



Como reducir los costos de su area de cobranzas

Extractado de la disertación del **Dr. Martin I. Palladino, MCE**
En la Conferencia de Recupero de Mora de CMS del 11/6/02
Hotel Intercontinental, Buenos Aires, Argentina

Introducción

Según palabras de Martín Redrado, Director de la Fundación Capital, pronunciadas en 1999 en el tercer Congreso de economía realizado en Buenos Aires y referidas al sistema financiero argentino y brasileño, respecto al precio final de nuestros servicios y productos en el mercado, marcaba que faltaba avanzar mucho para poder competir: *"Se necesita mejorar en dos asignaturas pendientes importantes: morosidad y eficiencia. Los altos costos operativos y malos créditos conspiran contra la baja de los spread y el precio de los servicios"* Esta frase encierra un concepto fundamental y es que si tenemos costos operativos altos o una morosidad elevada – también relacionada con la eficiencia en el Sistema de Cobranzas-, vamos a poder competir mucha más dificultad ante otro que tenga un sistema "más aceitado".

Toda organización necesita en primer lugar información y análisis en materia de costos, porque para trabajar sobre estos últimos, primero es necesario conocerlos y determinarlos; en segundo término, planificación, es decir, hacer un correcto dimensionamiento de los costos y presupuestar a futuro cómo se van a distribuir y a aplicar para obtener los resultados buscados, y por último controles de realimentación con un sistema de información apropiado, porque puedo conocer mis costos y planificarlos correctamente, pero necesito realimentar para poder seguir trabajando.

Principales costos en el Area Cobranzas

En nuestra área de Cobranzas existen tres costos principales de los cuales el más fuerte es el de Recursos Humanos, con una participación del 75%; gastos telefónicos, el 15%, y costos de franqueos, intimaciones o cartas, el 5%. Por lo tanto, el 95% de los costos se encuentra concentrado en tres ítems sobre los cuales se puede trabajar para controlarlos básicamente; el primer plano es el **preventivo**, es decir, disparar algunas herramientas –tecnológicas y de otro tipo- que permitan que haya menos morosos en el momento de empezar a gestionar al iniciar las llamadas, como por ejemplo un control de fraudes o de comportamiento; el segundo plano es el **activo** que es durante la operación, trabajando sobre de áreas de cobranza o legales; y el tercero –**analítico**- relacionado con el tema de la realimentación, donde el área de cobranzas cumple una función muy importante al momento de realimentar el ciclo, es decir, tiene muchas cosas para decirle a áreas como marketing o a riesgos, o a cualquier otra que participe en la venta del producto, para comercializarlo mejor y tener menos morosos al final.

Costos de Recursos Humanos

El principio rector para trabajar sobre Recursos Humanos –que tiene una participación de entre el 70/ 75% en nuestros costos- es hablar de **productividad**, determinando la diferencia entre horas productivas e improductivas en el sector de cobranzas; qué produce por una hora un operador, cuántas hora trabaja, y cuantas de ellas son productivas o improductivas. Dentro de estas últimas, hacer siempre una división entre improductividad conocida y oculta; la



primera es la que sabemos, por ejemplo, "se cayó la central telefónica o el sistema de gestión" y no se puede llamar; la segunda surge de la relación entre el tiempo real utilizado, los tiempos improductivos conocidos y el tiempo estándar de lo realizado. En cobranzas es fundamental fijar un objetivo, no se puede trabajar sin objetivos claros y concretos de llamados, por día por operador, éste último debe conocer cuál es el objetivo, y una vez que el mismo se ha fijado, realizar un seguimiento para ver que cumpla la función que le asignamos, que es aumentar la producción.

El objetivo tiene que ser medible y sin mucho esfuerzo, debemos tener un sistema para saber y comparar entre operadores y ver cuál es la eficiencia en nuestra área ante distintas circunstancias. De esta manera, vamos a poder seguir la evolución de nuestra productividad. La sola presencia de un objetivo fijado sencillamente tomando la media de nuestro equipo de trabajo, incrementa la productividad en el área, porque la presencia del control genera mucho autocontrol por parte del cobrador; un área de cobranzas que hoy por hoy no tiene un objetivo claramente definido, ante la sola fijación de éste –sin implementar ninguna otra herramienta– tiene que aumentar tiene que aumentar su productividad un 30 o 40%. El siguiente ítem es la **supervisión** y el **control**; está claramente definido que se necesita un supervisor controlando al equipo de trabajo, quien tiene que tener capacidad de manejo de personal. Pero además, la supervisión tiene que ser suficiente en términos de tiempos y de relación cantidad de supervisores por operadores, tantos como la complejidad de la tarea lo determine y el negocio lo justifique, así como, el presupuesto de operaciones monoproducción, seguramente no va a necesitar un peso fuerte en supervisión y alcanza con tener cubiertos los turnos; pero en el caso de un banco con cinco o seis productos simultáneamente con una complejidad importante, tal vez hagan falta otras estructuras. En relación al tiempo, se trabaja de lunes a viernes de 8 a 21 o de 9 a 20 horas y a veces los sábados también; y es necesario tener supervisores al frente del equipo de trabajo durante todo este tiempo; ; si no se puede por razones presupuestarias, un esquema alternativo es tomar cobradores *senior*, ver quien tiene alguna actitud para ser líder de equipo y de alguna forma reemplazar al supervisor.

Otras estrategias para optimizar los costos de RR.HH. se pueden aplicar en los siguientes ítems:

- **Régimen de premios y ventajas anexas al salario:** independientemente de ventajas a través de regalos, premios que motivan a la persona, es interesante analizar el tema de la variabilización del salario por resultados y su impacto en los costos. Independientemente si es o no posible y de cómo se implementa, si se variabiliza el salario, se logra que los costos de R.R.H.H respondan a la eficiencia en el sector de cobranzas o la realidad que vive.

-**Rotación y ausentismo:** en momentos en los cuales adquirir tecnología se ha tornado muy costoso por el valor del dólar son fundamentales los principios básicos que permiten controlar nuestros costos y trabajar sobre la rotación y el ausentismo es muy importante. En el caso de ausentismo enviando un médico y controlando por qué se produce y en la rotación, trabajando muy fuerte en el *coaching* para evitar que la gente se vaya. En el área de cobranzas normalmente existe una rotación de entre el 10% y el 15% del personal.

- **Mano de obra y volumen de producción:** aquí se trabaja sobre cómo sobredimensionar el área y es muy importante que las funciones de ésta acompañen algún indicador. Generalmente se opera sobre la cantidad de morosos existentes con las herramientas que se puedan implementar, analizando cuántos de ellos son gestionables o sobre cuántos vamos a actuar. La dimensión se calcula a través de algunas variables como por ejemplo cuántos llamados hace un operador por día, cuántos llamados promedio queremos que haga por cuenta o deudor, cuántos días y cuentas se va a trabajar por período, etc. Este cálculo es muy importante porque permite conocer si existe superávit o déficit de gente.



- **Horas o jornadas extraordinarias:** en momentos como este, se trabajan muchas horas extras, pagando al 50 o 100%. Por lo tanto, es necesario saber si esta situación es momentánea o permanente; si es momentánea, se justifica; pero si es permanente, se debe pedir un incremento de la dotación. Otro tema importante es racionalizar las horas extras y controlar la productividad, ahí es donde trabaja el supervisor y el control para que el cobrador produzca en el momento donde se le está pagando más caro su participación en el equipo de trabajo.

- **Capacitación:** es muy importante en términos de eficiencia y de conocer la herramienta. Si se compra una tecnología automática para un sistema de gestión, cuanto más capacitado esté el operador, mejor rinde en la utilización de la herramienta; cuanto más conoce el producto, más capacita o mayor labor docente puede cumplir con el deudos, entonces, si a los morosos crónicos se los atiende con más capacitación y eficiencia, quizás no vuelvan a ser morosos.

- **Antigüedad media del personal:** hay que tratar de tener un equipo de trabajo balanceado, sin gente demasiado antigua, ni muy moderna. Por ejemplo en un equipo con un 100% de estudiantes universitarios, cuando es época de examen no queda un solo cobrador en el área. De la misma manera, una persona con más tiempo en la compañía y en el área, quizás es reticente a la aplicación de nuevas tecnologías. Por lo tanto, balanceando esto seguramente se obtienen mejores resultados.

Costos de Telefonía:

Dado que en nuestra organización, la telefonía representa el 15% de los costos del área de Cobranzas, existen soluciones o estrategias que permiten un mejor control de los mismos aplicadas a los siguientes ítems:

- **Uso de tramas digitales:** se justifica solamente cuando hay por lo menos 1800 llamados en hora pico; tiene una eficiencia del 99% y es mucho menos costosa y de mejor calidad que las líneas analógicas tradicionales.

- **Número virtual – Llamados de larga distancia:** es un producto bastante nuevo en el mercado, que posibilita programar un número virtual por ejemplo en la ciudad de Rosario y todas las llamadas a ese número pueden derivarse a Buenos aires sin costo adicional y sin utilizar el Discado Directo Nacional; con lo cual, se paga un costo local y el uso de la red de nodos provista por una empresa, que obviamente no tiene el costo de una tarifa telefónica.

- **Tiempo de conversación:** es muy importante controlar, medir y fijar objetivos en el tiempo de conversación por operador y llamado.

- **Días y horas alternativos:** se pueden priorizar llamadas salientes de larga distancia en días y horas alternativos, y con esto reducir los costos un 24%. Dado que entre las 20 y las 9 empieza la jornada reducida, tal vez un día de semana es un poco complicado llamar dentro de ese lapso. Pero el sábado después de las 13 hs es perfecto para trabajar con los clientes del Interior.

- **Larga distancia y telefonía celular:** hay tecnología para priorizar los números de línea local por sobre teléfonos de larga distancia o celulares, por ejemplo un discador que da prioridad a un teléfono de línea, y recién cuando uno se comunica y encuentra una voz humana, llama a teléfonos donde el costo es más alto.

- **Sistema de Red inteligente de 0800 y 0810:** cuando existe más de un centro de atención telefónica, los sistemas de red inteligente priorizan y direccionan los llamados de acuerdo al origen de éstos donde el costo sea más bajo. Además, permiten mayor eficiencia derivando



llamados cuando los centros están desbordados y de acuerdo al volumen de llamadas, los costos también disminuyen.

- **Soft de tarifación:** es una herramienta muy interesante aunque es compleja de administrar internamente, especialmente en compañías con mucho tráfico de llamadas entrantes y salientes, pero se puede tercerizar a un precio razonable y va a tener efectos muy buenos sobre el control, de costos. Cuando se implementa un *soft* de tarifación es importante una clave de salida, porque no sólo se trabaja sobre el costo de llamadas personales – que obviamente también lo controla sino que busca bajar el costo por operador. De esta manera, se puede tener información por cobrador sobre cuánto tiempo trabaja; un ranking por costo y tiempo de llamada, donde se especifica cuales fueron los 10 llamados que más costaron y duraron; además de un detalle de llamadas locales, al interior e internacionales.

- **Identificación de llamadas:** tiene especialmente impacto sobre los costos de la localización del deudor, cuyos datos son muy importantes para empezar a disparar alguna acción. Muchas veces el deudor no quiere proporcionar su teléfono laboral, entonces con el identificados se ahorran los costos de tercerizarlo para obtener los datos.

- **Voz sobre IP:** es de uso interno cuando existe mucha comunicación con otro sectores o inclusive hasta con otro país, entonces se utiliza una línea de datos para comunicar por ejemplo Mendoza con Buenos Aires, y si bien no tiene la capacidad de una línea telefónica, no presenta los costos de esta última, y operativamente funciona como un interno.

Costo de franqueo:

Algunos de los principios para regular los costos del franqueo, que representan un 5% en nuestra área son:

- **Selección del proveedor:** hoy por hoy existe mucha competencia y el proveedor responde al control y a la demanda, entonces, hay que tratar de recavar información controlarlo para ver si está brindando un buen servicio.

- **Control de correspondencia rechazada:** además de tratar de volver a enviar la correspondencia rechazada, a través de su control estamos supervisando el servicio del correo.

- **Control de impresión y distribución:** hay proveedores que brindan sistemas de monitoreo de entrega – inclusive vía Internet- que permiten controlar lo que está pasando; otros envían la devolución del rechazo en papeles o en diskettes, facilitando el trabajo sobre esto y permitiendo que se pueda mejorar la base a través de un proveedor de datos, etc.