiento de PDP de los gestores de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

NOMBRES	Promedio %Cumplimiento PDP
José Guevara Muñoz	77,17%
Diana Negreiros Ruiz	76,65%
Emilio Enriquez Campo	74,22%
Kevin Alva Ulloa	73,91%
Aron Ríos Luna	73,59%
Yorly Rojas Llanos	73,06%
Ana Tafur Ávila	72,80%
Alex Florián Rengifo	72,38%
Pedro Chiza Chávez	71,74%
Lesly Biamont Chávez	71,69%
Ángel Aguilar Zurita	71,61%
Alfonso Ganoza Florián	71,28%
Mario Cruzado Merino	70,91%
Diana López Reyes	70,79%
Miguel León Monte	70,77%
Angie Montes Ayala	69,89%
George Duarte León	69,33%
Anita Arrestegui cruzado	69,10%
Jorge Avelino reyes	69,03%
Fernando miranda López	68,98%
Erick Centurión Alva	68,88%
Rubén Mendoza agreda	68,83%
Gabriela Flores Cruzado	68,17%
Henry Bracamonte Julca	68,17%
Alex Vásquez Muñoz	67,99%
Sheyla Vásquez Quiroz	67,88%
Manuel Méndez Chávez	67,20%
Víctor Julca Cruz	67,01%
Julliana Cuba López	66,97%
Cristina Jara Casas	64,81%
Susan Sandoval Angulo	62,34%
André Correa Vargas	62,03%
Jorge Silva Tenocio	61,25%
Claudia Sevilla Chávez	59,88%
Ivon Montoya Sáenz	55,37%
	69,02%

Fuente: Área de Cobranzas Banco de Crédito del Perú.

Tabla 15: Tabla de Capacidad de Cierre 2016 de los gestores de cobranza telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

NOMBRES	Capacidad de Cierre
Lesly Biamont Chávez	84,20%
Diana López reyes	84,18%
Pedro chiza Chávez	84,17%
Alfonso Ganoza Florián	83,07%
Alex Florián Rengifo	82,90%
Yorly Rojas Llanos	82,52%
Gabriela Flores Cruzado	82,36%
Emilio Enriquez Campo	82,08%
Kevin Alva ullon	82,05%
Alex Vásquez Muñoz	81,93%
José Guevara Muñoz	81,74%
Henry Bracamonte Julca	81,55%
Anita Arrestegui Cruzado	81,52%
Aron Ríos Luna	81,50%
Diana Negreiros Ruiz	81,18%
Sheyla Vásquez Quiroz	81,01%
Erick Centurión Alva	80,75%
Angie Montes Ayala	80,57%
Víctor Julca Cruz	80,45%
Cristina Jara Casas	80,35%
Mario Cruzado Merino	79,49%
George Duarte León	79,24%
Jorge Avelino reyes	78,40%
Claudia Sevilla Chávez	78,23%
André correa Vargas	77,34%
Julliana cuba López	77,09%
Fernando miranda López	76,53%
Jorge silva Tenocio	76,13%
Rubén Mendoza agreda	75,87%
Ana Tafur Ávila	75,60%
Ivon Montoya Sáenz	75,28%
Ángel Aguilar zurita	75,16%
Susan Sandoval Angulo	74,44%
Miguel León Monte	74,29%
Manuel Méndez Chávez	73,52%
	79,62%

Fuente: Área de Cobranzas Banco de Crédito del Perú

Tabla 16: Porcentaje Cobertura Recordatorios de los gestores de Cobranza Telefonica BCP sede Trujillo, 2016

NOMBRES	% Cobertura Recordatorios
Miguel León monte	70,77%
Manuel Méndez Chávez	59,73%
Erick Centurión Alva	58,99%
Rubén Mendoza agreda	57,65%
Henry Bracamonte Julca	57,55%
Lesly Biamont Chávez	57,07%
Yorly Rojas Llanos	56,34%
Julliana cuba López	55,90%
George duarte León	55,34%
Diana Negreiros Ruíz	55,34%
Aron Ríos luna	54,97%
Ivon Montoya Sáenz	54,78%
Sheyla Vásquez Quiroz	54,75%
Angie montes Ayala	54,68%
Gabriela Flores Cruzado	54,29%
Alfonso Ganoza Florián	54,13%
José Guevara Muñoz	53,72%
Cristina Jara Casas	53,48%
Emilio Enriquez Campo	53,29%
Alex Florián Rengifo	52,54%
Jorge Avelino reyes	52,43%
Alex Vásquez Muñoz	52,38%
Ana Tafur Ávila	52,22%
Ángel Aguilar Zurita	51,46%
Anita Arrestegui Cruzado	51,45%
André correa Vargas	51,45%
Kevin Alva ullon	49,98%
Susan Sandoval Angulo	49,27%
Jorge Silva Tenocio	48,42%
Pedro Chiza Chávez	46,13%
Fernando Miranda López	45,83%
Víctor Julca cruz	45,24%
Claudia Sevilla Chávez	45,05%
Mario Cruzado Merino	44,76%
Diana López Reyes	41,68%
	52,94%

Fuente: Área de Cobranzas Banco de Crédito del Perú.

Tabla 17: Notas de Monitoreo de gestores de cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

NOMBRES	MONITOREO
Alfonso Ganoza Florián	2,89
Yorly Rojas Llanos	2,89
Alex Florián Rengifo	2,88
Víctor Julca cruz	2,88
Diana Negreiros Ruíz	2,87
Diana López reyes	2,87
Erick centurión Alva	2,86
Gabriela flores cruzado	2,86
José Guevara Muñoz	2,86
Lesly Biamont Chávez	2,85
Henry Bracamonte Julca	2,85
Pedro Chiza Chávez	2,84
Anita Arrestegui cruzado	2,84
Kevin Alva Ullon	2,84
Mario Cruzado Merino	2,83
Emilio Enriquez Campo	2,82
Alex Vásquez Muñoz	2,82
Aron Ríos luna	2,81
Sheyla Vásquez Quiroz	2,81
George Duarte León	2,80
Ángel Aguilar zurita	2,80
Jorge Avelino Reyes	2,79
Cristina Jara Casas	2,78
Miguel León Monte	2,78
Manuel Méndez Chávez	2,78
Rubén Mendoza Agreda	2,77
André Correa Vargas	2,76
Susan Sandoval Angulo	2,76
Fernando Miranda López	2,76
Angie Montes Ayala	2,76
Ana Tafur Ávila	2,75
Jorge Silva Tenocio	2,75
Claudia Sevilla Chávez	2,72
Ivon Montoya Sáenz	2,71
Julliana Cuba López	2,69
	2,81

Fuente: Área de Cobranzas Banco de Crédito del Perú.

Tabla 18-A: Efectividad de pagos de los gestores de cobranza telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

NOMBRES	Efectividad
Diana Negreiros Ruiz	79,60
José Guevara Muñoz	78,29
Anita Arrestegui Cruzado	77,75
Víctor Julca Cruz	77,19
Diana López Reyes	76,93
Alex Florián Rengifo	76,71
Pedro Chiza Chávez	76,63
Aron Ríos Luna	76,44
Kevin Alva Ullon	76,32
Emilio Enriquez Campo	74,76
Jorge Avelino Reyes	74,39
Henry Bracamonte Julca	74,18
Yorly Rojas Llanos	73,84
Gabriela Flores Cruzado	72,38
George Duarte León	72,00
Alfonso Ganoza Florián	71,91
Lesly Biamont Chávez	71,87
Angie montes Ayala	71,84
Rubén Mendoza Agreda	70,56
Miguel León Monte	70,26
Mario Cruzado Merino	69,53
Erick Centurión Alva	69,42
Ivon Montoya Sáenz	69,09
Sheyla Vásquez Quiroz	68,71
Manuel Méndez Chávez	68,30
Ángel Aguilar zurita	67,91
Susan Sandoval Angulo	67,70
André correa Vargas	66,67
Alex Vásquez Muñoz	65,52
Fernando miranda López	65,35
Ana Tafur Ávila	63,34
Cristina Jara Casas	62,84
Julliana cuba López	62,75
Jorge silva Tenocio	62,50
Claudia Sevilla Chávez	60,11
PROMEDIO TOTAL	70.96

Fuente: Área de Cobranzas Banco de Crédito del Perú 2016.

Tabla 18-B: Efectividad de pagos de los gestores de cobranza telefónica implementando mejoras del BCP sede Trujillo, 2016

NOMBRES	Efectividad
Diana Negreiros Ruiz	80,15%
José Guevara Muñoz	79,12%
Anita Arrestegui Cruzado	79,12%
Víctor Julca Cruz	79,56%
Diana López Reyes	79,65%
Alex Florián Rengifo	79,64%
Pedro Chiza Chávez	79,26%
Aron Ríos Luna	77,73%
Kevin Alva Ullon	76,81%
Emilio Enriquez Campo	76,81%
Jorge Avelino Reyes	76,61%
Henry Bracamonte Julca	74,96%
Yorly Rojas Llanos	75,34%
Gabriela Flores Cruzado	75,43%
George Duarte León	75,38%
Alfonso Ganoza Florián	75,49%
Lesly Biamont Chávez	75,61%
Angie montes Ayala	73,55%
Rubén Mendoza Agreda	71,62%
Miguel León Monte	71,57%
Mario Cruzado Merino	71,49%
Erick Centurión Alva	70,35%
Ivon Montoya Sáenz	72,01%
Sheyla Vásquez Quiroz	72,09%
Manuel Méndez Chávez	72,31%
Ángel Aguilar zurita	68,62%
Susan Sandoval Angulo	67,78%
André correa Vargas	67,46%
Alex Vásquez Muñoz	65,55%
Fernando miranda López	63,65%
Ana Tafur Ávila	63,41%
Cristina Jara Casas	63,16%
Julliana cuba López	69,21%
Jorge silva Tenocio	63,26%
Claudia Sevilla Chávez	60,15%
PROMEDIO TOTAL	72,68%

Fuente: Área de Cobranzas Banco de Crédito del Perú

Tabla 19: Ponderación de actividades en relación a los indicadores de desempeño del proceso de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

N°	Actividades	Valor	Frec.	Frec.Acum.
14	indagar si es el principal motivo de atraso	21	2.66%	2.66%
15	revisar historial de pago	21	2.66%	5.32%
16	revisar fechas de pago y cuentas de ahorro	21	2.66%	7.98%
41	revisar pantallas	21	2.66%	10.65%
	filtrar del sistema el detalle de glosa de comunicaciones			
17	directas con titular	19	2.41%	13.05%
	preguntar si es seguro que conseguirá el dinero o tiene			
23	otra alternativa de donde conseguir	19	2.41%	15.46%
25	pactar una fecha de pago lo más próxima posible	19	2.41%	17.87%
35	pegar los datos ordenados en la base de Excel	19	2.41%	20.28%
47	recordarle que ay un compromiso establecido	19	2.41%	22.69%
56	revisar pago	19	2.41%	25.10%
13	preguntar motivo de atraso	17	2.15%	27.25%
18	verificar relación con lo mencionado actualmente	17	2.15%	29.40%
20	determinar el problema	17	2.15%	31.56%
22	preguntar de donde conseguirá el dinero y monto	17	2.15%	33.71%
31	fijar las fechas de vencimiento de compromiso	17	2.15%	35.87%
37	ingresamos fechas de vencimiento del compromiso	16	2.03%	37.90%
51	parafrasear el compromiso generado	16	2.03%	39.92%
52	mencionarle que se estará al pendiente del pago	16	2.03%	41.95%
9	esperar que cliente indique ser el titular	15	1.90%	43.85%
19	confirmar congruencia de lo informado por cliente	15	1.90%	45.75%
21	mencionarle soluciones	15	1.90%	47.66%
24	identificar plazo máximo que podemos ofrecer	15	1.90%	49.56%
26	verificar el problema identificado	15	1.90%	51.46%
27	mencionarle una advertencia y beneficio adecuado	15	1.90%	53.36%
28	repetirle al cliente lo pactado	15	1.90%	55.26%
29	esperar su respuesta de conformidad	15	1.90%	57.16%
34	copiamos DNI, núm. de cuenta del producto, núm. de cuenta de ahorros de cliente y relacionado del aplicativo	14	1.77%	58.94%
10	mencionar producto en cobranza	13	1.65%	60.58%
11	mencionar importe vencido	13	1.65%	62.23%
12	mencionar días de atraso	13	1.65%	63.88%
30	ingresar en glosa lo conversado brevemente	13	1.65%	65.53%
45	esperar contestación	13	1.65%	67.17%
48	mencionarle que se pactó de acuerdo a sus posibilidades y con su confirmación	13	1.65%	68.82%
49	mencionarle las repercusiones que traería si incumple	13	1.65%	70.47%
50	mencionarle los beneficios de cumplir su compromiso	13	1.65%	72.12%
57	copiar monto pagado	13	1.65%	73.76%
58	registrar en Excel el monto	13	1.65%	75.41%
	ingresamos fecha y monto de pago respecto al			
36	compromiso	12	1.52%	76.93%

39	seleccionar una cuenta	12	1.52%	78.45%
46	indicarle la situación del producto	12	1.52%	79.97%
32	finalizar llamada	11	1.39%	81.37%
40	copiar núm. de cuenta del Excel al sistema	11	1.39%	82.76%
53	filtrar por fechas de pago pactadas	11	1.39%	84.16%
59	se marca como compromiso vencido o pagado	11	1.39%	85.55%
4	colocarse como activado	10	1.27%	86.82%
43	identificar número de teléfono del titular	10	1.27%	88.09%
54	seleccionar una cuenta	10	1.27%	89.35%
8	preguntar por cliente	9	1.14%	90.49%
33	seleccionar opción de llamada contestada	9	1.14%	91.63%
38	filtrar por fechas de pago pactadas	9	1.14%	92.78%
42	copiar núm. de cuenta del Excel al sistema	9	1.14%	93.92%
3	colocarse los headphones	7	0.89%	94.80%
6	identificarse con nombre y primer apellido	7	0.89%	95.69%
7	mencionar que llama del BCP	7	0.89%	96.58%
5	saludar indicando tiempo exacto	6	0.76%	97.34%
44	marcar núm. de teléfono del titular	6	0.76%	98.10%
55	copiar núm. de cuenta del Excel al sistema	6	0.76%	98.86%
2	ingresar contraseñas	5	0.63%	99.49%
1	conectar headphones	4	0.51%	100.00%
59		789	100.00%	

Fuente: Tabla N° 11 y Figura N° 6 de anexos.

Tabla 20: Actividades a mejorar de Puntaje 21 con problemas y medidas. Área Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Nº de Actividad con Puntaje 21	Descripción	Problemas	Objetivo	Medidas
14	Indagar si es el principal motivo de atraso	No se profundiza en consultar	Agilizar uso de pantallas	Taller de Negociación
		No todos utilizan las pantallas para corroborar información	Aprendizaje de interpretación de pantallas	Taller de uso de aplicativos
		Desconocen la función de ciertas pantallas	Aprendizaje de indagar correctamente	Taller de cómo controlar a clientes difíciles
		Se dificulta interpretar información	Compromiso con las metas y el equipo	Ficha de Reunión individual
		Algunas pantallas están en ingles		
15	Revisar historial de pago	Se dificulta interpretar información	Agilizar uso de pantallas	Taller de uso de aplicativos
		Algunas pantallas están en ingles	Aprendizaje de interpretación de pantallas	
		Falta de agilidad en revisar pantallas	Compromiso con las metas y el equipo	
16	Revisar fechas de pago y cuentas de ahorro	No todos utilizan las pantallas para corroborar información	Aprendizaje de utilización de herramientas	Taller de uso de aplicativos
		Desconocen la función de ciertas pantallas	Agilizar uso de pantallas	
		Se dificulta interpretar información	Aprendizaje de interpretación de pantallas	
		Algunas pantallas están en ingles	Compromiso con las metas y el equipo	
41	Revisar pantallas	Falta de agilidad en revisar pantallas		
		Se dificulta interpretar información	Agilizar uso de pantallas	Taller de uso de aplicativos
		Algunas pantallas están en ingles	Aprendizaje de interpretación de pantallas	
		Falta de agilidad en revisar pantallas	Compromiso con las metas y el equipo	

Fuente: Tabla 19 Ponderación de actividades en relación a los indicadores de desempeño del proceso de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Tabla 21: Actividades a mejorar de Puntaje 19 con problemas y medidas. Área Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Nº de Actividad con Puntaje 19	Descripción	Problemas	Objetivo	Medidas
17	filtrar del sistema el detalle de glosa de comunicaciones directas con titular	Falta de agilidad al utilizar aplicativo No lo consideran necesario	Aprendizaje de utilización de herramientas Agilizar uso de pantallas Compromiso con las metas y el equipo	Ficha de Reunión individual Taller de uso de aplicativos
23	preguntar si es seguro que conseguirá el dinero o tiene otra alternativa de donde conseguir	No se profundiza en consultar No todos utilizan las pantallas para corroborar información Desconocen la función de ciertas pantallas Se dificulta interpretar información Algunas pantallas están en ingles Se conforman con la primera respuesta del cliente	Aprendizaje de utilización de herramientas Agilizar uso de pantallas Aprendizaje de interpretación de pantallas Aprendizaje de negociación efectiva Compromiso con las metas y el equipo	Taller de uso de aplicativos Taller de Negociación
25	pactar una fecha de pago lo más próxima posible	Falta de agilidad en negociación Falta de convencimiento Falta de destreza al lidiar con clientes difíciles	Aprendizaje de negociación efectiva Aprendizajes de control de clientes difíciles Compromiso con las metas y el equipo	Taller de Negociación Taller de cómo controlar a clientes difíciles

35	pegar los datos ordenados en la base de Excel	Falta de agilidad	Agilizar uso de pantallas	Base estandarizada Taller de uso de aplicativos
47	recordarle que se tiene un compromiso establecido	Falta de agilidad en negociación	Aprendizaje de negociación efectiva Aprendizajes de control de clientes difíciles	Taller de Negociación
		Falta de convencimiento		Base estandarizada Taller de cómo controlar a clientes difíciles
		Poco tiempo destinado a realizar recordatorio Falta de destreza al lidiar con clientes difíciles	Extender 05 min más el horario de recordatorio Compromiso con las metas y el equipo	
56	revisar pago	Falta de agilidad	Agilizar uso de pantallas	Ficha de Reunión individual Taller de uso de aplicativos

Fuente: Tabla 19 Ponderación de actividades en relación a los indicadores de desempeño del proceso de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Tabla N° 22: Actividades a mejorar de Puntaje 17 con problemas y medidas. Área Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Nº de Actividad con Puntaje 17	Descripción	Problemas	Objetivo	Medidas
13	preguntar motivo de atraso	No se profundiza en consultar No todos utilizan las pantallas para corroborar información Desconocen la función de ciertas pantallas Se conforman con la primera respuesta del cliente	Agilizar uso de pantallas Aprendizaje de interpretación de pantallas Aprendizaje de indagar correctamente Compromiso con las metas y el equipo	Taller de uso de aplicativos Taller de Negociación
18	verificar relación con lo mencionado actualmente	No todos utilizan las pantallas para corroborar información Desconocen la función de ciertas pantallas Falta de agilidad	Agilizar uso de pantallas Compromiso con las metas y el equipo	Taller de uso de aplicativos Taller de Negociación
20	determinar el problema	No se profundiza en consultar No todos utilizan las pantallas para corroborar información Desconocen la función de ciertas pantallas Se dificulta interpretar información Se conforman con la primera respuesta del cliente	Aprendizaje de utilización de herramientas Agilizar uso de pantallas Aprendizaje de interpretación de pantallas Aprendizaje de negociación efectiva Compromiso con las metas y el equipo	Taller de uso de aplicativos Taller de Negociación

22	preguntar de donde conseguirá el dinero y monto	Falta de agilidad en negociación	Aprendizaje de negociación efectiva	Taller de Negociación
		Se dificulta interpretar información Se conforman con la primera respuesta del cliente	Aprendizaje de interpretación de pantallas Compromiso con las metas y el equipo	Taller de uso de aplicativos
31	fijar las fechas de vencimiento de compromiso	Falta de agilidad en negociación	Aprendizaje de negociación efectiva	Taller de Negociación
		Falta de convencimiento Falta de destreza al lidiar con clientes difíciles	Aprendizajes de control de clientes difíciles Compromiso con las metas y el equipo	Taller de cómo controlar a clientes difíciles

Fuente: Tabla 19 Ponderación de actividades en relación a los indicadores de desempeño del proceso de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Tabla N 23: Actividades a mejorar de Puntaje 16 con problemas y medidas. Área Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Nº de Actividad con Puntaje 16	Descripción	Problemas	Objetivo	Medidas
37	ingresamos fechas de vencimiento del compromiso	Falta de agilidad	Agilizar uso de pantallas	Taller de uso de aplicativos
51	parafrasear el compromiso generado	Falta de orden en la llamada	Aprender a llevar un orden en la estructura de la llamada.	Escucha de llamadas
52	mencionarle que se estará al pendiente del pago	Falta de agilidad en negociación Poco tiempo destinado a realizar recordatorio Falta de convencimiento	Aprendizaje de negociación efectiva Extender 05 min más el horario de recordatorio Compromiso con las metas y el equipo	Base estandarizada Taller de Negociación Agregar 05 min a recordatorios

Fuente: Tabla 19 Ponderación de actividades en relación a los indicadores de desempeño del proceso de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Tabla N 24: Actividades a mejorar de Puntaje 15 con problemas y medidas. Área Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Nº de Actividad con Puntaje 15	Descripción	Problemas	Objetivo	Medidas
9	esperar que cliente indique ser el titular	Falta de orden en la llamada	Aprender a llevar un orden en la estructura de la llamada.	Escucha de llamadas Taller de uso de aplicativos
19	confirmar congruencia de lo informado por cliente	Falta de agilidad en negociación	Aprendizaje de negociación efectiva	Taller de Negociación Taller de uso de aplicativos
21	mencionarle soluciones	Falta de agilidad en negociación Falta de convencimiento Falta de destreza al lidiar con clientes difíciles	Aprendizaje de negociación efectiva Aprendizajes de control de clientes difíciles Compromiso con las metas y el equipo	Taller de Negociación Taller de cómo controlar a clientes difíciles Taller de uso de aplicativos
24	identificar plazo máximo que podemos ofrecer	Falta de agilidad en negociación Falta de destreza al lidiar con clientes difíciles	Aprendizaje de negociación efectiva Aprendizajes de control de clientes difíciles Compromiso con las metas y el equipo	Taller de Negociación Taller de cómo controlar a clientes difíciles Escucha de llamadas
26	verificar el problema identificado	No todos utilizan las pantallas para corroborar información Desconocen la función de ciertas pantallas Se dificulta interpretar información	Aprendizaje de utilización de herramientas Agilizar uso de pantallas Aprendizaje de interpretación de pantallas	Escucha de llamadas Taller de uso de aplicativos Ficha de Reunión individual
27		Falta de agilidad en revisar pantallas Falta de agilidad en negociación	Compromiso con las metas y el equipo Aprendizaje de negociación efectiva	Taller de Negociación

	mencionarle una advertencia y beneficio adecuado	Falta de convencimiento		Taller de cómo controlar a clientes difíciles
28	repetirle al cliente lo pactado	Falta de agilidad en negociación Falta de convencimiento	Aprendizaje de negociación efectiva	Taller de Negociación Taller de cómo controlar a clientes difíciles
29	esperar su respuesta de conformidad	Falta de orden en la llamada	Aprender a llevar un orden en la estructura de la llamada.	Escucha de llamadas

Fuente: Tabla 19 Ponderación de actividades en relación a los indicadores de desempeño del proceso de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Tabla N 25: Actividades a mejorar de Puntaje 14 con problemas y medidas. Área Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Nº de Actividad con Puntaje 14	Descripción	Problemas	Objetivo	Medidas
34	copiamos DNI, núm. de cuenta del producto, núm. de cuenta de ahorros de cliente y relacionado del aplicativo	Falta de agilidad	Agilizar uso de pantallas	Taller de uso de aplicativos

Fuente: Tabla 19 Ponderación de actividades en relación a los indicadores de desempeño del proceso de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Tabla N 26: Actividades a mejorar de Puntaje 13 con problemas y medidas. Área Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Nº de Actividad con Puntaje 13	Descripción	Problemas	Objetivo	Medidas
10	mencionar producto en cobranza	Falta de agilidad en negociación	Aprendizaje de negociación efectiva	Taller de Negociación
11	mencionar importe vencido	Falta de agilidad en negociación	Aprendizaje de negociación efectiva	Taller de Negociación
12	mencionar días de atraso	Falta de agilidad en negociación	Aprendizaje de negociación efectiva	Taller de Negociación
30	ingresar en glosa lo conversado brevemente	Falta de agilidad	Agilizar uso de pantallas	Taller de uso de aplicativos
45	esperar contestación	Falta de orden en la llamada	Aprender a llevar un orden en la estructura de la llamada.	Escucha de llamadas Taller de uso de aplicativos
48	mencionarle que se pactó de acuerdo a sus posibilidades y con su confirmación	Falta de convencimiento	Aprendizaje de negociación efectiva	Taller de Negociación
49	mencionarle las repercusiones que traería si incumple	Falta de convencimiento	Aprendizaje de negociación efectiva	Escucha de llamadas Taller de Negociación
50	mencionarle los beneficios de cumplir su compromiso	Poco tiempo destinado a realizar recordatorio Falta de convencimiento	Extender 05 min más el horario de recordatorio Aprendizaje de negociación efectiva	Taller de Negociación Agregar 05 min a recordatorios
57	copiar monto pagado	Falta de agilidad	Agilizar uso de pantallas	Base estandarizada
58	registrar en Excel el monto	Falta de agilidad	Agilizar uso de pantallas	Base estandarizada

Fuente: Tabla 19 Ponderación de actividades en relación a los indicadores de desempeño del proceso de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Tabla N 27: Actividades a mejorar de Puntaje 12 con problemas y medidas. Área Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Nº de Actividad con Puntaje 12	Descripción	Problemas	Objetivo	Medidas
36	ingresamos fecha y monto de pago respecto al compromiso	Falta de agilidad	Agilizar uso de pantallas	Taller de uso de aplicativos Base estandarizada
39	seleccionar una cuenta	Falta de agilidad	Agilizar uso de pantallas	Taller de uso de aplicativos Base estandarizada
46	indicarle la situación del producto	Falta de agilidad Falta de convencimiento Falta de destreza al lidiar con clientes difíciles	Aprendizaje de negociación efectiva Aprendizajes de control de clientes difíciles Compromiso con las metas y el equipo	Taller de Negociación Taller de cómo controlar a clientes difíciles Escucha de llamadas

Fuente: Tabla 19 Ponderación de actividades en relación a los indicadores de desempeño del proceso de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Tabla N 28: Actividades a mejorar de Puntaje 11 con problemas y medidas. Área Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Nº de Actividad con Puntaje 11	Descripción	Problemas	Objetivo	Medidas
32	finalizar llamada	Falta de agilidad en negociación Falta de convencimiento Falta de destreza al lidiar con clientes difíciles	Aprendizaje de negociación efectiva Aprendizajes de control de clientes difíciles Compromiso con las metas y el equipo	Taller de Negociación Taller de cómo controlar a clientes difíciles Escucha de llamadas

Fuente: Tabla 19 Ponderación de actividades en relación a los indicadores de desempeño del proceso de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Tabla 29: Relación de medidas de mejora, periodo y nivel de aplicación. Área Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

MEDIDAS	Duración	PERIÓDO	TIPO	NIVEL
Ficha de Reunión individual	0,00	Quincenal	Doc. Virtual	Supervisor
Base estandarizada	0,00	diario	Doc. Virtual	Gestor
Escucha de llamadas	0,00	2 veces por semana	Interactivo	Supervisor
Taller de Negociación	8 horas	semanal	Taller interactivo	Supervisor - Gestor
Taller cómo controlar a clientes difíciles	8 horas	semanal	Taller interactivo	Supervisor - Gestor
Taller de uso de aplicativos	4 horas	2 veces por semana	Taller interactivo	Supervisor - Gestor
Agregar 05 min a recordatorios	1,83 horas	diario	Actividad	Gestor

Fuente: Área de Cobranzas Banco de Crédito del Perú

Tabla 30: Relación de Facilitadores de talleres. Área Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

SUPERVISORES	GRUPO	TALLER	TURNOS
ADRIAN GARRIDO PALMA	1 - 30	TALLER DE COMO CONTROLAR CLIENTES DIFICILES	1er grupo de 8:00am - 10:00am
CARLOS VASQUEZ CAMPOS	1 - 30	TALLER DE NEGOCIACIÓN	2do grupo de 10:am - 12:00pm
CLAUDIA SANTILLÁN PONCE	1 - 30	TALLER DE COMO CONTROLAR CLIENTES DIFICILES	1er grupo de 8:00am - 10:00am
EMILIO SANCHEZ NATIVIDAD	1 - 30	TALLER DE USO DE APLICATIVOS	2do grupo (Martes y Jueves 5:30pm - 6:00pm)
JOSÉ MOSTACERO GARCIA	1 - 30	TALLER DE NEGOCIACIÓN	1er grupo de 8:00am - 10:00am
MAGALY VENTURA CORTEZ	1 - 30	TALLER DE USO DE APLICATIVOS	1er grupo (Lunes y Miércoles 5:30pm - 6:00pm)
SARA GUAYAN MONTES	1 - 30	TALLER DE COMO CONTROLAR CLIENTES DIFICILES	2do grupo de 10:am - 12:00pm
CARLOS CHAVEZ AQUINO	31 - 60	TALLER DE NEGOCIACIÓN	1er grupo de 8:00am - 10:00am
GISELA FLORIANO CASTRO	31 - 60	TALLER DE NEGOCIACIÓN	2do grupo de 10:am - 12:00pm
KARIM ZAVALITA SANCHEZ	31 - 60	TALLER DE COMO CONTROLAR CLIENTES DIFICILES	2do grupo de 10:am - 12:00pm

Fuente: Área de Cobranzas Banco de Crédito del Perú.

Tabla 31: Variación de efectividad de gestores. Área de Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016.

GESTOR	% EFECTIVIDAD		
	Promedio. PRE	Promedio. POST	VARIACIÓN
1	79,61%	80,15%	0,55%
2	78,29%	79,12%	0,83%
3	77,75%	79,12%	1,37%
4	77,19%	79,56%	2,37%
5	76,93%	79,65%	2,72%
6	76,71%	79,64%	2,92%
7	76,63%	79,26%	2,63%
8	76,44%	77,73%	1,30%
9	76,32%	76,81%	0,50%
10	74,76%	76,81%	2,05%
11	74,39%	76,61%	2,23%
12	74,18%	74,96%	0,79%
13	73,84%	75,34%	1,50%
14	72,38%	75,43%	3,06%
15	72,00%	75,38%	3,39%
16	71,91%	75,49%	3,58%
17	71,87%	75,61%	3,73%
18	71,84%	73,55%	1,71%
19	70,56%	71,62%	1,06%
20	70,26%	71,57%	1,30%
21	69,53%	71,49%	1,96%
22	69,42%	70,35%	0,93%
23	69,09%	72,01%	2,92%
24	68,71%	72,09%	3,38%
25	68,30%	72,31%	4,01%
26	67,91%	68,62%	0,70%
27	67,70%	67,78%	0,08%
28	66,67%	67,46%	0,79%
29	65,52%	65,55%	0,03%
30	57,95%	63,65%	5,70%
31	63,34%	63,41%	0,07%
32	62,84%	63,16%	0,33%
33	62,69%	69,21%	6,52%
34	62,50%	63,26%	0,76%
35	60,11%	60,15%	0,04%
	70,75%	72,68%	1,94%

Fuente: Tabla 18-A y 18-B de Anexos

Tabla 32: Prueba de Wilcoxon

Estadísticos de prueba ^a	
	POST - PRE
Z	-5,159 ^b
Sig. asintótica (bilateral)	,001

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon
b. Se basa en rangos negativos.

Fuente: Tabla 31 Variación de efectividad de gestores. Área de Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016.

Tabla 33: Montos Recuperados por hora trabajada de Gestores de Cobranza Telefónica BCP sede Trujillo, 2016

	Monto mensual colocado	Efectividad actual	Monto mensual recuperado	Horas/día trabajado	Monto mensual recuperado / hora trabajada	Monto recuperado por gestor /horas trabajadas
Monto colocado los sábados	331154	70.75%	234277	4.0	14642	418
Monto colocado entre semana	3642689	70.75%	2577042	8.5	13781	394
Promedio	73842	3973842	70.75%	2811319		

Fuente: Área de Cobranzas Banco de Crédito del Perú

Tabla 34: Costos de Oportunidad por Gestor. Área de Cobranza Telefónica BCP sede Trujillo, 2016

MEDIDAS	Horas	Costo de oportunidad por gestor	Costo de oportunidad por 35 Gestores
Taller de Negociación	8.00	3347	117138
Taller de cómo controlar clientes difíciles	8.00	3347	117138
Taller de uso de aplicativos	4.00	1575	55124
Agregar 5 min para recordatorios	1.83	722	25265
Ficha de Reunión individual	0.00	0	0
Base estandarizada	0.00	0	0
Escucha de llamadas	0.00	0	0
	21.83	8990	314666

Fuente: Tabla 33 Montos Recuperados por hora trabajada de Gestores de Cobranza Telefónica BCP sede Trujillo, 2016

Tabla 35: Variación de Monto Mensual Recuperado Promedio. Área de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Monto Mensual Colocado Promedio	% de Efectividad Esperado Mensual	Monto Mensual Recuperado Promedio	Variación de Monto Mensual Recuperado Promedio
3973842	70,75%	2811319	
3973842	72,68%	2888312	76993
3973842	74,62%	2965305	153986
3973842	76,56%	3042299	230980
3973842	78,50%	3119292	307973
3973842	80,43%	3196285	384966
3973842	82,37%	3273278	461959
	1,938%	1,9375%	-2811319

Fuente: Tabla 31 y 33 de Anexos

Tabla 36: Incremento del Recupero Mensual de los gestores de Cobranza Telefónica BCP sede Trujillo, 2016

Inversión inicial por propuesta de mejora	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
-314666	76993	153986	230980	307973	384966	461959	461959	461959	461959	461959	461959	461959
	-237672	-83686	147294	455266	840232	1302191	1764151	2226110	2688069	3150028	3611987	4073946

61%	TIR
-----	-----

S/.	2.125.488,01	VAN
-----	--------------	-----

Fuente: Tabla N° 35 Variación de Monto Mensual Recuperado Promedio. Área de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Tabla 37: Nivel de Permanencia de colaboradores. Área de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Nivel de Rotación		
Nº Gestor	Meses	
1	Joseluis García	9
2	Saraí Medina	19
3	Silvana Mendoza	12
4	Carla Jaramillo	24
5	Kimberly Lozada	36
6	Candy Díaz	42
7	Sigifredo Mendoza	24
8	Nicolás Cárdenas	18
9	Juan Pedro Chiza	18
10	Angelina Chong	24
11	Marco Ponce	28
12	David Meza	28
13	Marilyn Ventura	24
14	Andrea Medina	20
15	Joselyn Benites	22
16	Luisa Guayan	36
17	Darío Ganoza	36
18	Ámbar Pacheco	42
19	Melissa Quiroz	42
20	Keyla Chirinos	36
21	Karim Zavaleta	36
22	Mateo Acosta	24
23	Mariana Béjar	18
24	Paulo Ruiz	18
25	Diego Benavente	24
26	Gina Acevedo	17
27	Claudia Centurión	20
28	Olinda Fernández	21
29	Dina Carrasco	32
30	Héctor Neira	28
31	Javier Solano	12
32	Katherine Narciso	16
33	Ivon Ascorbe	15
34	Sandra Uceda	17
35	Juan Salazar	14
		24

Fuente: Área de Cobranzas Banco de Crédito del Perú.

Tabla 38: Notas de Monitoreo mensuales después de entrenar a los gestores de cobranza del BCP sede Trujillo, 2016.

NOTA DE MONITOREO MENSUAL						
MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	
2,85	2,85	2,86	2,86	2,87	2,88	
2,88	2,89	2,89	2,89	2,91	2,90	
2,91	2,91	2,92	2,92	2,93	2,98	
2,74	2,76	2,80	2,80	2,85	2,84	
2,75	2,89	2,90	2,90	2,92	2,91	
2,74	2,75	2,77	2,79	2,82	2,92	
2,59	2,60	2,64	2,63	2,71	2,71	
2,76	2,77	2,79	2,79	2,74	2,84	
2,86	2,87	2,89	2,90	2,90	2,93	
2,79	2,81	2,82	2,84	2,84	2,90	
2,81	2,82	2,83	2,82	2,86	2,81	
2,80	2,80	2,81	2,82	2,90	2,85	
2,84	2,85	2,86	2,86	2,79	2,80	
2,82	2,82	2,85	2,85	2,85	2,82	
2,87	2,87	2,88	2,90	2,91	2,85	
2,64	2,68	2,70	2,75	2,80	2,76	
2,72	2,75	2,75	2,79	2,82	2,81	
2,69	2,78	2,79	2,82	2,85	2,85	
2,76	2,78	2,83	2,83	2,83	2,80	
2,79	2,80	2,83	2,83	2,83	2,80	
2,85	2,86	2,88	2,89	2,87	2,82	
2,76	2,77	2,81	2,83	2,83	2,80	
2,71	2,72	2,82	2,83	2,83	2,91	
2,88	2,88	2,89	2,90	2,90	2,84	
2,63	2,63	2,67	2,67	2,67	2,73	
2,63	2,63	2,75	2,75	2,71	2,83	
2,88	2,88	2,89	2,90	2,92	2,80	
2,72	2,73	2,74	2,79	2,84	2,90	
2,79	2,80	2,80	2,82	2,85	2,69	
2,71	2,72	2,70	2,71	2,78	2,83	
2,88	2,95	2,65	2,67	2,65	2,74	
2,61	2,76	2,76	2,76	2,79	2,85	
2,78	2,78	2,74	2,75	2,74	2,87	
2,77	2,77	2,72	2,72	2,73	2,74	
2,81	2,81	2,78	2,78	2,80	2,81	
2,772	2,793	2,800	2,810	2,824	2,832	

Fuente: Área de cobranzas del Banco de Crédito del Perú

Tabla 39: Variación por Mes de Notas de Monitoreo después de entrenamiento a los gestores de cobranza del BCP sede Trujillo, 2016

	VARIACIÓN POR MES DESPUÉS DE ENTRENAMIENTO EN MONITOREO					
	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Variación de Nota Promedio	2,77	2,79	2,80	2,81	2,82	2,83
% de Variación de Nota Promedio		2,06%	0,77%	1,00%	1,37%	0,80%

Fuente: Área de cobranzas del Banco de Crédito del Perú

Tabla 40: Cronograma de ejecución, Abril - Diciembre 2016.

ACTIVIDAD	MESES									
	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Búsqueda de información	■	■	■							
Redacción de proyecto	■	■	■							
Aprobación de proyecto				■						
Recojo de información					■	■	■	■		
Tratamiento y Análisis de información					■	■	■	■		
Redacción de informe						■	■	■	■	
Presentación y sustentación de informe										■

Fuente: Sílabo proyecto y desarrollo de investigación UCV

Tabla 41: Presupuesto de Investigación

PRESUPUESTO TESIS DE INVESTIGACIÓN				
CLASIFICADOR DE GASTOS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (S/.)	COSTO TOTAL (S/.)
2.3.15	Materiales y útiles			
2.3.15.11.2	Papelería en general, materiales y útiles de oficina			
	Papel bond A4	50 Hojas	S/ 0.10	S/ 5.00
	Lapiceros	2 Unid	S/ 0.50	S/ 1.00
	Folder manila + Faster	2 Unid	S/ 1.4	S/ 1.40
2.3.21.21	Pasajes y transporte	12 Pasajes	S/.80.00	S/.960
2.3.22.2	Servicio de Telefonía e internet	9 meses	S/ 20.00	S/ 180.00
2.3.22.44	Servicio de impresiones, encuadernado y empastado			
	Impresiones	14 juegos (1392 Hojas)	S/ 0.05	S/ 69.60
	Anillado	12 Juegos	S/ 2.00	S/ 24.00
	Empastado	3 juegos	S/ 30.00	S/90.00
	Fotocopiado	7 Copias	S/ 0.10	S/ 0.70
TOTAL				S/.1331.70

Fuente: Elaboración propia.

B. ANEXO DE FIGURAS



Figura 01: Ciclo de Deming
Fuente: (DEMING, 1986)

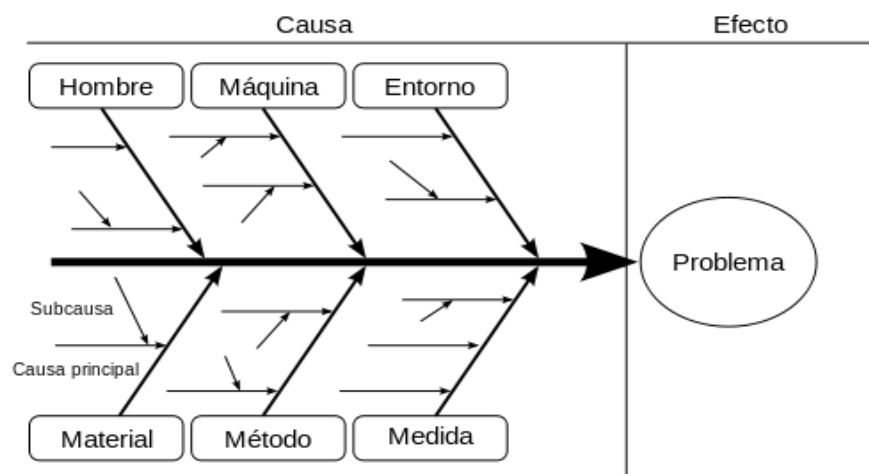


Figura 02: Diagrama de Ishikawa
Fuente: Gestión de la Calidad total (GALGANO, 1995)

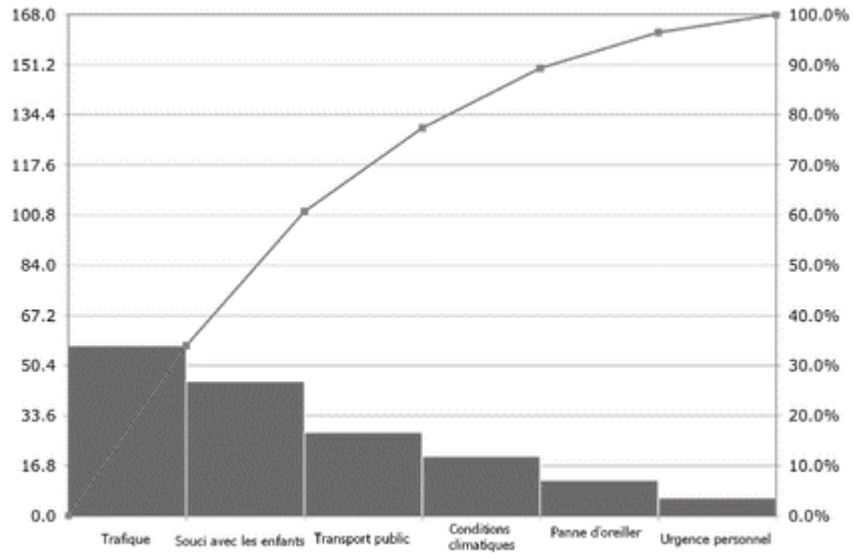


Figura 03: Diagrama de Pareto

Fuente: Los 7 instrumentos de la calidad total. (GALGANO, 1995)

A. Mapa de flujo de macronivel B. Mapa de flujo de micronivel

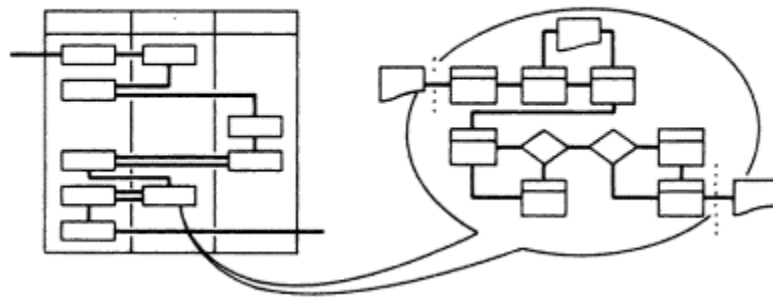


Figura 04: Diagrama de flujo (CROSBY, 1999)

Fuente: Los 7 instrumentos de la calidad total

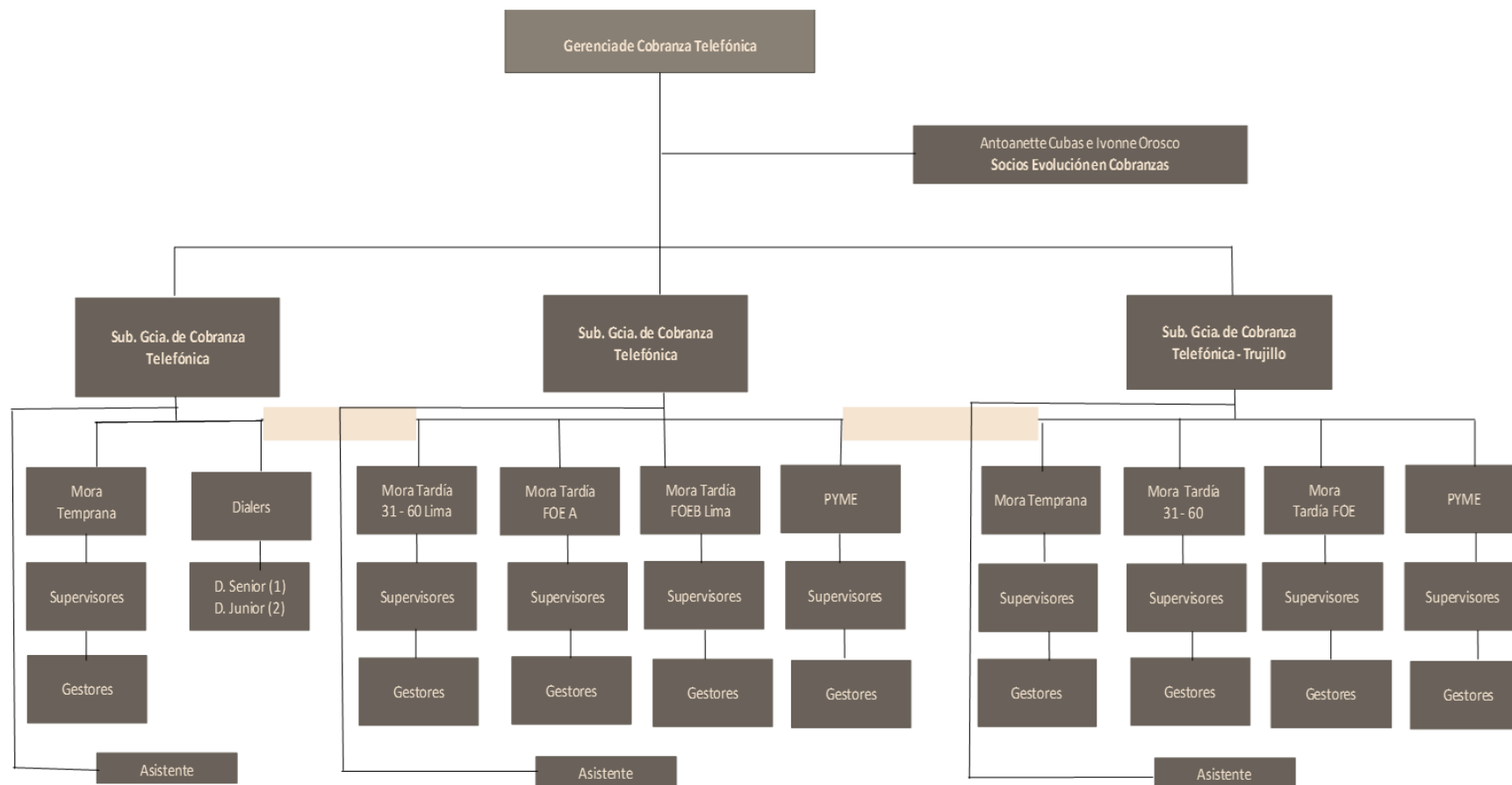


Figura 05: Organigrama de Cobranzas Telefónicas del BCP sede Trujillo, 2016
Fuente: Área de cobranzas del Banco de Crédito del Perú

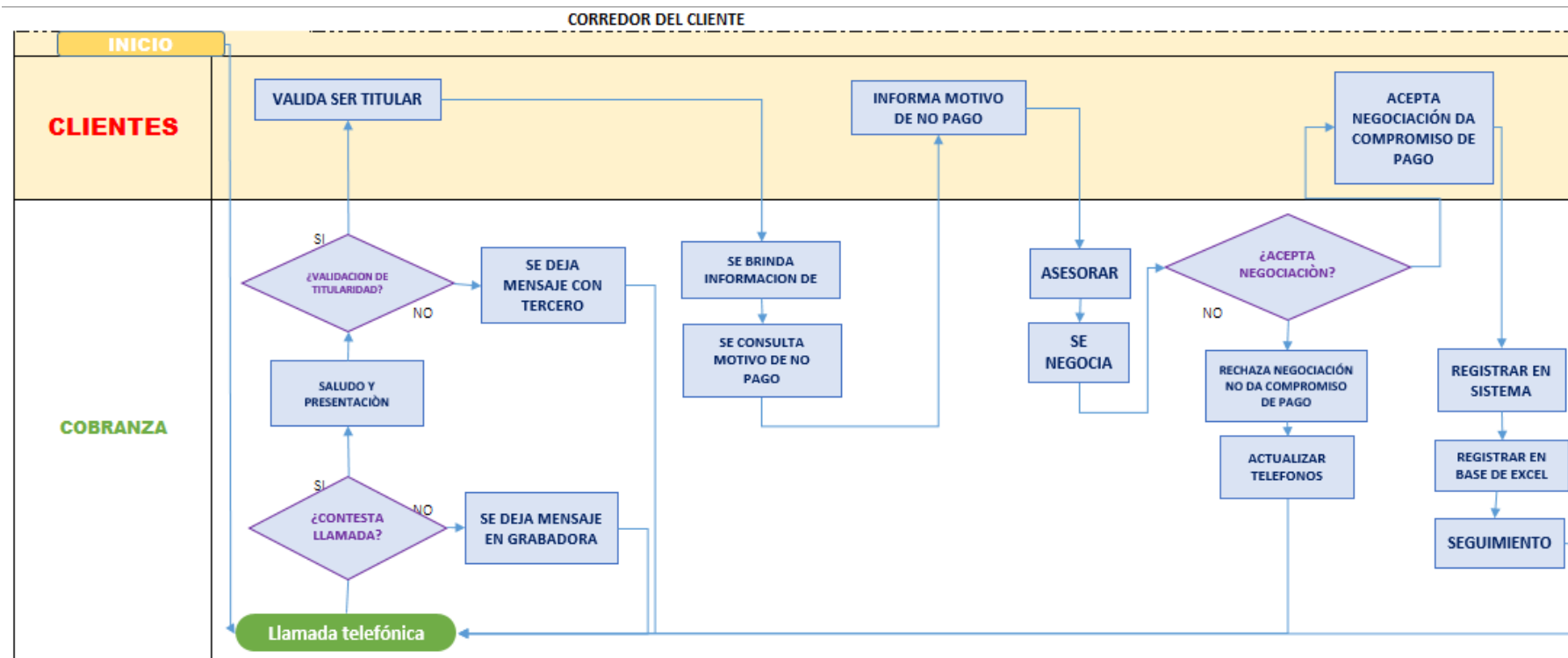


Figura 06-A: Corredor del cliente. Área de Cobranzas Telefonicas BCP sede Trujillo, 2016
Fuente: Área de cobranzas del Banco de Crédito del Perú

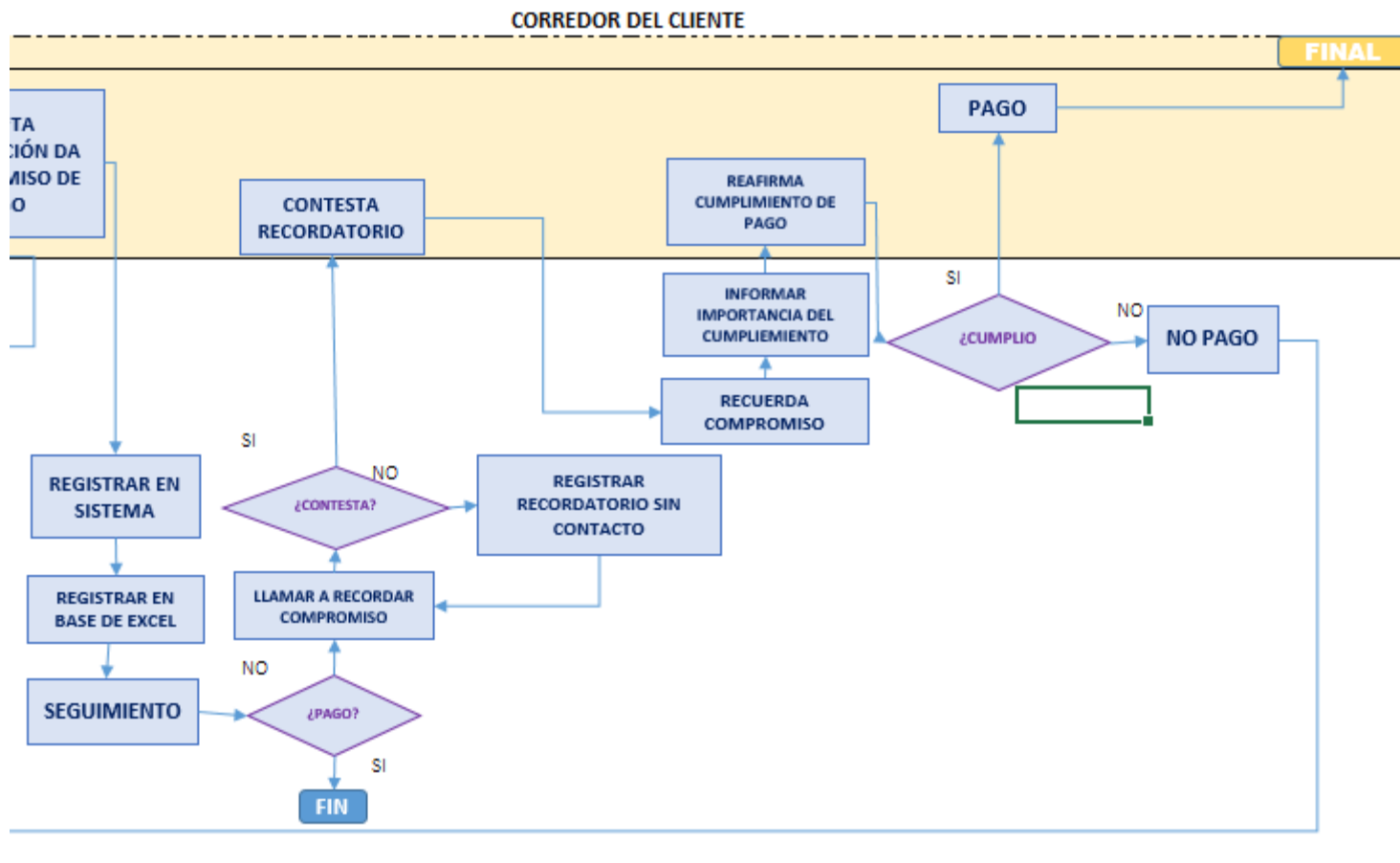


Figura 06-B: Corredor del cliente. Área de Cobranzas Telefonicas BCP sede Trujillo, 2016
Fuente: Área de cobranzas del Banco de Crédito del Perú

Propuestas de Mejora	Lunes 1	Martes 2	Miércoles 3	Jueves 4	Viernes 5	Sábado 6	Lunes 8	Martes 9	Miércoles 10	Jueves 11	Viernes 12	Sábado 13	Lunes 15	Martes 16	Miércoles 17	Jueves 18	Viernes 19	Sábado 20	Lunes 22	Martes 23	Miércoles 24	Jueves 25	Viernes 26	Sábado 27
Taller de Negociación						8:00 - 10:00 /10:00 - 12:00						8:00 - 10:00 /10:00 - 12:00						8:00 - 10:00 /10:00 - 12:00						8:00 - 10:00 /10:00 - 12:00
Taller de cómo controlar a clientes difíciles						8:00 - 10:00 /10:00 - 12:00						8:00 - 10:00 /10:00 - 12:00						8:00 - 10:00 /10:00 - 12:00						8:00 - 10:00 /10:00 - 12:00
Taller de uso de aplicativos	5:30 - 6:00	5:30 - 6:00	5:30 - 6:00	5:30 - 6:00			5:30 - 6:00	5:30 - 6:00	5:30 - 6:00	5:30 - 6:00			5:30 - 6:00	5:30 - 6:00	5:30 - 6:00	5:30 - 6:00				5:30 - 6:00	5:30 - 6:00	5:30 - 6:00	5:30 - 6:00	
Agregar 5 min para recordatorios	10:00 - 10:05	10:00 - 10:05	10:00 - 10:05	10:00 - 10:05	10:00 - 10:05		10:00 - 10:05	10:00 - 10:05	10:00 - 10:05	10:00 - 10:05	10:00 - 10:05		10:00 - 10:05	10:00 - 10:05	10:00 - 10:05	10:00 - 10:05	10:00 - 10:05			10:00 - 10:05	10:00 - 10:05	10:00 - 10:05	10:00 - 10:05	10:00 - 10:05
Ficha de Reunión individual																								
Base estandarizada																								
Escucha de llamadas																								

Figura 07: Cronograma de ejecución de Talleres de entrenamiento. Área de Cobranzas Telefonicas BCP sede Trujillo, 2016

Fuente: Tabla N° 34 Costos de Oportunidad por Gestor. Área de Cobranza Telefónica BCP sede Trujillo, 2016

BASE PROPUESTA

N° PDP	Mes	Fecha de Hoy	M. Colocado	M. Pagado	M. Faltante	Efectividad	Falta Meta			
	Octubre	05-oct	S/.5.700,00	S/.4.450,00	S/.1.250,00	78,07%	0,93%			
					78,00%	78,99%				
Fecha	IDC	Observación	M. Colocado	M. Pagado	Fecha de pago	N° de C. Ahorros	Recordatorio			
03-oct	158741254	abonará a cuenta de ahorro	S/.1.500,00	S/.1.500,00	S/.42.648,00	57033568965078	04/10/2016	No contestó 3 llamadas	05/10/2016	Contestó 2 llamadas abonará 2pm
03-oct	169857412	recordarle 6pm	S/.2.500,00	S/.2.500,00	S/.42.646,00	-	03/10/2016	Contesto 1 llamada revisar pago 10 min		
03-oct	132561974	recibirá pago el 5 a las 3pm	S/.1.450,00	S/.450,00	S/.42.648,00	57042589645074	04/10/2016	contesto 2 llamada mañana abonará	05/10/2016	contesto 1 llamada le confirmaron pago 3pm
04-oct	136985210	debitar el 6 día de pago	S/.250,00	S/.0,00	S/.42.649,00	57032589654758	05/10/2016	contesto 1 llamada recordar dejar dinero		
4			S/.5.700,00	S/.4.450,00						

Figura 08: Base propuesta para la gestión diaria de cobranza telefónica del Banco de Crédito.

Fuente: Tabla 29 Relación de medidas de mejora, periodo y nivel de aplicación. Área Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

FICHA DE REUNION INDIVIDUAL: SUPERVISOR - GESTOR

FICHA REUNION INDIVIDUAL MENSUAL	
FECHA: HORA: FECHA/ HORA PROXIMA REUNION:	
INFORMACION GENERAL	
GESTOR	NOMBRE Y APELLIDO: EDAD: ESTADO CIVIL: ESTUDIOS: GRUPO: ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:
PERFIL	MOTIVACION: ESTILO DE APRENDIZAJE: ESTILO DE LIDERAZGO
PERFORMANCE	
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA	FORTALEZAS OPORTUNIDADES DE MEJORA
PLAN DE ACCION	RESULTADOS EN METAS E INDICADORES CONOCIMIENTOS HABILIDADES/ APTITUDES/ ACTITUDES

Figura 09: Ficha de Reunión Individual propuesta para el seguimiento nivel supervisor de los gestores de cobranza telefónica del BCP sede Trujillo, 2016.

Fuente: Tabla 29 Relación de medidas de mejora, periodo y nivel de aplicación. Área Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016.



Figura 10: Dinámica para el taller de control de clientes difíciles para los gestores de cobranza telefónica del BCP sede Trujillo, 2016.

Fuente: Figura 07: Cronograma de ejecución de Talleres de entrenamiento. Área de Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016



Figura 11: Sesión 2 de taller de negociación, empoderamiento personal y modulación de voz para gestores de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Fuente: Figura 07: Cronograma de ejecución de Talleres de entrenamiento. Área de Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016



Figura 12: Sesión 1 de taller de negociación, resistencia al cambio.

Fuente: Figura 07: Cronograma de ejecución de Talleres de entrenamiento. Área de Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016



Figura 13: Sesión 4 de taller de negociación, Comunicación en equipo.

Fuente: Figura 07: Cronograma de ejecución de Talleres de entrenamiento. Área de Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016



Figura 14: Gestor en horario de trabajo. Área de cobranza telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Fuente: Área de cobranzas del Banco de Crédito del Perú



Figura 15: gestor en horario de trabajo haciendo uso de aplicativos de cobranza telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Fuente: Área de cobranzas del Banco de Crédito del Perú



Figura 16: Gestor revisando pantallas de aplicativos de cobranza telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Fuente: Área de cobranzas del Banco de Crédito del Perú




FICHA DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR	Eficiencia						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar los compromisos de pagos cumplidos del total de compromisos de pagos realizados.						
FÓRMULA DE CÁLCULO	$\frac{\text{Compromisos de pagos cumplidos}}{\text{Total de compromisos de pagos realizados}}$ Expresado en %						
RESPONSABLE	Jefe de Cobranzas						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Resumen de cobros realizados						
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Trimestral						
Nivel Base	0,7	Unidad	1	Meta	0,80	Tendencia	↑
SEMÁFORO							
Rojo		Amarillo		Verde			
< 56%		>= 56% y < 80%		>= 80%			

Figura 17: Indicador de Eficiencia de una empresa Agroindustrial ubicada en la ciudad de Guayaquil. (RAMÓN, y otros, 2012)

Fuente: Tesis de grado respecto al Análisis y propuesta de mejora del proceso de crédito y cobranza de una empresa Agroindustrial de Guayaquil para disminuir el riesgo de incobrabilidad.




FICHA DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR		Contacto directo					
OBJETIVO DEL INDICADOR		Identificar el número de llamadas que son contactos directos del total de llamadas realizadas. Contacto directo: Llamada atendida directamente por el cliente.					
FÓRMULA DE CÁLCULO		$\frac{\text{Contacto directo}}{\text{Total de llamadas}}$				Expresado en %	
RESPONSABLE		Jefe de Cobranzas					
FUENTE DE INFORMACIÓN		Registro de llamadas realizadas					
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Trimestral					
Nivel Base	0,6	Unidad	1	Meta	0,75	Tendencia	↑
SEMÁFORO							
Rojo		Amarillo		Verde			
< 52%		>= 52% v < 75%			>= 75%		

Figura 18: Indicador de Contacto directo de una empresa Agroindustrial ubicada en la ciudad de Guayaquil. (RAMÓN, y otros, 2012)

Fuente: Tesis de grado respecto al Análisis y propuesta de mejora del proceso de crédito y cobranza de una empresa Agroindustrial de Guayaquil para disminuir el riesgo de incobrabilidad.




FICHA DEL INDICADOR							
NOMBRE DEL INDICADOR		Compromiso de pago					
OBJETIVO DEL INDICADOR		Permite conocer cuántos compromisos de pago se han realizado en relación con los contactos obtenidos de la gestión telefónica.					
FÓRMULA DE CÁLCULO		$\frac{\text{Compromisos de pagos}}{\text{Contactos Directos}}$				Expresado en %	
RESPONSABLE		Jefe de Cobranzas					
FUENTE DE INFORMACIÓN		Registro de llamadas realizadas					
FRECUENCIA DE MEDICIÓN		Trimestral					
Nivel Base	0,8	Unidad	1	Meta	0,85	Tendencia	↑
SEMÁFORO							
Rojo		Amarillo		Verde			
< 60%		>= 60% y < 85%			>= 85%		

Figura 19: Indicador de Compromisos de Pago de una empresa Agroindustrial ubicada en la ciudad de Guayaquil. (RAMÓN, y otros, 2012)

Fuente: Tesis de grado respecto al Análisis y propuesta de mejora del proceso de crédito y cobranza de una empresa Agroindustrial de Guayaquil para disminuir el riesgo de incobrabilidad.

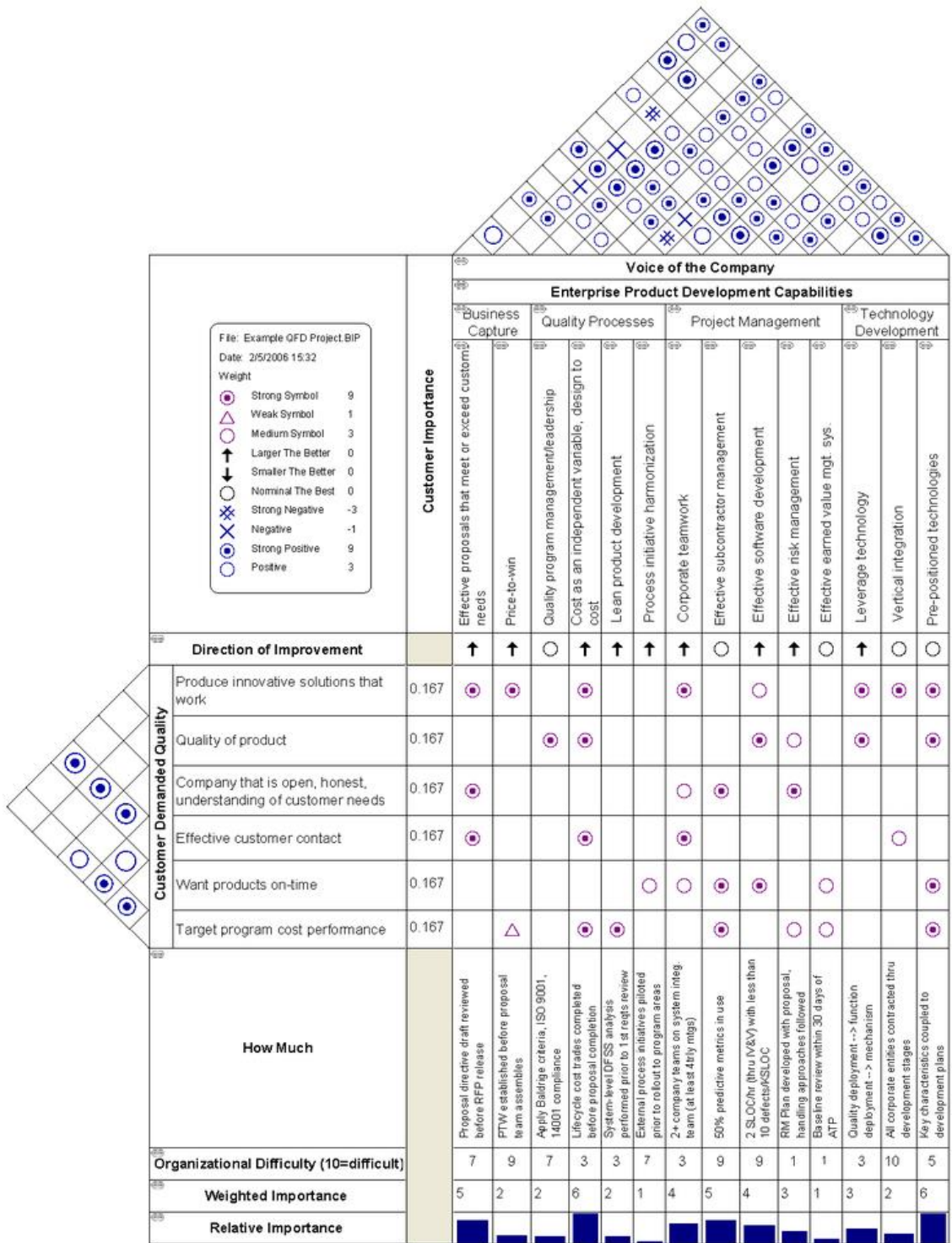


Figura 20: Matriz de la Casa de la Calidad para procesos de una empresa.

Fuente: El Liderazgo para la Calidad (J.M., 1990)

EVIDENCIA DEL TALLER DE NEGOCIACIÓN

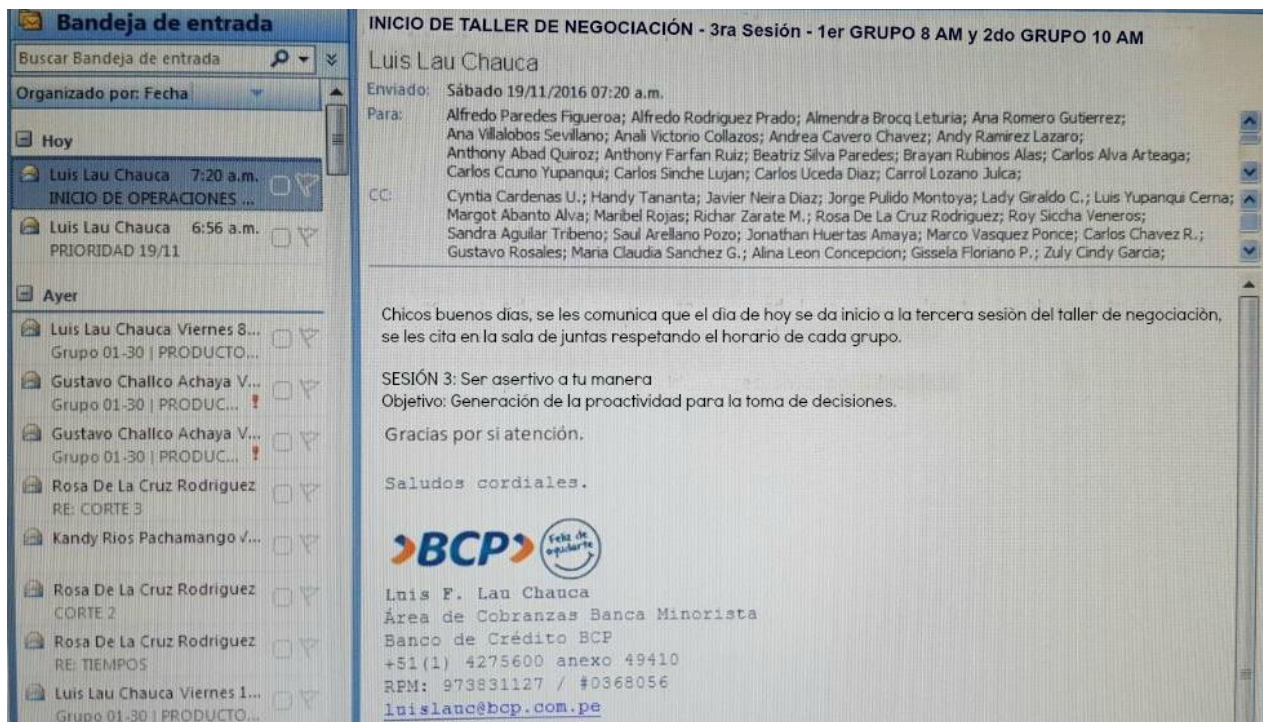


Figura 21: Correo emitido a los trabajadores que asistirán al taller de negociación. Área de Cobranza Telefónica del BCP sede Trujillo, 2016

Fuente: Área de Cobranzas Banco de Crédito del Perú

C. ANEXOS DE INSTRUMENTOS

INSTRUMENTO Nº 1: CUESTIONARIO

NIVEL DEL SERVICIO DE COBRANZAS TELEFÓNICAS DEL BCP – TRUJILLO

1. ¿Cómo calificaría el servicio de cobranzas telefónicas del BCP?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

2. ¿Qué es lo que espera del servicio de cobranzas telefónicas?

- Que sea :
- Breve
 - Brinde confianza respecto al gestor
 - Información correcta
 - Cordial
 - Facilidades de pago dentro de lo establecido por el banco

3. ¿Qué opina sobre la información que se le brinda durante la llamada de cobranza del BCP?

- Es correcta
- No siempre es correcta
- No dan información
- Demoran mucho en brindar información
- Brindan información Rápidamente

4. ¿Qué opina usted acerca del desempeño que realiza el gestor de cobranza para coordinar un compromiso de pago?

- Demuestra educación
- Mantiene la calma en todo momento
- Brinda información precisa
- Muestra interés en el caso
- Muestra opciones de pago
- Resuelve todas sus dudas

5. ¿Qué opina usted acerca de los recordatorios telefónicos de pago del BCP?

- Son necesarias
- No son necesarias
- Deberían darse con mayor frecuencia
- No deberían darse tan frecuentemente

Fuente: Elaboración propia.

D. ANEXOS DE DOCUMENTOS

TALLER DE NEGOCIACIÓN

Este taller tiene por finalidad generar conocimiento y rompimiento de paradigmas limitantes en base a técnicas de negociación y trabajo en equipo para el logro de resultados empresariales. Consta de 4 sesiones las cuales permitirán no solo generar el cambio en la forma de negociar del colaborador sino también el de trabajo grupal a fin de que una mejora personal conlleve al grupal generando la sinergia de equipos.

Tiempo de duración: 90 minutos (mínimo) / 120 minutos (máximo)

Lugar: Sala de juntas

Nº de asistentes: 17 - 18 por turno

Turnos: Sab. 1 , 2, 3, 4 1er grupo de 8:00am - 10:00am y 2do grupo de 10:am - 12:00pm

Facilitador o Supervisor: JOSÉ MOSTACERO GARCIA, CARLOS VASQUEZ CAMPOS, CARLOS CHAVEZ AQUINO, GISELA FLORIANO CASTRO

OBJETIVO GENERAL: Conocer técnicas y aplicarlas para conseguir una buena negociación generando un cambio personal enfocado a la efectividad en su gestión.

SESIÓN 1: Resistencia al cambio

Objetivo: Reconocimiento de limitantes que impiden el autoconocimiento.

SESIÓN 2: Empoderamiento personal y modulación de voz.

Objetivo: Generación de potenciales personales y autoconocimiento.

SESIÓN 3: Ser asertivo a tu manera

Objetivo: Generación de la proactividad para la toma de decisiones.

SESIÓN 4: Comunicación en equipo

Objetivo: Establecer unión y mantener una buena comunicación en el equipo para el logro de objetivos y ambiente en grupo.

Documento 01: Formato de Taller de Negociación. Área Cobranzas Telefónicas
BCP sede Trujillo, 2016

Fuente: Área de cobranzas del Banco de Crédito del Perú

TALLER DE COMO CONTROLAR CLIENTES DIFICILES

Este taller tiene por finalidad generar conocimiento e impulsar buenas prácticas de cómo sobrellevar una comunicación enfocándose en cumplir con el objetivo de la llamada, atendiendo a los requerimientos del cliente en base a técnicas de autocontrol y negociación. Consta de 4 sesiones las cuales permitirán no solo generar el cambio en la forma de negociar del colaborador sino también sumando al correcto manejo de clientes difíciles buscando ser asertivo y fidelizar.

Tiempo de duración: 90 minutos (mínimo) / 120 minutos (máximo)

Lugar: Sala de juntas

Nº de asistentes: 17 - 18 por turno

Turnos: Sab. 1 , 2, 3, 4 1er grupo de 8:00am - 10:00am y 2do grupo de 10:am - 12:00pm

Facilitador o Supervisor: ADRIÁN GARRIDO PALMA, CLAUDIA SANTILLÁN PONCE, SARA GUAYAN MONTES, KARIM ZAVALA SANCHEZ

OBJETIVO GENERAL: Conocer técnicas y como aplicarlas para mantener el autocontrol y lograr el objetivo brindando ayuda al cliente.

SESIÓN 1: Tipos de clientes.

Objetivo: Saber identificar los tipos de clientes con los que lidiaremos y que necesitan.

SESIÓN 2: Autoanálisis de reacción

Objetivo: Generación de potenciales personales y autoconocimiento.

SESIÓN 3: Deja de ser tú

Objetivo: Generación de la proactividad para la toma de decisiones frente a cada tipo de cliente.

SESIÓN 4: No perder de vista nuestro objetivo

Objetivo: Establecer lazos de una comunicación eficaz, efectiva y pertinente para el logro de objetivos.

Documento 02: Formato de Taller de Cómo Controlar Clientes difíciles. Área Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Fuente: Área de cobranzas del Banco de Crédito del Perú

TALLER DE USO DE APLICATIVOS

Este taller tiene por finalidad generar habilidad y destreza en el manejo de aplicativos e interpretación de pantallas. Consta de 2 sesiones por semana durante 1 mes.

Tiempo de duración: 30 minutos

Lugar: Box de trabajo

Nº de asistentes: 17 - 18 por turno

Turnos: Martes y Jueves 5:30pm - 6:00pm o Lunes y Miércoles 5:30pm - 6:00pm

Facilitador o Supervisor: EMILIO SANCHEZ NATIVIDAD Y MAGALY VENTURA CORTEZ.

OBJETIVO GENERAL: Conocer técnicas y aplicar las herramientas de gestión del cambio personal enfocado a generar equipos líderes.

SESIÓN 1: Ejercicios en aplicativo EXTRA (tema: Tarjetas Visa) I Parte

Objetivo: Agilizar el uso de pantallas y correcta interpretación de información.

SESIÓN 2: Ejercicios en aplicativo EXTRA (tema: Tarjetas Visa y American Express) II Parte

Objetivo: Agilizar el uso de pantallas y correcta interpretación de información.

SESIÓN 3: Ejercicios en aplicativo EXTRA (tema: Tarjetas Mastercard) I Parte

Objetivo: Agilizar el uso de pantallas y correcta interpretación de información.

SESIÓN 4: Ejercicios en aplicativo EXTRA (tema: Créditos Hipotecarios) I Parte

Objetivo: Agilizar el uso de pantallas y correcta interpretación de información.

SESIÓN 5: Ejercicios en aplicativo EXTRA (tema: Créditos Mi Vivienda) I Parte

Objetivo: Agilizar el uso de pantallas y correcta interpretación de información.

SESIÓN 6: Ejercicios en aplicativo EXTRA (tema: Créditos Personales) I Parte

Objetivo: Agilizar el uso de pantallas y correcta interpretación de información.

SESIÓN 7: Ejercicios en aplicativo EXTRA (tema: Créditos Personales) II Parte

Objetivo: Agilizar el uso de pantallas y correcta interpretación de información.

SESIÓN 8: Ejercicios en aplicativo Debt Manager.

Objetivo: Agilizar el uso de pantallas y correcta interpretación de información.

Documento 03: Formato de Taller de Uso de Aplicativos. . Área Cobranzas Telefónicas BCP sede Trujillo, 2016

Fuente: Área de cobranzas del Banco de Crédito del Perú