



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ANÁLISIS DE OPERATIVIDAD EN CALL CENTER RECUPERA  
SOLUTIONS: ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE  
CARTERA**

**SUSTENTADO POR:**

**LEDA YAMILETH CORRALES  
STEPHANY MICHELLE PÉREZ CORRALES**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**OCTUBRE, 2024**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA**

**ROSALPINA RODRÍGUEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL**

**JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**ANÁLISIS DE OPERATIVIDAD EN CALL CENTER  
RECUPERA SOLUTIONS: ESTRATEGIAS PARA LA  
RECUPERACIÓN DE CARTERA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**MARIO ALBERTO GALLO SANDOVAL**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 1**

**NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 2**

**NOMBRE COMPLETO EVALUADOR 3**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2023  
LEDA YAMILETH CORRALES  
STEPHANY MICHELLE PEREZ

Todos los derechos son reservados.



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**ANÁLISIS DE OPERATIVIDAD EN CALL CENTER  
RECUPERA SOLUTIONS: ESTRATEGIAS PARA LA  
RECUPERACIÓN DE CARTERA**

**LEDA YAMILETH CORRALES  
STEPHANY MICHELLE PÉREZ CORRALES**

**Resumen**

Este informe analiza las áreas críticas de mejora en la operatividad del call center Recupera Solutions, con el fin de optimizar su eficiencia y el cumplimiento de metas. A través de encuestas, entrevistas y un grupo focal, se identificaron deficiencias en la supervisión, la estandarización de procesos y el uso de tecnología, lo que afecta tanto la productividad de los agentes como la satisfacción del cliente. Se encontró que solo el 12.5% de los clientes perciben un cumplimiento pleno de las metas, y que el 50% de los colaboradores consideran que la carga de trabajo es manejable, aunque no logran cumplir con las expectativas. A partir de estos hallazgos, se diseñó una Estrategia Integral de Mejora Operativa y Supervisión basada en tres propuestas clave: un Manual de Procesos para estandarizar actividades operativas, un Plan de Supervisión por Etapas para monitorear y mejorar el rendimiento de los agentes, y la implementación de herramientas de Business Intelligence (BI) para optimizar la visualización y análisis de los KPIs. Estas soluciones están orientadas a corregir la inconsistencia en la supervisión, mejorar la planificación diaria y asegurar un control efectivo de los resultados. El plan propuesto busca no solo aumentar la productividad y eficiencia operativa de Recupera Solutions, sino también garantizar una mayor satisfacción del cliente, asegurando que la empresa se mantenga competitiva en el mercado.

**Palabras claves: (Business Intelligence, Eficiencia Operativa, Procesos, Supervisión)**



## **GRADUATE SCHOOL**

# **OPERATIONAL ANALYSIS IN RECUPERA SOLUTIONS CALL CENTER: STRATEGIES FOR DEBT RECOVERY**

**LEDA YAMILETH CORRALES**

**STEPHANY MICHELLE PEREZ CORRALES**

### **Abstract**

This project presents an analysis of the operational efficiency of Recupera Solutions, a call center specialized in debt collection services, and the development of an integrated strategy for its improvement. Through surveys, interviews, and focus groups, key challenges such as lack of effective supervision, inconsistent process standardization, and the limited use of technology were identified, resulting in low operational efficiency and inconsistent achievement of collection targets. The data revealed that only 12.5% of clients perceive that the call center meets 81-100% of their expectations and goals, while 50% of the clients believe that their expectations are not being fully met. Additionally, only 12.5% of agents consistently achieve their recovery goals. These findings highlighted a significant disconnect between management's expectations and the operational reality, emphasizing the need for structured processes and better resource allocation. To address these issues, the proposed strategy includes three key components: 1) the development of a Process Manual that standardizes the main activities of the call center, 2) the implementation of a Phased Supervision Plan to improve agent performance monitoring and ensure goal achievement, and 3) the deployment of Business Intelligence tools, including interactive dashboards, to monitor key performance indicators in real-time, enhancing decision-making processes. This integrated strategy aims to optimize the workflow, improve the quality of service, and increase the efficiency and productivity of the agents, ultimately driving higher client satisfaction and revenue growth for Recupera Solutions.

**Palabras claves: (Business Intelligence, Operational Efficiency, Process Standarization, Supervision)**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza durante todo este proceso. A través de su gracia y bendición, he logrado superar cada reto y llegar hasta aquí. A mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante ha sido la motivación que me ha impulsado a alcanzar esta meta. A mi hija, por su gran apoyo y dedicación a este proyecto, quien siempre fue dedicada y queriendo siempre sacar lo mejor de mí, Su presencia y su apoyo incondicional son la razón por la cual nunca me rendí. Este logro es especialmente para ella, con la esperanza de que siempre persiga sus sueños con determinación y valentía. A nuestra empresa, por creer en mí y apoyarme en este proyecto. Gracias por la confianza depositada y por ser parte fundamental en la realización de esta investigación. A todos ustedes, dedico este esfuerzo y resultado con gratitud y cariño.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi madre, mi compañera inquebrantable en este camino, cuya fortaleza y apoyo han sido el pilar fundamental de esta tesis. Su dedicación a nuestros objetivos compartidos ha sido una fuente profunda de inspiración. Este trabajo está destinado a ser una excelente herramienta para el desarrollo exitoso de su empresa. También dedico esta tesis a mi padre, mi hermano y mi novio, quienes fueron pilares de apoyo y calma cuando más lo necesitaba. Su confianza en mí, su aliento y su paciencia han sido invaluable a lo largo de este proceso.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradecemos de manera infinita a Dios por brindarnos la fortaleza y sabiduría necesaria para completar nuestra tesis, sin su presencia y bendiciones nada de esto habría sido posible. Agradecemos a nuestros maestros, quienes, con su paciencia y conocimiento, nos guiaron y han contribuido a nuestra formación profesional. Gracias por su dedicación y por compartir sus enseñanzas, que han sido clave para el desarrollo de esta investigación. A la empresa Recuepra Solutions por brindarnos el tiempo y acceso necesario para realizar nuestra tesis. A todos, nuestro más sincero agradecimiento.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

## Tabla de contenido

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>8</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>8</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO .....</b>	<b>10</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.3.1 Enunciado del Problema .....	3
1.3.2 Formulación del Problema .....	4
1.3.3 Preguntas de Investigación .....	5
<b>1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....</b>	<b>8</b>
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	13
<b>2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....</b>	<b>17</b>
2.2.1 PRODUCTIVIDAD:.....	17
2.2.2 EFICIENCIA OPERATIVA:.....	18
2.2.3 DASHBOARDS .....	19
2.2.4 INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPIs):.....	19
2.2.5 MÉTRICAS DE DESEMPEÑO:.....	20

2.2.6	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:.....	21
2.2.7	PROCESOS ESTANDARIZADOS: .....	21
2.2.8	RECUPERACIÓN DE CARTERA:.....	22
2.2.9	CALIDAD DEL SERVICIO:.....	23
<b>2.3</b>	<b>TEORÍAS DE SUSTENTO.....</b>	<b>23</b>
2.3.1	BASES TEÓRICAS.....	23
1.1.1	METODOLOGÍAS DESARROLLADAS.....	30
<b><i>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....</i></b>		<b>36</b>
<b>3.1</b>	<b>CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....</b>	<b>36</b>
3.1.1	MATRIZ METODOLÓGICA.....	36
3.1.2	ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO .....	38
3.1.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	38
<b>3.2</b>	<b>ALCANCE, ENFOQUE, MÉTODOS .....</b>	<b>40</b>
3.2.1	ALCANCE .....	40
3.2.2	ENFOQUE.....	40
3.2.3	MÉTODOS.....	40
<b>3.3</b>	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>41</b>
3.3.1	POBLACIÓN.....	42
3.3.2	MUESTRA.....	42
<b>3.4</b>	<b>TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....</b>	<b>42</b>
3.4.1	TÉCNICAS.....	43
3.4.2	INSTRUMENTOS ELABORADOS .....	43
3.4.3	PROCEDIMIENTOS.....	44
<b>3.5</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>45</b>
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS.....	45
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	46
<b><i>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</i></b>		<b>47</b>
<b>4.1</b>	<b>INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2</b>	<b>RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....</b>	<b>47</b>
4.2.1	ANÁLISIS CUANTITATIVO .....	47
4.2.2	ANÁLISIS CUALITATIVO.....	76

<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>96</b>
<b>5.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>96</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>97</b>
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....</b>	<b>99</b>
<b>6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>99</b>
<b>6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>99</b>
<b>6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>100</b>
<b>6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>101</b>
6.4.1 DESCRIPCIÓN DEL “QUE” Y “COMO” LO HARAN .....	101
6.4.2 DESARROLLO DE TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS.....	104
<b>6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION Y PRESUPUESTO .....</b>	<b>188</b>
<b>6.6 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA....</b>	<b>191</b>
<b>VI. Anexos .....</b>	<b>192</b>
<b>6.1 Encuesta a Colaboradores de Call Center Recupera Solutions .....</b>	<b>192</b>
6.1.1 Fotografía de Validación de encuesta con equipo de trabajo .....	200
6.1.2 Validación de encuesta con equipo de trabajo.....	200
6.1.3 Fotografía de Validación de Entrevista con Gerente para Entrevista de supervisor ....	205
6.1.4 Validación de encuesta con Gerente.....	205
<b>6.2 Encuesta a Clientes de Call Center Recupera Solutions.....</b>	<b>207</b>
6.2.1 Validación de encuesta con Cliente.....	212
<b>6.3 Entrevista a Socio de Call Center Recupera Solutions.....</b>	<b>213</b>
<b>6.4 Grupo Focal a Colaboradores de Recupera Solutions.....</b>	<b>214</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>216</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 - Percepción de Satisfacción y Probabilidad de Recomendación .....	48
Figura 2 - Tiempo de Respuesta Supervisor y Call Center .....	49
Figura 3 - Percepción de cumplimiento de Estándares, Expectativas y Metas .....	50
Figura 4 - Calificación de Rendimiento.....	51
Figura 5 - Percepción de Informes Claros Según Tecnología Utilizada y sus Recomendaciones .....	52
Figura 6 - Reportes de Métricas Detallados y Sus Recomendaciones.....	53
Figura 7 - Proactividad y Profesionalismo del Call Center .....	54
Figura 8- Percepción de Satisfacción Con La Relación Comercial .....	55
Figura 9 - Principales Fortalezas del Call Center.....	56
Figura 10 - Principales Debilidades, Acciones Recomendadas para Adquirir Mayor Cartera y las Mejoras en la Operación .....	57
Figura 11 - Rangos de Edad y Genero .....	58
Figura 12 - Claridad sobre Metas, Objetivos y Estrategias de Recuperación del Call Center ....	59
Figura 13 - Actividades recurrentes y Formas de Planificación diarias .....	60
Figura 14 - Número De Llamadas Y Gestiones Realizadas En Un Dia Promedio .....	61
Figura 15 - Nivel de Acuerdo con Actividades de Capacitación y Procesos Estructurados de Recuperación.....	62
Figura 16 - Participación en Capacitaciones y Recomendaciones .....	63
Figura 17 - Frecuencia De Éxito En Cartera Asignada Y Sus Principales Desafíos .....	64
Figura 18 - Carga De Trabajo, Metas Alcanzables Y Su Frecuencia De Cumplimiento .....	65
Figura 19 - Porcentaje De Llamadas Transformadas En Promesas De Pago Y Su Frecuencia De Ajuste De Metas.....	67
Figura 20 - Tiempo gestionado por cada llamada y su duración promedio .....	68
Figura 21 - Tiempo de Trabajo Mensual Suficiente .....	69
Figura 22 - Conocimiento de Métricas de Desempeño.....	70
Figura 23 - Acciones de Motivación y Supervisión Efectivas y su calificación.....	71

Figura 24 - Aspectos De La Supervisión Que Se Deben Mejorar .....	72
Figura 25- Recursos Necesarios Para Un Buen Desempeño Y Sus Recomendaciones .....	73
Figura 26 - Contribución de la visualización de datos en actividades diarias .....	74
Figura 27 - Percepción de Satisfacción de los colaboradores con su trabajo .....	75
Figura 28- Tareas más comunes que realizan los colaboradores en su día .....	83
Figura 29 - ¿Cómo perciben el clima laboral? .....	85
Figura 30 - Planificación Matutina o Nocturna .....	87
Figura 31 - Recomendaciones de Estrategias a Implementar .....	89
Figura 32 - Aspectos Específicos Son Particularmente Difíciles O Frustrantes .....	91
Figura 33 - Definición de éxito según Colaboradores .....	92
Figura 34 - Herramientas Y Recursos Útiles Para Mejorar La Eficiencia .....	92
Figura 35 - Recomendación De La Única Mejora A Implementar Por Colaboradores .....	94

#### Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 - Canales más utilizados para Transacciones Simples y Complejas .....	9
Ilustración 2- Estadísticas de Call Centers Encuestados en IA .....	10
Ilustración 3- Estadísticas de la Industria y sus Ingresos en el Mercado Global .....	11
Ilustración 4 - Mapa de Calor En Forma Gráfica para Demostrar la Presencia de los Call Centers en el Mundo.....	12
Ilustración 5- Mapa de Calor Mundial sobre Call Centers .....	13
Ilustración 6 - Esquema de Variables .....	38
Ilustración 7- Diagrama Enfoque y Métodos .....	41

#### Índice de Tablas

Tabla 1 - Matriz Metodológica.....	37
Tabla 2 - Operacionalización de Variables.....	39
Tabla 3 - Análisis de la Entrevista al Supervisor del Call Center: Principales Hallazgos y Reflexiones.....	77
Tabla 4 - Participantes Grupo Focal .....	81

Tabla 5 - Experiencias Diarias En Recupera Solutions .....	82
Tabla 6 - ¿Qué puede mejorar el Call Center? .....	84
Tabla 7 - Estrategias de Organización Diaria Utilizadas por Colaboradores .....	87
Tabla 8 - Actividades Clave Para Alcanzar Objetivos.....	88
Tabla 9 - Principales Desafíos Enfrentados Por Los Colaboradores .....	90
Tabla 10 - Comentarios y Sugerencias para Mejorar el Ambiente de Trabajo y la Eficiencia del Equipo en el Call Center .....	93

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En la actualidad en el ámbito empresarial los Call Center desarrollan un papel muy importante y fundamental en la recuperación de cartera, sobre todo en el sector financiero que cada día crea desafíos en los servicios especializados de Cobranza o Recuperación de cuentas por cobrar. Los call centers no solo logran establecer el contacto con los clientes deudores de las empresas para poder negociar formas de pago, sino que también buscan recuperar garantías previamente establecidas. La eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido por estas empresas puede variar con el tiempo debido a su forma de trabajo, lo que puede generar cambios en la rentabilidad del negocio y la satisfacción del cliente.

Recupera Solutions es un call center especializado en la recuperación de cuentas, es contactado por empresas que desean tercerizar este servicio. Su rápida expansión y la incorporación de clientes más demandantes se han visto en la necesidad de mejorar su operatividad y su cumplimiento de meta. Problemáticas como la falta de organización y visibilidad estratégica en la empresa debido a métodos de supervisión ineficientes provocado por la ausencia de métricas y controles efectivos han resultado en una disminución de la productividad en el rendimiento de los agentes de cobro. Estos factores junto con una deficiencia en sus procesos operativos han dificultado que la empresa logre cumplir con las metas de recuperación establecidas por los clientes bancarios específicamente.

Este proyecto de investigación propone diseñar una estrategia empresarial integral para buscar una mejora en la eficiencia operativa del call center. La investigación se enfoca en lograr identificar y evaluar los factores que influyen de forma directa en la productividad y en la calidad del servicio brindado, evaluando la situación actual del call center y proponiendo estrategias para optimizar sus procesos operativos y mediciones de desempeño. Esto permitirá reducir tiempos muertos en las actividades, eliminar reprocesos, estandarizar métodos de trabajo y aumentar el porcentaje de cuentas recuperadas al mes; en conjunto con propuestas de métricas claras para un mejor desempeño, facilitando así la identificación de oportunidades de mejora.

El objetivo de esta investigación es desarrollar una propuesta de mejora que facilite a Recupera Solutions a incrementar su rentabilidad y cumplir con sus metas asignadas contribuyendo así a mejorar la calidad del servicio entregado a sus clientes bancarios y comerciales. La mejora de la eficiencia operativa en un call center no solo aporta de forma positiva a la rentabilidad de la empresa, sino también aporta a la satisfacción del cliente, lo que influye directamente en la competitividad del mercado. Este Proyecto de investigación es crucial para lograr mitigar las necesidades de Recupera Solutions y lograr asegurar su rentabilidad sólida y sostenible a largo plazo. Apoyando el estudio en la evaluación de estrategias basadas en inteligencia de negocios que permitirá a la empresa analizar sus datos de manera más controlada y real, facilitando la toma de decisiones informadas y mejorando continuamente las deficiencias encontradas en sus resultados operativos.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La crisis económica que ha venido experimentando nuestro País a través de los años, ha tenido un impacto significativo en la morosidad y la recuperación de cuentas en el sector financiero. Diario El Herald publicó sobre el incremento de la morosidad en Honduras, “Los deudores registrados en la Central de Información Crediticia (CIC) siguen sumando en el país. Un total de 1,033,267 morosos había hasta el primer semestre de 2023 en la conocida como la central de riesgos, incrementándose en 85,553 respecto al mismo período del año pasado, constató EL HERALDO con base en un reporte elaborado por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS).” (Mejía, 2023). Lo anterior sin duda es muy relevante para los call centers dedicados a la cobranza en Honduras a nivel nacional.

Esto ha contribuido a que empresas como Recupera Solutions se vean expuestas a una sobrecarga de trabajo y a las metas de recuperación más elevadas, lo que complicó la recuperación eficiente de las cuentas asignadas por los clientes. Esta situación afectó significativamente la capacidad de respuesta de Recupera Solutions, marcando un antes y un después en el rendimiento y productividad de los agentes de cobro, que comenzaron a disminuir debido a que la capacidad instalada del call center no era la adecuada.

Recupera Solutions inicia sus operaciones en septiembre 2015, como respuesta a las crecientes necesidades de recuperación de cuentas y morosidad en Honduras. En su inicio solamente contaba con dos socios y un gestor domiciliario; Desde su creación, la empresa se destacó por su buen servicio brindado a sus clientes a pesar de que no contaba con soluciones tecnológicas y fue allí donde necesitó

innovarse para tener la capacidad para adaptarse a las demandas del mercado. Sin embargo, a medida que la empresa crecía y ampliaba su cartera de clientes, surgieron desafíos operativos relacionados con la falta de controles y supervisión eficiente de las actividades y una visión estratégica clara hacia dónde dirigir la operación en su centro de llamadas.

Uno de los eventos más significativos que afectaron a Recupera Solutions fue la pandemia del COVID 19 durante los años 2020 – 2021. Como todas las empresas, el call center tuvo que adaptarse a una modalidad de trabajo virtual para mantener la operatividad del negocio, sin embargo, esto resultó en una disminución considerable en el rendimiento de los agentes de cobro ya que no lograron enfocarse en sus actividades diarias asignadas. La falta de supervisión adecuada y un sistema tecnológico apropiado para el seguimiento y medición de sus gestiones resultó en una baja notable en el cumplimiento de metas y en la rentabilidad del negocio. Según un estudio realizado por Lescano (2023), la falta de supervisión y la baja calidad de controles en la gestión pueden afectar de forma significativa la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Asimismo, la empresa Recupera Solutions experimentó alta rotación de personal, ocasionada por niveles altos de estrés al momento de regresar a una modalidad normal y la falta de capacitación adecuada. Esto conlleva a una desmotivación y baja productividad de los agentes de cobro impactando de forma directa en la calidad del servicio. La falta de tecnología también afectó el rendimiento de los agentes de cobro, ya que por la sobrecarga obtenida esto contribuyó a que las tareas fueran más retadoras por ende no se generaba ningún compromiso de parte de los agentes con el call center, abandonando sus labores cuando se les presentaban otros trabajos.

Los hitos mencionados anteriormente han contribuido a la baja productividad, bajo rendimiento, la falta de cumplimiento de metas asignadas y la disminución en los ingresos de la empresa. Conocer y entender estos hitos es muy importante para poder desarrollar estrategias adecuadas y contribuir a la mejora continua en el Call Center Recupera Solutions.

## **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 Enunciado del Problema**

En el contexto del call center de Recupera Solutions, se han logrado identificar varias

problemáticas que afectan significativamente la eficiencia operativa y la calidad del servicio que se brinda a los clientes. Estos problemas incluyen principalmente una falta de organización y visibilidad en la forma de trabajo del call center, se cuenta con una supervisión de actividades inadecuada debido a la ausencia de métricas y controles efectivos resultando en un incumplimiento de metas por parte de los agentes de cobro. La empresa ha crecido rápidamente desde que fue fundada en 2015, sin embargo, no ha logrado establecer procesos estandarizados y sistemas de supervisión sólidos. Esta situación ha llevado a inconsistencias en la ejecución de las tareas diarias del equipo de trabajo desde la actividad más sencilla a la más compleja, provocando desperdicio de tiempo recursos y una disminución en la cantidad de cuentas recuperadas especialmente para los clientes bancarios más demandantes.

Recupera Solutions ha operado de una manera empírica debido a la falta de conocimiento del valor que un plan empresarial representa para una empresa, lo que impactó en el nunca contar con un presupuesto específico para mejorar las deficiencias operativas. Con el crecimiento de la empresa y la incorporación de más clientes altamente exigentes, el call center se ha visto en necesidad de ordenar y parametrizar sus actividades diarias.

Además, al no contar con un orden, documentación, trazabilidad, supervisión efectiva y coordinación de actividades agrava de manera significativa la problemática actual, ya que sin esto antes mencionado, validar y coordinar las gestiones a realizar por los agentes de cobro se vuelve una tarea difícil, lo que impide asegurar que las asignaciones cumplan con los estándares esperados por los clientes bancarios, ya que no tienen métricas específicas para medir las actividades, y como se sabe, lo que no se mide, no se puede mejorar. La falta de control también afecta la productividad y la eficiencia operativa del call center, lo que nos indica la urgencia en que la empresa debe abordar estas problemáticas mediante el diseño de una estrategia empresarial integral que mejore la operatividad y optimice la calidad del servicio, para incrementar la recuperación de cartera.

### 1.3.2 Formulación del Problema

¿Cómo pueden diseñarse las estrategias empresariales más efectivas para mejorar la operatividad y eficiencia del Call Center – Recupera Solutions, optimizando la calidad del servicio, el cumplimiento de metas de recuperación de cuentas y rendimiento de los agentes de cobro, contribuyendo al aumento

de los ingresos de la empresa?

### 1.3.3 Preguntas de Investigación

- ¿Qué factores están afectando actualmente la productividad y la calidad del servicio en el Call Center?
- ¿Cuáles son las tendencias y patrones que influyen en el rendimiento y eficiencia operativa del Call Center?
- ¿Qué metodologías pueden implementarse para mejorar los procesos operativos y la supervisión del Call Center?
- ¿Cómo se puede elaborar una propuesta de mejora que permita incrementar la productividad y el cumplimiento de metas, asegurando al mismo tiempo la calidad del servicio que se brinda a los clientes bancarios?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### Objetivo General

Diseñar una estrategia empresarial que mejore la operatividad y eficiencia del Call Center Recupera Solutions, para optimizar la calidad del servicio y el rendimiento de los agentes de cobro, con el fin de contribuir al cumplimiento de metas y al aumento de los ingresos de la empresa.

### Objetivos Específicos

1. Identificar los factores que influyen en la productividad y calidad del servicio en el Call Center mediante un diagnóstico de procesos y evaluación de métricas de desempeño.
2. Analizar la información recolectada para identificar patrones y tendencias que afectan el rendimiento y la eficiencia del Call Center, con el fin de conocer su situación actual.
3. Evaluar posibles metodologías y estrategias basadas en el análisis realizado para mejorar los procesos operativos y supervisión, mediante la implementación de controles en el Call Center.
4. Desarrollar una propuesta de mejora que permita a Recupera Solutions incrementar su productividad y su cumplimiento de metas asignadas, con el fin de mejorar la calidad del servicio entregado a sus clientes.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación es necesario para la mejora continua del Call center Recupera Solutions; como ser la evaluación de sistemas de gestión eficientes, que logran incluir la documentación y estandarización de procesos, direccionando a la empresa a tener una supervisión efectiva y métricas de desempeño claras para las actividades cruciales con el objetivo del logro de metas. Esto brinda beneficios tanto cuantitativos como cualitativos. La estandarización de los procesos junto con una propuesta de utilizar KPIs y controles específicos, permite un trabajo más consistente, con menos variabilidad que consiguen hacer más eficiente el servicio en su totalidad ya que se reducen desperdicios y errores, lo que mejora la satisfacción del cliente final haciendo una elevación en el posicionamiento de la empresa y asegura mejorar su competitividad en el mercado (Barrera, et al., 2018).

Además, es importante mencionar que García et al., (2021) en su estudio, al momento de diseñar una estrategia empresarial que sea funcional para la empresa señala que esta tendría una utilidad clara, especialmente en relación con la inteligencia de negocios. Los autores mencionan que el orden y los controles sobre la información y actividades realizadas diariamente, al ser medidas y registradas, permitirá a la empresa analizar sus datos de manera más real y efectiva. Esto facilitaría que los gerentes tomen decisiones informadas basadas en la realidad del call center, contribuyendo a una mejora continua en los resultados operativos.

Al mejorar la eficiencia operativa, se puede lograr una reducción de costos y un aumento en la productividad de los agentes de cobro, lo que a su vez genera un incremento en los ingresos de la empresa. La implementación de una visión estratégica y un plan de negocios personalizado para poder evaluar los procesos estratégicos y operativos, permite al call center no solo mejorar sus resultados con los clientes, sino también reducir sus pérdidas monetarias y maximizar sus ingresos al recuperar toda la meta establecida. Estudios previos demostraron que las empresas de call centers que incorporan prácticas de gestión de calidad y visibilidad de negocio lograron mejorar su eficiencia operativa y la satisfacción del cliente (Mallar, 2010).

A nivel positivo para el mercado laboral al abordar esta problemática contribuye al desarrollo económico de la empresa y por ende a la generación de empleo. Ya que la competencia aumenta en este sector, creando de manera directa oportunidades de crecimiento donde se fortalece la economía

local (Acosta, et al., 2018). La inversión en esta problemática no solo tiene beneficios directos a corto plazo, sino que también brinda oportunidades de crecimiento y su expansión futura de la empresa.

Este proyecto de investigación es necesario para enfrentar las necesidades inmediatas del call center Recupera Solutions y así logrando una estabilidad sólida para el crecimiento sostenible y correcto a largo plazo. Una estrategia empresarial integral que mitigue los problemas antes mencionados permite al call center optimizar la calidad de su servicio, cumplir con sus metas establecidas de cobro, aumentar los ingresos, asegurando así su posición en el mercado, nuevas oportunidades de negocio y expandirse a nuevos mercados.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En este apartado se divide el análisis de la situación actual en dos secciones principales donde se observa un análisis del macro y microentorno. Este análisis permite una visión comprensiva y global del entorno en el que operan el rubro del proyecto de investigación: Los Call Centers para clientes Bancarios y comerciales, mostrando la presencia de los mismos tanto a nivel global como local.

#### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

El análisis del Macroentorno permite entender la industria de los call center a nivel global y cómo esta industria ha evolucionado con el tiempo, impulsada por los avances tecnológicos, la globalización y el comercio variable en cuanto a las expectativas de los clientes. Hoy en día lo que más se puede ver en el comercio son la comercialización de servicios. Antes, todo era orientado a la industria manufacturera, sin embargo, ahora la mayoría de los negocios nuevos y emergentes se dedican a la venta de servicios, como dato importante los call centers han estado presentes desde hace mucho tiempo.

En 1982, Ford estableció el primer call center del mundo, pionero en ofrecer atención al cliente por teléfono de manera instantánea. Desde entonces, los call centers han evolucionado para convertirse en un elemento fundamental en diversos sectores, incluyendo atención al cliente, ventas y gestión de cobranzas. La importancia de los call centers se ha expandido globalmente, especialmente en Latinoamérica, donde las economías en crecimiento demandan soluciones a través de múltiples canales de comunicación. La reciente crisis financiera mundial ha aumentado los índices de morosidad, llevando a instituciones financieras a replantear sus operaciones de cobranza para mejorar la recuperación y reducir costos (Funez, 2014).

#### **Tendencias Globales en la Industria de Call Centers**

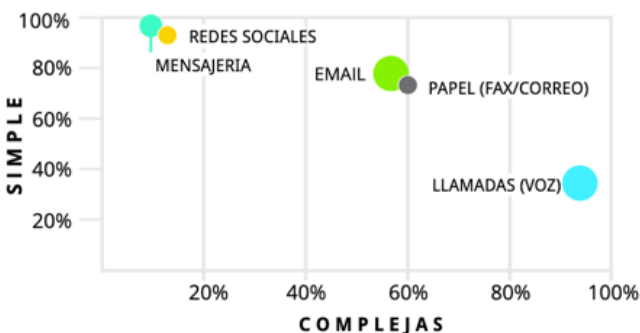
En el mercado actual, se ha observado que la forma en que la mayoría de las empresas hoy en día trabajan es con la automatización y la aplicación de la inteligencia artificial. Al momento de integrar la IA y la automatización se convierten en tendencias que están revolucionando la manera en que operan los call centers. Según Gourav (2024), los call centers en 2024 están utilizando las

tecnologías de enrutamiento de llamadas, el marcado predictivo y automático para poder mejorar la productividad y lograr una disminución en el tiempo promedio de atención. También, señala que hay otros factores con bastante importancia hoy en día como los parámetros de tasas de rotación de personal y los niveles de satisfacción que los empleados tienen o sea esto se ve afectado por sus condiciones de trabajo y beneficios que pueden afectar la calidad del servicio brindado.

Este rubro exige que las empresas trabajen de forma diversificada y especialmente ahora que se tiene acceso a los clientes desde todos los canales posibles. Se logró identificar que, a nivel global, más del 75% de los call centers ya ofrecen una omnicanalidad en la entrega de sus servicios y soporte a través del uso de correos electrónicos, llamadas, chats en vivo, redes sociales, garantizando que se utilicen de forma efectiva una atención al cliente completa. No obstante, se ha notado que no todos los canales son óptimos para todo tipo de gestiones, por ejemplo si las empresas están en la industria B2B el correo electrónico si es un canal óptimo para contactar al cliente final, por otro lado, si estuviese en la industria B2C el correo electrónico es una forma de contacto que no se considera de primera mano y se elimina para mejorar la eficiencia de las actividades (Deloitte Development LLC, 2019). A continuación, se muestra el siguiente mapa de distribución según los canales más utilizados para transacciones simples y complejas de 2019 a 2024.

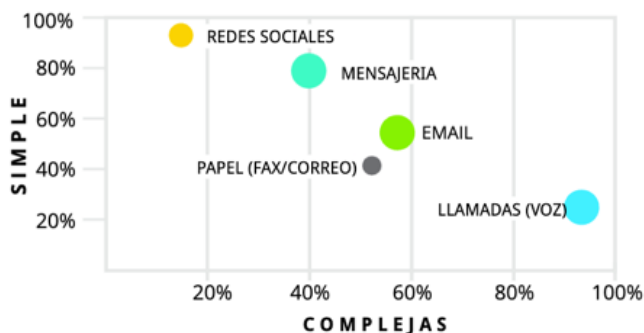
### ¿Cuáles de los canales se utilizan para transacciones simples y/o complejas?

NOTA: El tamaño de las burbujas representa los volúmenes actuales de los canales.



### ¿Cuáles de sus canales se utilizarán para transacciones simples y/o complejas dentro de 2 años?

NOTA: El tamaño de las burbujas representa los volúmenes anticipados de los canales.

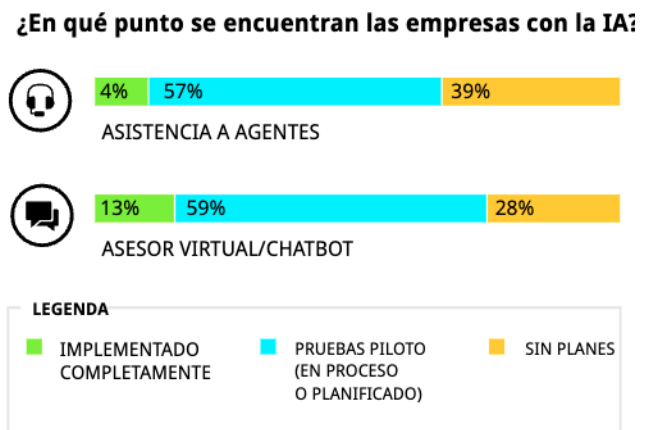
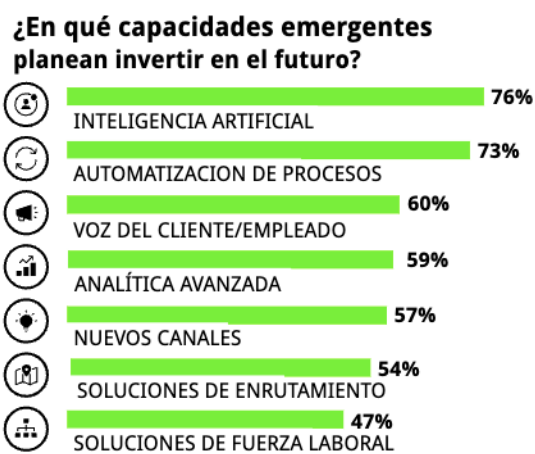


## Ilustración 1 - Canales más utilizados para Transacciones Simples y Complejas

Fuente: (Deloitte Development LLC, 2019).

Asimismo, otra tendencia muy clara en esta industria es el trabajo de forma remota, esto debido a los cambios que trajo la pandemia del Covid-19 pero también esta nueva tendencia trae beneficios para las empresas encontrando talento alrededor del mundo y de forma positiva reduciendo costos

operativos generales, sin embargo, se mantiene la calidad del servicio. Conn (2021), brinda un pronóstico que alrededor del 51% de los call centers logran permitir el teletrabajo. En esta industria desde hace unos años se contaba con información sobre la inteligencia artificial, se pronostica que para finales de 2024 el 80% de los call centers utilizaran tecnologías completamente basadas en IA, esto para lograr mejorar las experiencias de los clientes (Gourav, 2024). En un estudio de Deloitte Digital se realizó un estudio Global a los Contact centers donde ellos pudieron interpretar el crecimiento de la utilización de la inteligencia artificial en los call centers, a continuación, se presenta la estadística obtenida y como el 75% de los call centers encuestados planeaban en invertir en lo que son hoy con la IA.



## Ilustración 2- Estadísticas de Call Centers Encuestados en IA

### Datos del Mercado Global de Call Centers

Este mercado está creciendo de forma constante y hay mucha competitividad en el mercado para ofrecer la mejor calidad en el servicio posible. Asimismo, la demanda para estas empresas es muy alta, lo que asegura la necesidad de ellas en el futuro. Un reporte del Cognitive Market Research (2024) menciona que en las proyecciones de crecimiento actuales para estas empresas muestran una tasa de crecimiento anual compuesta del 12.5% entre el año 2024 y 2031, esto debido a que la mayoría de las empresas buscan estos call centers debido a la tercerización de servicios para lograr reducir costos y mejorar la eficiencia operativa. A continuación, mostramos un desglose de las tasas de crecimiento por los segmentos del mundo y su tamaño en el mercado de los call centers, mostrando las estadísticas de la industria y sus ingresos por ventas en el mercado global.

📌 **Tamaño del mercado de los centros de llamadas, CAGR y estadísticas de la industria**

Año base	2023
Periodo de tiempo de los datos históricos	2019-2023
Periodo de pronóstico	2024-2031
Ingresos por ventas del mercado global de centros de llamadas en 2024	\$315484 Millones
Tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del mercado global de centros de llamadas para el período 2024-2031	12,5%
Ingresos por ventas del mercado de centros de llamadas de América del Norte en 2024	\$126,194 millones
Tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de los centros de llamadas de América del Norte entre 2024 y 2031	10,7%
Ingresos por ventas del mercado de centros de llamadas en Europa en 2024	\$ 94645,3 millones
Tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de los centros de llamadas en Europa entre 2024 y 2031	11%
Ingresos por ventas del mercado de centros de llamadas de Asia Pacífico en 2024	\$72561.4 millones
Tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de los centros de llamadas de Asia Pacífico para 2024 a 2031	14,5%
Ingresos por ventas del mercado de call centers de Sudamérica en 2024	\$ 15774,2 millones
Tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de los centros de llamadas en América del Sur de 2024 a 2031	11,9%
Ingresos por ventas del mercado de centros de llamadas de Oriente Medio y África en 2024	\$6309,68 millones
Tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de los centros de atención telefónica en Oriente Medio y África para el período 2024-2031	12,2%

**Ilustración 3- Estadísticas de la Industria y sus Ingresos en el Mercado Global**

Fuente: (Cognitive Market Research, 2024)

**Principales Actores en el Mercado**

En esta sección se listan los mayores call centers con mayor presencia en el mercado global que manejan una importante cantidad de clientes y operaciones:

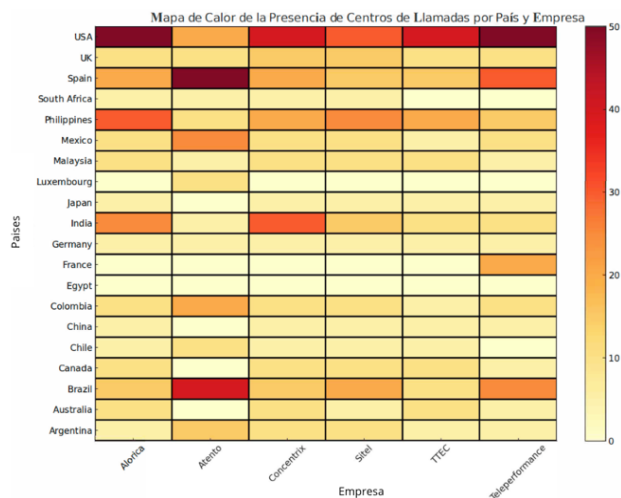
1. Teleperformance: Se encuentra ubicada en París, Francia. Tiene operaciones en más de 80 países y es uno de los proveedores de servicios de Contact Centers más grandes del mundo con servicios, como el de servicio al cliente, soporte técnico, adquisición de nuevos clientes, servicios de redes sociales, también para cobranza y gestiones de crédito.
2. Concentrix: esta empresa es una de las más grandes en soluciones de negocio, soporte al cliente, servicios de IT y marketing digital y también con un poco de gestión en las cobranzas. Tiene

su sede principal en California, Estados Unidos y una presencia en más de 40 países.

3. Atento: Uno de los call centers con servicio de gestión de clientes más grande del mundo especialmente para negocios en América latina y España. Realiza servicios como la tercerización de servicios, ventas, asimismo, se especializa en la recuperación de crédito. Con su sede en Luxemburgo, sin embargo, con sus operaciones más fuertes en América Latina y España.
4. Alorica: Con sede en California, Estados Unidos, esta empresa ofrece servicio de gestión de cobranzas y la recuperación de deudas al igual que brinda servicios de back office, ventas, entre otros.
5. Sitel Group: Este Call Center es uno de los más grandes a nivel mundial ofreciendo servicio como soporte técnico, recursos humanos y la gestión de clientes. Esta empresa no ofrece servicios de crédito sin embargo tiene presencia en más de 25 países con sede principal en Florida, Estados Unidos.

Fuente: (Gallimore, 2024).

A continuación, se muestra un mapa de calor de forma gráfica y visual para demostrar la presencia de los call centers con más presencia alrededor del mundo donde se destacan en los países específicos como Estados Unidos, Brasil, Europa, Filipinas y Asia Oriental. Los colores más rojos a más oscuros indican una mayor presencia por país.

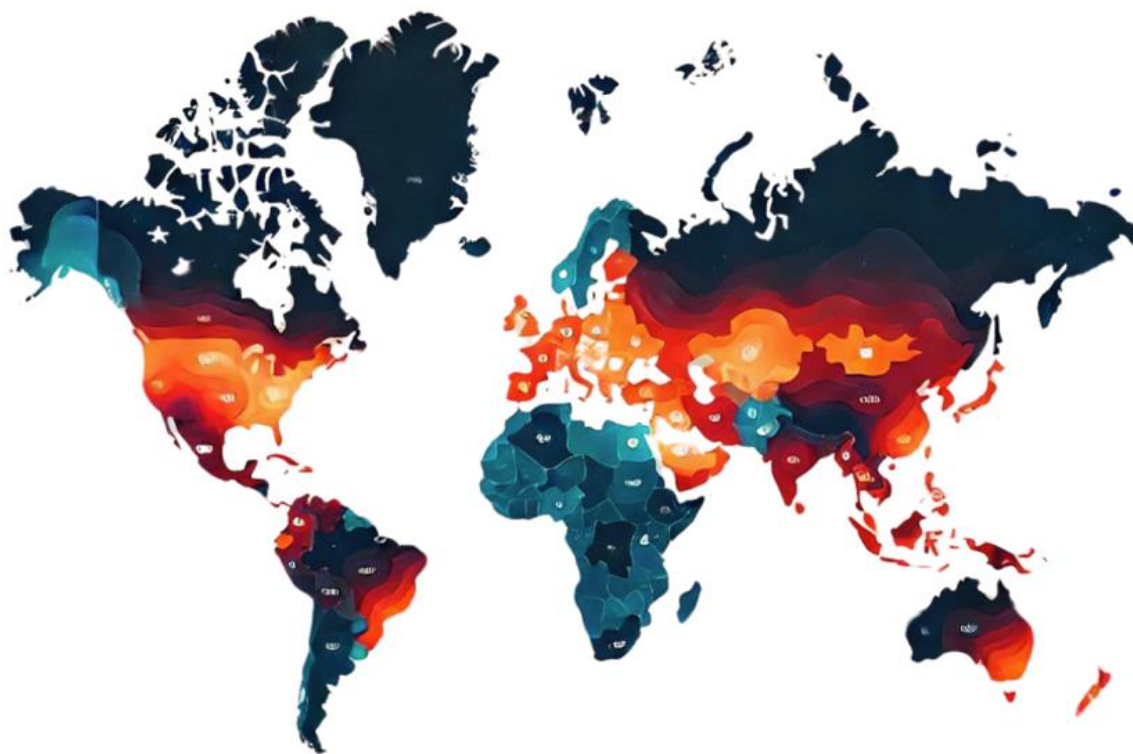


**Ilustración 4 - Mapa de Calor En Forma Gráfica para Demostrar la Presencia de los Call**

## Centers en el Mundo

Fuente: (Gallimore, 2024)

Resumiendo, de forma visual:



### Ilustración 5- Mapa de Calor Mundial sobre Call Centers

#### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En este apartado del microentorno se aborda el tema de los call centers y los clientes bancarios en el caso específico de Centroamérica y puntualmente en Honduras, donde se pueden identificar los principales actores y competidores de Recupera Solutions al igual que las dinámicas locales que pueden afectar esta industria en conjunto con los clientes potenciales.

#### Presencia de Call Centers en Centroamérica

En Centroamérica al igual que se pudo identificar alrededor del mundo se han convertido en empresas necesarias para el comercio actual y la economía ya que proporcionan empleo a miles de personas a través de Centroamérica y se atienden principalmente a clientes de Estados Unidos y Europa

debido a la facilidad de los idiomas más usados en el mundo. Costa Rica se destaca según Cognitive Market Research (2024) como un hub altamente importante debido a la estabilidad política del país y la mano de obra con un nivel de educación más elevado en comparación con los demás países. Asimismo, países como El Salvador y Guatemala también tienen una industria fuerte de call centers aprovechando su proximidad geográfica a Estados Unidos y que también hay un alto porcentaje de personas bilingües residentes (Thirion, 2021).

En específico la región de Guatemala, ha notado una mayor inversión extranjera que viene ligada directamente a la industria de los call centers, esto por los incentivos que tiene el gobierno para la atracción de inversionistas extranjeros y como lo vimos en el macroentorno a la creciente demanda de servicios de outsourcing. El Salvador por otro lado ha enfocado sus esfuerzos en poder capacitar a sus residentes para mejorar la infraestructura de esta industria y lograr atraer empresas de call centers al país (Naciones Unidas CEPAL, 2023). Esto es parecido a Honduras ya que en las universidades del País específicamente en CEUTEC, se pueden encontrar técnicos especializados en la formación de personas en inglés y gestión de Call Centers.

Adicional a estos países también Panamá tiene una presencia importante en la industria de los call centers, debido a su posición geográfica estratégica y su economía dolarizada lo que hace mucho más fácil el gestionar operaciones de empresas que sean internacionales y por ende atraer la inversión extranjera al país. No obstante, también países como Nicaragua que enfrenta desafíos políticos actuales brindando inestabilidad política aun así es considerado al momento de invertir por las empresas de call center debido a que el costo de mano de obra es bastante bajo.

### **Análisis del Sector Financiero y de Recuperación de Deudas en Centroamérica**

En el contexto del sector financiero y de recuperación de deudas en países de Centroamérica proporciona una visión integral del panorama en el cual opera Recupera Solutions. Martínez (2023), menciona que la cantidad de deudas en mora y el papel de las instituciones financieras en la gestión de deudas se muestran cifras relevantes, se resaltan desafíos enfrentados por estas entidades financieras en la gestión de carteras de crédito morosas, así como tendencias emergentes en el sector de recuperación de deuda, como el uso de tecnología y estrategias de negociación. La importancia de una gestión eficaz de las carteras de crédito se vuelve evidente en un entorno económico volátil donde el riesgo de morosidad es alto. Mejorar los procesos de recuperación de deudas no solo puede mitigar

pérdidas, sino también maximizar la recuperación de activos, lo que impacta directamente en la eficiencia operativa ya sea de los mismos call centers que apoyan con este tema y las instituciones financieras que los buscan.

En este contexto, diversas tecnologías y estrategias se han desarrollado para optimizar la gestión de recuperación de cartera, el uso de sistemas de gestión de cobros y la claridad que deben tener sus operarios en sus actividades diarias para ejecutar las negociaciones necesarias ya que representa prácticas relevantes para Recupera Solutions en la búsqueda por mejorar la eficiencia operativa y lograr maximizar el cumplimiento de metas en el sector financiero.

### **Presencia de Call Centers en Honduras**

La industria de call centers en Honduras enfrenta desafíos significativos, como la competencia de otros países en la región centroamericana y la necesidad de mejorar la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones. A pesar de estos desafíos, existen oportunidades de crecimiento para la industria, como la creciente demanda de servicios de call center y la disponibilidad de recursos humanos jóvenes y capacitados en el país. El gobierno de Honduras ha implementado una serie de regulaciones y políticas para promover el desarrollo de la industria de call centers.

La colaboración entre el sector privado y el sector público es fundamental para el desarrollo continuo de la industria de call centers en Honduras. Estas asociaciones han resultado en programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos, así como en incentivos para la inversión y la exportación de servicios, lo que promueve el crecimiento sostenible y la competitividad del sector. La ciudad de Tegucigalpa y San Pedro Sula cuentan con mayor presencia de call centers a nivel país. Estos call centers han contribuido a la economía local, generando empleo y también son de apoyo para los residentes ya que ofrecen desarrollo profesional para muchos jóvenes. A continuación, se detallan los principales actores en esta industria:

1. Allied Global: Esta empresa de call center en Honduras se concentra específicamente en la atención al cliente, también brinda soporte técnico, ventas y back office. Allied global no tiene el servicio específico de gestión de cobranza como outsourcing. Tiene dos sedes principales en San Pedro Sula y Tegucigalpa, en Altia business Park y en Galerías del Valle (Diario La Prensa, 2015).

2. Startek: Este call center se especializa en atención al cliente, ventas y soporte técnico, al igual que la empresa anterior, Startek no menciona tener enfoque en la gestión de cobranza ni recuperación de cartera. Sus operaciones principales están ubicadas en Altia Smart City en San Pedro Sula (Diario La Prensa, 2015).
3. Collective Solutions: Ofrece servicios de soporte técnico, atención al cliente y ventas y también puede ofrecer servicios especializados para sus clientes, tiene sus instalaciones principales en San Pedro Sula (Diario La Prensa, 2014)
4. PartnerHero: Esta empresa se especializa en los rubros de moderación de contenido, servicios de calidad de software y soporte al cliente, con oficinas principales en San Pedro sula y Tegucigalpa (Asociación Hondureña de Maquiladores, 2020).
5. Alorica: Dicha empresa solo tiene operaciones en Tegucigalpa y se dedica a la atención al cliente, a la gestión de cobranzas y ventas (Asociación Hondureña de Maquiladores, 2020).
6. Concentrix: Ofrece servicios como el de soporte técnico, atención al cliente, ventas y como competidor directo también como Alorica se dedican a la gestión de cobranzas y recuperación de crédito. Con presencia en Tegucigalpa (Asociación Hondureña de Maquiladores, 2020).
7. Teleperformance: con el rubro específico en la gestión de cobranzas y una amplia gama de servicios BPO como ventas, moderación de contenido, servicios financieros, back office y soporte de los clientes con sus oficinas principales en Tegucigalpa (Diario La Tribuna, 2020).

La industria de los call centers en Honduras ha sido un gran motor para la economía local porque ha generado una cantidad grande de empleos directos e indirectos, estimulando el crecimiento económico para nuestro país. Según datos del Ministerio de Trabajo, este sector ha creado aproximadamente 25,000 nuevos empleos y ha logrado que Honduras se posicione en el tercer lugar en Centroamérica, por detrás de Costa Rica y Guatemala (Diario La Prensa, 2015).

### **Análisis del Sector Financiero en Honduras**

En la industria financiera actual en Honduras se cuenta con presencia de muchos bancos importantes y fuertes, sin embargo, el sector financiero hondureño está dominado por bancos

importantes como Banco Atlántida, Banco Ficohsa y BAC. Estos representan ser clientes potenciales y de gran envergadura de los call centers de gestión de cobranza y crédito en el país. La estabilidad y crecimiento de estos bancos afectan de forma directa la demanda de servicios de recuperación de cartera lo que influyen directamente en Call Centers como Recupera Solutions. Barrera, et al. (2018) mencionan que la relación profunda entre el sector financiero y los call center es importante debido a que los bancos recurren mucho a tercerizar estos servicios para lograr gestionar sus carteras de crédito y mantener un índice de morosidad de sus carteras bajo control.

Adicionalmente recupera Solutions también ha identificado otros bancos de importancia en el sector financiero del país como Banco Cuscatlán, Banco del País, Davivienda, entre otros, los cuales también son clientes potenciales y que la posición en el mercado de los mismos atrae a Recupera Solutions a trabajar con ellos debido a que la gestión de carteras grandes como las de estos bancos contribuiría a tener un mejor rendimiento de sus metas.

El sector de servicios en Honduras desempeña un papel crucial en la economía del país, contribuyendo significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) y al empleo. Este sector abarca una amplia gama de actividades, incluidos los servicios financieros, comerciales, turísticos y de telecomunicaciones. En los últimos años, el sector de los call centers en Honduras ha experimentado un crecimiento notable, impulsado principalmente por la demanda de servicios por parte de empresas extranjeras. Honduras ha surgido como un destino atractivo para la inversión en este sector debido a su ubicación estratégica, mano de obra calificada y costos competitivos (Minzer & Orozco, 2020; Yáñez, 2008).

## **2.2 CONCEPTUALIZACIÓN**

### **2.2.1 PRODUCTIVIDAD:**

La productividad se refiere a la eficiencia con la que los recursos se transforman en productos o servicios. Esta definición ha sido muy importante en la economía y en la gestión desde la revolución industrial, en aquel tiempo de la revolución industrial se buscaba maximizar la producción utilizando la menor cantidad de recursos posible. Con el tiempo, el enfoque en la productividad ha evolucionado a hacer únicamente cuantitativa, centrada en la cantidad de bienes producidos, hacia una visión más cualitativa que también considera la calidad de los productos y servicios y la satisfacción del cliente

(López, Gómez, & Vallejo, 2021).

“La productividad mide la relación entre la producción obtenida y los insumos utilizados en el proceso de producción, y ha evolucionado para incluir no sólo la eficiencia en la producción, sino también en los servicios” (Méndez, Medina, & López, 2022).

En un call center, la productividad se refiere a la eficiencia y efectividad con lo que los agentes de cobro son medidos en términos de llamadas gestionadas, problemas resueltos y clientes satisfechos. Optimizar la productividad implica optimizar los procesos de trabajo y utilizar tecnologías que faciliten el trabajo de los agentes de cobro. Las métricas comunes incluyen el tiempo promedio de manejo de llamadas (AHT) o sea cuanto tiempo tarda en cada llamada con el cliente, la tasa de resolución en el primer contacto (FCR) o sea resuelto desde la primera llamada y la satisfacción del cliente (CSAT), satisfacción de los clientes final. La adopción de sistemas CRM y herramientas de análisis de datos ha permitido a los call centers mejorar significativamente su productividad (Haida, 2024).

Incrementar la productividad en Recupera Solutions es muy importante para cumplir con las metas de recuperación de cartera solicitada por los clientes y mejorar la rentabilidad. Esto se alcanzará a través de la optimización de procesos y la implementación de tecnología avanzada, lo que logrará que los agentes manejen más llamadas de manera efectiva y logren resolver problemas con mayor rapidez (López, Gómez, & Vallejo, 2021).

### 2.2.2 EFICIENCIA OPERATIVA:

La eficiencia operativa abarca la habilidad de una empresa para emplear de forma óptima sus recursos (como tiempo, dinero, personal y materiales) con el fin de alcanzar los resultados deseados. Este concepto ha venido contribuyendo desde la revolución industrial, optimizando los pocos recursos para la obtención máxima de la producción, esto se convirtió en un objetivo clave, ya que con ello se busca eliminar desperdicios y optimizar los procesos para mejorar el rendimiento general de la empresa (Naranjo, 2023).

En el contexto de un call center, esto implica maximizar la productividad y reducir al mínimo los desperdicios. Esencialmente, se trata de una estrategia empresarial centrada en lograr la máxima productividad y optimizar los recursos disponibles para garantizar la rentabilidad tanto financiera como operativa de la organización (Naranjo, 2023). La eficiencia operativa en un call center también incluye

la gestión eficiente del tiempo de las llamadas y la resolución de cada caso de forma positiva.

Para Recupera Solutions, mejorar la eficiencia operativa es una necesidad para optimizar los recursos que actualmente tiene y así poder aumentar la rentabilidad tanto financiera como operativa de la empresa. Esto incluye la implementación de nuevos procesos, KPIs y la utilización de tecnologías avanzadas para monitorear y mejorar el rendimiento de los agentes de cobro (Haida, 2024).

### 2.2.3 DASHBOARDS

Un dashboard es una herramienta visual que permite a los usuarios monitorear, presentar y analizar datos e información de manera gráfica comprensible y en tiempo real como ser las métricas clave y los indicadores de rendimiento (KPIs) de una empresa. La evolución de los Dashboards surge con el auge de la tecnología que van desde el análisis de datos e información hasta la inteligencia de negocios, tomando en cuenta que las empresas deben tomar decisiones basadas en datos (Velcu, 2012).

En el contexto de la Inteligencia de Negocios (BI), los Dashboards son fundamentales ya que permiten a las empresas monitorear su rendimiento y tomar decisiones informadas y acertadas al proporcionar una visualización clara y específica de los datos relevantes. Los Dashboards integran múltiples fuentes de datos, demostrando información en tiempo real y permitiendo la identificación de oportunidades, tendencias y áreas de mejora (Tableau from Salesforce, 2024).

Para Recupera Solutions, la implementación de Dashboards es crucial ya que permite un seguimiento eficiente de las métricas establecidas para la recuperación de cartera, tiempos de respuesta y productividad de los agentes de cobro. Al utilizar Dashboards, la empresa puede identificar con precisión cualquier incongruencia con los objetivos y metas establecidas, tomando de manera oportuna decisiones correctivas. Asimismo, esto mejora en gran manera la eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

### 2.2.4 INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPIs):

Los indicadores de desempeño son herramientas de medición cuantificables utilizadas para evaluar el rendimiento y los logros de una organización, un proceso o un empleado. Estos indicadores pueden abarcar métricas como los tiempos de respuesta, la tasa de resolución de problemas, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de objetivos. Los KPIs son valores medibles que determinan la eficiencia de una empresa, equipo o individuo, dan una medida objetiva que evalúa el desempeño

de una entidad, con el propósito de alcanzar metas de rendimiento (SCM Latam, 2023).

En un call center, los KPIs son cruciales ya que pueden incluir métricas como el tiempo promedio de manejo de la llamada (AHT), la tasa de resolución en la primera llamada (FCR), la satisfacción del cliente (CSAT) y la adherencia al horario (Schedule adherence) este último indicador evalúa si los empleados están en su puesto de trabajo y disponibles para realizar sus tareas durante los tiempos previstos. Estos indicadores permiten evaluar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la productividad de los agentes de cobro (SCM Latam, 2023).

Para Recupera Solutions, los KPIs son esenciales para poder establecerlos para monitorear el desempeño de los agentes de cobro, objetivos y el cumplimiento de las metas de recuperación de cartera. Implementar KPIs claros y específicos permite a la empresa identificar áreas de mejora, optimizar recursos y mejorar la satisfacción del cliente, contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa.

#### 2.2.5 MÉTRICAS DE DESEMPEÑO:

Las métricas de desempeño son indicadores cuantitativos que se usan para evaluar la eficiencia, rendimiento, efectividad y éxito de una empresa, equipo, proceso o individuo. Estos indicadores surgieron con la revolución industrial cuando se empezó a medir la producción y eficiencia en las fábricas. Estas métricas de desempeño ayudan a comprender cómo están funcionando en relación con sus objetivos estratégicos y metas. A través del tiempo, estas métricas de desempeño se han diversificado para incluir no solo lo relacionado con la producción, sino también la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y otros indicadores clave de rendimiento (KPIs) (Álvarez, 2022).

En los call centers, las métricas de desempeño son super importantes ya que incluyen el tiempo promedio de manejo de llamadas (AHT), la tasa de resolución en el primer contacto (FCR), la satisfacción del cliente (CSAT), cumplimiento de horarios y la productividad de los agentes. Estas métricas son básicas para evaluar, monitorear y mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Los gerentes de call centers utilizan estas métricas para identificar áreas de mejora, establecer objetivos de rendimiento y evaluar el desempeño de los agentes de cobro (Mraz, 2022).

Para Recupera Solutions, el uso de métricas de desempeño es fundamental porque proporcionan una base sólida para evaluar, mejorar la operatividad y cumplir con las metas de

recuperación de cartera. Al implementar y monitorear estas métricas, la empresa puede evaluar y desarrollar al personal e identificar rápidamente cualquier problema en el rendimiento de los agentes y toma de acciones correctivas e incluso la reducción de costos. Esto no solo mejora la productividad y la eficiencia operativa, sino que también asegura una alta calidad del servicio y una mayor satisfacción del cliente.

#### 2.2.6 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:

La satisfacción del cliente se refiere al nivel en que los productos o servicios ofrecidos por una empresa cumplen o superan las expectativas y necesidades del cliente. Es un indicador vital de la calidad del servicio y la fidelidad del cliente. Este concepto ha evolucionado desde la simple evaluación de la calidad del producto hasta incluir toda la experiencia del cliente con la empresa. Esencialmente, la satisfacción del cliente es una evaluación del grado en que los clientes se sienten complacidos con los productos, servicios y experiencia global que es brindada por la empresa, y para muchas empresas esto puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso (Chow Li Ying, 2023).

En los call centers, la satisfacción del cliente es una métrica imprescindible ya que refleja cómo perciben los clientes el servicio recibido y es un indicador clave de la calidad y efectividad de las operaciones; se mide a través de encuestas de satisfacción, tasas de resolución de problemas en el primer contacto y otros KPIs relacionados. Mejorar la satisfacción del cliente implica proporcionar un servicio eficiente, personalizado, rápido, resolver los problemas de los clientes de manera efectiva y asegurar que los agentes de cobro estén bien capacitados y motivados (Naranjo, 2023).

Para Recupera Solutions, es de suma relevancia debido a su impacto directo en la percepción de la calidad del servicio y debe asegurar la satisfacción del cliente para mantener la lealtad de los clientes y mejorar la imagen de la empresa. Esto se logra mediante la capacitación y motivación continua de los agentes de cobro, la implementación de sistemas de supervisión y la utilización de métricas de desempeño para monitorear y mejorar la calidad del servicio (Haida, 2024).

#### 2.2.7 PROCESOS ESTANDARIZADOS:

La estandarización de procesos implica la aplicación de procedimientos o rutinas predefinidas que se siguen de manera coherente para llevar a cabo tareas específicas dentro de una organización. Estos procesos están meticulosamente documentados y obedecen a un conjunto de reglas y directrices

establecidas para el logro de asegurar la consistencia y su calidad en la ejecución de las actividades. En esencia, la estandarización es el proceso mediante el cual los procedimientos se ajustan o se adaptan a un estándar predefinido. También es conocida como normalización, implica la adaptación de los procesos a una serie de normas de referencia consideradas un estándar (Morales et al., 2020).

En un call center, implica implementar procedimientos y prácticas uniformes que aseguren la eficiencia y calidad en la prestación de los servicios. Asimismo, la estandarización de procesos ayuda a garantizar que todas las relaciones con los clientes se manejen de manera consistente y eficiente. Esto incluye scripts de llamadas y procedimientos de escalamiento, lo que contribuye a una mayor consistencia en el servicio al cliente y a la reducción de errores (Morales et al., 2020)

Para Recupera Solutions, la estandarización de procesos es muy necesaria ya que impacta directamente en la eficiencia operativa, en la calidad de servicio y por ende en la satisfacción del cliente. Al estandarizar las actividades diarias, la empresa puede asegurar que todos los agentes de cobro sigan los mismos procedimientos, lo que facilita la supervisión, reduce el tiempo de formación y mejora la productividad.

#### 2.2.8 RECUPERACIÓN DE CARTERA:

La recuperación de cartera es el proceso mediante el cual una empresa busca recuperar los pagos atrasados o las deudas pendientes o vencidas de los clientes que están en mora. Este concepto ha sido crucial en el sector financiero desde sus inicios, cuando las instituciones requerían la recuperación de sus préstamos. La recuperación de cartera implica la evaluación, seguimiento y gestión de los pagos pendientes (Olivares, 2019).

En un call center, se refiere al proceso de gestionar y recuperar deudas pendientes de clientes que no han cumplido con sus obligaciones, involucra el contacto con los deudores, la negociación de acuerdos de pago y el seguimiento para asegurar el cumplimiento de los compromisos financieros o comerciales. Asimismo, implica el monitoreo, seguimiento y gestión de los pagos pendientes, así como empeño para garantizar un reembolso rápido y completo de la deuda (Olivares, 2019).

Para Recupera Solutions, la recuperación de cartera es una de sus funciones principales. La empresa se enfoca en contactar a los clientes con pagos vencidos, negociar acuerdos de pago y asegurar el cumplimiento de éstos. Mejorar la recuperación de cartera es esencial para la rentabilidad y logro

de metas de la empresa y esto se alcanza mediante la optimización de procesos y el uso de tecnologías avanzadas.

### 2.2.9 CALIDAD DEL SERVICIO:

La calidad del servicio se refiere al proceso de definir y entender qué medidas cumple con las expectativas y necesidades del cliente, es decir que se basa en la excelencia de la prestación de servicios y que estos sean de superior calidad, incluyendo aspectos como ser la seguridad, la capacidad de respuesta, la fiabilidad entre otros. Este concepto ha evolucionado desde las primeras teorías de satisfacción del cliente en la década de 1960, en resumen, se refiere a la capacidad de un proveedor de servicios o productos de satisfacer y superar todas las expectativas de los clientes (Oliva, 2005).

Para Recupera Solutions, mantener altos estándares de calidad en el servicio es fundamental para retener a los clientes ya que abarca todos los aspectos de la interacción con el cliente y el desempeño operativo de una empresa. Implementar medidas de calidad del servicio permite a la empresa identificar áreas de mejora, entrenar a los agentes de manera más efectiva y garantizar que las interacciones con los clientes cumplan con los estándares esperados.

En Recupera Solutions la calidad de servicios es extremadamente relevante ya que influye directamente en la efectividad en el proceso de la recuperación de cartera, la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.

## 2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

### 2.3.1 BASES TEÓRICAS

En este apartado se presentan las bases teóricas que fueron esenciales para brindar el fundamento necesario para el desarrollo de la investigación la cual va entorno a la eficiencia operativa del Call Center Recupera Solutions. Las bases teóricas que fueron seleccionadas provienen de diversos conocimientos aprendidos durante la maestría de Dirección Empresarial relacionados con la gestión de operaciones, la calidad, sus procesos y la inteligencia de negocios, siendo estas utilizadas de forma integral para el desarrollo de una estrategia empresarial para la empresa.

#### 2.3.1.1 GESTION DE PROCESOS

La gestión de procesos Ramírez (2024) en su tesis realizada para la identificación entre una

relación directa de la gestión de procesos con productividad, explica que “la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, modelar, diseñar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de su organización para lograr la confianza del cliente.” Es decir, es una disciplina que se enfoca en la administración eficiente de los flujos de trabajo dentro de la empresa, logrando optimizarlas para mejorar la calidad, su eficiencia y finalmente su productividad.

### *Identificación y Documentación de Procesos*

Como primera etapa en la gestión de procesos se deben identificar y documentar los procesos actuales que se lleven a cabo en la empresa, esto incluye el mapeo de los procesos donde se crean diagramas de flujo de procesos, mismos que logran describir y mostrar la trazabilidad de los procesos de trabajo.

Un diagrama de flujo es una representación visual que muestra la secuencia de pasos en un proceso o rutina simple. Este tipo de diagrama proporciona una visión clara de la secuencia de actividades, las unidades involucradas y quiénes son responsables de su ejecución. En resumen, es una representación gráfica que simboliza un procedimiento administrativo de manera pictórica. Los diagramas de flujo son esenciales en diversos entornos empresariales, ya que ayudan a ilustrar cualquier tipo de actividad, ya sea en empresas industriales, de servicios o en diferentes departamentos y áreas de una organización. Hoy en día, se consideran una herramienta fundamental en la implementación de métodos y sistemas en la mayoría de las empresas (Manene, 2011).

Manene (2011) hace énfasis en que los diagramas de flujo de proceso “son herramientas útiles para poder entender correctamente las diferentes fases de cualquier proceso y su funcionamiento, por tanto, permite comprenderlo y estudiarlo para tratar de mejorar sus procedimientos”. Los diagramas de flujo proporcionan una representación visual que permite identificar actividades superfluas y evaluar la distribución equitativa del trabajo entre los individuos, evitando cargas excesivas para algunos y holguras para otros. Son herramientas fundamentales para los gerentes de empresas ya que facilitan la definición, formulación, análisis y resolución de problemas. Ayudan al análisis a comprender el sistema de información en relación con los procedimientos operativos, lo que permite identificar áreas de mejora y promover el desarrollo de sistemas más efectivos para la administración, identificando las actividades innecesarias, vacías o cuellos de botella.

Asimismo, la documentación de estos procesos implica hacer un registro de forma detallada todas las acciones realizadas para completar un proceso para lograr asegurar una estandarización de procesos y que todos los colaboradores trabajen con las mismas directrices, garantizando una igualdad de entrega en la calidad del servicio. La estandarización juega un papel crucial en la mejora continua de las operaciones empresariales. Henry Ford cuando hizo referencia a sus metodologías “The Toyota way” señaló acertadamente que la estandarización actual sienta las bases para el progreso para el futuro, destacando su importancia en la implementación de las mejores prácticas conocidas en el presente, con la expectativa de mejorarlas en el futuro. Rojas & et al. (2020) respalda esta idea al afirmar que la estandarización de tareas y procesos es fundamental para la mejora continua, al reducir la variabilidad en los procesos mediante la documentación y la capacitación del personal. También menciona que, el proceso de estandarización consta de cuatro pasos: definir el estándar, informar sobre el estándar, establecer la adhesión al estándar y proporcionar mejoras continuas al estándar.

La documentación de procesos se apoya de varias herramientas como los diagramas de flujo, pero también de las fichas de procesos, estos son documentos estructurados que detallan la información de importancia de un proceso específico de la empresa, lo que permite una interpretación rápida de cómo se llevan a cabo las actividades con todas sus entradas y salidas de cada actividad. Por lo general una ficha de procesos incluye los componentes como código de proceso, nombre de proceso, alcance de proceso, responsables, entradas, salidas, descripción del proceso, entre otros (Ramírez, 2024).

### *Análisis de Procesos*

Como segunda etapa de la gestión de procesos ya se cuentan con los procesos identificados y documentados de la situación actual de la empresa, por lo que se continúa con el análisis de los mismos, es aquí donde se evalúa la eficiencia que tienen esos procesos, analizando tiempos, recursos utilizados y sus costos asociados. Aquí también se pueden identificar cuellos de botella que puedan estar afectando la eficiencia operativa, identificando áreas problemáticas para lograr priorizar mejorarlas (Yáñez, 2008).

### *Diseño e Implementación de Procesos:*

El diseño de los procesos está enfocado en mejorar y optimizar la eficiencia y la eficacia que tienen los mismos mediante un rediseño de los flujos de trabajo, aquí se pueden dar la eliminación de

pasos repetidos o redundantes, reorganización de los recursos, dichos procesos para empresas más grandes se recomienda el modelado de los mismos para evitar realizar paros en sus actividades de trabajo, ya que la implementación tiende a ser una etapa crítica que requiere mucha planificación con cronogramas a ejecutar para lograr introducir los cambios en los procesos de manera correcta, asegurando la comunicación en todos los empleados para tener una transición suave y efectiva (Pyzdek, 2010).

### *Monitoreo y Mejora Continua*

Cómo siguientes dos etapas de la gestión de procesos, el monitoreo y control de los procesos mejorados son fundamentales para lograr que los cambios permanezcan implementados a lo largo del tiempo. Por ejemplo, esto conlleva la aplicación de indicadores de desempeño, para lograr medir la eficiencia de los mismos. Un punto muy importante es que la supervisión continua y adecuada de estos procesos y actividades permite asegurar el buen desempeño del proceso, cumpliendo los objetivos deseados y poder tomar decisiones en cuanto algún desviación o problema que se haya detectado (Heizer & Render, 2009).

Finalmente, la mejora continua de los procesos es una etapa fundamental en la gestión de procesos, aquí se pueden identificar los análisis de retroalimentación, recolección de datos, análisis de desempeño, donde se puede utilizar el ciclo de la mejora continua o el Ciclo de Deming (Planificar, hacer, verificar y actuar) (Porter, 1993). Esto también va de la mano con la innovación de procesos, ya que si no avanza e innova de la misma manera en la que se mueve el mundo, los procesos terminan siendo obsoletos y sin funcionalidad.

### *Innovación de Procesos*

“No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe un proceso sin un producto o servicio” – (Harrington, 1993). La innovación de productos abarca la creación de nuevos productos y/o servicios, así como la mejora de características y la calidad de los existentes. Esta diversidad de innovaciones ha dado lugar a diversas clasificaciones, como la innovación radical, incremental y de mejora. Interpretando en términos estratégicos, Porter (1993) amplió el concepto de innovación más allá de nuevas tecnologías, incluyendo también nuevos métodos y enfoques en todas las áreas operativas de la empresa, lo que puede proporcionar ventajas competitivas duraderas.

La innovación de productos y procesos no solo impulsa al desarrollo de nuevos productos o servicios, sino que también mejora la eficiencia operativa de las empresas. Al introducir nuevas tecnologías, métodos y formas de hacer las cosas, las empresas pueden optimizar sus procesos de producción, ventas, capacitación y organización. Estas mejoras pueden conducir a una mayor productividad, reducción de costos, tiempos de entrega más rápidos y, además, al innovar en diferentes áreas de la cadena de valor de una organización, esta se puede diferenciar de la competencia y brindar mayor calidad y valor a sus clientes (Acuña, 2016).

Para Recupera Solutions, la aplicación de la gestión de procesos aportaría mucho a mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio brindado a los clientes. Al implementar estas prácticas se eliminan reprocesos, pérdidas de tiempo y asegurando la asignación de recursos. Además de esto, en temas cuando ocurra una alta rotación de personal en el call center para lograr asegurar una formación estándar del personal al tener esta información documentada, se podrá asegurar que siempre se mantengan alineados a los objetivos de cumplimiento de la empresa, mejorando la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado.

### 2.3.1.2 GESTIÓN DE OPERACIONES

La gestión de operaciones hace referencia a la buena administración y a las prácticas de procesos dentro de una empresa que son realizadas para alcanzar la mayor eficiencia posible dentro de sus operaciones. Esta disciplina se basa en la conversión de materiales y mano de obra en bienes y/o servicios de manera eficiente y eficaz para maximizar las ganancias de una empresa (Gutierrez, 2024). A continuación, se detallan algunos de los subtemas esenciales de la gestión de operaciones.

#### *Planificación Estratégica*

La planificación estratégica es un proceso donde se logra definir la estrategia de una empresa y sobre la cual se deben tomar decisiones para la asignación de recursos con el fin de cumplir con los objetivos de la estrategia. Esto implica el desarrollo de planes ya sea a largo plazo. Esto incluye una mejor identificación de metas, evaluación de capacidades actuales en la empresa y determinación de nuevas estrategias que son necesarias para lograr las metas propuestas por la empresa o las necesidades a cumplir de sus clientes (Porter, 1993).

En un call center la planificación estratégica la podemos incluir al momento de asignar de

manera adecuada los recursos, los horarios del personal y la implementación de nuevas tecnologías teniendo una relación directa con la mejora en la eficiencia y en la calidad del servicio. Una correcta planificación estratégica podría permitir a Recupera Solutions lograr tener una mayor capacidad de respuesta y mejor manejo de la demanda en sus servicios para asegurar que sus recursos sean utilizados de la forma más eficiente posible.

#### *Control de Calidad en Operaciones*

Otro aspecto importante en la gestión de operaciones es el control de calidad que se debe tener en una empresa que busca mejorar su servicio entregado a los clientes, y que son cumplidos a cabalidad cumpliendo con todos los estándares esperados. Esto se logra solamente a través de la implementación de técnicas y herramientas de control de calidad por ejemplo con auditoría de calidad, inspecciones de rutina en los procesos de la empresa hasta el uso de control estadístico de procesos. Al implementar estas herramientas de control de calidad las que ayudan a mantener estándares requeridos siempre cumpliéndose, pueden ayudar a las empresas a mantener altos estándares en su servicio, reduciendo inconsistencias y mejorando la satisfacción del cliente (Juran, 2007).

#### *Gestión de Recursos Humanos en Operaciones*

La gestión de recursos humanos es muy importante para la gestión de operaciones, ya que con ella se gestiona la administración del personal para mejorar la productividad de ellos, lo que incluye la contratación, formación, desarrollo y la retención de los colaboradores para evitar la rotación de personal que con el tiempo afecta de forma negativa a las operaciones de las empresas. Al tener una gestión adecuada de Recursos humanos se logra tener a un equipo de colaboradores en cualquier rubro, motivado y competente lo que resulta en mejor rendimiento, compromiso y calidad del servicio entregado (Heizer & Render, 2009).

#### *Productividad*

Como se detalló anteriormente la gestión de operaciones se enfoca en transformar recursos y mano de obra en productos o servicios de forma que se maximicen las ganancias de la empresa. Esto se relaciona con la productividad ya que esta hace referencia a la eficiencia con la que los materiales se convierten en productos o servicios. Este concepto viene desde la revolución industrial y ha sido un tema central en la economía ya que se busca maximizar la producción o entrega de un servicio

utilizando la menor cantidad de recurso posible para la empresa (Cano, Morejón, & Sandoval, 2018). Esto en un call center se puede medir de diversas maneras, se puede medir en términos de meta recuperada (dinero), llamadas gestionadas, resolución de problemas, satisfacción de los clientes. Esto para Recupera Solutions es crucial ya que se necesita aumentar la productividad de la empresa para lograr su mayor reto: el cumplimiento de metas en la recuperación de cartera; mejorando su rentabilidad.

### 2.3.1.3 INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

La inteligencia de negocios o también conocido como Business Intelligence (BI por sus siglas en inglés) es una disciplina que integra tecnologías, prácticas y aplicaciones para lograr la recolección, integración, análisis y la presentación de información de un negocio y de sus operaciones de forma global y en tiempo real. Su objetivo principal es brindar el apoyo necesario para la toma de decisiones empresariales. Torres et al., (2024) comenta que el origen del término Inteligencia de negocios, desarrolló un auge cuando lo introdujo Howard Dresner en 1989 quien lo definió como “un conjunto de conceptos y métodos para mejorar la toma de decisiones empresariales, mediante el uso de sistemas de soporte basados en hechos.”

La inteligencia de negocios se basa en la recopilación, análisis y transformándolos en información para la toma de decisiones acertadas, capturando datos de diversas fuentes, como llamadas y tiempos de respuesta en un call center. El segundo es el almacenamiento de datos mediante data Warehouse o data Marts, estos permiten gestionar grandes volúmenes de información. El análisis de datos interpreta estos datos utilizando herramientas para la obtención de información valiosa, ya sea descriptiva, diagnóstica, predictiva o prescriptiva. Finalmente, la revisión de datos presenta la información de manera comprensible a través de Dashboards, gráficos y reportes, facilitando la toma de decisiones informadas y optimizando los procesos operativos.

#### *Optimización de Operaciones*

La optimización de operaciones mediante la inteligencia de negocios (BI) permite a los gerentes de call centers monitorear y analizar el desempeño de los agentes en tiempo real, mediante el uso de datos y análisis a través de Dashboards y reportes personalizados, es posible identificar patrones y tendencias que afectan la productividad y la eficiencia operativa. Esto facilita la toma de

decisiones informadas para ajustar recursos y procesos de manera inmediata, mejorando así la efectividad y calidad del servicio.

### *Herramientas y Tecnologías de BI*

Existen diversas herramientas y tecnologías para facilitar la implementación de BI y algunas de las más comunes son:

- Tableau: Una herramienta de visualización de datos que facilita a los usuarios la creación de Dashboards interactivos y el análisis de datos sin necesidad de conocimientos de programación.
- Power BI: Un producto de Microsoft, mismo que brinda capacidades avanzadas de visualización y análisis de datos interactivos, transformando datos de diferentes fuentes.
- QlikView: Un software de inteligencia de negocios que permite una exploración profunda de los datos y la generación de reportes personalizados.

En el contexto de Recupera Solutions, la implementación de inteligencia de negocios ofrece múltiples ventajas. Primero, facilita la toma de decisiones informadas al permitir a los gerentes acceder a información de manera oportuna, mejorando la operatividad y la satisfacción del cliente. Además, el monitoreo en tiempo real de los KPIs y otros indicadores de desempeño permitirá resultados efectivos y hacia la mejora continua. Asimismo, el análisis de datos permitirá personalizar las estrategias de recuperación de cuentas y realizar una segmentación de carteras y clientes más efectiva, aumentando las tasas de recuperación, logro de metas y rentabilidad de la empresa.

#### 1.1.1 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

A continuación, se presentan algunas tesis de investigación que han sido fundamentales para el desarrollo de nuestra investigación. Estas tesis han aplicado las metodologías seleccionadas de la gestión de procesos, gestión de operaciones y la inteligencia de negocios. Se recolectaron investigaciones que proporcionan una base sólida para nuestra investigación en el call center de Recupera Solutions con el fin de mejorar la eficiencia operativa y orientarnos a tener una integración estratégica de negocios para el correcto funcionamiento de la empresa.

### 2.2.2.1 GESTIÓN DE PROCESOS – METODOLOGÍA DMAIC

En la Tesis titulada “Implementación de la Metodología DMAIC para la Mejora Continua en una Empresa de Servicios”. El problema en esta investigación era que la empresa estudiada enfrentaba muchos problemas de eficiencia en sus procesos macro y especialmente en sus procesos operativos. Se podía observar bastante desperdicio y niveles muy bajos de productividad. Ellos no tenían procesos estandarizados lo que indicaba que no contaban con un enfoque sistemático para lograr la mejora continua en sus operaciones. Esto limitaba a la empresa para lograr cumplir con todas las necesidades del cliente, bajando la satisfacción de los mismo y no lograban el logro de metas.

Esta Tesis de investigación utilizó la metodología DMAIC lo que hoy en día, se puede enfocar para mejorar los procesos, y uno de los más destacados es la metodología DMAIC. Esta metodología se centra en aumentar la eficiencia de los procesos y es utilizada cuando el objetivo de un proyecto puede ser logrado al mejorar un producto, proceso o servicio existente. La cual se basa en dos pilares fundamentales 1) fabricar cada elemento del proceso con alta calidad resulta en una producción más económica para la empresa. Los costos de baja calidad en procesos industriales pueden surgir de diversos fallos internos y externos, así como de actividades de prevención de fallos. Por tanto, es más eficiente realizar cada tarea desde el inicio de manera correcta. 2) Es importante medir y cuantificar constantemente la calidad en cada etapa del proceso. Seis Sigma se basa en datos de mediciones que son experiencias subjetivas ya que algo que no se puede medir no se puede mejorar (Castillo et al., 2010).

En este caso los autores Montoya et al. (2023) en la fase de definir, ellos lograron identificar problemas que son clave y se lograron identificar los objetivos claros del proyecto para poder ejecutar la metodología. En la fase de Medir, se recopilaron todos los datos necesarios de los procesos utilizando técnicas como el mapeo de procesos y los diagramas de flujo. En la siguiente fase que es analizar, aquí ellos utilizaron herramientas estadísticas para identificar la causa raíz de los problemas, se utilizaron diagramas de Ishikawa y el análisis de los procesos aguas abajo. En la fase de mejorar es donde los autores implementaron las propuestas de mejora para poder optimizar los procesos y finalmente en la etapa de controlar, para monitorear continuamente las mejoras realizadas se establecieron sistemas adecuados para mantener la calidad a lo largo del tiempo.

En sus resultados obtuvieron que la implementación de esta metodología logro una disminución

en el tiempo de ciclo de los procesos por ende una mejora en la calidad del servicio. Específicamente la empresa disminuyó en un 20% los tiempos de respuesta y mejoró en 15% la satisfacción del cliente. Al momento de estandarizar los procesos con esta metodología, se logró reducir la variabilidad y se obtuvo más consistencia en sus operaciones. Como conclusión esta metodología demostró que es una herramienta eficaz en la estandarización de procesos y mejora continua lo que impacta directamente en mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio (Montoya et al., 2023).

#### 2.2.2.2 GESTIÓN DE PROCESOS – METODOLOGÍA BPM

Tesis: “Propuesta de Mejora Para Los Sistemas de Información Logísticos de una Empresa Prestadora de Servicios a través de la Implementación de un BPM Para Optimizar la Atención de PQR”. En esta investigación se logró identificar que el problema principal es que la empresa tenía muchos desafíos al momento de intentar integrar y optimizar sus sistemas de información logísticos, en este caso especial era el proceso de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR). Esto se vio afectado ya que tenían un sistema algo obsoleto que lo habían tenido en marcha el mismo desde hace 10 años y era lo que no permitía que hubiera una integración eficiente de los procesos operativos de la empresa. Como resultado la empresa se veía afectada por tiempos de respuesta altos, con mayores cargas de trabajo terminando finalmente en multas para la compañía.

La metodología utilizada es la metodología del Business Process Management (BPM) el cual se enfoca en la gestión de los procesos empresariales, siendo una metodología que guía los esfuerzos hacia la optimización de dichos procesos, con el objetivo de mejorar tanto la eficiencia como la efectividad a través de una gestión sistemática. Esto implica modelar, automatizar, integrar, monitorear y optimizar los procesos de manera continua (Piraquive, 2008).

En este caso utilizaron la metodología BPM considerando seis etapas para ejecutarlo: Identificación y Documentación de Procesos: Se realizó un mapeo de los procesos existentes, documentándolos con diagramas de flujo. Continuando con el Análisis de Procesos: Evaluación de la eficiencia actual de los procesos e identificando cuellos de botella. Diseño de Procesos: Rediseño de los procesos para mejorar la eficiencia, eliminando pasos repetitivos o que ocasionen pérdida de tiempo y logrando optimizar la asignación de recursos. Implementación de Procesos: Planificación y capacitación del personal para tener una transición tranquila y amena para los nuevos procesos propuestos. Monitoreo y Control de Procesos: Establecimiento de indicadores de desempeño y

supervisión adecuada para garantizar que los cambios se respeten y mantengan con el tiempo ya que la mayoría de las personas son renuentes al cambio. Mejora Continua: Aplicación del ciclo de mejora continua PHVA para asegurar que los procesos continúen mejorando con el tiempo.

Como resultados de esta investigación se obtuvo que mejoró la resolución de los problemas en un 20% resolviendo los PQR en el primer contacto mejorando la calidad del servicio brindado, asimismo se logró reducir los tiempos de respuesta en un 25%, reduciendo los costos asociados con la no calidad que afectan la empresa (Pérez, 2015).

En otro estudio con diferente orientación, titulado “Implementación y análisis de la herramienta tecnológica BPM en una entidad financiera para gestión de procesos” los autores Gelvez et al., (2020) demostraron que la implementación de la metodología en el sector de servicios financieros puede llevar a mejoras significativas en la eficiencia operativa y la calidad del servicio. A través de las etapas de la metodología como la identificación y documentación de procesos existentes, el diseño de nuevos procesos optimizados, automatización e integración de actitudes clave y la monitorización y supervisión continua del desempeño de los colaboradores; se proporcionó un marco estructurado para mejorar continuamente los procesos del negocio, lo que permitió a la empresa alcanzar sus objetivos y mejorar su competitividad en el mercado.

### 2.2.2.3 GESTIÓN DE OPERACIONES

En la Tesis titulada “Gestión de Operaciones para la Mejora Continua en Organizaciones” se habla como la empresa de carácter público de agua potable municipal de Ecuador, enfrentaba problemas importantes en la calidad del servicio, esto causado por la gestión ineficiente de sus operaciones lo que resultaba en deficiencias en el servicio entregado a sus ciudadanos. En esta tesis se implementaron varias metodologías importantes que ya hemos mencionado como el mapeo de los procesos, Análisis de cuellos de botella y técnicas de control de calidad, pero su enfoque principal fue en la mejora de la gestión de operaciones orientado a la mejora continua.

En este caso se aplicaron herramientas de gestión como el diagrama de Ishikawa para identificar causas raíz, se realizaron encuestas y entrevistas para poder recolectar datos de los colaboradores y conocer la calidad del servicio. Ellos utilizaron técnicas de control de calidad, realizando auditorías internas y externas para poder aplicar los estándares de calidad que se

propusieron. Asimismo, se utilizaron técnicas de gestión de proyectos para lograr que la transición a los nuevos proyectos tuviera una planificación estratégica adecuada con objetivos claros alineados con las necesidades de la empresa.

Como resultados de la tesis la gestión de operaciones llevó a esta empresa pública que provee agua potable en Ecuador a reducir los tiempos de espera prolongados que tenían para entregar su servicio a los ciudadanos la capacitación continua y la evaluación en conjunto con la supervisión efectiva de los colaboradores jugó un papel esencial en el éxito de esta metodología. Y finalmente se logró una mayor consistencia en la entrega del servicio mejorando la satisfacción del cliente.

#### 2.2.2.4 INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

En la tesis titulada “ Modelo de Inteligencia de Negocios en Contact Centers” escrita por los autores Acosta et al., (2020) menciona que se abordan varios desafíos que enfrentan los call centers al momento de tratar de gestionar grandes volúmenes de datos que se generan de forma diaria en estas empresas. Y a las empresas les surge la necesidad de transformar estos datos a información real, que sea de utilidad y de fácil entendimiento para lograr una toma de decisiones acertadas. La mayor parte de estas empresas tienen problemas en la eficiencia operativa y en la satisfacción de los clientes debido a que no cuentan con un sistema adecuado de análisis de información y no poder utilizar información que se genere en tiempo real.

En esta investigación se implementa el business intelligence (BI) para mejorar las operaciones del call center a través de la recolección, limpieza, análisis y visualización de los datos. Completando las diferentes fases de la inteligencia de negocios aquí inician capturando las diversas fuentes del call center, por ejemplo, las llamadas, tiempos de respuesta, las interacciones con los clientes. Luego se limpian los datos para poder utilizar sólo datos relevantes y adecuados para su utilización, a través del análisis de datos para interpretar la información y lograr tener insights de la información presentada que sea valioso para la toma de decisiones y finalmente estos se visualizan en el desarrollo de Dashboards interactivos y reportes personalizados, donde se pueden utilizar herramientas como Tableau y Power BI. Ya que tener la información presentada de manera gráfica facilita la toma de decisiones informadas.

### 2.3.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Los instrumentos utilizados para la captura de datos y metodologías utilizadas que se identificaron en estudios similares y se adaptan al proyecto se listan a continuación:

1. Encuestas: Empleadas para recopilar información sobre percepciones, experiencias y sugerencias de mejora en relación con los servicios de la empresa.
2. Entrevistas: Realizadas de forma estructurada hacia los clientes, colaboradores y personal clave para obtener detalles específicos sobre los desafíos, las expectativas y las áreas de mejora en los servicios de recuperación de cartera.
3. Análisis documental: Realizado exhaustivamente sobre documentos, informes, políticas y procedimientos relacionados con la gestión de calidad, en nuestro caso específicamente para la recuperación de cartera.
4. Observación directa: Observar directamente los procesos de recuperación de datos en acción, permitiendo una comprensión detallada de cómo se llevan a cabo las operaciones e identificar posibles áreas de optimización.
5. Revisión de literatura: Llevada a cabo para fundamentar teóricamente el estudio y obtener ideas para la mejora de procesos.
6. Grupos focales: Utilizados para facilitar discusiones grupales que exploran temas específicos en profundidad y ofrecen múltiples perspectivas.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

A continuación, se estableció la base metodológica sobre la cual se fundamentó el desarrollo de la investigación. En este apartado, se abordaron aspectos clave como la congruencia entre los objetivos planteados y los métodos seleccionados. Asimismo, se observó la definición y operacionalización de las variables y se detallaron los procedimientos de la investigación destacando el enfoque mixto utilizado y se mostraron los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

La congruencia metodológica de esta investigación se avaló mediante la alineación coherente entre los objetivos de la investigación, sus variables, dimensiones e ítems presentados en este apartado.

#### **3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA**

La matriz metodológica que se detalla a continuación permite observar de forma clara cada uno de los objetivos de la investigación (generales y específicos) y cómo se logró desglosarlos en variables, dimensiones y sus ítems para asegurar que al momento de realizar los instrumentos se logre tener una recolección de datos integral y estructurado para tener un análisis de datos garantizado.

**Tabla 1 - Matriz Metodológica**

Matriz Metodologica					
Titulo de la Investigacion	Objetivos de la Investigaion		Variables	Dimensiones	Items
	Generales	Especificos			
Analisis De Operatividad En Call Center Recupera Solutions: Estrategias Para La Recuperacion De Cartera	Diseñar una estrategia empresarial que mejore la operatividad y eficiencia del Call Center Recupera Solutions, para optimizar la calidad del servicio y el rendimiento de los agentes de cobro, con el fin de contribuir al cumplimiento de metas y al aumento de los ingresos de la empresa.	1. Identificar los factores que influyen en la productividad y calidad del servicio en el Call Center mediante un diagnóstico de procesos y evaluación de métricas de desempeño.	Eficiencia Operativa	1. Productividad 2. Cumplimiento de Objetivos 3. Optimización de Recursos 4. Metricas 5. Satisfacción Laboral 6. Rentabilidad 7. Distribución de la carga de Trabajo	*Numero de contactos gestionado por día por agente. *Tiempo promedio de cada interacción. *Porcentaje de comunicaciones que resultan en una promesa de pago. *Porcentaje de tiempo activo/inactivo de los agentes de cobro. *Costo promedio de interacción o contacto gestionado *Frecuencia de actualización de métricas de desempeño *Nivel de satisfacción laboral (encuestas). *Evaluaciones de la igualdad en la distribución de trabajo. *Uso de Dashboards para monitoreo de KPIs
		2. Analizar la información recolectada para identificar patrones y tendencias que afectan el rendimiento y la eficiencia del Call Center, con el fin de conocer su situación actual.	Demanda	1. Solicitudes de los clientes 2. Cuentas Asignadas 3. Ingresos Mensuales 4. Aumento en los Ingresos 5. Cantidad de Clientes 6. Volumen de Asignaciones 7. Capacidad de Respuesta	*Numero diario de llamadas o medios internos de recuperacion de cartera *Volumen mensual de cuentas en mora asignadas *Numero total de clientes atendidos *Carga mensual por cada agente de cobro *Ingresos mensuales generados por recuperacion *Tasa de crecimiento de ingresos mensuales *Tiempo promedio de respuesta *Porcentaje de abandono de medios internos *Variabilidad del volumen de asignaciones. *Uso de herramientas de BI para analizar las tendencias de la demanda. *Ajuste de estrategias basadas en el analisis de datos.
		3. Evaluar posibles metodologías y estrategias basadas en el análisis realizado para mejorar los procesos operativos y supervisión, mediante la implementación de controles en el Call Center.	Metodologias y Procesos Operativos	1. Documentación de Procesos 2. Estandarización de Procesos 3. Tiempos de Respuesta 4. Controles de Proceso 5. Indicadores de Desempeño 6. Mapeo de Procesos 7. DMAIC	*Detalle y frecuencia de actualización de la documentación de procesos *Porcentaje de Procesos estandarizados *Tiempo promedio de respuesta de sus procesos *Frecuencia y resultados de auditorias *Kpis utilizados y frecuencia de revision *Mapas de procesos actualizados *Etapas de DMAIC evaluadas y su seguimiento *Uso de Dashboards y reporteria para monitorear los procesos *Impacto de inteligencia de negocios para optimizar los procesos
		4. Desarrollar una propuesta de mejora que permita a Recupera Solutions incrementar su productividad y su cumplimiento de metas asignadas, con el fin de mejorar la calidad del servicio entregado a sus clientes.	Satisfacción al Cliente	1. Estrategias de Productividad 2. Calidad del Servicio 3. Cumplimiento de Meta 4. Porcentaje de Recuperación 5. Comunicación con los clientes 6. Experiencia del Cliente 7. Inteligencia de Negocios	*Metodos de maximización de productividad y su impacto. *Metricas de calidad del servicio *Porcentaje de cumplimiento de metas *Porcentaje de recuperacion de cuentas en mora *Canales y efectividad de la comunicacion con clientes *Evaluacion de la experiencia del cliente *Uso de dashboards y reportes para monitorear KPIs de satisfaccion *Impacto de la inteligencia de negocios en la satisfaccion del cliente. *Impacto de inteligencia de negocios para optimizar las operaciones

### 3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

En este apartado, se presentan las variables de la investigación donde se pueden revisar la relación que hay entre ellas. Se utilizó el siguiente diagrama para identificar las variables independientes de la dependiente.



**Ilustración 6 - Esquema de Variables**

### 3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En este apartado se procedió a la operacionalización de las variables de investigación mencionadas en la matriz anterior, esto con el fin de conocer cómo están estructuradas en cuanto a su definición, procedimiento de medición, con sus dimensiones e ítems. La definición conceptual es obtenida de nuestras fuentes primarias de la investigación realizada para las teorías utilizadas, luego la definición operacional describe los procedimientos necesarios para obtener los valores de estas variables, considerando las dimensiones de las variables, con sus respectivos ítems para lograr cuantificar la información obtenida de parte de la población del call center. A continuación se presenta la siguiente operacionalización realizada en una matriz.

**Tabla 2 - Operacionalización de Variables**

Operacionalización de Variables				
Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Items
Eficiencia Operativa	La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de una empresa para maximizar su producción y minimizar sus desperdicios y costos operativos, como tiempo, costos, materiales y esfuerzo, logrando el uso óptimo de los recursos disponibles. En el call center de recuperación de cuentas bancarias, se trata de la capacidad para gestionar el mayor número posible de cuentas en mora de manera efectiva, asegurando al mismo tiempo la satisfacción del cliente.	La eficiencia operativa se medirá mediante la recopilación de datos a través de KPIs. Se registrarán el promedio de contactos gestionados por agente de cobro por día, el tiempo promedio de cada comunicación y el porcentaje de relaciones que resulten en una promesa de pago. Además, se calculará el cumplimiento de metas de recuperación de cartera, mediante el porcentaje de objetivos alcanzados por los agentes de cobro. Se analizará el costo promedio por comunicación gestionada y se registrará la tasa de abandono de interacciones. Estos valores se obtendrán a partir de los sistemas de gestión del call center y de encuestas de satisfacción post-servicio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Productividad del Personal</li> <li>Cumplimiento de Objetivos</li> <li>Optimización de Recursos</li> <li>Métricas</li> <li>Satisfacción Laboral</li> <li>Rentabilidad</li> <li>Distribución de la carga de trabajo</li> </ol>	<p>¿Cuál es el número promedio de llamadas gestionadas por cada agente por día?</p> <p>¿Cuál es el tiempo promedio de resolución de cada llamada?</p> <p>¿Qué porcentaje de llamadas se resuelven/se tiene una recuperación en el primer contacto?</p> <p>¿Que porcentaje de los objetivos diarios/mensuales se alcanzan de forma regular?</p> <p>¿Con que frecuencia se revisan y ajustan las metas para alinearlas con las capacidades del equipo?</p> <p>¿Cuanto tiempo de inactividad tienen los agentes durante sus turnos?</p> <p>¿Que tan eficiente es la asignación de recursos por parte de los supervisores/gerentes en tiempos de alta demanda?</p> <p>¿Que porcentaje del tiempo de los agentes se dedica a tareas no relacionadas con la atención de llamadas?</p> <p>¿Que indicadores clave de desempeño (KPIs) se utilizan para medir la eficiencia operativa?</p> <p>¿Cual es el nivel de satisfacción laboral entre los agentes del call center?</p> <p>¿Que tan efectivas son las políticas de motivación y reconocimiento en el lugar de trabajo?</p> <p>¿Cual es el costo promedio por llamada gestionada?</p> <p>¿Como afecta la eficiencia operativa a la rentabilidad del call center?</p> <p>¿Que medidas se toman para aumentar la rentabilidad sin comprometer la calidad del servicio?</p> <p>¿Que tan equitativamente se distribuyen la carga de trabajo entre los agentes?</p> <p>¿Que tan efectiva es la planificación de cuentas para asegurar una distribución balanceada de la carga de trabajo o como se asignan las cuentas?</p>
Demanda	La demanda se refiere a la cantidad de servicios solicitados por los clientes en un periodo determinado. En el call center incluye el número de comunicaciones recibidas a través de medios internos, las solicitudes de recuperación de cartera y cualquier otra relación iniciada por los clientes. La demanda puede variar en función de factores como la economía, las políticas de crédito de los bancos y las estrategias de cobranza.	La demanda se medirá mediante el promedio de comunicaciones de recuperación de cartera recibidas por día y el volumen total de cuentas en mora asignadas a los agentes de cobro cada mes. Se evaluará el tiempo promedio de respuesta para iniciar el contacto con los clientes en mora y se calculará el porcentaje de abandono de comunicaciones debido a alta demanda. Se utilizarán herramientas de inteligencia de negocios para identificar patrones de demanda y lograr realizar ajuste	<ol style="list-style-type: none"> <li>Solicitudes de los Clientes</li> <li>Cuentas Asignadas</li> <li>Ingresos Mensuales</li> <li>Aumento en los ingresos</li> <li>Cantidad de Clientes</li> <li>Volumen de Asignaciones</li> <li>Capacidad de respuesta</li> <li>Inteligencia de Negocios</li> </ol>	<p>¿Cuál es el número promedio de gestiones de recuperación de mora realizadas por día?</p> <p>¿Qué porcentaje de gestiones de recuperación de mora se resuelven dentro del plazo establecido?</p> <p>¿Qué tipos de gestiones de recuperación de mora son las más comunes y cómo varían según el periodo del año?</p> <p>¿Cuál es el número total de cuentas en mora asignadas a los agentes de cobro cada mes?</p> <p>¿Qué porcentaje de las cuentas asignadas se recuperan con éxito dentro del periodo establecido?</p> <p>¿Cuál es el ingreso mensual promedio generado por la recuperación de cuentas en mora?</p> <p>¿Qué factores afectan la variabilidad de los ingresos mensuales por recuperación de mora?</p> <p>¿Qué estrategias han sido más efectivas para incrementar los ingresos por recuperación de mora?</p> <p>¿Cómo afecta la implementación de nuevas metodologías y tecnologías al aumento de los ingresos por recuperación de mora?</p> <p>¿Cuál es el número total de clientes bancarios atendidos por el call center en un periodo determinado?</p> <p>¿Cómo ha variado la cantidad de clientes bancarios a lo largo del tiempo?</p> <p>¿Cuál es la cantidad total de cuentas en mora gestionadas por el call center cada mes?</p> <p>¿Qué factores influyen en el aumento o disminución del volumen de cuentas en mora?</p> <p>¿Qué tan rápido responde el call center a las gestiones de recuperación de mora durante los picos de demanda?</p> <p>¿Cómo afecta la capacidad de respuesta a la satisfacción general de los clientes bancarios?</p>
Metodologías y Procesos Operativos	Las metodologías y procesos operativos se refieren a los enfoques sistemáticos y estructurados utilizados para gestionar y mejorar las operaciones de una empresa. Incluyen la documentación, estandarización, control y mejora continua de los procesos. En el call center implica el uso de metodologías como DMAIC, la estandarización de procesos de recuperación de cartera, y la implementación de controles y métricas para asegurar la eficiencia y efectividad de las operaciones.	Las metodologías y procesos operativos se evaluarán a través de la documentación, actualización de los procesos, los tiempos promedio de respuesta y resolución de solicitudes de recuperación de mora. Los KPIs se utilizarán para medir la eficacia de los procesos. La implementación de la metodología DMAIC se llevará a cabo mediante la capacitación de los empleados y la evaluación de su impacto en la eficiencia operativa a través de proyectos piloto. Se utilizarán herramientas de inteligencia de negocios para analizar los procesos operativos, facilitando la toma de decisiones informadas y acertadas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Documentación de Procesos</li> <li>Estandarización de Procesos</li> <li>Tiempos de Respuesta</li> <li>Controles de Proceso</li> <li>Indicadores de Desempeño</li> <li>Mapeo de Procesos</li> <li>DMAIC</li> <li>Inteligencia de Negocios</li> </ol>	<p>¿Están todos los procesos de recuperación de mora documentados de manera detallada?</p> <p>¿Con qué frecuencia se actualiza la documentación de los procesos?</p> <p>¿Qué porcentaje de los procesos de recuperación de cartera están estandarizados en las operaciones del call center?</p> <p>¿Qué tan efectiva es la estandarización de procesos en la mejora de la eficiencia operativa?</p> <p>¿Cuál es el tiempo promedio de respuesta para iniciar el contacto con los deudores?</p> <p>¿Cómo se mide y monitorea el tiempo de respuesta de los agentes de cobro?</p> <p>¿Qué tipos de controles de proceso están implementados para asegurar la calidad y eficiencia en la recuperación de cartera?</p> <p>¿Qué tan efectivos son los controles de proceso en la detección y corrección de desviaciones?</p> <p>¿Qué indicadores clave de desempeño (KPIs) se utilizan para medir la eficacia de los procesos de recuperación de cartera?</p> <p>¿Qué tan bien comprenden y utilizan los agentes los KPIs para mejorar su rendimiento?</p> <p>¿Están todos los procesos críticos de recuperación de cartera mapeados y visualizados?</p> <p>¿Cómo se utilizan los mapas de procesos para identificar áreas de mejora y eliminar cuellos de botella?</p> <p>¿Qué herramientas y técnicas se utilizarán para medir el rendimiento actual del proceso de recuperación de cartera?</p> <p>¿Qué métodos se implementarán para analizar las causas raíz de los problemas identificados en la recuperación de Cartera?</p>
Satisfacción del cliente	La satisfacción del cliente se refiere al nivel de agrado y conformidad que los clientes perciben que sus necesidades y expectativas han sido cumplidas a cabalidad. En el call center, se mide por la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio, la eficacia, la comunicación y la experiencia general durante el proceso de recuperación de cuentas.	La satisfacción del cliente se medirá mediante encuestas de satisfacción post-servicio, donde se evaluará la percepción del cliente sobre la calidad del servicio recibido. Se registrará el tiempo de respuesta y resolución de problemas. La efectividad de la comunicación con los clientes se evaluará a través de preguntas específicas en las encuestas de satisfacción. Se recopilará y analizará el feedback de los clientes para implementar mejoras continuas. Se utilizarán herramientas de inteligencia de negocios para monitorear y analizar la satisfacción del cliente, facilitando la identificación de áreas de mejora.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Estrategias de Productividad</li> <li>Calidad del servicio</li> <li>Cumplimiento de Meta</li> <li>Porcentaje de Recuperación</li> <li>Comunicación con los clientes</li> <li>Experiencia del cliente</li> <li>Inteligencia de Negocios</li> </ol>	<p>¿Qué estrategias se utilizan para maximizar la productividad de los agentes de cobro en la recuperación de cartera?</p> <p>¿Qué métodos de optimización de recursos se han implementado para mejorar la eficiencia sin afectar la calidad del servicio?</p> <p>¿Cómo se asegura la correcta y precisa información proporcionada a los clientes?</p> <p>¿Qué porcentaje de los objetivos de recuperación de cuentas se cumple con frecuencia?</p> <p>¿Cómo afecta el cumplimiento de metas a la satisfacción del cliente?</p> <p>¿Qué estrategias se implementan para asegurar el cumplimiento continuo de las metas de recuperación de cartera?</p> <p>¿Qué factores contribuyen al éxito o fracaso en la recuperación de cuentas?</p> <p>¿Cómo se relaciona el porcentaje de recuperación con la satisfacción general del cliente?</p> <p>¿Qué canales de comunicación se utilizan para interactuar con los clientes en mora?</p> <p>¿Qué tan efectiva es la comunicación en resolver las dudas y problemas de los clientes?</p> <p>¿Qué cambios se han implementado en base al feedback de los clientes para mejorar su experiencia?</p> <p>¿Cómo se mide la experiencia del cliente desde el primer contacto hasta la resolución de la cuenta?</p> <p>¿Cómo se utilizan los datos y análisis para mejorar la toma de decisiones en la recuperación de cartera?</p> <p>¿Qué impacto tiene la inteligencia de negocios en la identificación de tendencias y la optimización de estrategias de recuperación de cartera?</p>

## **3.2 ALCANCE, ENFOQUE, MÉTODOS**

El alcance de esta investigación se centra en el diseño e implementación de estrategias empresariales para mejorar la operatividad del Call Center Recupera Solutions. Se analizaron aspectos relacionados con la eficiencia operativa, la calidad del servicio y el cumplimiento de metas de la recuperación de cuentas morosas asignadas por los clientes bancarios, teniendo un efecto en el aumento de los ingresos de la empresa y la satisfacción del cliente. La investigación se llevó a cabo en un periodo de 10 semanas, centrándose en actividades macro y principales realizadas en el call center, sus impactos en la operatividad y resultados financieros de la empresa.

### **3.2.1 ALCANCE**

El alcance de este proyecto de investigación comienza con un enfoque descriptivo ya que se establecieron las propiedades y características del call center, comprendiendo sus procesos y métricas actuales, de esta manera se logró especificar rasgos importantes del fenómeno actual de la baja eficiencia operativa y un bajo cumplimiento de meta que está enfrentando la empresa.

### **3.2.2 ENFOQUE**

Para abordar la complejidad de la problemática en el Call Center Recupera Solutions, este proyecto de investigación adoptó un enfoque mixto que integra tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Esta combinación estratégica permitió obtener una comprensión holística y detallada del contexto, su operatividad, su productividad y satisfacción del cliente del call center, así como evaluar de manera objetiva el impacto de la implementación de las estrategias de mejora. Además, este enfoque mixto brindó la oportunidad de capturar tanto la riqueza de las experiencias y percepciones de los agentes de cobro como los datos cuantitativos relacionados con la eficiencia operativa, demanda, sus metodologías y procesos operativos y la satisfacción del cliente, proporcionando así una visión integral de la situación. A continuación se detalla un diagrama mostrando el enfoque y métodos de nuestra investigación.

### **3.2.3 METODOS**

Esta investigación se concentró exclusivamente en las carteras de recuperación asignadas por clientes bancarios. Esto debido a que las carteras relacionadas con otros clientes, como centros educativos y empresas comerciales, no representan ingresos significativos para el call center de manera

proporcional, debido a la carga de trabajo que representan las cuentas morosas asignadas por los bancos. Además, estos no cuentan con procesos y requisitos claros para la recuperación de la cartera asignada, se asignan por parte de los clientes de una forma más empírica. Por tanto, el proyecto de investigación se enfocó en el cumplimiento de metas de las carteras asignadas por clientes bancarios, ya que constituyen la principal fuente de ingresos y la mayor carga de trabajo para el call center, por lo que nos proporcionó una dirección, entendiendo que la mayor parte de sus recursos serían asignados a estas carteras.



**Ilustración 7- Diagrama Enfoque y Métodos**

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este estudio, se empleó un diseño de investigación no experimental, centrado en la recopilación y análisis de datos históricos para observar los fenómenos en su entorno natural. Este enfoque metodológico permitirá una comprensión más profunda y holística de los temas investigados, analizando detenidamente los datos para identificar patrones y tendencias entre las variables.

### 3.3.1 POBLACIÓN

Para el presente estudio de investigación se consideran 4 poblaciones diferentes, esto involucra a todas las partes interesadas en la operatividad efectiva del call center Recupera Solutions. Está compuesta por 11 colaboradores y 3 clientes del rubro bancario cada uno con su asesor y supervisor bancario, distribuidos en la ciudad de Tegucigalpa, para el año 2024, lo que proporcionará una visión completa de la investigación y se detallan a continuación:

- Población 1: Son todos los gerentes del call center Recupera Solutions (2 personas).
- Población 2: Son todos los agentes de cobro del call center Recupera Solutions (7 personas).
- Población 3: Son todos los supervisores del call center recupera Solutions (1 persona)
- Población 4: Son todos los clientes financieros del call center Recupera Solutions (3 bancos).

### 3.3.2 MUESTRA

Para el presente proyecto, se llevará a cabo un censo de todos los colaboradores de Recupera Solutions, esto con el fin de obtener un análisis integral de la percepción y experiencia de todos los colaboradores y clientes bancarios del call center en relación con las estrategias empresariales actuales y las posibles áreas de mejora. Con la ayuda de las herramientas de encuestas, entrevistas y grupos focales diseñándolas de manera que abarquen aspectos de la eficiencia operativa y satisfacción del cliente para tener una amplia recolección de datos.

## 3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

En esta sección se detallan las técnicas, instrumentos y procedimientos que se emplearon para recopilar y analizar datos, incorporando metodologías específicas para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

### 3.4.1 TÉCNICAS

- BPM (Business Process Management): utilizada para controlar el modelado, visibilidad y gestión de los procesos productivos de la empresa
- Entrevista: Técnica para la obtención de datos detallados sobre el sistema y manera en la que opera el call center.
- Grupos de Enfoque (Focus Groups): Reuniones grupales dirigidas por un moderador para discutir temas específicos.
- Análisis Documental: Revisión de documentos internos de la empresa, informes anteriores, políticas, requerimientos para obtener información relevante sobre el funcionamiento del call center.
- Observación Directa: Observar directamente las operaciones del call center para comprender mejor cómo se llevan a cabo los procesos en la práctica y detectar posibles áreas de mejora.
- Análisis de Datos Históricos: Utilizar datos históricos del call center para identificar tendencias patrones y áreas de oportunidad que pueden guiar la implementación de procesos estandarizados.
- Encuestas: Utilizadas para recopilar información sobre percepciones, experiencias y sugerencias de mejora en relación con los servicios de la empresa.

### 3.4.2 INSTRUMENTOS ELABORADOS

Se emplearon diferentes técnicas y herramientas para recopilar y analizar datos relacionados con los procesos macro de recuperación de cartera en el call center de Recupera Solutions, para comprender la operatividad actual. Entre los instrumentos que se utilizaron se incluyen los siguientes:

- Guías de Entrevista para Grupos Focales: Se diseñaron guías de entrevista con preguntas abiertas para generar discusiones en el grupo focal. Estas preguntas se enfocaron en aspectos clave como la satisfacción laboral, la eficiencia operativa y las percepciones sobre las estrategias empresariales.
- Fichas de Observación: Se crearon fichas de observación que permitieron registrar de manera

sistemática las actividades diarias en el call center, incluyendo interacciones, tiempos de respuesta y procedimientos operativos.

- Diagrama de Ishikawa: Se utilizó el diagrama de Ishikawa para identificar posibles causas de problemas que se presentan en el call center, permitiendo una visualización clara y organizada de los factores que influyen en la eficiencia operativa.
- Fichas de Levantamiento de Procesos: Se utilizaron fichas de levantamiento de procesos para documentar la secuencia de actividades y sus diagramas para representar de forma gráfica. Estos instrumentos proporcionaron una variedad de opciones para comprender a fondo los desafíos y las áreas de mejora en la eficiencia operativa y calidad del servicio del call center.

### 3.4.3 PROCEDIMIENTOS

El presente proyecto tiene como objetivo principal diseñar una estrategia empresarial integral que mejore la operatividad y eficiencia del Call Center Recupera Solutions, centrándose específicamente en el cumplimiento de meta que se tiene de parte de la recuperación de cartera asignada por clientes bancarios. Comenzando por la mejora e identificación de procesos para la recuperación de cartera y así lograr mejorar la calidad del servicio entregado y el cumplimiento de las metas. Para comenzar, se llevaron a cabo diferentes encuestas con las distintas partes interesadas de la empresa.

Primero se inició con una entrevista a los gerentes del call center con el fin de comprender su funcionamiento y los datos que ellos actualmente comprenden de su empresa. Posteriormente se realizaron encuestas a los agentes de cobro y supervisor del call center, finalizando con un grupo focal que permitió que la investigación tuviera más información de análisis. Finalmente, se realizaron encuestas a los diferentes clientes bancarios del call center proporcionando una visión integral de la situación actual, áreas de mejora y apoyo en la recopilación de datos históricos.

Una vez recopilada la información, se aplicó la metodología DMAIC, que consta de cinco etapas, para organizar y analizar los datos obtenidos y proceder con el levantamiento de procesos macro de la empresa. En la etapa de Definir, se identificaron los problemas y los objetivos del call center. En la etapa de Medición, se recopilaron datos utilizando el mapeo de procesos y diagramas de

flujo para evaluar la situación actual de los procesos macro. En la siguiente etapa Analizar, se utilizó el diagrama de Ishikawa para la identificación de las causas raíz de los problemas. En la etapa de Mejora, se implementaron propuestas para optimizar los procesos, eliminando cuellos de botella, re-procesos y optimizando el uso de recursos. Finalmente, en la fase de Controlar, se propusieron sistemas para monitorear y mantener las mejoras a lo largo del tiempo.

Posteriormente, se establecieron los indicadores clave de desempeño (KPIs) necesarios para implementar acciones correctivas y mejoras en los procesos que afectan la productividad y el rendimiento de la empresa. Finalmente, mediante la metodología BPM, se mapearon los procesos actuales relacionados con la satisfacción del cliente y el cumplimiento de metas, proporcionando un marco estructurado para identificar, analizar, diseñar, implementar y mejorar los procesos del negocio. Estas acciones se convirtieron en herramientas poderosas para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio en el call center Recupera Solutions, esperando una mejora positiva en los ingresos de la empresa.

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

En el presente documento se detallan las diversas fuentes de información tanto primarias como secundarias, mismas que fueron utilizadas durante el proceso de investigación. Asimismo, tienen que ver tanto fuentes directas, como entrevistas y encuestas, así como también las fuentes secundarias, tales como estudios previos, artículos, entre otros. Estas fuentes fueron seleccionadas con el objetivo de garantizar la integridad y fiabilidad de los datos recopilados para esta investigación.

#### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

**Datos históricos:** Se llevó a cabo una recopilación de información proporcionada correspondiente a los últimos 12 meses, desglosada en períodos mensuales. Este análisis detallado permitió observar y examinar cuidadosamente la relación existente entre las variables y su efecto en la eficiencia operativa en el call center en dicho período.

**En el proceso:** Se realizó un análisis de los procesos operativos del centro de llamadas en la gestión de recuperación de cuentas durante los últimos 12 meses, esto permite identificar tendencias y las áreas de mejora.

**Encuestas y Grupo Focal:** Se llevaron a cabo Encuestas y Discusiones en Grupo con los

colaboradores dentro del ámbito de investigación. Estas conversaciones directas proporcionaron una comprensión más amplia de los temas investigados, así como valiosas aportaciones y experiencias de los participantes en dicha entrevista.

Encuesta: Se diseñó y distribuyó una encuesta entre los clientes del call center con el propósito de recopilar datos tanto cualitativos como cuantitativos sobre la percepción de la calidad del servicio y lograr medir la satisfacción del cliente.

### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Fuentes bibliográficas: Se hizo uso de fuentes bibliográficas como un recurso fundamental en la elaboración del marco teórico. Dichas fuentes no solo brindaron una base sólida para el diseño y análisis de las variables investigadas, sino también sirvieron como orientación para contextualizar la investigación. La revisión y estudio de la literatura permitió identificar enfoques previos, teorías y metodologías que enriquecen el desarrollo del proyecto.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos de los instrumentos y técnicas utilizadas para la recolección de información relevante para la ejecución de este proyecto de investigación. Se presentan los resultados obtenidos en gráficos realizados de la información recolectada de encuestas aplicadas a clientes de entidades financieras de Recupera Solutions y a sus agentes de cobro. Adicionalmente, en esta sección se incluyeron análisis cualitativos de los hallazgos encontrados por medio de entrevistas realizadas a uno de los gerentes de la empresa y el supervisor del equipo. Finalizando el apartado con el análisis de resultados obtenido del grupo focal desarrollado con mentimeter para garantizar la recolección de datos verídicos a través de la anonimidad.

### **4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS**

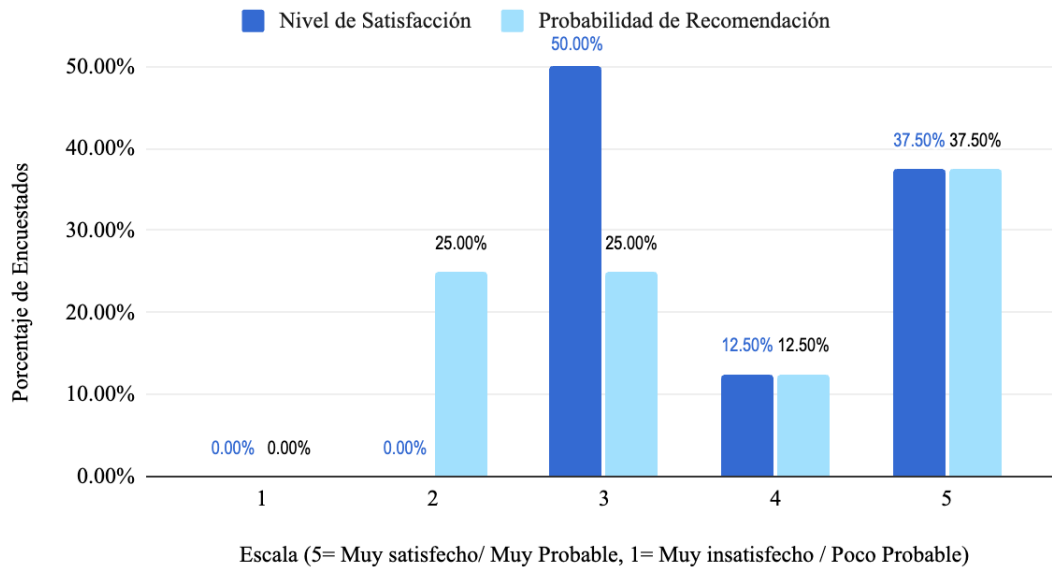
#### **4.2.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO**

En este apartado se observan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes más importantes del call center; en este caso representadas por entidades financieras con mayor aporte de cartera de recuperación para las operaciones del call center. Asimismo, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los agentes de cobro quienes son los responsables de ejecutar los requerimientos establecidos por dichos clientes. Estos instrumentos fueron aplicados mediante la plataforma de Microsoft Forms a una población de clientes de 8 personas, siendo 2 personas representantes por cada banco. Para los colaboradores se encuestó a la totalidad de los agentes de cobro siendo 8 empleados.

##### **4.2.1.1 ENCUESTA #1 - RESULTADOS CLIENTES**

En el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes bancarios de Recupera Solutions. Es aquí donde se les pregunto a los clientes sobre el nivel de satisfacción que actualmente tienen con el call center para lograr definir la percepción de satisfacción de los clientes con el servicio que actualmente la empresa brinda para cumplir con la gestión de carteras de recuperación

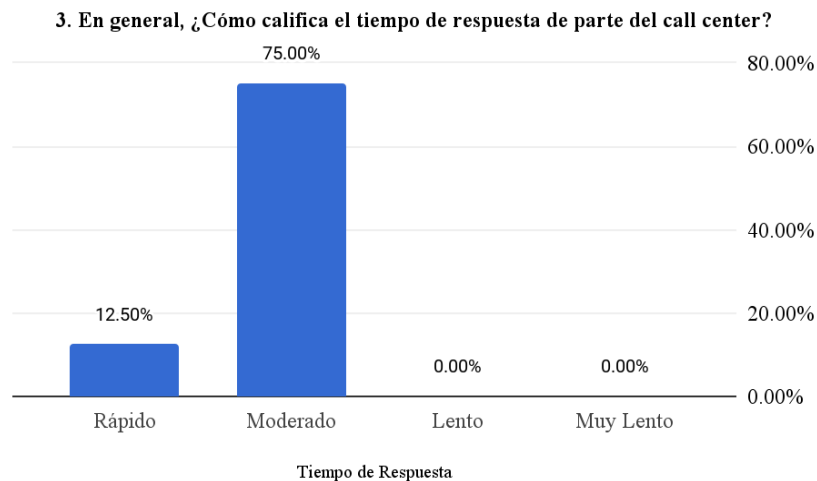
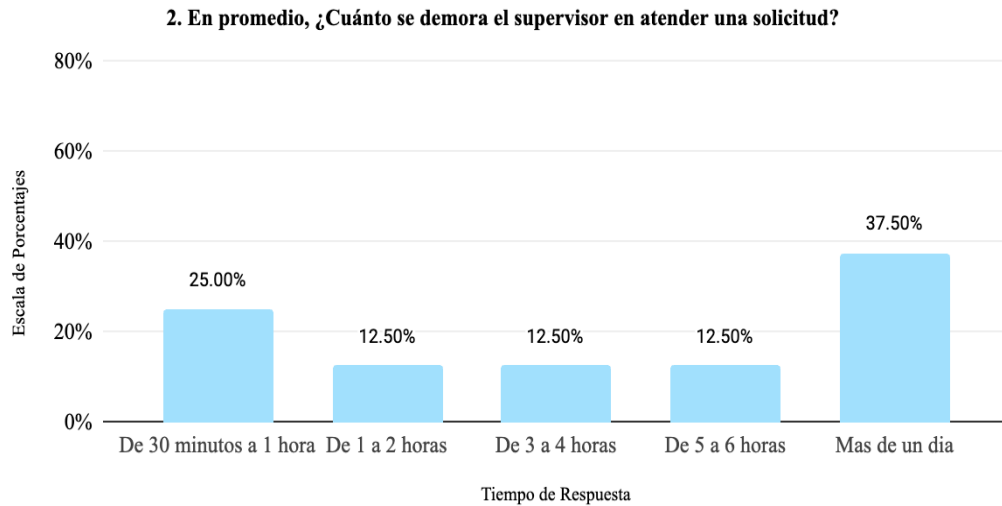
**1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio proporcionado por el call center y su probabilidad de recomendarlo a otros colegas?**



**Figura 1 - Percepción de satisfacción y probabilidad de recomendación**

En este gráfico se pudo identificar que del 100% de los encuestados el 37.5% de los clientes evaluaron su nivel de satisfacción y de igual manera, calificaron la probabilidad de recomendación, lo que indica que aproximadamente un tercio de los encuestados están muy satisfechos y dispuestos a recomendar el servicio del Call Center, en cambio el 50% tienen un nivel de satisfacción y recomendación neutra a baja. Esta distribución indica una división clara en la percepción del servicio entre los clientes, por tal razón se considera que hay una gran oportunidad de mejora en las categorías mencionadas.

Se visualiza una fuerte relación entre la satisfacción del cliente y su disposición a recomendar el servicio del call center. Los clientes que expresaron altos niveles de satisfacción también mostraron la mayor disposición a recomendar el servicio, lo cual es un indicativo de la efectividad en el servicio. Por otro lado, aquellos con puntuaciones bajas demuestran su satisfacción de moderadas a bajas. Se considera que se debe mejorar la consistencia del servicio en los clientes insatisfechos y replicar las prácticas que generaron alta satisfacción y probabilidad de recomendación, para así poder tener un crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.



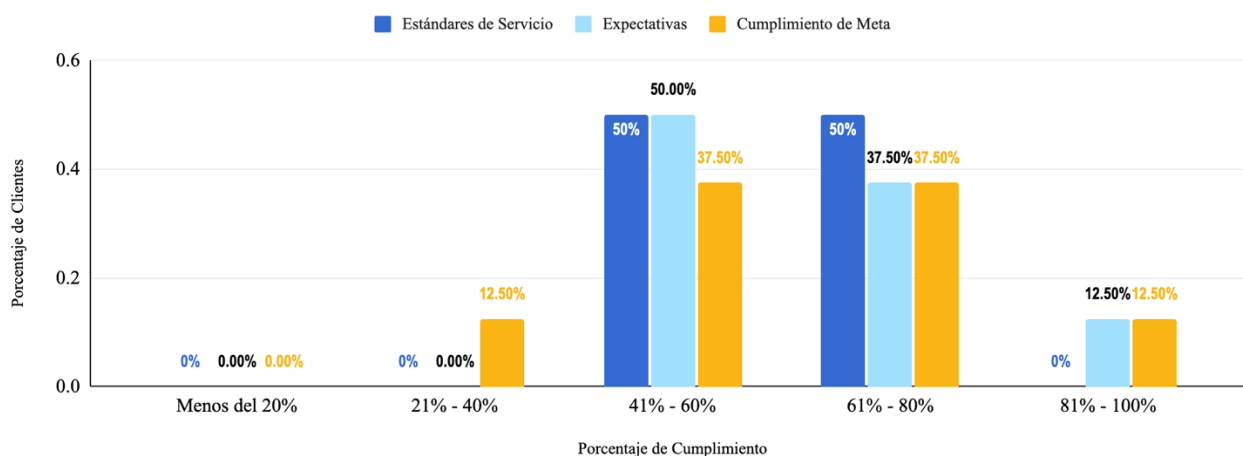
**Figura 2 - Tiempo de respuesta supervisor y call center**

En este caso se logró identificar que el 62.5% de las solicitudes se gestionan en menos de seis horas, mientras que el 37.5% de las respuestas consideran que el supervisor se demora más de un día. Esta distribución refleja una variabilidad considerable en la eficiencia de respuesta del supervisor a las solicitudes de los clientes. Lo que se valida en la distribución del segundo gráfico ya que el 75% de los clientes califican el tiempo de respuesta del call center como moderado, lo que deja clara una brecha en la capacidad actual de respuesta que tiene la empresa. Adicionalmente, es importante resaltar que el 37.5% de las solicitudes demora más de un día en ser atendidas sugiere que existen problemas significativos en la eficiencia y la capacidad de respuesta.

Esta demora podría ser indicativa de una sobrecarga de trabajo, falta de personal suficiente, o

procesos internos que no están optimizados para manejar las solicitudes de manera oportuna. Es recomendable estandarizar y optimizar los procesos internos de atención, garantizando que los supervisores puedan atender las solicitudes de manera más uniforme. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también aumenta la satisfacción del cliente al reducir los tiempos de espera y mejorar la experiencia general del servicio.

4. ¿En qué porcentaje considera usted que el call center cumple tanto los estándares de servicios establecidos, sus expectativas y el cumplimiento de meta?

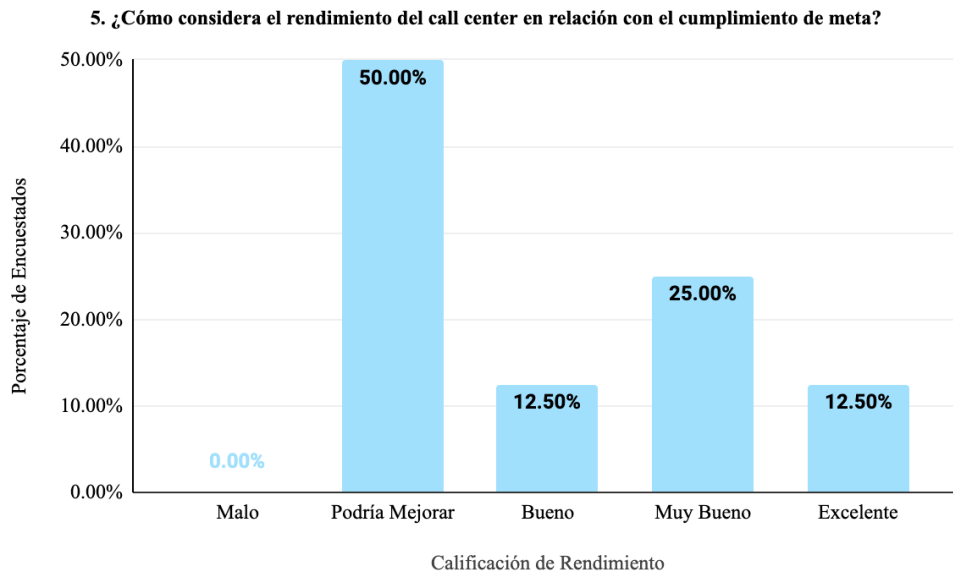


**Figura 3 - Percepción de cumplimiento de estándares, expectativas y metas**

En estas preguntas se pretendió medir la percepción de los clientes sobre el cumplimiento de estándares de servicio, expectativas y metas del call center. Los datos se agrupan en diferentes rangos de porcentaje de cumplimiento, mostrando que la mayoría de los encuestados percibe un cumplimiento de los estándares de servicio y expectativas del call center en rangos moderados, sin embargo un pequeño grupo cree que el call center cumple con sus expectativas y metas en un rango alto de 81%-100%.

Esto sugiere que, aunque el servicio es aceptable, hay un margen significativo para mejorar y alcanzar niveles más altos de cumplimiento de la meta y expectativas con los servicios ya que un 50% de los encuestados califica que estos aspectos no se cumplen al cien por ciento, por ende se identificó la necesidad de mejorar el servicio brindado a niveles más aceptables. Podemos resumir que aunque el call center está funcionando a un nivel aceptable y alineado con las expectativas de un pequeño porcentaje de clientes, hay áreas claras de mejora que podrían ayudar a elevar el cumplimiento de meta

y a asegurar que más clientes sientan que sus expectativas y estándares están siendo completamente alcanzados.

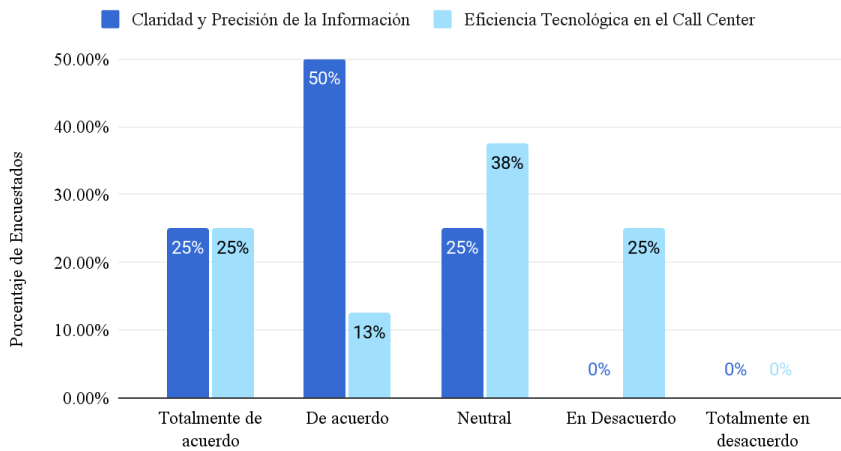


**Figura 4 - Calificación de rendimiento**

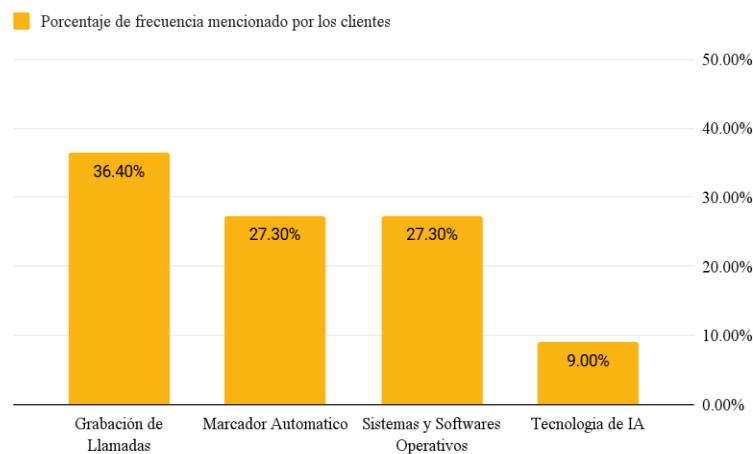
Aquí se puede visualizar que la mayoría de los clientes encuestados sobre el rendimiento del call center es que existe una gran oportunidad de potenciar el servicio. Aunque un 37.5% considera que el rendimiento es excelente o muy bueno, es importante destacar que el 50% de los encuestados percibe el rendimiento como algo que podría mejorar, lo que sugiere que, el desempeño general es funcional, sin embargo no cumple a cabalidad con las expectativas solicitadas.

La percepción general de que el rendimiento del call center podría mejorar muestra que, aunque el servicio es adecuado, debe alcanzar el máximo potencial. Esta visualización de algunos clientes puede estar relacionada con áreas como, los tiempos de respuesta, y la calidad del servicio recibido. La ausencia de calificaciones negativas indica que el servicio es generalmente cumple, lo cual es positivo, pero también destaca la oportunidad de elevar los estándares y superar las expectativas actuales de los clientes, por lo cual se debe mejorar en la comunicación, reducción en los tiempos de respuesta a consultas de los clientes y el logro de metas.

6. ¿Consideras que la información proporcionada por el call center es clara y precisa, y que utiliza tecnología adecuada para la operación y gestión de cartera?



7. ¿Qué tecnología considera adecuada para la operación y gestión de cartera?



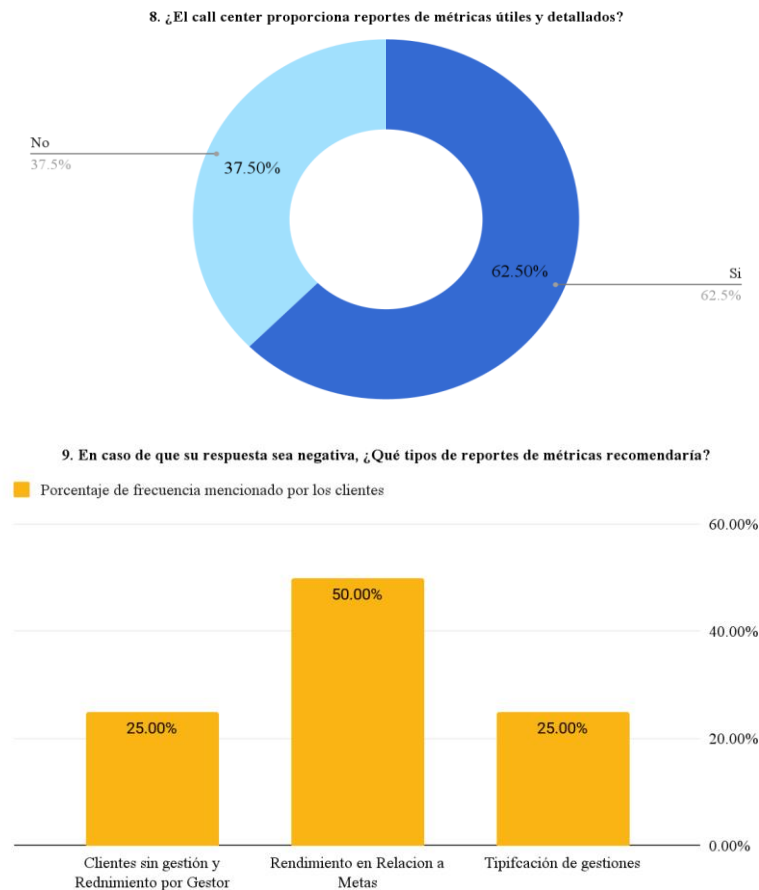
**Figura 5 - Percepción de informes claros según tecnología utilizada y sus recomendaciones**

Se puede apreciar que los gráficos reflejan la percepción de los clientes sobre tres aspectos: La claridad y precisión de la información proporcionada, el uso de tecnología adecuada para la operación y las tecnologías preferidas por los mismos. En cuanto a la claridad y precisión de la información, el 50% de los encuestados está de acuerdo en que los informes del call center son claros y precisos, lo que indica una confianza general en la calidad de la información que se les proporciona. Sin embargo, el 38% se mantiene neutral respecto a la eficiencia tecnológica del call center, sugiriendo que hay una necesidad del uso adecuado de las herramientas tecnológicas actuales.

En cuanto a las tecnologías sugeridas para la operación y gestión de cartera, existe una

preferencia por la grabación de llamadas y los marcadores automáticos esto indica una inclinación hacia herramientas que aseguren la precisión, trazabilidad y eficiencia en las gestiones. En cuanto a la inteligencia artificial un 9% señala que los clientes pueden no estar completamente familiarizados con su uso o beneficios, lo que representa una oportunidad de mejora en la confianza en estas tecnologías de IA para estar a la vanguardia según presupuesto.

Se puede apuntar que es urgente e importante seguir fortaleciendo la claridad de la información y evaluar la posibilidad de la obtención de nuevas tecnologías para mejorar las expectativas generales de los clientes e incluso se puede pensar en la inclusión de la inteligencia artificial de acuerdo con las nuevas tendencias y de acuerdo vayan ingresando al País.

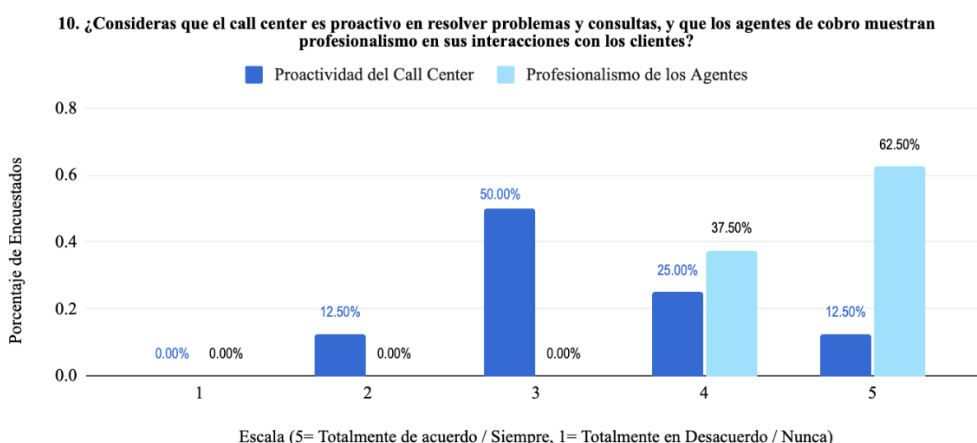


**Figura 6 - Reportes de métricas detallados y sus recomendaciones**

En estos resultados se puede apreciar que una parte significativa que representa el 62.5% de los clientes considera que los reportes de métricas del call center son útiles y detallados, no obstante,

hay una parte importante que no está de acuerdo. Esta división en las opiniones destaca la necesidad de mejoras en la calidad y detalle de los reportes. Adicional, se consultó a los clientes que tipos de reportes sugerían y un 50% indicó que se deben utilizar reportes enfocados en la inclusión de métricas que permitan evaluar de manera más precisa el rendimiento en relación con las metas y la eficiencia en la gestión de clientes y tener así una mayor capacidad de monitoreo.

Para la mejora en los reportes e información brindada a los clientes, el call center puede centrarse en personalizar los informes, incorporando métricas sobre el rendimiento en relación con las metas, así como la gestión específica de clientes y el desempeño por gestor. Esta estrategia no solo mejora la percepción de utilidad de los reportes, sino que también puede incrementar la eficiencia y efectividad en la gestión operativa de Recupera Solutions.



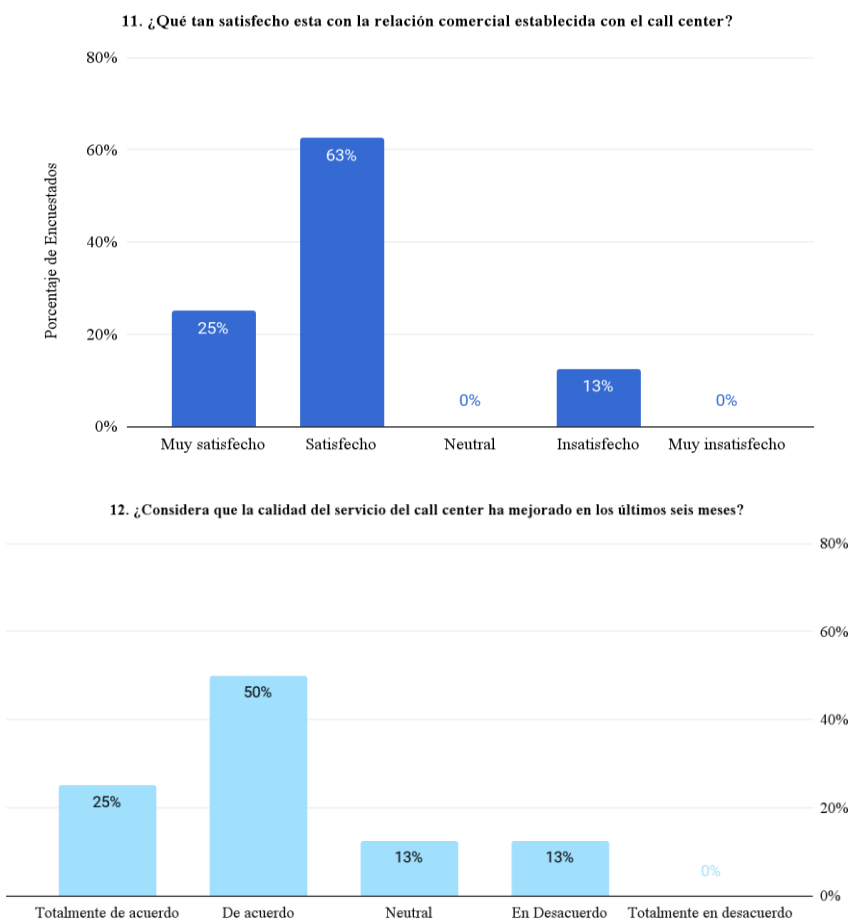
**Figura 7 - Proactividad y profesionalismo del call center**

Los resultados reflejan que el 62.5% de los clientes consideran que los agentes de cobro muestran profesionalismo en sus interacciones con los clientes, esto se consideró un dato positivo. En cuanto a la proactividad del call center para resolver problemas y consultas, el 50% de los encuestados se posicionan en un nivel neutro en cuanto a la proactividad que demuestra el call center. Estos resultados muestran una percepción de profesionalismo, pero también sugieren que hay un margen de mejora en términos de proactividad.

Se puede detectar que los clientes tienen la percepción de que los agentes de cobro tienen un alto nivel de profesionalismo y que los mismos están cumpliendo con los estándares de atención al cliente, esto es fundamental para mantener una buena relación y fomentar la confianza con los clientes.

No obstante, el resultado más bajo de proactividad propone que, se deben anticipar a la resolución de problemas o que se aborden de manera preventiva. Esta falta de proactividad puede llevar a que los clientes piensen que necesitan ser ellos quienes inicien las consultas o que no se sientan completamente respaldados en la resolución de problemas.

Para mejorar la percepción de proactividad, se puede implementar capacitaciones específicas para todo el personal, enfocadas en la identificación temprana de problemas potenciales. Además, mantener y reforzar los altos niveles de profesionalismo asegurará que las interacciones con los clientes sigan siendo positivas, fortaleciendo así la lealtad y satisfacción del cliente.

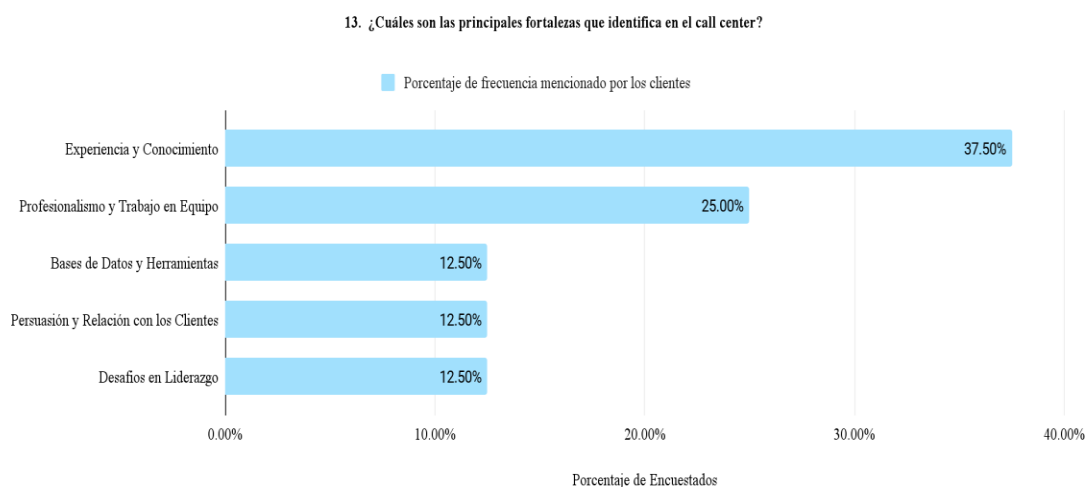


**Figura 8- Percepción de satisfacción con la relación comercial**

Se puede observar una identificación mayoritariamente positiva tanto sobre la relación comercial con el call center como sobre la mejora en la calidad del servicio en los últimos seis meses.

Se percibe que los clientes están satisfechos con la relación comercial en un 63%, mientras que un 75% de ellos también considera que la calidad del servicio ha mejorado recientemente. Solo una pequeña minoría expresa insatisfacción o desacuerdo, lo que indica un nivel general de satisfacción favorable y una percepción de progreso en la calidad del servicio.

Se demuestra la satisfacción con la relación comercial que Recupera Solutions está cumpliendo con las expectativas de sus clientes en términos de atención y servicio. Este resultado se considera positivo, probablemente se deba a una buena comunicación, atención personalizada y resolución efectiva de problemas. Asimismo, señala la mejora en la calidad del servicio en los últimos seis meses, eso se debe a que las estrategias implementadas están siendo efectivas. Sin embargo, la presencia de un pequeño grupo de encuestados no perciben estas mejoras, demuestra que aún existen oportunidades para mejorar el servicio.

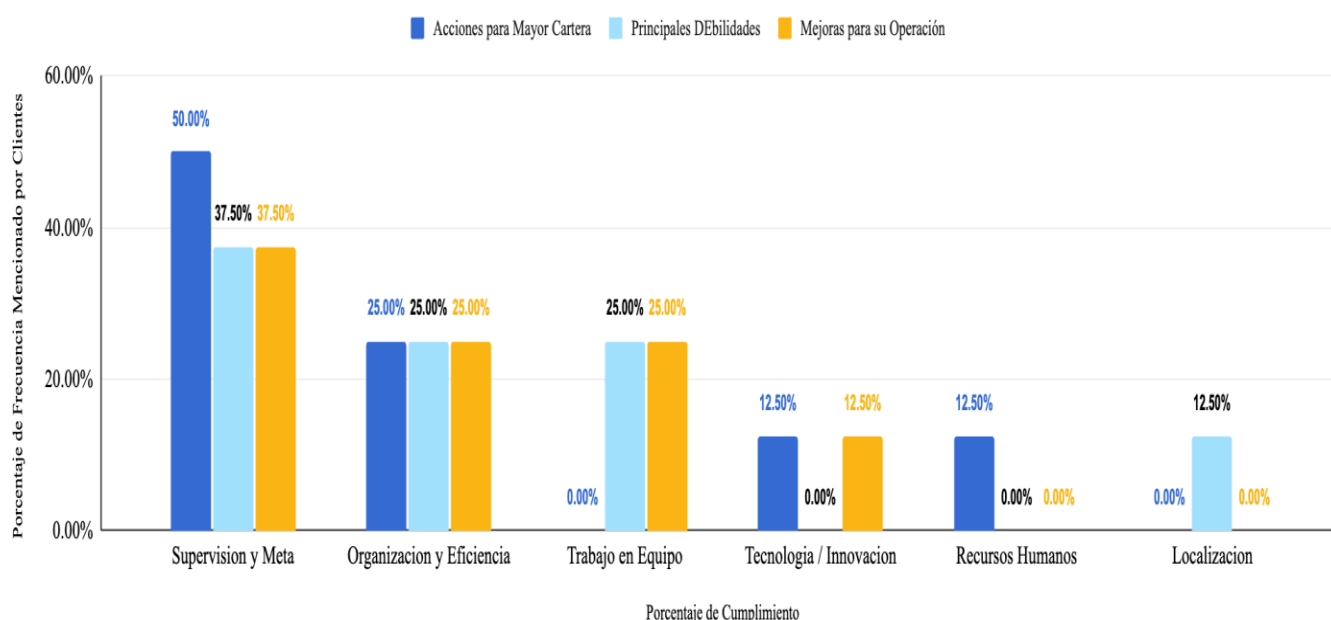


**Figura 9 - Principales fortalezas del call center**

Aquí se puede destacar que la fortaleza más reconocida de Recupera Solutions es su experiencia y conocimiento en un 37.5%, lo cual se identifica como un factor clave de éxito para una proporción significativa de los clientes. La valoración de la experiencia y conocimiento refleja que los clientes confían en la capacidad para el manejo de problemas de manera efectiva. El énfasis en el profesionalismo y trabajo en equipo indica que los clientes valoran no solo el conocimiento técnico, sino también la manera del manejo de las interacciones con los clientes y el trabajo en equipo. Además,

aunque con menos menciones, las demás categorías son vistas como fortalezas. Sin embargo se debe mejorar aún más en el uso de herramientas tecnológicas y desarrollar habilidades de liderazgo dentro del equipo garantizando que el call center esté preparado para enfrentar desafíos.

14. ¿Qué mejoras puede implementar el call center para superar sus debilidades y asegurar una mayor asignación de cartera crediticia?



**Figura 10 - Principales debilidades, acciones recomendadas para adquirir mayor cartera y las mejoras en la operación**

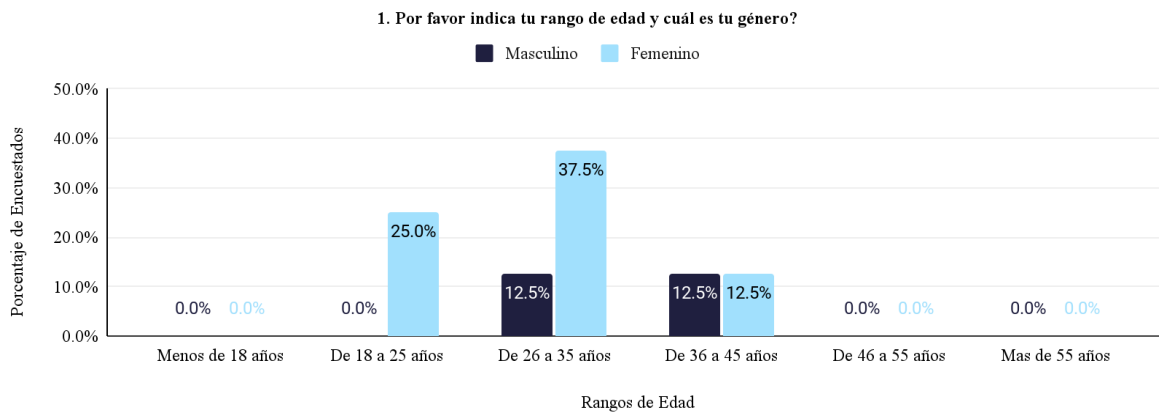
En el gráfico anterior se puede identificar que la supervisión y meta es identificada como la acción más importante para que el call center pueda superar sus debilidades y asegurar una mayor asignación de cartera crediticia reflejada en un 50%. Otras de las áreas destacadas incluyen organización y eficiencia y trabajo en equipo, las cuales son vistas como fundamentales para fortalecer la operación del call center.

La alta prioridad generada a supervisión y meta destaca que los clientes visualizan la necesidad de mejorar el control y seguimiento de los objetivos dentro de la empresa Recupera Solutions, esto implica definir metas claras y el monitoreo a través de coaching u otros KPIs a todos los agentes de cobro de forma continua, ya que son vitales para asegurar el éxito y la confianza de los clientes. Asimismo, la importancia de organización y eficiencia revela que se debe optimizar los procesos internos y utilizar los recursos de manera más eficiente para mejorar significativamente la

productividad y la capacidad de respuesta del call center. Por último, el énfasis en el trabajo en equipo destaca la necesidad de una colaboración sólida entre los empleados, lo cual es crucial para alcanzar un desempeño consistente y de alta calidad.

#### 4.2.1.2 ENCUESTA #2 - RESULTADOS COLABORADORES

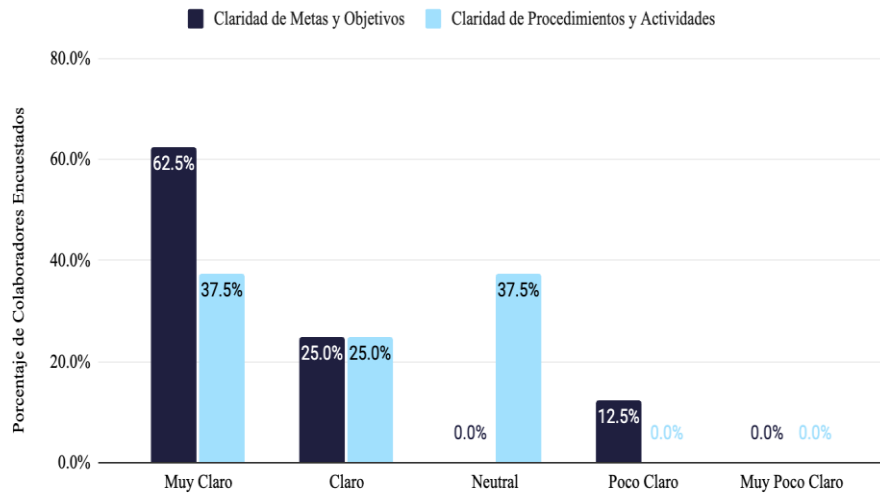
En el siguiente apartado se muestran los resultados de la encuesta realizada a los agentes de cobro de Recupera Solutions, en él se presentan las respuestas de 7 agentes que gestionan diferentes carteras para diferentes clientes bancarios, es aquí donde se les pregunto sobre la calidad con los objetivos de la empresa, organización, capacidad de cumplimiento de metas y sobre supervisión.



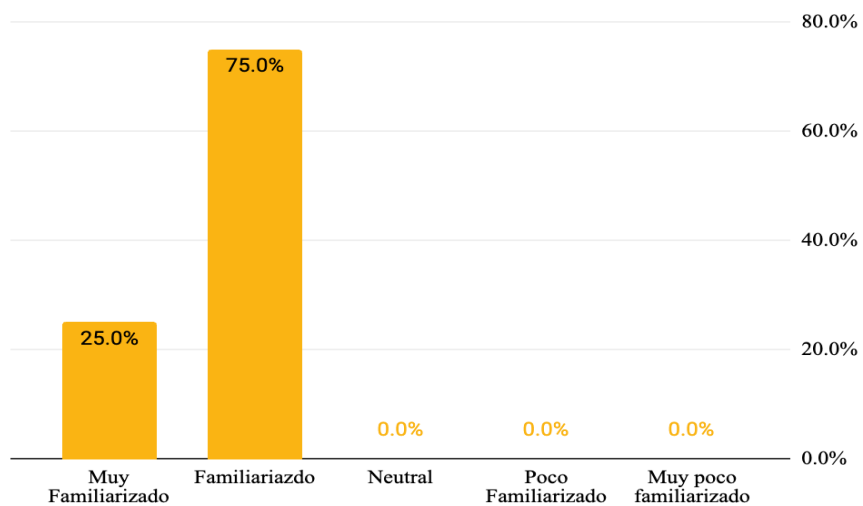
**Figura 11 - Rangos de edad y genero**

Se puede observar que el 75% de los colaboradores del call center son mujeres, constituyendo el grupo mayoritario. Este grupo representa la mayor parte de la fuerza laboral, destacando una fuerte presencia femenina en el equipo. La predominancia de mujeres en Recupera Solutions, identifica que el entorno laboral puede ser más accesible para el género femenino. Sumado a esto, la alta representación de colaboradores jóvenes representado por un 75% de los colaboradores indica que el call center puede estar ofreciendo un entorno dinámico que atrae a aquellos que están al inicio de sus carreras profesionales, buscando experiencia y estabilidad. Sin embargo, se sugiere atraer talento con mayor experiencia, lo cual enriquecería la diversidad en el Call Center.

2. ¿Qué tan clara consideras la definición de tus metas, objetivos y la claridad de los procedimientos y actividades que debes realizar dentro del call center?



3. ¿Qué tan familiarizado estás con las estrategias de recuperación de cartera implementadas en el call center para los clientes bancarios?

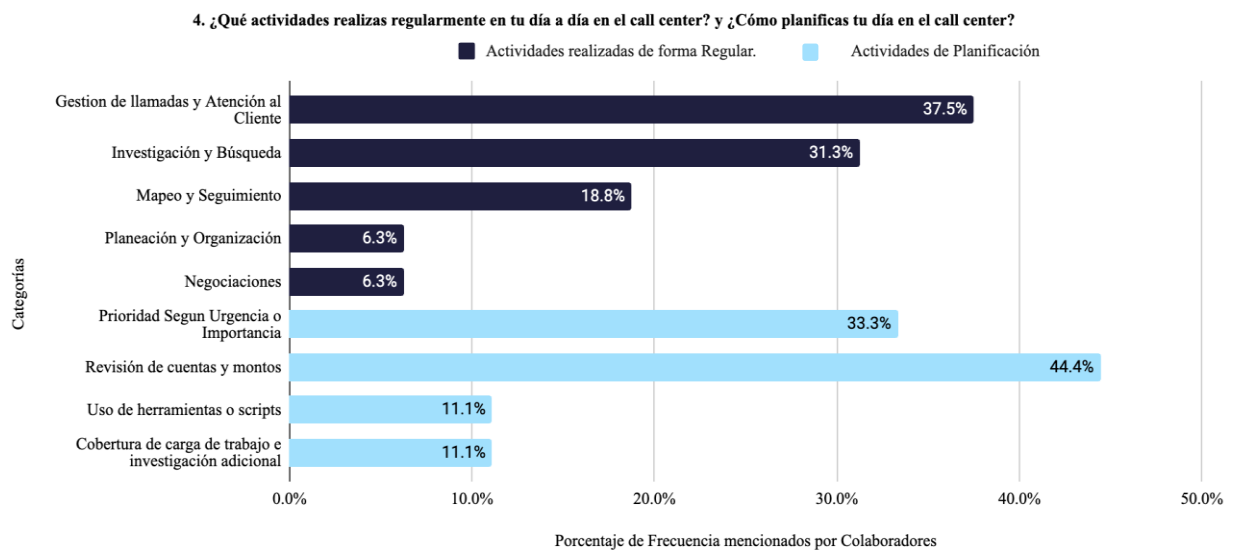


**Figura 12 - Claridad sobre metas, objetivos y estrategias de recuperación del call center**

Como se puede observar en el primer gráfico, el 62.5% de los colaboradores consideran tienen sus objetivos y metas muy claras, sin embargo, hay un 37.5% que se mantiene neutral en cuanto a la claridad de los procedimientos y actividades asignadas, lo que sugiere que algunos de ellos necesitan más comunicación u orientación. En el segundo gráfico en relación con la claridad de las estrategias de la empresa, el 75% de los colaboradores se sienten familiarizados específicamente con las estrategias de recuperación de cartera, esto refleja que la mayoría comprende las estrategias de

recuperación de cartera.

Se considera que los colaboradores en su mayoría tiene claridad en sus objetivos y metas, esto es positivo y contribuye a una mejor eficiencia operativa. No obstante, la neutralidad respecto a los procedimientos y actividades denota una falta de conocimiento o comunicación en el equipo de cobro. La alta familiarización con las estrategias de recuperación de cartera muestra que los colaboradores están bien informados sobre las prácticas clave del negocio, sin embargo se puede sugerir capacitaciones periódicas y fomentar la comunicación entre supervisores y agentes de cobro.

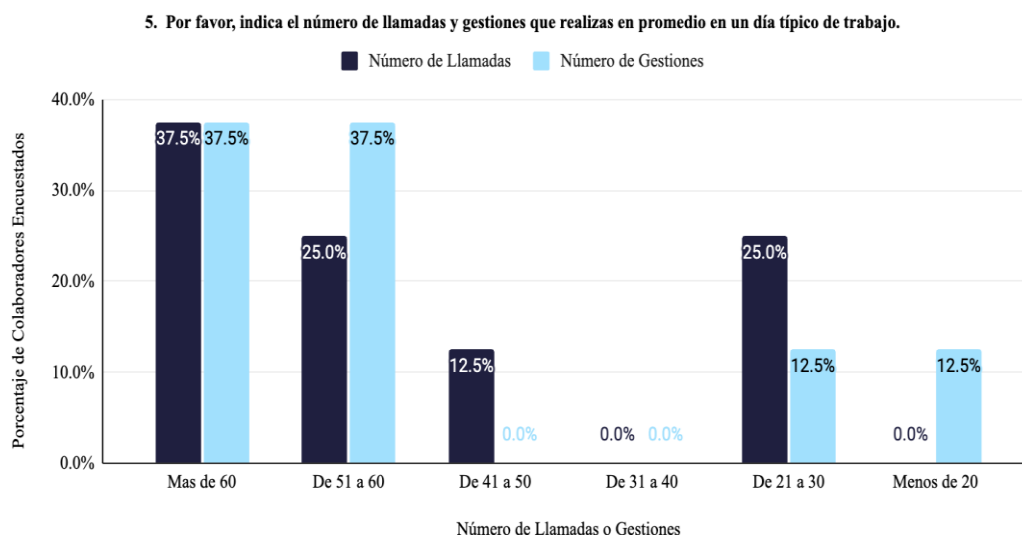


**Figura 13 - Actividades recurrentes y formas de planificación diarias**

Aquí se presentan las actividades realizadas por los agentes de cobro, donde se observa Gestión de llamadas y Atención al Cliente son las actividades más frecuentes realizadas de manera regular, con un 37.5% de frecuencia, mientras que Revisión de cuentas y montos lidera las actividades planificadas con un 44.4%.

Los resultados muestran que la gestión de llamadas y atención al cliente y todo lo relacionado con el contacto con los clientes son fundamentales para el funcionamiento de Recupera Solutions, lo cual coincide con el rol fundamental del call center. La alta frecuencia de actividades relacionadas con la Revisión de cuentas y montos, indica una preocupación por planificar sus actividades de acuerdo con los montos y los casos con más probabilidad de pago en la cartera.

Sin embargo se debe fomentar una integración de planificación, organización, tecnología y estandarización de actividades como el uso de scripts para poder equilibrar las actividades operativas y estratégicas del call center ya que la frecuencia de mención obtenida se consideró algo baja para las estrategias actuales que tiene la empresa.

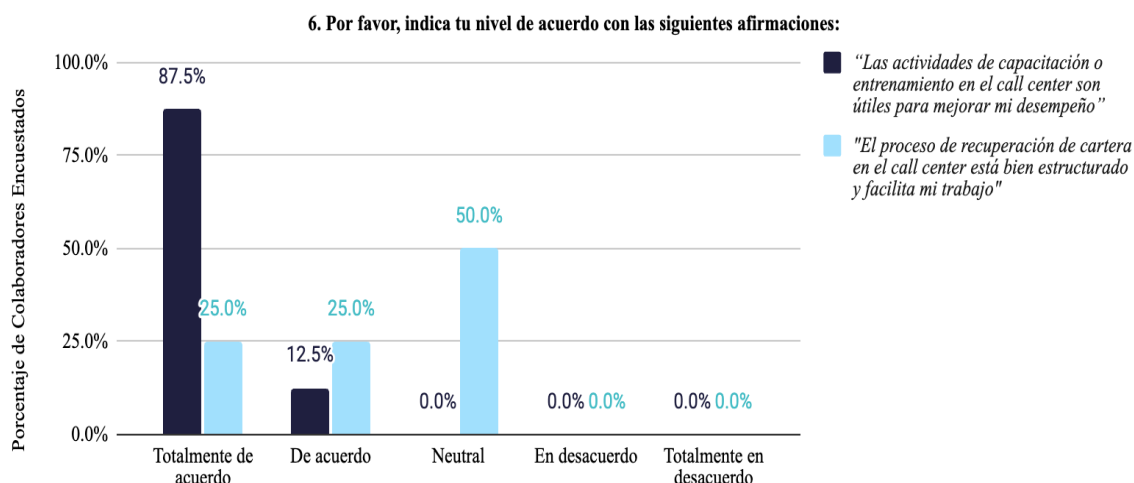


**Figura 14 - Número de llamadas Y gestiones realizadas en un día promedio**

Los datos anteriores revelan que para el número de llamadas gestionadas en un día típico de trabajo, se realizan más de 50 llamadas según el 75% de los colaboradores, en cuanto a la cantidad de gestiones realizadas, el 62.5% sugirió que realiza más de 50 gestiones al día. Este hallazgo resalta que una parte significativa del personal enfrenta un alto volumen de interacciones, lo cual implica una carga de trabajo considerable. La similitud en estos porcentajes sugiere que las gestiones se realizan en paralelo con las llamadas. Adicionalmente, es importante resaltar que un 25% de los colaboradores indicaron que realizan menos de 20 llamadas y gestiones al día.

El hecho de que muchos colaboradores manejan más de 60 interacciones diarias refleja un entorno de trabajo muy activo y desafiante. Sin embargo, esta carga de trabajo tan elevada puede generar cansancio y estrés, lo que puede afectar el bienestar y la motivación de los colaboradores, en consecuencia, esto puede afectar la calidad del servicio al cliente. Asimismo, se observó una desigualdad de carga de trabajo entre los colaboradores, esto puede sugerir una mala asignación de cartera o una incorrecta gestión de la misma. Se recomienda un sistema de marcado automático para

facilitar la carga de trabajo de los colaboradores. Asimismo se debe manejar un calendario de capacitación en manejo del estrés y gestión del tiempo para mejorar la eficiencia y productividad del call center para tener un ambiente saludable de trabajo.

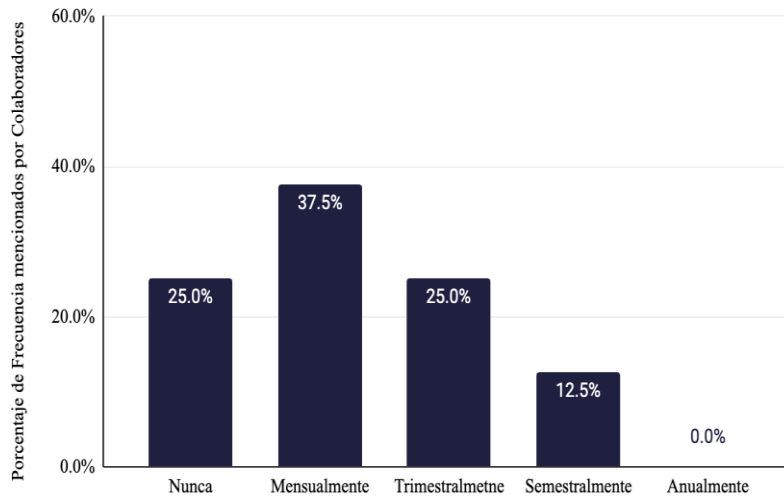


**Figura 15 - Nivel de acuerdo con actividades de capacitación y procesos estructurados de recuperación**

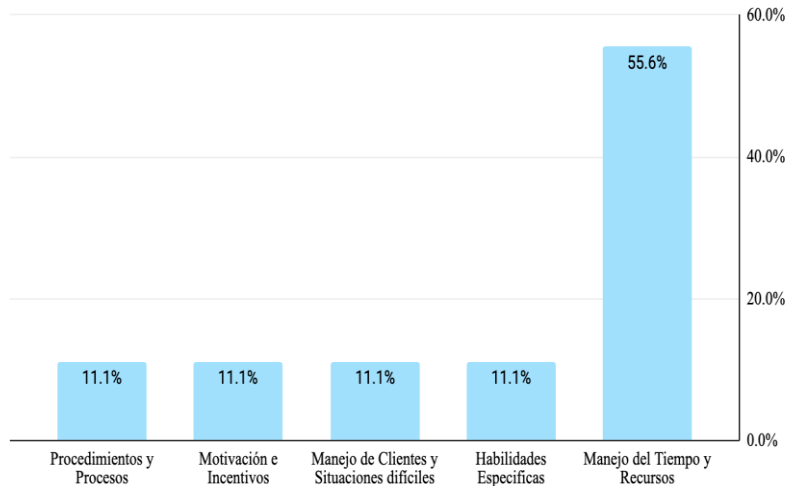
En este gráfico se muestra que el 87.5% está totalmente de acuerdo en que las actividades de capacitación o entrenamiento en el call center son útiles para mejorar su desempeño. En contraste, el 50% de los colaboradores se mantiene neutral respecto a la afirmación de que el proceso de recuperación de cartera está bien estructurado y facilita su trabajo, lo que expone puntos de vista mixtos sobre esta parte específica del proceso.

La fuerte aprobación de las actividades de capacitación y entrenamiento resalta la importancia de estos programas en el desarrollo y efectividad del personal del call center. Los colaboradores valoran estas iniciativas como herramientas clave para mejorar sus habilidades y competencias, lo cual es fundamental para mantener altos niveles de rendimiento y satisfacción laboral. Sin embargo, la actitud neutral de algunos empleados hacia la estructura y facilitación del proceso de recuperación de cartera expone que puede haber áreas de confusión o aspectos que necesitan mejorarse. Para abordar esto, es recomendable continuar invirtiendo en formación específica y realizar evaluaciones regulares del proceso.

7. ¿Cuántas veces participas en actividades de capacitación o entrenamiento relacionadas con la mejora de procesos en el call center?



8. Indícanos qué tipo de capacitación consideras que la empresa puede implementar para mejorar tu desempeño:

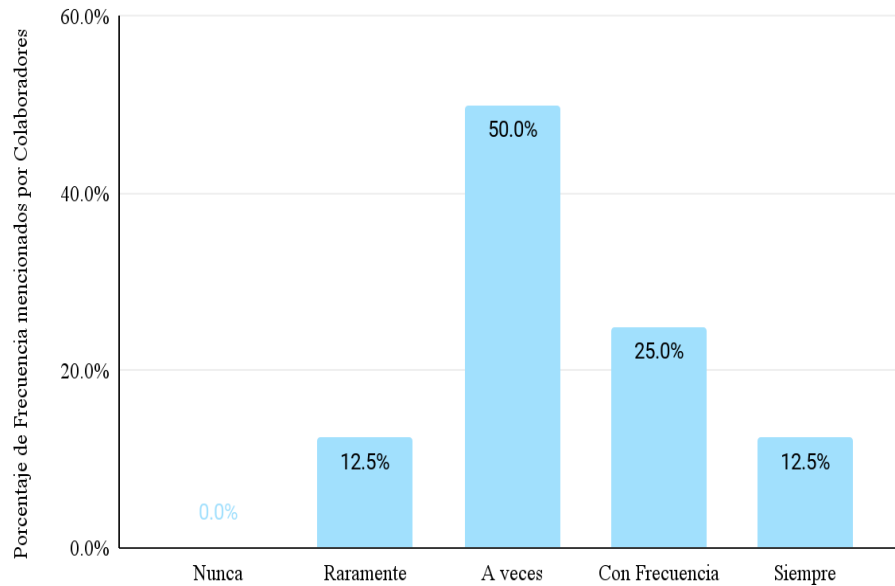


**Figura 16 - Participación en capacitaciones y recomendaciones**

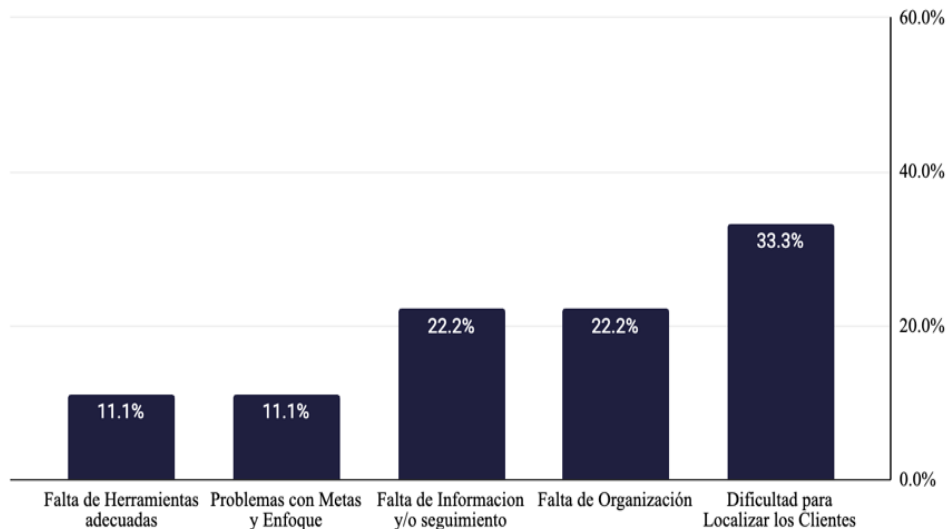
Estos resultados evidencian que un 37.5% de los colaboradores participa en actividades de capacitación mensualmente, sin embargo un porcentaje pequeño indica que nunca reciben capacitación. A pesar de ello, un importante 55.6% de los colaboradores considera que el Manejo del Tiempo y Recursos es la capacitación más necesaria para mejorar su desempeño. La participación en las capacitaciones mensuales evidencia que muchos colaboradores valoran estas oportunidades para mejorar su desempeño, pero el hecho de que una pequeña cantidad de empleados no asista denota falta de tiempo. Adicionalmente se puede ver que el enfoque en la capacitación sobre Manejo del Tiempo

y Recursos subraya que los empleados buscan mejorar su eficiencia. Al facilitar estrategias efectivas para el manejo del tiempo, se puede aumentar la productividad y reducir el estrés, beneficiando tanto a los empleados como a la operación general del call center y la rentabilidad del mismo.

9. ¿Con qué frecuencia logras recuperar la cartera asignada en el plazo establecido por el call center?



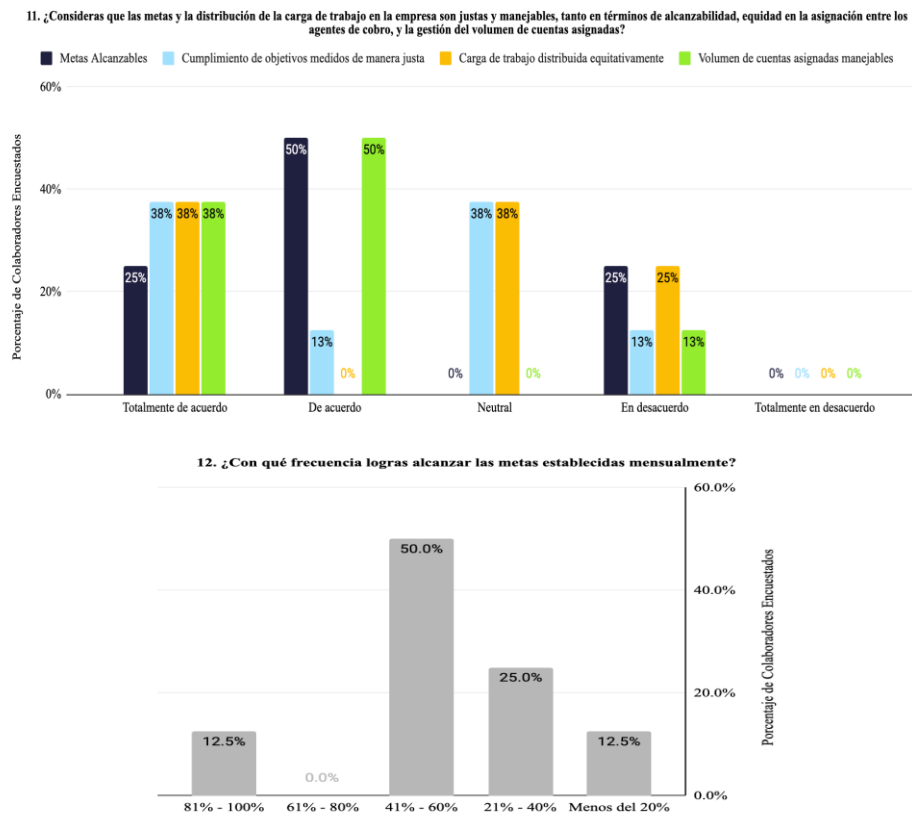
10. ¿Que impide que no logres recuperar la meta asignada?



**Figura 17 - Frecuencia de éxito en cartera asignada y sus principales desafíos**

Se observa que un 50% de los colaboradores solamente logran recuperar la cartera “a veces”, lo que señala una falta de consistencia en alcanzar los objetivos establecidos. Solo un 12.5% demuestra que recupera la cartera "siempre", lo que da a entender que, aunque hay un grupo de colaboradores que periódicamente logra el cumplimiento de sus metas, sin embargo una porción significativa enfrenta dificultades para lograrlo de manera consistente. El 33.3% de los empleados menciona la "Dificultad para localizar a los clientes" como uno de los principales obstáculos para cumplir con su meta.

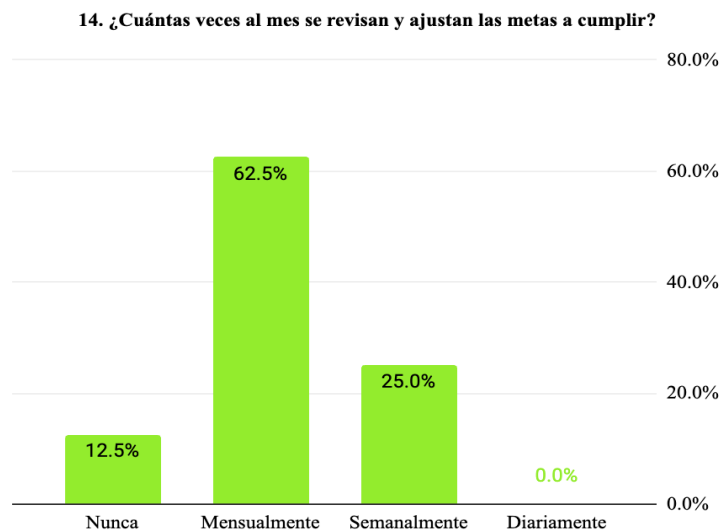
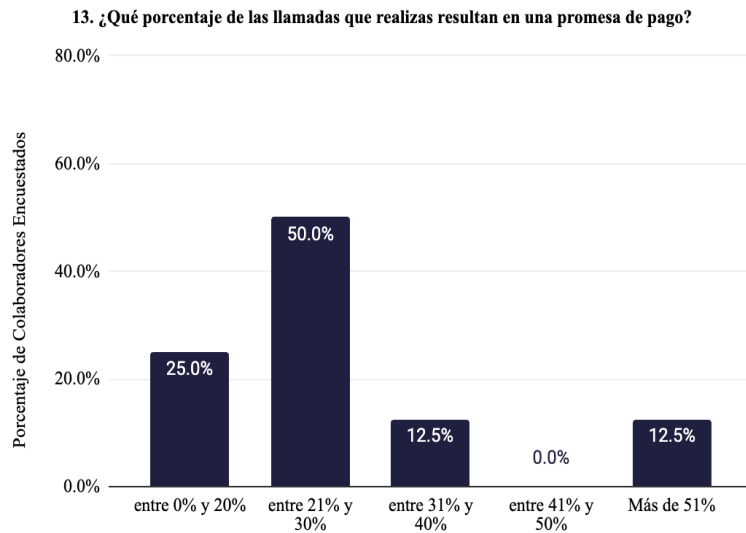
Además, un 22.2% demuestra la "Falta de información y/o seguimiento" y “organización” como una barrera importante para el logro de metas. Como una tendencia identificada, estos resultados señalan una desigualdad en cuanto a la carga de trabajo de los colaboradores, ya que siempre hay un grupo que raramente llegan a cumplir con sus metas. Esto debido a la mala gestión de las mismas o se puede interpretar que se les brinda un mejor servicio a algunos clientes y no de manera estándar a todos.



**Figura 18 - Carga de trabajo, metas alcanzables y su frecuencia de cumplimiento**

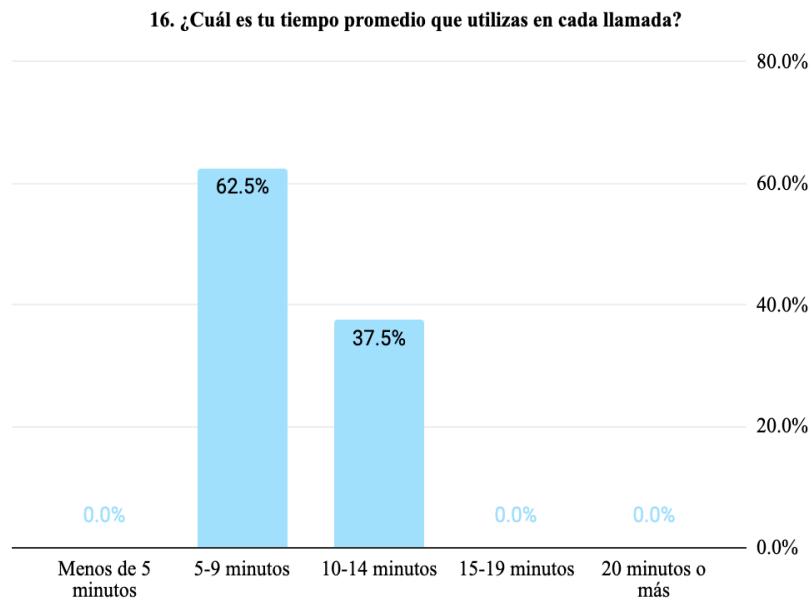
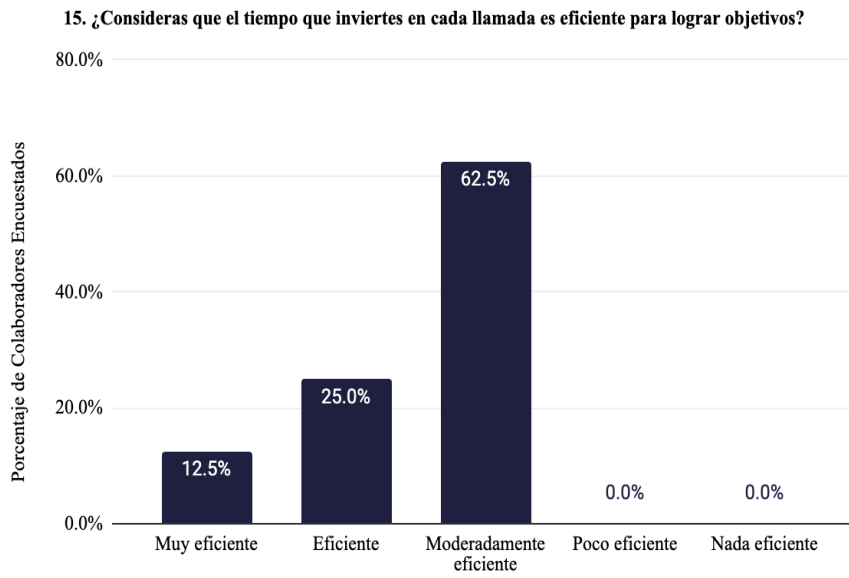
Aquí se logra percibir que una gran mayoría de los encuestados representados por un 88% considera que el volumen de cuentas asignadas son manejables y un 75% que las metas son alcanzables, reflejando una percepción positiva sobre la carga de trabajo. Sin embargo, un 38% de los colaboradores se posicionan de forma neutral tanto para el cumplimiento de meta y en que la carga de trabajo es asignada equitativamente. Lo que señaló una opinión diferente entre los colaboradores. En cuanto al porcentaje de cumplimiento de meta de los colaboradores un 87.5% refleja que cumple con sus metas establecidas en un 60% o menos, lo que demostró una deficiencia significativa en el enfoque principal de la empresa.

Combinando los resultados de ambos gráficos, se puede contemplar una discrepancia entre la percepción de que las metas y el volumen de cuentas son manejables y la realidad de que muchos colaboradores no logran cumplir completamente con sus objetivos mensuales. Esto plantea que los colaboradores perciben una equidad en la distribución de la carga de trabajo. No obstante, es esencial revisar y ajustar las metas, proporcionar recursos y apoyo adicionales, mejorar la planificación diaria para asegurar la correcta asignación de recursos y gestión del tiempo para aumentar la productividad por ende incrementando la rentabilidad de la empresa.



**Figura 19 - Porcentaje de llamadas transformadas en promesas de pago y su frecuencia de ajuste de metas**

El 75% de los colaboradores solo logran convertir una pequeña fracción (menos del 30%) de sus llamadas en promesas de pago, lo que percibe desafíos en la efectividad de estas interacciones. Por otro lado, el segundo gráfico muestra un enfoque estructurado en la revisión de metas, con el 62.5% de los empleados indicando que estas revisiones se realizan mensualmente. Los datos analizados presentan que muchas llamadas no resultan en promesas de pago, lo que puede indicar la necesidad de mejorar las habilidades de negociación y los script utilizados. No obstante.

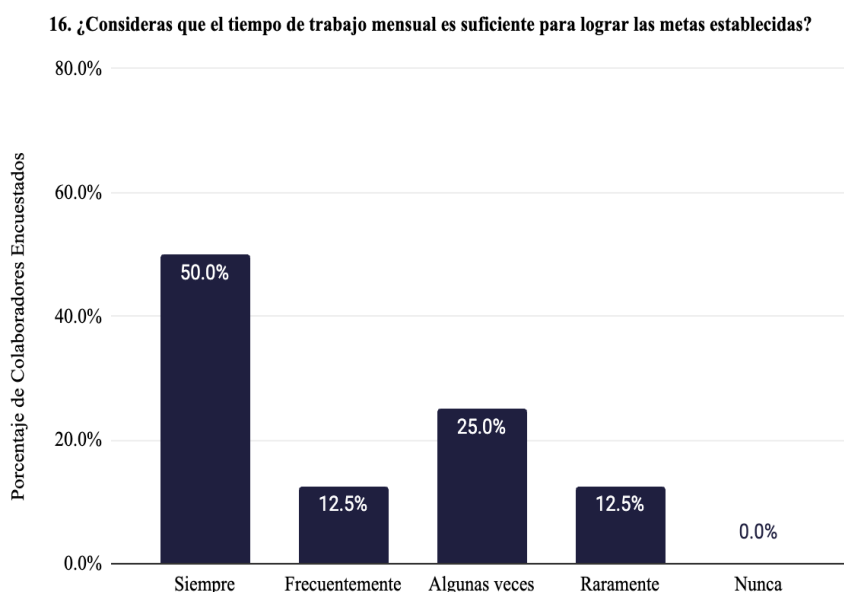


**Figura 20 - Tiempo gestionado por cada llamada y su duración promedio**

En el primer gráfico, un 62.5% de los colaboradores contempla que el tiempo que dedican a cada llamada es "moderadamente eficiente", lo que señala que, aunque considera que están manejando bien su tiempo, pueden beneficiarse de ajustes o mejoras. En el segundo gráfico, nuevamente, la mayoría de los empleados (62.5%) pasan entre "5 y 9 minutos" por llamada. Estos resultados reflejan un esfuerzo por parte de los empleados para cumplir con sus objetivos mientras brindan un buen

servicio, aunque puede haber margen para optimizar aún más su productividad.

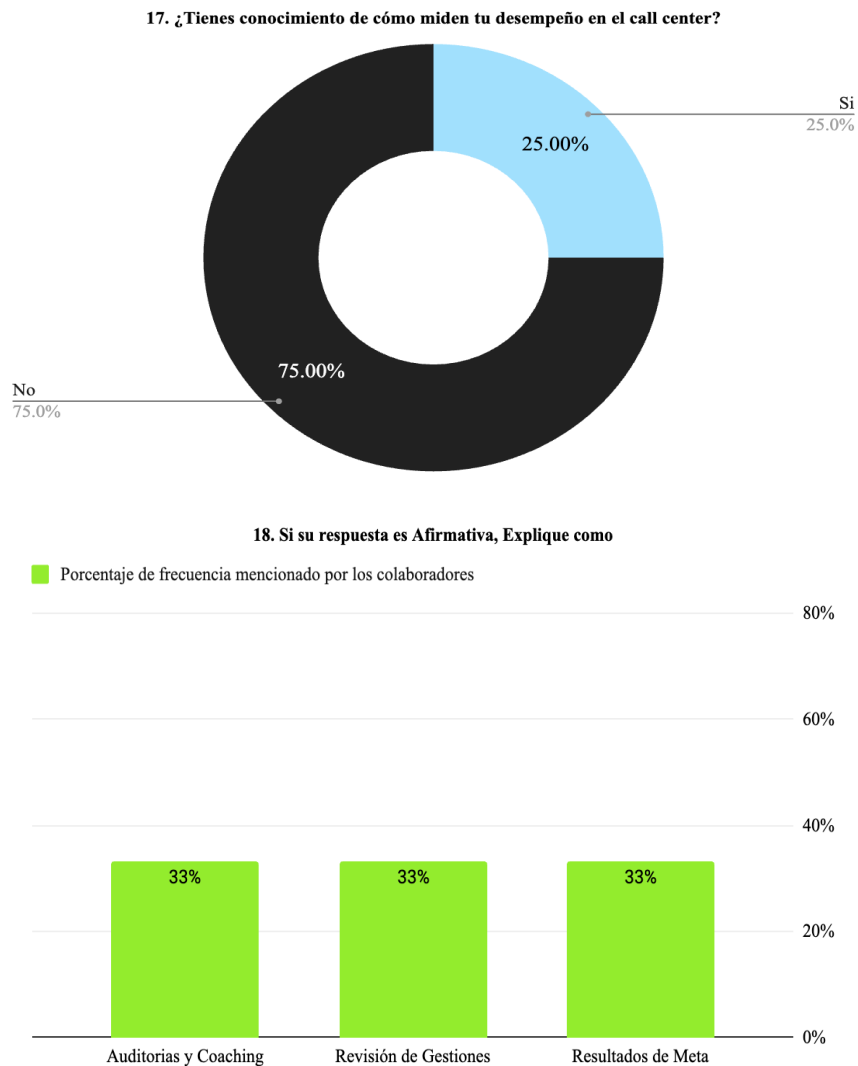
Estos resultados muestran que aunque varios colaboradores notan que están utilizando su tiempo de manera moderadamente eficiente, aún hay oportunidades de mejora. El hecho de que la mayoría de las llamadas no sean tan largas, señala que los colaboradores están equilibrando el tiempo entre atender adecuadamente a los clientes y manejar el volumen de llamadas. Sin embargo, la percepción de solo ser "moderadamente eficientes" puede ver la necesidad de optimizar técnicas de conversación y herramientas de apoyo para mejorar la efectividad y satisfacción tanto de los empleados como de los clientes.



**Figura 21 - Tiempo de trabajo mensual suficiente**

El 50% considera que el tiempo de trabajo mensual siempre es suficiente para lograr las metas establecidas. Un 25% de los encuestados siente que solo algunas veces el tiempo es adecuado para cumplir con las metas. Estos resultados reflejan una positiva percepción sobre la cantidad de tiempo asignado para alcanzar los objetivos mensuales. Sin embargo, la variabilidad en las respuestas sugiere que no todos los colaboradores sienten consistencia en la suficiencia del tiempo proporcionado. Esto podría deberse a diferencias en la carga de trabajo, las habilidades de gestión del tiempo, o la complejidad de las tareas asignadas. Para mejorar la percepción y efectividad del tiempo de trabajo, sería beneficioso revisar la distribución de tareas y ofrecer capacitaciones enfocadas en la eficiencia y

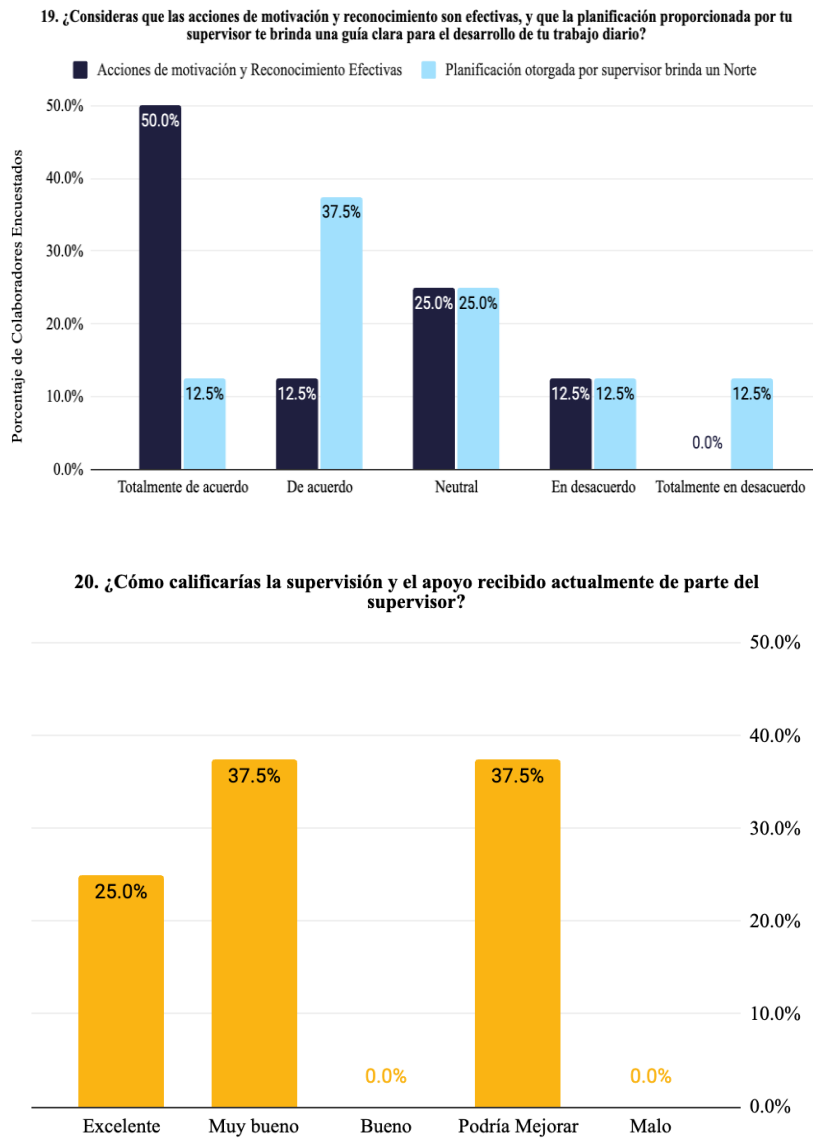
gestión del tiempo.



**Figura 22 - Conocimiento de métricas de desempeño**

El gráfico anterior presenta que el 75% de los encuestados muestran que no tienen conocimiento de cómo se mide su desempeño en Recupera Solutions, mientras que solo el 25% afirma saberlo. En el segundo gráfico, aquellos que sí conocen los criterios de evaluación indican, en partes iguales, que su desempeño se mide a través de auditorías y coaching, revisión de gestiones y resultados de metas de forma equitativa. Estos resultados presentan una falta de claridad y comunicación sobre los criterios de evaluación del desempeño, ya que una gran parte de los colaboradores no sabe cómo se mide su desempeño. Para aquellos que sí entienden el proceso de evaluación, las herramientas

utilizadas son variadas, lo que sugiere un enfoque en el monitoreo del desempeño. Mejorar la comunicación y proporcionar retroalimentación más clara podría ayudar a los agentes de cobro a entender mejor cómo se evalúa su trabajo, permitiéndoles esforzarse para alinearse con las expectativas y metas de la empresa.

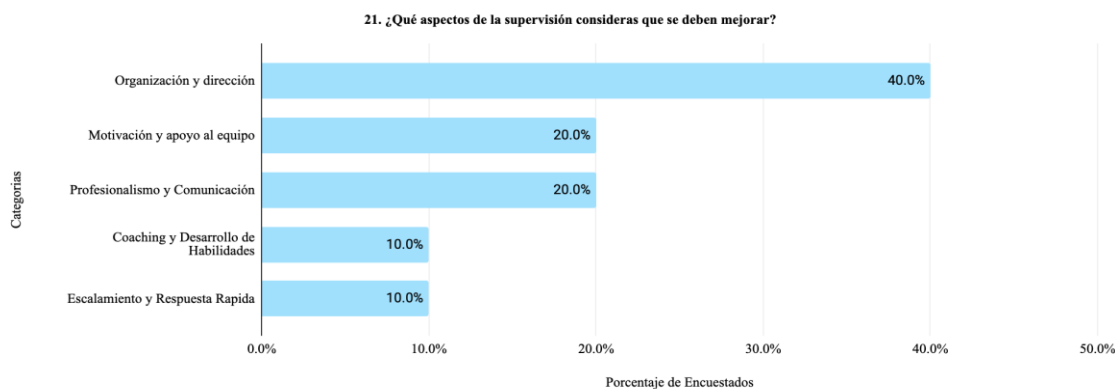


**Figura 23 - Acciones de motivación y supervisión efectivas y su calificación**

En el primer gráfico, el 50% de los colaboradores consideran que las acciones de motivación y reconocimiento implementadas son efectivas, mientras que el 37.5% están de acuerdo en que la

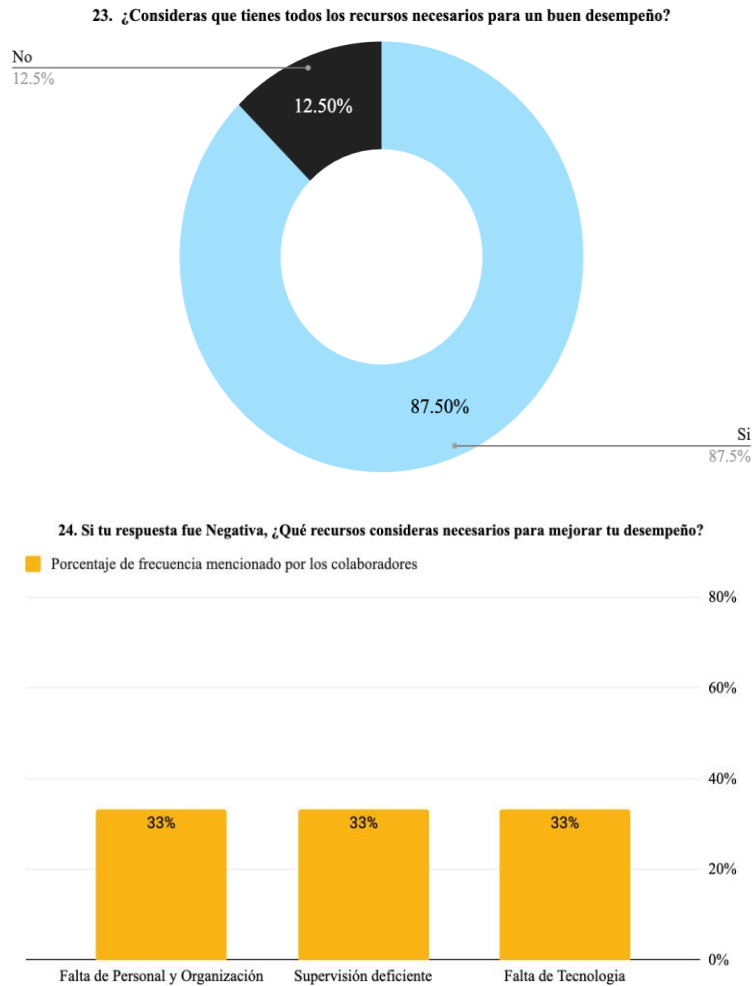
planificación proporcionada por sus supervisores les ofrece una guía clara para su trabajo diario. En cuanto a la supervisión y apoyo recibidos, el segundo gráfico revela que el 37.5% de los encuestados califican esta supervisión como "Muy buena", aunque también un porcentaje igual considera que "Podría mejorar".

Aunque hay una base sólida de motivación y planificación efectiva, aún queda mucho por hacer en cuanto al apoyo brindado de parte de los supervisores. Se percibe una motivación y esto muestra que es algo positivo, Sin embargo, el hecho de que un número importante de colaboradores sienta que la supervisión podría mejorar muestra la necesidad de ajustar las estrategias de supervisión y apoyo para asegurar un entorno laboral más positivo y productivo. Es recomendable implementar mecanismos de feedback constante y capacitaciones para supervisores, orientadas a mejorar sus habilidades de liderazgo y comunicación.



**Figura 24 - Aspectos de la supervisión que se deben mejorar**

Estos resultados muestran que el 40% de los colaboradores considera que la organización y dirección son los puntos de la supervisión que más necesitan mejorar. En segundo lugar, tanto la motivación y apoyo al equipo como el profesionalismo y comunicación son señalados por un 20% de los colaboradores como áreas que requieren atención. Este gráfico presenta que una gran parte de los empleados siente que la forma en que se organiza y dirige el trabajo podría beneficiarse de mejoras, lo cual sugiere una posible falta de claridad o eficacia en la gestión actual. Es preocupante la motivación y el apoyo al equipo, junto con la comunicación y el profesionalismo, ya que definitivamente refleja la necesidad de un supervisor efectivo.

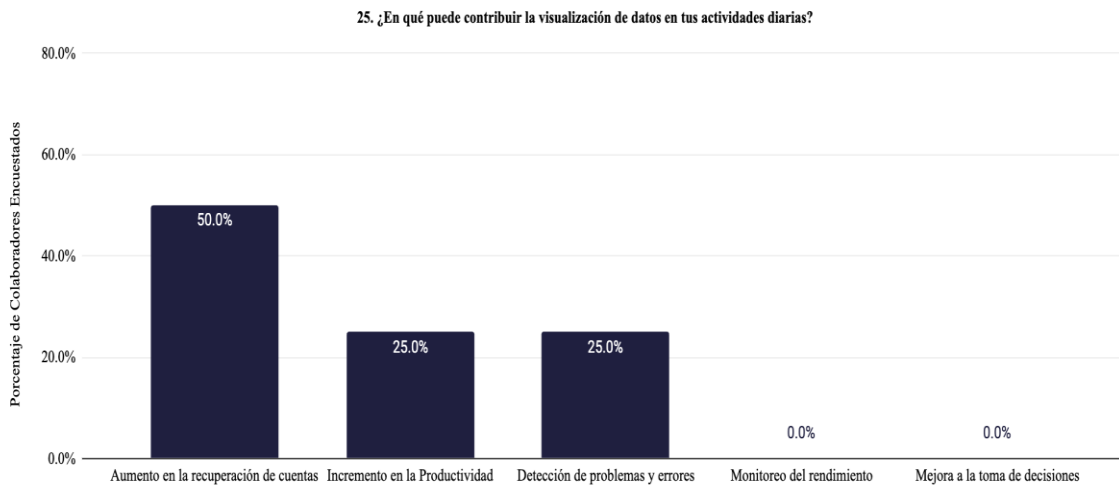


**Figura 25- Recursos necesarios para un buen desempeño y sus recomendaciones**

En el primer gráfico un 87.5% de los colaboradores creen que tiene todo lo que necesitan para hacer bien su trabajo, lo cual es muy positivo ya que es un porcentaje alto. No obstante, un 12.5% de los empleados no comparte esta opinión, indicando que no tienen los recursos necesarios para el desarrollo eficiente de su trabajo. En el segundo gráfico muestra que sus preocupaciones están niveladas: un 33% cree que hace falta más personal y mejor organización, otro caso igual cree que la supervisión puede ser efectiva y de igual manera perciben que la falta de tecnología adecuada también afecta la productividad eficiente del call center.

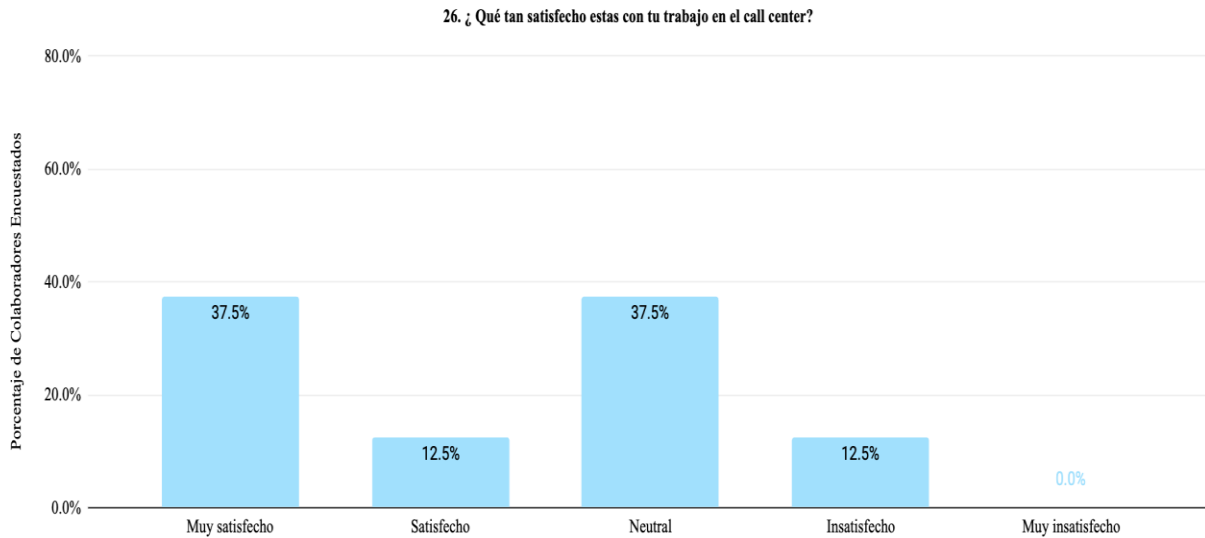
Estos indicadores demuestran que aunque la mayoría están bien equipados con sus herramientas de trabajo, hay un pequeño grupo de los colaboradores que enfrenta desafíos reales que

pueden afectar su rendimiento. Abordar estas necesidades específicas, ya sea mediante una mejor supervisión, mejor organización y una tecnología adecuada para el desarrollo del trabajo en el call center, puede crear una gran diferencia en la productividad y efectividad en todo el equipo de Recupera Solutions.



**Figura 26 - Contribución de la visualización de datos en actividades diarias**

Se puede percibir que el 50% de los colaboradores consideran que la visualización de datos puede contribuir al aumento en la recuperación de cuentas. Por otro lado, un 25% de los encuestados cree que la visualización de datos podría incrementar la productividad y ayudar en la detección de problemas de forma temprana. Estos datos enfatizan la percepción de que la implementación de herramientas de visualización de datos no solo tiene un impacto directo en la eficiencia operativa, sino que también juega un papel importante en la recuperación de cartera. Asimismo, mejora la productividad y se puede detectar problemas de forma temprana, facilitando a los agentes de cobro el desarrollo de su trabajo de forma más ágil y proactiva.



**Figura 27 - Percepción de Satisfacción de los colaboradores con su trabajo**

Este gráfico refleja que el 37.5% de los empleados del call center se sienten muy satisfechos con su trabajo. Curiosamente, otro 37.5% tiene una postura neutral respecto a su satisfacción laboral, mientras que un pequeño porcentaje se siente insatisfecho.

Estos hallazgos nos muestran que hay diferencias de sentimientos entre los colaboradores del Recupera Solutions. Una buena parte de ellos se siente realmente feliz, lo que podría ser causado por el entorno laboral agradable o al hecho de que sus expectativas están siendo cubiertas. Sin embargo, es importante notar que un grupo considerable de empleados no se inclina ni hacia la satisfacción ni hacia la insatisfacción, lo que sugiere que hay margen para mejorar. Aunque el porcentaje de insatisfacción es relativamente bajo, es fundamental prestar atención a este pequeño grupo y evitar que crezca y afecte el ambiente laboral.

## 4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

En este apartado se muestran los resultados obtenidos de las entrevistas clave que proporcionaron una visión profunda de los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa. Las entrevistas fueron realizadas al supervisor y el gerente del call center, ofrecieron perspectivas contrastantes pero complementarias sobre el estado actual del call center. Se realizó una comparación de estas entrevistas donde se destacó diferencias importantes en la percepción de la supervisión, la eficiencia operativa, y la capacidad del equipo, lo que señaló la necesidad de una alineación más estrecha en la visión estratégica y operativa.

En forma complementaria a las entrevistas, se llevó a cabo un grupo focal con la totalidad de los colaboradores, diseñado cuidadosamente para captar sus opiniones honestas y experiencias de manera anónima, utilizando la plataforma Mentimeter. A lo largo de este apartado, se detallarán los hallazgos importantes derivados de los instrumentos donde se identificaron áreas de mejora y tendencias.

### 4.2.2.1 ENTREVISTA A SUPERVISOR DE EMPRESA

El presente apartado detalla el análisis de una entrevista realizada al supervisor del call center Recupera Solutions, cuyo objetivo fue identificar los principales desafíos, necesidades, y percepciones relacionadas con la operatividad y el liderazgo dentro del centro de llamadas.

#### **Perfil del Entrevistado - Supervisor Recupera Solutions**

Rosy Martínez, hondureña, Estudiante Universitario de la Carrera de Derecho, actual supervisora del call center Recupera Solutions, con 18 años de experiencia en el rubro de cobranzas. Responsable de los resultados de logro de metas, entrega de reportería a clientes financieros, Participación en el desarrollo de auditorías. Manejo y dirección de 7 agentes de cobro quienes gestionan diferentes tipos de cartera.

A lo largo de este análisis, se destacan los principales hallazgos y se discuten las oportunidades de mejora que podrían contribuir al crecimiento y desarrollo del equipo, así como a la optimización de los procesos internos.

**Tabla 3 - Análisis de la Entrevista al Supervisor del Call Center: Principales Hallazgos y Reflexiones**

Entrevista Supervisor				
Categoría Identificada	Preguntas Relacionadas	Análisis de Resultados	Principales Hallazgos	Resumen
Eficiencia Organizativa y Supervisión	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo evaluaría la organización del call center?</li> <li>¿Qué tan adecuada considera la supervisión de las actividades?</li> <li>Comente por favor las actividades realizadas de supervisión.</li> </ol>	<p>En las respuestas se identificó que la organización del call center es considerada adecuada por parte del supervisor. Sin embargo se mencionó que hay una oportunidad de mejora en la supervisión y la planificación de actividades para los agentes de cobro en su día a día. Como actividades de supervisión se mencionó: Elaboración de Informes, Monitoreo de Llamadas, Coaching y Motivación, Manejo de Recursos y Herramientas Comunicación y Coordinación.</p>	<p>Se calificó la organización del call center de forma moderada, el supervisor aquí indico que hay oportunidades de mejora en la planificación diaria y en las actividades específicas de supervisión ya que no se cuenta con evaluaciones de desempeño efectivas ni tampoco un monitoreo efectivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organización moderada</li> <li>-Supervisión moderada, con espacio para mejorar.</li> <li>-Actividades de supervisión amplias, incluyendo la elaboración de informes y la evaluación de desempeño</li> <li>-Falta de actividades de control</li> </ul>
Desafíos Operativos y Necesidades de Mejora	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el mayor desafío que usted enfrenta como supervisor en el call center?</li> <li>¿Qué herramientas adicionales cree que serían necesarias?</li> <li>¿Cómo califica la planificación de las actividades diarias en el call center?</li> </ol>	<p>El supervisor indicó que los principales desafíos que impactan la operatividad de la empresa, son la falta de monitoreo continuo sobre los agentes de cobro, esto debido a que no cuenta con todos los recursos necesarios para realizarlo. Mencionó que la planificación de actividades sería más efectiva si se contara con redes sociales (para la ubicación de los clientes morosos) y la correcta capacitación de conocimientos para dialogar con clientes.</p>	<p>Es importante implementar mejoras en el monitoreo efectivo y técnicas de control del desempeño actual de los agentes de cobro. Además, es urgente la mejora en la planeación estratégica de actividades, proporcionando recursos adicionales (nuevas plataformas, Guías de efectividad para el cumplimiento de meta, tiempo, capacitaciones) para mejorar la eficiencia operativa del call center.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El mayor desafío, es el monitoreo y evaluación continua</li> <li>- Se requiere mayor capacitación</li> <li>-Necesidad clara de mejorar la planificación de objetivos y planes de trabajo</li> </ul>
Recursos y Planificación Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cree que los agentes de cobro tienen las herramientas necesarias para realizar su trabajo eficientemente?</li> <li>¿Existen métricas y controles efectivos para medir el rendimiento de los agentes de cobro?</li> <li>¿Qué tan efectivo considera que es el plan de trabajo actual para alcanzar las metas de las diferentes carteras de los agentes?</li> </ol>	<p>El supervisor señaló que contaba con la mayoría de los recursos necesarios y afirmó tener un plan de trabajo efectivo que comparte a los agentes de cobro, sin embargo lo calificó como un plan de trabajo que podría mejorar en cuanto a su enfoque con el cumplimiento de metas. en cuanto a las métricas y controles efectivos se mencionó que no cuentan con indicadores claves diferentes al monto recuperado de la cartera asignada.</p>	<p>Según instrumentos anteriores revisados, no se mantiene una concordancia con este hallazgo ya que los colaboradores indicaron que no hay una revisión diaria del plan de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Si se cuenta con la mayoría de herramientas necesarias</li> <li>-Se requiere de optimización de recursos</li> <li>-El plan de trabajo actual no es efectivo para el cumplimiento de meta</li> <li>-Necesidad de estrategias de control</li> </ul>
Liderazgo y Motivación del equipo	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo evalúa su desempeño general como supervisor en el call center?</li> <li>¿Cree que su equipo de trabajo confía en sus decisiones y liderazgo?</li> <li>¿Cómo maneja la retroalimentación de su equipo de trabajo?</li> <li>¿Cómo mide su liderazgo ante su equipo de trabajo?</li> </ol>	<p>El supervisor comentó que su forma de liderar es positiva con un enfoque en motivación de equipo y que logra asegurar la claridad de las metas que se deben cumplir. Asimismo, comentó que la retroalimentación se maneja de manera constructiva.</p>	<p>El supervisor mantuvo su opinión de tener un liderazgo fuerte en cuanto a brindar guía al equipo, mencionó que aplica estrategias de motivación y que se asegura que las metas queden claras y destacó la importancia de tener un entorno de trabajo que sea motivador y completamente comprometido para lograr la eficiente gestión de cartera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Liderazgo sólido</li> <li>-El supervisor indica un nivel alto de confianza por parte de los agentes de cobro</li> <li>-Poca comunicación efectiva.</li> </ul>
Visión y Desarrollo del equipo	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Qué tipo de coaching realiza?</li> <li>¿Qué áreas de coaching cree que necesitan más atención?</li> <li>¿Cuál es su visión dentro del Call Center dentro de 2 años?</li> </ol>	<p>Se mencionaron los enfoques en el coaching realizado y la visión a futuro, donde el supervisor mencionó que sus estrategias se centran en el crecimiento conjunto del equipo con énfasis a la mejora de habilidades específicas como la capacidad de negociación.</p>	<p>La visión a dos años que brindó el supervisor resultó ser ambiciosa, buscando un entorno altamente eficiente con un equipo motivado. Sin embargo, se identificó que el coaching requiere mayor atención en áreas críticas para asegurar que el equipo esté bien equipado para enfrentar desafíos futuros en un entorno de actividades tan demandantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El coaching es enfocado a la recuperación y gestión de cartera realizado de forma mensual</li> <li>-El supervisor cuenta con una visión clara a mediano plazo, buscando un crecimiento eficiente.</li> </ul>

A través de este análisis en formato de tabla, se reveló que, aunque la organización y supervisión actual del call center se consideran moderadamente adecuadas, existen deficiencias importantes, especialmente en la planificación estratégica y en la implementación de métricas efectivas para el control y la mejora continua. El supervisor reconoce la necesidad de una mayor capacitación, una supervisión más consistente, y la implementación de estrategias más robustas para mejorar la eficiencia operativa y el rendimiento del equipo.

#### 4.2.2.2 ENTREVISTA A GERENTE DE EMPRESA

En este apartado se muestran los resultados profundos obtenidos de la entrevista con el gerente del call center, quien es también uno de los socios fundadores de la empresa.

##### **Perfil del Entrevistado - Gerente General Recupera Solutions**

Francisco Godoy, hondureño, Abogado actual gerente general del call center Recupera Solutions con 27 años de experiencia en la gestión y recuperación de cartera. Responsable de liderar equipos para la efectiva recuperación y manejo de casos legales.

Según los resultados obtenidos, el gerente proporcionó una perspectiva crítica que reveló tanto las áreas de mejora requeridas sino que también reveló contradicciones importantes con respecto a la entrevista realizada previamente al supervisor del call center. Considerando el peso y la responsabilidad del gerente en la estructura de la empresa, sus aclaraciones ofrecen un enfoque más amplio sobre los desafíos actuales y las oportunidades de desarrollo en el call center. A continuación se presentan los hallazgos principales obtenidos de la encuesta.

##### **Análisis de lo Recopilado**

Aquí se logró visualizar un enfoque más crítico de la eficiencia operativa y específicamente de la supervisión del call center. Esto fue un hallazgo interesante para el proyecto ya que el supervisor había evaluado la organización y la supervisión brindada de manera adecuada y relativamente positiva el gerente señaló un enfoque más atenuado y preocupante en cuanto a la eficiencia operativa. Esta diferencia en las percepciones entre ambos niveles de liderazgo subraya una desconexión potencial en la comprensión de los problemas fundamentales del call center.

### **1. Eficiencia Operativa:**

El gerente describe la eficiencia operativa actual como un 50% de lo que debería ser, lo cual indica un rendimiento muy por debajo de las expectativas. Este dato contrasta significativamente con la perspectiva del supervisor, quien consideraba que la organización y la supervisión eran adecuadas. La realidad de que el gerente, con una visión más global de la funcionalidad operativa, identifique una deficiencia, indica que los problemas en el call center son más profundos y estructurales de lo que el supervisor reconoce. Además, esta evaluación sugiere que las expectativas y estándares de eficiencia no están alineados en los distintos niveles de la organización.

### **2. Factores que Afectan la Eficiencia:**

El gerente identifica la falta de una supervisión adecuada como el principal obstáculo para mejorar la eficiencia operativa, lo cual se alinea con la observación de que solo un 10% de los procesos están documentados y estandarizados. Esta falta de documentación y estandarización de los procesos operativos no solo dificulta la supervisión efectiva, sino que también prolonga la ineficiencia y la falta de claridad en las operaciones diarias. Esto contrasta con la evaluación del supervisor, que aunque reconocía desafíos, no había recalcado tanto la falta de una supervisión efectiva. La crítica del gerente también sugiere que la supervisión actual no solo es insuficiente, sino que también está mal orientada, no abordando las áreas críticas que requieren atención urgente.

### **3. Supervisión y Gestión del Equipo:**

La crítica más contundente del gerente recae sobre la eficacia del supervisor, calificándola como "bastante baja" y señalando que no es una supervisión adecuada ni constante. Además, se mencionó que el supervisor tiene preferencias y no ofrece una retroalimentación constructiva, lo que contrasta con la percepción del supervisor de que su liderazgo era positivo y efectivo. Este desacuerdo es significativo, ya que muestra una desconexión entre cómo el supervisor percibe su propio desempeño y cómo es percibido por la alta gerencia.

#### **4. Capacidades del Equipo y Carga de Trabajo:**

De acuerdo con lo mencionado por el gerente, solo el 70% del personal tiene las habilidades necesarias para realizar sus tareas de manera eficiente, mientras que el 30% restante requiere supervisión constante y capacitados de acuerdo con las necesidades del call center. La evaluación del gerente destaca la importancia de implementar programas de capacitación más robustos y de mejorar la supervisión, para asegurar que todo el personal esté adecuadamente preparado para cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva.

#### **5. Métricas y Monitoreo:**

El gerente manifestó que, aunque existen KPIs, estos no se están utilizando de manera periódica, y la frecuencia de actualización es inadecuada. También dio a conocer que no utilizan Dashboards para monitorear los KPIs, lo cual es una limitante en la gestión operativa. La falta de una revisión con regularidad y la ausencia de herramientas visuales como Dashboards limitan un seguimiento efectivo del desempeño y dificultan la toma de decisiones informadas.

#### **Implementación de Procesos y Uso de Tecnología:**

La entrevista con el gerente también reveló que solo un 10% de los procesos están documentados y estandarizados, y que no se están utilizando herramientas de inteligencia de negocios (BI) para análisis de las tendencias. Esta falta de estandarización en los procesos operativos y la limitada utilización de tecnología avanzada sugieren que las operaciones no están desarrollando todo su potencial. La estandarización e implementación de tecnología son fundamentales para la eficiencia operativa.

Resumiendo, la entrevista con el gerente de Recupera Solutions, muestra una gran preocupación sobre lo que se refiere a la operativa actual, áreas importantes como la supervisión, la capacitación del personal, el uso de métricas y tecnología avanzada, y la estandarización de procesos son urgentes, ya que está afectando de manera directa la eficiencia y efectividad del call center. La diferencia entre las percepciones del gerente y el supervisor demuestra la necesidad de una revisión general de las prácticas operativas y de gestión dentro del call center. Para lograr mejoras sustanciales, será vital la observación de estas deficiencias con un enfoque estratégico y basado en datos.

### 4.2.2.3 GRUPO FOCAL CON COLABORADORES

El grupo focal fue cuidadosamente diseñado para obtener resultados valiosos y genuinos de los participantes. Se optó por un enfoque tecnológico utilizando la plataforma Mentimeter, lo que permitió que la información recopilada fuera anónima y fluida. Esta decisión se tomó para evitar que los participantes se sintieran cohibidos, ya que la presencia de ambos gerentes podría haber influido en sus respuestas y generado un sesgo durante la discusión.

Este método permitió que las preguntas se proyectaran en un televisor, mientras los participantes responden de manera anónima desde sus celulares, asegurando que sus opiniones no pudieran ser identificadas. Además, esta dinámica resultó en una experiencia relajante para todo el personal, ya que les brindó un espacio seguro para expresar sus preocupaciones.

La sesión contó con la participación de los ocho agentes de cobro y un gerente del call center, quienes compartieron sus opiniones sobre sus experiencias diarias, oportunidades de mejora, clima laboral, entre otros temas, durante 60 minutos. A continuación se presenta los datos generales de los participantes:

**Tabla 4 - Participantes Grupo Focal**

Tr	Nombre	#	Edad	Puesto	Tr	Nivel Académico	#	Años en la Empresa
	Francisco Godoy		49	Gerente		Universitario		9
	Rosy Martinez		41	Supervisor		Estudiante Universitario		3
	Roger Videa		44	Gestor Domiciliario		Secundaria		7
	Danna Ochoa		35	Agente de Cobro		Secundaria		4
	Daniela Alvarado		23	Agente de Cobro		Secundaria		5
	Mabel Matute		26	Agente de Cobro		Universitaria		1
	Liliana Gómez		22	Agente de Cobro		Tecnico Universitario		1
	Efren Gradiz		31	Agente de Cobro		Secundaria		0.12
	Kenia Ruiz		30	Agente de Cobro		Secundaria		2

### Interpretación de Resultados

1. ¿Podrían describir sus experiencias diarias como agentes de cobro?

**Tabla 5 - Experiencias Diarias En Recupera Solutions**

ID	Categoría	Descripción	Ejemplos de Respuesta
INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS	Experiencia Positiva	Varios participantes describieron sus experiencias como positivas, resaltando que disfrutaban su trabajo y lo consideran una fuente de constante crecimiento.	- "Muy buena" - "Experiencia única, la verdad es algo que amo" - "Hasta el momento es una experiencia bonita"
	Ambiente de Trabajo	El ambiente de la oficina es valorado como un factor importante que ayuda a manejar el estrés y las dificultades diarias.	- "Lo valioso es el ambiente agradable de la oficina"
	Retos y Presión	El trabajo es reconocido como exigente, con una presión constante por alcanzar metas y manejar clientes difíciles.	- "Trabajo bajo presión" - "Es un nuevo reto por perseguir una nueva meta"
	Variedad en las Interacciones	Los participantes mencionaron la variedad de clientes, algunos siendo accesibles y otros complicados, como una parte significativa de su experiencia diaria.	- "Se encuentran clientes de todo tipo como ser accesibles y complicados"
	Aprendizaje Continuo	Los participantes destacan el aprendizaje diario como un aspecto positivo y motivador de su trabajo.	- "Son llenas de aprendizaje, conocimiento a diario" - "Aprendo cada día conocimientos, un trabajo especial"

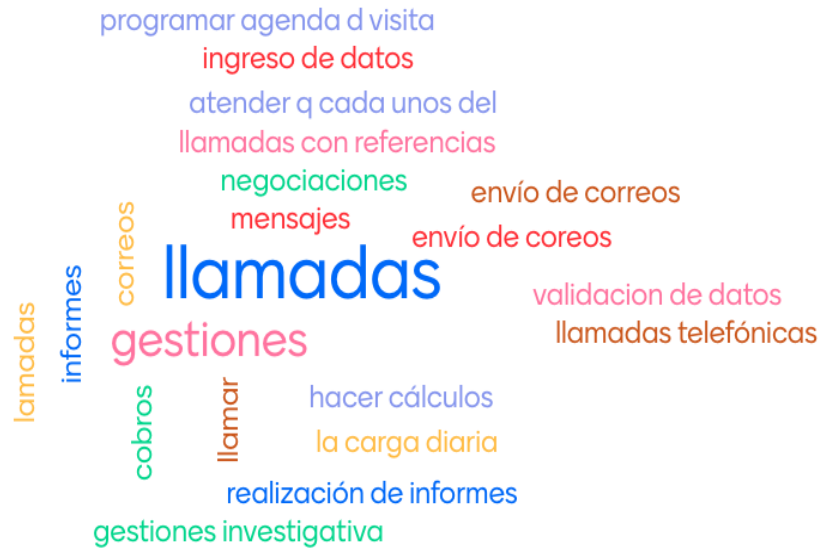
En la tabla anterior se analizaron las experiencias diarias que los participantes recurren diariamente en sus labores. Entre los hallazgos encontrados se percibió un sentimiento mixto aunque la mayoría de los participantes se expresan de su trabajo de manera positiva, se marcó bastante la conciencia clara de que se presentan bastantes desafíos y la presión que enfrentan diariamente. Este contraste entre la satisfacción y el estrés laboral se consideró como un hallazgo clave. Es importante recalcar la relevancia del ambiente laboral ya que según los resultados obtenidos un ambiente positivo parece aliviar parte del estrés asociado con la naturaleza del trabajo el cual puede impactar en el desempeño de los colaboradores. Para finalizar este análisis se identificaron las siguientes tendencias: Dependencia del ambiente laboral, Tendencia hacia la valoración positiva del trabajo y el Reconocimiento de estrés y retos diarios.

2. *¿Cuáles son las tareas más comunes que realizan en su día?*

Seguidamente, se solicitó a los colaboradores que indicarán sus tareas más recurrentes en su trabajo diario, y se obtuvieron los siguientes resultados:

## ¿Cuáles son las tareas más comunes que realizan en su día?

25 respuestas



**Figura 28- Tareas más comunes que realizan los colaboradores en su día**

Entre los principales hallazgos se pudieron determinar que las “llamadas” son la actividad que más se menciona por los colaboradores, lo cual es coherente con el rol principal de los agentes de cobro. La segunda tarea más destacada es “gestiones” que se refiere a una variedad de actividades y responsabilidades que incluyen la gestión de correos electrónicos, elaboración de informes y la validación de datos, entre otros. Esto señaló que el rol de los colaboradores es multifacético y requiere de múltiples tipos de habilidades y comunicación escrita y verbal. Se identificaron ciertas tendencias en la respuesta como la importancia de la precisión de los datos, el aumento de las tareas administrativas (lo que reveló la importancia de los agentes involucrados en procesos que requieren documentación con datos correctos y su seguimiento constante) y tendencia en centralidad de las llamadas.

### 3. ¿Qué consideran ustedes que podríamos mejorar?

Como siguiente punto, se abordó con los participantes que podría mejorar el call center en su día a día, se presenta una tabla resumen de la interpretación de los hallazgos.

**Tabla 6 - ¿Qué puede mejorar el Call Center?**

ID	Categoría	Descripción	Ejemplos de Respuesta
INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS	Organización y Disciplina	La organización es un tema muy recurrente en las respuestas de los participantes. La organización y la disciplina en las actividades diarias son percibidas como áreas críticas que requieren mejoras. Incluyendo la planificación (contenido y forma) y la estructura general de trabajo.	- "Más disciplina, más organización" - "Organización, planificación, implementación de tecnología" - "Ordenación e investigación"
	Capacitación y Motivación	Los participantes destacaron la necesidad de mayor capacitación y la implementación del plan de incentivos para que esto sea aporte para mejorar el rendimiento y la motivación del equipo.	- "Brindar más capacitaciones sobre el call center, mejor organización" - "Capacitación y motivación" - "Plan de incentivos"
	Tecnología y Herramientas	Se mencionó una mejora en la tecnología como el sistema de llamadas y la inversión en auriculares. Esto sugirió que las herramientas tecnológicas actuales pueden estar limitando la eficiencia operativa del call center.	- "Sistema de llamadas, vinchas" - "Implementación de tecnología"
	Inteligencia Emocional y Autoestima	En las respuestas también se identificaron que los colaboradores valoran su crecimiento en habilidades personales, como la inteligencia emocional y el autoestima, como un aspecto importante para mejorar su rendimiento laboral.	- "Inteligencia emocional" - "Cursos de autoestima para mejorar rendimiento"
	Enfoque en las Metas	Se interpretó que los participantes sugieren un enfoque que sea mas claro y más apegado a las metas. Esto para obtener mejores resultados, incrementando la rentabilidad de la empresa.	- "Enfocar siempre en nuestras metas" - "Planificación mensual puntual, tener organizado el plan de trabajo"

La organización se percibió como un área importante a mejorar y que requiere mucha atención, esto por lo que se ha observado en instrumentos anteriores, la organización es un común denominador que requiere atención. Esto es mencionado no solo en su organización diaria sino que también se solicitó una mejor planificación a largo plazo y mejora en la tecnología y herramientas, lo que valida el objetivo de la presente investigación que es realizar una estrategia empresarial de forma integral. Determinando una tendencia clara en el call center que los aspectos a mejorar tienden hacia la mejora de la organización y planificación como áreas fundamentales para mejorar la eficiencia operativa del call center. Asimismo, se ha identificado una tendencia en que se percibe un aumento de la demanda de capacitación lo que podría ser un factor clave para el éxito a largo plazo.

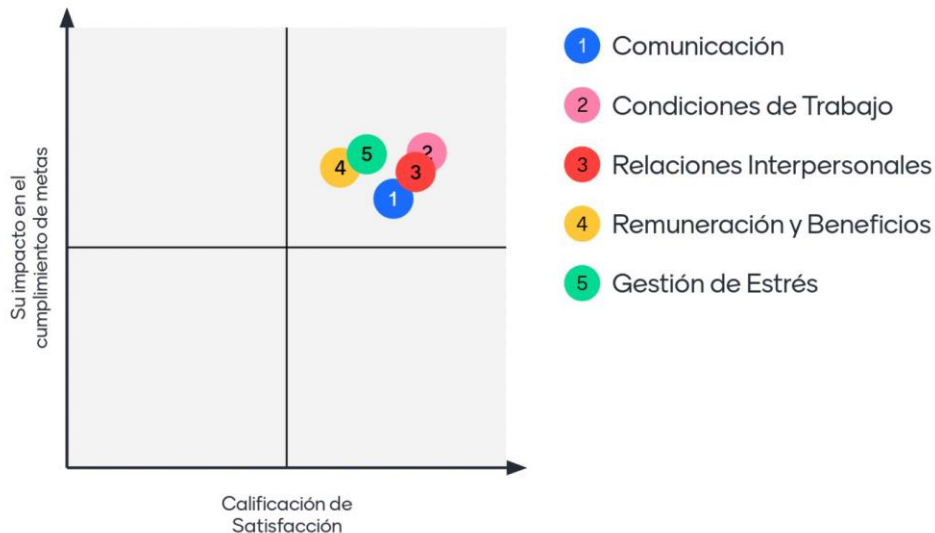
#### 4. ¿Cómo perciben el clima laboral?

Como siguiente punto, se brindó a los participantes del grupo focal 5 dimensiones importantes para ellos medidas en dos parámetros. A continuación se presenta un gráfico que representa cómo los participantes perciben las diferentes dimensiones del clima laboral en los siguientes parámetros:

- Eje Vertical: “ Su impacto en el cumplimiento de metas”. Cuanto más alto se posiciona una de

las dimensiones en este eje, mayor es su impacto positivo que los colaboradores creen que tiene en el logro de las metas que tiene el call center.

- Eje Horizontal: “Calificación de Satisfacción”. Cuanto más a la derecha se coloque una de las dimensiones, mayor es el nivel de satisfacción percibido por los colaboradores de acuerdo con esa dimensión.



**Figura 29 - ¿Cómo perciben el clima laboral?**

- Comunicación - Azul: Esta dimensión resultó estar un poco baja en cuando tanto en el eje de satisfacción como en el eje de su impacto en el cumplimiento de metas. Esto indicó que los participantes perciben que la comunicación actual no tiene tanto impacto significativo en el cumplimiento de metas (lo cual difiere según los análisis de las primeras encuestas) y tampoco están tan satisfechos con ella. Se interpretó que esta es un área que requiere mejoras tanto en su efectividad y su percepción.
- Condiciones de trabajo - Rosado: Esta dimensión si se posiciona ligeramente por encima de la comunicación en ambos ejes. Se interpretó que los participantes están más satisfechos con las condiciones de trabajo y consideran que tienen un mayor impacto en el cumplimiento de las metas. Sin embargo, no llegan a sus límites por lo que indica que aún hay espacio de mejora.
- Relaciones interpersonales - Rojo: Esta dimensión se posiciona ligeramente abajo de las condiciones laborales, demostrando un impacto similar en el cumplimiento de las metas y que las relaciones entre compañeros si son satisfactorias para algunos de ellos, pero demostrando

que no contribuyen al rendimiento general.

- Remuneración y Beneficios - Amarillo: Esta dimensión es algo interesante ya que valida los hallazgos de preguntas anteriores, esta se encuentra más cercano al eje del impacto en el cumplimiento de metas pero con una satisfacción moderada. Esto señala que los colaboradores están conscientes que el valor de su compensación depende de su cumplimiento de metas, no obstante no están satisfechos con la remuneración y/o beneficios que reciben.
- Gestión de Estrés - Verde: Esta dimensión se ubica en un área similar a las condiciones laborales, la cual señaló que hay un impacto y satisfacción moderados. Indicando que los colaboradores posiblemente estén enfrentando desafíos con la gestión del estrés, impactando en su satisfacción y por ende en su rendimiento.

Se interpreta como tendencia que la mejora en la comunicación debe ser una prioridad ya que es la dimensión que fue calificada de forma negativa. Incrementar este aspecto podría tener beneficios tanto en el cumplimiento de las metas y en la satisfacción de los colaboradores.

##### 5. *¿Cómo se organizan para llevar a cabo sus actividades?*

Para continuar con el análisis de las actividades que realizan los agentes en su día a día, se les consultó cómo se organizan para iniciar sus actividades. Esto se realizó para poder identificar los procesos rutinarios de los agentes y/o procesos importantes que podrían estar impactando en el desarrollo efectivo de sus actividades. A continuación se presenta una tabla resumen de lo mencionado en la actividad.

**Tabla 7 - Estrategias de Organización Diaria Utilizadas por Colaboradores**

ID	Categoría	Descripción	Ejemplos de Respuesta
INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS	Prioridad a Promesas de pago o PNC (Promesa No cumplida)	Los colaboradores demostraron priorizar sus actividades de acorde a las promesas de pago y también de montos altos, se enfocan en aquellas cuentas asignadas donde existe una mayor probabilidad de éxito y los clientes que han demostrado una mayor probabilidad de cumplir con los pagos.	- "Dando prioridad a promesas de pago" - "Un día anterior se deja programada agenda diaria, por montos altos y clientes contactados promesas de pago." - "Válido las cuentas a gestionar, en especial las promesas y localizados"
	Uso de Herramientas Digitales	Se mencionó el uso de excel y del sistema actual en el call center para la organización y su optimización del tiempo, para tener una mejor gestión de sus tareas. Se mencionó la creación de listas, clasificación de fechas, entre otros.	- "Apoyo en Excel para optimizar mi tiempo" - "Clasificando fecha de acción, menor/mayor." - "En una hoja de Word escribo mis pendientes y posteriormente empiezo a revisar los cuadros de Excel, para detectar qué debo hacer en el día."
	Planificación Proactiva	Varios participantes indicaron que realizan la planificación con antelación, priorizando sus tareas, indicando que realizan su organización de actividades en base a los resultados que estas generen.	- "Un día anterior se deja programada agenda diaria" - "Planificar las gestiones y el trabajo administrativo"
	Balance en la Gestión de Tareas	Existe un equilibrio entre tareas administrativas y de gestión directa con los clientes, donde un porcentaje de los participantes mencionan que realizan ambos tipos de actividades de forma diaria, lo cual para tener una efectividad en ellas se debe contar con el correcto equilibrio.	- "Revisar correos importantes" - "En el sistema hay un apartado para agendar las llamadas, planificar las gestiones y el trabajo administrativo"
	Enfoque en la Efectividad y Productividad	Los participantes mencionaron que se centran en actividades que tienen un alto impacto en la productividad diaria y en la generación de ingresos tanto para ellos como para la empresa, enfocados en gestión de montos altos y la localización de clientes.	- "Gestiones de montos mayores y efectividad de clientes" - "Ver lo productivo, localizar nuevos clientes"

Como conclusión, se percibe la tendencia clara que los agentes de cobro priorizan sus tareas que tienen una mayor probabilidad de éxito, esto se interpretó como un enfoque hacia la eficiencia lo que se ve reflejado en la planificación diaria. Asimismo, se identificó un patrón que la mayoría de los participantes dependen de las herramientas tecnológicas para su organización lo cual es positivo para la modernización de la forma de trabajo.

6. *¿A qué hora del día te sientas más cómodo organizando tus actividades?*



**Figura 30 - Planificación Matutina o Nocturna**

Esta pregunta se enfocó en recopilar información sobre cómo se sienten más cómodos organizando las actividades. Los resultados obtenidos muestran una ligera preferencia hacia la organización por la mañana antes de iniciar las actividades del día. Se identificó una tendencia hacia la organización por la mañana, lo que señaló que la mayoría prefiere tener una visión clara y actualizada de sus actividades antes de iniciar, esto puede ser que se adapten a prioridades que pudieron haber cambiado de forma repentina, lo que comúnmente sucede en un entorno de call center. Sin embargo, hay una participación considerable de colaboradores que prefieren la planificación nocturna, indicando que se prefiere una organización anticipada.

7. ¿Cuéntanos cómo organizas tu día para llegar a cumplir con tus objetivos diarios?

**Tabla 8 - Actividades Clave Para Alcanzar Objetivos**

ID	Categoría	Descripción	Ejemplos de Respuesta
INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS	Revisión y Planificación	Indicaron que para cumplir sus objetivos primero inician revisando las cuentas asignadas, las promesas de pago, los mensajes recibidos mientras no estaban en turno y su programación diaria para priorizar urgencias.	- "Revisar la programación de cuentas para el día." - "Revisar cuadro de promesas para las programadas del día." - "Primero se verifica lo agendado para el día. 2. Se hace lo más urgente e importante."
	Uso de Herramientas Digitales	Varios mencionaron que utilizan, excel, notes, word para el registro de sus avances con los clientes y gestionar todas sus actividades de manera eficiente.	- "Revisión de correos, respuesta de mensajes en WS, pronta resolución, organización mediante herramientas como ser Excel, Word, notes." - "En una hoja de Word escribo mis pendientes y posteriormente empiezo a revisar los cuadros de Excel, para detectar qué debo hacer en el día."
	Priorización de Promesas y Urgencias	Nuevamente se identificó que los colaboradores tienen un enfoque en las promesas de pago lo cual es excelente para la eficiencia operativa del call center ya que estas actividades son las que están directamente relacionadas con el cumplimiento de sus objetivos.	- "Enfoque con las posibles promesas." - "Revisar las cuentas con promesas. Revisar los mensajes de cliente. Revisar los correos. Revisar carga diaria."
	Flexibilidad	Se mencionó que los agentes pueden llegar a modificar y ajustar sus actividades a medida que vayan avanzando u ocurriendo nuevas prioridades durante el día, garantizando que las tareas importantes se completen en tiempo y forma.	- "Normalmente llamar o enviar msj a los clientes ya que es una cartera con prioridades, y ubicó al cliente en horas fuera del horario." - "Llegar antes de la hora normal, para avanzar con pendientes extras, y de esta manera no tener atraso en lo que hay que hacer en el día."

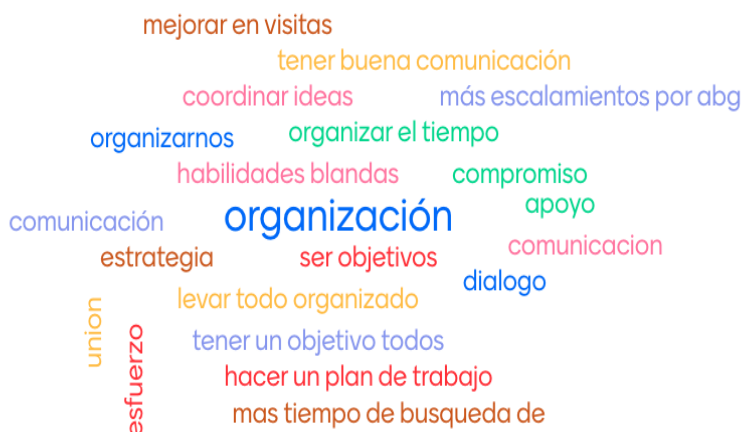
En la tabla anterior se expusieron las actividades principales que los colaboradores entienden son las necesarias para organizar su día y lograr cumplir con los objetivos. Sin embargo, se identificó una tendencia donde casi ninguno de los que participaron mencionaron el cumplimiento de metas. Lo que es percibido como una falta de claridad del objetivo final que se requiere en la empresa. No obstante, se comprende que realizan lo necesario para llegar a ese objetivo pero se realiza de forma mecánica, lo que puede estar ligado a la falta de procesos específicos para la correcta gestión de cartera o a los tipos de cartera que se tienen ya que estos procesos pueden adaptarse a las necesidades de cada

cartera para aumentar el éxito de estas actividades.

8. *¿Qué estrategias podemos implementar para recuperar más cartera de clientes como equipo?*

## ¿Que estrategias podemos implementar para recuperar más cartera de clientes como equipo?

22 responses



**Figura 31 - Recomendaciones de Estrategias a Implementar**

Como siguiente punto, se consultó a los participantes que estrategias consideran necesarias para lograr más recuperación de cartera y como se ha observado en preguntas anteriores, nuevamente se identifica una frecuencia alta en la necesidad de mejorar la organización del call center, es evidente que los colaboradores requieren de una estrategia de organización integral para recuperar más cartera. Señalando la posibilidad de que hay una necesidad de mejorar los procesos, mejorar la estructura y tener un enfoque un poco más sistemático en las gestiones diarias. Como otra tendencia antes vista, la siguiente estrategia que es mencionada también con bastante frecuencia es la comunicación, haciendo énfasis en que se debe mejorar la comunicación dentro del equipo de trabajo para mejorar el trabajo en equipo. Se interpreta una necesidad clara por la coordinación y estrategia empresarial para mejorar el rendimiento del call center ya que los colaboradores valoran estos aspectos para mejorar su productividad.

9. *¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan en su trabajo diario?*

**Tabla 9 - Principales Desafíos Enfrentados Por Los Colaboradores**

ID	Categoría	Descripción	Ejemplos de Respuesta
INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS	Contacto con clientes y Cumplimiento de Promesas de Pago	Varias respuestas mencionan el contacto con clientes, la localización de clientes y el cumplimiento de promesas como desafíos importantes. Esto sugiere que una de las principales dificultades radica en establecer y mantener un contacto efectivo con los clientes, así como en asegurar que las promesas de pago se cumplan.	- "Contacto con promesa, localizar clientes." - "No localizar clientes, el no conseguir promesas." - "El incumplimiento de promesas."
	Manejo del Estrés	Para los participantes, se genera una carga emocional y estrés importante, ya que la naturaleza del trabajo y la interacción con clientes difíciles afecta el cumplimiento de meta de los colaboradores.	- "Manejo del estrés." - "Tratar con clientes difíciles."
	Procrastinación y Organización	La procrastinación y la falta de organización tanto a nivel individual como de equipo son desafíos que afectan la eficiencia y productividad.	- "Procrastinación." - "Falta de organización propia y de equipo."
	Falta de Supervisión	La poca supervisión se menciona como un problema, lo que podría estar contribuyendo a otros desafíos como la falta de organización y la procrastinación. La ausencia de una guía constante podría estar afectando la capacidad de los agentes para mantenerse enfocados y cumplir con sus tareas de manera eficiente.	- "Poca supervisión."

El desafío principal que se identificó por las respuestas brindadas es el contacto con los clientes, esto relacionado con la localización y el cumplimiento de las promesas que estos clientes requieren. Se entiende que se deben mejorar las estrategias de comunicación y seguimiento con los clientes ya que en la empresa hay poca variabilidad en los números telefónicos y pueden ser fácilmente identificados por los clientes morosos y afectar en las respuestas obtenidas. Al mejorar esta estrategia se puede mejorar el contacto con los clientes y a largo plazo conseguir más promesas de pago.

10. *¿Califica cuáles de estos aspectos específicos son particularmente difíciles o frustrantes?*

Para continuar analizando los aspectos que son más difíciles y frustrantes para los colaboradores, se brindó a los participantes del grupo focal 8 aspectos que pueden contribuir al bajo rendimiento que pueden estar teniendo en el call center. A continuación se muestra un gráfico que muestra la escala de dificultad o frustración calificado en promedio del 1 al 10 por todos los participantes, donde un valor más alto indica mayor dificultad o frustración.



**Figura 32 - Aspectos Específicos Son Particularmente Difíciles O Frustrantes**

- Gestión del Estrés - 7.0: Este aspecto es calificado como el más frustrante para los colaboradores, indicando que es su mayor desafío, presentando una clara necesidad de implementar estrategias y recursos adicionales para ayudar a los agentes de cobro con el manejo de estrés de forma más efectiva.
- Manejo de Clientes Agresivos - 6.6: En promedio este aspecto se califica como el segundo lugar entre los más frustrantes ya que esta interacción puede llegar a ser emocionalmente agotadora y requiere de habilidades blandas que pueda que no todos las poseen como el manejo de conflictos.
- Manejo de rechazos constantes - 5.0: Este aspecto se califica con una dificultad moderada sin embargo representa un reto significativo para los agentes.
- Capacidad de Empatía sin perder de vista los objetivos - 3.4: Los participantes consideran que este aspecto es un desafío moderado reflejando la necesidad de crear un balance entre el trato amable con la eficiencia en el cumplimiento de metas.
- Priorización de casos - 3.4: Como se ha observado en preguntas anteriores, se identifica que este aspecto no es percibido como algo difícil ya que los colaboradores han desarrollado métodos para el correcto manejo de esta tarea.
- Adaptación a la tecnología y Software ( 3.2), Negociaciones de Planes de Pago (2.4) y Manejo de información confidencial (2.0): Estos aspectos obtuvieron las calificaciones más bajas indicando que no se consideran aspectos difíciles o frustrantes, sugiriendo que los colaboradores se sienten capaces de ejecutarlas sin problema.

11. ¿Cómo defines el éxito en tu rol dentro del call center de Recupera Solutions?

Las respuestas obtenidas en esta pregunta dan a conocer varias percepciones y actitudes que actualmente se tienen para su trabajo y los objetivos que buscan alcanzar.

No indispensable pero tampoco sobrad@	Muy exitoso, ya que me gusta lo que hago
Somos parte muy importante, para alcanzar objetivos Claros y llegar a meta	Enfoque
Lo defino si logro llegar a la meta asignada y superarla, para un día seguir creciendo.	Aceptable
Llegando a meta individual y colectiva	Enfoque, aceptable
Tenemos gestiones particulares, somos pieza clave dentro del call center, somos como un engranaje, cada uno valioso.	

**Figura 33 - Definición de éxito según Colaboradores**

El éxito en el rol de los colaboradores fue definido en función de su capacidad para alcanzar y superar las metas asignadas de las carteras, reflejando así una tendencia que tienen enfoque en resultados. Además, se consideran piezas clave en el logro colectivo, lo que subraya la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo. La satisfacción personal también desempeñó un papel clave en la percepción de éxito, ya que disfrutaron de lo que hacían y mantuvieron un enfoque claro en su trabajo. Sin embargo, algunos adoptaron una actitud un poco más realista, reconociendo que su rendimiento era "aceptable" lo que indica una brecha clave de oportunidad de mejora.

12. ¿Qué herramientas o recursos crees que serían útiles para mejorar la eficiencia operativa en el call center?

¿Qué herramientas o recursos crees que serían útiles para mejorar la eficiencia operativa en el call center?  
25 respuestas



**Figura 34 - Herramientas Y Recursos Útiles Para Mejorar La Eficiencia**

Los participantes del grupo focal identificaron varias herramientas y recursos clave para mejorar la eficiencia operativa del call center. Como se observa en el mapa de palabras ellos destacan la necesidad de más bases, refiriéndose a más bases de datos para realizar sus actividades, adicional destacan de la misma manera la necesidad de nuevos teclados y en tercer lugar se mencionó la supervisión como recurso importante para mejorar la eficiencia. También se mencionó la importancia de equipos tecnológicos actualizados y mejor conectividad que pueda facilitar el contacto con los clientes morosos, en resumen los colaboradores solicitan equipo tecnológico y herramientas de uso diario para la correcta gestión de clientes. Finalizando con la mención de comodidad ergonómica para mantener una productividad constante concluyendo que estas actividades son esenciales para mejorar la eficiencia operativa.

13. Déjenos cualquier otro comentario o sugerencia que les gustaría compartir para mejorar el ambiente de trabajo y la eficiencia del equipo?

**Tabla 10 - Comentarios y Sugerencias para Mejorar el Ambiente de Trabajo y la Eficiencia del Equipo en el Call Center**

ID	Categoría	Descripción	Ejemplos de Respuesta
INTERPRETACIÓN DE HALLAZGOS	Mejora en la Comunicación	Se resaltó la necesidad de mejorar la comunicación cuanto antes entre los compañeros del call center y con la supervisión, esto lo solicitan para mejorar la coordinación de las tareas y el animo diario en el trabajo.	- "Tener una mejor comunicación." - "Mejor comunicación por parte de los compañeros." - "Comunicación efectiva, sería buenos los incentivos ya que eso nos motiva y levanta el ánimo de seguir."
	Incentivos y Metas Claras	Las metas motivadoras y mejores incentivos aportarían a un mayor rendimiento y eficiencia en el equipo y a la gestión de cartera, por ende generando un mayor cumplimiento de meta.	- "Metas motivadoras para gastar más." - "Mejor incentivos en metas compartidas para un trabajo más eficiente."
	Capacitación y Supervisión	Se resalto la importancia de incorporar más capacitaciones y mejorar la supervisión para aportar al correcto rendimiento por parte de todo el equipo, contando con una correcta organización y estructura de un plan a seguir.	- "Mejorar capacitación, supervisión, escalamiento." - "Que haya una buena supervisión."
	Ambiente de Trabajo y colaboración	Los participantes señalaron una necesidad de tener un ambiente de trabajo que sea más profesional, que fomente el trabajo en equipo y que se eviten las rivalidades entre compañeros.	- "Ambiente profesional, no verlo como rivalidad." - "Que se promueva el trabajo en equipo, compañerismo."
	Asignación equitativa y Recursos	Se mencionó por parte de los colaboradores que todas las carteras de recuperación de cuentas sean tratadas con la misma importancia y que se brinden los recursos necesarios para gestionarlas. Esto valida la tendencia percibida en instrumentos anteriores donde se identifica un favoritismo menor por uno de los clientes.	- "Que se le dé la misma importancia a todas las carteras por igual." - "Sería bueno implantar otro domiciliario para tener cubierta la cartera local y foránea."
	Control y organización	Mejorar la organización de las actividades y estructurar prioridades para optimizar la eficiencia del equipo.	- "Trabajar ordenados para un control." - "Hacer un espacio de tiempo para estructurar y organizar prioridades."



organización integral ya que se requiere de una mejor estructura y distribución clara de actividades orientados por un correcto plan de trabajo y una supervisión efectiva. Esto sugiere que la revisión de procesos internos y estrategias. Mejorando estos aspectos y el resto de los mencionados, tienen un impacto positivo en el rendimiento del equipo, reduciendo confusión y generando más enfoque.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1. A partir del diagnóstico de procesos y la evaluación de las métricas de desempeño, los análisis de las encuestas, entrevistas y el grupo focal proporcionó una situación actual de los procesos, actividades y métricas de desempeño, permitiendo identificar los factores que influyen de manera directa en la productividad y calidad del servicio del call center. Se descubrieron la falta de una supervisión efectiva, la deficiente estandarización de procesos y la organización estratégica del call center. Todos estos factores han resultado en una baja eficiencia operativa y un incumplimiento de metas, afectando completamente la satisfacción del cliente ya que se demostró que el 50% de los clientes considera que el call center no cumple a cabalidad con sus expectativas y metas. Solamente el 12.5% de los clientes percibe que si se cumplen las metas en un 81 %-100% demostrando una clara ineficiencia en la gestión de tiempo y recursos.
2. A partir del análisis de la información recolectada a través de los instrumentos y técnicas aplicadas, fue exitosa la identificación de patrones y tendencias que afectan el rendimiento y la eficiencia del call center en la entrega de su servicio. Entre los hallazgos más importantes se encontró la inconsistencia en la supervisión y la falta clara del uso adecuado de la tecnología para lograr un monitoreo efectivo de KPIs. Se evidenció que el 62.5% de los colaboradores consideran tener claras sus metas y objetivos, sin embargo, solo el 12.5% de ellos logra siempre cumplir con la recuperación de cartera asignada, lo que señala una falta de consistencia en el rendimiento. Reflejando una brecha considerable entre la comprensión de los objetivos y la capacidad para cumplirlos. Estos patrones indicaron una desconexión entre las expectativas de los gerentes de la empresa y la realidad operativa.
3. Se concluyó que la implementación de controles más robustos y la estandarización de procesos operativos son fundamentales para mejorar la eficiencia del call center. Se vio la necesidad de poner en práctica herramientas tecnológicas, como Dashboards para el monitoreo de KPIs y la inteligencia de negocios para analizar tendencias y mejorar la toma de decisiones por parte de los gerentes. Estas estrategias son indispensables para mitigar las deficiencias actuales en la

supervisión y en la gestión operativa; esto se evidencia en que el 50% de los colaboradores solo logran convertir menos del 30% de sus llamadas en promesas de pago, la ausencia de un sistema claro de medición y consistente de evaluación de desempeño ha contribuido a una supervisión deficiente, afectando negativamente la productividad y la calidad del servicio.

4. El diseño de una propuesta de mejora para incrementar la productividad y el cumplimiento de metas en Recupera Solutions se basó en hallazgos críticos. Aun cuando el 75% de los colaboradores perciben la carga de trabajo como manejable, un 87.5% no logra alcanzar sus metas, cumpliendo solo con el 60% o menos de los objetivos establecidos. Esto indicó una deficiencia en la planificación diaria y en la asignación de recursos. La propuesta de mejora se centra en optimizar la gestión del tiempo, implementar un sistema de seguimiento más efectivo y en el estandarizado de procesos. Por otro lado, se considera la capacitación de personal como importante al igual que la creación de un sistema de supervisión más efectivo enfocado en la motivación y comunicación con los agentes de cobro. Estas mejoras no solo optimizarán las operaciones del call center, sino que también incrementarán la satisfacción del cliente y contribuirán al crecimiento sostenible de Recupera Solutions

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. La falta de supervisión efectiva, la escasa estandarización de procesos y la baja organización empresarial han sido identificados como factores que afectan negativamente el call center en cuanto a su productividad y calidad de servicio. Se recomienda implementar una estrategia empresarial con un enfoque en la potenciación de la supervisión y la estandarización de procesos. Esta estrategia debe abarcar la creación de manuales de procedimientos, la ejecución de auditorías periódicas y constantes en conjunto con la formación continua de los supervisores para asegurar que los estándares de calidad exigidos por los clientes financieros se cumplan, por ende se genere una mayor eficiencia operativa.
2. Para que la empresa logre enfrentar la inconsistencia en la supervisión y la falta de uso adecuado de la tecnología en el monitoreo de KPIs, se recomienda implementar una estrategia empresarial que integre herramientas tecnológicas avanzadas, como Dashboards en tiempo real. Estas

herramientas deben formar parte de una estrategia integral que permita un seguimiento constante del desempeño de los agentes de cobro, simplificando la identificación rápida de variaciones en los procesos y ayudando a tomar decisiones informadas para mejorar la eficiencia operativa.

3. Se recomienda desarrollar un sistema de control más estricto, combinado con un programa de capacitación continua. Esta estrategia debe enfocarse en mejorar las habilidades de negociación y en la estandarización de los scripts utilizados, asegurando que los agentes de cobro puedan convertir un mayor porcentaje de llamadas en promesas de pago, asegurando que el tiempo invertido en cada una de las llamadas sea calificado como tiempo productivo, lo que aportará al aumento de los ingresos de la empresa.
4. Considerando que la falta de planificación diaria y la asignación inadecuada de recursos han llevado a un bajo cumplimiento de todas las metas asignadas por los clientes financieros, se recomienda diseñar una estrategia empresarial que optimice la gestión del tiempo y la asignación de recursos en la empresa. Esta estrategia debe incluir la implementación de un sistema de planificación estructurada que permita priorizar tareas y cuentas asignadas de manera efectiva y que mejor se adapten a las características personalizadas por cada cliente. Se recomienda contar con una igualdad en la distribución de recursos y cargas de trabajo para los agentes de cobro, asegurando que todos, según sus habilidades, sean tomados en cuenta de manera correcta para la ejecución oportuna de sus objetivos.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Estrategia Integral de Mejora Operativa y Supervisión para Recupera Solutions

### **6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

En la evaluación realizada en el capítulo 4 se reveló que el 50% de los clientes consideraban que el call center no cumple a cabalidad con sus expectativas y metas, lo que indica la necesidad urgente por lograr estandarizar y mejorar los procesos operativos de la empresa. Esta circunstancia no solo afecta la satisfacción del cliente sino que también afecta el cumplimiento de las metas mensuales que son establecidas en la empresa. Solo un 12.5% de los clientes reportó que las metas sí logran cumplirse entre un 81-100%, lo que nos da una evidencia clara de que realmente existe una deficiencia en la gestión del tiempo, en la asignación de los recursos del call center de forma correcta y que el rendimiento de los agentes de cobro y supervisores como equipo no es el esperado. Adicionalmente los resultados indicaron que existe una desconexión entre la planificación operativa y el rendimiento real que sucede en la empresa. Esto afecta la capacidad que la empresa pueda alcanzar sus objetivos, presentando una inconsistencia en el rendimiento.

Lo antes expuesto, justifica la necesidad de un plan de supervisión por etapas, ya que este brindará un control más efectivo de las gestiones diarias enfocado a resultados como la mejora en el cumplimiento de las metas. Además, los resultados obtenidos demostraron que se presentan problemas en la planificación y la asignación de recursos, ya que el personal no tiene una forma estandarizada de realizar sus actividades diarias, brindando inconsistencias en rendimiento y productividad por parte de los agentes de cobro ya que no todos tienen la misma carga de cuentas asignadas. Es por lo que se vio necesario brindar un manual de procesos que estandarice las actividades principales del call center y esta optimice sus resultados.

Finalmente, se vio necesario proponer un plan de implementación de BI ya que esto siendo una sinergia entre las dos propuestas anteriores y los resultados obtenidos por parte de los clientes donde sugieren incluir métricas más precisas. Con este plan la herramienta propuesta permitirá un monitoreo en tiempo real de los KPIs, facilitando la toma de decisiones basadas en datos y mejorando la eficiencia operativa del call center.

La propuesta es pertinente porque responde directamente a las áreas críticas identificadas en los resultados, donde se demostró que la falta de supervisión efectiva, la baja estandarización de procesos y el uso insuficiente de la tecnología limitan el potencial del call center para cumplir con sus metas y objetivos. Los hallazgos también indican que la empresa no solo necesita mejorar la calidad del servicio para aumentar la satisfacción de los clientes bancarios, sino también garantizar un rendimiento más consistente y alineado con sus objetivos estratégicos.

**La Estrategia Integral de Mejora Operativa y Supervisión** responde directamente al objetivo general de este proyecto, que es diseñar una estrategia empresarial que mejore la operatividad y eficiencia del Call Center Recupera Solutions. Cada una de las tres propuestas el Manual de Procesos, el Plan de Supervisión por Etapas y el Plan de Implementación de Inteligencia de negocios contribuye al cumplimiento de este objetivo, ya que estas mejoras permitirán optimizar tanto la calidad del servicio como el rendimiento y productividad de los agentes de cobro.

### **6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA**

1. Diseñar un Manual de Procesos que estandarice las actividades operativas del call center, garantizando la correcta ejecución de las gestiones y optimizando el flujo de trabajo y la asignación de recursos.
2. Elaborar un Plan de Supervisión por Etapas que permita un monitoreo continuo y efectivo del rendimiento de los agentes de cobro, asegurando la retroalimentación oportuna y la aplicación de acciones correctivas para mejorar la eficiencia.
3. Diseñar una guía de uso y configuración de Business Intelligence (BI) para el call center, complementada con un prototipo de dashboard interactivo que permita la visualización y análisis de los indicadores clave de rendimiento (KPIs).

## **6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA.**

### 6.4.1 DESCRIPCIÓN DEL “QUE” Y “COMO” LO HARAN

#### 6.4.1.1 MANUAL DE PROCESOS PARA RECUPERA SOLUTIONS

La primera propuesta consiste en la elaboración de un Manual de Procesos que estandarice las actividades operativas del call center, garantizando una ejecución eficiente y la optimización del flujo de trabajo. Este manual abarca los procesos principales de la empresa siendo los a continuación listados:

1. Carga Y Asignación De Cartera – (Optimizado)
2. Actualización De Cuentas De Cartera Asignada – (Optimizado)
3. Gestión De Cartera Asignada – (Optimizado)
4. Monitoreo Y Control De Gestiones – (Nuevo)
5. Guía De Cálculo De Productividad De Los Agentes De Cobro – (Nuevo)
6. Generación Y Envío De Reporte De Gestiones Diarias Y Productividad– (Optimizado)

La creación de este manual se basa en la metodología BPM (Business Process Management), que busca optimizar los procesos mediante su identificación, documentación y mejora continua. Se utilizó un enfoque teórico basado en la gestión de procesos, siguiendo el modelo de DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar), el cual es parte de la mejora continua. En la fase de definir, se identificaron los procesos clave de la empresa y se realizaron diagramas de flujo que permitieron visualizar y mapear cada paso de los procesos involucrados. Posteriormente, en la fase de medir, se establecieron los indicadores clave de rendimiento (KPIs) para analizar la eficiencia de cada proceso. En la siguiente etapa de Analizar, se analizaron de forma integral los procesos y como estos funcionaban entre sí y cuales dependían del otro, continuando con la etapa de mejorar donde se mejoraron todos los procesos actuales y se incorporaron nuevos en conjunto con una guía de cálculo de productividad para tener un control sobre el cómo se lograrán medir dichos KPIs.

El manual sigue un enfoque de mejora continua, donde los procesos documentados serán monitoreados y ajustados constantemente, de acuerdo con los resultados obtenidos de los KPIs, para asegurar que se cumplan los estándares de calidad del servicio. Esto incluye la implementación de medidas correctivas cuando sea necesario, asegurando que el call center pueda adaptarse rápidamente

a las demandas operativas y mantenga un alto nivel de productividad y eficiencia. Adicionalmente, se indica en el manual que los procesos deberán ser revisados de forma trimestral en la primera etapa de su implementación debido a que se deben realizar ajustes dependiendo la forma de trabajo del equipo y como ellos se logran adaptar a las nuevas actividades estandarizadas.

#### 6.4.1.2 PLAN DE SUPERVISION POR ETAPAS PARA RECUPERA SOLUTIONS

La Propuesta 2 se centra en la implementación de un Plan de Supervisión por Etapas en Recupera Solutions, con el fin de mejorar la supervisión de los agentes de cobro y garantizar el cumplimiento de metas, mejorar la satisfacción del cliente y el rendimiento de los agentes. El plan incluye tres etapas clave: monitoreo inicial, supervisión focalizada y supervisión avanzada, asegurando un control constante del rendimiento y la implementación de acciones correctivas personalizadas. Basado en principios de Gestión de Operaciones, el plan integra herramientas de monitoreo como los KPIs y auditorías rápidas de calidad para garantizar el control de calidad en las interacciones de los agentes. Además, la Gestión de Recursos Humanos en Operaciones se refuerza a través de capacitaciones avanzadas en áreas críticas como negociación y manejo de clientes difíciles, buscando mejorar la productividad y la eficiencia operativa.

El plan incluye también un perfil detallado para los supervisores, asegurando que cuenten con las competencias necesarias para liderar eficazmente a los equipos. Las capacitaciones avanzadas se implementarán de forma paralela con las etapas 2 y 3, garantizando un enfoque en la mejora continua del rendimiento de los agentes y del servicio prestado al cliente. En este mismo plan de supervisión se brindan propuestas de como medir la satisfacción de los clientes bancarios actuales y los futuros con formularios realizados en Google Forms y programados para envío automático a los correos de la base de datos de los clientes. Esto para iniciar con la recolección de la información necesaria para tomar medidas en el rendimiento de los agentes. Adicional a esto en dicho plan, se han agregado herramientas clave para el desarrollo del plan que es el contenido y formato propuesto para las capacitaciones avanzadas y también con una opción de matrícula online para la optimización del tiempo. Finalizando con la clasificación del tiempo en 3 fases para garantizar que el plan se integre al call center de forma ordenada y cuidadosa para que sea aceptada correctamente por el equipo de trabajo.

#### 6.4.1.3 PLAN DE IMPLEMENTACION DE HERRAMIENTAS DE BI PARA RECUPERA SOLUTIONS

La Propuesta 3 tiene como objetivo presentar una guía para la utilización de herramientas de Inteligencia de negocios que logren optimizar el análisis y el monitoreo de los indicadores KPIs que han sido propuestos en las propuestas 1 y 2 para mejorar la supervisión y cumplimiento de meta del call center de Recupera Solutions. Mediante esta propuesta, se muestra como la implementación de dashboards interactivos y reportes personalizados según los Gerentes de la empresa quieran visualizar dicha información contribuye a una mejor visualización gráfica en tiempo real del desempeño operativo de los agentes de cobro y del call center en general, esto apoyando a tener una mejor toma de decisiones estratégicas y la eficiencia en la gestión de las carteras de recuperación del call center.

Dichos dashboards fueron elaborados en Power BI debido a que la mayoría de las computadoras del call center utilizan el sistema operativo de Windows, además de que es un software que se puede utilizar de forma gratuita por ahora para varios usuarios. Se tomó la decisión de utilizar este sistema ya que es una guía de uso y la empresa aún no practica el análisis de datos, se propone se inicie con la versión gratis hasta que se cree una cultura de análisis de datos en la empresa.

El documento incluye una guía de uso y configuración que detalla cómo conectar y configurar el dashboard de BI con los datos actuales del call center, esto se realizó con el mismo formato utilizado en la propuesta anterior para que existiera una integralidad entre el Plan de Supervisión por Etapas y nuestra propuesta de implementación de BI. Además, se proporciona un prototipo de dashboard interactivo que ilustra la estructura de visualización de los KPIs previamente propuestos, ofreciendo un panorama claro y accesible para supervisores y gerentes.

La propuesta busca no solo demostrar el potencial de la herramienta BI para transformar la supervisión y control en el call center, sino también proporcionar un modelo listo para su futura implementación. Ya que se brindará en conjunto con la guía el archivo de BI listo para solamente sea alimentado con la misma base de datos que se utiliza para emitir los reportes de productividad de la propuesta anterior. Con la capacidad de ajustar estrategias de recuperación en tiempo real y monitorear el rendimiento de los agentes, esta herramienta permitirá a Recupera Solutions maximizar la productividad y el cumplimiento de metas, mejorando la satisfacción del cliente y consolidando su competitividad en el mercado.

## 6.4.2 DESARROLLO DE TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS

### 6.4.2.1 MANUAL DE PROCESOS

En este apartado se presenta el manual de procesos y procedimientos elaborado para Recupera Solutions. En el se incluyen los procesos macro que la empresa realiza en su operación diaria, brindando una visión integral de las actividades clave que permiten su funcionamiento como, el proceso de carga y asignación de cartera a los agentes de cobro, la actualización de cuentas, así como la gestión de la cartera asignada por parte de los agentes.

Además, se incorpora un nuevo proceso propuesto para el monitoreo y control de las gestiones, finalizando con la generación y envío del reporte de gestiones diarias al cliente final. Este manual fue diseñado con el propósito de estandarizar las actividades realizadas por los colaboradores del call center, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, establecer un rumbo claro para los colaboradores, eliminar inconsistencias y las pérdidas de tiempo en su trabajo diario.

<b>Página 1 de 6</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	 <b>RECUPERA SOLUTIONS</b> <small>JUNTOS HACIA LA RECUPERACION FINANCIERA</small>
MA-CRS-001		
Revisión: 1		

# MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

## RECUPERA SOLUTIONS

**V1**

---

MA-CRS-001 MANUAL 01 Manual de Procesos y Procedimientos Recupera Solutions V1  
Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

<b>Página 2 de 6</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
MA-CRS-001		
Revisión: 1		

**CONTENIDO**

**PO-CAC-001 CARGA Y ASIGNACION DE CARTERA..... 7**

**PO-CAC-002 ACTUALIZACION DE CUENTAS DE CARTERA ASIGNADA ..... 14**

**PO-GDC-001 GESTION DE CARTERA ASIGNADA ..... 22**

**PO-MCG-001 MONITOREO Y CONTROL DE GESTIONES ..... 29**

**PO-MCG-002 GENERACION Y ENVIO DE REPORTE DE GESTIONES DIARIAS Y PRODUCTIVIDAD ..... 40**

**INTRODUCCION**

Este manual de procesos y procedimientos de Recupera Solutions ha sido diseñado para asegurar que todas las actividades relacionadas con la gestión de carteras asignadas se realicen de manera eficiente y uniforme. En él se

---

MA-CRS-001 MANUAL 01 Manual de Procesos y Procedimientos Recupera Solutions V1  
Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

<b>Página 3 de 6</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>MA-CRS-001</b>		
<b>Revisión: 1</b>		

describen de forma clara y detallada los pasos que supervisores, agentes de cobro y personal administrativo deben seguir para garantizar el cumplimiento de metas y la calidad en las gestiones diarias.

El objetivo principal es proporcionar a cada área las herramientas necesarias para ejecutar sus funciones bajo un marco de control que permita mantener altos niveles de productividad, minimizar errores y optimizar el proceso de recuperación de cuentas. Este manual es una referencia obligatoria que debe consultarse constantemente para mantener la consistencia en las operaciones y asegurar que cada tarea sea llevada a cabo conforme a los estándares de la empresa.

### **PROPÓSITO**

El propósito de este manual es establecer un estándar claro para todos los procesos operativos de Recupera Solutions, orientado a optimizar la gestión de las carteras asignadas y maximizar la productividad de los agentes de cobro. Este documento tiene como fin asegurar que cada actividad, desde la asignación de cuentas hasta el monitoreo de gestiones, se realice de manera uniforme, permitiendo el cumplimiento de los objetivos de recuperación y manteniendo un alto nivel de calidad en el servicio. Además, busca reducir errores, aumentar la eficiencia operativa y proporcionar una guía clara para la toma de decisiones en el día a día.

### **ALCANCE**

Este manual cubre todos los procesos críticos del call center de Recupera Solutions, desde la recepción y asignación de las carteras, hasta la generación de reportes de productividad. Aplica a todas las áreas involucradas en la gestión de cuentas asignadas, incluyendo supervisores, agentes de cobro y personal administrativo, garantizando una ejecución alineada con los objetivos operativos y estratégicos de la empresa. Abarca tanto la interacción directa con los clientes como los procedimientos internos de actualización, monitoreo y control de la operación.

### **CONCEPTOS Y DEFINICIONES**

---

MA-CRS-001 MANUAL 01 Manual de Procesos y Procedimientos Recupera Solutions V1  
Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.


<b>Página 4 de 6</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	
MA-CRS-001		
<b>Revisión: 1</b>		

- Cartera Asignada: Conjunto de cuentas entregadas al call center para su gestión y recuperación, que incluyen información detallada de cada cliente y su situación financiera.
- Agente de Cobro: Responsable de contactar a los clientes para la recuperación de las deudas, registrar gestiones y asegurar el cumplimiento de las metas de pago.
- Supervisor: Encargado de monitorear, controlar y dar seguimiento al desempeño de los agentes, asegurando que se cumplan los procedimientos y metas establecidos.
- Actualización de Cuentas: Proceso para garantizar que los datos de las cuentas asignadas (como saldos y situación de pago) estén al día en el sistema, facilitando una gestión precisa y efectiva.
- Promesa de Pago: Compromiso que un cliente hace para realizar un pago en una fecha futura, siendo clave para el seguimiento y recuperación de la deuda.
- KPI (Indicador Clave de Desempeño): Métrica utilizada para evaluar la productividad y el rendimiento de los agentes de cobro, que incluye variables como el número de promesas de pago, la tasa de conversión y la cantidad de cuentas gestionadas.
- Monitoreo de Gestiones: Revisión continua de las actividades de los agentes para asegurar que se gestionen correctamente las cuentas asignadas y se alcancen los objetivos de recuperación.
- Gestión de Cartera: Conjunto de acciones ejecutadas para la recuperación de deudas, desde el contacto inicial con el cliente hasta la resolución o escalación del caso.
- Flujo de Pagos: Suma de los pagos realizados por los clientes, que refleja el éxito en la gestión de las cuentas y el cumplimiento de las metas diarias.

#### Documentos de referencia

---

MA-CRS-001 MANUAL 01 Manual de Procesos y Procedimientos Recupera Solutions V1  
Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

Página 1 de 7	PROCESO 01	 <b>RECUPERA SOLUTIONS</b> <small>JUNTOS HACIA LA RECUPERACIÓN FINANCIERA</small>
PO-CAC-001	CARGA Y ASIGNACIÓN DE CARTERA	
Revisión: 1		

## PROCESO 01 CARGA Y ASIGNACIÓN DE CARTERA

### Objetivo:

El objetivo de este proceso es asegurar la correcta recepción, procesamiento e integración de los archivos enviados por las entidades financieras para la gestión de las carteras asignadas. Esto incluye la descarga, identificación, cálculo de honorarios e ISV, y la asignación eficiente de las cuentas entre los agentes de cobro, garantizando que la información esté debidamente actualizada y sea gestionada de manera precisa para cumplir con los objetivos de recuperación. El proceso también garantiza que las cuentas sean distribuidas equitativamente entre los agentes, optimizando su gestión. La periodicidad de esta es de manera mensual o entre semana.

### Alcance:


El alcance de este proceso cubre todas las actividades necesarias desde la recepción de la clave maestra proporcionada por las entidades financieras hasta la notificación de asignación de cuentas a los agentes de cobro. Incluye:

- Recepción de claves y archivos mensuales.
- Identificación y descarga de archivos (DEMO, DATA, TAB, y NOTA).
- Evaluación de las cuentas por banco y cálculo de honorarios e ISV.
- Integración de la información al sistema FileMaker.
- Verificación y validación de la información antes de su subida al sistema.
- Asignación equitativa de las cuentas a los agentes de cobro.
- Comunicación final con los agentes para la ejecución de las gestiones.

El proceso es aplicable a todos los agentes de cobro y supervisores del call center, así como al personal administrativo encargado de gestionar la información proporcionada por las entidades financieras. Además, este proceso involucra a las entidades financieras que envían la información, lo que lo convierte en un proceso crítico para la operación diaria del call center.


### Definiciones:

1. **PO:** Se refiere a **Procedimiento Operativo**. Esto indica que el documento pertenece a un procedimiento formal dentro de la empresa.
2. **CAC:** Siglas para **Carga y Asignación de Cartera**
3. **DEMO:** Descripción: Contiene información demográfica del cliente. Datos incluidos: Nombre, correos electrónicos, teléfonos, dirección, proveedor, número de cuenta, saldo actual, saldo vencido, etc. Importancia: Es el archivo más importante ya que reúne los datos principales de los clientes.
4. **DATA:** Descripción: Complementa el archivo DEMO. Datos incluidos: Información similar al DEMO pero con datos adicionales como saldo desglosado, teléfonos adicionales y correos electrónicos secundarios.
5. **TAB:** Descripción: Incluye nombres de referencias de los clientes. Datos incluidos: Nombres de referencias de clientes y números de teléfono.
6. **NOTA:** Descripción: Es un archivo de notas permanentes. Datos incluidos: Última actividad registrada por el gestor de cuentas asignado en la entidad financiera.


Página 2 de 7	PROCESO 01	
PO-CAC-001		
Revisión: 1	CARGA Y ASIGNACIÓN DE CARTERA	

**Descripción:**

Actividades	Responsable	Descripción
<b>1. Recepción de Clave Maestra</b>	Gerente Administrativo	El Gerente Administrativo recibe, de manera mensual y por correo electrónico, una clave maestra proporcionada por las entidades financieras. Esta clave es necesaria para acceder a los documentos de las carteras asignadas y se recibe durante los primeros días de cada mes.
<b>2. Envío de Clave Maestra</b>	Gerente Administrativo	El Gerente Administrativo envía la clave maestra al Supervisor por correo electrónico, permitiéndole acceder y descomprimir los archivos enviados por las entidades financieras. Asegurando el acceso oportuno a los documentos necesarios para la gestión de las carteras asignadas.
<b>3. Envío de archivos de Gestión de Cartera</b>	Entidades Financieras	Las entidades financieras envían un correo electrónico a los call centers de recuperación de cartera, copiando a los Gerentes Administrativos y Supervisores. El correo contiene cuatro archivos encriptados que incluyen información de cuentas asignadas, datos demográficos y detalles de clientes morosos.  El Gerente Administrativo es copiado para estar al tanto de las nuevas cuentas a gestionar, mientras que el Supervisor es responsable de la gestión de estos archivos.
<b>4. Identificación y descarga de archivos de cartera asignada</b>	Supervisor	El Supervisor identifica y descarga los cuatro archivos encriptados (DEMO, DATA, TAB y NOTA) necesarios para gestionar la cartera asignada. Los detalles de estos archivos están descritos en el apartado de definiciones del manual.
<b>5. ¿Los archivos contienen cuentas del banco #1 y/o #4?</b>	Supervisor	En caso de que los archivos SI contienen cuentas del banco #1 y/o banco #4, el Supervisor procede a la <b>actividad 9</b> . En caso de que NO, continúe con la <b>actividad 6</b> .

Página 3 de 7	PROCESO 01	
PO-CAC-001		
Revisión: 1	CARGA Y ASIGNACIÓN DE CARTERA	

Actividades	Responsable	Descripción
<b>6. ¿Los archivos contienen cuentas del banco #2 y/o #3?</b>	Supervisor	Si los archivos contienen cuentas del banco #2 y/o banco #3, el Supervisor procede con la <b>actividad 8</b> . Si no, continúa con la <b>actividad 7</b> .
<b>7. ¿Los archivos son específicamente para la actualización de cartera asignada?</b>	Supervisor	Si los archivos son para la actualización de cartera, el Supervisor procede con el <b>proceso de actualización de cuentas. FIN</b>
<b>8. Cálculo de honorarios</b>	Supervisor	El Supervisor identifica el tipo de cartera en los archivos de Excel y calcula los honorarios e ISV correspondientes, generando un total a recuperar por cliente. Este cálculo se aplica a todas las cuentas incluidas en los archivos. Se realiza insertando tres columnas adicionales en el archivo para calcular: multiplicando el valor total a recuperar del cliente por el factor de ISV más el factor de honorarios realizando un nuevo total para recuperar.
<b>9. Integración de Archivos al Sistema</b>	Supervisor	El Supervisor utiliza las claves proporcionadas para descomprimir los archivos y prepara un formato específico para subir los datos al sistema. Este formato incluye toda la información relevante para que los agentes de cobro puedan gestionar las cuentas asignadas.
<b>10. Cruce de Información y Asignación de Cuentas</b>	Supervisor	El Supervisor organiza las cuentas en el formato <b>01-CAC-FR01- V1 Formato de Carga y Asignación de Cartera</b> , ordenando los saldos de mayor a menor. Luego asigna las cuentas a los agentes de cobro de manera equitativa, distribuyéndolas entre ellos.
<b>11. Verificación del archivo antes de la importación al sistema</b>	Supervisor	El Supervisor revisa el archivo antes de la importación para asegurar que la información esté completa y correcta. Verifica que los datos coincidan con las cuentas asignadas y que los campos estén debidamente completados.
<b>12. Acceso al Sistema</b>	Supervisor	El Supervisor accede al sistema con sus credenciales para iniciar sesión en la sección Recupera Solutions.

Página 4 de 7	PROCESO 01	 <b>RECUPERA SOLUTIONS</b> <small>JUNTOS HACIA LA RECUPERACIÓN FINANCIERA</small>
PO-CAC-001		
Revisión: 1	CARGA Y ASIGNACIÓN DE CARTERA	

Actividades	Responsable	Descripción
<b>13. Selección de cliente y acceso a la interfaz</b>	Supervisor	El Supervisor selecciona el cliente correspondiente a las cuentas que serán subidas al sistema y accede a la interfaz de importación de registros.
<b>14. Búsqueda y selección de Archivo</b>	Supervisor	A través del explorador de archivos, el Supervisor localiza el formato previamente preparado para su importación al sistema.
<b>15. Asignación de campos de importación</b>	Supervisor	El Supervisor asigna los campos de importación utilizando la opción "Añadir nuevos registros organizados por nombres coincidentes", asegurando que los títulos del archivo coincidan con los de la base de datos existente.
<b>16. Confirmación de la importación exitosa</b>	Supervisor	Después de la importación, el Supervisor verifica que las cuentas se hayan subido correctamente al sistema y asignado sin errores. Si detecta inconsistencias, las corrige antes de continuar.
<b>17. Notificación de asignación a los agentes de cobro</b>	Supervisor	El Supervisor notifica a los agentes de cobro la asignación de las nuevas cuentas a través de correo electrónico, dejando un registro de soporte para futuras referencias.
<b>18. Confirmación de Recepción</b>	Agentes de Cobro	Los agentes envían un correo de confirmación que recibieron dicha información y están claros en las gestiones que deben realizar. FIN

#### Formatos Utilizados

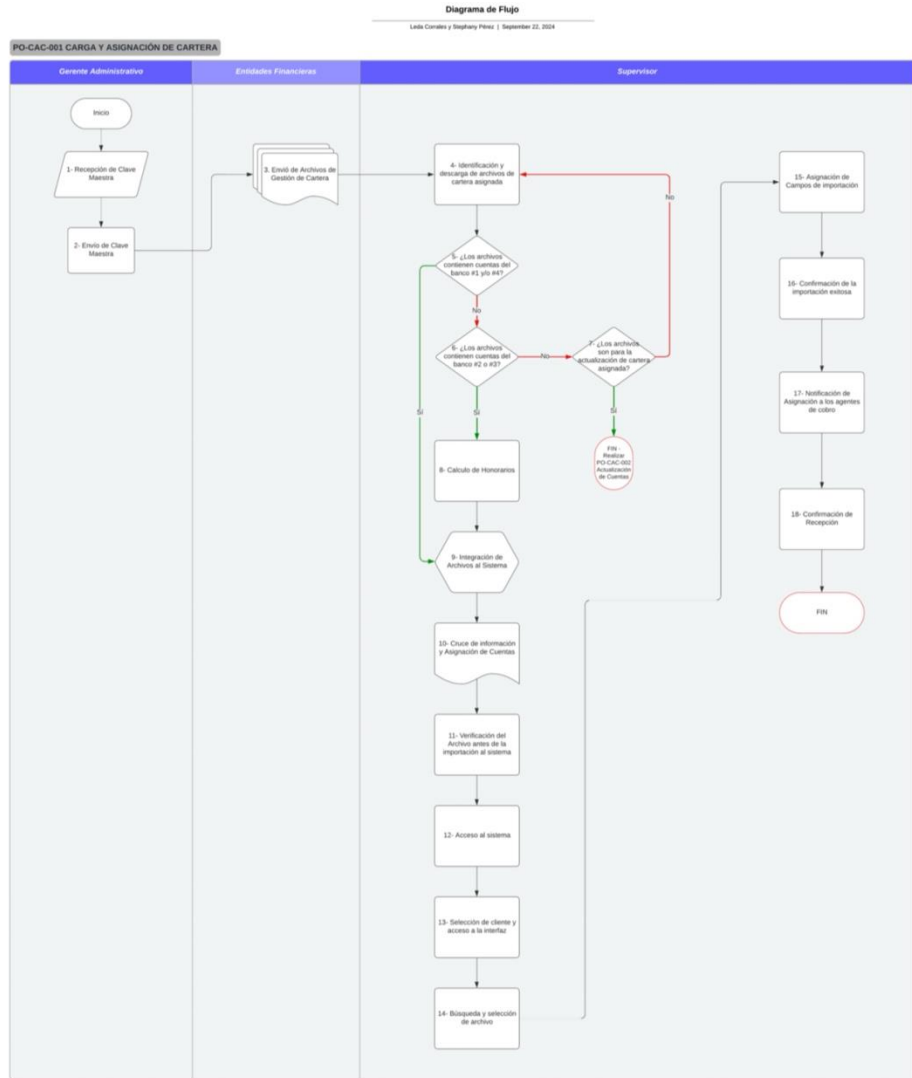
- **01:** Se refiere al primer proceso documentado.
- **CAC:** Siglas de Carga y Asignación de Cartera (área del proceso).
- **FR01:** El primer formato dentro de este proceso.
- **V1:** Indica la versión del forma

#### 1) 01-CAC-FR01- V1 Formato de Carga y Asignación de Cartera


**Objetivo:** Documentar el proceso de Carga y Asignación de Cartera, desde la recepción de los archivos hasta la asignación de cuentas a los agentes de cobro, asegurando precisión en los cálculos y la correcta importación de datos al sistema. Es por esto anteriormente expuesto que no se puede manipular el formato ya que el sistema está configurado especialmente para que comprenda el orden de este formato, presentado a continuación.



**Anexos – Diagrama de Flujo**



PO-CAC-001 PROCESO 01 Carga y Asignación de Cartera V1  
 Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
 Documentos impresos o fotocopados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

Página 7 de 7	PROCESO 01	
PO-CAC-001		
Revisión: 1	CARGA Y ASIGNACIÓN DE CARTERA	

#### Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista con Gerente Administrativo y supervisores</li> </ul>

#### Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> <li>Correo de envió de asignación de cuentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>


#### Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
#1	08.09.2024	Emisión Inicial del Documento

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Clave Maestra de Entidades Financieras</li> <li>Archivos de DEMO, DATA, TAB y NOTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li></li> </ul>

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
CONSULTOR EXTERNO INGENIERO INDUSTRIAL	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL
Stephany Pérez	Yamileth Corrales	Yamileth Corrales

PO-CAC-001 PROCESO 01 Carga y Asignación de Cartera V1  
Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

Página 1 de 8	PROCESO 02	
PO-CAC-002	ACTUALIZACIÓN DE CUENTAS DE CARTERA ASIGNADA	
Revisión: 1		

## PROCESO 02 ACTUALIZACIÓN DE CUENTAS DE CARTERA ASIGNADA

### Objetivo:


Asegurar la correcta actualización de las cuentas de cartera asignada, garantizando la precisión de los datos relacionados con los saldos y la información de las cuentas, mediante un procedimiento estandarizado que minimice errores, incluya puntos de control y decisiones críticas, optimizando el flujo de trabajo sin interrupciones innecesarias en la operación del call center.

### Alcance:

Este proceso aplica a todas las cuentas de cartera asignada por entidades financieras a **Recupera Solutions**. Involucra a los **supervisores, agentes de cobro y al gerente administrativo**, abarcando desde la recepción de los archivos de actualización enviados por las entidades financieras hasta la finalización de la importación de los nuevos saldos en el sistema y la generación de reportes internos. El proceso asegura que todas las actualizaciones de las cuentas se realicen de manera segura, con controles manuales y decisiones clave en caso de errores o discrepancias, y con el mínimo de interrupciones en la operación del call center.

### Definiciones:


1. **Cuentas de Cartera Asignada:** Son aquellas cuentas que una entidad financiera asigna al call center para su gestión, las cuales incluyen datos como el saldo actual, historial de pagos, y otros detalles relevantes para la cobranza.
- 1) **Formato 01-CAC-FR02- V1 Formato de Actualización Saldos:** Documento estandarizado que contiene la información necesaria para la actualización de las cuentas en el sistema. Incluye campos como número de cuenta, saldo anterior y saldo actualizado, entre otros.
2. **Sistema:** Software utilizado para gestionar la base de datos de las cuentas asignadas. Permite realizar actualizaciones de registros, consultas de cuentas, y generar reportes para seguimiento y auditoría.
3. **Verificación post-importación:** Proceso de revisión que realiza el Supervisor tras la importación de los nuevos datos, para garantizar que la actualización se realizó correctamente y que no hay errores en los saldos ni duplicidad de registros. En caso de errores, se toma una decisión sobre la corrección inmediata o escalamiento.
4. **Reporte de Actualización:** Informe generado tras la finalización del proceso de actualización de cuentas, que detalla los cambios realizados en los saldos de las cuentas, la jefatura responsable y el número de cuenta. Este reporte sirve como respaldo para auditorías y revisiones futuras.

<b>Página 2 de 8</b>	<b>PROCESO 02</b>	
<b>PO-CAC-002</b>		
<b>Revisión: 1</b>		

**ACTUALIZACIÓN DE CUENTAS DE CARTERA ASIGNADA**


**Descripción:**

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
1. Recepción de documentos de actualización de cartera	Entidades Financieras	Las entidades financieras remiten, por correo electrónico, documentos de Excel encriptados que contienen la información referente a las cuentas que deben ser actualizadas.  Dichos documentos comprenden datos clave, tales como números de cuenta, saldos anteriores y actuales, así como otros elementos esenciales para proceder con la actualización de las carteras asignadas.
2. Acceso a los archivos enviados utilizando clave maestra	Supervisor	El Supervisor accede a los archivos utilizando la clave maestra previamente facilitada por el Gerente Administrativo, procede a descomprimir dichos archivos y se dispone a realizar la actualización de las cuentas en el sistema.
3. Verificación de tipo de archivos enviados (actualización de cuentas)	Supervisor	El Supervisor verifica que los archivos enviados por la entidad financiera correspondan a la actualización de la cartera asignada, identificando además el tipo de cartera al que pertenecen.
4. Conciliación de cuentas enviadas con la base de datos actual	Supervisor	Una vez identificada la cartera a actualizar, el Supervisor revisa las cuentas enviadas en la actualización, comparando la cantidad de cuentas en el archivo recibido con las cuentas registradas en la base de datos del sistema.  Este paso asegura que las cuentas enviadas coincidan con las existentes en el sistema antes de proceder con la actualización.
5. ¿Se detectan inconsistencias entre las cuentas enviadas y la base de datos?	Supervisor	En caso de que sí se debe detener el proceso y continuar con la <b>Actividad 6</b> . En caso de que NO, continúe con el proceso normal en la <b>Actividad 7</b> .
6. Acción de Escalamiento	Supervisor	El supervisor notifica al Gerente Administrativo si hay inconsistencias críticas y coordina con la entidad financiera para resolverlas.

Página 3 de 8	<b>PROCESO 02</b>	
PO-CAC-002		
Revisión: 1		
<b>ACTUALIZACIÓN DE CUENTAS DE CARTERA ASIGNADA</b>		

Actividades	Responsable	Descripción
7. Llenado del 01-CAC-FR02-V1 Formato de Actualización Saldos de Cuentas	Supervisor	El Supervisor completa el formato <b>01-CAC-FR02- V1 Formato de Actualización Saldos</b> donde se incluyen la jefatura de la cuenta, el número de cuenta, y los nuevos saldos de cada cuenta. Este formato se utiliza para actualizar los saldos en el sistema de manera precisa y evitando así inconsistencias al momento de cargar los datos al sistema.
8. Solicitud de cierre temporal del sistema a los agentes	Supervisor	Antes de proceder con la actualización de las cuentas, el Supervisor solicita a los agentes que no utilicen el sistema mientras se realiza la gestión de la actualización, ya que el sistema no permitirá realizar la operación si alguien está activo dentro del sistema.
9. Notificación del agente de cobro al Supervisor	Agente de Cobro	El Agente de Cobro notifica verbalmente al Supervisor que ha salido del sistema, permitiéndole proceder con el proceso de actualización de cuentas. Esta confirmación asegura que el sistema esté libre de usuarios activos antes de realizar la importación de los nuevos datos. Adicionalmente, el agente envía una confirmación vía WhatsApp para contar con un respaldo formal del cierre temporal.
10. Verificación preliminar del formato de actualización	Supervisor	Antes de proceder con la carga de los archivos, el Supervisor revisa nuevamente el formato para verificar que todos los datos sean correctos, incluidos la jefatura, el número de cuenta y los saldos. Este paso es fundamental para prevenir errores antes de realizar la importación.
11. Acceso al Sistema Cartera Recupera Solutions	Supervisor	El Supervisor accede al sistema, sección Recupera Solutions, utilizando sus credenciales para iniciar sesión.
12. Selección de cliente y acceso a la interfaz	Supervisor	El Supervisor selecciona el cliente del cual provienen las cuentas que serán actualizadas en el sistema.
13. Subida del formato de actualización de cuentas	Supervisor	El Supervisor selecciona la opción de <b>"importar archivo"</b> en el sistema, busca el archivo actualizado en el explorador de archivos, y selecciona la opción <b>"Actualizar registros coincidentes en el conjunto hallado"</b> , asegurándose de que los nombres de los campos coincidan con los registros existentes.

PO-CAC-002 PROCESO 02 Actualización de Cuentas de Cartera Asignada V1  
Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

Página 4 de 8	<b>PROCESO 02</b>	
PO-CAC-002		
Revisión: 1		

Actividades	Responsable	Descripción
14. Aplicación del valor de igualdad sobre el número de cuenta	Supervisor	Para evitar que se muevan las cuentas o se dupliquen, el Supervisor <i>aplica un valor de igualdad</i> sobre el número de cuenta en el archivo de actualización, asegurando que sólo los saldos sean actualizados. Una vez hecho esto, selecciona "importar" y se actualizan los saldos correspondientes.
15. Verificación post-importación	Supervisor	Una vez importados los registros, el Supervisor revisa el sistema para asegurarse de que los nuevos saldos han sido correctamente actualizados en todas las cuentas. Cualquier error detectado se corrige antes de permitir que los agentes regresen al sistema.
16. ¿Se detectan errores de actualización?	Supervisor	En caso de que si se detecten errores como por ejemplo, saldos incorrectos o cuentas duplicadas el Supervisor procede a realizar la <b>actividad 17</b> . En caso de que NO continúe con <b>Actividad 18</b> .
17. Acciones de corrección	Supervisor	Si el error es menor, el Supervisor lo corrige de inmediato y continúa con el proceso.
18. Reapertura del sistema a los agentes	Supervisor	Luego de confirmar que la actualización ha sido exitosa, el Supervisor notifica vía Whatsapp a los agentes de cobro que ya pueden volver a utilizar el sistema, asegurando que el proceso de actualización ha concluido sin problemas.
19. Generación de Reporte de actualización interno	Supervisor	El Supervisor genera un reporte <b>01-CAC-RP01-V1 Reporte de Actualización Interno</b> detallado de las cuentas actualizadas, que incluye los saldos antiguos y nuevos, la jefatura responsable, y el número de cuenta. Este reporte sirve como respaldo y se archiva para futuras auditorías o revisiones.
20. Comunicación de finalización del proceso	Supervisor	El Supervisor envía una notificación formal a los agentes de cobro y al gerente administrativo con copia a los responsables de la jefatura de las cuentas informando que el proceso de actualización ha sido completado, adjuntando el reporte de actualización.



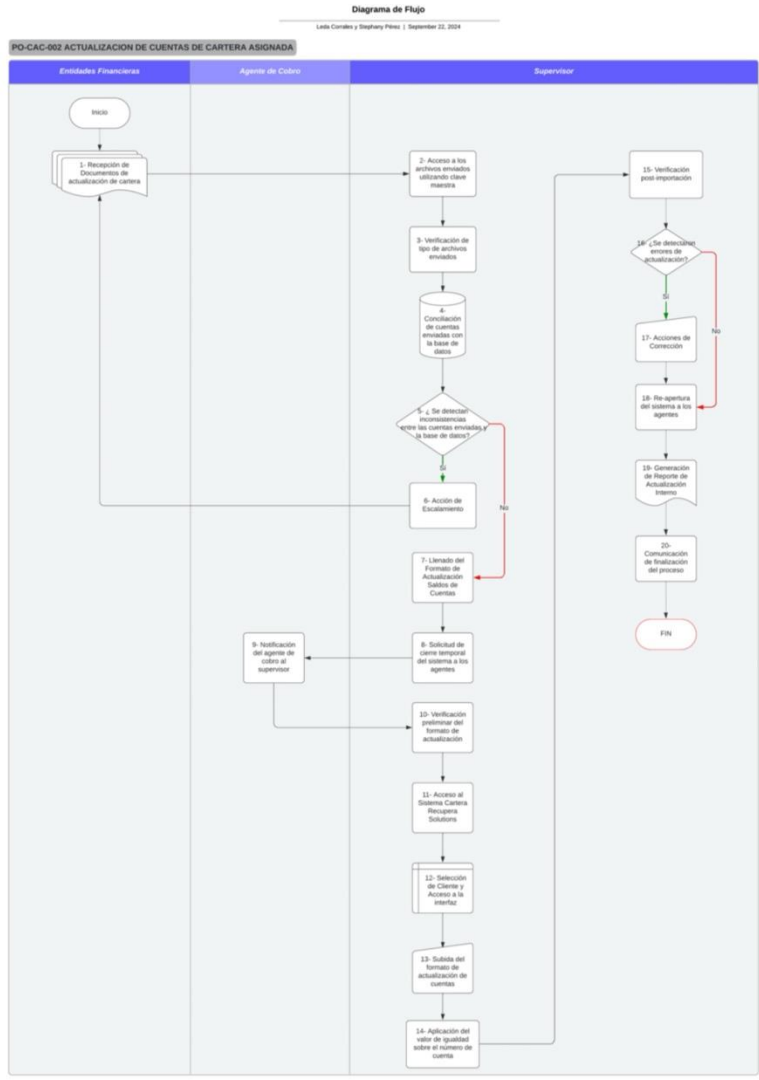
**3) 01-CAC-RP01-V1 Reporte de Actualización Interno**

**Objetivo:** Proporcionar un informe detallado de las cuentas actualizadas, que incluya los saldos antiguos y nuevos, la jefatura responsable y el número de cuenta. Este reporte actúa como respaldo documental para auditorías o revisiones futuras, asegurando la trazabilidad y verificación de los cambios realizados en las cuentas.




Historial de Revisiones y A...		Fecha: [Fecha]	Supervisor: [Nombre del Supervisor]	Cartera: [Nombre de Cartera Actualizada]					
Tr	Cliente	Tr	Saldos Antiguos	Tr	Saldos Nuevos	Tr	Jefatura Responsable	#	No. de Cuenta
	Cliente		Saldos Antiguos		Saldos Nuevos		Jefatura Responsable		##
	Cliente		Saldos Antiguos		Saldos Nuevos		Jefatura Responsable		##
	Cliente		Saldos Antiguos		Saldos Nuevos		Jefatura Responsable		##
	Cliente		Saldos Antiguos		Saldos Nuevos		Jefatura Responsable		##
	Cliente		Saldos Antiguos		Saldos Nuevos		Jefatura Responsable		##
	Cliente		Saldos Antiguos		Saldos Nuevos		Jefatura Responsable		##
	Cliente		Saldos Antiguos		Saldos Nuevos		Jefatura Responsable		##
	Cliente		Saldos Antiguos		Saldos Nuevos		Jefatura Responsable		##
	Cliente		Saldos Antiguos		Saldos Nuevos		Jefatura Responsable		##
	Cliente		Saldos Antiguos		Saldos Nuevos		Jefatura Responsable		##
	Cliente		Saldos Antiguos		Saldos Nuevos		Jefatura Responsable		##
	Cliente		Saldos Antiguos		Saldos Nuevos		Jefatura Responsable		##
	Cliente		Saldos Antiguos		Saldos Nuevos		Jefatura Responsable		##
	Cliente		Saldos Antiguos		Saldos Nuevos		Jefatura Responsable		##
	Cliente		Saldos Antiguos		Saldos Nuevos		Jefatura Responsable		##

**Anexos – Diagrama de Flujo**



PO-CAC-002 PROCESO 02 Actualización de Cuentas de Cartera Asignada V1  
 Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
 Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

Página 8 de 8	PROCESO 02	
PO-CAC-002		
Revisión: 1	ACTUALIZACIÓN DE CUENTAS DE CARTERA ASIGNADA	

#### Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista con Gerente Administrativo y Supervisores</li> </ul>

#### Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> <li>Correo de solicitud de actualización de cuentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>


#### Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
#1	08.09.2024	Emisión Inicial del Documento

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Clave Maestra de Entidades Financieras</li> <li>Archivos de Cartera asignada en saldos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li></li> </ul>

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
CONSULTOR EXTERNO INGENIERO INDUSTRIAL	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL
Stephany Pérez	Yamileth Corrales	Yamileth Corrales

PO-CAC-002 PROCESO 02 Actualización de Cuentas de Cartera Asignada V1  
Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

Página 1 de 7	PROCESO 01	
PO-GDC-001	GESTIÓN DE CARTERA ASIGNADA	
Revisión: 1		

## PROCESO 01 GESTIÓN DE CARTERA ASIGNADA

### Objetivo:


El objetivo del proceso de Gestión de Cartera Asignada es asegurar una gestión eficiente y sistemática de las cuentas asignadas a los agentes de cobro. A través de una serie de pasos estructurados y decisiones clave, este proceso permite maximizar la recuperación de cartera, minimizando el riesgo de incobrabilidad y garantizando que cada cuenta reciba el seguimiento adecuado, desde el contacto inicial hasta el cierre o la escalación a un nivel superior, asegurando la documentación precisa y completa de cada acción realizada por el agente.

### Alcance:

Este proceso aplica a todos los agentes de cobro encargados de gestionar las cuentas asignadas por las entidades financieras. El alcance cubre todas las etapas del proceso de cobranza, desde el análisis inicial de la cartera hasta el contacto con el cliente, gestión de referencias, visitas domiciliarias, y escalación de casos al departamento legal en caso de que no se logre el cobro. Además, incluye la documentación de cada acción realizada y la actualización de la información del cliente, garantizando la correcta segmentación de la cartera y la priorización de las cuentas más críticas.

### Definiciones:

- 1. Gestión de Cartera Asignada:** Es el conjunto de actividades realizadas por los agentes de cobro para recuperar cuentas asignadas. Incluye el contacto con los clientes, seguimiento, visitas domiciliarias, y la toma de decisiones sobre la prioridad de las cuentas y la actualización de la información.
- 2. Cartera (CA):** Se refiere a las cuentas que siguen acumulando intereses y están activamente siendo gestionadas por los agentes de cobro.
- 3. Cartera (CC):** Son cuentas consideradas incobrables, donde los esfuerzos de recuperación han sido infructuosos y ya no se espera lograr la recuperación a través de los canales habituales.
- 4. Deudas con Garantía (PG):** Cuentas respaldadas por bienes como propiedades, vehículos u otros activos que pueden ser ejecutados en caso de que el cliente no cumpla con sus obligaciones de pago.
- 5. Visita Domiciliaria:** Es la acción de acudir a la dirección del cliente (ya sea domicilio o lugar de trabajo) cuando no ha sido posible contactarlo por otros medios. Se utiliza en cuentas de alto riesgo o cuando se han agotado otras opciones de contacto.
- 6. Escalación a Departamento Legal:** Procedimiento que se sigue cuando las cuentas no han sido recuperadas después de varios intentos de contacto. Involucra la transferencia del caso a un equipo


Página 2 de 7	PROCESO 01	 <b>RECUPERA SOLUTIONS</b> <small>JUNTOS HACIA LA RECUPERACIÓN FINANCIERA</small>
PO-GDC-001	GESTIÓN DE CARTERA ASIGNADA	
Revisión: 1		

legal para que tome acciones formales, como la recuperación de activos o la interposición de demandas judiciales.


- 7. Segmentación de Cuentas:** Proceso mediante el cual las cuentas asignadas son divididas en categorías, tales como **casos urgentes**, **nuevas asignaciones**, o **cuentas en seguimiento**, permitiendo una gestión más eficiente y priorizada.
- 8. Recordatorio de Pago:** Acción en la que se envía un aviso al cliente, previamente acordado, recordando su compromiso de pago en una fecha específica. Esta actividad es clave para asegurar el cumplimiento de las promesas de pago.
- 9. Referencias:** Personas o contactos adicionales proporcionados por el cliente, que pueden ser utilizados para obtener más información en caso de no poder establecer contacto directo con el titular de la cuenta.

**Descripción:**

Actividades	Responsable	Descripción
1. Inicia sesión en el sistema	Agente de Cobros	El agente accede al sistema utilizando sus credenciales personales, a partir de este momento, podrá visualizar todas las cuentas asignadas bajo su responsabilidad para la gestión de las mismas.
2. Verifica cartera de clientes	Agente de Cobros	El agente revisa la cartera de clientes asignada para ese día. Analiza el número de cuentas pendientes de gestionar y el estado de cada una, incluyendo su saldo y su antigüedad.
3. Revisión y segmentación de cuentas	Agente de Cobros	<p>El agente procede a segmentar las cuentas según las siguientes categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Casos Urgentes</li> <li>● Nuevas Asignaciones</li> <li>● Cuentas en Seguimiento</li> </ul> <p>Cada categoría se debe organizar de mayor a menor saldo o su riesgo.</p> <p><b>¿Existe una cuenta en Riesgo con un saldo elevado?</b>  <b>SI:</b> Realizar Actividad 4.  <b>NO:</b> Realizar Actividad 5.</p>


Página 3 de 7	PROCESO 01	
PO-GDC-001		
Revisión: 1	GESTIÓN DE CARTERA ASIGNADA	

Actividades	Responsable	Descripción
4. Priorización de Cuentas	Agente de Cobros	Automáticamente, el agente de cobro prioriza las cuentas para su gestión de forma inmediata. Y procede con la segmentación normal de las cuentas.
5. Planifica la estrategia de contacto	Agente de Cobro	El agente desarrolla una estrategia de contacto personalizada para cada tipo de categoría de las cuentas. Se decide si se contactará al cliente por Whatsapp o Correo electrónico, dependiendo de la información disponible y la historia previa de contacto. <b>¿El Cliente ha sido localizado antes con éxito?</b> <b>SI:</b> Realizar Actividad 9. <b>NO:</b> El cliente no ha sido localizado, realizar Actividad 6.
6. Realización de llamadas	Agente de Cobro	El Agente contacta a los clientes a través de llamadas telefónicas, priorizando las cuentas con mayor saldo o las más antiguas. Se documenta cada llamada realizada en el sistema en la interfaz del agente donde se registra la respuesta del cliente y la próxima acción a tomar con ese cliente. <b>¿Se ha obtenido un caso de contacto exitoso?</b> <b>SI:</b> Realizar Actividad 7. <b>NO:</b> En caso de no lograr contacto: Realizar Actividad 9.
7. Documentar la gestión de contacto	Agente de Cobro	El agente registra cada intento de contacto y respuesta obtenida en el sistema. Se detalla si el cliente ha sido contactado, la conversación mantenida, o si no hubo respuesta. Esta información es clave para futuros seguimientos del caso. <b>¿Se ha acordado una fecha de pago?</b> <b>SI:</b> Realizar Actividad 8 <b>NO:</b> En caso de que no haya avances en el cobro, se documenta la situación y se decide la próxima acción (mensajes, referencias, etc.) realizar actividad 11.
8. Programación de recordatorio	Agente de Cobro	Como se ha acordado una fecha de pago el agente de cobro procede a agendar recordatorios para ese cliente en específico para que pueda cumplir con su promesa de pago.

Página 4 de 7	PROCESO 01	
PO-GDC-001		
Revisión: 1	GESTIÓN DE CARTERA ASIGNADA	

Actividades	Responsable	Descripción
9. Enviar mensajes por whatsapp y Correo electrónico	Agente de Cobro	<p>En caso de que el cliente no responda las llamadas, el agente envía mensajes vía WhatsApp y correos electrónicos solicitando que se comuniquen. Esto se realiza con los datos de contacto más recientes en el sistema.</p> <p><b>¿El cliente ha respondido los mensajes?</b>  <b>SI:</b> Realizar Actividad 10.  <b>NO:</b> En caso de que no haya avances en el cobro, se documenta la situación y se decide la próxima acción (mensajes, referencias, etc.) realizar actividad 11.</p>
10. Documentación de Acción	Agente de Cobro	<p>El agente de Cobro registra la respuesta obtenida y se programa una llamada de seguimiento.</p>
11. Contactar Referencias	Agente de cobros	<p>Si no se logra contactar al cliente, el agente procede a llamar a las referencias proporcionadas en el expediente, sin divulgar información confidencial. Solo se pide que informen al cliente que debe contactar al agente.</p> <p><b>¿Las referencias proporcionan información útil?</b>  <b>SI:</b> Realizar Actividad 12.  <b>NO:</b> En caso de que no se logre obtener información adicional realizar actividad 13.</p>
12. Actualización de Datos de Cliente	Agente de Cobro	<p>Si las referencias proporcionan información útil, como ser un nuevo número, una nueva dirección o correos electrónicos, entre otros, el agente de cobro procede a actualizar los datos del cliente y procede con la gestión de la cartera y realiza <b>Actividad 6.</b></p>
13. Agendar visita domiciliaria	Agente de Cobro	<p>Si el cliente no responde a las llamadas ni mensajes, el agente programa una visita domiciliaria o al lugar de trabajo del cliente, confirmando la dirección en el sistema. Esta actividad se planifica según el riesgo o monto adeudado.</p> <p><b>¿El cliente es localizado durante la visita?</b>  <b>SI:</b> Realizar Actividad 14  <b>NO:</b> En caso de que no se logre ubicar al cliente realizar actividad 17.</p>

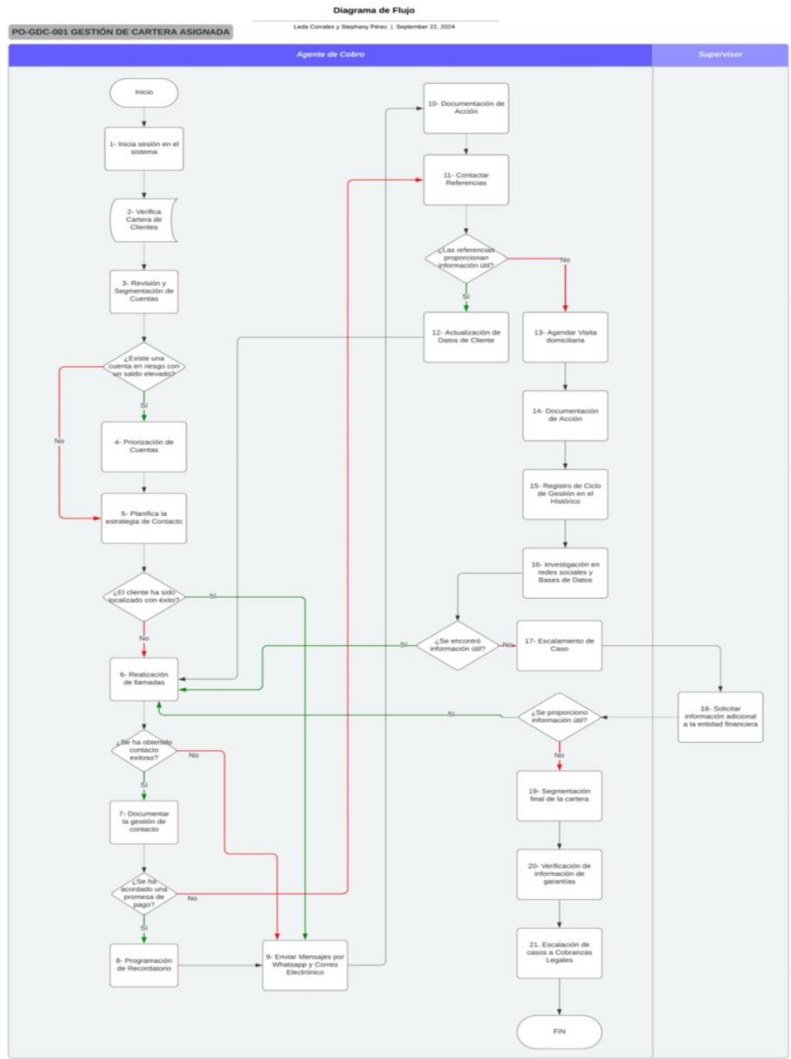
PO-GDC-001 PROCESO 01 Gestión de Cartera Asignada V1  
Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
Documentos impresos o fotocopios son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

Página 5 de 7	PROCESO 01	
PO-GDC-001		
Revisión: 1	GESTIÓN DE CARTERA ASIGNADA	


Actividades	Responsable	Descripción
14. Documentación de acción	Agente de cobro	El agente de cobro procede a documentar la interacción y continua con el cobro del monto adeudado.
15. Registro de ciclo de Gestión en el histórico	Agente de Cobro	Una vez finalizada la gestión de ciclo con el cliente, como ser la realización de llamadas, mensajes, contacto de referencias y visitas, el agente actualiza el sistema, enviando los datos al histórico y registrando la próxima fecha de contacto o seguimiento si aplica.
16. Investigación en redes sociales y bases de datos	Agente de Cobro	El agente realiza una búsqueda en redes sociales para obtener información actualizada sobre el cliente como números de contacto, dirección, etc.) También puede revisar bases de datos internas o externas.  <b>¿Si se encuentra información útil?</b> <b>SI:</b> Se actualiza el expediente del cliente y realiza actividad 6. <b>NO:</b> En caso de que no se deberá escalar el caso con el supervisor realizar actividad 17.
17. Escalamiento de caso	Agente de cobro	El agente de cobro escala el caso con su supervisor efectivo quien informa a la entidad financiera que ninguna de la información brindada ha sido útil para el contacto exitoso con el cliente.
18. Solicitar información adicional a la entidad financiera	Supervisor	Si los datos del cliente son insuficientes, el agente solicita a la entidad financiera información adicional (demográfica o financiera) para actualizar el expediente y continuar con el cobro.  <b>¿Se proporciona información útil?</b> <b>SI:</b> Se actualiza el expediente del cliente y realiza actividad 6. <b>NO:</b> En caso de que no se deberá realizar actividad 19.
19. Segmentación final de la cartera	Agente de Cobro	La cartera se clasifica en: <b>CC</b> (incobrable), <b>CA</b> (cobrable con intereses diarios), y <b>PG</b> . La segmentación permite definir las próximas gestiones de cobro.
20. Verificación de información de garantías	Agente de Cobro	Si el cliente tiene una deuda respaldada con garantía (vehículo, propiedad, etc.), el agente verifica los datos del bien colateral y coordina con el departamento correspondiente para su posible ejecución.
21. Escalación de casos a Cobranzas legales.	Agente de Cobro	Los casos que no han sido resueltos después de múltiples intentos de contacto se escalan al departamento legal para tomar acciones formales, como la recuperación de activos o demandas judiciales. FIN

PO-GDC-001 PROCESO 01 Gestión de Cartera Asignada V1  
Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

**Anexos – Diagramas de Flujo**



**PO-GDC-001 PROCESO 01 Gestión de Cartera Asignada V1**  
 Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
 Documentos impresos o fotocopados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

Página 7 de 7	PROCESO 01	
PO-GDC-001	GESTIÓN DE CARTERA ASIGNADA	
Revisión: 1		

#### Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista con Agentes de Cobro con mayor antigüedad</li> </ul>

#### Registro

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación activa diaria en sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Base de Datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agente de Cobro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>


#### Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
#1	08.09.2024	Emisión Inicial del Documento

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de Cuentas</li> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li></li> </ul>

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
CONSULTOR EXTERNO INGENIERO INDUSTRIAL	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL
Stephany Pérez	Yamileth Corrales	Yamileth Corrales

PO-GDC-001 PROCESO 01 Gestión de Cartera Asignada V1  
Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

Página 1 de 11	PROCESO 01	
PO-MCG-001	MONITOREO Y CONTROL DE GESTIONES	
Revisión: 1		

## PROCESO 01 MONITOREO Y CONTROL DE GESTIONES

### Objetivo:

Asegurar una supervisión efectiva y continua de las actividades de los agentes, optimizando su rendimiento y la calidad de las gestiones realizadas. A través de este proceso, se busca garantizar que todas las cuentas asignadas sean gestionadas de manera eficiente, cumpliendo con los estándares establecidos de contacto y resolución, mientras se identifican oportunidades de mejora, se implementan acciones correctivas y se optimiza la asignación de cuentas según el rendimiento de cada agente. El proceso también tiene como finalidad proporcionar datos clave para la toma de decisiones y mejorar la eficiencia operativa general del call center.


### Alcance:

El proceso de monitoreo y control cubre todas las actividades relacionadas con la supervisión, evaluación y mejora del rendimiento de los agentes de cobro dentro del call center. Esto incluye la revisión diaria de las gestiones realizadas por los agentes, monitoreando su impacto en el cumplimiento de metas, así como el análisis de la frecuencia y calidad de las interacciones. También abarca la generación de reportes de productividad, tanto diarios como mensuales, que reflejan el rendimiento del equipo y facilitan la toma de decisiones. Adicionalmente, el proceso involucra la identificación de cuentas no gestionadas, la implementación de medidas correctivas para mejorar el desempeño, como la redistribución de cuentas, capacitación, y ajustes estratégicos, junto con la retroalimentación continua a los agentes y la entrega de informes periódicos al Gerente Administrativo.

El proceso involucra a los **Supervisores, Agentes de Cobro**, y el **Gerente Administrativo**, garantizando que la operación diaria del call center esté alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, permitiendo mejoras continuas en la gestión de las cuentas y la recuperación de cartera.

### Definiciones:

1. **PO:** Se refiere a **Procedimiento Operativo**. Esto indica que el documento pertenece a un procedimiento formal dentro de la empresa.
2. **MCG:** Siglas para **Monitoreo y Control de Gestiones**.
3. **Rendimiento:** Capacidad del agente para cumplir con las metas asignadas, evaluada a través de indicadores como el cumplimiento de promesas de pago, cobros efectivos, y eficiencia en la resolución de cuentas.
4. **Productividad:** La productividad se refiere a la capacidad del agente de cobro para gestionar eficientemente las cuentas asignadas, medida tanto en cantidad de gestiones realizadas como en la calidad e impacto de dichas gestiones. Esto incluye la obtención de promesas de pago, la conversión de estas en pagos efectivos, el seguimiento adecuado de las cuentas y la adherencia a los procedimientos internos.
5. **Informe de Gestiones en tiempo real:** Este informe contiene las gestiones diarias realizadas por los agentes de cobro y es accesible únicamente por los gerentes y supervisores. Permite el monitoreo en tiempo real del progreso de las gestiones, facilitando la supervisión continua y la toma de decisiones inmediatas en base al desempeño de los agentes.

Página 2 de 11	PROCESO 01	
PO-MCG-001		
Revisión: 1	MONITOREO Y CONTROL DE GESTIONES	

**Descripción:**

Actividades	Responsable	Descripción
1. Revisión y Monitoreo Diario de Gestiones	Supervisor	<p>El Supervisor realiza una revisión de las gestiones efectuadas por los agentes dos veces al día, a las 10:00 a.m. y nuevamente a las 3:00 p.m. Estos horarios específicos permiten obtener información relevante, ya que para las 10:00 a.m., los agentes ya han tenido varias horas de actividad desde su ingreso a la oficina, y para las 3:00 p.m., después del almuerzo, se puede evaluar su desempeño tras el descanso prolongado.</p> <p>El supervisor ingresa al sistema con sus credenciales, procede a seleccionar la opción "<b>Acciones de Cobro</b>". Esta acción permite al supervisor revisar el <b>Informe de Gestiones en Tiempo Real</b> donde se visualizan todas las gestiones realizadas para todas las carteras.</p> <p>Una vez abierto el informe el supervisor debe filtrar este informe por cartera ya que al haber varios supervisores cada supervisor debe enfocarse en sus carteras asignadas.</p> <p>Durante la revisión el supervisor debe revisar y analizar los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hora de las gestiones ingresadas.</li> <li>• Cantidad de gestiones realizadas por agente para la cartera.</li> <li>• Frecuencia de gestiones.</li> <li>• Detección de cuentas con mayor y menor atención.</li> <li>• Tipo de acción (llamada, correo, WhatsApp etc.)</li> <li>• Resultado de cada gestión.</li> </ul>
¿Las gestiones están dentro de los parámetros esperados?	Supervisor	En caso de que si se encuentren las gestiones dentro de los parámetros esperados, continuar con el monitoreo en <b>Actividad 6</b> . En Caso de que <b>NO realizar Actividad 2</b> . En Caso de que no continuar con <b>Actividad 6</b> .
2. ¿Es necesario informar al Gerente Administrativo sobre alguna gestión relevante?	Supervisor	<p>Se considera como acción relevante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo rendimiento de los agentes</li> <li>• Gestiones críticas o urgentes no atendidas</li> <li>• Cumplimiento de Metas en Riesgo</li> <li>• Incidencias técnicas o Problemas con el sistema</li> <li>• Conductas inapropiadas que afecten la productividad</li> <li>• Quejas recurrentes</li> <li>• Alertas de auditorías según resultados</li> <li>• Reclamos de clientes financieros</li> </ul> <p>En caso de que si se identifique alguna de las anteriores <b>realizar Actividad 3</b>. En caso de que no continúe con <b>Actividad 6</b>.</p>

<b>Página 3 de 11</b>	<b>PROCESO 01</b>	
<b>PO-MCG-001</b>		
<b>Revisión: 1</b>		
<b>MONITOREO Y CONTROL DE GESTIONES</b>		

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
3. Redacción de Informe	Supervisor	El supervisor redacta un breve informe directamente en un correo electrónico, donde describe: <ul style="list-style-type: none"> <li>Resumen del problema: Descripción clara y concisa de la situación crítica detectada.</li> <li>Gestiones afectadas: Indicar qué agentes, clientes o gestiones específicas están involucradas.</li> <li>Impacto: Explicar cómo podría afectar el rendimiento, las metas o la operación del call center.</li> <li>Acciones sugeridas: Propuestas del supervisor sobre cómo resolver o mejorar la situación, si es aplicable.</li> </ul>
4. Envío del Informe	Supervisor	El informe se envía al Gerente Administrativo vía correo electrónico, destacando en el asunto que se trata de una <b>situación crítica</b> o <b>importante</b> . El mensaje debe ser directo y claro para asegurar una lectura rápida.
5. Seguimiento de Informe	Supervisor	El supervisor sigue de cerca la respuesta del Gerente Administrativo, y si es necesario, está disponible para proporcionar más detalles o sugerir acciones adicionales.
6. Evaluación semanal del rendimiento y Generación de Reportes de Productividad	Supervisor	De forma semanal, el supervisor prepara el Reporte <b>01-MCG-FR01-V1 Monitoreo y Evaluación de Gestiones</b> luego de haber revisado el informe generado por el sistema, el Supervisor al finalizar cada semana los días Sábados, elabora el reporte para evaluar la productividad de su equipo, basándose en la guía <b>GU-PRD-001 Cálculo De Productividad De Los Agentes De Cobro</b> . Revisa la cantidad de gestiones, el tiempo entre ellas y los resultados obtenidos, considerando factores como cobros efectivos, promesas de pago y tipo de interacción (llamada, correo, etc.). Esto ayuda a identificar áreas de mejora o posibles problemas en el proceso.
¿Existen áreas críticas en el rendimiento?	Supervisor	En caso de que si se encuentren áreas críticas en el rendimiento, proceder con la <b>Actividad 9 (Feedback inmediato)</b> . En caso de que <b>NO continuar con el monitoreo habitual Actividad 7</b> .
7. Identificación de cuentas no gestionadas y acciones correctivas	Supervisor	El Supervisor revisa las cuentas no gestionadas dentro del plazo establecido y toma medidas correctivas para garantizar que todas las cuentas reciban la atención adecuada. Estas acciones se documentan y se incluyen en el reporte <b>01-MCG-FR04-V1 Cuentas No Gestionadas y Acciones Correctivas</b> para brindar seguimiento. Es importante señalar las cuentas sin gestionar ya que podrían impactar negativamente en el rendimiento del call center y en la satisfacción del cliente financiero.
8. ¿Los reportes presentan hallazgos críticos?	Supervisor	En caso de que los reportes realizados si se encuentren hallazgos críticos en la revisión de productividad y rendimiento el supervisor procede a realizar la <b>Actividad 9</b> en caso de que no continúe con la <b>Actividad 10</b> .


Página 4 de 11	PROCESO 01	
PO-MCG-001		
Revisión: 1	MONITOREO Y CONTROL DE GESTIONES	

Actividades	Responsable	Descripción
9. Feedback inmediato y reuniones de revisión	Supervisor	<p>El Supervisor organiza sesiones de retroalimentación inmediata al identificar problemas o logros excepcionales en las gestiones de los agentes. Estas sesiones permiten corregir errores y reconocer buenos resultados en tiempo real, asegurando una respuesta rápida y efectiva. El feedback inmediato es una herramienta clave para mantener un alto nivel de rendimiento y compromiso dentro del equipo.</p> <p><b>Input inmediato:</b> Cada vez que el Supervisor detecta una situación crítica o un resultado destacable, debe proporcionar retroalimentación de forma inmediata, preferiblemente dentro de la misma jornada laboral para maximizar el impacto en el desempeño del agente.</p> <p><i>Casos en los que se recomienda aplicar el feedback inmediato:</i></p> <p><b>Problemas críticos:</b> Si un agente presenta bajo rendimiento o comete errores en gestiones clave, se proporciona retroalimentación de inmediato para prevenir que el problema escale.</p> <p><b>Resultados sobresalientes:</b> Si un agente logra un rendimiento destacado, el reconocimiento inmediato refuerza su motivación y compromiso.</p> <p><b>Reuniones de cierre semanales:</b> El Supervisor también coordina reuniones de revisión semanales, conocidas como "reuniones de cierre", donde presenta un resumen de los resultados obtenidos durante la semana. En estas reuniones, se hace un análisis de cómo se cerró la semana y se discuten las mejoras necesarias o las prácticas que deben mantenerse para la siguiente semana.</p> <p><b>Input semanal:</b> El Supervisor debe preparar un listado de temas clave para discutir en la reunión, basándose en los datos de rendimiento y KPIs obtenidos a lo largo de la semana, para garantizar que todos los puntos críticos sean tratados y se pueda ajustar la estrategia de cara a la próxima semana.</p> <p>El objetivo principal de estas reuniones es ajustar las estrategias a corto plazo, identificar patrones de rendimiento, y planificar acciones correctivas o de refuerzo para la próxima semana. Dependiendo de los hallazgos, se discuten tanto los aspectos positivos como negativos que impactan el rendimiento del equipo.</p> <p><b>Contenido de la reunión:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de los indicadores clave de desempeño (KPIs).</li> <li>2. Discusión de resultados tanto positivos como negativos.</li> <li>3. Desarrollo de un plan de acción para la siguiente semana, basado en los resultados obtenidos.</li> </ol>

Página 5 de 11	<b>PROCESO 01</b>	 <b>RECUPERA SOLUTIONS</b> <small>JUNTOS HACIA LA RECUPERACIÓN FINANCIERA</small>
PO-MCG-001		
Revisión: 1		

Actividades	Responsable	Descripción
10. Evaluación de la asignación de cuentas	Supervisor	<p>El Supervisor realiza una evaluación detallada de la asignación de cuentas a los agentes para asegurar una distribución eficiente y el cumplimiento de las metas de recuperación. Esta evaluación incluye analizar el rendimiento de los agentes y la carga de trabajo, así como identificar cuentas prioritarias que puedan requerir una reasignación.</p> <p><b>Pasos clave en la evaluación:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar el estado de las cuentas actuales, priorizando aquellas de mayor valor o urgencia.</li> <li>2. Evaluar el rendimiento de cada agente, identificando posibles problemas de gestión o desempeño sobresaliente.</li> <li>3. Analizar la carga de trabajo de los agentes para asegurarse de que esté equitativamente distribuida.</li> <li>4. Revisar si las metas de recuperación están en riesgo o se están cumpliendo según lo planeado.</li> </ol>
11. ¿ Se requiere de ajuste de estrategias por bajos resultados?		<p>Basado en los resultados de la evaluación, el Supervisor debe decidir si es necesario realizar ajustes en la asignación de cuentas para optimizar el rendimiento del equipo. Si se identifica la necesidad de hacer cambios, se deben tomar medidas para redistribuir las cuentas de manera más efectiva.</p> <p><b>Criterios para la toma de decisión:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Prioridad de las cuentas:</b> Reasignar cuentas de alto valor o urgencia a los agentes más experimentados o con mejor rendimiento.</li> <li>2. <b>Rendimiento del agente:</b> Redistribuir cuentas asignadas a agentes con bajo rendimiento hacia agentes con mayor capacidad.</li> <li>3. <b>Carga de trabajo:</b> Balancear la carga de trabajo entre los agentes para mejorar la eficiencia.</li> <li>4. <b>Metas de recuperación en riesgo:</b> Ajustar las asignaciones para asegurar el cumplimiento de metas clave.</li> </ol> <p>En caso de que se decida ajustar el supervisor procede con la <b>Actividad 12</b>, en caso de que no proceda con el monitoreo habitual <b>Actividad 14 historial</b>.</p>
12. Ajuste de estrategias de asignación	Supervisor	<p>El Supervisor ajusta las estrategias de asignación de cuentas basándose en los resultados del monitoreo, priorizando aquellas de mayor valor o urgencia y distribuyéndolas según la capacidad y el desempeño de cada agente. Para ello, lleva a cabo un análisis exhaustivo que considera el valor y la urgencia de las cuentas, así como el rendimiento de los agentes. Como resultado, las cuentas más importantes y los clientes clave se asignan a los agentes que han demostrado mayor capacidad en la recuperación de cartera, asegurando una gestión más eficiente y enfocada en maximizar los resultados.</p>

PO-MCG-001 PROCESO 01 Monitoreo y Control de Gestiones V1  
Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
Documentos impresos o fotocopados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

Página 6 de 11	PROCESO 01	
PO-MCG-001		
Revisión: 1	MONITOREO Y CONTROL DE GESTIONES	

Actividades	Responsable	Descripción
13. Reasignación dinámica de cuentas	Supervisor	<p>El Supervisor, basándose en los datos de rendimiento, activa la reasignación dinámica de cuentas para optimizar la gestión en periodos críticos o de alta demanda, priorizando a los agentes con mayor capacidad o mejor desempeño. Esta estrategia permite redistribuir rápidamente las cuentas según el rendimiento actual y la carga de trabajo de cada agente, asegurando que las cuentas más urgentes o problemáticas reciban la atención adecuada.</p> <p>La reasignación dinámica se implementa cuando los resultados de recuperación están por debajo de las metas, en momentos de alta demanda (como a fin de mes o trimestre), o cuando algunos agentes demuestran una mayor eficiencia. Este enfoque optimiza los recursos del call center al garantizar que las cuentas sean gestionadas por los agentes con mayor capacidad o disponibilidad, mejorando la recuperación de cuentas críticas y aumentando la eficiencia en tiempos de alta carga laboral.</p>
14. Historial de revisiones y auditoría	Supervisor	<p>El Supervisor realiza el reporte <b>01-MCG-FR05-V1 Historial de Revisiones y Auditoría</b> y mantiene un historial de todas las revisiones y auditorías del proceso de monitoreo y control de gestiones. Este historial incluye los resultados, las acciones correctivas y los ajustes estratégicos implementados. Es clave para auditorías internas y externas y se actualiza tras cada revisión con los clientes y se comparte al gerente administrativo mediante correo electrónico.</p>
15. Informe mensual para el Gerente Administrativo	Supervisor	<p>El Supervisor elabora un informe <b>01-MCG-FR06-V1 Informe Mensual De Gestión de Cartera Para Gerencia</b> de forma mensual para el Gerente Administrativo que resume las actividades relevantes, incluyendo los KPIs, el rendimiento de los agentes y las medidas correctivas aplicadas. Este informe se genera de manera mensual o semanal, según las necesidades del call center.</p>

**Formatos Utilizados**

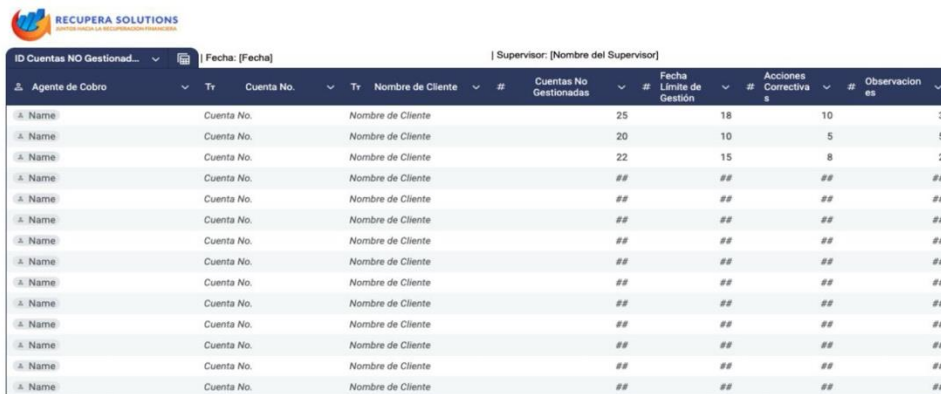
- 1) **01-MCG-FR01-V1 Revisión y Evaluación de Gestiones:** Este formato tiene como objetivo registrar de manera detallada las gestiones diarias realizadas por los agentes de cobro, permitiendo un seguimiento en tiempo real de la frecuencia y relevancia de las acciones ejecutadas. También permite evaluar tanto la cantidad como la calidad de las gestiones, midiendo el rendimiento de cada agente y ayudando al Supervisor a tomar decisiones estratégicas sobre capacitación o ajustes en la asignación de cuentas.



Agente de Cobro	Total de Gestiones Realizadas	Gestiones Exitosas	Promesas de Pago	Promesas Cumplidas	Flujo de Pagos	Calidad de la Gestion Segun Objetivos	Tr. Observaciones
A. Name	##	##	##	##	##	Scx Alta	Observaciones
A. Name	##	##	##	##	##	Scx Media	Observaciones
A. Name	##	##	##	##	##	Scx Baja	Observaciones
A. Name	##	##	##	##	##	Scx	Observaciones
A. Name	##	##	##	##	##	Scx	Observaciones
A. Name	##	##	##	##	##	Scx	Observaciones
A. Name	##	##	##	##	##	Scx	Observaciones
A. Name	##	##	##	##	##	Scx	Observaciones
A. Name	##	##	##	##	##	Scx	Observaciones
A. Name	##	##	##	##	##	Scx	Observaciones
A. Name	##	##	##	##	##	Scx	Observaciones
A. Name	##	##	##	##	##	Scx	Observaciones
A. Name	##	##	##	##	##	Scx	Observaciones
A. Name	##	##	##	##	##	Scx	Observaciones
A. Name	##	##	##	##	##	Scx	Observaciones
A. Name	##	##	##	##	##	Scx	Observaciones

- 2) **01-MCG-FR02-V1 Cuentas No Gestionadas y Acciones Correctivas**

**Objetivo:** Este formato tiene como objetivo documentar de manera clara las cuentas que no han sido gestionadas en el plazo estipulado, así como las acciones correctivas tomadas para asegurar que dichas cuentas reciban la atención necesaria. Este formato ayuda a garantizar que se aborden los problemas antes de que afecten el rendimiento general.



Agente de Cobro	Cuenta No.	Nombre de Cliente	Cuentas No Gestionadas	Fecha Límite de Gestión	Acciones Correctivas	Observaciones
A. Name	Cuenta No.	Nombre de Cliente	25	18	10	3
A. Name	Cuenta No.	Nombre de Cliente	20	10	5	5
A. Name	Cuenta No.	Nombre de Cliente	22	15	8	2
A. Name	Cuenta No.	Nombre de Cliente	##	##	##	##
A. Name	Cuenta No.	Nombre de Cliente	##	##	##	##
A. Name	Cuenta No.	Nombre de Cliente	##	##	##	##
A. Name	Cuenta No.	Nombre de Cliente	##	##	##	##
A. Name	Cuenta No.	Nombre de Cliente	##	##	##	##
A. Name	Cuenta No.	Nombre de Cliente	##	##	##	##
A. Name	Cuenta No.	Nombre de Cliente	##	##	##	##
A. Name	Cuenta No.	Nombre de Cliente	##	##	##	##
A. Name	Cuenta No.	Nombre de Cliente	##	##	##	##
A. Name	Cuenta No.	Nombre de Cliente	##	##	##	##
A. Name	Cuenta No.	Nombre de Cliente	##	##	##	##
A. Name	Cuenta No.	Nombre de Cliente	##	##	##	##

<b>Página 8 de 11</b>	<b>PROCESO 01</b>	 <b>RECUPERA SOLUTIONS</b> <small>JUNTOS HACIA LA RECUPERACION FINANCIERA</small>
<b>PO-MCG-001</b>		
<b>Revisión: 1</b>	<b>MONITOREO Y CONTROL DE GESTIONES</b>	

### 3) 01-MCG-FR03-V1 Historial de Revisiones y Auditoría


**Objetivo:** Este formato tiene como objetivo registrar todas las auditorías y revisiones del proceso de gestión de cuentas, creando un historial detallado que pueda ser revisado para auditorías internas o externas. Proporciona trazabilidad y asegura la transparencia en las acciones correctivas y ajustes estratégicos implementados.



Historial de Revisiones y A...		Fecha: [Fecha]	Supervisor: [Nombre del Supervisor]				
Tr	Resultados de la Auditoría	Tr	Acciones Correctivas a tomar	Tr	Ajustes Estratégicos implementados	Tr	Observaciones
	Resultados de la Auditoría		Acciones Correctivas a tomar		Ajustes Estratégicos implementados		Observaciones
	Resultados de la Auditoría		Acciones Correctivas a tomar		Ajustes Estratégicos implementados		Observaciones
	Resultados de la Auditoría		Acciones Correctivas a tomar		Ajustes Estratégicos implementados		Observaciones
	Resultados de la Auditoría		Acciones Correctivas a tomar		Ajustes Estratégicos implementados		Observaciones
	Resultados de la Auditoría		Acciones Correctivas a tomar		Ajustes Estratégicos implementados		Observaciones
	Resultados de la Auditoría		Acciones Correctivas a tomar		Ajustes Estratégicos implementados		Observaciones
	Resultados de la Auditoría		Acciones Correctivas a tomar		Ajustes Estratégicos implementados		Observaciones
	Resultados de la Auditoría		Acciones Correctivas a tomar		Ajustes Estratégicos implementados		Observaciones
	Resultados de la Auditoría		Acciones Correctivas a tomar		Ajustes Estratégicos implementados		Observaciones
	Resultados de la Auditoría		Acciones Correctivas a tomar		Ajustes Estratégicos implementados		Observaciones
	Resultados de la Auditoría		Acciones Correctivas a tomar		Ajustes Estratégicos implementados		Observaciones
	Resultados de la Auditoría		Acciones Correctivas a tomar		Ajustes Estratégicos implementados		Observaciones
	Resultados de la Auditoría		Acciones Correctivas a tomar		Ajustes Estratégicos implementados		Observaciones
	Resultados de la Auditoría		Acciones Correctivas a tomar		Ajustes Estratégicos implementados		Observaciones
	Resultados de la Auditoría		Acciones Correctivas a tomar		Ajustes Estratégicos implementados		Observaciones

### 4) 01-MCG-FR04-V1 Informe Mensual De Gestión de Cartera Para Gerencia

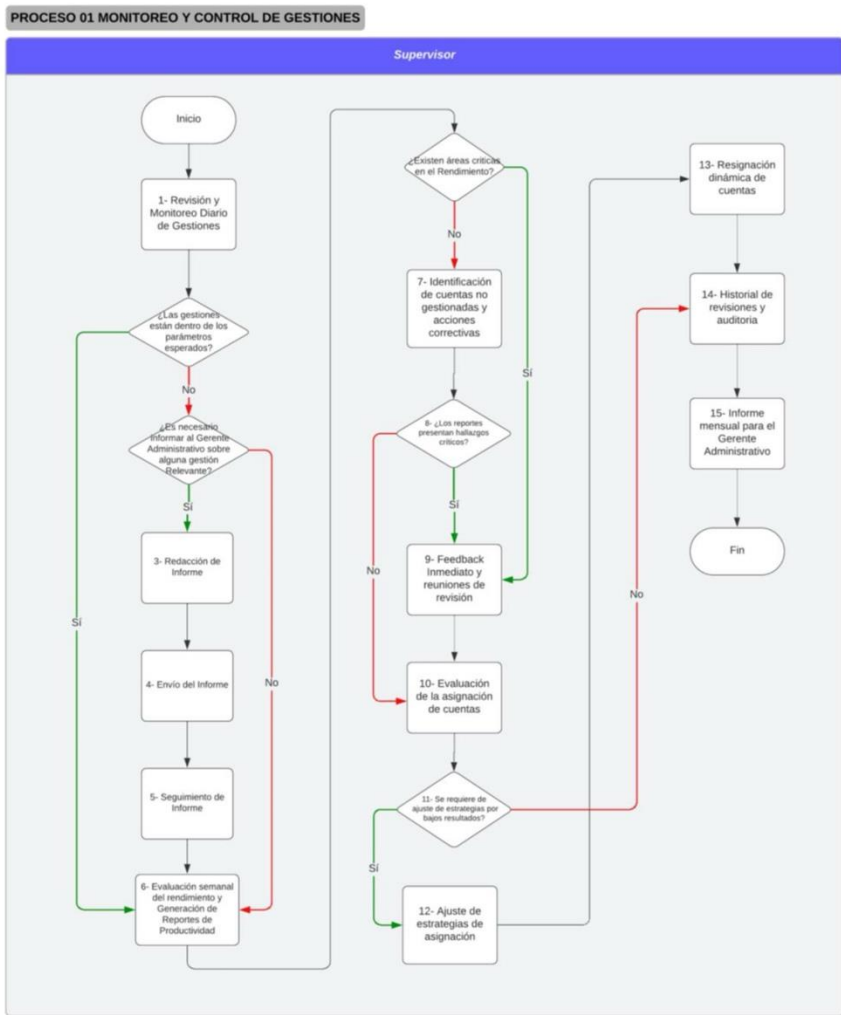
**Objetivo:** Este formato tiene como objetivo resumir el rendimiento de los agentes de cobro y las actividades críticas del periodo, incluyendo KPIs, comparaciones con periodos anteriores, áreas de mejora, medidas correctivas, y requerimientos de recursos. Proporciona información clave para la toma de decisiones gerenciales y el seguimiento de mejoras.


		<b>Formato De Informe Periódico para el Gerente Administrativo</b>		Fecha del Informe: [Fecha]				
				Supervisor: [Nombre]				
<b>/ Resumen de Actividades Relevantes:</b>			<b>/ Resumen de Actividades Críticas del periodo</b>					
<u>Total de gestiones realizadas:</u> [Número]			Descripción: Este apartado destaca las actividades clave que ocurrieron durante el periodo (por ejemplo, las principales cuentas gestionadas, problemas enfrentados y soluciones implementadas).					
<u>Gestiones exitosas:</u> [Número]								
<u>Promesas de pago obtenidas:</u> [Número]								
<u>Cuentas no gestionadas:</u> [Número]								
<u>Tiempo promedio entre gestiones:</u> [Tiempo]								
<b>Comparación de Rendimiento con Periodo Anterior</b>				<b>Rendimiento Individual de los agentes</b>				
KPI	Mes Actual	Mes Anterior	Variación	Observaciones	Agente	Rendimiento General	Fortalezas	Áreas de Mejora
Tasa de Éxito en contacto	[Porcentaje]	[Porcentaje]						
Promesas de Pago	[Porcentaje]	[Porcentaje]						
Tiempo Promedio entre Gestiones	[Minuto]	[Minuto]						
<b>Requerimientos de Recursos y Soporte</b>								
Requerimiento:								
Justificación:								
Costos estimados:								
Plazo de Implementación:								
<b>Áreas de Mejora Identificadas</b>				<b>Medidas Correctivas Implementadas</b>				
Área de Mejora:								
Acción Propuesta:								
Plazo de Implementación:								
_____ Entregado por:				_____ Recibido Por:				

Anexos – Diagrama de Flujo de Proceso

Diagrama de Flujo

Leda Corrales y Stephany Pérez | September 22, 2024



Página 11 de 11	PROCESO 01	
PO-MCG-001	MONITOREO Y CONTROL DE GESTIONES	
Revisión: 1		

**Documentos de referencia**

DOCUMENTOS UTILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista con Supervisor y Gerentes Generales</li> </ul>


**Registro**

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de Productividad</li> <li>Historial de Revisiones y Auditoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 año</li> <li>1 año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente Administrativo</li> <li>Supervisor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> <li>N/A</li> </ul>

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
#1	6.09.2024	Emisión Inicial del Documento

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía Calculo de Productividad</li> <li>Reporte de Acciones de Cobro en Sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li></li> </ul>

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
CONSULTOR EXTERNO INGENIERO INDUSTRIAL	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL
Stephany Pérez	Yamileth Corrales	Yamileth Corrales

Página 1 de 6	PROCESO 02	
PO-MCG-002	<b>GENERACIÓN Y ENVÍO DE REPORTE DE GESTIONES DIARIAS Y PRODUCTIVIDAD</b>	
Revisión: X		

## PROCESO 02 GENERACIÓN Y ENVÍO DE REPORTE DE GESTIONES DIARIAS Y PRODUCTIVIDAD

### Objetivo:

El objetivo de este proceso es consolidar y validar diariamente los informes de gestiones realizadas y la productividad de los agentes de cobro. Los reportes permiten monitorear el desempeño, garantizar el cumplimiento de metas establecidas y proporcionar un análisis claro al cliente financiero sobre el progreso en la recuperación de cuentas.

### Alcance:

Este proceso abarca todas las gestiones diarias y el análisis de productividad de los agentes de cobro dentro del call center. Involucra la generación de reportes detallados que son revisados y enviados a los clientes para asegurar que se cumplan con los indicadores clave de rendimiento (KPIs) acordados. El proceso cubre la interacción desde la extracción de datos en el sistema hasta la entrega de los informes finales al cliente.


### Definiciones:

- 1. Gestiones Diarias:** Total de acciones que los agentes realizan para contactar a los clientes y gestionar las cuentas asignadas.
- 2. Productividad:** Indicador que refleja el desempeño de los agentes basado en métricas como el número de cuentas contactadas, promesas de pago, y gestiones realizadas.
- 3. Informe de Productividad:** Documento que recoge las métricas clave relacionadas con la eficiencia y el rendimiento de los agentes durante el día, incluyendo KPIs definidos.
- 4. KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento):** Métricas que permiten medir el rendimiento operativo del equipo, tales como el número de contactos, promesas de pago, cuentas gestionadas, entre otros.

### Descripción:


Actividades	Responsable	Descripción
1.- Ingreso al sistema	Supervisor	El supervisor ingresa al sistema utilizando su usuario y contraseña previamente asignados, siguiendo los protocolos de seguridad establecidos.

PO-MCG-002 PROCESO 02 Generación y Envío de Reporte de Gestiones Diarias y Productividad V1  
Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

Página 2 de 6	<b>PROCESO 02</b>  <b>GENERACIÓN Y ENVÍO DE REPORTE DE GESTIONES DIARIAS Y PRODUCTIVIDAD</b>	 <b>RECUPERA SOLUTIONS</b> <small>JUNTOS HACIA LA RECUPERACIÓN FINANCIERA</small>
PO-MCG-002		
Revisión: X		

Actividades	Responsable	Descripción
2.- Exportación del informe de gestiones diarias	Supervisor	Una vez en el sistema, el supervisor genera el informe de las gestiones realizadas durante el día. Este informe contendrá la información detallada de todas las cuentas y las gestiones ejecutadas por los agentes de cobro en esa jornada laboral.
3.- Extracción de información clave	Supervisor	Del informe exportado, el supervisor extrae los siguientes datos relevantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Número de cuenta</li> <li>● Códigos</li> <li>● DNI</li> <li>● número de gestiones realizadas</li> <li>● promesas de pago</li> <li>● contactos del obtenidos durante el día</li> <li>● caracterizaciones y números telefónicos.</li> </ul> Se inicia completado de <b>01-MCG-FR06- V1 Informe de Gestiones Diarias.</b>
4.- Formateo de los números de teléfono.	Supervisor	El supervisor verifica que los números de teléfono tienen 8 dígitos y se asegura de que estén escritos sin guiones o símbolos, de acuerdo con los requisitos del cliente.  Cualquier número incorrecto debe ser corregido antes de continuar con el informe.
5.- Revisión del tamaño del informe	Supervisor	Se revisa que el informe total no contenga más de 500 caracteres. Si el documento excede este límite o contiene errores en los datos (como números de teléfono incorrectos o campos vacíos), el informe puede ser rechazado y devuelto por el cliente financiero.


**PO-MCG-002 PROCESO 02 Generación y Envío de Reporte de Gestiones Diarias y Productividad V1**  
Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

Página 3 de 6	PROCESO 02	
PO-MCG-002	<b>GENERACIÓN Y ENVÍO DE REPORTE DE GESTIONES DIARIAS Y PRODUCTIVIDAD</b>	
Revisión: X		

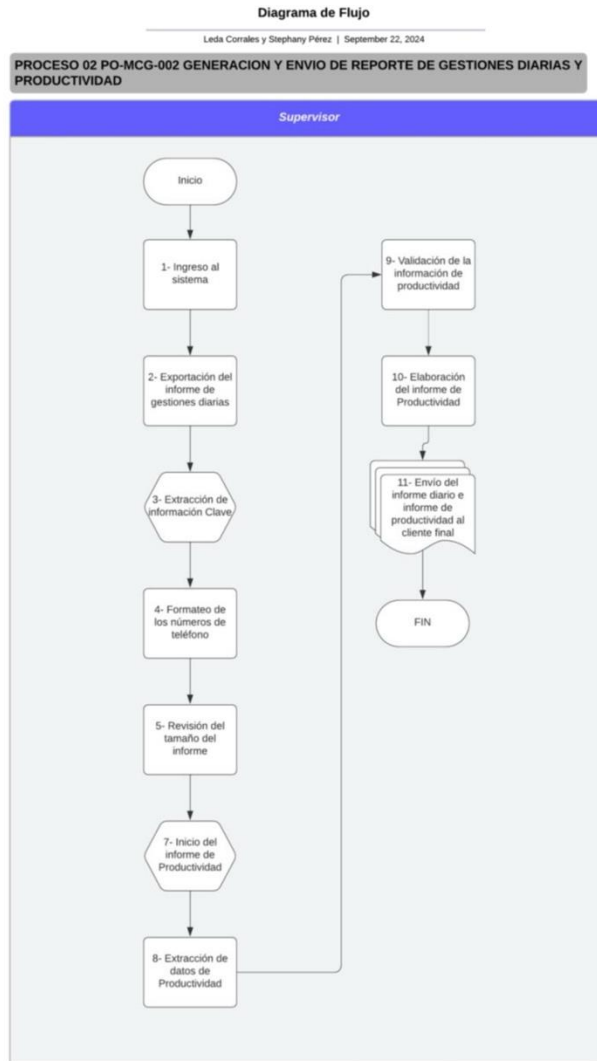
Actividades	Responsable	Descripción
7.- Inicio del informe de Productividad.	Supervisor	Una vez finalizado el informe de gestiones diarias, el supervisor inicia la preparación del <b>01-MCG-FR05- V1 Informe de Productividad Diaria</b> , mismo que se genera del mismo informe de gestiones diarias y es enviado de forma conjunta.
8.-Extracción de datos de productividad	Supervisor	El supervisor extrae los datos clave que miden la productividad, como número de cuentas gestionadas, promesas de pago logradas, cantidad de llamadas realizadas, contactos del día, promesas de pago obtenidas en el día y otros KPIs acordados con el cliente para evaluar la eficiencia diaria.
9.-Validación de la información de productividad	Supervisor	Se revisa que los datos extraídos sean precisos y que coincidan con los registros del día. Cualquier inconsistencia o error debe ser corregido antes de la siguiente etapa.
10.- Elaboración del informe de productividad	Supervisor	El informe de productividad se elabora con los datos validados, destacando las métricas clave, los logros del día, y cualquier observación relevante sobre la eficiencia de los agentes o los resultados obtenidos, mismo que se elabora por cada gestor y con la diferenciación del producto.
11.-Envío del informe diario e informe de productividad al cliente final		Una vez completados y validados, ambos informes son enviados al cliente a través de correo electrónico, asegurando que esté completo y que cumpla con las especificaciones solicitadas por el cliente.

PO-MCG-002 PROCESO 02 Generación y Envío de Reporte de Gestiones Diarias y Productividad V1  
Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.




Página 5 de 6	PROCESO 02	 <b>RECUPERA SOLUTIONS</b> <small>JUNTOS HACIA LA RECUPERACIÓN FINANCIERA</small>
PO-MCG-002	GENERACIÓN Y ENVÍO DE REPORTE DE GESTIONES DIARIAS Y PRODUCTIVIDAD	
Revisión: X		

**Anexos – Diagrama de Flujo**



**PO-MCG-002 PROCESO 02 Generación y Envío de Reporte de Gestiones Diarias y Productividad V1**  
 Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
 Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

Página 6 de 6	PROCESO 02	 <b>RECUPERA SOLUTIONS</b> <small>CONSTRUYENDO NUEVA LA RECUPERACION FINANCIERA</small>
PO-MCG-002	GENERACIÓN Y ENVÍO DE REPORTE DE GESTIONES DIARIAS Y PRODUCTIVIDAD	
Revisión: X		

**Documentos de referencia**

DOCUMENTOS UTILIZADOS
• Entrevista con Gerente Administrativo

**Registro**

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
• Correo de Envío de reportes a Cliente Financiero	• 1 año	• Supervisor	• N/A

**Cambios a esta versión**

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
#1	08.08.2024	Emisión Inicial del Documento


Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
• Informe de Gestiones Diarias	•
•	•

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO	TITULO DEL PUESTO
CONSULTOR EXTERNO INGENIERO INDUSTRIAL	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL
Stephany Pérez	Yamileth Corrales	Yamileth Corrales

PO-MCG-002 PROCESO 02 Generación y Envío de Reporte de Gestiones Diarias y Productividad V1  
 Documento propiedad de Recupera Solutions. Se prohíbe su reproducción parcial o total.  
 Documentos impresos o fotocopiados son copias no controladas cuya vigencia está sujeta a verificación.

#### 6.4.2.1.1 GUIA PARA EL CALCULO DE PRODUCTIVIDAD

En este apartado se presenta de forma conjunta con el manual de procesos una Guía para el cálculo y la correcta medición de la productividad de los agentes de cobro en el call center. En él se brindan los indicadores de desempeño necesarios para la empresa en la etapa de crecimiento que se encuentra, esto no limita a que la empresa en el futuro pueda agregar más indicadores de desempeño para medir sus avances según los objetivos estratégicos de la empresa. Esta herramienta proporciona a los supervisores los términos y métodos con los cuales ellos pueden medir de manera efectiva los resultados de productividad de los agentes y como este afecta el cumplimiento de la meta. Esta guía fue realizada en conjunto con el manual de procesos ya que se hace referencia a su uso en el proceso propuesto de monitoreo y control de las gestiones.

<b>Página 1 de 9</b>	<b>GUIA 01</b>	
<b>GU-PRD-001</b>		
<b>Revisión: 1</b>		
<b>CÁLCULO DE PRODUCTIVIDAD DE LOS AGENTES DE COBRO</b>		

**Objetivo:**


El objetivo de esta guía es proporcionar una metodología clara para medir la productividad de los agentes de cobro en el call center, a través de indicadores clave de desempeño (KPIs) que reflejan tanto la cantidad de gestiones realizadas como el impacto en la obtención y conversión de promesas de pago en pagos efectivos.

**Alcance:**

Esta guía abarca todas las actividades relacionadas con la medición de la productividad de los agentes de cobro dentro del call center. Incluye desde la recolección de datos de gestiones, evaluación de contactos y seguimiento de cuentas, hasta el cálculo de promesas de pago, tiempo de conversión y la elaboración de reportes en formato Excel estandarizado. Su aplicación garantiza una evaluación integral que refleje tanto el rendimiento cuantitativo como cualitativo de cada agente, y no se limita únicamente a los pagos obtenidos. Se contempla que, en algunos meses, a pesar del esfuerzo en las gestiones, se presenten desafíos en la obtención de grandes sumas debido a un mercado estacional. Además, la guía establece la implementación de medidas correctivas y la generación de informes para la gerencia, asegurando un monitoreo constante y la mejora continua del desempeño de los agentes.

**Definiciones:**

- **Contacto Exitoso:** Un contacto exitoso se define como cualquier interacción entre un agente y un cliente en la que el cliente responde de manera positiva a la llamada, correo o mensaje de texto. No necesariamente implica una promesa de pago, pero sí una confirmación de que el cliente ha sido contactado y ha reconocido la comunicación.
- **Intento de Contacto:** Se refiere a cualquier esfuerzo realizado por el agente para contactar a un cliente. Esto incluye llamadas no contestadas, correos electrónicos enviados, mensajes de texto o cualquier otro canal de comunicación utilizado por el agente. El objetivo es asegurar que el agente está intentando múltiples veces establecer contacto.
- **Seguimiento:** El seguimiento se define como el proceso de contactar nuevamente al cliente tras una interacción previa. Esto es esencial cuando el cliente ha hecho una promesa de pago futura o ha solicitado un tiempo adicional antes de responder a la solicitud del agente. El seguimiento asegura que las cuentas no se abandonan y que los clientes reciben la atención necesaria.
- **Cumplimiento de Procedimientos Internos:** Este término se refiere a la adhesión del agente a los protocolos y políticas operativas de la empresa. Los procedimientos internos pueden incluir la correcta documentación de las gestiones, el registro de promesas de pago en el sistema y la actualización oportuna de los datos de las cuentas. El cumplimiento asegura una gestión organizada y trazable.

Página 2 de 9	GUIA 01	
GU-PRD-001		
Revisión: 1	CÁLCULO DE PRODUCTIVIDAD DE LOS AGENTES DE COBRO	

- **Promesa de Pago:** Se refiere a cualquier acuerdo verbal o escrito en el que el cliente promete realizar un pago futuro. Las promesas de pago son un compromiso del cliente, pero no se contabilizan como efectivas hasta que el pago sea realizado.
- **Tasa de Conversión de Promesas de Pago:** Es el porcentaje de promesas de pago que realmente se convierten en pagos efectivos. Este indicador mide la capacidad del agente para cerrar acuerdos exitosos y lograr que el cliente cumpla con su promesa. Una alta tasa de conversión indica un alto nivel de persuasión y capacidad de cierre.
- **Cuentas No Gestionadas:** Se refiere a las cuentas asignadas a los agentes que no han recibido ningún tipo de contacto o seguimiento en el periodo de tiempo establecido. Estas cuentas representan una oportunidad perdida y deben ser monitoreadas para asegurar que no caigan en el olvido.
- **KPIs (Key Performance Indicators):** Son los indicadores clave de rendimiento utilizados para medir el desempeño de los agentes de cobro en aspectos como la cantidad de gestiones realizadas, la calidad de las interacciones, y la efectividad en la recuperación de pagos. Los KPIs son fundamentales para el análisis y mejora continua de la productividad.


## SECCIÓN 1: INDICADORES KPIS PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD

### 1. Número de Promesas de Pago

- **Descripción:** Mide la cantidad total de promesas de pago obtenidas por cada agente durante sus gestiones semanales.
- **Importancia:** Indica el nivel de compromiso que los agentes logran obtener de los clientes. Es un buen indicador de la capacidad de persuasión del agente.
- **Aplicación:** Debe medirse semanalmente para obtener una tendencia en el rendimiento de cada agente.
- **Cómo medirlo:** Registrar cada promesa de pago obtenida durante una interacción con el cliente, ya sea por llamada, correo, o mensaje.
- **Fórmula:** Número de Promesas de Pago =  $\sum$  Suma de Promesas obtenidas por agente.

### 2. Tasa de Conversión de Promesas de Pago

- **Descripción:** Indica el porcentaje de promesas de pago que se han convertido en pagos efectivos.
- **Importancia:** Mide la efectividad final del agente, pues lo importante no es solo obtener promesas, sino que estas se conviertan en pagos.
- **Aplicación:** Se debe medir al final de cada ciclo de pago (semanal), comparando las promesas obtenidas con los pagos recibidos que indica el cliente que recibió.
- **Cómo medirlo:** Comparar el número de promesas de pago cumplidas con el total de promesas obtenidas.
- **Fórmula:** Tasa de Conversión de Promesas (%) =  $(\text{Promesas Cumplidas} / \text{Total de Promesas Obtenidas}) * 100$ .

Página 3 de 9	<b>GUIA 01</b>  <b>CÁLCULO DE PRODUCTIVIDAD DE LOS AGENTES DE COBRO</b>	
GU-PRD-001		
Revisión: 1		

### 3. Cumplimiento de Meta de Pagos

- **Descripción:** Mide cuánto ha logrado el agente respecto a la meta de cobros mensual establecida por el cliente.
- **Importancia:** Asegura que cada agente está alineado con los objetivos mensuales de la empresa.
- **Aplicación:** Medición mensual, al finalizar cada ciclo de cobros.
- **Cómo medirlo:** Comparar los pagos realizados con la meta asignada a cada agente.
- **Fórmula:** Cumplimiento de Meta (%) = (Total de Pagos Realizados / Meta Asignada) \* 100.

### 4. Efectividad de la Gestión

- **Descripción:** Porcentaje de cuentas gestionadas por el agente que lograron generar un pago efectivo o promesas de pago.
- **Importancia:** Evalúa la habilidad del agente para lograr resultados efectivos en cada gestión.
- **Aplicación:** Medición semanal o mensual, según el volumen de cuentas.
- **Cómo medirlo:** Dividir el número de cuentas gestionadas con éxito entre el total de cuentas gestionadas.
- **Fórmula:** Efectividad de Gestión (%) = (Cuentas con Pago Efectivo / Total de Cuentas Gestionadas) \* 100.

### 5. Tasa de Resolución de Cuentas


- **Descripción:** Porcentaje de cuentas asignadas que han sido resueltas mediante pago total.
- **Importancia:** Mide el éxito del agente en cerrar las cuentas y asegurar su resolución.
- **Aplicación:** Medición mensual o trimestral para evaluar el cierre de cuentas a largo plazo.
- **Cómo medirlo:** Dividir el número de cuentas resueltas entre el total de cuentas asignadas.
- **Fórmula:** Tasa de Resolución (%) = (Cuentas Resueltas / Total de Cuentas Asignadas) \* 100.

### 6. Tiempo Promedio para Convertir Promesas en Pagos

- **Descripción:** Tiempo promedio que tarda una promesa de pago en convertirse en un pago efectivo.
- **Importancia:** Ayuda a entender cuán rápido un agente puede convertir promesas en resultados tangibles.
- **Aplicación:** Medición periódica basada en las promesas obtenidas y cumplidas.
- **Cómo medirlo:** Registrar el tiempo entre la obtención de la promesa y el pago efectivo.
- **Fórmula:** Tiempo Promedio para Convertir Promesas = Suma de Días entre Promesa y Pago / Total de Promesas Cumplidas.

### 7. Número de Contactos Exitosos con Clientes

- **Descripción:** Mide cuántos clientes fueron contactados efectivamente, independientemente de si se logró un compromiso de pago.
- **Importancia:** Un alto número de contactos exitosos aumenta las posibilidades de obtener pagos.
- **Aplicación:** Medición diaria para evaluar la efectividad en la conexión con los clientes.
- **Cómo medirlo:** Registrar cada contacto exitoso en el sistema.

Página 4 de 9	GUIA 01	
GU-PRD-001		
Revisión: 1	CÁLCULO DE PRODUCTIVIDAD DE LOS AGENTES DE COBRO	

- **Fórmula:** Contactos Exitosos (%) = (Clientes Contactados / Total de Clientes Asignados) \* 100.


#### 8. Número de Cuentas Gestionadas por Día

- **Descripción:** Mide cuántas cuentas gestiona el agente en un solo día.
- **Importancia:** Refleja la carga de trabajo del agente y su eficiencia en la gestión diaria.
- **Aplicación:** Medición diaria para evaluar la carga de trabajo.
- **Cómo medirlo:** Registrar el total de cuentas gestionadas por agente.
- **Fórmula:** Cuentas Gestionadas por Día = Total de Cuentas Gestionadas / Total de Días Trabajados.

## SECCIÓN 2: PARÁMETROS DE RENDIMIENTO

En esta sección se describen los valores y umbrales aceptables para cada KPI, clasificando el rendimiento de los agentes en Alto, Medio, o Bajo. Estos parámetros ayudarán a evaluar el desempeño de los agentes de cobro en diferentes áreas.

1. Número de Promesas de Pago
  - **Alto:** Más de 10 promesas de pago semanales por agente.
  - **Medio:** Entre 5 y 9 promesas de pago semanales.
  - **Bajo:** Menos de 5 promesas de pago semanales.
2. Tasa de Conversión de Promesas de Pago
  - **Alto:** Más del 70% de las promesas se convierten en pagos efectivos.
  - **Medio:** Entre 50% y 70% de conversión.
  - **Bajo:** Menos del 50% de conversión.
3. Cumplimiento de Meta de Pagos
  - **Alto:** Más del 85% de la meta mensual alcanzada.
  - **Medio:** Entre 70% y 85% de la meta mensual.
  - **Bajo:** Menos del 70% de la meta mensual.
4. Efectividad de la Gestión
  - **Alto:** Más del 70% de las cuentas gestionadas generan un pago efectivo o promesa de pago.
  - **Medio:** Entre el 50% y el 70%.
  - **Bajo:** Menos del 50%.
5. Tasa de Resolución de Cuentas
  - **Alto:** Más del 30% de las cuentas asignadas han sido resueltas (pagos completos o acuerdos).
  - **Medio:** Entre 10% y 30%.
  - **Bajo:** Menos del 10%.
6. Tiempo Promedio para Convertir Promesas en Pagos
  - **Alto:** Menos de 7 días para convertir una promesa en pago.
  - **Medio:** Entre 7 y 15 días.

<b>Página 5 de 9</b>	<b>GUIA 01</b>	
<b>GU-PRD-001</b>	<b>CÁLCULO DE PRODUCTIVIDAD DE LOS AGENTES DE COBRO</b>	
<b>Revisión: 1</b>		

- **Bajo:** Más de 15 días.
- 7. Número de Contactos Exitosos con Clientes
  - **Alto:** Más del 80% de los clientes asignados fueron contactados exitosamente.
  - **Medio:** Entre 60% y 80%.
  - **Bajo:** Menos del 60%.
- 8. Número de Cuentas Gestionadas por Día
  - **Alto:** Más de 50 cuentas gestionadas por día.
  - **Medio:** Entre 30 y 50 cuentas.
  - **Bajo:** Menos de 30 cuentas gestionadas.

### SECCIÓN 3: PROCEDIMIENTO PARA EL SUPERVISOR


Esta sección describe los pasos que el Supervisor debe seguir para implementar la medición de la productividad y evaluar el rendimiento de los agentes de cobro en el call center, utilizando los indicadores clave de productividad (KPIs) y los parámetros de rendimiento establecidos.

**Acciones Diarias:** Se debe realizar un procedimiento diario de forma cualitativa una revisión diaria de los resultados que exporta el sistema, esto como accion preventiva.


1. Revisión diaria de las gestiones:
  - El Supervisor ingresa al sistema al inicio y final de la jornada para revisar las gestiones realizadas por cada agente.
  - Se revisan la cantidad de gestiones realizadas, las promesas de pago obtenidas y los contactos exitosos.
2. Revisión del Número de Contactos Exitosos
  - El Supervisor revisa la cantidad de contactos exitosos realizados por los agentes que fueron ingresados a la base de datos, asegurándose de que los clientes están siendo contactados de manera efectiva.
  - En caso de un bajo número de contactos exitosos, se debe evaluar la técnica del agente.

**Acciones Semanales y/o Mensuales:** aquí se debera realizar un analisis ya sea semanal o mensual para los indicadores kpis propuestos debido a que este monitoreo puede ser exigido por los clientes y los gerentes de la empresa ya sea de forma mensual o semanal, esta seccion es desarrollada con el nuevo formato propuesto para el calculo de la productividad - CONTROL KPIS AGENTES DE COBRO – mostrado en la seccion de anexos.

1. **Para realizar el siguiente formato:**

<b>Página 6 de 9</b>	<b>GUIA 01</b>	
<b>GU-PRD-001</b>		
<b>Revisión: 1</b>	<b>CÁLCULO DE PRODUCTIVIDAD DE LOS AGENTES DE COBRO</b>	

- El Supervisor completa el formato control de kpis de agentes de cobro proporcionado por el gerente administrativo (mostrado en anexos) con los KPIs clave: promesas de pago, tasa de conversión, cumplimiento de metas entre otros.
  - El reporte es un archivo en formato Excel diseñado para calcular automáticamente los KPIs propuestos para la medición de todas las carteras. Este se alimenta de dos informes principales: *Informe Integral de Promesas enviado al Cliente* e *Informe General de Cuentas enviado al Cliente*. Estos documentos proporcionan la información base necesaria para el cálculo automático de los KPIs. Para utilizar el reporte, simplemente se deben copiar y pegar los datos en las columnas marcadas en color azul.
  - El reporte es discutido con la gerencia para ajustar las estrategias de gestión según sea necesario.
2. Monitoreo de la Tasa de Conversión de Promesas de Pago:
- El Supervisor ingresa al sistema al inicio y final de la jornada para revisar las gestiones realizadas por cada agente y las extrae del sistema.
  - Se revisan la cantidad de gestiones realizadas, las promesas de pago obtenidas y los contactos exitosos.
  - Toda la información se registra en el formato de control de Kpis estandarizado.
3. Revisión semanal del Cumplimiento de Meta de Pagos
- El Supervisor revisa el progreso de los agentes respecto a la meta mensual de pagos.
  - Se identifican agentes que no están cumpliendo las expectativas, y se toman medidas correctivas.
4. Monitoreo de la Efectividad de la Gestión
- El Supervisor evalúa cuántas cuentas gestionadas resultaron en pagos efectivos o promesas de pago.
  - Agentes con baja efectividad deben recibir retroalimentación y apoyo adicional para mejorar.
5. Evaluación de la Tasa de Resolución de Cuentas
- El Supervisor calcula el porcentaje de cuentas que han sido cerradas, ya sea mediante pago total o acuerdos de pago.
  - Esta evaluación se usa para ajustar las estrategias de asignación y garantizar que los agentes cierren las cuentas efectivamente.

<b>Página 7 de 9</b>	<b>GUIA 01</b>	 <b>RECUPERA SOLUTIONS</b> <small>JUNTOS HACIA LA RECUPERACION FINANCIERA</small>
<b>GU-PRD-001</b>		
<b>Revisión: 1</b>		
<b>CÁLCULO DE PRODUCTIVIDAD DE LOS AGENTES DE COBRO</b>		

6. Seguimiento del Tiempo Promedio para Convertir Promesas en Pagos

- El Supervisor revisa el tiempo promedio que los agentes tardan en convertir promesas en pagos efectivos.
- Si se observan demoras, se deben tomar medidas para mejorar la rapidez de conversión.

7. Revisión del Cumplimiento de Meta de Pagos

- Al finalizar el mes, el Supervisor revisa si los agentes han cumplido con sus metas de pago asignadas y realiza un informe con los resultados.
- Cualquier desviación se debe discutir con la gerencia para planificar mejoras a futuro.

**Acciones Adicionales:**

8. Auditoría del Cumplimiento de Procedimientos Internos

- El Supervisor realiza una auditoría mensual para verificar que los agentes están siguiendo los procedimientos y políticas internas de la empresa.
- Se revisa que los registros de gestiones estén completos y sean precisos, garantizando que se sigan las normas establecidas.

9. Evaluación de la Carga de Trabajo y Cuentas Gestionadas

- El Supervisor evalúa la cantidad de cuentas gestionadas por cada agente durante el mes.
- Esto permite ajustar la asignación de cuentas y asegurarse de que ningún agente esté sobrecargado o gestionando pocas cuentas.

10. Reuniones de Retroalimentación con los Agentes

- El Supervisor organiza reuniones semanales con cada agente para discutir el rendimiento basado en los KPIs.
- Se identifican áreas de mejora y se proporcionan acciones correctivas, además de reconocer buenas prácticas.

11. Implementación de Medidas Correctivas

- A lo largo del mes, el Supervisor debe implementar cualquier medida correctiva cuando los KPIs indiquen bajo rendimiento.
- Esto puede incluir redistribuir cuentas, proporcionar capacitación adicional o ajustar estrategias.


**SECCIÓN 4: RECOMENDACIONES PARA EL SUPERVISOR**

- Monitoreo Activo: Supervisa los KPIs diariamente y actúa si detectas bajo rendimiento.
- Prioriza la Conversión: Asegura que las promesas de pago se conviertan en pagos efectivos.
- Feedback Regular: Ofrece retroalimentación constante, destacando mejoras y logros.
- Capacitación según necesidad: Ajusta la formación de los agentes según sus áreas de mejora.
- Seguimiento Estricto: Asegura que se realice el seguimiento adecuado de las cuentas gestionadas.
- Asignación Balanceada: Verifica que la carga de trabajo esté distribuida de manera justa.
- Informa a Gerencia: Mantén a la gerencia al tanto del rendimiento y ajustes necesarios.

**Anexos – Formato Control de Kpis Agentes de Cobro**

RECUPERA SOLUTIONS		FORMATO DE CONTROL KPIS AGENTES DE COBRO				12/10/24																																																																																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <caption>KPI - Número de Promesas de Pago</caption> <thead> <tr> <th>Agente</th> <th>Total Promesas de pago por Agente</th> <th>Número de Promesas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Liliana</td><td>L185,556.98</td><td>40.00</td></tr> <tr><td>Danna</td><td>L859,841.78</td><td>34.00</td></tr> <tr><td>Daniela</td><td>L839,965.68</td><td>30.00</td></tr> <tr><td>Elián</td><td>L182,829.68</td><td>36.00</td></tr> <tr><td>Rosy</td><td>L1,519,012.00</td><td>20.00</td></tr> <tr><td>Mabel</td><td>L69,469.00</td><td>16.00</td></tr> <tr><td>Agente</td><td>L0.00</td><td>0.00</td></tr> <tr><td>Agente</td><td>L0.00</td><td>0.00</td></tr> </tbody> </table>		Agente	Total Promesas de pago por Agente	Número de Promesas	Liliana	L185,556.98	40.00	Danna	L859,841.78	34.00	Daniela	L839,965.68	30.00	Elián	L182,829.68	36.00	Rosy	L1,519,012.00	20.00	Mabel	L69,469.00	16.00	Agente	L0.00	0.00	Agente	L0.00	0.00	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <caption>KPI - Tiempo Promedio Para Convertir Promesas a Pagos</caption> <thead> <tr> <th>PROMEDIO PARA PROMESAS CUMPLIDAS</th> <th>PROMEDIO PARA PROMESAS PROYECTADAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">30.98</td> <td style="text-align: center;">#DIV/0!</td> </tr> </tbody> </table>		PROMEDIO PARA PROMESAS CUMPLIDAS	PROMEDIO PARA PROMESAS PROYECTADAS	30.98	#DIV/0!	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <caption>KPI - Tasa de Conversión de Promesas de Pago</caption> <thead> <tr> <th>ID</th> <th>ESTADO</th> <th>Número de Promesas</th> <th>Número de Promesas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Liliana</td> <td>Proyectadas</td> <td>22</td> <td rowspan="3" style="text-align: center;">54%</td> </tr> <tr> <td>Cumplidas</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>Incumplidas</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Danna</td> <td>Proyectadas</td> <td>14</td> <td rowspan="3" style="text-align: center;">50%</td> </tr> <tr> <td>Cumplidas</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Incumplidas</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Daniela</td> <td>Proyectadas</td> <td>18</td> <td rowspan="3" style="text-align: center;">40%</td> </tr> <tr> <td>Cumplidas</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Incumplidas</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Elián</td> <td>Proyectadas</td> <td>30</td> <td rowspan="3" style="text-align: center;">28%</td> </tr> <tr> <td>Cumplidas</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Incumplidas</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Rosy</td> <td>Proyectadas</td> <td>2</td> <td rowspan="3" style="text-align: center;">80%</td> </tr> <tr> <td>Cumplidas</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>Incumplidas</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Mabel</td> <td>Proyectadas</td> <td>8</td> <td rowspan="3" style="text-align: center;">50%</td> </tr> <tr> <td>Cumplidas</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Incumplidas</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>			ID	ESTADO	Número de Promesas	Número de Promesas	Liliana	Proyectadas	22	54%	Cumplidas	28	Incumplidas	0	Danna	Proyectadas	14	50%	Cumplidas	20	Incumplidas	0	Daniela	Proyectadas	18	40%	Cumplidas	12	Incumplidas	0	Elián	Proyectadas	30	28%	Cumplidas	10	Incumplidas	6	Rosy	Proyectadas	2	80%	Cumplidas	16	Incumplidas	2	Mabel	Proyectadas	8	50%	Cumplidas	8	Incumplidas	0									
Agente	Total Promesas de pago por Agente	Número de Promesas																																																																																																
Liliana	L185,556.98	40.00																																																																																																
Danna	L859,841.78	34.00																																																																																																
Daniela	L839,965.68	30.00																																																																																																
Elián	L182,829.68	36.00																																																																																																
Rosy	L1,519,012.00	20.00																																																																																																
Mabel	L69,469.00	16.00																																																																																																
Agente	L0.00	0.00																																																																																																
Agente	L0.00	0.00																																																																																																
PROMEDIO PARA PROMESAS CUMPLIDAS	PROMEDIO PARA PROMESAS PROYECTADAS																																																																																																	
30.98	#DIV/0!																																																																																																	
ID	ESTADO	Número de Promesas	Número de Promesas																																																																																															
Liliana	Proyectadas	22	54%																																																																																															
	Cumplidas	28																																																																																																
	Incumplidas	0																																																																																																
Danna	Proyectadas	14	50%																																																																																															
	Cumplidas	20																																																																																																
	Incumplidas	0																																																																																																
Daniela	Proyectadas	18	40%																																																																																															
	Cumplidas	12																																																																																																
	Incumplidas	0																																																																																																
Elián	Proyectadas	30	28%																																																																																															
	Cumplidas	10																																																																																																
	Incumplidas	6																																																																																																
Rosy	Proyectadas	2	80%																																																																																															
	Cumplidas	16																																																																																																
	Incumplidas	2																																																																																																
Mabel	Proyectadas	8	50%																																																																																															
	Cumplidas	8																																																																																																
	Incumplidas	0																																																																																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <caption>KPI - Tasa de Resolución de Cuentas</caption> <thead> <tr> <th>Agente</th> <th>Total cuentas Canceladas</th> <th>Tasa de resolución de cuentas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Liliana</td><td>12</td><td>0.53</td></tr> <tr><td>Danna</td><td>4</td><td>0.01</td></tr> <tr><td>Daniela</td><td>17</td><td>0.03</td></tr> <tr><td>Elián</td><td>17</td><td>0.04</td></tr> <tr><td>Rosy</td><td>0</td><td>0.00</td></tr> <tr><td>Mabel</td><td>7</td><td>0.02</td></tr> <tr><td>Agente</td><td>0</td><td>#DIV/0!</td></tr> </tbody> </table>		Agente	Total cuentas Canceladas	Tasa de resolución de cuentas	Liliana	12	0.53	Danna	4	0.01	Daniela	17	0.03	Elián	17	0.04	Rosy	0	0.00	Mabel	7	0.02	Agente	0	#DIV/0!	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <caption>KPI - Número de cuentas gestionadas</caption> <thead> <tr> <th>Agente</th> <th>Cuentas Gestionadas</th> <th>Días trabajados</th> <th># de cuentas gestionadas por día</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Liliana</td><td>417.00</td><td>18.00</td><td>23.17</td></tr> <tr><td>Danna</td><td>375.00</td><td>18.00</td><td>20.83</td></tr> <tr><td>Daniela</td><td>218.00</td><td>18.00</td><td>12.11</td></tr> <tr><td>Elián</td><td>214.00</td><td>18.00</td><td>11.89</td></tr> <tr><td>Rosy</td><td>227.00</td><td>18.00</td><td>12.61</td></tr> <tr><td>Mabel</td><td>247.00</td><td>18.00</td><td>13.72</td></tr> <tr><td>Agente</td><td>0.00</td><td>0.00</td><td>0.00</td></tr> </tbody> </table>		Agente	Cuentas Gestionadas	Días trabajados	# de cuentas gestionadas por día	Liliana	417.00	18.00	23.17	Danna	375.00	18.00	20.83	Daniela	218.00	18.00	12.11	Elián	214.00	18.00	11.89	Rosy	227.00	18.00	12.61	Mabel	247.00	18.00	13.72	Agente	0.00	0.00	0.00	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <caption>KPI - Cumplimiento de Meta de Pagos</caption> <thead> <tr> <th>Agente</th> <th>Meta Asignada</th> <th>Total Recuperado</th> <th>Cumplimiento de Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Liliana</td><td>L322,726.63</td><td>L146,196.90</td><td>45.31%</td></tr> <tr><td>Danna</td><td>L822,726.63</td><td>L761,028.46</td><td>92.50%</td></tr> <tr><td>Daniela</td><td>L833,739.09</td><td>L492,729.36</td><td>59.11%</td></tr> <tr><td>Elián</td><td>L816,561.00</td><td>L46,832.88</td><td>5.73%</td></tr> <tr><td>Rosy</td><td>L2,419,792.25</td><td>L1,107,010.00</td><td>45.79%</td></tr> <tr><td>Mabel</td><td>L234,789.09</td><td>L87,490.00</td><td>37.28%</td></tr> <tr><td>Agente</td><td>L11.00</td><td>L0.00</td><td>0.00%</td></tr> <tr><td>Agente</td><td>L11.00</td><td>L0.00</td><td>0.00%</td></tr> </tbody> </table>			Agente	Meta Asignada	Total Recuperado	Cumplimiento de Meta	Liliana	L322,726.63	L146,196.90	45.31%	Danna	L822,726.63	L761,028.46	92.50%	Daniela	L833,739.09	L492,729.36	59.11%	Elián	L816,561.00	L46,832.88	5.73%	Rosy	L2,419,792.25	L1,107,010.00	45.79%	Mabel	L234,789.09	L87,490.00	37.28%	Agente	L11.00	L0.00	0.00%	Agente	L11.00	L0.00	0.00%
Agente	Total cuentas Canceladas	Tasa de resolución de cuentas																																																																																																
Liliana	12	0.53																																																																																																
Danna	4	0.01																																																																																																
Daniela	17	0.03																																																																																																
Elián	17	0.04																																																																																																
Rosy	0	0.00																																																																																																
Mabel	7	0.02																																																																																																
Agente	0	#DIV/0!																																																																																																
Agente	Cuentas Gestionadas	Días trabajados	# de cuentas gestionadas por día																																																																																															
Liliana	417.00	18.00	23.17																																																																																															
Danna	375.00	18.00	20.83																																																																																															
Daniela	218.00	18.00	12.11																																																																																															
Elián	214.00	18.00	11.89																																																																																															
Rosy	227.00	18.00	12.61																																																																																															
Mabel	247.00	18.00	13.72																																																																																															
Agente	0.00	0.00	0.00																																																																																															
Agente	Meta Asignada	Total Recuperado	Cumplimiento de Meta																																																																																															
Liliana	L322,726.63	L146,196.90	45.31%																																																																																															
Danna	L822,726.63	L761,028.46	92.50%																																																																																															
Daniela	L833,739.09	L492,729.36	59.11%																																																																																															
Elián	L816,561.00	L46,832.88	5.73%																																																																																															
Rosy	L2,419,792.25	L1,107,010.00	45.79%																																																																																															
Mabel	L234,789.09	L87,490.00	37.28%																																																																																															
Agente	L11.00	L0.00	0.00%																																																																																															
Agente	L11.00	L0.00	0.00%																																																																																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <caption>KPI - Número de Contactos Exitosos con Clientes</caption> <thead> <tr> <th>Agente</th> <th>Cuentas Asignadas</th> <th>Cuentas Gestionadas</th> <th>Contactos Exitosos (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Liliana</td><td>452</td><td>417.00</td><td>92%</td></tr> <tr><td>Danna</td><td>405</td><td>375.00</td><td>93%</td></tr> <tr><td>Daniela</td><td>222</td><td>218.00</td><td>98%</td></tr> <tr><td>Elián</td><td>223</td><td>214.00</td><td>96%</td></tr> <tr><td>Rosy</td><td>227</td><td>214.00</td><td>94%</td></tr> <tr><td>Mabel</td><td>247</td><td>235.00</td><td>95%</td></tr> <tr><td>Agente</td><td>1</td><td>0.00</td><td>0.00%</td></tr> </tbody> </table>		Agente	Cuentas Asignadas	Cuentas Gestionadas	Contactos Exitosos (%)	Liliana	452	417.00	92%	Danna	405	375.00	93%	Daniela	222	218.00	98%	Elián	223	214.00	96%	Rosy	227	214.00	94%	Mabel	247	235.00	95%	Agente	1	0.00	0.00%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <caption>KPI - Efectividad de la Gestión</caption> <thead> <tr> <th>Agente</th> <th>Cuentas Asignadas</th> <th>Cuentas Gestionadas</th> <th>Pagos Efectivos</th> <th>Tasa de Efectividad de la Gestión</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Liliana</td><td>452</td><td>417.00</td><td>20.00</td><td>4.80%</td></tr> <tr><td>Danna</td><td>405</td><td>375.00</td><td>20.00</td><td>5.33%</td></tr> <tr><td>Daniela</td><td>222</td><td>218.00</td><td>12.00</td><td>5.50%</td></tr> <tr><td>Elián</td><td>223</td><td>214.00</td><td>10.00</td><td>4.48%</td></tr> <tr><td>Rosy</td><td>227</td><td>214.00</td><td>18.00</td><td>7.48%</td></tr> <tr><td>Mabel</td><td>247</td><td>235.00</td><td>8.00</td><td>3.42%</td></tr> <tr><td>Agente</td><td>0</td><td>0.00</td><td>0.00</td><td>#DIV/0!</td></tr> </tbody> </table>			Agente	Cuentas Asignadas	Cuentas Gestionadas	Pagos Efectivos	Tasa de Efectividad de la Gestión	Liliana	452	417.00	20.00	4.80%	Danna	405	375.00	20.00	5.33%	Daniela	222	218.00	12.00	5.50%	Elián	223	214.00	10.00	4.48%	Rosy	227	214.00	18.00	7.48%	Mabel	247	235.00	8.00	3.42%	Agente	0	0.00	0.00	#DIV/0!																						
Agente	Cuentas Asignadas	Cuentas Gestionadas	Contactos Exitosos (%)																																																																																															
Liliana	452	417.00	92%																																																																																															
Danna	405	375.00	93%																																																																																															
Daniela	222	218.00	98%																																																																																															
Elián	223	214.00	96%																																																																																															
Rosy	227	214.00	94%																																																																																															
Mabel	247	235.00	95%																																																																																															
Agente	1	0.00	0.00%																																																																																															
Agente	Cuentas Asignadas	Cuentas Gestionadas	Pagos Efectivos	Tasa de Efectividad de la Gestión																																																																																														
Liliana	452	417.00	20.00	4.80%																																																																																														
Danna	405	375.00	20.00	5.33%																																																																																														
Daniela	222	218.00	12.00	5.50%																																																																																														
Elián	223	214.00	10.00	4.48%																																																																																														
Rosy	227	214.00	18.00	7.48%																																																																																														
Mabel	247	235.00	8.00	3.42%																																																																																														
Agente	0	0.00	0.00	#DIV/0!																																																																																														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <caption>INFORME 1 - INFORME DE PROMESAS ENVIADO A CLIENTE</caption> <thead> <tr> <th>Nombre de Agente</th> <th>VALOR DE Promesa de Pago</th> <th>Tipo de Pago</th> <th>Fecha Promesa</th> <th>Fecha Pago</th> <th>DÍAS CUMPLIDO</th> <th>DÍAS PROYECTADOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DANNA OCHOA</td> <td>L345,960.00</td> <td>Ahorro</td> <td>2/6/24</td> <td>2/6/24</td> <td>31</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DANNA OCHOA</td> <td>L569.00</td> <td>Ahorro</td> <td>2/6/24</td> <td>4/6/24</td> <td>33</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Nombre de Agente	VALOR DE Promesa de Pago	Tipo de Pago	Fecha Promesa	Fecha Pago	DÍAS CUMPLIDO	DÍAS PROYECTADOS	DANNA OCHOA	L345,960.00	Ahorro	2/6/24	2/6/24	31		DANNA OCHOA	L569.00	Ahorro	2/6/24	4/6/24	33		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <caption>INFORME 2 - INFORME GENERAL DE CUENTAS</caption> <thead> <tr> <th>Nombre de Agente</th> <th>CUENTAS ASIGNADAS</th> <th>GESTIONES DIARIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DANNA OCHOA</td> <td>L30,455.18</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DANNA OCHOA</td> <td>L692,407.42</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Nombre de Agente	CUENTAS ASIGNADAS	GESTIONES DIARIAS	DANNA OCHOA	L30,455.18		DANNA OCHOA	L692,407.42																																																															
Nombre de Agente	VALOR DE Promesa de Pago	Tipo de Pago	Fecha Promesa	Fecha Pago	DÍAS CUMPLIDO	DÍAS PROYECTADOS																																																																																												
DANNA OCHOA	L345,960.00	Ahorro	2/6/24	2/6/24	31																																																																																													
DANNA OCHOA	L569.00	Ahorro	2/6/24	4/6/24	33																																																																																													
Nombre de Agente	CUENTAS ASIGNADAS	GESTIONES DIARIAS																																																																																																
DANNA OCHOA	L30,455.18																																																																																																	
DANNA OCHOA	L692,407.42																																																																																																	

Ambos informes deben completarse en columna, por temas de confidencialidad no se muestran completos.

Página 9 de 9	<b>GUIA 01</b>	 <b>RECUPERA SOLUTIONS</b> <small>JUNTOS HACIA LA RECUPERACION FINANCIERA</small>
GU-PRD-001		
Revisión: 1		
<b>CÁLCULO DE PRODUCTIVIDAD DE LOS AGENTES DE COBRO</b>		

**Registro**

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ El registro será llevado por el supervisor	▪ 1 año	▪ Supervisor	▪ N/A

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
V1	7.09.2024	Emisión Inicial del Documento

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
▪ N/A	▪ N/A

<b>CONTROL DE EMISIÓN</b>		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
CONSULTOR EXTERNO INGENIERO INDUSTRIAL	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL
Stephany Pérez	Yamileth Corrales	Yamileth Corrales

#### 6.4.2.2 PLAN DE SUPERVISION POR ETAPAS

En este apartado se presenta la segunda propuesta para la empresa Recupera Solutions, esta propuesta se basa en implementar planes correctivos personalizados, diseñados para abordar las necesidades específicas de cada agente. A través de un monitoreo más focalizado y capacitaciones personalizadas, se busca fortalecer sus habilidades y garantizar que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos de la empresa. Esto no solo contribuirá al cumplimiento de metas de recuperación, sino también a una mayor satisfacción de los clientes y una mejora continua en la calidad del servicio.

Como parte de este plan, se ha desarrollado un formulario de satisfacción del cliente que se enviará mensualmente a los clientes bancarios para medir su percepción sobre la calidad del servicio recibido. Esta herramienta permitirá obtener retroalimentación directa y continua, identificando áreas de mejora y facilitando la implementación de acciones correctivas oportunas. Los resultados del formulario serán utilizados para ajustar estrategias y mejorar la experiencia del cliente, asegurando así un alto nivel de satisfacción y un mejor desempeño en la recuperación de cartera.

Página 1 de 19	PLAN DE SUPERVISION POR ETAPAS	
SUPERVISION		
Revisión: 1		

## Plan de Supervisión por Etapas para Recupera Solutions

### Introducción:

En el entorno actual de la empresa de Recupera Solutions, la cual está enfocada en recuperar las carteras de cobro asignadas por las diferentes entidades financiera a las cuales se les brinda servicio actualmente, se identificó como uno de los principales desafíos es la inconsistencia en la supervisión, lo que ha impactado directamente en la eficiencia operativa del call center siendo algo observado de forma externa por los clientes e interna por los colaboradores de distintos rangos. Asimismo ha afectado el cumplimiento de las metas y la calidad del servicio y para esto se han identificado los tres pilares de Recupera Solutions que son la *satisfacción del cliente*, el *cumplimiento de las metas* y la *eficiencia operativa*.

Es por esto que este **Plan de Supervisión por etapas** tiene como objetivo mejorar estos tres aspectos a través de una supervisión efectiva, estructurada y personalizada. Con el uso de nuevas herramientas de monitoreo en conjunto con la capacitación continua para los colaboradores, este plan asegura que los agentes de cobro alcancen sus metas mensuales, optimicen el uso de los recursos del Call Center y a su vez el Call Center brinde una buena calidad de servicio al cliente. Con este plan se busca aumentar la productividad de los supervisores y agentes de cobro, mejorar la calidad del servicio como resultado y se garantice la buena recuperación de cartera, todo bajo un esquema operativo eficiente.

### Objetivos de Plan Propuesto:

- Incrementar la satisfacción del cliente: Esto mediante interacciones más ágiles y eficientes que se puedan resolver problemas en el primer contacto.
- Asegurar el cumplimiento de las metas de recuperación: Esto a través de un monitoreo constante del rendimiento y la implementación de acciones preventivas y correctivas.
- Mejorar la eficiencia operativa: Esto a través de la reducción de tiempos de gestión, optimizando los recursos actuales dentro del call center y asegurando que los procesos documentados en el manual de procesos se sigan de manera precisa.
- Desarrollar competencias clave en los agentes: Se incluyó esto para generar habilidades de negociación, de gestión del tiempo y manejo de clientes difíciles.
- Garantizar que el equipo de colaboradores esté alineado con los KPIs definidos: Los que establecidos en el manual de procesos para la gestión de cartera.

Página 2 de 19	PLAN DE SUPERVISION POR ETAPAS	
SUPERVISION		
Revisión: 1		

## Sección 1 – Etapas del Plan de Supervisión

### **Etapa 1: Monitoreo Inicial, Evaluación de desempeño y Planificación para Cumplir Metas, mejorando la Satisfacción del cliente.**

En la primera etapa se evaluará el desempeño general de los agentes de cobro quienes son el mayor recurso que tiene la empresa. La eficiencia que tienen ellos en el uso del tiempo y el manejo de los recursos es crucial para el buen funcionamiento de la recuperación de cartera. Los supervisores serán parte clave de este plan ya que deben estar atentos al cumplimiento de las metas y el rendimiento actual de los agentes, la calidad de las interacciones que realizan y se enfocarán en la planificación diaria de las gestiones para optimizar la productividad y asegurar el cumplimiento de los indicadores propuestos en la **GU-PRD-001 CALCULO DE PRODUCTIVIDAD DE LOS AGENTES DE COBRO** donde se pueden revisar los distintos KPIs a utilizar.

#### Actividades:

1. **Monitoreo diario del cumplimiento de metas de recuperación:** Evaluación del número de cuentas gestionadas, el porcentaje de contacto con clientes asignados y las promesas de pago obtenidas.
2. **Evaluación semanal de KPIs en tres áreas clave:** (1) satisfacción del cliente, (2) cumplimiento de metas y (3) eficiencia operativa. Este análisis permitirá identificar las desviaciones que puedan existir o áreas de mejora.
3. **Planificación diaria y distribución de tareas:** Los supervisores organizarán a los agentes para priorizar cuentas con mayor probabilidad de recuperación, reduciendo tiempos y esfuerzos muertos y aumentando el cumplimiento de metas.
4. **Reportes semanales al Gerente Administrativo (Incluido en el Manual de Procesos):** Los reportes incluirán el análisis del rendimiento de los agentes, el cumplimiento de metas y el estado general de satisfacción del cliente. En el siguiente apartado se propone un formulario para medir la satisfacción de los clientes bancarios.

#### Herramientas y Recursos:

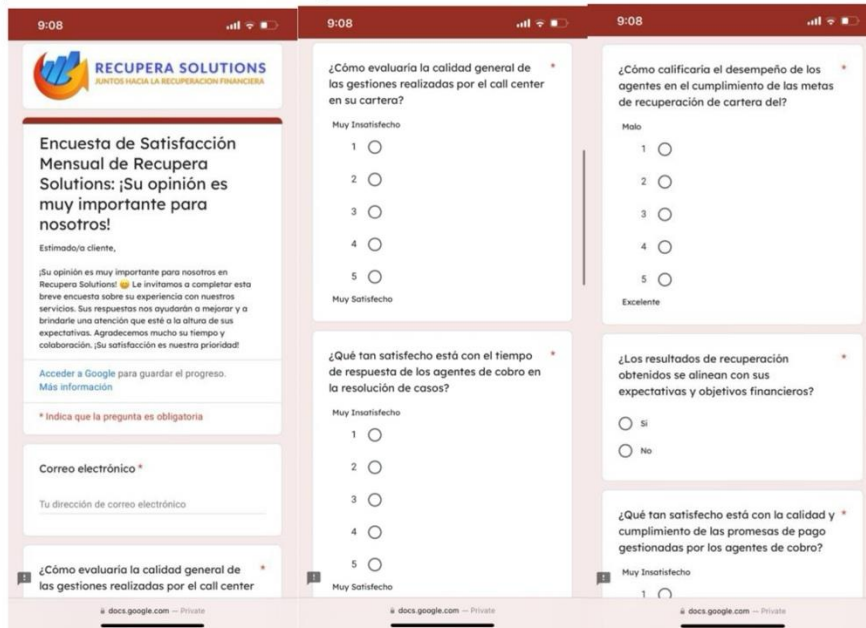
- Auditorías rápidas de interacciones, por parte de los supervisores para asegurar que los procesos del Manual de Procesos se estén cumpliendo a cabalidad y de forma correcta.
- **Propuesta de implementación de Formulario Automático de Satisfacción del Cliente:**  
Para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes bancarios y obtener retroalimentación directa sobre la calidad del servicio brindado por los agentes de cobro, se recomienda la implementación de un formulario para medir la satisfacción del cliente bancario. Esta herramienta permitirá a la empresa recopilar datos clave de manera estructurada y constante, facilitando el análisis y la toma de decisiones basadas en la percepción del cliente sobre el servicio recibido.

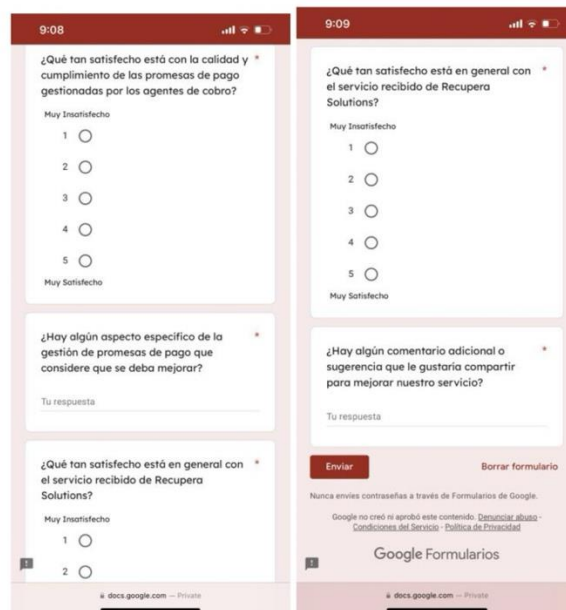
El formulario tendrá una serie de preguntas que evaluarán aspectos del servicio, como la calidad de las gestiones, el tiempo de respuesta, la efectividad en la resolución de solicitudes, el cumplimiento de la meta y la calidad de gestión de las promesas de pago. Este formulario se enviará a los clientes bancarios de manera mensual, para no abrumar a los destinatarios y asegurar la participación continua de ellos en los formularios para recolectar información de calidad.

**Características del Formulario:**

- Preguntas cerradas con escalas de calificación (1 a 5) para evaluar aspectos específicos del servicio, y una sección de comentarios abiertos para obtener sugerencias o inquietudes adicionales.
- Se sugiere utilizar plataformas gratuitas como Google Forms para su fácil configuración y envío automático a la base de contactos de los clientes bancarios.
- Los resultados se registrarán automáticamente en una hoja de cálculo (Google Sheets), donde se podrán visualizar gráficos y métricas que reflejen el nivel de satisfacción y áreas de mejora para Recupera Solutions.

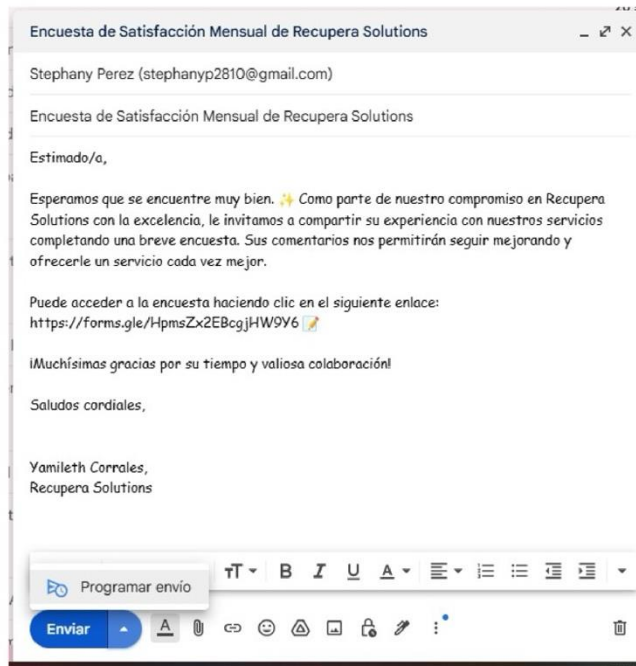
**Propuesta del formulario en Google Forms:**





**Crear el Formulario:** Utilizar una herramienta gratuita como Google Forms. Configurar las preguntas previamente definidas. Personalizar el diseño del formulario con el logo de la empresa para mayor formalidad.

**Configurar el Envío Automático Google Forms:** Instalar el complemento "Form Notifications" desde el menú de complementos. Configurar notificaciones por correo electrónico con el enlace al formulario y personalizar el mensaje de invitación. Programar el envío automático mensual con la lista de correos de los clientes bancarios. Usar una Lista de Distribución en Gmail, crear un grupo de contactos en Google Contacts con los correos de los clientes. Redacta un correo nuevo en Gmail, en lugar de hacer clic en "Enviar", hacer clic en la flecha hacia abajo junto al botón de enviar y selecciona "**Programar envío**". Eliger la opción de programar el envío para el último día de cada mes. A continuación mostramos una propuesta de como se veria el formulario:

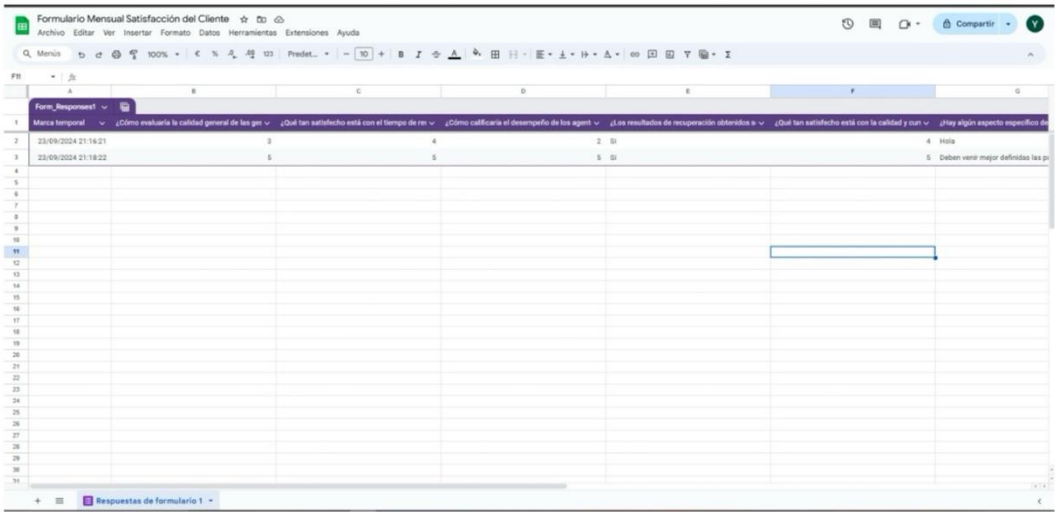


Página 6 de 19	<b>PLAN DE SUPERVISION POR ETAPAS</b>	 <b>RECUPERA SOLUTIONS</b> <small>JUNTOS HACIA LA RECUPERACION FINANCIERA</small>
<b>SUPERVISION</b>		
<b>Revisión: 1</b>		

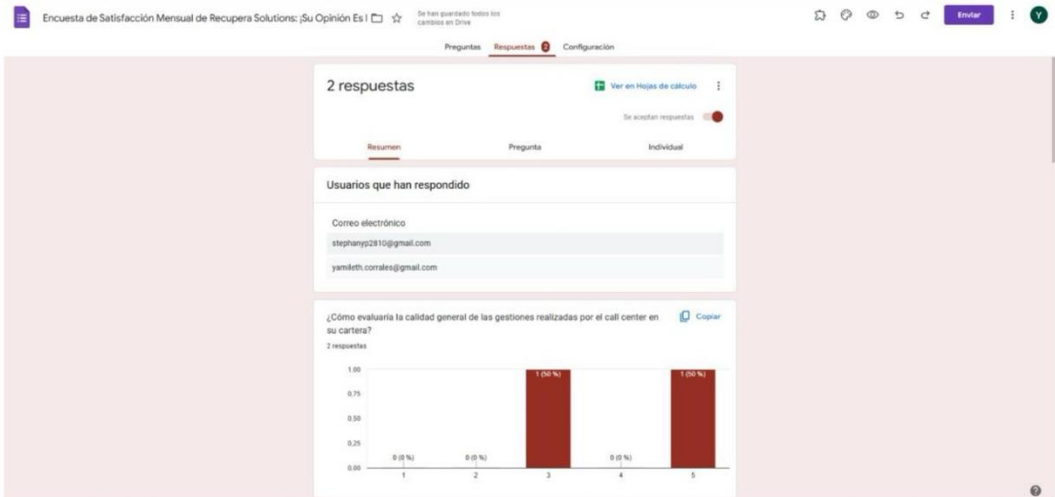
La respuesta automatica al cliente le llegara asi una vez conteste el formulario:



**Recolección de Respuestas:** Todas las respuestas se almacenarán automáticamente en una hoja de cálculo vinculada al formulario de Google Sheets Configurar gráficos y tablas en la hoja de cálculo para facilitar el análisis. A continuación se muestra un ejemplo de cómo se vería el formulario vinculado según las respuestas:



Forma temporal	¿Cómo evaluaría la calidad general de los ges...	¿Qué tan satisfecho está con el tiempo de re...	¿Cómo calificaría el desempeño de los agent...	¿Los resultados de recuperación obtenidos e...	¿Qué tan satisfecho está con la calidad y cur...	¿Hay algún aspecto específico de...
23/09/2024 21:16:21	3	4	2	5	4	Hola
23/09/2024 21:18:22	5	5	5	5	5	Deben venir mejor definidas las p...



Página 8 de 19	PLAN DE SUPERVISION POR ETAPAS	
SUPERVISION		
Revisión: 1		

Se propone un análisis mensual de las respuestas y como estas han avanzado en el tiempo, estos resultados se deberán incluir en el reporte mensual al Gerente Administrativo, destacando las principales áreas de satisfacción e insatisfacción y proponiendo acciones correctivas. Asimismo se deberán compartir los resultados del formulario con los agentes de cobro para identificar las áreas de mejora según la retroalimentación y reconocer el buen desempeño si los clientes lo determinan.

**Beneficios de la Herramienta:** Se conoce de primera mano la percepción de la calidad del servicio entregado por el call center, se logran identificar patrones de insatisfacción que permitan implementar mejoras en los procesos actuales o la formación de los agentes y facilitan el análisis de satisfacción en los reportes mensuales, apoyando la toma de decisiones informadas.

**Responsables de Etapa:** Supervisores de cada Equipo de Agentes.

**Impacto Esperado:**

Al garantizar un monitoreo constante y planificaciones diarias que sean estructuradas, se mejorará la productividad y la eficiencia operativa lo que llevará a un mayor cumplimiento de las metas de recuperación y una mejor experiencia del cliente.

Página 9 de 19	PLAN DE SUPERVISION POR ETAPAS	 <b>RECUPERA SOLUTIONS</b> <small>UNIDOS HACIA LA RECUPERACION FINANCIERA</small>
SUPERVISION		
Revisión: 1		

## **Etapa 2: Supervisión Focalizada y Planes Correctivos Personalizados para Cumplir Metas**

La segunda etapa del plan se enfoca en los agentes de cobro que no están cumpliendo con las metas establecidas por los supervisores o también que presenten algún tipo de deficiencia en la calidad del servicio que han estado entregando en sus días laborales. Aquí se deberán implementar planes correctivos que sean personalizados para lograr mejorar su rendimiento y su desarrollo de actividades clave del call center. Esto garantizará un enfoque directo en el cumplimiento de metas y satisfacción al cliente.

### **Actividades:**

1. **Identificación de agentes con bajo rendimiento:** Se utilizarán los KPIs para identificar a los agentes de cobro que no estén cumpliendo con las metas de recuperación o que tengan bajos niveles de promesas de pago.
2. **Planes correctivos individualizados:** Se diseñarán planes de acción específicos para cada agente realizados por el supervisor, que estarán centrados en mejorar la capacidad para gestionar las cuentas y resolver problemas en el primer o segundo contacto con los clientes morosos. Enfocados en la obtención de resultados y consultar a los agentes cuales son los problemas que actualmente se están presentando. En el siguiente apartado se brinda una herramienta para realizar esta actividad.
3. **Capacitación personalizada en áreas críticas:** Los agentes recibirán sesiones de formación en técnicas específicas como las técnicas de negociación, mejora en la calidad de las interacciones y eficiencia en la gestión del tiempo. En el siguiente apartado se incluyen propuestas de contenido de las capacitaciones y su estructura.
4. **Entrenamiento y Seguimiento:** Los supervisores se reunirán quincenalmente con los agentes para revisar los progresos y ajustar los planes correctivos según sea necesario.

### **Herramientas y Recursos:**

- Software actual de la empresa para el monitoreo de rendimiento en tiempo real, con métricas de cumplimiento de metas, satisfacción del cliente y montos de promesa y casos escalados.
- Documentación de planes correctivos individualizados, para asegurar un seguimiento continuo y el cumplimiento de los objetivos que se plantearon para ver un progreso esperado por parte de los agentes.
- **Propuesta de Planes Correctivos Individualizados:** Esta herramienta busca apoyar a los agentes de cobro que presentan un rendimiento bajo en las metas establecidas. El supervisor debe utilizar esta herramienta cuando se identifiquen agentes con bajo rendimiento en general.

### **Propuesta de Componentes:**

1. **Objetivos Específicos:** Definir las metas que el agente debe alcanzar por ejemplo, aumentar la tasa de contacto o mejorar la gestión de promesas de pago.
2. **Acciones Correctivas:** Actividades que el agente debe realizar, como capacitaciones, sesiones de coaching, o prácticas supervisadas de llamadas.
3. **Seguimiento y Evaluación:** Reuniones quincenales para revisar el progreso, ajustar el plan si es necesario, y proporcionar retroalimentación continua.
4. **Documentación:** Registro del plan y del progreso en una hoja de seguimiento propuesta a continuación, para mantener un historial claro de los resultados obtenidos.

**EJEMPLO:**

PLAN CORRECTIVO		Supervisor: [Nombre del Supervisor]
		Fecha: [Fecha]
Tr	CAMPO	DESCRIPCION
	Nombre del Agente	Juan Pérez
	Objetivo del Plan	Aumentar la tasa de contacto de 30% a 50% en 2 meses.
	Actividades	- Capacitación en técnicas de negociación. - Práctica supervisada de llamadas.
	Fecha de Inicio	01/10/2024
	Fecha de Revisión	15/10/2024
	Progreso	Aumento de tasa de contacto a 38% en la primera quincena.
	Comentarios del Supervisor	Buen progreso. Continuar con práctica supervisada.

\_\_\_\_\_  
Firma Supervisor  
Nombre:

\_\_\_\_\_  
Firma Agente  
Nombre:

- Propuesta de Capacitaciones personalizadas en areas criticas se incluyen en el apartado 4 de este plan donde se desarrollaron propuestas de estructura y contenidos a ser utilizados en la etapa 2 y 3.

**Responsables:** Supervisor, con el apoyo del Gerente Administrativo.

**Impacto esperado**

La implementación de los planes correctivos personalizados permitirá que los agentes con bajo rendimiento mejoren sus resultados, lo que asegurara un mayor cumplimiento de meta que es lo que más se ha visto afectado por la supervisión en el call center y aumentaría la satisfacción de los clientes

Página 11 de 19	PLAN DE SUPERVISION POR ETAPAS	
SUPERVISION		
Revisión: 1		

financieros al garantizar una mejor recuperación de cartera impactando directamente en el interés de ellos para lograr asignar más cuentas en el futuro.

### ***Etapa 3: Supervisión Avanzada para el Desarrollo de Competencias y Mejora Continua en Eficiencia Operativa***

En esta etapa final, el enfoque será consolidar la mejora continua y el desarrollo de competencias clave en los agentes de cobro. Los supervisores se centrarán en garantizar que todo su equipo de trabajo logre desarrollar habilidades avanzadas que impacten de manera positiva en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

#### **Actividades:**

1. **Reuniones de retroalimentación quincenales:** Esto incluido en parte de los procesos documentados de la primera propuesta. Los supervisores serán los dirigentes quienes se reunirán con los agentes de cobro para ofrecerles retroalimentación que sea detallada sobre su rendimiento, no deben ser tan largas pero deben ser efectivas. Estas deben ir alineadas con los tres objetivos clave del plan: Cumplimiento de metas, Eficiencia Operativa y Satisfacción del Cliente.
2. **Capacitación Avanzada:** Los agentes recibirán formación en áreas críticas como el manejo de clientes difíciles, técnicas avanzadas de negociación y optimización del tiempo de gestión.
3. **Evaluación de competencias y su impacto:** Se medirán las habilidades críticas y su impacto directo en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio prestado.
  - a. Evaluaciones de Desempeño: Se realizarán evaluaciones trimestrales donde se calificarán las competencias clave con una escala de 1 a 5 (1 = Insuficiente, 5 = Excelente).
    - i. Las evaluaciones se basarán en observaciones directas, resultados obtenidos y retroalimentación de supervisores y clientes.
  - b. Encuestas de Autoevaluación: Los agentes completarán encuestas de autoevaluación donde indicarán sus fortalezas y áreas de mejora en cada competencia. Esto permitirá contrastar la percepción del agente con la evaluación del supervisor.
    - i. Esto se propone se realice en MENTIMETER para hacer las sesiones de evaluación mas interactivas con los agentes de cobro.
4. **Reconocimiento y promoción de Agentes:** Aquellos agentes que destaquen por su alto rendimiento en cumplimiento de metas y la calidad de las gestiones que realizan serán promovidos y se les entregaran casos y carteras que tengan mayor responsabilidad, creando una cultura de reconocimiento dentro del equipo.

#### **Herramientas y Recursos:**

- Programas de Capacitación continua que cubran habilidades técnicas y blandas necesarias para mejorar la eficiencia y el trato con los clientes. Se incluyen en el apartado 4 de este plan donde se desarrollaron propuestas de estructura y contenidos a ser utilizados en la etapa 2 y 3.

Página 12 de 19	PLAN DE SUPERVISION POR ETAPAS	
SUPERVISION		
Revisión: 1		

**Responsables:** Supervisores y Gerente Administrativo.

**Impacto Esperado:**

El desarrollo continuo de competencias permitirá que los agentes gestionen de manera más efectiva su tiempo y sus interacciones con los clientes, logrando un mayor cumplimiento de metas y una mayor satisfacción del cliente. Esto también reforzará la eficiencia operativa del call center.

**Beneficios Esperados del Plan**

- **Mejora en la satisfacción del cliente:** Resolución rápida y efectiva de problemas, lo que reducirá los tiempos de espera y aumentará la calidad percibida del servicio.
- **Mayor productividad y eficiencia operativa:** Gracias a una supervisión más estructurada, uso de KPIs y planes correctivos focalizados.
- **Cumplimiento más consistente de metas de recuperación:** A través de la mejora en la gestión del tiempo y la capacitación continua de los agentes.
- **Cultura organizacional positiva:** Al promover y reconocer el rendimiento superior, se fomentará un ambiente de trabajo motivador y orientado al crecimiento.

**Sección 2 - Tiempos de Implementación del Plan de Supervisión por Etapas**

Se propone que la implementación de este Plan de Supervisión por Etapas sea implementada con cierto cuidado y de forma organizada. En este siguiente apartado se proponen los tiempos de implementación estructurados para la implementación del plan en tres fases clave que aseguren cada etapa del plan de manera efectiva y que perdure con el tiempo. Así se tendrá una adaptación gradual para el equipo de colaboradores de Recupera Solutions ya que con conceptos de liderazgo básico los cambios para que sean aceptados de manera correcta los cambios deben ser graduales y continuos. Así se podrán realizar ajustes según sea necesario, logrando tener un impacto positivo en la productividad de los agentes por ende en la satisfacción del cliente final del call center.

**En la Fase 1 – Preparación e Implementación Prueba Piloto (MES 1)** está enfocada en establecer una prueba inicial del plan a un grupo reducido de agentes y supervisores se puede realizar esta etapa de forma eficaz y de una forma fluida puede ser específicamente de una cartera asignada.

Este tiempo es necesario para: Capacitar adecuadamente a los supervisores, Configurar y probar herramientas de monitoreo manual (previas a la implementación de BI de la siguiente propuesta) y para evaluar los primeros resultados de la prueba piloto para hacer ajustes a nivel de planificación para los siguientes meses en caso de que sea necesario.

Página 13 de 19	PLAN DE SUPERVISION POR ETAPAS	
SUPERVISION		
Revisión: 1		

**En la Fase 2 en la expansión gradual en el Mes 2 y Mes 3** se enfoca en la implementación a otro grupo del equipo de los colaboradores. Se considera importante la duración de esta fase del plan porque se debe implementar el plan en un 50% del equipo el segundo mes para poder realizar correcciones basadas en los resultados iniciales de la primera fase. La expansión completa en el tercer mes asegura que todos los agentes de cobro ya sean manejados por las mismas directrices de supervisión, con espacio para revisar su rendimiento y efectuar las mejoras.

**En la Fase 3 – Supervisión Avanzada (Mes 4 en adelante)** está enfocada en que se puedan sostener los avances y seguir perfeccionando la operación. Esta fase tiene un enfoque a largo plazo, lo que justifica el tiempo necesario para lograr desarrollar competencias clave, realizar capacitaciones avanzadas y seguimiento continuo de todos los indicadores de desempeño propuestos en el manual de procesos y habilidades de los agentes. Es muy importante que se brinde una correcta capacitación a los supervisores porque son los encargados de liderar las etapas. A continuación se detallan las fases a implementar:

#### **Fase 1: Preparación e Implementación Prueba Piloto (Mes 1)**

- **Semana 1-2:**
  - Selección de un equipo piloto en el call center, enfocada en un solo supervisor con un solo equipo conformado por un grupo representativo de agentes con una sola cartera de recuperación y distintos niveles de rendimiento.
  - Capacitación inicial a los supervisores sobre el plan de supervisión explicación de lo que conllevara el plan para la ejecución correcta del mismo, las herramientas de monitoreo que se proponen utilizar y uso de KPIs que se presentaron en la Guía de Productividad.
- **Semana 3-4:**
  - Inicio de la supervisión bajo la Etapa 1 del plan con el equipo piloto. Supervisores aplicarán monitoreo diario, planificación efectiva, y evaluación de KPIs.
  - Primera evaluación de desempeño y retroalimentación inicial para ajustar los procedimientos.

#### **Fase 2: Expansión Gradual a el resto del Call Center (Mes 2 y Mes 3)**

- **Mes 2:**
  - Expansión del plan a un 50% del call center, incorporando un equipo más que maneje una cartera de recuperación adicional a la que ya se implementa el plan y se estará capacitando a más supervisores para cubrir la mayor cantidad de agentes posible.
  - Supervisión focalizada bajo la Etapa 2 del plan para los agentes identificados como de bajo rendimiento en el equipo piloto. Implementación de planes correctivos y capacitación personalizada.
  - Reuniones quincenales de supervisión para ajustar los planes de acción y hacer correcciones tempranas.
- **Mes 3:**

Página 14 de 19	PLAN DE SUPERVISION POR ETAPAS	
SUPERVISION		
Revisión: 1		

- Implementación del plan en el 100% del call center, con todos los equipos y todas las carteras de recuperación adicionales a las que se está operando bajo la Etapa 1 y Etapa 2 del plan.
- Evaluación general de las primeras dos etapas y ajuste de procesos de ser necesario, en colaboración con los gerentes y supervisores.

### Fase 3: Supervisión Avanzada (Mes 4 en adelante)

- **Mes 4:**

- Inicia la Etapa 3 del plan, enfocada en la supervisión avanzada y el desarrollo de competencias en todos los equipos del call center.
- Reuniones quincenales con los agentes de mayor y menor rendimiento para proporcionar retroalimentación continua y hacer ajustes a los planes de acción.
- Capacitación avanzada en áreas clave y evaluación de habilidades específicas para promover el desarrollo profesional de los agentes.

- **Mes 5 en adelante:**

- Consolidación del plan de supervisión en todo el call center, con evaluaciones mensuales del desempeño operativo, cumplimiento de metas, y satisfacción del cliente.
- Implementación de un ciclo de mejora continua basado en los resultados obtenidos, promoviendo la optimización constante de procesos y la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

### Sección 3 – Propuesta de Capacitaciones para Agentes de Cobro y Descriptor de Puesto Supervisores

Para que la empresa pueda implementar las capacitaciones mencionadas en el plan se han diseñado ciertos contenidos y formatos con sus recomendaciones sobre como implementarlas en el desarrollo del plan. Estas capacitaciones deben ser orientadas en áreas críticas para la eficiencia operativa de la empresa que son el manejo de clientes difíciles, técnica avanzadas de negociación y la optimización del tiempo para los agentes de cobro. Estas son importantes para estructurarlas de manera profesional para que se logre cubrir todos los temas clave que se necesitan para mejorar el rendimiento de los agentes. A continuación se detalla una propuesta para las capacitaciones a implementar:

#### A) Propuesta de Capacitaciones Avanzadas:

##### Capacitación en Manejo de Clientes Difíciles

**Objetivo:** Proporcionar a los agentes las habilidades necesarias para manejar interacciones con clientes difíciles de manera efectiva y profesional, minimizando la frustración y estrés, mejorando la resolución de problemas.

Página 15 de 19	PLAN DE SUPERVISION POR ETAPAS	
SUPERVISION		
Revisión: 1		

**Contenido Propuesto:**

- **Tipos de clientes difíciles:** Identificar los diferentes tipos de clientes difíciles (agresivos, evasivos, exigentes, etc.) y comprender sus motivaciones.
- **Técnicas de des escalamiento:** Estrategias para reducir la tensión en conversaciones difíciles, utilizando empatía, calma, y control de la conversación.
- **Escucha activa y asertividad:** Cómo practicar la escucha activa para entender mejor las necesidades del cliente y responder de manera asertiva.
- **Resolución de conflictos:** Cómo convertir una situación difícil en una oportunidad para resolver problemas y mejorar la relación con el cliente.
- **Manejo emocional:** Técnicas para que los agentes manejen su propia frustración y estrés durante una conversación desafiante.

**Formato:**

- **Duración:** 4 sesiones de 2 hora (2 veces por semana durante 2 semanas).
- **Metodología:** Interpretación de Roles de casos reales, simulaciones de llamadas difíciles, técnicas de retroalimentación en vivo.
- **Instructor:** Experto en gestión de clientes con experiencia en atención al cliente en call centers.
  - **Opción en línea: Udemy o Coursera** ofrecen cursos sobre "Servicio al Cliente: Manejo de Clientes Difíciles" o similares, que pueden incluir módulos sobre psicología del cliente, técnicas de comunicación asertiva, y manejo de conflictos.
  - **Costo estimado:** Entre \$15 y \$50 por agente, dependiendo de la plataforma y promociones disponibles.
  - **Duración:** Generalmente entre 4 y 10 horas, realizado al tiempo de los agentes.
  - **Recursos Incluidos:** Videos, lecturas, cuestionarios, y certificados de finalización.

**Resultados esperados:** Mejora en la satisfacción del cliente al resolver interacciones conflictivas. Reducción de estrés laboral y mejor manejo emocional de los agentes. Aumento en la capacidad para manejar clientes complicados sin comprometer la productividad.

**Capacitación en Técnicas Avanzadas de Negociación**

**Objetivo:** Fortalecer las habilidades de negociación de los agentes para maximizar las promesas de pago y alcanzar metas de recuperación de cuentas.

**Contenido Propuesto:**

- **Fundamentos de la negociación:** Comprender los principios básicos de la negociación efectiva.
- **Estrategias de negociación:** Cómo utilizar técnicas como **BATNA (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)**: Consiste en identificar la mejor opción disponible en caso de que no se llegue a un acuerdo. Conocer el BATNA propio y el de la otra parte proporciona un marco para

Página 16 de 19	PLAN DE SUPERVISION POR ETAPAS	
SUPERVISION		
Revisión: 1		

saber cuándo es mejor retirarse de la negociación, asegurando así que cualquier acuerdo alcanzado sea superior a la alternativa disponible.

- **Persuasión:** Métodos para persuadir al cliente de cumplir con sus compromisos financieros, sin ser agresivos.
- **Comunicación persuasiva:** Uso del lenguaje positivo, preguntas estratégicas, y el arte de crear acuerdos que beneficien tanto al cliente como a la empresa.
- **Manejo de objeciones:** Cómo anticiparse y superar las objeciones comunes que presentan los clientes en procesos de negociación.
- **Técnicas de cierre:** Métodos para cerrar un acuerdo o compromiso con el cliente de forma eficiente y eficaz.

**Formato:**

- **Duración:** 5 sesiones de 2 horas (2 veces por semana durante 2.5 semanas).
- **Metodología:** Taller práctico con simulaciones de negociaciones, análisis de casos y revisión de grabaciones de llamadas.
- **Instructor:** Experto en técnicas de negociación, preferiblemente con experiencia en cobranzas o ventas, puede ser contratado directamente de los clientes bancarios actuales.
  - **Opción en línea:** **LinkedIn Learning** ofrece cursos como **“Habilidades de Negociación”** o **“Dominio de la Negociación”** los cuales cubren estrategias avanzadas de negociación en el ámbito empresarial y específico para la gestión de cobranzas. **Udemy** también ofrece cursos como **“Masterclass de Ventas y Negociación”** que podrían ser adaptados al enfoque de recuperación de cuentas.
  - **Costo estimado:** Entre \$20 y \$70 por agente, dependiendo de la plataforma.
  - **Duración:** Entre 4 y 8 horas, realizado al tiempo de los agentes.
  - **Recursos Incluidos:** Casos prácticos, ejercicios de simulación de negociación y certificados de finalización.

**Resultados esperados:** Incremento en el porcentaje de promesas de pago y acuerdos concretados. Mayor confianza de los agentes para negociar en situaciones difíciles. Mejor cumplimiento de metas de recuperación de cuentas.

**Capacitación en Optimización del Tiempo de Gestión**

**Objetivo:** Mejorar la eficiencia de los agentes en la gestión de cuentas y llamadas, maximizando la productividad diaria y reduciendo el tiempo no productivo.

**Contenido Propuesto:**

- **Gestión del tiempo:** Principios básicos de gestión del tiempo en un entorno de alta presión.
- **Planificación y priorización:** Cómo organizar el día de trabajo para maximizar las gestiones de alta prioridad.

Página 17 de 19	PLAN DE SUPERVISION POR ETAPAS	 <b>RECUPERA SOLUTIONS</b> <small>JUNTOS HACIA LA RECUPERACION FINANCIERA</small>
SUPERVISION		
Revisión: 1		

- **Herramientas de productividad:** Uso de herramientas digitales (tablas de tareas, CRM, etc.) para gestionar de manera más eficiente las cuentas asignadas.
- **Técnicas de reducción de tiempos de llamada:** Estrategias para optimizar la duración de las llamadas sin comprometer la calidad del servicio.
- **Eliminación de cuellos de botella:** Identificar y eliminar actividades innecesarias que reducen la productividad.

**Formato:**

- **Duración:** 3 sesiones de 2 horas (2 veces por semana durante 1.5 semanas).
- **Metodología:** Talleres prácticos con ejercicios de planificación diaria, simulación de manejo de cuentas, y evaluación de la productividad actual de los agentes.
- **Instructor:** Experto en productividad y eficiencia operativa, idealmente con experiencia en call centers o entornos similares.
  - **Opción en línea:** Skillshare y Udemy ofrecen cursos como "**Gestión del Tiempo para Profesionales**" o "**Productividad y Gestión del Tiempo para los Abrumados**", que cubren técnicas de productividad, priorización de tareas y uso de herramientas para mejorar la eficiencia.
  - **Costo estimado:** Entre \$10 y \$40 por agente, con opción de suscripción mensual en Skillshare.
  - **Duración:** 2 a 5 horas, realizado al tiempo de los agentes.
  - **Recursos Incluidos:** Plantillas de gestión del tiempo, cuestionarios, y certificados de finalización.

**Resultados esperados:** Mejora significativa en la capacidad de los agentes para gestionar un mayor volumen de cuentas sin reducir la calidad. Reducción de tiempo de llamadas y aumento en la cantidad de interacciones diarias. Mejor uso de herramientas tecnológicas y recursos internos para incrementar la productividad general.

**B) Descriptor de Puesto: Supervisor del Call Center - Recupera Solutions**

**Título del Puesto:** Supervisor de Agentes de Cobro

**Reporta a:** Gerente Administrativo y Gerente General

**Objetivo del Puesto:** El **Supervisor** es responsable de la gestión y supervisión diaria de los agentes de recuperación, asegurando el cumplimiento de metas operativas y el mantenimiento de altos estándares de calidad en la interacción con los clientes. El supervisor debe garantizar que los procesos de cobro y gestión de cuentas sean ejecutados de acuerdo con las políticas de la empresa, promoviendo la mejora continua del desempeño de los agentes y velando por la satisfacción del cliente.

**Responsabilidades:**

Página 18 de 19	PLAN DE SUPERVISION POR ETAPAS	
SUPERVISION		
Revisión: 1		

**1. Supervisión y Monitoreo Operativo:**

- Supervisar el cumplimiento diario de los objetivos de cada agente, asegurando que las gestiones estén alineadas con las metas de recuperación y satisfacción del cliente.
- Monitorear continuamente los indicadores clave de rendimiento (KPIs) de los agentes, tales como la cantidad de cuentas gestionadas, tasa de contacto con clientes, y tasa de resolución de problemas.
- Realizar auditorías periódicas de las interacciones con clientes para evaluar la calidad del servicio y detectar áreas de mejora.

**2. Gestión del Desempeño:**

- Evaluar semanalmente el desempeño de los agentes de cobro, proporcionando retroalimentación constructiva y, cuando sea necesario, diseñar planes correctivos personalizados.
- Establecer y supervisar los planes de desarrollo de los agentes, promoviendo la mejora continua de habilidades y competencias críticas para la gestión de cartera.
- Facilitar sesiones de coaching y capacitación en áreas clave, tales como técnicas de negociación, manejo de clientes difíciles y gestión del tiempo.

**3. Cumplimiento de Metas y Productividad:**

- Asegurar el cumplimiento de las metas de recuperación establecidas para los agentes, ajustando las estrategias de supervisión y redistribuyendo la carga de trabajo según sea necesario.
- Planificar y organizar el trabajo diario de los agentes, priorizando las actividades de mayor impacto en la recuperación de cuentas.
- Implementar técnicas de mejora continua para incrementar la eficiencia operativa del equipo, optimizando tiempos de respuesta y calidad del servicio.

**4. Coordinación y Comunicación:**

- Mantener una comunicación fluida con el Gerente Administrativo, informando sobre el rendimiento del equipo, los problemas operativos, y los logros clave.
- Fomentar una comunicación clara y directa con los agentes de cobro, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente.
- Gestionar las relaciones con los clientes financieros, asegurando la satisfacción de sus expectativas y el cumplimiento de los estándares de calidad en la recuperación de cartera.

**5. Reporte y Análisis:**

- Generar reportes semanales y mensuales sobre el desempeño del equipo, destacando avances, áreas de mejora y planes de acción en curso.

Página 19 de 19	PLAN DE SUPERVISION POR ETAPAS	
SUPERVISION		
Revisión: 1		

- Analizar los resultados de los KPIs, identificando tendencias y proponiendo mejoras en la supervisión y los procesos operativos del call center.

**6. Desarrollo de Talento:**

- Identificar y desarrollar el talento interno, promoviendo a agentes de alto desempeño hacia roles de mayor responsabilidad dentro de la empresa.
- Asegurar que el equipo cuente con las herramientas y recursos necesarios para desempeñar su trabajo de manera efectiva, incluyendo acceso a tecnología y capacitaciones continuas.
- 

**Requisitos del Puesto:**

- **Educación:** Título universitario en Administración, Finanzas, Derecho o áreas afines (deseable).
- **Experiencia:** Mínimo de 3 años de experiencia en supervisión dentro de call centers, especialmente en el área de cobranza.
- **Habilidades:**
  - Fuerte capacidad de liderazgo y gestión de equipos.
  - Excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita.
  - Conocimiento avanzado en la interpretación de KPIs y manejo de software de monitoreo.
  - Habilidad para identificar problemas y proponer soluciones efectivas.
  - Capacidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos estrictos.
  - Orientación a resultados y enfoque en la mejora continua.


**Competencias Clave:**

- **Liderazgo:** Inspirar y motivar a los agentes para cumplir y superar los objetivos asignados.
- **Análisis de Desempeño:** Capacidad para evaluar el rendimiento individual y colectivo a través del análisis de datos y resultados.
- **Gestión del Tiempo:** Priorizar tareas y gestionar la carga de trabajo de manera eficiente para maximizar la productividad.
- **Mejora Continua:** Compromiso con la implementación de estrategias que promuevan la optimización de procesos y el desarrollo del equipo.

#### 6.4.2.3 IMPLEMENTACIÓN DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS MEDIANTE POWER BI

En este apartado se presenta la tercera propuesta para Recupera Solutions, la cual se centra en la implementación de herramientas de inteligencia de negocios (BI) para optimizar el monitoreo y análisis de los KPIs del call center que se han venido proponiendo a través de las demás propuestas. Esta propuesta busca abordar los problemas operativos que son muy comunes en las empresas que no cuentan con una cultura de análisis de datos en su día a día, como la falta de visibilidad en tiempo real de los indicadores clave y la dificultad para tomar decisiones basadas en datos precisos y actualizados ya que no se tiene información clara diaria de cómo se encuentran en ese momento sobre la gestión de sus cuentas asignadas específicamente por los agentes. Esto conlleva a no tener un norte de como medir a los colaboradores en su día a día y como medir su progreso durante el mes ya que esto se ha estado viendo afectado últimamente por la falta del cumplimiento de las metas. A través del uso de Dashboards interactivos en Power BI, se proporciona una visión integral del rendimiento de los agentes y del progreso hacia las metas establecidas, permitiendo una supervisión más eficiente y una toma de decisiones estratégicas informadas por parte de los gerentes.

La integración del uso de herramientas BI con el Manual de Procesos y el Plan de Supervisión por Etapas permite una sinergia completa en la gestión del call center, asegurando que la supervisión y el cumplimiento de metas se realicen de manera coordinada y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Además, el uso del BI facilita el análisis de los datos generados en la Guía de Cálculo de Productividad, proporcionando a los supervisores y gerentes una herramienta poderosa para identificar tendencias, evaluar el desempeño de los agentes y ajustar las estrategias operativas de forma proactiva ya que en el archivo de PoweBI propuesto ya se entrega a la empresa con los KPIs de estas guías configuradas, para que el archivo solamente sea alimentado para su actualización. Con esta propuesta, se busca no solo mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio, sino también establecer un modelo de gestión basado en datos que promueva una cultura de mejora continua y alto rendimiento en toda la organización.

Página 1 de 10	GUIA 02	
GU-PRD-002		
Revisión: 1	GUIA DE USO Y CONFIGURACION POWER BI	

#### Objetivo:

Esta guía tiene como objetivo proporcionar una explicación detallada del uso y configuración de la herramienta de Inteligencia de Negocios (BI) implementada en Power BI para Recupera Solutions. Con este documento, el equipo de call center podrá entender cómo utilizar la herramienta para monitorear los KPIs del call center establecidos previamente y optimizar la toma de decisiones estratégicas por parte de los gerentes de la empresa en tiempo real.

#### Alcance:

La guía abarca desde la integración inicial de datos hasta la personalización de visualizaciones y el mantenimiento continuo del sistema, garantizando que todo el equipo de supervisión y gestión pueda utilizar el dashboard de manera eficiente para la mejora continua del rendimiento operativo.

### 1. Estructura del dashboard

El dashboard realizado en Power BI está diseñado para proporcionar una visión integral del rendimiento de los agentes y el progreso hacia las metas del call center. Se compone de tres paneles principales que facilitan la supervisión y el análisis de los KPIs clave:

**Panel de KPIs de Septiembre:** Muestra la suma total de promesas de pago y el valor aportado por cada agente, junto con el número de cuentas asignadas y el progreso hacia el cumplimiento de la meta del mes.


Elementos Principales:

- Suma de Promesas de Pago: Indicador que refleja el valor total comprometido por los agentes.
- Número de Promesas por Agente: Gráfico de barras que muestra la cantidad de promesas logradas por cada agente.
- Valor Aportado por las Promesas: Detalle del valor comprometido por cada agente.
- Cumplimiento de Metas: Gráfico de columnas que compara el total recuperado con la meta asignada por agente.

**Panel de Efectividad de la Gestión:** Muestra el rendimiento general de los agentes en términos de cuentas asignadas, cuentas gestionadas y pagos efectivos. Incluye gráficos de barras que comparan estos indicadores para cada agente, así como un medidor de total recuperado.

Elementos Principales:

- Total Recuperado: Indicador circular que muestra el valor total recuperado en relación con la meta establecida global para el call center de esa cartera que está siendo evaluada.

<b>Página 2 de 10</b>	<b>GUIA 02</b>	 <b>RECUPERA SOLUTIONS</b> <small>JUNTOS HACIA LA RECUPERACION FINANCIERA</small>
<b>GU-PRD-002</b>	<b>GUIA DE USO Y CONFIGURACION POWER BI</b>	
<b>Revisión: 1</b>		

- Gráfico de Barras: Compara la suma de cuentas asignadas, cuentas gestionadas y pagos efectivos por agente.
- Tasa de Conversión de Promesas: Muestra la efectividad de cada agente en la conversión de promesas de pago a pagos efectivos.
- Indicadores Clave: Contactos exitosos, promesas recibidas y efectivas, promedio de días para cumplir promesas y obtener promesas.

**Panel de Cumplimiento de Meta por Agente:** Visualiza el cumplimiento de metas para cada agente en porcentaje, mostrando claramente quiénes están alcanzando o superando sus objetivos y quiénes necesitan mejorar.

Elementos Principales:

- Gráfico de Barras Apiladas: Representa el porcentaje de cumplimiento de metas de cada agente.
- Cuentas Canceladas por Agente: Muestra el aumento o disminución en la cantidad de cuentas canceladas, indicando el resultado de las gestiones.
- Número de Cuentas Gestionadas por Día: Permite evaluar la carga de trabajo diaria de cada agente, reflejando su capacidad de gestión.

## **2. Descripción de Componentes Específicos:**

### 1. Total Recuperado y Efectividad de la Gestión:


- Propósito: Evaluar el rendimiento global del call center en términos de recuperación de cuentas y efectividad de las gestiones realizadas por cada agente.
- Interpretación: Permite identificar agentes con bajo rendimiento en términos de pagos efectivos y ajustar estrategias para mejorar sus resultados.

### 2. Promesas Cumplidas y Tasa de Conversión de Promesas:

- Propósito: Medir cuántas promesas de pago se convierten en pagos efectivos, destacando la capacidad de los agentes para gestionar compromisos de los clientes.
- Interpretación: Agentes con alta tasa de conversión indican una gestión efectiva, mientras que una baja conversión sugiere la necesidad de apoyo adicional o cambios en la estrategia.

### 3. Cumplimiento de Metas por Agente:

- Propósito: Monitorear el progreso de cada agente hacia sus objetivos mensuales, permitiendo ajustes en tiempo real para alcanzar las metas establecidas.

<b>Página 3 de 10</b>	<b>GUIA 02</b>	
<b>GU-PRD-002</b>		
<b>Revisión: 1</b>	<b>GUIA DE USO Y CONFIGURACION POWER BI</b>	

- Interpretación: Agentes con cumplimiento bajo pueden requerir motivación o reestructuración de sus tareas para mejorar su desempeño.
4. Cuentas Canceladas y Número de Cuentas Gestionadas:
    - Propósito: Evaluar el resultado de las gestiones y la carga de trabajo diaria de cada agente.
    - Interpretación: Un aumento en cuentas canceladas puede indicar que los agentes efectivamente logran cancelar el saldo total adeuda de su cuenta asignada siendo algo positivo en la estrategia de recuperación, mientras que un bajo número de cuentas gestionadas por día sugiere la necesidad de optimizar el tiempo de gestión.
  5. Promesas de Pago y Valor Aportado por Agente:
    - Propósito: Analizar el valor económico comprometido por cada agente y su capacidad para generar promesas de pago significativas.
    - Interpretación: Los agentes que generan un valor elevado de promesas de pago son clave para el éxito financiero del call center, y se deben identificar prácticas exitosas para replicarlas en otros agentes.


### 3. Configuración del Dashboard:

#### Conexión de Datos:

1. **Abrir Power BI Desktop:** Asegurarse que su computadora tenga instalada la versión más reciente de Power BI.
2. **Cargar los Datos:**
  - Selecciona la opción "**Obtener Datos**" y elegir "**Archivo Excel**".
  - Carga los archivos elaborados en la guía de cálculo de productividad mostrada en el manual de procesos y en el plan de supervisión por etapas "Formato Control de KPIs Agentes de Cobro.xlsx" y "meta asignada powerbi.xlsx".
  - Seleccionar todas las hojas de cada archivo y conectarlas a Power BI.

#### Personalización:

En caso de que los gerentes requieran más visualizaciones a las ya colocadas en el archivo por favor continuar con el siguiente proceso para crear nuevas visualizaciones con la información recolectada del cálculo de los KPIs.

<b>Página 4 de 10</b>	<b>GUIA 02</b>	
<b>GU-PRD-002</b>	<b>GUIA DE USO Y CONFIGURACION POWER BI</b>	
<b>Revisión: 1</b>		

### 3. Crear Visualizaciones Personalizadas:

- Seleccionar el tipo de gráfico que se desea agregar al dashboard (gráfico de barras, líneas, mapas de calor).
- Arrastrar los campos de datos correspondientes a los ejes X e Y, y ajustar los filtros para mostrar la información relevante.
- Mantener los colores de visualización siempre con los entregados para mantener un estándar con los colores de la marca del call center, utilizar colores rojos solamente para resaltar un dato negativo en la operación del call center.

### 4. Guía de Uso:

#### • Navegación en el Dashboard:

##### 1. Inicio del Dashboard:


- Al abrir el archivo "PoweBI – Monitoreo Recupera Solutions" de Power BI, el dashboard principal muestra un resumen de los KPIs más relevantes.
- Navegar entre las pestañas de la parte inferior del archivo para ver los Dashboards específicos como el cumplimiento de la meta general del call center y/o por agente, la tasa de conversión y el valor de las promesas de pago obtenidas en el mes y que agente lo logro, etc.

##### 2. Uso de Filtros Dinámicos:

- Utilizar los filtros en la parte superior del dashboard para seleccionar fechas específicas, carteras o agentes.
- Aplicar múltiples filtros para segmentar la información según las necesidades del análisis que se quiera realizar en ese momento.

##### 3. Exploración de Datos:

- Se puede hacer clic en cualquier gráfico para ver detalles adicionales y activar la función de "Resaltado Cruzado", que permite observar cómo un filtro afecta a otros gráficos en el dashboard, aquí se puede visualizar los datos solamente de un agente si quisiera algún gerente hacer ese filtro.
- Para un análisis más profundo, se puede utilizar la opción "Ver Datos" (botón derecho sobre el gráfico) para ver la tabla de datos que está vinculada a ese grafico para tener más información a la hora de actualizar.

Página 5 de 10	GUIA 02	
GU-PRD-002	GUIA DE USO Y CONFIGURACION POWER BI	
Revisión: 1		

## 5. Mantenimiento y Actualización de Datos:

### 1. Cargar Nuevos Datos en los Archivos Excel:

- Abrir los archivos "Formato Control de KPIs Agentes de Cobro.xlsx" y "meta asignada powerbi.xlsx" y actualiza los datos con la información más reciente del call center. Estos archivos se actualizan según GU-PRD-001 CALCULO DE PRODUCTIVIDAD DE LOS AGENTES DE COBRO.

### 2. Actualizar el Dashboard en Power BI:

- Abrir el archivo de Power BI y seleccionar la pestaña "Inicio", luego hacer clic en "Actualizar".
- Verificar que todos los gráficos y visualizaciones reflejen los datos actualizados para el nuevo mes en curso. Si se encuentran diferencias o inconsistencias en los datos que no concuerden con la información en los formatos de Excel, se deben asegurar de que los archivos de origen estén bien conectados y que no haya errores en los datos cargados.

### 3. Revisión de Relaciones de Datos:

- Después de actualizar los datos, se deben revisar las relaciones entre las tablas para asegurarse de que todos los campos estén correctamente enlazados. Si hay nuevos campos o columnas en los archivos de Excel, se deberán incluir en el modelo de datos y actualizar las visualizaciones correspondientes.

### ○ Resolución de Problemas Comunes:

#### ▪ Datos No Actualizados:

- Verificar que los archivos Excel estén guardados en la ubicación correcta indicada por el Gerente Administrativo y que no haya errores en los nombres de las hojas o celdas. Asegurarse también de que Power BI esté conectado a la versión más reciente de los archivos de datos.

#### ▪ Errores de Visualización:

- Revisar el modelado de datos para asegurar de que todas las relaciones estén configuradas correctamente y los campos estén bien asignados. Si un gráfico no muestra la información esperada, se deberá verificar que todos los campos estén bien mapeados y que no haya filtros aplicados accidentalmente.

## 6. Prototipo del Dashboard:

### Capturas de Pantalla del Prototipo del BI realizado



Cuentas Asignadas del Mes

**1776**

**DASHBOARD KPIs AGOSTO**

**Suma de Promesas de Pago**

**L3,61 mill.**

**Numero de Promesas por Agente**

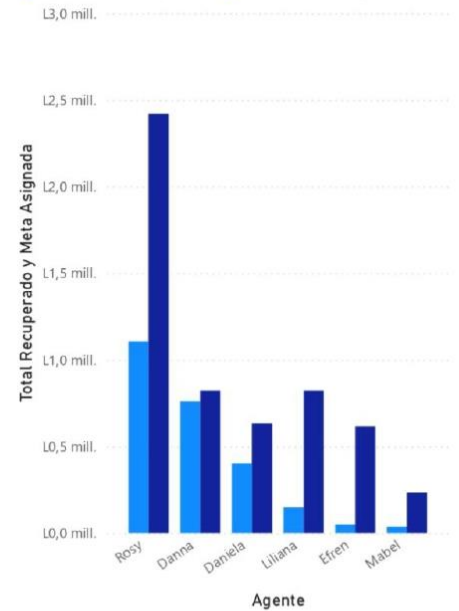


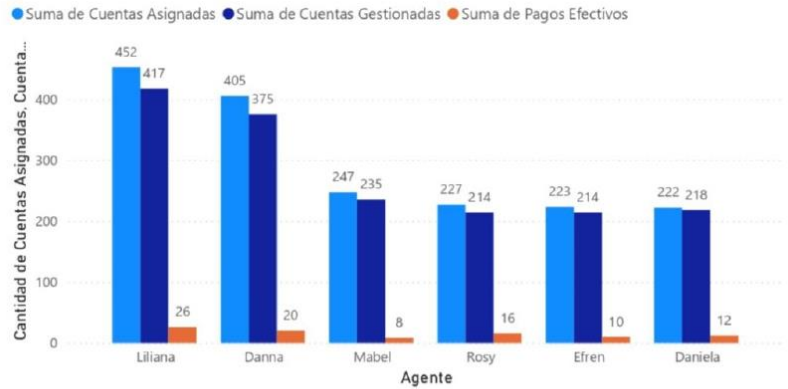
**Valor Aportado de Promesa Por Agente**

<b>DANIELA</b>	L830.965,58	Suma de VALOR DE Promesa de Pago
<b>DANNA OCHOA</b>	L850.841,78	Suma de VALOR DE Promesa de Pago
<b>EFREN</b>	L162.829,68	Suma de VALOR DE Promesa de Pago
<b>LILIANA GOMEZ</b>	L185.550,98	Suma de VALOR DE Promesa de Pago
<b>MABEL</b>	L69.498,00	Suma de VALOR DE Promesa de Pago
<b>ROSY</b>	L1.510.010,00	Suma de VALOR DE Promesa de Pago

**Cumplimiento de Metas**

● Suma de Total Recuperado ● Suma de Meta Asignada



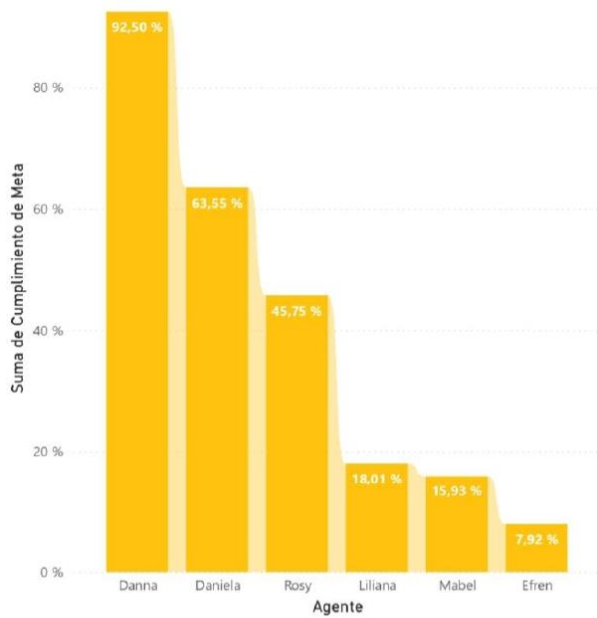


Promesas Cumplidas y Tasa de Conversión de Promesas por Agente





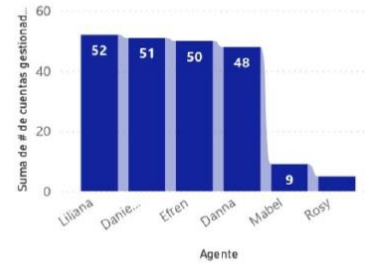
**Cumplimiento de Meta por Agente**



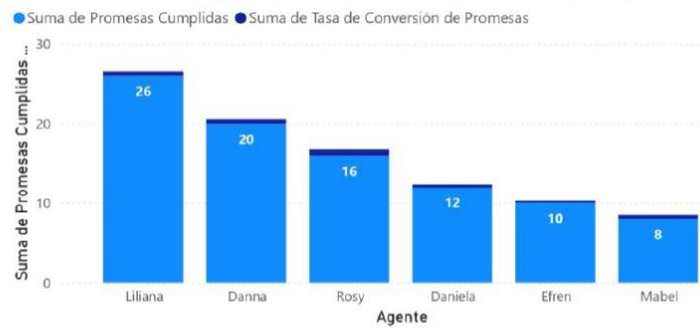
**Cuentas Canceladas por Agente**




**# de cuentas gestionadas por dia por Agente**



**Promesas Cumplidas y Tasa de Conversión de Promesas por Agente**



Página 1 de 10	GUIA 02	
GU-PRD-002		
Revisión: 1	GUIA DE USO Y CONFIGURACION POWER BI	

**Descripción de Funcionalidades:**

- El prototipo del dashboard incluye:

**Paneles de Control Dinámicos:** Que permiten a los supervisores cambiar entre distintos periodos y agentes.

**Indicadores de Rendimiento Clave:** Muestran el progreso de cada agente en tiempo real, ayudando a detectar áreas que requieren atención inmediata.

**Visualizaciones Comparativas:** Permiten comparar el rendimiento de los agentes, identificando rápidamente desviaciones respecto a las metas establecidas.

**7. Beneficios Esperados:**


**Mejora en la Eficiencia Operativa:** La implementación del sistema BI permite una visibilidad en tiempo real del rendimiento del call center, facilitando la toma de decisiones rápidas y basadas en datos. Esto reduce el tiempo que se dedica a la recopilación manual de información y permite enfocarse en acciones estratégicas.

**Optimización del Monitoreo y Supervisión:** La automatización de la visualización de KPIs centraliza el monitoreo y facilita la supervisión de los agentes de manera más eficiente. Esto permite identificar rápidamente los agentes con menor rendimiento y tomar medidas correctivas de manera proactiva.

**Toma de Decisiones Basada en Datos:** Los Dashboards interactivos ofrecen una visión clara y detallada de los KPIs críticos, ayudando a los supervisores y gerentes a identificar tendencias y patrones en el rendimiento del call center. Esto mejora la capacidad de respuesta ante problemas operativos y permite ajustar las estrategias de recuperación en tiempo real.

**Facilidad de Implementación:** Al utilizar formatos de datos que ya son familiares para el equipo, se minimiza la curva de aprendizaje y se facilita la adopción del sistema BI. Esto asegura una transición fluida y eficiente hacia el uso de la herramienta, permitiendo al equipo centrarse en el análisis y la optimización de las operaciones del call center.

**Sinergia con las Propuestas Anteriores:** La Propuesta de Implementación de BI se integra directamente con el Manual de Procesos y el Plan de Supervisión por Etapas al proporcionar una herramienta que visualiza y monitoriza en tiempo real los KPIs definidos en la Guía de Cálculo de Productividad. Esta sinergia permite que la supervisión, el cumplimiento de metas y la optimización de procesos se realicen de manera coordinada.

Página 2 de 10	GUIA 02	
GU-PRD-002		
Revisión: 1	GUIA DE USO Y CONFIGURACION POWER BI	

**Registro**

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
▪ El registro será llevado por el supervisor	▪ 1 año	▪ Supervisor	▪ N/A

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio
V1	7.09.2024	Emisión Inicial del Documento

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
▪ N/A	▪ N/A

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
CONSULTOR EXTERNO INGENIERO INDUSTRIAL	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL
Stephany Pérez	Yamileth Corrales	Yamileth Corrales

## **6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION Y PRESUPUESTO**

Este apartado presenta un cronograma detallado y un presupuesto preliminar para la implementación de las tres propuestas principales en Recupera Solutions: la implementación de un Manual de Procesos, la implementación de un Plan de Supervisión por Etapas, y la incorporación de Herramientas de Business Intelligence (BI). Cada una de estas propuestas ha sido diseñada estratégicamente para mejorar la eficiencia operativa del call center, aumentar el cumplimiento de metas y mejorar el rendimiento general de los agentes de cobro.

El cronograma de implementación comprende un periodo de 6 meses y está organizado en fases, como se muestra en la tabla mostrada a continuación. La implementación del manual de procesos se inicia en el primer mes y continuará con el seguimiento durante los seis meses. La capacitación inicial y prueba piloto de supervisión por etapas se realiza en los primeros meses, con una expansión gradual y supervisión avanzada hasta el sexto mes. Además, las actividades de implementación de Dashboards de BI se dividen en fases de preparación, pruebas piloto, expansión y capacitación, garantizando que los supervisores puedan aprovechar al máximo las herramientas para monitorear KPIs en tiempo real.

El presupuesto incluye todos los costos relacionados con la consultoría externa, capacitaciones especializadas, desarrollo y configuración de herramientas de BI, así como la compra de un televisor para la visualización de dashboards en el call center. Se ha añadido una partida del 10% destinada a imprevistos o cambios inesperados. El costo total estimado de inversión asciende a Lps 256,900, cubriendo todas las actividades necesarias para la implementación exitosa de las tres propuestas.

Este cronograma y presupuesto aseguran una transición fluida y estructurada hacia la mejora de los procesos operativos, con el fin de que Recupera Solutions maximice su productividad y competitividad en el mercado.

**Tabla 11 - Cronograma de Implementación Propuestas de Mejora**

Cronograma de Implementación - Recupera Solutions							
Fase	Propuesta	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Implementación de Manual	Propuesta 1 - Manual de Procesos	X	X	X	X	X	X
Capacitación Inicial	Propuesta 2 - Supervisión por Etapas	X	X				
Implementación Prueba Piloto	Propuesta 2 - Supervisión por Etapas	X					
Expansión Gradual	Propuesta 2 - Supervisión por Etapas		X	X			
Supervisión Avanzada	Propuesta 2 - Supervisión por Etapas				X	X	X
Preparación de Dashboards	Propuesta 3 - Implementación de BI	X					
Prueba Piloto de Dashboards	Propuesta 3 - Implementación de BI		X				
Expansión de Dashboards	Propuesta 3 - Implementación de BI			X			
Capacitación en Dashboards	Propuesta 3 - Implementación de BI				X		
Monitoreo y Ajustes	Todas					X	X

**Tabla 12- Presupuesto de Inversión Recupera Solutions**

Presupuesto de Inversión Para Recupera Solutions		
<u>Partida - Descripción</u>	<u>Costo (Unitario)</u>	<u>Costo Total (Lps)</u>
<b>Propuesta 2: Plan de Supervisión por Etapas</b>		<b>L 34,000.00</b>
<i>Capacitación en línea:</i>		
<i>Técnicas de Negociación Avanzada Udemy, LinkedIn Learning, etc. (8 personas)</i>	L 10,000.00	L 10,000.00
<i>Capacitación en Manejo de Cliente Difíciles Udemy, LinkedIn Learning, etc. (8 personas)</i>	L 10,000.00	L 10,000.00
<i>Capacitación en Optimización del tiempo de Gestión Udemy, LinkedIn Learning, etc. (8 personas)</i>	L 14,000.00	L 14,000.00
<b>Propuesta 3: Implementación de Herramientas de BI</b>		<b>L 42,900.00</b>
<i>Licencias de Power BI (Versión Pagada para 5 usuarios)</i>	L 1,500.00	L 18,000.00
<i>Capacitación en Power BI para Supervisores</i>	L 5,700.00	L 11,400.00
<i>Compra de Televisor gama media (50 - 55 pulgadas, resolución 4k)</i>	L 13,500.00	L 13,500.00
<b>Imprevistos y Cambios Inesperados (5%)</b>		<b>L 3,845.00</b>
<b>Total Inversión para Recupera Solutions</b>		<b>L 80,745.00</b>

## Cálculo del retorno de la inversión (ROI)

Para realizar el cálculo de retorno de inversión utilizamos el valor de inversión Lps. 80,745.00 y basado en un aumento de la productividad de los agentes de cobro que pasaran de gestionar entre 50 cuentas a 60 cuentas que es lo esperado siendo un tanto conservadores por día y teniendo gracias a esta inversión un incremento en la tasa de resolución del 5% al 10% para mantener un margen conservador, se estima que se tendría un beneficio mensual de L.138,600.00 esto debido a que inicialmente, cada agente gestiona 60 cuentas por día durante 22 días al mes, lo que da un total de 1,320 cuentas gestionadas por agente al mes. Con 6 agentes trabajando, el total de cuentas gestionadas por mes es de 7,920 cuentas. Con una tasa de resolución actual del 5%, se resuelven 396 cuentas al mes. Esto representa un incremento de 396 cuentas adicionales resueltas. Dado que el monto promedio recuperado por cuenta es de 350 Lps, el beneficio mensual adicional es de 396 cuentas adicionales multiplicadas por 350 Lps, lo que da un total de 138,600 Lps adicionales al mes.

**Cálculo del ROI:** El ROI para el primer mes se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Beneficio neto del primer mes} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

$$ROI = \frac{\text{L. 138,600.00} - \text{L. 80,745.00}}{\text{L. 80,745.00}} \times 100 = 71.7\%$$

Dado que el beneficio mensual adicional proyectado es mayor que el costo total de inversión, la empresa recuperará la totalidad de la inversión inicial en **el primer mes** de implementación. Esto significa que, al final del primer mes, el proyecto habrá generado suficientes ingresos adicionales para cubrir completamente el monto invertido, dejando un margen de ganancia positivo.

## 6.6 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

A continuación, se presenta la Matriz de Concordancia, que muestra la relación entre los capítulos de la investigación y la propuesta final para Recupera Solutions. La matriz alinea los objetivos, metodologías, variables y técnicas con las conclusiones y la propuesta, garantizando coherencia en todo el trabajo.

**Tabla 13- Matriz de Concordancia**

Título Investigación	Capítulo 1		Capítulo 2	Capítulo 3			Capítulo 5	Capítulo 6	
	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos Propuesta
Análisis de Operatividad En Call Center Recupera Solutions: Estrategias Para la Recuperación de Cartera	Diseñar una estrategia empresarial que mejore la operatividad y eficiencia del Call Center Recupera Solutions, para optimizar la calidad del servicio y el rendimiento de los agentes de cobro, con el fin de contribuir al cumplimiento de metas y al aumento de los ingresos de la empresa.	1. Identificar los factores que influyen en la productividad y calidad del servicio en el Call Center mediante un diagnóstico de procesos y evaluación de métricas de desempeño.	Gestión de Operaciones y Gestión de Procesos	Eficiencia Operativa			1. A partir del diagnóstico de procesos y la evaluación de las métricas de desempeño, los análisis de las encuestas, entrevistas y el grupo focal proporcionó una situación actual de los procesos, actividades y métricas de desempeño, permitiendo identificar los factores que influyen de manera directa en la productividad y calidad del servicio del call center. Se descubrieron la falta de una supervisión efectiva, la deficiente estandarización de procesos y la organización estratégica del call center. Todos estos factores han resultado en una baja eficiencia operativa y un incumplimiento de metas, afectando completamente la satisfacción del cliente ya que se demostró que el 50% de los clientes considera que el call center no cumple a cabalidad con sus expectativas y metas. Solamente el 12.5% de los clientes percibe que si se cumplen las metas en un 81%-100% demostrando una clara ineficiencia en la gestión de tiempo y recursos.	Estrategia Integral de Mejora Operativa y Supervisión para Recupera Solutions	
		2. Analizar la información recolectada para identificar patrones y tendencias que afectan el rendimiento y la eficiencia del Call Center, con el fin de conocer su situación actual.	Gestión de Operaciones y Gestión de Procesos	Demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Población 1: Son todos los gerentes del call center Recupera Solutions (2 personas).</li> <li>•Población 2: Son todos los agentes de cobro del call center Recupera Solutions (7 personas).</li> <li>•Población 3: Son todos los supervisores del call center recupera Solutions (1 persona)</li> <li>•Población 4: Son todos los clientes financieros del call center Recupera Solutions (3 bancos).</li> </ul>	2. A partir del análisis de la información recolectada a través de los instrumentos y técnicas aplicadas, fue exitosa la identificación de patrones y tendencias que afectan el rendimiento y la eficiencia del call center en la entrega de su servicio. Entre los hallazgos más importantes se encontró la inconsistencia en la supervisión y la falta clara del uso adecuado de la tecnología para lograr un monitoreo efectivo de KPIs. Se evidenció que el 82.5% de los colaboradores consideran tener claras sus metas y objetivos, sin embargo, solo el 12.5% de ellos logra siempre cumplir con la recuperación de cartera asignada, lo que señala una brecha considerable entre la comprensión de los objetivos y la capacidad para cumplirlos. Estos patrones indicaron una desconexión entre las expectativas de los gerentes de la empresa y la realidad operativa.			
		3. Evaluar posibles metodologías y estrategias basadas en el análisis realizado para mejorar los procesos operativos y supervisión, mediante la implementación de controles en el Call Center.	Gestión de Operaciones, Gestión de Procesos e Inteligencia de Negocios	Metodologías y Procesos Operativos	3. Se concluyó que la implementación de controles más robustos y la estandarización de procesos operativos son fundamentales para mejorar la eficiencia del call center. Se vio la necesidad de poner en práctica herramientas tecnológicas, como Dashboards para el monitoreo de KPIs y la inteligencia de negocios para analizar tendencias y mejorar la toma de decisiones por parte de los gerentes. Estas estrategias son indispensables para mitigar las deficiencias actuales en la supervisión y en la gestión operativa; esto se evidencia en que el 50% de los colaboradores solo logran convertir menos del 30% de sus llamadas en promesas de pago, la ausencia de un sistema claro de medición y consistente de evaluación de desempeño ha contribuido a una supervisión deficiente, afectando negativamente la productividad y la calidad del servicio.				
		4. Desarrollar una propuesta de mejora que permita a Recupera Solutions incrementar su productividad y su cumplimiento de metas asignadas, con el fin de mejorar la calidad del servicio entregado a sus clientes.	Gestión de Operaciones y Gestión de Procesos e Inteligencia de Negocios	Satisfacción al Cliente	4. El diseño de una propuesta de mejora para incrementar la productividad y el cumplimiento de metas en Recupera Solutions se basó en hallazgos críticos. Aun cuando el 75% de los colaboradores perciben la carga de trabajo como manejable, un 87.5% no logra alcanzar sus metas, cumpliendo solo con el 60% o menos de los objetivos establecidos. Esto indicó una deficiencia en la planificación diaria y en la asignación de recursos. La propuesta de mejora se centra en optimizar la gestión del tiempo, implementar un sistema de seguimiento más efectivo y en el estandarizado de procesos. Por otro lado, se considera la capacitación de personal como importante al igual que la creación de un sistema de supervisión más efectivo enfocado en la motivación y comunicación con los agentes de cobro. Estas mejoras no solo optimizarán las operaciones del call center, sino que también incrementarán la satisfacción del cliente y contribuirán al crecimiento sostenible de Recupera Solutions				

## VI. Anexos

### 6.1 Encuesta a Colaboradores de Call Center Recupera Solutions



*¡Bienvenidos!*

*Somos estudiantes de la maestría en Dirección Empresarial con orientación en Inteligencia de Negocios en la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC y estamos realizando nuestro Proyecto de Tesis titulado "**Análisis de Operatividad en Call center Recupera Solutions: Estrategias para la Recuperación de Cartera**".*

*Nuestro objetivo es diseñar una estrategia empresarial que mejore la operatividad y eficiencia del Call Center Recupera Solutions para optimizar la calidad del servicio y la recuperación de cartera.*

*Para ello estamos llevando a cabo una encuesta destinada a recoger sus valiosas opiniones y experiencias sobre su entorno laboral y las operaciones del call center.*

*Su participación en esta investigación es fundamental para el éxito de nuestro proyecto. **La encuesta es completamente anónima y confidencial.** Las respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos y de mejora interna. ¡Agradecemos sinceramente su colaboración!*

1. Por favor indica tu rango de edad:

- Menos de 18 años
- De 18 a 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 45 años
- De 46 a 55 años
- Más de 55 años

2. ¿Cuál es tu genero?

Masculino

Femenino

3. ¿Qué tan claro tiene cuáles son sus metas y objetivos dentro del call center?

Muy Claro

Claro

Neutral

Poco Claro

Muy poco claro



4. Por favor, indica el número de llamadas que realizan en promedio en un día típico de trabajo.

Menos de 20 llamadas

De 21 a 30 llamadas

De 31 a 40 llamadas

De 41 a 50 llamadas

De 51 a 60 llamadas

Mas de 60 llamadas

5. Por favor, indica el número de gestiones que realizas en promedio en un día típico de trabajo.

Menos de 20 gestiones

De 21 a 30 gestiones

De 31 a 40 gestiones

De 41 a 50 gestiones

De 51 a 60 gestiones

Mas de 60 gestiones

6. ¿Cómo consideras la claridad de los procedimientos y actividades en el call center?

Muy Claro

Claro

Neutral

Poco Claro

Muy poco claro

7. ¿Qué actividades realizas regularmente en tu día a día en el call center?

8. ¿Cómo planificas tu día en el call center?



9. Por favor, indica tu nivel de acuerdo con la siguiente afirmación: “Las actividades de capacitación o entrenamiento en el call center son útiles para mejorar mi desempeño”.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En Desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

10. Indícanos qué tipo de capacitación consideras que la empresa puede implementar para mejorar tu desempeño:

11. ¿Cuántas veces participas en actividades de capacitación o entrenamiento relacionadas con la mejora de procesos en el call center?

Anualmente

Semestralmente

Trimestralmente

Mensualmente

Nunca

12. ¿Qué tan familiarizado estas con las estrategias de recuperación de cartera implementadas en el call center para los clientes bancarios?

Muy familiarizado

Familiarizado

Neutral

Poco familiarizado

Muy poco familiarizado

13. ¿Con que frecuencia logras recuperar la cartera asignada en el plazo establecido por los procedimientos del call center?

Siempre

Con frecuencia

A veces

Raramente

Nunca



14. ¿Qué impide que no logres recuperar la meta asignada?

15. Por favor, indica tu nivel de acuerdo con la siguiente afirmación: "El proceso de recuperación de cartera en el call center está bien estructurado y facilita mi trabajo."

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En Desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

16. ¿Consideras que las metas establecidas por la empresa son alcanzables?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. ¿Consideras que el tiempo que inviertes en cada llamada es eficiente para lograr los objetivos?

- Muy eficiente
- Eficiente
- Moderadamente eficiente
- Poco eficiente
- Nada eficiente



18. ¿Cuál es tu tiempo promedio que utilizas en cada llamada?

- Menos de 5 minutos
- 5 – 9 minutos
- 10 – 14 minutos
- 15 – 19 minutos
- 20 minutos o mas

19. ¿Qué porcentaje de las llamadas que realizas resultan en una promesa de pago?

- Entre 0% y 20%
- Entre 21% y 30%
- Entre 31% y 40%

Entre 41% y 50%

Mas de 51%

20. ¿Con que frecuencia logras alcanzar las metas establecidas mensualmente?

Menos del 20% de las veces

21% - 40% de las veces

41% - 60% de las veces

61% - 80% de las veces

81% - 100% de las veces

21. ¿Sientes que, de acuerdo con tu desempeño, el cumplimiento de tus objetivos se mide de manera justa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En Desacuerdo

Totalmente en desacuerdo



22. ¿Cuántas veces al mes se revisan y ajustan las metas a cumplir?

Diariamente

Semanalmente

Mensualmente

Nunca

23. ¿Consideras que tienes todos los recursos necesarios para un buen desempeño?

Si

No

i. Si tu respuesta fue negativa, ¿Qué recursos consideras necesarios para mejorar tu desempeño?

24. ¿Consideras que el tiempo de trabajo mensual es suficiente para lograr las metas establecidas?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Raramente
- Nunca

25. ¿Tienes conocimiento de como miden tu desempeño en el call center?

Si

i. Si su respuesta es Afirmativa, explique cómo:\_\_\_\_\_

No

26. ¿Qué tan satisfecho estas con tu trabajo en el call center?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho



27. ¿Consideras que las acciones de motivación y reconocimiento son efectivas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

28. ¿Sientes que la carga de trabajo se distribuye equitativamente entre los demás agentes de cobro?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

29. ¿Consideras que la planificación otorgada por tu supervisor brinda un norte para el desarrollo de tu trabajo diario?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

30. ¿Cómo calificarías la supervisión y el apoyo recibido actualmente de parte del supervisor?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Podría mejorar

Malo



31. ¿Qué aspectos de la supervisión consideras que se deben mejorar?

32. ¿El volumen de cuentas asignadas es manejable?

Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

33. En base a tu criterio, ¿Cuál es el rango de cuentas manejable?

34. ¿En qué puede contribuir la visualización de datos en tus actividades diarias?

- Aumento en la recuperación de cuentas
- Incremento en la productividad
- Detección de problemas y errores
- Monitoreo del rendimiento
- Mejora a la toma de decisiones

#### 6.1.1 Fotografía de Validación de encuesta con equipo de trabajo



#### 6.1.2 Validación de encuesta con equipo de trabajo

Agente de Cobro #1:

**ENCUESTA A COLABORADORES DE CALL CENTER RECUPERA SOLUTIONS**

¡Bienvenidos!

Somos estudiantes de la maestría en Dirección Empresarial con orientación en Inteligencia de Negocios en la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC y estamos realizando nuestro Proyecto de Tesis titulado "Análisis de Operatividad en Call center Recupera Solutions: Estrategias para la Recuperación de Cartera".

Nuestro objetivo es diseñar una estrategia empresarial que mejore la operatividad y eficiencia del Call Center Recupera Solutions para optimizar la calidad del servicio y la recuperación de cartera.

Para ello estamos llevando a cabo una encuesta destinada a recoger sus valiosas opiniones y experiencias sobre su entorno laboral y las operaciones del call center.

Su participación en esta investigación es fundamental para el éxito de nuestro proyecto. La encuesta es completamente anónima y confidencial. Las respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos y de mejora interna. ¡Agradecemos sinceramente su colaboración!

1. Por favor indica tu edad: → Esta pregunta le quita el sentido de confidencialidad, ya que al revelar la edad, podría revelar la identidad del encuestado.
- Menos de 18 años
  - De 18 a 25 años
  - De 26 a 35 años
  - De 36 a 45 años
  - De 46 a 55 años
  - Más de 55 años

2. ¿Cuál es tu género? → Necesario que lleve un prefijo no responder. Mas inclusivo y confidencial.
- Masculino
  - Femenino
  - Otro

Escaneado con CamScanner

3. En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan claro tiene cuáles son sus metas y objetivos dentro del call center?

- Muy Claro
- Claro
- Neutral
- Poco Claro
- Muy poco claro

Quizar usar menos "por favor"

4. Por favor, indica el número de llamadas que realizan en promedio en un día típico de trabajo.

- Menos de 20 llamadas
- De 21 a 30 llamadas
- De 31 a 40 llamadas
- De 41 a 50 llamadas
- De 51 a 60 llamadas
- Más de 60 llamadas

→ De esas llamadas, en promedio cuantas son positivas.

5. Por favor, indica el número de gestiones que realizas en promedio en un día típico de trabajo.

- Menos de 20 gestiones
- De 21 a 30 gestiones
- De 31 a 40 gestiones
- De 41 a 50 gestiones
- De 51 a 60 gestiones
- Más de 60 gestiones

Plus → Comidas que tienes todos los recursos necesitamos para un buen desempeño.

Escaneado con CamScanner

6. En la escala del 1 al 5 ¿Cómo consideras la claridad de los procedimientos y actividades en el call center?

- Muy Claro
- Claro
- Neutral
- Poco Claro
- Muy poco claro

→ Como planificas lo otra en el call center.

7. ¿Qué actividades realizas regularmente en tu día a día en el call center?

8. Por favor, indica tu nivel de acuerdo con la siguiente afirmación: "Las actividades de capacitación o entrenamiento en el call center son útiles para mejorar mi desempeño".

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Agrega una sobre que tom importante considerar que es las actividades recreativa/ teniendo en cuenta que son para promover un espacio de ambiente agradable.

9. Indícanos qué tipo de capacitación consideras que la empresa puede implementar para mejorar tu desempeño:

10. ¿Cuántas veces participas en actividades de capacitación o entrenamiento relacionadas con la mejora de procesos en el call center?

- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente
- Mensualmente
- Nunca

Escaneado con CamScanner

11. En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan familiarizado estas con las estrategias de recuperación de cartera implementadas en el call center para los clientes bancarios?

- Muy familiarizado
- Familiarizado
- Neutral
- Poco familiarizado
- Muy poco familiarizado

\* Sientes que las estrategias son de acuerdo a la actualidad que vivimos / que están actualizadas.

12. ¿Con qué frecuencia logras recuperar la cartera asignada en el plazo establecido por los procedimientos del call center?

- Siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Raramente
- Nunca

\* Que impide que no lleges a meta, son

13. Por favor, indica tu nivel de acuerdo con la siguiente afirmación: "El proceso de recuperación de cartera en el call center está bien estructurado y facilita mi trabajo."

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Hoy mecanismos necesarios para que sea mejor estructurado.

Escaneado con CamScanner

18. ¿Con qué frecuencia logras alcanzar las metas establecidas mensualmente?

- Menos del 20% de las veces
- 21% - 40% de las veces
- 41% - 60% de las veces
- 61% - 80% de las veces
- 81% - 100% de las veces

→ Que influye para estos resultados.

19. ¿Sientes que el cumplimiento de tus objetivos se mide de manera justa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

→ Que recomiendas o a que atribuyes que es.  
\*Siento que tu cartera es asignada de forma justa.

20. ¿Cuántas veces al mes se revisan y ajustan las metas a cumplir?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Nunca

→ Muy buena pregunta

21. ¿Consideras que el tiempo de trabajo mensual es suficiente para lograr las metas establecidas?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Raramente
- Nunca

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

27. ¿Cómo calificarías la supervisión y el apoyo recibido actualmente de parte del supervisor?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Podría mejorar

Malo

Las decisiones de tu supervisor se toman de forma  
- Objetiva  
- Subjetiva.

28. ¿Qué aspectos de la supervisión consideras que se deben mejorar?

29. ¿El volumen de cuentas asignadas es manejable?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Ator total profesionalismo por parte de tu supervisor? o influyen aspectos personales.

30. ¿En qué puede contribuir la visualización de datos en tus actividades diarias?

Aumento en la recuperación de cuentas

Incremento en la productividad

Detección de problemas y errores

Monitoreo del rendimiento

Mejora a la toma de decisiones

Hay mecanismos o formas de tomar y reparar los conflictos.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

27. ¿Cómo calificarías la supervisión y el apoyo recibido actualmente de parte del supervisor?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Podría mejorar

Malo

Las decisiones de tu supervisor se toman de forma  
- Objetiva  
- Subjetiva.

28. ¿Qué aspectos de la supervisión consideras que se deben mejorar?

29. ¿El volumen de cuentas asignadas es manejable?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Ator total profesionalismo por parte de tu supervisor? o influyen aspectos personales.

30. ¿En qué puede contribuir la visualización de datos en tus actividades diarias?

Aumento en la recuperación de cuentas

Incremento en la productividad

Detección de problemas y errores

Monitoreo del rendimiento

Mejora a la toma de decisiones

Hay mecanismos o formas de tomar y reparar los conflictos.

## Agente de Cobro #2:



### ENCUESTA A COLABORADORES DE CALL CENTER RECUPERA SOLUTIONS

¡Bienvenidos!

Somos estudiantes de la maestría en Dirección Empresarial con orientación en Inteligencia de Negocios en la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC y estamos realizando nuestro Proyecto de Tesis titulado "Análisis de Operatividad en Call center Recupera Solutions: Estrategias para la Recuperación de Cartera".

Nuestro objetivo es diseñar una estrategia empresarial que mejore la operatividad y eficiencia del Call Center Recupera Solutions para optimizar la calidad del servicio y la recuperación de cartera.

Para ello estamos llevando a cabo una encuesta destinada a recoger sus valiosas opiniones y experiencias sobre su entorno laboral y las operaciones del call center.

Su participación en esta investigación es fundamental para el éxito de nuestro proyecto. La encuesta es completamente anónima y confidencial. Las respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos y de mejora interna. ¡Agradecemos sinceramente su colaboración!

1. Por favor indica tu edad:

- Menos de 18 años
- De 18 a 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 45 años
- De 46 a 55 años
- Más de 55 años

*¿Cuál es el Rango de su edad?*

2. ¿Cuál es tu género?

- Masculino
- Femenino

Escaneado con CamScanner



3. En una escala del 1 al 5 ¿Qué tan claro tiene cuáles son sus metas y objetivos dentro del call center?

- Muy Claro
- Claro
- Neutral
- Poco Claro
- Muy poco claro

4. Por favor, indica el número de llamadas que realizan en promedio en un día típico de trabajo.

- Menos de 20 llamadas
- De 21 a 30 llamadas
- De 31 a 40 llamadas
- De 41 a 50 llamadas
- De 51 a 60 llamadas
- Más de 60 llamadas

5. Por favor, indica el número de gestiones que realizas en promedio en un día típico de trabajo.

- Menos de 20 gestiones
- De 21 a 30 gestiones
- De 31 a 40 gestiones
- De 41 a 50 gestiones
- De 51 a 60 gestiones
- Más de 60 gestiones



Escaneado con CamScanner



6. En la escala del 1 al 5 ¿Cómo consideras la claridad de los procedimientos y actividades en el call center?

- Muy Claro
- Claro
- Neutral
- Poco Claro
- Muy poco claro

7. ¿Qué actividades realizas regularmente en tu día a día en el call center?

8. Por favor, indica tu nivel de acuerdo con la siguiente afirmación: "Las actividades de capacitación o entrenamiento en el call center son útiles para mejorar mi desempeño".

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

*De acuerdo, a la siguiente afirmación...*

9. Indicanos qué tipo de capacitación consideras que la empresa puede implementar para mejorar tu desempeño:

10. ¿Cuántas veces participas en actividades de capacitación o entrenamiento relacionadas con la mejora de procesos en el call center?

- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente
- Mensualmente
- Nunca

Escaneado con CamScanner



11. En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan familiarizado estás con las estrategias de recuperación de cartera implementadas en el call center para los clientes bancarios?

- Muy familiarizado
- Familiarizado
- Neutral
- Poco familiarizado
- Muy poco familiarizado

*¿Qué tan familiarizado estás con las estrategias de recuperación de Cartera asignada en el call center?*

12. ¿Con qué frecuencia logras recuperar la cartera asignada en el plazo establecido por los procedimientos del call center?

- Siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Raramente
- Nunca

13. Por favor, indica tu nivel de acuerdo con la siguiente afirmación: "El proceso de recuperación de cartera en el call center está bien estructurado y facilita mi trabajo."

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Escaneado con CamScanner

14. ¿Consideras que las metas establecidas por la empresa son alcanzables?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo *De acuerdo, a su Cartera asignada, ¿consideras que la meta establecida...*
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. ¿Consideras que el tiempo que inviertes en cada llamada es eficiente para lograr los objetivos?

- Muy eficiente
- Efficiente *En base, a tu script asignado, ¿consideras que el tiempo que inviertes para el cumplimiento del mismo, es eficiente...*
- Moderadamente eficiente
- Poco eficiente
- Nada eficiente

16. ¿Cuál es tu tiempo promedio que utilizas en cada llamada?

- Menos de 5 minutos
- 5 - 9 minutos
- 10 - 14 minutos
- 15 - 19 minutos
- 20 minutos o mas

17. ¿Qué porcentaje de las llamadas que realizas resultan en una promesa de pago?

- Entre 0% y 20%
- Entre 21% y 30%
- Entre 31% y 40%
- Entre 41% y 50%
- Más de 51%

18. ¿Con qué frecuencia logras alcanzar las metas establecidas mensualmente?

- Menos del 20% de las veces
- 21% - 40% de las veces
- 41% - 60% de las veces
- 61% - 80% de las veces
- 81% - 100% de las veces

19. ¿Sientes que el cumplimiento de tus objetivos se mide de manera justa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo *Si, que de acuerdo a tu desempeño, se mide de manera justa el cumplimiento de tus objetivos?*
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. ¿Cuántas veces al mes se revisan y ajustan las metas a cumplir?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Nunca

21. ¿Consideras que el tiempo de trabajo mensual es suficiente para lograr las metas establecidas?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Raramente
- Nunca

22. ¿Tienes conocimiento de como miden tu desempeño en el call center?

Si

i. Si su respuesta es Afirmativa, explique cómo: \_\_\_\_\_

No *Si su respuesta es (NO) brinde según su criterio como desea ser evaluado*

23. ¿Qué tan satisfecho estas con tu trabajo en el call center?

Muy satisfecho

Satisfecho

Neutral

Insatisfecho

Muy insatisfecho

*Si, su respuesta es insatisfecho que puntos de mejora desea ver en el call center?*

24. ¿Consideras que las acciones de motivación y reconocimiento son efectivas?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

25. ¿Sientes que la carga de trabajo se distribuye equitativamente entre los demás agentes de cobro?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

26. ¿Consideras que la planificación otorgada por tu supervisor brinda un norte para el desarrollo de tu trabajo diario?

*Consideras que tu supervisor, brinda una planificación eficiente para el desarrollo optimo de tu trabajo diario?*

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

27. ¿Cómo calificarías la supervisión y el apoyo recibido actualmente de parte del supervisor?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Podría mejorar

Malo

28. ¿Qué aspectos de la supervisión consideras que se deben mejorar?

29. ¿El volumen de cuentas asignadas es manejable?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

*Si, su respuesta es Negativa sea según su criterio, ¿cual es el rango de cuentas manejables?*

30. ¿En qué puede contribuir la visualización de datos en tus actividades diarias?

Aumento en la recuperación de cuentas

Incremento en la productividad

Detección de problemas y errores


Monitoreo del rendimiento

Mejora a la toma de decisiones

### 6.1.3 Fotografía de Validación de Entrevista con Gerente para Entrevista de supervisor



### 6.1.4 Validación de encuesta con Gerente

 **unitec**

**ENCUESTA A SUPERVISORES DE RECUPERA SOLUTIONS CALL CENTER**

¡Bienvenidos!

Somos estudiantes de la maestría en Dirección Empresarial con orientación en Inteligencia de Negocios en la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC y estamos realizando nuestro Proyecto de Tesis titulado "Análisis de Operatividad en Call center Recupera Solutions: Estrategias para la Recuperación de Cartera".

Nuestro objetivo es disenar una estrategia empresarial que mejore la operatividad y eficiencia del Call Center Recupera Solutions para optimizar la calidad del servicio y la recuperación de cartera.

Para ello estamos llevando a cabo una encuesta destinada a recoger sus valiosas opiniones y experiencias sobre su entorno laboral y las operaciones del call center.

Su participación en esta investigación es fundamental para el éxito de nuestro proyecto. **La encuesta es completamente anónima y confidencial.** Las respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos y de mejora interna. ¡Agradecemos sinceramente su colaboración!

1. ¿Cómo evaluaría la organización actual del call center en una escala del 1 al 5?  
Muy organizado  
Organizado  
Neutral  
Desorganizado  
Muy desorganizado
2. ¿Cree que los agentes de cobro tienen las herramientas necesarias para realizar su trabajo eficientemente?  
Sí  
No  
i. Si su respuesta fue negativa, ¿Qué herramientas adicionales cree que serían necesarias?  
*Considera que esta debe ser la primera prioridad*
3. ¿Considera que la supervisión de las actividades es adecuada?  
Sí  
i. Si su respuesta es Afirmativa, Enliste por favor las actividades realizadas de supervisión: \_\_\_\_\_  
No  
*Agregar el parque de su respuesta*  
*Ejemplo sí - Se alcanzan las metas.*

Escaneado con CamScanner

4. ¿Existen métricas y controles efectivos para medir el rendimiento de los agentes de cobro?

- Si
- No

i. Si su respuesta es negativa, ¿Qué tipo de métricas o controles sugeriría implementar?

5. ¿Con qué frecuencia se realizan Coaching para los agentes de cobro?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Anualmente
- Nunca

i. ¿Comente que tipo de coaching realiza?

6. ¿Qué áreas de coaching cree que necesitan más atención?

7. ¿Cuál es el mayor desafío que usted enfrenta como supervisor en el call center?

*Esta fue su pregunta 2.03*

8. ¿Cómo califica la planificación de las actividades diarias en el call center?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Podría mejorar
- Malo

9. ¿Con qué frecuencia se revisa y actualiza el plan de trabajo del call center para los agentes de cobro?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Nunca

10. ¿Qué tan efectivo considera que es el plan de trabajo actual para alcanzar las metas de las diferentes Carteras de los agentes?

- Muy efectivo
- Efectivo
- Moderadamente Efectivo
- Poco Efectivo
- Nada Efectivo

11. ¿Cómo evalúa su desempeño general como supervisor en el call center?

- Muy eficiente
- Eficiente
- Moderadamente eficiente
- Poco eficiente
- Nada eficiente

12. ¿Cree que su equipo de trabajo confía en sus decisiones y liderazgo?

- Si
- No

i. Si su respuesta es negativa, ¿Qué cree que podría hacer para mejorar esta confianza?

13. ¿Cómo maneja la retroalimentación de su equipo de trabajo?

- Acepto y aplico sugerencias
- Escucho pero rara vez aplico sugerencias
- No suelo recibir retroalimentación

14. ¿Qué estrategias utiliza para motivar a su equipo?

15. ¿Cómo se asegura que las metas y los objetivos a cumplir sean claros para el equipo?

16. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la eficiencia operativa del call center?

unitec

Para Incluir

¿ Se siente motivada para desempeñar su labor de Supervisión?

+

\*  
\*  
\*

¿ Cual es su Visión dentro del Call Center Mecaparc Solutions dentro de 2 años?

¿ Como son sus relaciones con sus Agentes de Cobro?

+

+

+

Escaneado con CamScanner

unitec

Para Incluir

¿ Se siente motivada para desempeñar su labor de Supervisión?

+

\*  
\*  
\*

¿ Cual es su Visión dentro del Call Center Mecaparc Solutions dentro de 2 años?

¿ Como son sus relaciones con sus Agentes de Cobro?

+

+

+

Escaneado con CamScanner

## 6.2 Encuesta a Clientes de Call Center Recupera Solutions

*¡Bienvenidos!*

*Somos estudiantes de la maestría en Dirección Empresarial con orientación en Inteligencia de Negocios en la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC y estamos realizando nuestro Proyecto de Tesis titulado "Análisis de Operatividad en Call center Recupera Solutions: Estrategias para la Recuperación de Cartera".*

*Nuestro objetivo es diseñar una estrategia empresarial que mejore la operatividad y eficiencia del Call Center Recupera Solutions para optimizar la calidad del servicio y la recuperación de cartera.*

*Para ello, estamos llevando a cabo una encuesta destinada a recoger sus valiosas opiniones y experiencias como clientes de los servicios del Call Center.*

*Su participación en esta investigación es fundamental para el éxito de nuestro proyecto. **La encuesta es completamente anónima y confidencial.** Las respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos y de mejora interna.*

*Agradecemos sinceramente su colaboración. **¡Gracias por su tiempo y apoyo!***

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio proporcionado por el call center? Siendo 1 Muy Insatisfecho Probable y 5 Muy Satisfecho

	1	2	3	4	5	+
Respuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

3. En promedio, ¿Cuánto se demora el supervisor en atender una solicitud?

- De 30 minutos a 1 hora
- De 1 a 2 horas

- De 3 a 4 horas
- De 5 a 6 horas
- Mas de un día

4. ¿En qué porcentaje considera usted que el call center cumple los estándares establecidos?

- Menos del 20%
- 21% - 40%
- 41% - 60%
- 61% - 80%
- 81% - 100%

5. ¿Qué tan probable es que recomiende el servicio de call center a otros colegas en otras instituciones? Siendo 1 Poco Probable y 5 Muy Probable?

	1	2	3	4	5	+
Respuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

6. ¿En qué porcentaje cumple las expectativas el call center?

- Menos del 20%
- 21% - 40%
- 41% - 60%
- 61% - 80%
- 81% - 100%

7. ¿Cómo considera el rendimiento del call center en relación con el cumplimiento de meta?

	Excelente	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Respuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿La información proporcionada (informes) por el call center es clara y precisa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. ¿El call center es proactivo en resolver problemas y consultas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. ¿Qué tan satisfecho está con la relación comercial establecida con el call center?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

11. ¿Los agentes de cobro muestran profesionalismo en sus interacciones con los clientes?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Pocas veces
- Muy pocas veces

12. ¿Consideras que el call center utiliza tecnología adecuada para la recuperación de cartera?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. ¿Qué tecnología considera adecuada para la operación y gestión de cartera?

14. ¿El call center proporciona reportes de métricas útiles y detallados?

- Si
- No

i. En caso de que su respuesta sea negativa, ¿Qué tipos de reportes de métricas recomendaría?

15. ¿Considera que la calidad del servicio del call center ha mejorado en los últimos seis meses?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. ¿Qué considera que podría realizar el call center para mejorar su operación?

17. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifica en el call center?

18. ¿Cuáles son las principales debilidades que observa en el call center?

19. En general, ¿Cómo califica el tiempo de respuesta de parte del call center?

- Muy rápido

- Rápido
- Moderado
- Lento
- Muy lento

20. ¿Cómo califican el porcentaje de cumplimiento de meta?

- Menos del 20%
- 21% - 40%
- 41% - 60%
- 61% - 80%
- 81% - 100%

21. ¿Qué acciones podría implementar el call center para que se le asigne mayor cartera crediticia?

## 6.2.1 Validación de encuesta con Cliente

**unitec**

**ENCUESTA A CLIENTES DE RECUPERA SOLUTIONS CALL CENTER**

¡Bienvenidos!

Somos estudiantes de la maestría en Dirección Empresarial con orientación en Inteligencia de Negocios en la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC y estamos realizando nuestro Proyecto de Tesis titulado "Análisis de Operatividad en Call center Recupera Solutions: Estrategias para la Recuperación de Cartera".

Nuestro objetivo es diseñar una estrategia empresarial que mejore la operatividad y eficiencia del Call Center Recupera Solutions para optimizar la calidad del servicio y la recuperación de cartera.

Para ello, estamos llevando a cabo una encuesta destinada a recoger sus valiosas opiniones y experiencias como clientes de los servicios del Call Center.

Su participación en esta investigación es fundamental para el éxito de nuestro proyecto. La encuesta es completamente anónima y confidencial. Las respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos y de mejora interna.

Agradecemos sinceramente su colaboración. ¡Gracias por su tiempo y apoyo!

¿Cuál es su nivel de satisfacción?

1. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad del servicio proporcionado por el call center?

Muy satisfecho  
Satisfecho  
Neutral  
Insatisfecho  
Muy insatisfecho

2. En promedio, ¿Cuánto se demora el supervisor en atender una consulta?

De 30 minutos a 1 hora  
De 1 a 2 horas  
De 3 a 4 horas  
De 5 a 6 horas  
Mas de un día

**unitec**

3. ¿En qué porcentaje considera usted que el call center cumple los estándares establecidos?

Menos del 20%  
21% - 40%  
41% - 60%  
61% - 80%  
81% - 100%

Estándares de servicio? Calidad, Servicio?

4. ¿Qué tan probable es que recomiende el servicio de call center a otros colegas en otras instituciones?

Siendo 0 muy poco probable  
Y 10 muy probable (escala de Likert)

Mejor dejar una lista de opciones: Poco, Neutral, Buena

5. ¿En qué porcentaje cumple las expectativas el call center?

Menos del 20%  
21% - 40%  
41% - 60%  
61% - 80%  
81% - 100%

6. ¿Considera adecuada la capacidad de respuesta de parte del call center en el cumplimiento de metas? / ¿Cómo considera el rendimiento del call center en relación al cumplimiento de metas?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral  
En Desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

Excelente  
Buena  
Regular  
Mala  
Muy Mala

**unitec**

7. ¿La información proporcionada (informes) por el call center es clara y precisa?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral  
En Desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

8. ¿El call center es proactivo en resolver problemas y consultas?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral  
En Desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

9. ¿Qué tan satisfecho está con la relación comercial establecida con el call center?

Muy satisfecho  
Satisfecho  
Neutral  
Insatisfecho  
Muy insatisfecho

10. ¿Los agentes de cobro muestran profesionalismo en sus interacciones con los clientes?

Siempre  
Casi siempre  
Algunas veces  
Pocas veces  
Muy pocas veces

**unitec**

11. ¿Consideras que el call center utiliza tecnología adecuada para la recuperación de cartera?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral  
En Desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

Operación y gestión de cartera.

12. ¿El call center proporciona reportes de métricas útiles y detallados?

Si  
No

i. En caso de que su respuesta sea negativa, ¿Qué tipos de reportes de métricas recomendaría?

13. ¿Considera que la calidad del servicio del call center ha mejorado en los últimos seis meses?

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Neutral  
En Desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

14. ¿Qué considera que podría realizar el call center para mejorar su operación?

15. ¿Cuáles son las principales fortalezas que identifica en el call center?

16. ¿Cuáles son las principales debilidades que observa en el call center?

17. ¿Cuáles serían las oportunidades de mejora?

Esto es lo mismo

18. En general, ¿Cómo califica el tiempo de respuesta de parte del call center?

Muy rápido

Rápido

Moderado

Lento

Muy lento

19. ¿Cómo califican el porcentaje de cumplimiento de meta?

Menos del 20%

21% - 40%

41% - 60%

61% - 80%

81% - 100%

20. ¿Qué acciones podría implementar el call center para que se le asigne mayor cartera crediticia?

### 6.3 Entrevista a Socio de Call Center Recupera Solutions

1. ¿Cómo describiría la eficiencia operativa actual del call center?
2. ¿Qué factores cree usted que estén afectando la eficiencia operativa del call center?
3. ¿Cómo evalúa la carga de trabajo actual para los agentes de cobro?
4. ¿Considera usted que los agentes de cobro tienen las habilidades necesarias para poder cumplir con sus tareas de forma eficiente?
5. ¿Cuántos contactos usted como Gerente espera que los agentes de cobro realicen en promedio por día?
6. ¿Cuál es el tiempo promedio que usted considera adecuado para cada una de estas interacciones con los clientes?
7. ¿Tiene usted conocimiento de que porcentaje de estas gestiones realizadas resultan en una promesa de pago?
8. ¿Qué porcentaje de estas gestiones resulta en promesa de pago?:
9. ¿Conoce usted como Gerente del Call Center, cual es el costo promedio por comunicación gestionada?

10. ¿Cuenta el Call center con alguna métrica de desempeño?
11. ¿Con que frecuencia se actualizan las métricas de desempeño y cuáles son?
12. ¿Utilizan Dashboards para monitorear los KPIs?
13. ¿Cómo describirías la demanda de servicios del call center?
14. ¿Cuál es el volumen mensual promedio de clientes en mora asignadas a los agentes de cobro?
15. ¿Cuál es el ingreso mensual promedio generado por la recuperación de cartera?
16. ¿Utilizan herramientas de inteligencia de negocios (BI) para analizar las tendencias de la demanda?
17. ¿Realizan ajustes de estrategias basadas en el análisis de datos de demanda?
18. ¿Considera que los procesos operativos están claramente establecidos?
19. ¿Qué porcentaje de los procesos están documentados y estandarizados?
20. ¿Qué KPIs se utilizan para medir la eficiencia de procesos?
21. ¿Cuál es el porcentaje promedio de cumplimiento de metas de recuperación?
22. ¿Cómo calificarías la efectividad del supervisor en la gestión del equipo?
23. ¿Considera que el supervisor proporciona una supervisión adecuada y constante?
24. ¿Con que frecuencia realiza el supervisor evaluaciones de desempeño al equipo?
25. ¿Cómo calificaría la comunicación del supervisor con los agentes de cobro?
26. ¿Considera que el supervisor está disponible y accesible para resolver problemas y dudas de los agentes?
27. ¿El supervisor ofrece retroalimentación constructiva y oportuna a los agentes de cobro?
28. ¿Qué áreas de mejora recomendaría para el supervisor en su gestión del equipo de cobro?

#### **6.4 Grupo Focal a Colaboradores de Recupera Solutions**

- 7 ¿Podrían describir sus experiencias diarias como agentes de cobro? ¿Cuáles son las tareas más comunes que realizan?
- 8 ¿Qué consideran ustedes que podríamos mejorar?
- 9 ¿Cómo te organizas para llevar a cabo tus actividades?
- 10 ¿Qué alguien me cuente como organiza su día para llegar a cumplir con sus objetivos diarios? ¿Otro que diga algo distinto?

- 11 ¿Qué estrategias podemos implementar para recuperar más cartera de clientes como equipo?
- 12 ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan en su trabajo diario? ¿Hay aspectos específicos que encuentran particularmente difíciles o frustrantes?
- 13 ¿Cómo defines el éxito en tu rol dentro del call center de RECUPERA SOLUTIONS?
- 14 ¿Qué herramientas o recursos crees que serían útiles para mejorar la eficiencia operativa y el cumplimiento de metas en el call center?
- 15 ¿Hay algún otro comentario o sugerencia que les gustaría compartir para mejorar el ambiente de trabajo y la eficiencia del equipo de cobro?
- 16 Si pudieran implementar una sola mejora en el call center, ¿cuál sería y por qué?

## Bibliografía

- Acuña, P. V. (03 de febrero de 2016). *La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano*. Obtenido de Konrad Lorenz Fundación Universitaria: <https://www.redalyc.org/journal/6099/609964241005/html/>
- Álvarez, L. (2022). *La importancia de los KPIs en los Call Centers*. Obtenido de Recordia: <https://recordia.net/es/la-importancia-de-los-kpis-en-los-call-centers/>
- Asociación Hondureña de Maquiladores. (2020). *Call Centers Y BPO*. Obtenido de [https://www.ahm-honduras.com/?page\\_id=965](https://www.ahm-honduras.com/?page_id=965)
- Cano, L. Z., Morejón, V. M., & Sandoval, E. C. (2018). *La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera*. Obtenido de Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática - Universidad Autónoma del Estado de México: <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968306002/637968306002.pdf>
- Chow Li Ying. (12 de junio de 2023). *¿Qué es la satisfacción del cliente? Definición + Importancia*. Obtenido de Zendesk: <https://www.zendesk.es/blog/3-steps-achieving-customer-satisfaction-loyalty/#>
- Cognitive Market Research. (2024). *Call Centers Market Report 2024 (Global Edition)*. Obtenido de <https://www.cognitivemarketresearch.com/call-centers-market-report>
- Conn, S. (junio de 2021). *Gartner Forecasts 51% of Global Knowledge Workers Will Be Remote by the End of 2021*. Obtenido de GARTNER INC: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-06-22-gartner-forecasts-51-percent-of-global-knowledge-workers-will-be-remote-by-2021>
- Cueto, J. J. (2019). *Diseño e Implementación de un Modelo de Calidad para El Contact Center de una Empresa de Telecomunicaciones en Perú*. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola: <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/536b29c3-4d21-49ed-904f-9483a871aebe/content>
- Deloitte Development LLC. (mayo de 2019). *Global Contact Survey*. Obtenido de <https://www.deloittedigital.com/content/dam/digital/global/legacy/documents/blog/blog-20190513-2019-globalcontactcentersurvey.pdf>

- Diario La Prensa. (2014). *Call Center se expande en San Pedro Sula*. Obtenido de <https://www.laprensa.hn/sanpedro/call-center-se-expande-en-san-pedro-sula-IGLP742785#image-1>
- Diario La Prensa. (2015). *En Cinco Años industria de Call Centers es Tercera de la Región*. Obtenido de La Prensa: <https://www.laprensa.hn/honduras/industria-de-los-call-centers-en-san-pedro-sula-genera-3300-empleos-FELP897310#image-1>
- Diario La Prensa. (2015). *Industria de los "Call Centers" en San Pedro Sula Genera 3,000 empleos anuales*. Obtenido de La Prensa: <https://www.laprensa.hn/economia/en-cinco-anos-industria-de-call-centers-es-tercera-de-la-region-HXLP839259#image-1>
- Diario La Tribuna. (12 de agosto de 2020). *El Contact Center Mas Grande Del Mundo Ya Está En Honduras*. Obtenido de La tribuna: <https://www.latribuna.hn/2020/08/12/el-contact-center-mas-grande-del-mundo-ya-esta-en-honduras/>
- Gallimore, D. (mayo de 2024). *Top 30 largest call centers in the world*. Obtenido de Outsource Accelerator: <https://www.outsourceaccelerator.com/guide/top-30-largest-call-centers-in-the-world/>
- García, A., Aguilar, N., Hernández, L., & Lancaster, E. (18 de junio de 2021). *La Inteligencia de Negocios: Herramienta Clave Para El Uso De La Información y La Toma de Decisiones Empresariales*. Obtenido de Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de México. : [https://www.researchgate.net/publication/352941225\\_LA\\_INTELIGENCIA\\_DE\\_NEGOCIOS\\_HERRAMIENTA\\_CLAVE\\_PARA\\_EL\\_USO\\_DE\\_LA\\_INFORMACION\\_Y\\_LA\\_TOMA\\_DE\\_DECISIONES\\_EMPRESARIALES](https://www.researchgate.net/publication/352941225_LA_INTELIGENCIA_DE_NEGOCIOS_HERRAMIENTA_CLAVE_PARA_EL_USO_DE_LA_INFORMACION_Y_LA_TOMA_DE_DECISIONES_EMPRESARIALES)
- García, M., Quispe, C. A., & Ráez, L. G. (1 de agosto de 2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Obtenido de Revista Científicas de América Latina - Sistema de Información Científica: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>
- García, V. (14 de agosto de 2023). *Beneficios de la estandarización de proceso*. Obtenido de Kizeo Forms: <https://www.kizeo-forms.com/es-lat/estandarizacion-de-procesos/>
- Gelvez, J. I., & Almonacid, A. V. (2020). *Implementación y análisis de la herramienta tecnológica BPM en una entidad financiera para gestión de procesos*. Obtenido de Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano - Bogotá Colombia: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/14077/Trabajo%20>

- de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gil, M. B. (11 de noviembre de 2023). *BPM: Análisis de las Ventajas y Desventajas en la Gestión Empresarial*. Obtenido de SPLIT: [https://ventajasydesventajastop.com/bpm-ventajas-y-desventajas/#google\\_vignette](https://ventajasydesventajastop.com/bpm-ventajas-y-desventajas/#google_vignette)
- Gourav, M. (22 de abril de 2024). *Principales Estadísticas de Centros de Atención Telefónica en 2024: Tendencias y Perspectivas*. Obtenido de CONVIN: <https://convin.ai/blog/call-center-statistics>
- Gutiérrez, H. L. (2024). *Propuesta de un modelo de gestión de operaciones para el desarrollo de actividades formativas de tipo técnico en una institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano*. Obtenido de Institucion Universitaria Re acreditada en Alta Calidad: <http://siawebpr.itm.edu.co/handle/20.500.12622/6390>
- Haida, I. (2024). *Productividad en el Centro de Llamadas: Qué Seguir y Cómo Aumentar la Productividad*. Obtenido de Help Desk Migration: <https://help-desk-migration.com/es/call-center-productivity/>
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. Pearson Education.
- JANE NG. (13 de noviembre de 2023). *Modelo DMAIC: su guía para el éxito de Six Sigma / Revelación 2024*. Obtenido de <https://ahaslides.com/es/blog/dmaic-model/>
- Játiva, I. A., & Cruz, G. P. (mayo de 2015). *Administración de un Call Center de Cobranza*. Obtenido de Universidad Politécnica Nacional Ecuador: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/505/1/CD-0459.pdf>
- Juran, J. M. (2007). *Método Juran - Análisis y Planeación de la Calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Lescano, C. A. (2023). *Control Interno y Productividad Laboral En El Área De Abastecimiento En Una Empresa Minera Dedicada a La Extracción de Cobre*. Obtenido de Universidad Nacional de Cajamarca: <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/6630/Tesis%20Carlos%20Rivasplata.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, J. A., Gómez, J. A., & Vallejo, S. A. (2021). *Factores Clave en la evaluación de la productividad: Estudio de Caso*. Obtenido de Instituto Tecnológico Metropolitano : <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/1800>

- Mallar, M. A. (2010). La Gestión Por Procesos: Un enfoque de Gestión Eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro" - Universidad Nacional de Misiones Argentina* , 1.
- Manene, L. M. (28 de julio de 2011). *Los Diagramas de Flujo: Su definición, Objetivo, Ventajas, Elaboración, Fases, Reglas y Ejemplos de Aplicaciones*. Obtenido de CloudFront: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60656037/Los\\_diagramas20190920-8696-u4r0qz-libre.pdf?1568999126=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl\\_28\\_julio\\_2011\\_en\\_Estructura\\_Organizat.pdf&Expires=1710725670&Signature=aPmfVVJrhNzdN9Z4Vy6zgrLfmAR5](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60656037/Los_diagramas20190920-8696-u4r0qz-libre.pdf?1568999126=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_28_julio_2011_en_Estructura_Organizat.pdf&Expires=1710725670&Signature=aPmfVVJrhNzdN9Z4Vy6zgrLfmAR5)
- Mejía, Á. (09 de noviembre de 2023). Deudores en la central de riesgos suben 85,553 el primer semestre. *Diario El Herald*, pág. 01.
- Méndez, G. G., Medina, D. E., & López, R. N. (2022). *Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica* . Obtenido de TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN: <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v7n20/2448-6388-tcg-7-20-189.pdf>
- Minzer, R., & Orozco, R. C. (2020). *Análisis estructural de la economía hondureña: Mercado Laboral*. Obtenido de Naciones Unidas - Comisión Económica para América Latina y El Caribe: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/d6366a1c-78a8-412f-88ad-45f4a6b808ef/content>
- Montoya, J. F., & Porras, J. F. (2023). *PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DMAIC EN LA EMPRESA IMM LTDA ÁREA DE VENTAS*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/25645/Proyecto%20de%20Grado%20VF-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Mraz, N. (2022). *Los 10 KPI más importantes de call center que debes controlar*. Obtenido de CLOUDTALK: <https://www.cloudtalk.io/es/blog/los-10-kpi-mas-importantes-de-call-center-que-debes-controlar/>
- Naciones Unidas CEPAL. (2023). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe aumentó un 55,2% en 2022, alcanzando su máximo valor histórico*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.cepal.org/es/comunicados/la-inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-aumento-un-552-2022-alcanzando-su>
- Naranjo, P. B. (08 de junio de 2023). *¿Qué es la Eficiencia Operativa?* Obtenido de OBS Business

- School: <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-la-eficiencia-operativa>
- Oliva, E. J. (junio de 2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. Obtenido de INNOVAR. Revisa de Ciencias Administrativas y Sociales - Colombia: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>
- Olivares, V. (2019). *Estrategias de Cobranza para Disminuir la Cartera Vencida*. Obtenido de TELCEL - Empresas: <https://www.telcel.com/empresas/tendencias/notas/estrategias-cobro-a-clientes-mejorar-cartera-vencida#:~:text=El%20proceso%20de%20recuperaci%C3%B3n%20de,de%20un%20producto%20o%20servicio.>
- Pérez, C. C. (2015). *PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN LOGÍSTICOS DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN BPM PARA OPTIMIZAR LA ATENCIÓN DE PQR*. Obtenido de UNIVERSIDAD ECCI FACULTAD DE POSGRADOS ESPECIALIZACIÓN PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL: <https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/342/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Piraquive, F. N. (octubre de 2008). *Gestión de Procesos de Negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento empresarial ¿Que es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial?* Obtenido de Universidad y Empresa, Bogotá Colombia: <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214457007.pdf>
- Porter, M. E. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Pyzdek, T. (2010). *The Six Sigma HandBook*. Mc Graw Hill.
- Ramírez, J. B. (2024). *Gestión de Procesos y Productividad en la Cosecha Manual de Arándano en Una Empresa Agrícola, Chiclayo*. Obtenido de Universidad César Vallejo: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/145555>
- Ramírez, K. A., & Álvaro, V. P. (2017). Prácticas de Mejora Continua, con un enfoque Kaizen, en empresas del distrito Metropolitano de Quito: Estudio Exploratorio. *Intangible Capital - Universitat Politècnica de Catalunya*, 479.
- Saavedra, Y. A., Ávila, E. O., & Mendívil, B. C. (11 de agosto de 2020). *Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: Ventajas y desventajas*. Obtenido de Revista En Contexto:

- Revista de investigación en Administración, Contabilidad y sociedad :  
<https://doi.org/10.53995/23463279.668>
- Sarango, A. F., Yacelga, A. P., Sevilla, R. M., Sailema, M. E., & Lescano, J. C. (15 de marzo de 2023). *Inteligencia de Negocios en la gestión empresarial: un análisis a las investigaciones científicas mundiales*. Obtenido de Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.493>
- SCM Latam. (18 de mayo de 2023). *Indicadores de desempeño: Tipos, Ejemplos y Más*. Obtenido de SCM LATAM - Expertos En Workforce Management: <https://scmlatam.com/indicadores-de-desempeno-tipos-ejemplos-y-mas/>
- SYDLE ONE. (09 de agosto de 2023). *¿Qué es BPM (Business Process Management)? Gestión de Procesos de Negocio*. Obtenido de SYDLE One - Plataforma Integrada Corporativa: <https://www.sydle.com/es/blog/bpm-60f88aeab250375797c93ee7>
- SYDLE ONE. (2023). *Control de Calidad: ¿Cuál es su función?* Obtenido de SYDLE One - Plataforma Integrada Corporativa: <https://www.sydle.com/es/blog/control-de-calidad-cual-es-su-funcion-descubre-como-hacerlo-635692df4037f135695fbd75>
- Tableau From Salesforce. (2023). *¿Qué es el Business Intelligence? Tu guía para la inteligencia de negocios y por qué es importante*. Obtenido de Tableau: <https://www.tableau.com/es-mx/learn/articles/business-intelligenc>
- Tableu from Salesforce. (2024). *Lo que necesitas saber sobre los Dashboards de BI*. Obtenido de Tableau: <https://www.tableau.com/es-mx/learn/articles/business-intelligence/bi-dashboards>
- Thirion, J. M. (2021). El Sector de Call Centers: Estructura y Tendencias. *Frontera Norte*.
- Thirion, J. M. (29 de octubre de 2006). *Los Call Centers y los nuevos trabajos del siglo XXI*. Obtenido de CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política - Scielo: <https://www.scielo.org.mx/pdf/confines/v3n5/v3n5a5.pdf>
- Torre, L. L. (2023). *Manual de Gestión de Crédito y cobranza para la Caja de Ahorro Confianza al Desarrollo Comunitario*. Obtenido de Universidad de Otavalo - Ecuador: <https://repositorio.uotavalo.edu.ec/bitstream/52000/943/1/UO-PG-CON-009-2023.pdf>
- Torres Cuenca, B. R., & Sagbay Zambrano, S. E. (mayo de 2024). *La inteligencia de negocios y la toma de decisiones gerenciales en las empresas comerciales de la ciudad de Machala*. Obtenido de Universidad Técnica de Machala:

<https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/22509>

- Torres Velandia, L. A. (2015). *Estandarización de Procesos Operativos Para la Empresa Compra Precisa*. Obtenido de Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/0a6>
- Velcu, O. (2012). *A review of Dashboards in performance management: Implications for design and research*. Obtenido de International Journal of Accounting Information Systems: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1467089511000443?via%3Dihub>
- Yáñez, C. M. (05 de diciembre de 2008). *Sistema de Gestión de la Calidad en Base a la Norma ISO 9001*. Obtenido de Internacional Eventos- Capacitación y Desarrollo del Talento Gerencial: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34112639/ArticuloISO-libre.pdf?1404437749=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DARTICULO\\_AREADEGESTION.pdf&Expires=1710719022&Signature=QQA2BSufhb9wzI5IAf9KI4AdHMP~c4SWCUezEfKzjRsMDXJRCDUHZXuDM1tPQYPcdD7R](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34112639/ArticuloISO-libre.pdf?1404437749=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DARTICULO_AREADEGESTION.pdf&Expires=1710719022&Signature=QQA2BSufhb9wzI5IAf9KI4AdHMP~c4SWCUezEfKzjRsMDXJRCDUHZXuDM1tPQYPcdD7R)