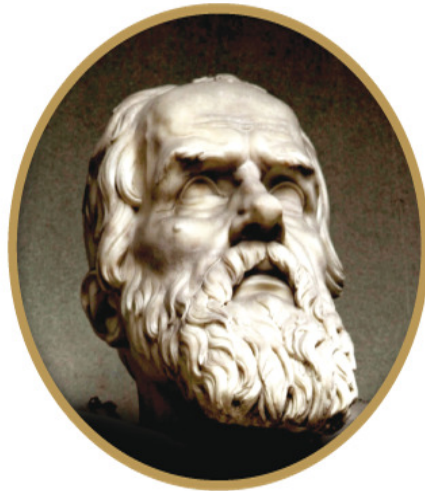


Universidad Galileo

*Facultad de Ciencias de la Salud
Licenciatura en Gestión Empresarial*

Tema de Investigación

"Bajos resultados en la obtención de documentación necesaria para la validación de cuentas al iniciar las investigaciones correspondientes presentadas por los consumidores en contra de la empresa acreditadora"



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

Nombre: 15006442

Carné: Facultad de Ciencias de la Salud

Fecha: Guatemala

Antecedentes de la Empresa

Introducción

Hunter Warfield es una corporación que ofrece servicios de cobros e investigaciones crediticias a diferentes líneas de negocios entre estas destacan el área de propiedades (complejos de apartamentos), servicios funerarios, préstamos estudiantiles, cobros de negocio a negocio (btb), etc. Dicha empresa está basada en el mercado estadounidense y una parte de sus operaciones ha sido extendida en la Ciudad de Guatemala (outsourced) para su funcionamiento óptimo y planes de expansión.

Descripción de la Empresa

La empresa Hunter Warfield se encarga de proporcionar un servicio de cobros a las deudas incobrables que sus diferentes clientes mantienen y les causan un malestar económico o pérdidas monetarias. Este modelo de negocio y mercado surge debido a las regulaciones de las leyes americanas que establecen que para poder ejercer actividades de cobros estas deberán de ser prestadas por una entidad acreditada y certificada legalmente.

La empresa cuenta con presencia en el mercado americano y comparte sus operaciones en dos ubicaciones estratégicas, siendo su casa matriz en Tampa, Florida y la segunda en Ciudad de Guatemala. Cuenta con un aproximado de doscientos colaboradores que están distribuidos en diferentes áreas administrativas (ventas, operaciones, recursos humanos, atención al cliente, servicios de soporte, área legal, etc.) – *referencia organigrama página 14*

El mercado y servicios proporcionados son exclusivamente para el territorio de los Estados Unidos. Es decir que las operaciones ejecutadas en Guatemala giran entorno al soporte y ejecución de tareas para atender la demanda creciente en ese país (BPO). No existen operaciones locales o servicios proporcionados fuera del territorio americano.

Los servicios de cobro que proporciona la empresa incluyen los siguientes:

- Servicio de investigaciones crediticias (teléfonos, direcciones, créditos o préstamos, lugar de empleo, etc.)
- Cobro por medio de carta convencional, correo electrónico y telefónico

Resultados y participación en el mercado.....	29
Aspectos Financieros	29
Aspectos de producción.....	31
Aspectos de mercadeo.....	32
Identificación del Problema.....	32
Importancia del Problema	32
Hallazgos y evidencias	33
Deficiencias	39
Desventajas a corto plazo.....	39
Desventajas a largo plazo.....	39
Soluciones Propuestas.....	39
Presentación de Solución	39
De Recursos Humanos	40
De Informática/Tecnología.....	41
Conclusiones y Recomendaciones	43

ANTEPROYECTO

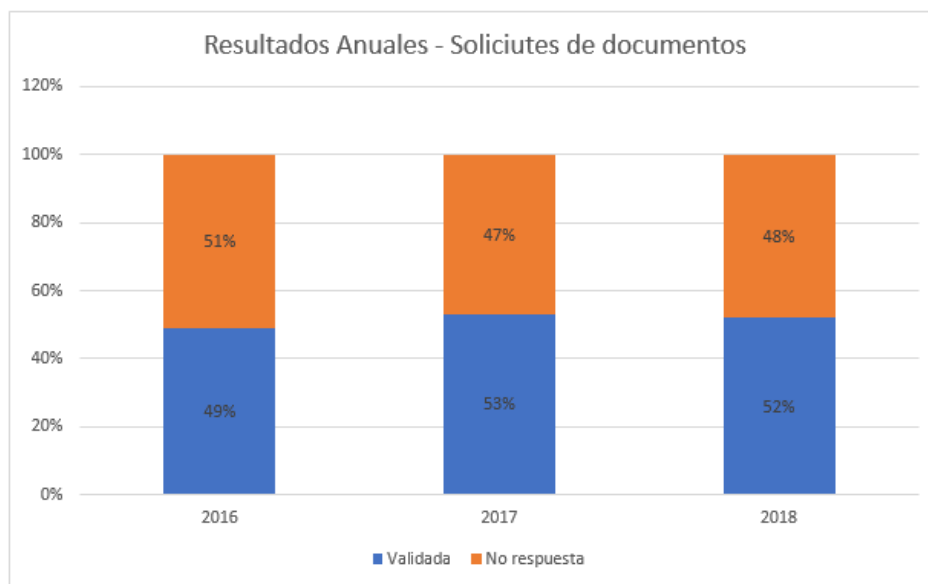
Introducción

La empresa de cobros Hunter Warfield es una corporación que ofrece servicios de cobros e investigaciones crediticias a diferentes líneas de negocios, entre estas se destacan el área de propiedades (complejos de apartamentos), servicios funerarios, préstamos estudiantiles, cobros de negocio a negocio (BtB). Dicha empresa está basada en el mercado estadounidense y una parte de sus operaciones ha sido extendida en la Ciudad de Guatemala (ourtourced).

Identificación del problema

Esta investigación titulada - “Bajos resultados en la obtención de documentación necesaria para validación de cuentas al iniciar las investigaciones correspondientes presentadas por los consumidores en contra de la empresa acreditadora”

La investigación se realizó con el propósito de determinar el impacto que genera en los resultados financieros de la empresa la situación actual del proceso de obtención de información o documentación requerida para validar una deuda ante un deudor.



Estos resultados fueron obtenidos por medio de la recopilación y análisis de datos históricos correspondientes a los últimos tres años (dos mil dieciséis, dos mil diecisiete, dos mil dieciocho). Después de la revisión correspondiente de los resultados, se concluyó

que en promedio anual el 48 % de las solicitudes emitidas a los clientes en una frecuencia mensual no son respondidas durante el tiempo permitido por ley, resultando así, en la cancelación de una deuda al hacerse imposible la verificación ante la contraparte.

A nivel empresarial es importante aumentar la efectividad con la que se manejan todas las disputas o argumentos que antepone la contraparte (deudora) con el objetivo de obstaculizar el proceso de cobro y la finalidad de invalidar dicha deuda, resultando en una pérdida económica directa sobre los gastos que incurrió la entidad acreditadora al momento de no contar con los recursos económicos y responsabilidades que asumió la parte deudora establecidos en los contratos previamente firmados por ambas partes.

Maximizar la eficiencia del manejo de las cuentas por cobrar y la documentación necesaria para poder resolver todo tipo de inconformidad presentada ante Hunter Warfield como proveedora de servicios es de importancia crítica en la que la empresa desempeña un rol vital para el éxito en la recuperación de las sumas monetarias que apoyan a las empresas contratantes para subsistir o utilizar dichos recursos para su funcionamiento óptimo, el no poder responder a las demandas interpuestas por la parte deudora resulta en una pérdida directa e inmediata de los fondos económicos, mismos que impactan financieramente a la empresa contratante y a la empresa proveedora de los servicios de cobros.

¿Qué motivó que la empresa revisara el proceso actual de recolección de documentación para la validación de deudas cuando la parte deudora lo requiere? Esta necesidad surge al revisar los resultados anuales, evidenciando una falla sensible en el proceso, que resulta en una cantidad significativa de deudas anuladas de forma “no es posible validar” debido al fracaso de la recolección de datos y documentos necesarios para continuar con el proceso de cobros.

Antecedentes de la Empresa

Introducción

Hunter Warfield es una corporación que ofrece servicios de cobros e investigaciones crediticias a diferentes líneas de negocios entre estas destacan el área de propiedades (complejos de apartamentos), servicios funerarios, préstamos estudiantiles, cobros de negocio a negocio (btb), etc. Dicha empresa está basada en el mercado estadounidense y una parte de sus operaciones ha sido extendida en la Ciudad de Guatemala (outsourced) para su funcionamiento óptimo y planes de expansión.

Descripción de la Empresa

La empresa Hunter Warfield se encarga de proporcionar un servicio de cobros a las deudas incobrables que sus diferentes clientes mantienen y les causan un malestar económico o pérdidas monetarias. Este modelo de negocio y mercado surge debido a las regulaciones de las leyes americanas que establecen que para poder ejercer actividades de cobros estas deberán de ser prestadas por una entidad acreditada y certificada legalmente.

La empresa cuenta con presencia en el mercado americano y comparte sus operaciones en dos ubicaciones estratégicas, siendo su casa matriz en Tampa, Florida y la segunda en Ciudad de Guatemala. Cuenta con un aproximado de doscientos colaboradores que están distribuidos en diferentes áreas administrativas (ventas, operaciones, recursos humanos, atención al cliente, servicios de soporte, área legal, etc.) – *referencia organigrama página 14*

El mercado y servicios proporcionados son exclusivamente para el territorio de los Estados Unidos. Es decir que las operaciones ejecutadas en Guatemala giran en torno al soporte y ejecución de tareas para atender la demanda creciente en ese país (BPO). No existen operaciones locales o servicios proporcionados fuera del territorio americano.

Los servicios de cobro que proporciona la empresa incluyen los siguientes:

- Servicio de investigaciones crediticias (teléfonos, direcciones, créditos o préstamos, lugar de empleo, etc.)
- Cobro por medio de carta convencional, correo electrónico y telefónico

- Reporte a los buros de crédito más grandes de Estados Unidos (Trans unión, Experian, Equifax)
- Asesoría Legal y Jurídica
- Servicio de demandas legales (Law suit)

Los servicios y actividades desempeñadas para la recuperación de las cuentas se acomodan a las necesidades de los clientes, el volumen del negocio y las prácticas recomendadas basadas en ubicación y leyes locales.

Reseña Histórica

Hunter Warfield fue creada en el año 1992 con el fin de recuperar el dinero no pagado a todas aquellas empresas que venden servicios o productos en las que la falta de dichos pagos afecta la salud económica de las mismas.

Desde entonces, Hunter Warfield ha logrado un crecimiento significativo posicionándose como una importante agencia de servicios de cobros a nivel nacional. En la actualidad Hunter Warfield ha ampliado sus metas, encontrando un nicho potencial laboral en Ciudad de Guatemala en donde inicio operaciones desde el año 2009 en donde la creciente demanda de mano de obra ha generado un crecimiento exponencial por arriba del 120% en los últimos 10 años.

Constitución legal

La empresa se encuentra constituida bajo el marco “**Inc.**” que representa por sus siglas en ingles incorporado (*incorporated*) bajo un solo CEO que rige todo el marco legal.

Los beneficios de utilizar este modelo legal son los siguientes

- Protección de Responsabilidad personal: Una compañía incorporada ofrece protección contra cualquier responsabilidad personal por sus deudas y obligaciones comerciales. Por ejemplo, si alguien demanda a su empresa, solo puede ir tras los activos de la empresa.
- Beneficios Fiscales: Las tasas impositivas marginales para las corporaciones con ingresos imponibles en algunos casos pueden ser mayores a las de compañías incorporadas.
- Identidad corporativa: Mayor sentido de credibilidad al negocio

- Captación de capital: Puede obtener capital más fácilmente mediante la venta de acciones y valores.
- Vida ilimitada: La empresa puede poseer una vida indefinida según las regulaciones de ley.

Situación actual y diagnóstico de la empresa

Evaluación integral de la empresa

Principales logros

- Mejor lugar para trabajar – Años 2012, 2013, 2014, 2015
- Miembro de la asociación internacional de Cobros Comerciales
- Miembro de la asociación internacional ACA
- Miembro de la asociación de Estados Unidos CPA

De planeación

Los aspectos principales son: herramientas de diagnóstico, evaluación de información y resultados anuales, procesos administrativos y financieros. Según los resultados del estudio se realizará una mejora continua en los procesos para llegar a márgenes aceptables de manejo para eficientar las áreas afectadas.

Se realizará una mejora objetiva con las estrategias establecidas plantando las debilidades para fortalecerlas y generar un crecimiento empresarial. Se deberá encontrar entre las investigaciones los objetivos claros de la mejora continua.

Se incluirá un análisis de la misión, visión, objetivos generales y específicos para encontrar un negocio a definir. Con un FODA bien establecido podremos conocer los factores internos y externos que podrían afectar el entorno de la empresa. Con este lograremos desarrollar y mantener la competitividad y resultados.

Misión

Crear un cambio en las vidas financieras de nuestros clientes. Hacemos esto mejorando la rentabilidad de nuestros clientes a través de procedimientos de recuperación de

ingresos innovadores, agresivos y respetuosos, al mismo tiempo que educamos a aquellos que cobramos sobre relaciones financieras más saludables.

Visión

Ser reconocidos como la mejor agencia de cobros en el país, comprometida con nuestros colaboradores y socios en la entrega de resultados favorables que ayude a crear oportunidades en las vidas financieras con quienes trabajamos.

Objetivos

Al contar con una misión y visión clara sabemos el camino por el cual buscamos guiara a la empresa. Sobre esta base definimos objetivos claros y concisos. La misión aclara el propósito de la organización. Se tendrán resultados de la empresa mismos sujetos a evaluación de mejora y metas a cumplir con objetivos medibles, tangibles y específicos.

Objetivo General

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, basados en nuestra experiencia para generar resultados eficientes de la mano con nuestro personal calificado, estrategias internas y sistemas mismos que permitirán mostrar una rentabilidad atractiva y garantizar el manejo continuo de los negocios que aporten al crecimiento económico de la empresa.

Objetivo específico

- Ofrecer una tasa de liquidación del 20% de la cartera de nuestros clientes
- Incrementar las ventas anuales en un 10%
- Responder de forma efectiva a las quejas y disputas presentadas por las partes deudoras para generar resultados eficientes y evitar demoras o fallas en el proceso.

Estrategias

La estrategia tiene el propósito principal de desarrollar un informe a través de los objetivos y políticas para lograr una descripción de lo que necesita la empresa. No se especifica directamente con exactitud como se deben de cumplir todos los objetivos antes mencionados, pero nos ayudaran a plantear una estrategia para poner las metas y llegar a lo que necesitamos.

Se elegirán estrategias adecuadas para las circunstancias que se presenten en el proyecto. Esto debido a los factores que afectan el entorno de la empresa.

Estrategias por utilizar

- Administración de objetivos
- Uso de herramientas de diagnóstico que permitan identificar el problema
- Revisión e implementación de cambios en los procedimientos actuales
- Establecimiento de métricas de control

Se buscará resolver el problema actual y así maximizar el servicio proporcionado a nuestros clientes. Por medio de esto lograremos el fortalecimiento de las relaciones comerciales y así mismo el máximo retorno de inversión posible que aportara a la salud financiera de la empresa en general.

Para garantizar la elección de estrategias sea la adecuada el enfoque será por medio de metas y políticas adecuadas que cumplirá con los siguientes puntos

- Efectividad: Con la finalidad de que las metas sean claras y directas para cumplir nuestros objetivos.
- Eficiencia y Eficacia: Basada en los recursos disponibles y los resultados que se esperan en el menor tiempo posible
- Productividad: El recurso humano, materiales, etc.
- Desarrollo: La implementación y seguimiento de los objetivos

Análisis FODA

La matriz FODA es un análisis que nos ayuda a identificar el entorno y las condiciones en las que nos encontramos contra la competencia y condiciones de nuestra empresa, esta consiste en hacer un análisis que nos ayuda a la toma de decisiones de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que ayuda a crear una estrategia.

Descripción del entorno interno

Fortalezas

- Cobertura del 25% de market share en el Mercado local posicionando a la empresa como uno de los competidores principales en el segmento
- Cultura empresarial y ambiente laboral adecuado sobre el cual se han invertido más de 7 años en la solicitud y fundamentación del capital humano para el desarrollo óptimo interdepartamental permitiendo la retroalimentación continua con la finalidad del fortalecimiento del funcionamiento interno
- El portafolio de clientes que generan el 70% de los ingresos netos están diversificados en carteras saludables evitando la dependencia de clientes claves para el funcionamiento de esta
- El margen unitario (UM) está establecido en su mayoría por un 60/40% sobre la venta y costo del servicio

Oportunidades

- Mercado amplio de clientes potenciales con una cantidad inferior a 1500 unidades
- Servicios adicionales que representan un mercado no explorado
- Canales adicionales de comunicación para clientes
- Vulnerabilidad de la competencia

Descripción del entorno externo

Debilidades

- Procedimientos internos tediosos o ineficientes contra los competidores que simplifican y expeditan los mismos convirtiéndose en un atractivo mayor de satisfacción
- La ausencia de programas de contingencia que permitan operar de forma autónoma en caso de siniestros o eventos que impacten la ubicación actual

- Planificación estratégica que permita cubrir la demanda vs. Capacidad de producción en temporadas de alta demanda.
- Debilidad significativa en la recuperación de la documentación necesaria para sustentar deudas del consumidor mismas que representan una anulación del servicio inmediata al no poseer la capacidad de validar la misma, actualmente esto representa el 50% de las disputas recibidas a nivel corporación

Amenazas

- Costo de mano de obra sea más competitivo en otros países generando un incentivo para explorar otras ubicaciones geográficas
- Competidores con una estructura de costo menor
- Inestabilidad en el gobierno que propicia una atmosfera de cautela para inversión adicional
- Bajo crecimiento del sector de vivienda

Aspectos Legales

Los consumidores están protegidos a través de la ley de Equidad en la Práctica de Colección de Deudas (Fair debt collection practices act – FDCPA). Adicionalmente, dependiendo de la ubicación (estado) en que el consumidor reside existen leyes adicionales locales que pueden generar regulaciones adicionales a las mismas.

El FDCPA aplica únicamente a agencias de cobro de deudas. En otras palabras, el acreedor original con el que se origina la deuda y sus empleados, por lo general no están cubiertos por esta ley.

bajo el FDCPA, aquí están algunas de las cosas que los cobradores de deudas no pueden hacer:

No pueden llamar temprano en la mañana o tarde en la noche. Eso generalmente significa que no se le puede llamar a un individuo antes de las 8 de la mañana o después de las 9 de la noche. Y los cobradores de deudas no pueden llamar en cualquier momento o en cualquier lugar que pueda ser considerado "irracional".

Los cobradores de deudas no pueden acosar o abusar del consumidor.

No pueden amenazar hacerle ninguna cosa que se sea ilegal. Y no pueden amenazar con hacer cualquier cosa a usted que realmente no se vaya a realizar.

Por la mayor parte, los cobradores de deudas no pueden decirle a nadie que el consumidor está en deuda. La excepción es que los cobradores de deudas puedan comunicar dicha información al cónyuge, abogado o cualquier persona que haya confirmado sobre la deuda.

El consumidor posee el derecho de enviar una carta a cualquier agencia de cobro solicitando la detención total de comunicación. Sin embargo, los procedimientos de demandas legales no serán detenidos.

Por último, toda deuda puede y deberá de ser sustanciada por medio de la presentación de toda la documentación que respalde la responsabilidad legal del consumidor. Al momento de recibir una demanda de documentación las agencias de cobro están obligadas a proporcionar toda la papelería correspondiente en un tiempo límite de 30 días a partir de la solicitud realizada que puede ser verbal o escrita. El no poder proporcionar la información completa o dentro del tiempo límite resultara en una anulación directa de la deuda existente.

Factor Geográfico

Hunter Warfield cuenta con dos ubicaciones en donde realiza y ejecuta sus operaciones

- Estados Unidos: Tampa, Florida (casa matriz)
- Guatemala: 5 avenida 5-55 Zona 14. Torre 3 Nivel 16.

Marco Económico

El producto interno bruto es uno de los indicadores principales utilizados para medir la economía del país. Este índice es afectado principalmente por los ingresos y factores que afectan al país. El PIB de Estados Unidos ha crecido en 2018 un 2.2% respecto al 2017. Se trata de una tasa 6 décimas mayor que la del año anterior que fue del 1.6%. Estados Unidos se encuentra en el puesto número 9 del Rankin de 196 países. De

acuerdo con este resultado se encuentra en un muy buen lugar en cuando al nivel de vida de sus habitantes.

Las operaciones en Guatemala surgen por factores como mano de obra calificada en aspectos técnicos como el uso de sistemas, conocimiento de computación, conocimiento y fluidez del idioma inglés, costos operativos más bajos comparados con el mercado de Estados Unidos y la cercanía geográfica que facilita la comunicación.

Guatemala cuenta con una población aproximada de 16,919,000 habitantes, se encuentra en la posición 68 de la tabla de población compuesta por 196 países. Siendo la economía numero 71 por volumen PIB. Guatemala ocupa el puesto 108 del Rankin de 196 países en comparación al PIB per cápita que en 2017 fue de 3.956E.

Desarrollo Económico

Si bien el panorama mundial ha cambiado, la economía de Estados Unidos continúa siendo la más grande del mundo y un atractivo destino de inversión extranjera directa (IED).

En el mercado local guatemalteco los índices macroeconómicos reflejan estabilidad en el país, siendo sus principales medidores de interés el tipo de cambio que ha presentado una variación mínima en sus últimos años (ver tabla a continuación) lo cual representa la posibilidad de realizar proyecciones de costos e inversión estables considerando la moneda local es diferente a el origen de la empresa.

Promedio Banco Guatemala		
Año	Cambio	
2010	Q	8.05
2011	Q	7.79
2012	Q	7.83
2013	Q	7.86
2014	Q	7.73
2015	Q	7.66
2016	Q	7.60
2017	Q	7.35
2018	Q	7.52

Tasa de Inflación

Estados Unidos

De acuerdo con los índices de precios al consumidor, la inflación acumulada (equivalente a la variación interanual) durante el año en curso 2018 se registra una cifra de 1.9% inferior en 0.2 puntos porcentuales comparada al año anterior

Estados Unidos: IPC General anual				
	2018		2017	
IPC General [+]	1,9%		2,1%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	1,6%		1,6%	
Vestido y calzado [+]	-0,1%		-1,7%	
Vivienda [+]	3,0%		2,9%	
Menaje [+]	2,1%		-0,8%	
Medicina [+]	2,0%		1,8%	
Transporte [+]	0,8%		3,5%	
Comunicaciones [+]	-1,8%		-4,9%	
Ocio y Cultura [+]	1,2%		1,5%	
Enseñanza [+]	2,6%		2,0%	
Otros bienes y servicios [+]	2,1%		2,0%	

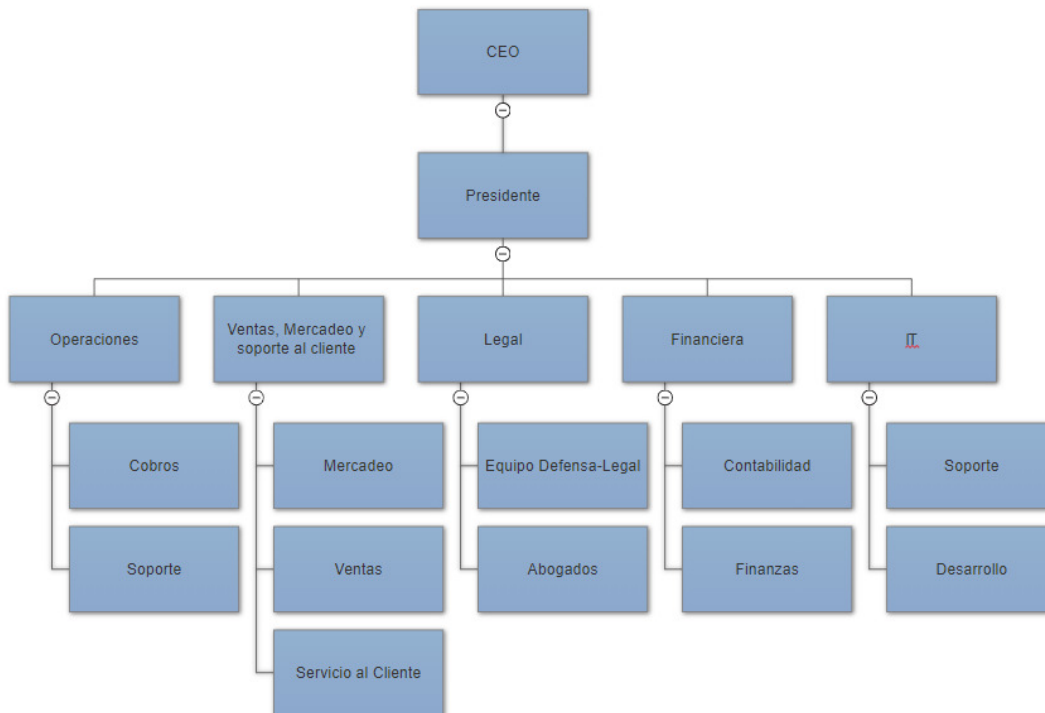
Guatemala

De acuerdo con los índices de precios al consumidor, la inflación acumulada (equivalente a la variación interanual) durante el año en curso 2018 se registra una cifra de 2.3% inferior en 3.4 puntos porcentuales comparada al año anterior

Guatemala: IPC General anual				
	2018		2017	
IPC General [+]	2,3%		5,7%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	4,7%		12,4%	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	1,4%		1,5%	
Vestido y calzado [+]	0,4%		0,8%	
Vivienda [+]	2,3%		2,2%	
Menaje [+]	0,1%		0,8%	
Medicina [+]	2,4%		2,4%	
Transporte [+]	-1,2%		4,4%	
Comunicaciones [+]	1,1%		0,1%	
Ocio y Cultura [+]	1,4%		1,0%	
Enseñanza [+]	0,5%		0,6%	
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	0,8%		0,8%	
Otros bienes y servicios [+]	0,2%		1,5%	

Organización

Descripción de la estructura de la empresa



Principales funciones, actividades y tareas

Descripción de las competencias generales

Se proporciona una descripción para cada uno de los roles existentes en la organización. Estos han sido creados para la generación de resultados óptimos y el aporte para alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico empresarial.

Presidente

Es la máxima autoridad inmediata, sus funciones principales son las de dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía, tanto la matriz como la sucursal. Representar a la empresa en todos los negocios y contratos con terceros en relación, también convoca y preside las reuniones de la junta ejecutiva.

Vicepresidente

Estos ejercen una función similar a la del presidente dentro de las áreas en las que tienen participación. Los vicepresidentes de la empresa están ubicados en cinco áreas específicas: Operaciones, Ventas, Legal, Finanzas y departamentos técnicos.

Gerentes

Los gerentes son designados por departamento y estos tienen la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento de sus equipos de trabajo, generar las eficiencias necesarias que necesita cada unidad de trabajo para apoyar a los objetivos generales.

Cobros

El rol de un cobrador es el de realizar toda la recuperación monetaria de las cuentas pendientes por pagar. Esta persona es responsable de toda la comunicación directa con los consumidores por medio de correo electrónico o llamadas telefónicas. Los cobradores deben de estar plenamente entrenados en conocimientos de ley que rigen las prácticas de cobros y poseer los conocimientos necesarios para ejecutar su rol de forma eficiente.

Soporte

Los representantes de soporte son los responsables de atender todas las disputas o quejas legales que pueden surgir contra la empresa con relación a las deudas y prácticas de cobro. Estos individuos están a cargo de velar por la legalidad y veracidad de estas, responder en los tiempos establecidos por ley a todas las consultas, demandas o solicitudes realizadas por los consumidores y reportar cualquier amenaza potencial que pueda impactar negativamente a la organización.

Mercadeo

El área de mercadeo está encargada de enviar todas las campañas de publicidad asociadas a la red de clientes actuales y a potenciales clientes nuevos.

Ventas

Es todo el personal a cargo de generar nuevos clientes que vean un atractivo en el mercado de cobros, atender a las convenciones a nivel nacional en donde es relevante el tema y generar nuevas guías que pudiesen formar parte de la cartera de la empresa

Servicio al Cliente

Es el área en donde se centraliza toda la comunicación interna y externa hacia los clientes. A nivel transaccional se proporciona atención sobre correcciones, ajustes y cambios requeridos en cuentas por cobrar que lo requieran, así como proporción de estados de resultados y consultas internas que surgen dependiendo las situaciones del día a día.

Defensa Legal

Esta área es la encargada de revisar todos los casos que son presentados como demandas formales bajo un abogado en la que se preparan las justificaciones necesarias para enfrentar las demandas en las cortes designadas y buscar un giro a favor como resultado de los casos generados por el equipo legal.

Contabilidad

Colaborar, analizar y proponer métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa. Colaborar con la empresa en los aspectos relativos a sus funciones

Finanzas

Dentro de sus responsabilidades esta analizar o interpretar los diferentes estados financieros de la empresa, así como elaborar reportes claros, precisos y concisos para dar a conocer los diferentes movimientos permitiendo un mejor registro contable, se encarga además de realizar reportes de ingresos, egresos, utilidades mediante la elaboración de estados financieros, llevando los diferentes controles que permiten una transparencia de los fondos disponibles para la organización

IT

Responsables del buen funcionamiento de todos los sistemas indispensables para el funcionamiento de la organización, entre sus actividades destacan los mantenimientos preventivos, solución de problemas, ejecución de nuevos proyectos y desarrollo, soporte a usuarios, seguridad de redes y telecomunicaciones.

Desarrollo Organizacional

Competidores

En el análisis de competitividad se muestran diferentes agencias de cobros en el mercado que representan una competencia directa en cuando a los servicios proporcionados. Dentro de están se destacan las siguientes

- Alexander, Miller & Associates LLC
- Debt Recovery Resources
- FEDChex Recovery
- Prestige Services, Inc.

De dirección

Motivación

La estructura salarial de todos los colaboradores de la empresa se divide en salario base y bonificación de acuerdo con productividad, esto busca incentivar la alta productividad y mejorar los resultados constantemente. Adicionalmente, existen incentivos que buscan propiciar un ambiente laboral adecuado, y reconocimiento de esfuerzos constantes y extraordinarios de cada uno de los miembros de la empresa, dentro de estos destacan empleado del mes, bonificaciones e incentivos adicionales por departamento, celebraciones mensuales y trimestrales, y sistemas de retroalimentación basados en la búsqueda del desarrollo individual profesional de cada miembro.

Políticas de atención al cliente

Existen políticas que buscan un alto rendimiento y calidad, mismas que como resultado apoyen a cultivar la red actual de clientes y por medio de estas prácticas expandir a nuevos horizontes y mercados que permitan la expansión empresarial

Algunas de las practicas más relevantes son las siguientes

- Tiempos de respuesta y métricas de servicio establecidas para garantizar cumplimiento (KPI)
- Controles de satisfacción al cliente por medio de programas de encuesta continua
- Controles de calidad interno en la evaluación de los procesos, comportamientos y resoluciones proporcionadas a todos los clientes (interno y externo)
- Equipo de soporte y ejecutivos de cuenta con la máxima finalidad de atender al cliente, desarrollar relaciones positivas y duraderas y acelerar procesos de quejas o preocupación

Calidad

La empresa se enfoca en mantener el más alto control de calidad de inicio a fin. Todos los factores que se cumplirán de calidad son para lograr cumplir los requerimientos y expectativas del cliente. Esto también impulsa una cultura de calidad basada en el liderazgo y desarrollo de la empresa.

De control

Las políticas de control son establecidas en base a los factores que dirigen el negocio en sus diferentes áreas, mismas que buscan garantizar el cumplimiento de los retos mensuales, trimestrales y anuales a los que se busca llegar.

A continuación, los controles establecidos más relevantes por cada área en la que se generan los resultados clave para las metas financieras

Departamento de Cobros

- Metas de cobro individuales y por equipos de trabajo expresados en cantidades monetarias
- Métricas de control de calidad para garantizar el seguimiento adecuado y apego a las regulaciones establecidas por ley
- Control de asistencia y horarios
- Control de evolución y desarrollo profesional y de carrera

Departamento de Soporte

- Metas de cumplimiento de respuesta bajo estándares establecidos por ley sobre la cual los consumidores deben de ser notificados y el seguimiento oportuno debe de existir para evitar riesgos legales que pudiesen impactar a la empresa
- Control y métricas individuales por colaborador en cuanto a volumen y cantidad de trabajo procesada diariamente
- Controles estrictos de evaluación de la calidad del trabajo desempeñado por transacción para garantizar el cumplimiento completo de toda solicitud
- Control de asistencia y horarios
- Control de evolución y desarrollo profesional y de carrera

Departamento de Ventas

- Metas establecidas anualmente para el cumplimiento de las proyecciones establecidas por la empresa
- Metas de obtención de cuentas por cobrar basadas en la red de clientes existente y el seguimiento adecuado por cada uno de los ejecutivos de cuenta asignados a los mismos
- Control y desarrollo de la calidad y el servicio proporcionado, así como la retroalimentación continua sobre las mejores prácticas a desarrollar para generar un volumen mayor de ventas sobre clientes de mantenimiento y nuevos

Departamentos de Servicio al Cliente e Ingreso de datos

- Métricas de tiempos de respuestas sobre solicitudes recibidas vía correo electrónico, fax y llamadas telefónicas
- Métricas de tiempos de resolución sobre casos existentes que necesitan seguimiento para el cumplimiento de los requisitos individuales
- Métricas de control de calidad sobre transacciones (electrónicas y telefónicas) para garantizar el mejor servicio posible
- Métricas de velocidad de ingreso de datos y porcentajes de errores registrados que buscan cumplir el mejor manejo posible con la eficiencia adecuada para el cumplimiento de todos los factores que lo rodean.

De sistemas

La empresa Hunter Warfield actualmente cuenta con una serie de sistemas que apoyan al funcionamiento adecuado de todas las funciones que se ejecutan por departamento. A continuación, se detallan los sistemas de cómputo utilizados para su funcionamiento

- DM9: Plataforma utilizada en donde se concentra la base de datos de todas las cuentas por cobrar. Esta plataforma cuenta con una variedad de opciones y funcionalidades que aportan a las actividades de cobros. Dentro de estas destacan, información de todas las partes involucradas por deuda (números de identificación, teléfonos, dirección, etc.). Funciones de búsqueda de datos y acceso a redes bancarias y crediticias para información adicional, capacidad de intercomunicación con otros sistemas utilizados por los diferentes departamentos existentes, registro de notas y actividades realizadas, control de usuarios, comunicación activa en línea con todos los buros de crédito y sistemas bancarios en donde se reportan las moras y cuentas no pagadas.
- CRM: Plataforma utilizada en donde se concentra la base de datos de todos los clientes activos e inactivos de la empresa, aquí se concentra la información vital como contratos de servicio, información de contacto, inventario, estados de cuenta, accesos, y gestión de casos para seguimiento sobre solicitudes recibidas
- DEI: sistema utilizado para digitar toda la información que viajara a la plataforma de cobros para iniciar las actividades correspondientes. Este sistema trabaja en

base a manejo de imágenes y formularios para el procesamiento individual y manual de las cuentas por ingresar al sistema.

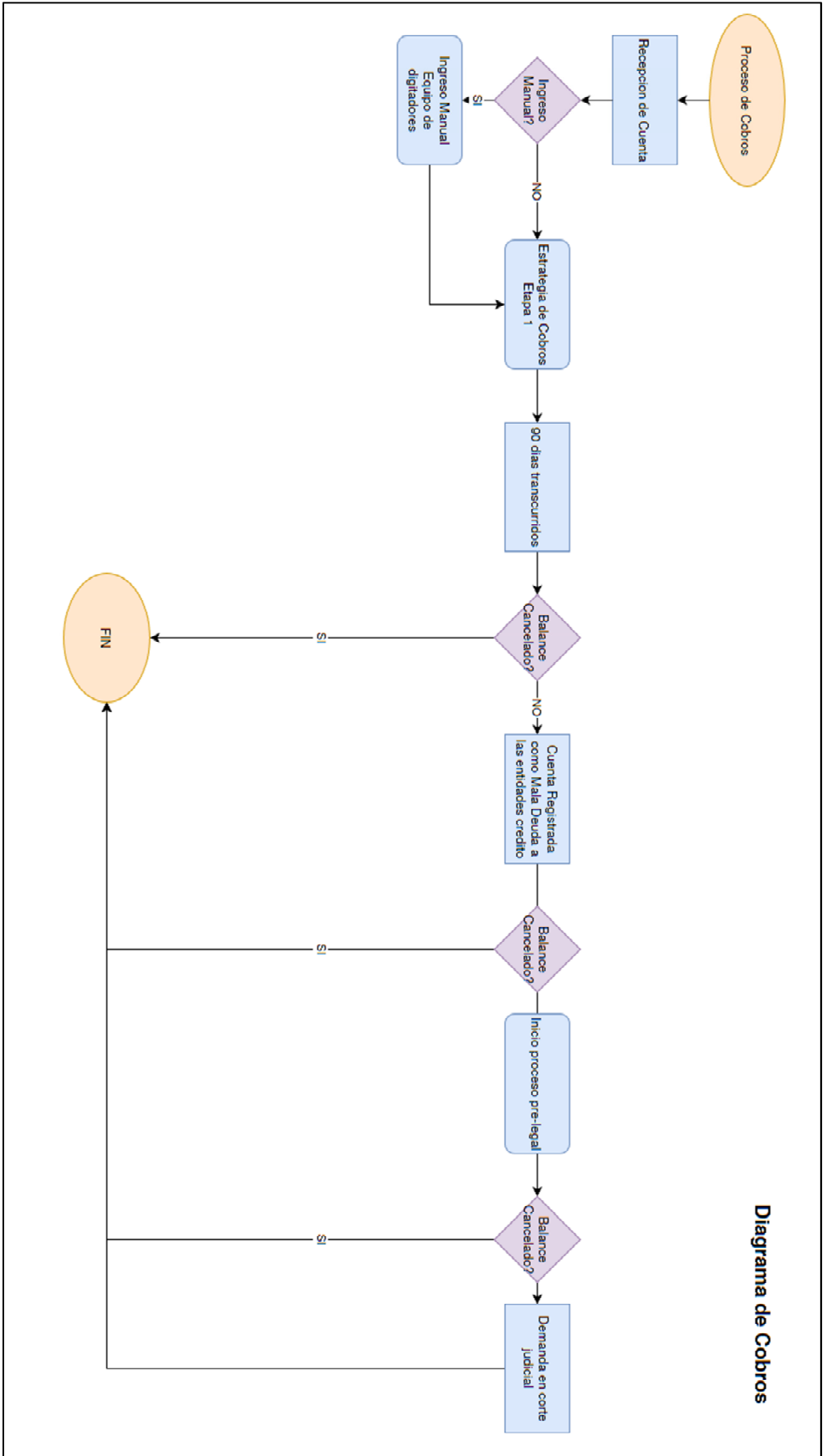
- IRM: sistema encargado de la comunicación o puente para el traslado y replicado de información de un sistema a otro y de esta manera permitir la comunicación interdepartamental en la gestión de las cuentas existentes.
- Email: servicio de correo electrónico para comunicación interna y externa
- ADP: Servicio de control de registro de entradas y salidas (horarios laborales), control de asistencia, control, registro y solicitud de vacaciones, manejo de perfil de usuarios y planes de carretera.
- LiveVox: Sistema encargado de la planta telefónica con capacidades simultaneas para marcado automático, transferencias de llamadas, etc.

De procedimientos

Proceso de cobros

1. Ingreso/recepción de Cuenta por cobrar
 - a. La cuenta puede ser recibida e ingresada al sistema por vía electrónica y vía manual
 - i. Manual: Fax, correo electrónico – el equipo de digitadores ingresa los datos
 - ii. Electrónica: El software del cliente está interconectado con el sistema de la empresa en la que las cuentas viajan automáticamente al sistema para iniciar procesos de cobros.
2. La cuenta se ingresa a una estrategia de cobros (según el perfil)
 - a. Alto Impacto - historial crediticio limpio o bueno
 - i. Asignada a un sistema de marcado automático constante
 - ii. Envío de carta de demanda de pago a última dirección conocida
 - iii. Asignación de cartera a agentes con alto desempeño en liquidaciones
 - b. Bajo Impacto – historial crediticio bajo o con deudas previas
 - i. Asignada a un sistema de marcado secundario
 - ii. Envío de carta de demanda de pago a última dirección conocida

- iii. Asignación de cartera a nuevos agentes o de habilidad secundaria
- 3. Al transcurrir un periodo de 90 días – toda cuenta no pagada es reportada a los buros de crédito
 - a. Este reporte tiene una vigencia de 7 años a partir de la fecha de ingreso. Los efectos principales de este registro figuran: bloqueo de créditos futuros, no admisión de solicitud de préstamos o tarjetas de crédito, no admisión o aprobación de renta de apartamentos de vivienda, no admisión y rechazo de solicitudes de trabajo
 - i. Trans Unión
 - ii. Experian
 - iii. Equifax
- 4. Las cuentas se mantienen activas en intentos de cobros por un período de 6 meses iniciales, si los resultados no son efectivos se determina si la cuenta procede a la vía jurídica
 - a. Cuentas elegibles
 - i. Envío al departamento legal para intentos de cobro adicional
 - ii. Consulta y asesoramiento de abogados
 - iii. Envío de solicitud de pago final previo a una demanda legal
 - b. Cuentas no-elegibles
 - i. Se asignan a un nivel secundario de trabajo sobre la cual las estrategias de cobro continuaran.
- 5. Las cuentas elegibles proceden a una demanda en cortes asignadas para el juicio y resolución de la deuda. Esta puede finalizar en los siguientes escenarios
 - a. Invalidación de cuenta – Dictamen desfavorable
 - b. Embargo de sueldo para cubrir los montos a cancelar
 - c. Orden de pago inmediato
 - d. Revisión de los cargos y ajuste del balance a pagar

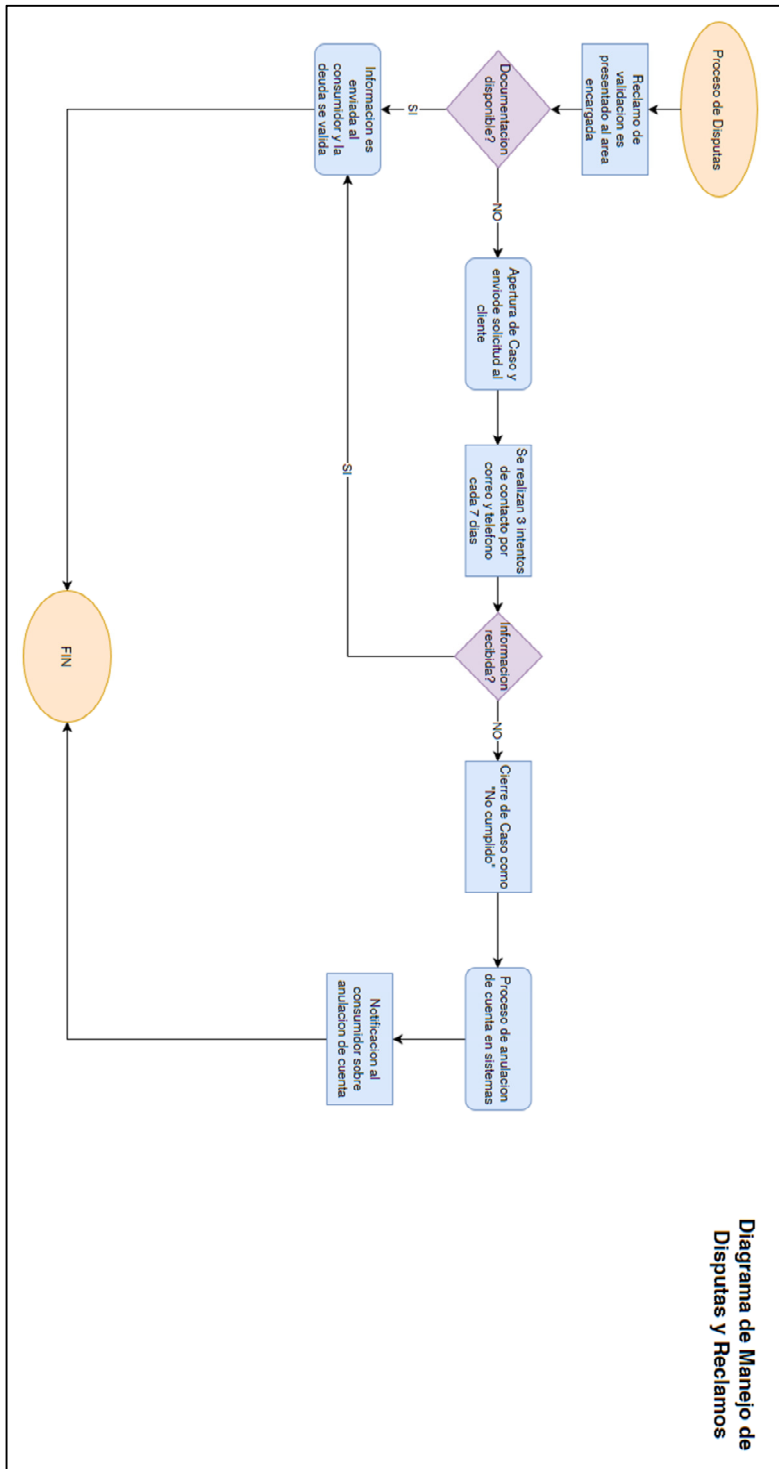


Proceso de Manejo de Disputas y o reclamos

En el proceso de cobros surge una cantidad considerable de disputas por la parte deudora. En esta instancia se presentan solicitudes de validación de cuenta o reclamos de fraude sobre los cuales la empresa está obligada a aclarar y proporcionar toda la documentación requerida para sustanciar los cargos y validez de los contratos previamente establecidos.

1. La parte deudora realiza un reclamo formal por medio del departamento de servicios de soporte (Support Services) – dicha área es la encargada de la verificación de la validez de esta y a si mismo de proporcionar toda la documentación requerida.
 - a. En caso de tener la información disponible – la misma es enviada por la vía correo convencional y presentada como una deuda válida para proceder con la solicitud de pago inmediata
 - b. En caso de no contar con la información necesaria – se procede a abrir una solicitud al departamento de Servicio al Cliente para que contacte a la parte contratante y así obtener la documentación necesaria para validar la misma
2. El departamento del área de Servicio al cliente tiene asignado un tiempo máximo para la obtención de dicha documentación inferior a 29 días. La ley estipula que transcurridos 30 días calendarios, el fallo de presentación de documentación invalida la deuda
3. Se realizan 3 intentos de contacto al cliente en una ventana de 7 días por intento/recordatorio
 - a. 2 comunicaciones vía correo electrónico
 - b. 1 comunicación vía llamada telefónica
4. Si se obtiene respuesta y la información proporciona es la adecuada se procede a entregar esta información al área de origen “Support services” para que continúen con el proceso de validación de cuenta.
5. Si no se obtiene respuesta en el tiempo de 29 días transcurridos el caso se presenta y resuelve como “no cumplido – cliente no responde” lo cual genera lo siguiente

- a. La cuenta se clausura y se elimina de esfuerzos activos de cobro
- b. Se le proporciona a la parte deudora con un comunicado por escrito de la anulación de la cuenta



De Tecnología

El uso tecnológico es aplicado en todas las áreas de la organización, siendo esta una empresa que ofrece servicios de cobros y que en su totalidad son realizados por la vía telefónica y electrónica todos los procedimientos requieren de cierto nivel de tecnología para poder desempeñarlos adecuadamente.

Se detallan los elementos tecnológicos clave que se utilizan

- Sistemas telefónicos por medio del servicio Polycom
- Sistemas de software previamente mencionaos en el rubro sistemas
- Sistemas de soporte y portales de internet
- Sistemas de gestión de personal
- Otros

De mantenimiento

Los procedimientos de mantenimiento son divididos en las siguientes áreas

- Mantenimiento de mobiliario y equipo
- Mantenimiento de cafetería y alfombrado
- Mantenimiento de local y oficina

Resultados y participación en el mercado

Aspectos Financieros

Se detallan los aspectos financieros de la agencia de cobros Hunter Warfield Limitada

Mobiliario y Equipo

Cantidad	Equipo	Por unidad	Total
150	Sillas	Q 450,00	Q 67.500,00
150	Escritorios	Q 300,00	Q 45.000,00
150	Computadoras	Q 3.500,00	Q 525.000,00
80	Teléfonos	Q 1.500,00	Q 120.000,00
3	Impresoras	Q 500,00	Q 1.500,00
150	Calculadoras	Q 25,00	Q 3.750,00
5	Suministros de Oficina	Q 500,00	Q 2.500,00
3	Mesas Ejecutivas	Q 3.000,00	Q 9.000,00
30	Sillas Ejecutivas	Q 1.000,00	Q 30.000,00
5	Televisores	Q 3.300,00	Q 16.500,00
2	Muebles de Sala (set)	Q 5.500,00	Q 11.000,00
10	Plantas	Q 50,00	Q 500,00
20	Comedores 4 personas	Q 1.200,00	Q 24.000,00
4	Horno Microondas	Q 700,00	Q 2.800,00
2	Refrigeradora	Q 5.000,00	Q 10.000,00
1	Alacena	Q 20.000,00	Q 20.000,00
1	Mueble de trastos	Q 10.000,00	Q 10.000,00
4	Escobas	Q 20,00	Q 80,00
4	Trapeadores	Q 20,00	Q 80,00
	Total		Q 899.210,00

Detalle Recurso Humano

No.	Puesto	Sueldo Mensual	Total
1	Recepción	Q 3.000,00	Q 3.000,00
80	Cobradores	Q 10.000,00	Q 800.000,00
30	Asistentes Legales	Q 7.000,00	Q 210.000,00
5	Contabilidad	Q 3.500,00	Q 17.500,00
2	Recursos Humanos	Q 7.000,00	Q 14.000,00
7	Digitadores	Q 5.500,00	Q 38.500,00
14	Asesores Servicio Cliente	Q 9.000,00	Q 126.000,00
5	Ejecutivos de Cuenta (ventas)	Q 10.000,00	Q 50.000,00
7	Gerentes de Área	Q 15.000,00	Q 105.000,00

1 Director	Q 30.000,00	Q 30.000,00
1 Gerente General	Q 50.000,00	Q 50.000,00
mes	Total	Q 1.444.000,00

Costos Fijos

Rubro	Valor
Servicio Agua	Q 1.500,00
Servicio Luz Eléctrica	Q 8.500,00
Agua Potable	Q 2.600,00
Incentivos varios	Q 10.000,00
Mantenimiento	Q 3.000,00
Servicio Telefónico	Q 15.000,00
Internet	Q 8.000,00
Renta	Q 62.000,00
Salarios (tabla anterior)	Q 1.444.000,00
Total	Q 1.554.600,00
Total Anual	Q 18.655.200,00

Costos Variables

No.	Descripción	Precio U.	Total
1	Programa de Incentivos	Q 5.000,00	Q 5.000,00
163	Agua Pura	Q 16,00	Q 2.608,00
50	Rollos Papel Higiénico	Q 25,00	Q 1.250,00
120	Inventario de Cafetería	Q 11,00	Q 1.320,00
120	Insumos de Limpieza	Q 10,00	Q 1.200,00
	Total		Q 11.378,00

Costos Mensuales

Detalle	Total
Costos Fijos	Q 1.554.600,00
Costos Variables	Q 11.378,00
Total	Q 1.565.978,00

Ingreso de Cuentas (ventas)

Proyección anual de ventas - cantidad de cuentas por cobrar

No. Línea de Negocio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Promedio Mes
1 Bienes Raíces	9700	8372	9125	8437	8463	8852	9217	9513	9825	7650	7325	7025	103504	8625
2 Comercial	2500	2800	2900	3000	3100	3200	3300	3400	3500	3600	3700	3800	38800	3233
3 Funeral	170	170	170	180	180	180	190	190	190	180	180	180	2160	180

Proyección de cobros

No. Línea de Negocio	Cuentas Mensuales	Valor Promedio	Total	% Liquidación Mensual (10%)	Ganancia Bruta (40% fees)
1 Bienes Raíces	8625	\$ 1,000.00	\$ 8,625,000.00	\$ 862,500.00	\$ 345,000.00
2 Comercial	3233	\$ 3,000.00	\$ 9,699,000.00	\$ 969,900.00	\$ 387,960.00
3 Funeral	180	\$ 4,000.00	\$ 720,000.00	\$ 72,000.00	\$ 28,800.00
Total Mes				\$ 1,904,400.00	\$ 761,760.00
Total Anual				\$ 22,852,800.00	\$ 9,141,120.00

Aspectos de producción

Clientes

El portafolio actual de clientes activos para Hunter Warfield asciende a 3,952 corporaciones o regiones la cual presenta una cartera total de 49,529 clientes (locaciones). Estos clientes se distribuyen en los siguientes rubros

- Apartamentos (67.9%)
- Comercial (11.7%)
- Funeral (11.4%)
- Otros (9%)

Aspectos de mercadeo

Encuestas

Se han generado procesos internos de encuestas directas a clientes en bases regulares (diarias) sobre la cual toda la red de clientes activos participa en una encuesta miento sobre el servicio proporcionado o interacciones directas con el staff. Dicho proceso se habilito y se encuentra activo a partir del año 2017

Línea	2017				2018			
	Excelente	Bueno	Promedio	Debe Mejorar	Excelente	Bueno	Promedio	Debe Mejorar
Comunicacion Electronica (Correos)	65.43%	28.40%	3.70%	2.47%	62.60%	28.50%	4.83%	4.07%
Comunicacion Telefonica	77.79%	18.11%	0.00%	4.10%	79.09%	17.94%	1.95%	1.02%
Comercial (BtB)	90.00%	10.00%	0%	0.00%	91.00%	8.00%	1%	0.00%
Promedio	77.74%	18.84%	1.23%	2.19%	77.56%	18.15%	2.59%	1.70%

Comunicados de Mercadeo

Sistemas especializados por vía correo electrónico (email blasts) mismos en los cuales se generan estudios de mercado, promociones e incentivos para clientes a continuar utilizando y expandiendo su solicitud de servicios con la organización

Participación y afiliación a las organizaciones y clubes nacionales

Se realiza una participación continua en diferentes conferencias a nivel nacional en donde el área de ventas representa a la organización con stands y puestos sobre los cuales se comercializa y presentan los servicios y resultados con la finalidad de captar clientes potenciales y así expandir la red actual.

Identificación del Problema

Importancia del Problema

La situación actual que enfrenta la organización en cuanto al manejo de las disputas presentadas por la parte deudora y en las instancias en las que no se logra cumplir con los tiempos establecidos por ley, exponen un riesgo considerable en la balanza de resultados y efectividad de operaciones de la empresa ante las expectativas de los

clientes al depositar su confianza en el cobro oportuno y acertado de cada una de sus cuentas por cobrar.

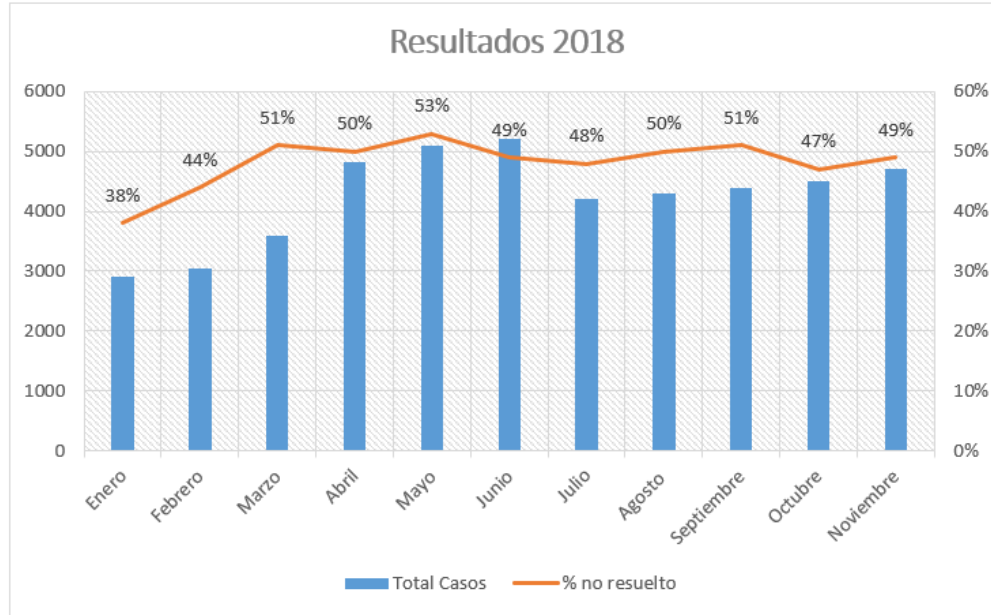
El riesgo inminente de no poder cobrar una cuenta al fallar en la etapa de validación de deuda ante el consumidor representa una pérdida significativa a cada portafolio y desempeño de resultados empresariales. Sobre esta base, surge el interés por identificar el problema, generar una solución que perdure en el corto, mediano y largo plazo.

Hallazgos y evidencias

Durante el periodo del año 2018 se han recabado resultados en donde se evidencia que el 48% de las disputas o solicitudes no han logrado ser resueltas dentro de los tiempos estipulados por la ley resultando en la cancelación o invalidación inmediata de la deuda.

A continuación, se detalla la situación actual en donde se muestra la cantidad de solicitudes presentadas en bases mensuales y a su vez el porcentaje sobre el cual no se logró proporcionar la información requerida para validar la cuenta resultando en la anulación de esta.

Mes	Total Disputas	% no resuelto	cuentas anuadas	Valor total
Enero	2901	38%	1102	-\$826,785.00
Febrero	3049	44%	1342	-\$1,006,170.00
Marzo	3598	51%	1835	-\$1,376,235.00
Abril	4820	50%	2410	-\$1,807,500.00
Mayo	5102	53%	2704	-\$2,028,045.00
Junio	5048	49%	2474	-\$1,855,140.00
Julio	4201	48%	2016	-\$1,512,360.00
Agosto	4334	50%	2167	-\$1,625,250.00
Septiembre	4401	51%	2245	-\$1,683,382.50
Octubre	4795	47%	2254	-\$1,690,237.50
Noviembre	4871	49%	2387	-\$1,790,092.50
Diciembre	4789	51%	2442	-\$1,831,792.50
Totales	51909	48%	25377	-\$19,032,990.00



Los resultados obtenidos al analizar el total de casos y/o solicitudes presentadas contra el porcentaje de cuentas que son resueltas exitosamente, evidencian que en el año 2018 se invalidó un total de 25,377 deudas al no contar con la información necesaria para continuar con los procesos de cobro. Esto requiere que como agencia de cobros se le proporcione un documento por escrito a la parte deudora en donde se informa que el valor deja de ser existente y que esta misma deuda no puede ser operada por un tercero o en ningún momento más intentos de cobro.

El valor total de las cuentas anuladas asciende a \$ 19,032,990.00 dólares americanos. Esto no sugiere que es una pérdida total debido a que es únicamente el total de oportunidad de cobros que ha sido perdido. En los periodos 2017 y 2018 el porcentaje de liquidación o cobro de deudas ha sido históricamente comandado por dos factores principales

1. Cuentas con deudores con un nivel de endeudamiento bajo y resultados de crédito sanos
2. Cuentas con una etapa de vida reciente inferior a los 2 años de antigüedad

Considerando el portafolio completo, los resultados promedios de liquidación es equivalente al 10% de todas las cuentas que se asignan a la empresa, mismas cuentas que son liquidadas durante un periodo inferior a un año. Se entiende así, que

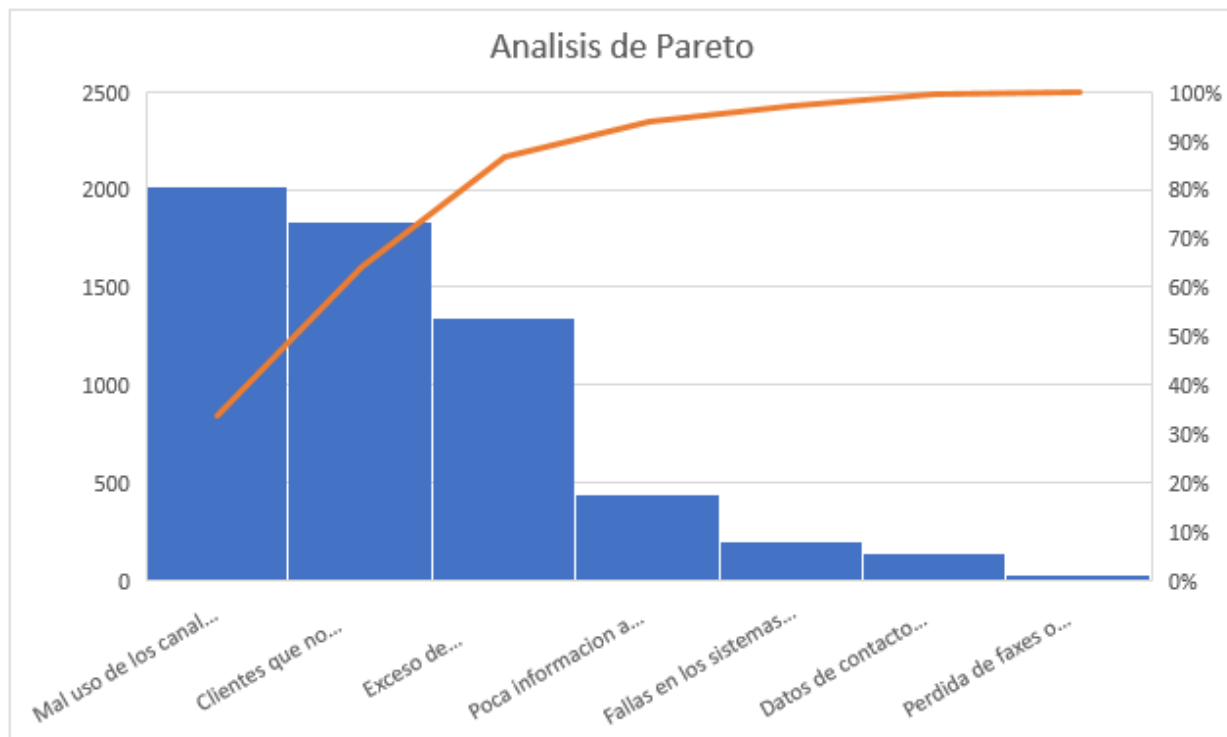
potencialmente, el valor o la cantidad monetaria que supone la cifra ha sido perdido equivale a \$ 1,903,299.00 dólares. Sobre el cual la empresa conserva el 40% que representa la comisión asignada y el 60% del restante es la cantidad pagadera directa a la red de clientes.

Sobre este análisis podemos concluir que Hunter Warfield perdió una cantidad de \$ 761,319.60 dólares durante el año 2018, mismo en el cual se anularon 25,377 cuentas por procesos deficientes, mismos que buscan ser identificados y sobre estos generar las propuestas que generen el éxito de cobro y así ayudar a incrementar las proyecciones y expectativas económicas empresariales para el año 2019.

Se han aplicado herramientas de diagnostico que busquen identificar los motivos principales sobre el cual la organización puede generar los cambios necesarios en el mediano y largo plazo. Mismos que apoyen a reducir el porcentaje actual de casos resueltos insatisfactoriamente y de esta forma poder regresar dichas cuentas de vuelta al ciclo establecido de cobros, mismos que, al momento de contar con la documentación requerida y las validaciones necesarias ante el consumidor, incrementan exponencialmente las expectativas y resultados de cobro. Así también, abriendo las puertas a la posibilidad de poder realizar procedimientos legales y llevar los casos a los juzgados locales para resolver dichos balances.

A continuación, se puede observar la aplicación de un diagrama de Pareto, para este se tomó una muestra de los casos que fueron resueltos insatisfactoriamente y cuáles fueron sus principales causas, en donde existió el fallo, y así poder iniciar con las estrategias que presenten una mejora sustancial a los resultados actuales.

Causas	Frecuencia	%	% acumulado
Mal uso de los canales de comunicacion	2022	34%	34%
Clientes que no responden	1834	31%	64%
Exceso de documentacion solicitada	1345	22%	87%
Poca informacion a clientes sobre impactos	437	7%	94%
Fallas en los sistemas integrados	197	3%	97%
Datos de contacto incorrectos	134	2%	99%
Perdida de faxes o correos electronicos	31	1%	100%



Mal uso de los canales de comunicación

Toda la comunicación directa con la red de clientes actual sobre la solicitud de documentación e información está basada en dos canales de comunicación específicos – vía telefónica y comunicación electrónica. Se ha diagnosticado que este rubro específico representa el 34% de los casos resueltos insatisfactoriamente debido a que los procedimientos actuales de contacto al cliente son estandarizados y estos procesos no necesariamente se adaptan a la necesidad de cada uno de los mismos.

A continuación, se detalla el proceso actual del ciclo de vida de obtención de documentación al momento de generarse una disputa o proceso formal

Etapa	Acción	Tiempo	Proxima Acción
1er Intento	Email (automatizado si es posible)	Se agenda 7 días	Realizar 2do intento
2do Intento	Email (automatizado si es posible)	Se agenda 7 días	Realizar 3er intento
3er Intento	Llamada telefonica	Se agenda 7 días	Cerrar el Caso
Caso cerrado	Cierra el caso con resolution - "No responde"		

Durante las etapas del primer y segundo intento se envían dos correos electrónicos con un tiempo de 7 días entre cada uno a la dirección de correo electrónica proporcionada por los clientes al momento de iniciar la relación comercial.

Se ha identificado una gran incidencia en resultados poco favorables dentro de esta situación debido a que el modelo actual de comunicación no es compatible con todos nuestros clientes. Dentro de estos se destacan las causas más comunes.

- Falta de información en la comunicación enviada en donde no se especifica la urgencia de la información, los impactos y resultados en caso de no contar con una respuesta favorable
- Base de datos no existente sobre el canal de comunicación preferido

El modelo actual fue implementado como un parámetro estándar sobre el cual se ha buscado mantener una eficiencia y un bajo costo en recurso humano apoyado por sistemas automatizados que realizan el 80% del trabajo manual (correo electrónico) reduciendo así los costos de comunicación y acortando los tiempos de contacto. Sin embargo, a raíz de este descubrimiento se pone sobre la balanza la solución más efectiva y cuál es la menos costosa (recurso humano vs. pérdida de cuentas)

Clientes que no responden

El segundo factor identificado por su frecuencia equivalente al 31% se ubica dentro de los clientes que no proporcionan una respuesta en el tiempo establecido por ley o en su mayoría no se recibe respuesta en ningún momento.

Al analizar el 31% de los resultados y determinar las causas que generan este resultado se presentan los principales aspectos a continuación

- Correos electrónicos inválidos (posibles reestructuraciones internas de cada cliente)
- En caso del cliente no contar con la información requerida no existe una retroalimentación informando de dicha situación

- Desconexión de las sucursales de los clientes y las oficinas centrales sobre las expectativas del servicio de la empresa, contratos que se realizan y firman directamente con las oficinas centrales o corporativas de cada entidad.

Exceso de documentación solicitada

Existen clientes que poseen la información digitalizada y pueden proporcionarla inmediatamente, existen clientes que archivan la documentación y toma más tiempo la obtención de esta y existen clientes que utilizan servicios de almacenamiento de documentación física en bodegas que pueden ubicarse en locaciones remotas o poco accesibles o que dependen de que el proveedor de servicios para recibir la información solicitada.

Un factor que desmotiva a los clientes es la constante solicitud de documentación que hasta cierto punto se percibe como “genérica” en la que pierde la importancia ante los ojos del cliente y se evalúa el costo de proporcionar la información solicitada contra el tiempo que puede aprovecharse en otras tareas administrativas, considerando que toda nuestra red de clientes utiliza a Hunter Warfield como proveedor de servicios y que la cartera de cobros no está dentro del scope de funciones principales de los individuos a cargo de obtener dicha documentación.

Se identificó que el 22% de los casos que son cerrados insatisfactoriamente es el resultado de la solicitud excesiva de documentos que son irrelevantes para resolver el requerimiento presentado por la parte deudora, esto se debe a los procesos automatizados que generan solicitudes iguales o genéricas en masa diariamente en donde la información que se solicita por caso es igual. Esto provoca dos riesgos considerables, daño de la imagen y urgencia de documentación ante los clientes en las que se presume no es urgente y pérdida de oportunidad de cobro debido a que con menos documentación sería posible solventar la necesidad existente y poder continuar con los esfuerzos de cobros.

Deficiencias

Los procesos actuales de obtención de documentación y/o información (internos y externos) por parte de la red de clientes presenta deficiencias significativas las cuales generan los resultados actuales, mismos que debilitan la imagen empresarial y pueden poner en tela de duda la continuidad de las relaciones comerciales con cada uno de los clientes actuales activos o futuros clientes potenciales que son en parte significativa referidos por la red actual.

Desventajas a corto plazo

- Pérdida inmediata de oportunidad de cobro en balances por pagar
- Anulación legal de las deudas por evidencia incompleta o nula
- Bajo rendimiento en carteras de clientes
- Riesgos legales de potenciales demandas

Desventajas a largo plazo

- Situación económica y objetivos financieros anuales y a largo plazo
- Amenaza ante competidores más robustos
- Retención y fidelización de los clientes por bajos resultados o pérdidas económicas
- Demandas legales que impacten financieramente por pagos innecesarios y recursos legales

Soluciones Propuestas

Presentación de Solución

Al concluir el análisis de los resultados obtenidos por medio del estudio realizado, se presentan las propuestas a continuación, mismas que buscan generar un impacto positivo enfocado a mejorar o disminuir las principales causas que contribuyen a la

situación actual, es decir, dentro del análisis de Pareto buscaremos enfocar los esfuerzos en las causas que representan el 80% de los problemas actuales.

Estas se dividen vía recursos humanos y cambios en los aspectos tecnológicos que apoyen a la realización y cumplimiento de los objetivos.

De Recursos Humanos

Representantes de Soporte

Se busca mejorar los canales de comunicación, redireccionando los esfuerzos actuales por medio de proyectos que proporcionen una base de datos alineada y esfuerzos que apoyen a educar a nuestros clientes con respecto a los procesos internos, motivo de las solicitudes e impactos posibles al no contar con las respuestas esperadas.

La propuesta considera la contratación de 4 agentes adicionales a la fuerza laboral actual para el apoyo correspondientes en las etapas de limpieza y mantenimiento continuo

Etapas 1 – Limpieza de base de datos actual

Realizar y ejecutar un proyecto de actualización de base de datos para garantizar se cuente con la información correcta (números telefónicos, correo electrónico, etc.) e identificar cual es el método de comunicación preferido por los clientes, la frecuencia de contacto, impactos negativos al no presentar una respuesta oportuna, etc.

Clientes Activos	49,529
Clientes que no responden	27,464
Objetivo/día	30
Agentes de Soporte	4
Duración/días	172

Etapas 2 - Mantenimiento

Frecuencia de mantenimiento de base de datos 12 meses para actualización de base de datos continua, esto debido a cambios de personal en áreas encargadas, nuevos ingresos, modificación en las estructuras corporativas, etc.

Se busca generar sobre todos los medios que como proveedores de servicios contemos con nuestra información actualizada constantemente y que, de esta misma forma al existir una falta de comunicación, no exista espacio para fallas internas

Representantes de Servicio al Cliente

Se realizarán cambios a la estructura de contacto a los clientes posterior a la etapa de identificación y actualización en la base de datos, sobre esta se estará dando prioridad a los clientes clave sobre los cuales la estrategia de contacto será dictada por las necesidades individuales del cliente, alejándonos de el esquema estandarizado actual bajo el cual los sistemas actuales de automatización funcionan. Esto requerirá de soporte adicional de representantes de servicio al cliente que desempeñaran tareas de contacto manual por la vía telefónica en busca de resultados mas eficientes al realizar contactos personalizados.

Esta etapa de la propuesta considera la contratación e incorporación de 4 agentes de servicio al cliente a la fuerza laboral actual.

De Informática/Tecnología

Para la implementación de los requerimientos de esta propuesta, serán necesarios las siguientes herramientas proporcionadas por el área de informática

- 8 computadoras de escritorio (completas)
- 8 teléfonos Polycom
- 8 licencias de los siguientes productos
 - Windows
 - Office
 - CRM
 - DM9

Adicionalmente se estarán contemplado gastos en recurso humano con personal especializado en desarrollo de sistemas para las mejoras necesarias propuestas en los

sistemas actuales de automatización y CRM. El proyecto contempla los siguientes cambios

Actualización del sistema CRM

- Revisión y limpieza de los códigos actuales de resolución de casos para una mejora en los resultados y las lecturas proporcionadas a la empresa
- Cambios y funcionalidades adicionales a los sistemas CRM mismos que buscan proporcionar plantillas específicas disponibles para todas las áreas de la organización que sean fáciles de comprender y de llenar para una comunicación simplificada y efectiva hacia la red de clientes
- Integración de la plataforma CRM con el sistema DM9 – agregar funcionalidades al sistema que permitan a los usuarios identificar situaciones sobre las cuales han existido solicitudes previas en la cuenta revisada, evitando contactar a los clientes en ocasiones múltiples en donde puede no ser necesario un contacto adicional.
- Procesos de Automatización – agregar la capacidad de automatizar clientes que requieren diferentes correos electrónicos incluidos en cada contacto enviado, agregar y modificar los ciclos de automatización actuales para que se adapten a la urgencia de las diferentes necesidades y proporcionen el tiempo idóneo por tipo de solicitud
- Agregar cambios al portal web sobre el cual los clientes cuentan con acceso – abriendo la posibilidad de enviar documentación por medio de esta vía, facilitando la lectura y envío de los archivos, garantizando métodos seguros de transmisión de información.
- Introducción de una plataforma de comunicación adicional por la vía CHAT. Este servicio busca proporcionar un canal más de comunicación que proporcione conveniencia y al no ser una comunicación en tiempo real, permite a los clientes contar con tiempo adicional y evita las demoras generadas por un canal de comunicación tradicional como el correo electrónico o la vía telefónica.

VAN y TIR

Descripcion	Cantidad	Valor	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos								
Representantes de Soporte	4	Q 6,000.00	Q 288,000.00	Q 288,000.00	Q 288,000.00	Q 288,000.00	Q 288,000.00	Q 288,000.00
Agentes de Serv. Cliente	4	Q 8,000.00	Q 384,000.00	Q 384,000.00	Q 384,000.00	Q 384,000.00	Q 384,000.00	Q 384,000.00
Mobiliario y Equipo								
Escritorios	8	Q 1,200.00	Q 9,600.00					
Computadoras	8	Q 3,500.00	Q 28,000.00					
Telefonos	8	Q 1,000.00	Q 8,000.00					
Tecnología								
Lineas telefonicas	8	Q 8,000.00	Q 64,000.00					
Licencias CRM	8	Q 1,250.00	Q 10,000.00					
Desarrollo								
Mejora Sistema CRM	1	Q 22,500.00	Q 22,500.00					
Implementacion de Automatizacion	1	Q 22,500.00	Q 22,500.00					
Inversion Total				Q (672,000.00)	Q (672,000.00)	Q (672,000.00)	Q (672,000.00)	Q (672,000.00)
Ahorros/Beneficios								
Utilidad Neta				Q 1,232,438.00	Q 1,232,438.00	Q 1,232,438.00	Q 1,232,438.00	Q 1,232,438.00
Flujos Relevantes			Q (836,600.00)	Q 560,438.00	Q 560,438.00	Q 560,438.00	Q 560,438.00	Q 560,438.00

TREMA	12%	Se acepta
VAN	Q 1,056,833.54	Se acepta
TIR	61%	Se acepta

Conclusiones y Recomendaciones

- Se identifica la viabilidad del proyecto y se sugiere iniciar con los cambios considerables e inmediatos que puedan aportar al crecimiento económico de la empresa, dichos cambios también suponen una mejora en la experiencia del cliente y por consiguiente futuras retenciones por el buen manejo de las cuentas en cobros
- Los cambios propuestos evidencian fallas en el sistema y procesos actuales, mismos que generan resultados negativos o exponen legalmente a la empresa por los mismos impedimentos actuales
- Se recomienda implementar los cambios de sistemas previo a la participación del personal adicional, esto para sincronizar correctamente el plan maestro de ejecución.