



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial

**PLAN DE TRASLADO, ESTANDARIZACIÓN E
IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO DE
COBROS, PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL OUTSOURCING**

Francisco Alejandro Toledo Ardón

Asesorado por el Ing. Renaldo Giron Alvarado

Guatemala, octubre de 2010.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLAN DE TRASLADO, ESTANDARIZACIÓN E
IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO DE
COBROS, PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL OUTSOURCING**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

FRANCISCO ALEJANDRO TOLEDO ARDON
ASESORADO POR ING. RENALDO GIRON ALVARADO
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2010.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero Spinola de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Luis Pedro Ortíz de León
VOCAL V	Agr. José Alfredo Ortíz Herincx
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Mayra Saadeth Arreaza
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. Byron Estuardo Ixpatá Reyes
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**PLAN DE TRASLADO, ESTANDARIZACIÓN E
IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO DE
COBROS, PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL
OUTSOURCING,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 7 de julio 2009.



FRANCISCO ALEJANDRO TOLEDO ARDÓN

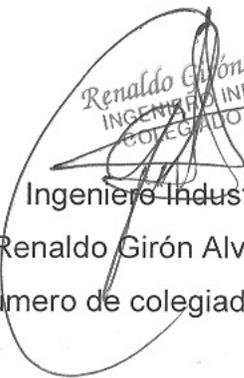
Guatemala 22 de abril del 2010

Ingeniero
Cesar Urquizu
Director
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Le envío un cordial saludo. Me dirijo a usted en esta ocasión para hacer de su conocimiento que he asesorado al señor Francisco Alejandro Toledo Ardón quien se identifica con número de carné 2002-12472 y revisado el trabajo finalizado de graduación titulado **Plan de traslado, estandarización e implementación del departamento operativo de cobros para una empresa dedicada al outsourcing**, dando mi aprobación del mismo.

Agradezco de antemano la atención prestada, me despido deseando éxitos en sus labores diarias.

Atentamente,


Renaldo Girón Alvarado
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO NO. 5977
Ingeniero Industrial
Renaldo Girón Alvarado
Número de colegiado 5,977

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PLAN DE TRASLADO, ESTANDARIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO DE COBROS PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL OUTSOURCING**, presentado por el estudiante universitario **Francisco Alejandro Toledo Ardón**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Inga. Miriam Patricia Rubio de Akú
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Miriam Patricia Rubio Contreras
INGENIERA INDUSTRIAL
COL. 4074

Guatemala, junio de 2010.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PLAN DE TRASLADO, ESTANDARIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO DE COBROS, PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL OUTSOURCING**, presentado por el estudiante universitario **Francisco Alejandro Toledo Ardón**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas
Director

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre 2010.

Universidad de San Carlos
De Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.392.2010

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PLAN DE TRASLADO, ESTANDARIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO DE COBROS, PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL OUTSOURCING**, presentado por el estudiante universitario **Francisco Alejandro Toledo Ardón**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, Octubre de 2010

/cc

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1 La Empresa.....	1
1.1.1 Historia.....	1
1.1.2 Tipo de Organización.....	3
1.1.2.1 Misión.....	3
1.1.2.2 Visión.....	3
1.2 Principios Básicos.....	4
1.2.1 Conceptos Básicos.....	4
1.2.1.1 Customer Marketing Agreement (Acuerdo entre Mercadeo y Cliente).....	4
1.2.1.2 Deducciones.....	5
1.2.1.3 Command Center (Centro de Control).....	5
1.2.1.4 Quality Assurance (Control de Calidad).....	5
1.3 Estandarización del proceso de cobro.....	6
1.3.1 Objetivo.....	6
1.3.2 Definiciones.....	6
1.3.2.1 Procedimiento.....	6
1.3.2.2 Service Level Agreement (Nivel de Servicio	

Acordado).....	7
1.3.2.3 Key Performance Indicator (Indicador de Rendimiento Prioritario).....	7
1.3.2.4 SOX.....	7
2. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COBROS.....	9
2.1 División Organizacional del área de cobros.....	9
2.1.1 Organigrama.....	9
2.2 Descripción general del servicio realizado.....	10
2.2.1 Tiendas de consumo mínimo.....	11
2.2.2 Tiendas de consumo medio.....	12
2.2.3 Tiendas de consumo masivo.....	12
2.3 Estudio y análisis de los procesos.....	13
2.3.1 Observación.....	13
2.3.2 Estandarización de los procesos.....	14
2.3.3 Evaluación de los procesos obtenidos.....	15
3. PROPUESTA DEL ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE COBROS.....	17
3.1 Identificación de procesos de tiendas de consumo mínimo y medio.....	17
3.1.1 Descripción de la metodología propuesta para obtener el proceso.....	17
3.1.2 Determinar la cantidad de clientes contactados por los mejores cobradores.....	19
3.2 Personal necesario para cubrir producción.....	21
3.2.1 Organigrama del nuevo departamento.....	22
3.3 Cronograma de actividades para el proceso mensual de cobros.....	24
3.3.1 Programa de entrenamiento.....	24
3.3.2 Sistema de evaluación para colaboradores.....	26
3.3.3 Descripción del control de calidad.....	26
3.3.3.1 Control de los rechazos.....	26

3.3.3.1.1 Rechazos SOX.....	27
3.3.3.1.2 Rechazos No-SOX.....	28
3.3.3.2 Llamadas de calibración.....	28
3.3.3.3 Control de errores repetitivos.....	29
3.3.3.4 Sesiones de retroalimentación.....	29
3.3.4 Descripción del control de la producción.....	30
3.3.4.1 Distribución de portafolios.....	30
3.3.4.2 Asignación de metas.....	30
3.3.4.2.1 Cuentas al día.....	31
3.3.4.2.2 Cuentas en mora 61-90 días.....	31
3.3.4.2.3 Cuentas en mora 91-120 días.....	31
3.3.4.2.4 Cuentas en mora 120+.....	31
3.3.4.3 Reportes de control sobre meta.....	32
4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	33
4.1 Inducción y entrenamiento de los cobradores.....	33
4.1.1 Cronograma de entrenamiento.....	33
4.1.2 Descripción del método de evaluación.....	35
4.2 Implementación de los procesos.....	35
4.2.1 Entrenamiento de los procesos aprendidos.....	35
4.2.1.1 Transferencia de información por parte de los expertos.....	36
4.2.1.2 Observación del proceso de cobro.....	36
4.2.1.3 Practica en el proceso de cobro.....	36
4.2.1.4 Evaluación del proceso de entrenamiento y práctica.....	37
4.3 Trabajo directo en el área de cobro.....	38
4.3.1 Etapa de lanzamiento.....	38
4.3.1.1 Cronograma de adquisición de cuentas.....	38
4.3.1.2 Metas durante el lanzamiento.....	39
4.3.1.3 Acciones preventivas en caso de no llegar a la meta.....	40
4.3.2 Departamento de control de calidad.....	41

4.3.2.1 Alcance de control de calidad.....	41
4.3.2.2 Evaluación de control de calidad.....	42
4.3.2.3 Sesiones de retroalimentación.....	43
4.3.3 Departamento de control de producción.....	43
4.3.3.1 Desarrollo de reportes de producción.....	43
4.3.3.2 Creación de la ficha de puntaje.....	45
4.3.4 Etapa de producción.....	46
4.3.4.1 Distribución pareja de las cuentas dentro de los equipos.....	46
4.3.4.2 Control de la producción por equipo.....	47
4.3.4.3 Plan de compensación para el equipo.....	49
5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA.....	51
5.1 Evaluaciones del área de control de calidad.....	51
5.1.1 Objetivo.....	51
5.1.2 Metodología a utilizar.....	51
5.1.3 Análisis de la ficha de puntaje.....	52
5.1.4 Periodicidad de las evaluaciones.....	54
5.1.5 Retroalimentación por parte de los analistas de calidad....	56
5.2 Medición de la producción mensual.....	56
5.2.1 Relación entre producción real y producción proyectada mensual.....	56
5.2.2 Utilización de los reportes de producción de supervisores...	57
5.2.3 Retroalimentación de producción mensual a los cobradores	58
5.3 Condiciones de operatividad.....	58
5.3.1 Seguimiento de metodología apropiada de operación.....	59
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama del departamentos de cobros de la empresa Coca Cola Enterprise	10
2	Diagrama de flujo de proceso de cobro de pagos no recibidos	18
3	Diagrama de flujo de proceso para escalar un pago no recibido	19
4	Nuevo organigrama propuesto para el departamento de cobro	22
5	Programa de entrenamiento de cobro	25
6	Reporte de meta sobre cobro y jornales rechazados	32
7	Cronograma de la primera fase de proyecto	33
8	Cronograma de la segunda fase del proyecto	34
9	Cronograma de la tercera fase del proyecto	34
10	Cronograma de transición de cuentas	39
11	Organigrama del departamento de control de calidad	41
12	Reporte de contactos y producción diaria	44
13	Reporte de dinero cobrado por días en mora	45
14	Ficha de puntaje por equipo	46
15	Pronostico mensual de equipo	48
16	Pronostico diario de equipo	48
17	Ficha de puntaje por analista	53
18	Ficha de evaluación periódica	55
19	Reporte comparativo entre proyección y producción real mensual	57
20	Reporte detallado de cuenta de supervisor	58

TABLAS

I	Promedio de clientes contactados-equipo A	20
II	Promedio de clientes contactados-equipo B	21

GLOSARIO

CAP	<i>Computer Application Programing</i> , Programación Aplicada a Computadoras, empresa creada en 1974 cuyo enfoque era el desarrollo de programas que incrementaran la eficiencia de las computadoras que se empezaban a utilizar en esa época por parte de la empresa Sogeti.
Outsourcing	Proceso de <i>Subcontratación</i> , es un proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina ciertos recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa por medio de un contrato.
SAP	Programa alemán que provee a sus clientes una herramienta para soluciones informáticas que pueden modificarse en el futuro. Sus siglas significan <i>Sistemas, Aplicaciones y Productos</i> .
Portafolio	Nombre que le da Coca Cola a una agrupación de cuentas de clientes que tiene que manejar un determinado analista de cobro.
Competencias	Las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en las diferentes interacciones que

tienen los seres humanos para la vida y el ámbito laboral.

RESUMEN

El presente trabajo de graduación, tiene como finalidad, llevar a cabo la planificación del traslado, estandarización e implementación del proceso de cobro para una empresa de subcontratación, incrementando la producción y productividad del proceso.

Muchas empresas de subcontratación, así, como la estudiada en este caso, se han percatado de la importancia que tiene la planificación tanto para documentar los procesos actuales, como la mejora y estandarización de los mismos buscando optimizar sus recursos al implementar los nuevos modelos de trabajo.

Debido a que se necesita trasladar toda la información del departamento de cobro de Coca Cola a un departamento completamente operante de Capgemini, en menos de 6 meses, se requiere el desarrollo de un plan que permita que cada empleado que pertenezca a este nuevo departamento aprenda arriba del 80% de la información necesaria para realizar el proceso de cobro satisfactoriamente.

Los resultados con los que concluyó el presente trabajo, es que el plan juega un papel importante en varios aspectos: ayudar a plasmar los procesos principales requeridos por los analistas de cobro para un rendimiento óptimo en su trabajo, incrementando la cantidad de dinero recolectado por el departamento.

OBJETIVOS

GENERAL:

- Mejorar el desempeño en la productividad y eficiencia del Departamento de Cobros, mediante la aplicación del conocimiento y habilidades desarrollados en el entrenamiento inicial.

ESPECÍFICOS:

1. Observar y aprender los procesos del Departamento de Cobros de la empresa a la cual se le prestará el servicio.
2. Desarrollar un plan de entrenamiento a nivel operativo y gerencial para la transferencia del conocimiento aprendido.
3. Identificar los procesos que pueden ser optimizados.
4. Desarrollar un sistema de evaluación para conocer el rendimiento del personal durante el entrenamiento.
5. Verificar la importancia de la evaluación para reconocer al personal con más potencial de desarrollo.
6. Estandarizar los criterios de evaluación para poder tomar una decisión objetiva en cuanto al personal.
7. Cumplir con los objetivos de servicio acordados entre ambas empresas.

INTRODUCCIÓN

Para mejorar e implementar procedimientos en cualquier área productiva y administrativa de la empresa se necesita de un proceso bien definido y llevado a cabo con precisión con suficiente tiempo para abarcar lo necesario.

El análisis de transferencias operacionales ha ido evolucionando desde los 80's y se han realizado significativos avances tecnológicos en la comunicación entre países lo cual facilita hacer trabajos de oficina relativamente fácil incluso entre diferentes continentes. Así mismo, toda operación productiva tiene operaciones que obstaculizan el proceso, y si bien éstas no pueden ser eliminadas completamente, hay técnicas que permiten identificarlos y minimizarlos.

En este trabajo se describe el plan de acción en el cual se estudiarán los procedimientos del departamento de cobros de una empresa para estandarizarlos, entrenarlos, transferirlos e implementarlos a la empresa dedicada al outsourcing.

La técnica consiste en observar, analizar todos los procedimientos de una empresa por un grupo asignado de personal, estudiar las diferentes causas de comportamientos especiales en las diferentes cuentas y documentar estos requerimientos.

Luego se entrenará todo el conocimiento aprendido al resto del grupo que comprenderá el departamento en la empresa de outsourcing, para concluir la transferencia de la carga de trabajo.

El plan cubre todos los aspectos relacionados con la ingeniería, las adquisiciones, puesta en marcha y en operaciones. Un amplio campo de aplicación hace que sea una herramienta confiable, y permite una participación multidisciplinaria, en donde se suman experiencias y conocimientos.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La empresa

1.1.1 Historia

En 1967 Serge Kampf fundó Sogeti, para proveer servicios de tecnología y soporte técnico un creciente mercado de usuarios de computadoras. En menos de ocho años, la compañía creció de seis empleados en un pequeño apartamento en Grenoble, a ser la compañía líder en servicios de tecnología de Francia y entrar como uno de las más importantes compañías de tecnología de punta en Europa.

La compañía se empezó a estructurar en varios centros de servicios locales y para 1972 ya habían 14 centros en Francia y Suiza, cada uno de ellos con alrededor de 30 empleados, entre los cuales habían especialistas técnicos de computación, gerente de ventas y de operaciones, empezando una cultura emprendedora. Para este año la empresa crecía rápidamente, sus ingresos han aumentado 26 veces y sus colaboradores 19 veces más que en el año original.

Debido a esto, la empresa empezó a adoptar un estilo de reuniones regulares, que unen a los empleados de varios centros y países y desarrolla la identificación de todos como una sola empresa aumentando el sentido de pertenencia y motivación. Estas reuniones todavía se llevan a cabo hasta el día de hoy.

Sogeti aprovechó la oportunidad de expandirse a otras áreas como el manejo de departamentos, consultoría de empresas, procesamiento de datos y entrenamiento corporativo, lo cual la llevó a estar entre las Top 10 compañías de servicios y tecnología en Francia, valiendo US\$40 millones y empleando a más de 700 personas para 1973.

En 1974, Serge Kampf creó la compañía CAP, la cual se especializaría en creación de software, con la intención de unirla a Sogeti. En 1975, Cap Gemini Sogeti Group se formó mediante la adquisición de Gemini Computer Systems, pasando a tener presencia en EEUU y con alrededor de 1,500 empleados. Una cultura de más autoridad y autonomía fue desarrollada para los gerentes de centros de servicio locales.

En la última mitad de la década de los 70s la transformación del mercado orientado cada vez más a la computarización de sus procesos para reducir costos, abrió un gran potencial de oportunidades para Cap Gemini Sogeti, la cual cambia su enfoque a ofrecer servicios de alta capacidad de traslado de información de un lugar a otro. En 1977 Cap Gemini Sogeti ya tenía presencia en 21 países, logrando desarrollarse como una inversión segura para sus clientes y formando una fuerte compañía global en creciente aumento.

Para 1989, los sofisticados servicios que la compañía ofrecía, le había conseguido ingresos estimados en más de US\$1 billón con alrededor de 13,000 empleados alrededor del mundo y convirtiéndose en una de las 40 empresas de más alto crecimiento de la década. En los 90s debido a la globalización y entrada el mercado de competidores, la compañía tuvo dificultades y desarrollo una nueva estrategia.

Empezó a adquirir varias compañías líderes en outsourcing alrededor de Europa y EEUU, pero debido a la crisis económica que se vivió en 1991 con la

Guerra del Golfo, Cap Gemini Sogeti sufrió una caída en sus ingresos anuales, lo cual llevó a cambiar completamente la estrategia de la compañía nuevamente, la cual incluyó una completa reestructuración corporativa.

El resultado final fue una nueva organización compuesta de siete áreas de negocios estratégicas, con lo que se espera tener una nueva operación basada en relaciones largas con los clientes.

En esta nueva fase se crean procesos de outsourcing que se enfocan en una relación conjunta de trabajo entre Capgemini y el cliente, dividiéndose el trabajo para llegar a un resultado final, mediante el conocimiento extenso del cliente en sus procesos y la capacidad tecnológica avanzada que tiene Capgemini. Este nuevo enfoque empuja esta libertad de trabajo conjunto hacia resultados superiores.

1.1.2 Tipo de organización

Como una empresa dedicada totalmente al outsource, tiene bien definido su estrategia y objetivos globales, los cuales se resumen en la visión y misión.

1.1.2.1 Misión

A través de un compromiso de éxito compartido y la consecución de valores tangibles, la compañía ayuda a las empresas a implantar estrategias de crecimiento, servicios de tecnología y desarrollo a través del poder de la colaboración.

1.1.2.2 Visión

Liderar el camino proveyendo a nuestros clientes la capacidad y conocimiento internos para incrementar su libertad en la independencia de sus propias restricciones, logrando resultados superiores y convirtiéndose para el 2020 en la compañía de consultoría y outsourcing No. 1 en el mundo mediante

la aplicación de sus i³, que se enfocan en la Industrialización, Intimidad e Innovación.

1.2 Principios básicos

1.2.1 Conceptos básicos

Para poder entender el proceso claramente se necesita conocer algunos conceptos de términos utilizados solamente para esta operación, tomando en consideración que al tratarse de una subcontratación de una empresa americana muchos términos utilizados serán referidos en inglés.

1.2.1.1 Customer Marketing Agreement (Acuerdo entre Mercadeo y Cliente)

Referido normalmente como CMA, son programas de mercadeo anuales en el cual la empresa le provee soporte financiero a un cliente por un volumen de ventas obtenido o un programa de mercadeo conjunto. Estos programas son normalmente negociados y ejecutados por los Gerentes de Cuenta.

El beneficio financiero que alcanza un cliente a través de CMA puede ser encontrado como rebajas en las facturas impresas, solamente en el sistema, créditos reversibles o pagos directos en efectivo. Típicamente los CMA están estructurados para que hagan descuentos durante un tiempo determinado durante el año. El departamento en sí de CMA, se encargará de validar estos contratos y de brindar soporte tanto al departamento de ventas como al cliente, en cuanto a sus contratos de mercadeo conjunto.

1.2.1.2 Deducciones

Son transacciones que se crean en el momento en el que un cliente no paga por completo una factura. Esto puede ser causado debido a algún producto roto en el momento de entrega, que el agente de ventas no ingresó el precio correcto, está exento de impuestos, los encargados de digitar en el sistema no ingresaron la documentación a tiempo o simplemente el sistema tuvo alguna falla en algún momento.

El departamento de deducciones se encarga de investigar, analizar y dar resolución a estas transacciones para tratar de mantener al día el balance de efectivo de la empresa.

1.2.1.3 Command Center (Centro de Control)

El Centro de Control se encarga de realizar los reportes para la empresa. Están dedicados a darle seguimiento a los reportes solicitados por la Gerencia de Operaciones de cada departamento. Analizan los reportes creando presentaciones visuales entendibles, tanto para la Gerencia de Operaciones como para Coca Cola, en el cual se pueda entender fácilmente los datos históricos de la producción de cada departamento, las tendencias que se han creado y las futuras proyecciones de producción.

1.2.1.4. Quality Assurance (Control de Calidad)

El departamento de Control de Calidad, o como se le conoce por sus siglas en inglés QA, se encarga de medir el trabajo de los departamentos de operaciones y compararlos con los estándares de calidad requeridos. Entregarán los resultados a Gerencia de Operaciones para poder desarrollar en conjunto un plan de acción, y respuesta para contrarrestar cualquier tipo de falta

cometida por algún miembro o varios miembros de un departamento y atacar rápidamente las faltas más recurrentes y de mayor impacto.

1.3 Estandarización del proceso de cobros

La primera fase del proyecto es una de las fases más importantes, ya que sin ella no se podrá dar un servicio de calidad al cliente, por lo que el objetivo de esta primera fase y algunos términos importantes tienen que estar lo más claro posible antes de empezar a trabajar en ella.

1.3.1 Objetivo

Identificar y documentar los diferentes procedimientos que se llevan a cabo en el proceso de cobros de la empresa, para identificar las mejores prácticas y las oportunidades de mejora, y crear un proceso único estandarizado que pueda incrementar la productividad del departamento.

1.3.2 Definiciones

Para poder entender y realizar el procedimiento de cobro de forma adecuada hay varios conceptos básicos que se deben aprender y comprender antes de continuar estudiando el documento.

1.3.2.1 Procedimiento

Sub proceso operativo que consta de varios pasos y es imprescindible para completar correctamente alguno de los procesos del departamento de cobros.

1.3.2.2 Service Level Agreement (Nivel de Servicio Acordado)

Referido comúnmente como SLA por sus siglas en inglés, son acuerdos globales a los que Capgemini como empresa se compromete a cumplir con sus clientes. Para cada departamento hay diferentes tipos y mediciones en cuanto a los SLA. Estos son creados con la finalidad de tener las metas y objetivos que se requieren cumplir y dejar por escrito cual será el penalti de no cumplirse.

1.3.2.3 Key Performance Indicator (Indicador de Rendimiento Prioritario)

Referido comúnmente como KPI por sus siglas en inglés, son indicadores clave de desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura.

El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio. Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción.

1.3.2.4 SOX

Ley Sarbanes-Oxley es una Ley federal de Estados Unidos que establece nuevos estándares para los consejos de Administración y Dirección, y los mecanismos contables de todas las empresas que cotizan en bolsa en los

Estados Unidos. Introduce responsabilidades penales para el consejo de administración y establece unos requerimientos por parte de la comisión reguladora del mercado de valores de Estados Unidos.

La primera y más importante parte de la Ley establece un nueva agencia cuasi pública, "the Public Company Accounting Oversight Board" (Compañía Pública de Auditoría Financiera), es decir, una compañía reguladora encargada de revisar, regular, inspeccionar y disciplinar a las auditoras. La Ley también se refiere a la independencia de las auditoras, el gobierno corporativo y la transparencia financiera.

2. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE COBROS

2.1 División organizacional del área de cobros

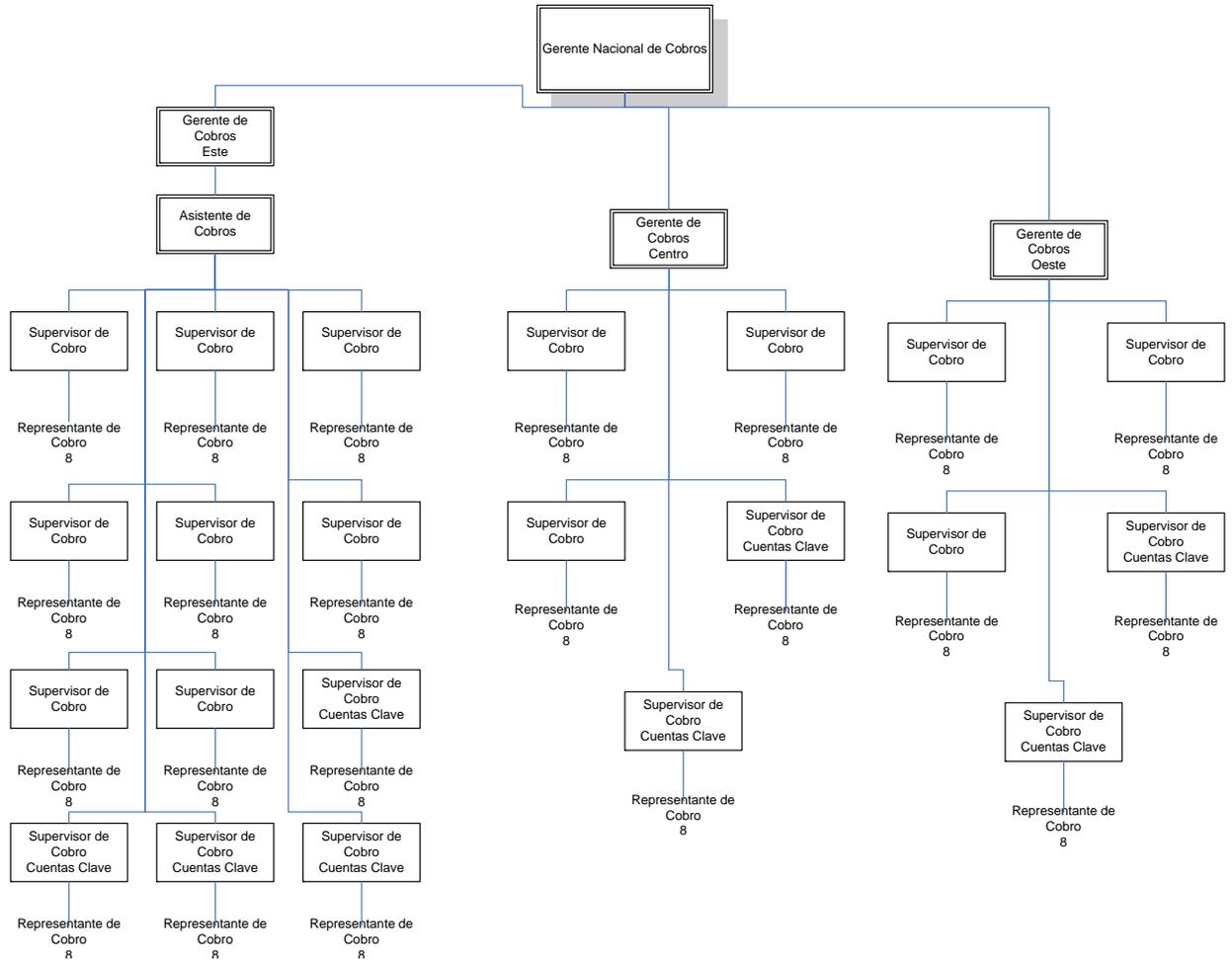
Coca Cola Enterprise cuenta con tres departamentos de cobro en tres diferentes localidades en Estados Unidos, para brindar servicio a todo cliente de dicha organización.

Cada uno de los departamentos cuenta con su respectivo gerente(s), supervisores y representantes de cobro necesarios.

2.1.1 Organigrama

En la actualidad, Coca Cola Enterprise cuenta con 203 empleados distribuidos en los tres departamentos dentro de la empresa.

Figura 1. Organigrama del departamentos de cobros de la empresa Coca Cola Enterprise



Fuente. Coca Cola Enterprise Ltd.

2.2 Descripción general del servicio realizado

Dentro de los elementos que forman parte del organigrama de la empresa, observamos que posee un Gerente Nacional de Cobros, tres gerentes de cobros por cada región, un asistente de gerencia para la región Este, supervisores y representantes de cobros para poder brindar un buen servicio en cada área.

El Gerente Nacional es el encargado de la dirección y operación del departamento, desarrollando las metas y estrategias necesarias para el buen funcionamiento de ésta.

Los Gerentes de área son los encargados y responsables de las operaciones de cada departamento, también son los encargados de tomar decisiones para el cumplimiento de las metas y estrategias propuestas por el Gerente Nacional para comprar ideas con los supervisores.

Los supervisores serán los que reciban las metas y estrategias del gerente y las traducen en objetivos y planes específicos para su implementación.

2.2.1 Tiendas de consumo mínimo

Según los reportes anuales de venta 2005-2007 de Coca Cola Enterprise se tomaron los siguientes datos para realizar el análisis del porcentaje de participación que tiene cada uno de los tipos de cuenta. Las tiendas de consumo mínimo son formadas por clientes que tienen un consumo mensual menor a los US\$ 500.00 aunque dependiendo en la época del año este consumo incrementarse 200%.

Estas cuentas, llamadas también "Branch" (Consumo Mínimo), se caracterizan principalmente por tener una sola sucursal y normalmente los contadores y encargados de flujo de caja y hacer los pagos son los mismos dueños. Aunque son cuentas de consumo mínimo representan 78.6% de los clientes de la empresa conformado por 58,523 clientes. Según el reporte anual de venta de Coca Cola Enterprise 2007. Este portafolio contiene US\$38 millones de los US\$165 millones en ventas que se consumen mensualmente, por parte de los clientes de la compañía formando el 23% de los ingresos de la empresa.

Actualmente, el departamento cuenta con 104 cobradores y 13 supervisores para este tipo de tiendas y para las tiendas de consumo medio, los cuales, de acuerdo a la política financiera de la empresa, tienen como meta conseguir arriba del 80% de la deuda cancelada en un máximo de 30 días desde que se realizó la venta. Cada cobrador tiene alrededor de 560 clientes asignados con los cuales tiene que trabajar para conseguir sus metas.

2.2.2 Tiendas de consumo medio

Las tiendas de consumo medio son formadas por clientes que tienen un consumo mensual entre a los US\$ 501.00 y US\$5,000.00. Estas cuentas, también tienen que constar de entre 2 y 15 sucursales y tienen un sistema de pagos bastante estructurado en el. Las cuentas, “Mid-Level” (Consumo Medio) como son llamados por la empresa, comprenden el 18.3% de los clientes de la empresa 13,626 clientes.

Este portafolio soporta US\$54.3 millones de los US\$165 millones en ventas que se consumen mensualmente formando el 32.9% de los ingresos de la empresa. Por el tipo de manejo que requieren estas cuentas, son manejadas por los mismos cobradores que atienden las tiendas de consumo mínimo.

Aunque algunos clientes tienen diferentes tiendas por el tipo de productos que consumen, por las cantidades que requieren se relacionan con estas. Cada cobrador tiene alrededor de 150 cuentas, las cuales complementan su portafolio junto a los clientes de las tiendas de consumo mínimo.

2.2.3 Tiendas de consumo masivo

Son las cuentas que le producen los mayores ingresos a la compañía. Cada una de las cuentas tiene diferente proceso de pago y reclamo por lo que los cobradores tienen que tener un entrenamiento especial para cada una de las cuentas.

Estas cuentas representan un 3.1% de las cuentas de la compañía, pero el consumo de las cuentas de consumo masivo contiene el 44.1% de los ingresos de la compañía obteniendo US\$72.7 millones en ventas mensuales.

2.3 Estudio y análisis de los procesos

Debido a que el departamento entero de cobro será trasladado a otra empresa, la fase de estudio y análisis del proceso actual está dividido en tres partes principales las cuales se complementan para completar la primera fase del traslado exitosamente.

2.3.1 Observación

La fase de observación se lleva a cabo por 52 representantes de Capgemini en la empresa Coca Cola Enterprise en Tampa, aprendiendo, practicando y documentando el proceso de cobros. De los 52 representantes, 33 se encuentran trabajando en el área de tiendas de consumo mínimo y medio y 19 en el área de consumo masivo. Durante los primeros ocho días hábiles se observó y aprendió el patrón de trabajo de los cobradores de más alto desempeño de la empresa, tomando nota y apuntes de las observaciones hechas.

La mitad del equipo estuvo haciendo observación por la mañana y por la tarde documentan la información obtenida, mientras que el otro equipo observa por la tarde y documentan su información al día siguiente en la mañana. Durante los siguientes 12 días se documentó cada uno de los procedimientos que realizan los cobradores en el área de cobros de la empresa. A cada uno de los procedimientos se le enumera y se le asigna un nombre específico y el puesto que lleva dentro del marco general del proceso de cobro.

También se asignan “propietarios” de cada procedimiento, para que uno de los representantes esté encargado de velar porque el procedimiento asignado

esté completo, y se le adjunte cualquier información adicional que este requiera. Durante este tiempo los 33 representantes de Capgemini están intercambiándose entre los diferentes cobradores de la empresa, observando y tomando nota de todos los procesos para poder obtener información más objetiva sobre los procedimientos aprendidos.

Con cada intercambio se verificara las diferencias entre el procedimiento seguido para cada cobrador, y tomar nota de estas diferencias. Este proceso toma 4 semanas completas.

2.3.2 Estandarización de los procesos

En los últimos 10 días se lleva a cabo una reunión en grupos de ocho liderados por los supervisores, para identificar las mejores prácticas observadas y poder desarrollar los procedimientos y lograr un proceso estandarizado de cobros con la mayor eficiencia posible. Esto ayudará también a identificar malas prácticas y oportunidades de mejora dentro del proceso, permitiendo trabajar en ellas antes de terminar la documentación. Se utiliza el formato estándar de Capgemini para documentar procesos.

La documentación de los procedimientos es terminada y luego es revisada por la gerencia del departamento de cobros de Capgemini en conjunto con la gerencia de Coca Cola, quienes siendo expertos en su propio proceso de cobro, darán revisan y dan retroalimentación necesaria aumentar la exactitud de los documentos.

Este proceso toma 2 semanas completas. Una vez llegado a un consenso entre la gerencia de operaciones de Capgemini y la gerencia de operaciones de Coca Cola, se traslada al departamento de revisión de documentos de la empresa.

2.3.3 Evaluación de los procesos obtenidos

Los procesos serán evaluados por los expertos en el área de cobros asignados por la compañía (Coca Cola). Estarán evaluando la documentación y comparándola con las actividades diarias llevadas a cabo por los cobradores de óptimo rendimiento. Los procedimientos que no concuerden con estas actividades, serán regresados a la gerencia de Capgemini, con las debidas anotaciones.

Capgemini se encargara de modificar los documentos de acuerdo a las recomendaciones del Coca Cola hasta que cumpla con los estándares requeridos. Una vez terminada la evaluación serán revisados por los directores de operaciones globales para que aprueben los nuevos procedimientos documentados.

3. PROPUESTA DEL ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL PROCESO DE COBROS

3.1 Identificación de procesos de tiendas de consumo mínimo y medio

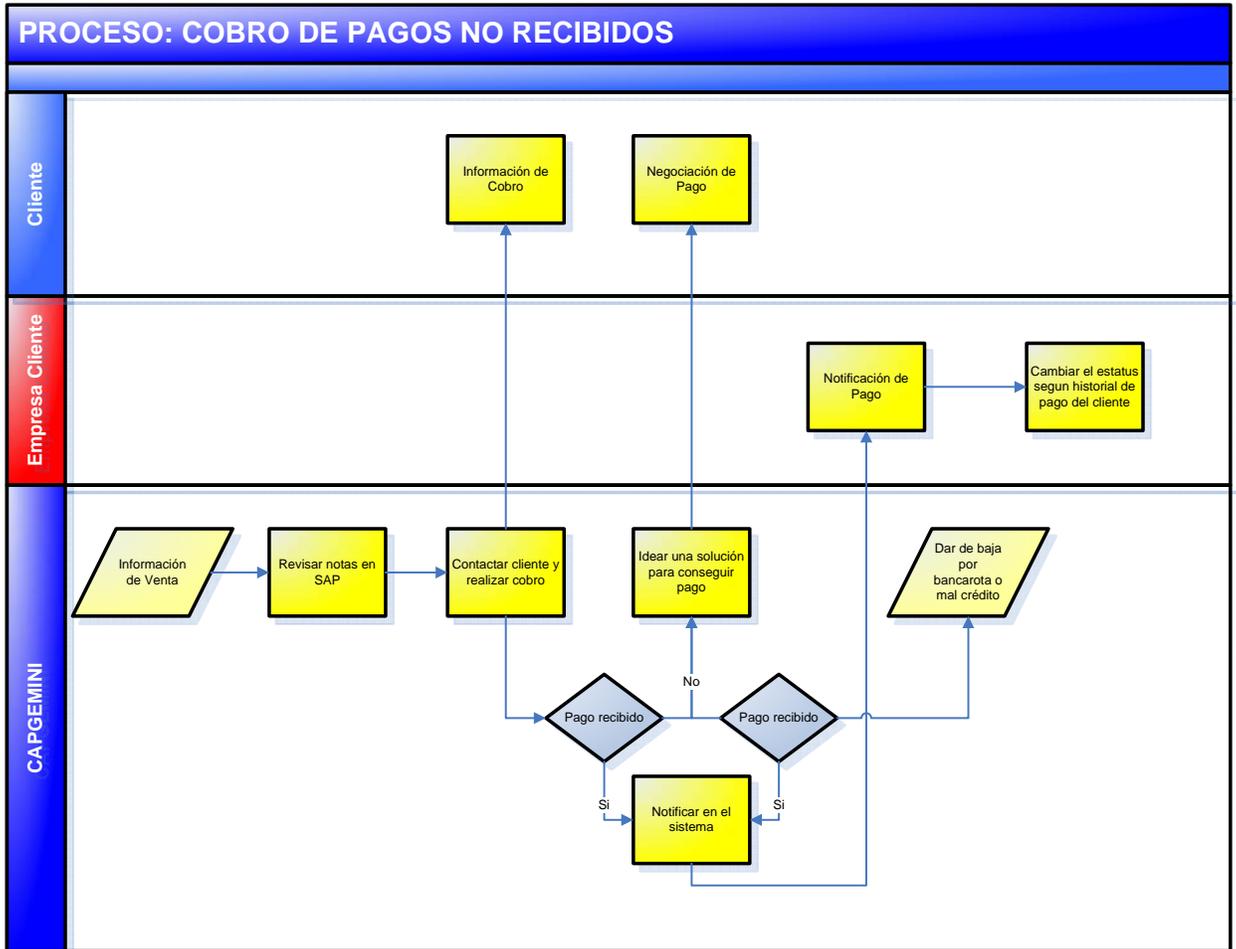
Con base a los estudios obtenidos se crean las propuestas que una vez aceptadas por Coca Cola Enterprise, serán la base para la creación del nuevo departamento de cobro que será manejado y operado por Capgemini.

3.1.1 Descripción de la metodología propuesta para obtener el proceso

El proceso de cobros se obtendrá en el momento que la empresa Coca Cola de la aprobación y se obtenga su firma en la autorización, para utilizar todos los procedimientos del proceso que fueron documentados por el equipo de Capgemini.

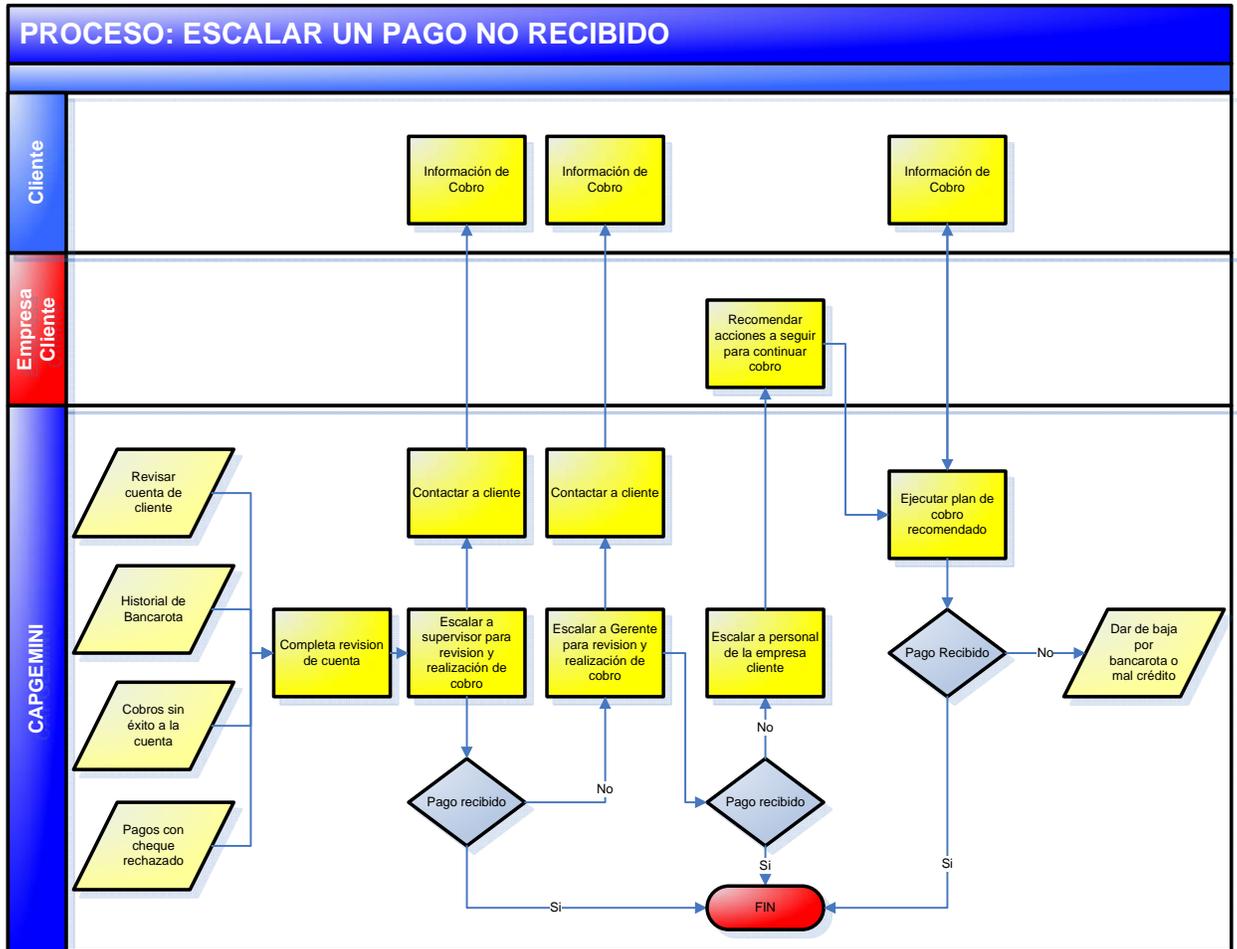
El programa de traslado establecido se enfoca en la observación, estandarización y evaluación de los procedimientos obtenidos descritos anteriormente. Se documentaran utilizando el formato oficial de Capgemini para documentar el proceso de cobro.

Figura 2. Diagrama de flujo de proceso de cobro de pagos no recibidos



Fuente. Elaboración propia.

Figura 3. Diagrama de flujo de proceso para escalar un pago no recibido



Fuente. Elaboración propia.

3.1.2 Determinar la cantidad de clientes contactados por los mejores cobradores

De la fase de observación, los supervisores compilan los datos obtenidos de los 33 representantes de Capgemini. Con número total de contactos diarios

por cobrador documentados se saca la media de contactos, y se analiza y compara con la cantidad de dinero recolectado por los cobradores durante ese tiempo.

Luego se comparará nuevamente con el promedio histórico con el que Coca Cola cuenta por cobrador y así poder clasificar a los cobradores de acuerdo al nivel esperado de producción que requiere la gerencia.

Datos de contactos durante la etapa de observación.

Tabla I. **Promedio de clientes contactados-equipo A**

PROMEDIO DE NUMERO DE CONTACTOS POR SEMANA					
TARDE		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Cobrador de Coca-Cola	Observador Capgemini	No. de Contactos	No. de Contactos	No. de Contactos	No. de Contactos
Joni Martinez	Alejandra Figueroa	9	9	10	7
Debbie Kennedy	Pedro Donis	10	7	7	9
Andrea Moore	Eduardo Castillo	7	10	8	7
Glenn Green	Luis Flores	8	7	8	10
Derrick Smith	Chritoff Castillo	7	8	7	7
Nicole Massino	Andrea Arzu	7	9	6	9
Jim Johnson	Agar Sosa	7	7	8	10
Sean Tinney	Luis Lopez	9	10	9	8
Frances Ulrich	Mario Lopez	8	7	6	7
Dot Deblin	Michela Aquino	8	6	8	10
Bryce Dola	Alejandra Petz	6	8	7	8
Ravi Cartright	Alvaro Lorenz	8	9	7	8
Kevin Hagen	Mario Abascal	6	8	10	7
Amy Meadows	Roberto Gamboa	9	8	7	7
Renato Cancellia	Diana Pokus	10	9	6	9
Eric Pawell	Meliza Ruano	9	10	8	8

Fuente. Elaboración propia.

Tabla II. Promedio de clientes contactados-equipo B

PROMEDIO DE NUMERO DE CONTACTOS POR SEMANA					
MAÑANA		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Cobrador de Coca-Cola	Observador Capgemini	No. de Contactos	No. de Contactos	No. de Contactos	No. de Contactos
Joni Martinez	Sofia Diaz	18	22	20	20
Debbie Kennedy	Paola Machan	18	21	23	23
Andrea Moore	Rodrigo Vidal	22	22	23	24
Glenn Green	Diana Estrada	21	21	22	16
Derrick Smith	Byron Barrios	20	21	21	19
Nicole Massino	Jose Carranza	19	19	21	20
Jim Johnson	Jose Valenzuela	17	20	20	22
Sean Tinney	David Avila	16	22	22	21
Frances Ulrich	Andrea Rayo	16	21	21	20
Dot Deblin	Michelle Ozaeta	19	22	16	19
	Marysabel				
Bryce Dola	Meneses	20	21	19	20
Ravi Cartright	Luis Manfredo	23	22	20	23
Kevin Hagen	Lucia Callen	24	21	20	22
Amy Medaows	Inez Zuñiga	12	24	23	21
Renato Cancellia	Maria Juarez	20	19	19	21
Eric Pawell	Rocio Donis	19	17	17	22

Fuente. Elaboración propia.

Al comparar el dato histórico de la empresa cuyo promedio es de 39 contactos diarios, con el promedio de 31.45 contactos diarios obtenidos de la muestra de cobradores con quien se hizo la observación, se propone a la empresa fijar de meta 35 contactos diarios por cobrador para cumplir con la cobertura de cuentas necesarias para llegar a la meta de mes.

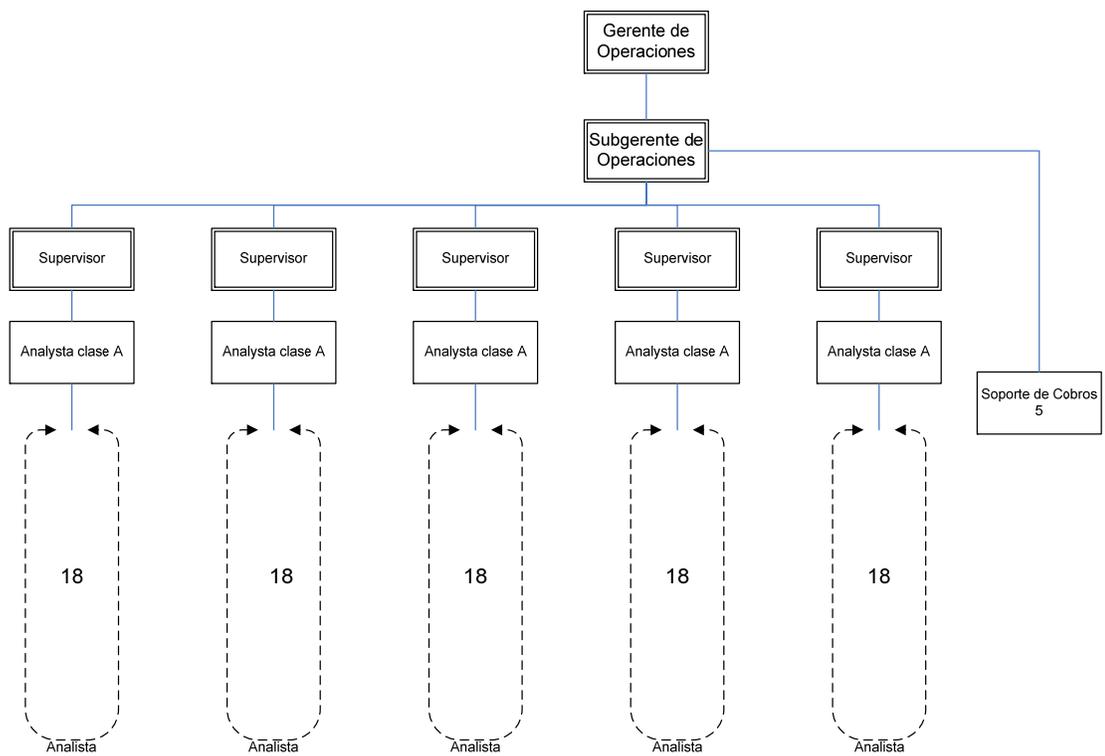
3.2 Personal necesario para cubrir la producción

Para el desarrollo del nuevo departamento de cobros, se propone una nueva distribución del departamento, que operará Capgemini y cubrirá en un mismo lugar (Guatemala) el proceso de cobro para Coca Cola Enterprise.

3.2.1 Organigrama del nuevo departamento

El nuevo departamento contará con el siguiente personal, para cumplir la productividad requerida por parte del Coca Cola.

Figura 4. Nuevo organigrama propuesto para el departamento de cobro



Fuente. Elaboración propia.

Debido a que en la etapa de transición se espera que la eficiencia del equipo no sea óptima hasta que alcancen el nivel de conocimiento de sus

cuentas en sí, se contará con 15 personas adicionales temporales, quienes nivelaran la producción para llegar a las metas establecidas.

Las posiciones y roles con las que contara el departamento de cobros serán:

- Gerente de Operaciones: Encargado de liderar al equipo de cobros, obteniendo los resultados esperados por el Coca Cola.
- Subgerente de Operaciones: Revisa y mantiene la parte operativa del departamento en optima producción. Estará encargado de revisar que los miembros del departamento completen todos los procesos de cobros de forma correcta y eficientemente. Implementará planes de acción para mejorar productividad y calidad del trabajo y resolver cualquier problema que se presente en el día a día de la operación.
- Supervisor: Encargado de controlar la producción de su equipo y manejar las cuentas asignadas. Provee retroalimentación a su equipo de trabajo para mejorar la calidad de su trabajo e incrementar su productividad, encontrar oportunidades de mejora dentro del rendimiento de su equipo y tomar decisiones en cuanto a su personal de bajo rendimiento.
- Analista clase A: Encargado de auditar el trabajo de los cobradores y proporcionar al supervisor de las mayores oportunidades de mejora de cada uno de los integrantes de su equipo. También desempeña en menor medida las actividades del supervisor y provee cobertura cuando algún supervisor esta en reuniones o ausente.
- Analista: Son todos los cobradores y encargados de contactar a los clientes para obtener el dinero para Coca Cola. tienen que documentar todos sus contactos y actividades diarias para que sean revisadas por su supervisor y gerencia para poder encontrar mejoras tanto en su rendimiento como en el rendimiento de las cuentas que maneja.
- Soporte de Cobros: Proveerán toda la papelería necesaria por los cobradores para respaldar las decisiones de prevenir o no que uno de sus clientes pueda seguir negociando con la empresa.

3.3 Cronograma de actividades para el proceso mensual de cobros

El cronograma está enfocado en abarcar todo el proceso de cobro, pasando por la etapa de entrenamiento, la evaluación del mismo, control de calidad y control de la producción del departamento.

3.3.1 Programa de entrenamiento

A petición de Coca Cola, en el programa de entrenamiento propuesto se replica el entrenamiento que fue brindado por Coca Cola con respecto a todos los sistemas y aplicaciones y el proceso de cobro en sí, para llevar a los empleados a un óptimo desempeño.

El programa consta de once semanas en total, una semana para la inducción al departamento, conceptos y procedimientos básicos, seis semanas a los sistemas principales que serán utilizados.

En este se capacitará y adiestrará en los ocho programas básicos que estarán utilizando términos importantes y procedimientos necesarios, para lograr con éxito el proceso de cobro.

Figura 5. Programa de entrenamiento de cobro

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE COBROS		
Semana	Curso	Status
1	Glosario - Terminos y definiciones	Completo
	Departamentos de apoyo	Completo
	Inducción al proceso de cobro	Completo
	Ciclo de vida de cobro	Completo
	Procedimientos básicos del departamento de cobro	Completo
	Ley de Sarbanes Oxley - Inducción para ejecutivos nuevos	Completo
2	SAP Modulo 1	Completo
	SAP Modulo 2	Completo
	SAP botones importantes	Completo
	SAP códigos	Completo
	SAP Modulo 3	Completo
	Práctica de utilización de sistema SAP Modulo 4	Completo Completo
3	Sistema de Facturacion	Completo
	Facturas - Información básica	Completo
	Sistema: Autorizacion de Precios Modulo 1	Completo
	Sistema: Autorizacion de Precios Modulo 2 - Reporteria Sistema: Autorizacion de Precios Modulo 3 - Cartas de Intercambio	Completo Completo
4	BASIS Modulo 1	Completo
	BASIS Modulo 2	Completo
	BASIS Modulo 3	Completo
	BASIS Modulo 4	Completo
	Sistema: Revision de Precios Modulo 1 Sistema: Revision de Precios Modulo 2 Sistema: Revision de Precios Modulo 3 y 4	Completo Completo Completo
5	Sistema: Reporteria de Ventas Modulo 1	Completo
	Sistema: Reporteria de Ventas Modulo 1	Completo
	Sistema: Reporteria de Ventas Modulo 1	Completo
	Sistema: Cheques Sistema: Cheques rechazados	Completo Completo
6	Introducción a la tabla de cobros	Completo
	Procedimiento para crear un jornal	Completo
	Procedimiento para llamar a un cliente - cobro	Completo
	Procedimiento para escalar un cobro	Completo
	Procedimiento para poner a un cliente en: "solo pago en efectivo"	Completo
	Procedimiento para poner a un cliente en: "mal crédito" Procedimiento de Auditoría	Completo Completo

Fuente. Elaboración propia.

3.3.2 Sistema de evaluación para colaboradores

Se hacen exámenes periódicamente para evaluar a los colaboradores durante el entrenamiento y tomar la decisión si empezaran a trabajar las cuentas, si hay que reforzar alguna de las etapas del entrenamiento o si solamente no podrán seguir trabajando con la empresa. Todos los colaboradores necesitan un promedio arriba de 80 puntos para ser aprobados.

Se llevaron a cabo evaluaciones con supervisión de Coca Cola y la gerencia de operaciones de la empresa para obtener un sistema de evaluación objetivo y que cubriera todos los aspectos del proceso de cobro.

3.3.3 Descripción del control de calidad

El control de la calidad en este departamento conducirá a un incremento de productividad, aumentando la eficiencia de los analistas de cobro. El área de control de calidad se enfocará en cuatro aspectos importantes que permitirán al analista optimizar su tiempo al máximo y brindar el mejor servicio posible a los clientes de Coca Cola Enterprise.

3.3.3.1 Control de los rechazos

Al realizar proceso de cobro y obtener el pago de un cliente, cada analista tiene que documentar su operación y se requiere llenar un jornal para obtener la constancia física del cobro realizado.

El jornal completado tiene que estar en cumplimiento con la ley SOX y con los reglamentos internos de la empresa. Esto es de gran importancia, ya que si no se cumple con ambos, puede haber fugas de información que podrían llegar afectar financieramente a Coca Cola Enterprise.

Adicional cada jornal rechazado significa pérdida de tiempo del analista, ya que tiene que revisar el jornal y modificarlo apropiadamente para cumplir con los requerimientos.

3.3.3.1.1 Rechazos S.O.X.

El jornal debe incluir información detallada sobre el trabajo hecho, información que debe estar en cumplimiento con los estándares de calidad requeridos por la empresa y por la Ley Federal Sarbanes-Oxley de Estados Unidos. El requerimiento de esta ley, para control de auditoría, obliga a cualquier creador de un jornal a cumplir con los siguientes 11 parámetros:

- Todas las cantidades (US\$) en la hoja de resumen del jornal tienen ser positivas.
- La suma de las cantidades en la hoja de resumen tiene que ser igual a la hoja de ingreso de datos.
- Colocar el código de la resolución del cobro en la hoja de resumen.
- Los campos de número de cheque, día de creación, cantidad cobrada, número de transacción tienen que estar llenos.
- Si el cliente se pone en estatus de “pago en efectivo”, tiene que llevar el correo adjunto de aprobación de supervisor.
- La suma de las cantidades en la hoja de resumen debe de igualar a la cantidad descrita en el correo de aprobación del supervisor.
- Si es más de un cheque, la cantidad de la suma de los cheques enviados por el cliente tiene que igualar la suma de las cantidades en la hoja de resumen.
- El precio de la factura o facturas a pagar tiene que igualar la cantidad que será pagada con los cheques y la suma de las cantidades en la hoja de resumen.
- En la hoja de ingreso de datos tiene que ir el número de cuenta del cliente a quien se le está realizando el cobro.
- La información en la hoja de ingreso de datos tiene que igualar a la información de la cuenta del cliente que despliega en SAP.

- Al momento de llevarse a cabo la transacción, todos los datos tienen que ser actualizados en SAP.

3.3.3.1.1 Rechazos No-S.O.X.

Como parte de su propio control interno, Coca Cola también requiere que ocho parámetros más sean incluidos al momento de realizar un jornal de cobro para que no sea rechazado:

- En la hoja de resumen completar el campo de unidad de negocios.
- En la hoja de resumen completar el campo del creador del jornal.
- En la hoja de resumen completar el campo de número de jornal.
- En la hoja de resumen completar el campo de nombre del cliente.
- En la hoja de ingreso de datos el campo de comentarios, tiene que estar lleno.
- Cualquier cobro arriba de US\$1,000 tiene que estar autorizado por el supervisor.
- Cualquier cobro arriba de US\$10,000 tiene que estar autorizado por el gerente de operaciones.
- Todos los documentos adjuntos, como correos electrónicos, imágenes de cheques y cualquier otro respaldo para el cobro tiene que estar en formato PDF.

Se contará con un control interno de auditoría por parte de Capgemini para prevenir que estos errores lleguen a Coca Cola.

3.3.3.2 Llamadas de calibración

Los miembros del departamento de control de calidad escuchan detenidamente las llamadas hechas o recibidas por el analista de portafolio, calificando la capacidad para comunicarse apropiadamente con el cliente, y el manejo adecuado de los sistemas disponibles para resolver las dudas que el cliente tenga con respecto a su estado de cuenta.

Así mismo toman nota de las oportunidades de mejora para luego dar sus sesiones de retroalimentación, tanto al analista de portafolio, como también los resultados generales de sus evaluaciones al supervisor y a la gerencia del departamento de cobros.

3.3.3.3 Control de errores repetitivos

Con base a los datos obtenidos del reporte de control de calidad implementados, se determina al analista de portafolio que comete errores repetitivos y frecuentes. De este control se analiza la cantidad de tiempo que será necesario reforzar al analista que comete estas faltas.

De este mismo reporte se obtendrán y analizarán datos estadísticos que se proporcionan a la gerencia de cobros, para tomar decisiones en cuanto a las oportunidades de mejora existentes dentro del departamento y tomar las acciones correctivas necesarias.

3.3.3.4 Sesiones de retroalimentación

Cada equipo tendrá un agente de control de calidad, el cual velará por mantener la calidad del trabajo en conjunto con el supervisor del equipo. Con los datos de los errores cometidos por el analista de portafolio, el supervisor y el agente de control de calidad, darán retroalimentación a los analistas, corrigiendo los errores en los cuales han incurrido, como prevenir los mismos y como mejorar en la eficiencia y productividad de su trabajo.

Al mismo tiempo estas sesiones quedan documentadas, con los temas tratados con el agente y que se espera de el analista para la próxima sesión, dejando claras las metas que tiene que tomar y como mejorar su rendimiento.

3.3.4 Descripción del control de producción

Cumplir con la cantidad establecida de dinero obtenido de cobro es el principal objetivo del servicio que brindará Capgemini a Coca Cola Enterprise. Para esto, la gerencia de operaciones del departamento de cobro que brindará el servicio, se enfocará en tres puntos principales.

La óptima distribución del trabajo a realizar, una clara asignación de metas a cada uno de los analistas de cobro y el control sobre el trabajo realizado diaria y semanalmente por el equipo de trabajo.

3.3.4.1 Distribución de Portafolios

En la primera etapa se distribuyen las 72,149 entre los 60 analistas fijos y los 15 temporales. Estas cuentas que representan los US\$92.3 millones de dólares de la cartera de cuentas de consumo mínimo y medio.

Cada analista recibirá un portafolio de alrededor de 960 cuentas que representa entre US\$800,000.00 y US\$2, 000,000.00. Se escogerán a los analistas de más alto rendimiento en el entrenamiento para manejar las cuentas de más alto valor monetario.

3.3.4.2 Asignación de metas

La asignación de metas propuesta se enfoca en cubrir el dinero que se puede obtener de lo que el cliente le debe a Coca Cola, pero distribuido con respecto a la cantidad de tiempo que lleva la cuenta de estar en mora.

El objetivo es ir reduciendo las cuentas que tiene tiempo de mora más alto, y aumentar el activo circulante de la empresa.

3.3.4.2.1 Cuentas al día

Estas cuentas están conformadas por los pagos pendientes de recibir de 31 a 60 días después de haberse realizado la compra. Los contratos de servicio acordados entre Coca Cola y Capgemini, ponen a la empresa como obligación llegar recibir arriba del 87% del dinero facturado por las ventas.

Dependiendo de la cuenta que tenga el analista, se pondrá su meta de pago recibido al día, ya que algunos portafolios estarán más accesibles que otros. Al igual que el manejo de todas las cuentas en mora se deberá considerar la cantidad de clientes en bancarrota, hospitales, escuelas públicas y militares que tenga el portafolio por el manejo especial que estas cuentas requieren.

El rango de meta variara entre el 84.2% y 92.3% para cada analista dependiendo del portafolio.

3.3.4.2.2 Cuentas en mora 61-90 días

El servicio acordado con Coca Cola en estas cuentas es que la cantidad de dinero del portafolio total de cobro tiene que estar por debajo de 7.5%, al igual que las “cuentas al día” las metas individuales de cada uno de los analistas variara dependiendo del portafolio que maneje.

3.3.4.2.3 Cuentas en mora 91-120 días

El servicio acordado con Coca Cola en estas cuentas es que la cantidad de dinero del portafolio total de cobro tiene que estar por debajo de 4.5%, al igual que las “cuentas al día” las metas individuales de cada uno de los analistas variara dependiendo del portafolio que maneje.

3.3.4.2.4 Cuentas en mora 120+

El servicio acordado con Coca Cola en estas cuentas es que la cantidad de dinero del portafolio total de cobro tiene que estar por debajo de 1%. Debido

a la dificultad de cobro de estas cuentas se maneja con el equipo especial dedicado 100% de su tiempo realizando únicamente cobros difíciles.

3.3.4.3 Reportes de control sobre meta

El reporte se alimenta de la base de datos de Coca Cola. Se toman de la base de datos, todas las transacciones completadas y se elaboran reportes que se entrega a la gerencia de operaciones.

Estos tendrán que reflejar la cantidad de transacciones procesadas por los analistas de portafolio, la cantidad de dólares cobrados por estas transacciones, % de rechazos de paquetes enviados y el % de cumplimiento sobre la meta de el analista de portafolio, cada uno de los grupos y del departamento en sí.

Figura 6. Reporte de meta sobre cobro y jornales rechazados

Supervisor	Codigo Person	Analista de Cobro	Total para cobrar	1 - 30 Dias	Meta	Pendiente para Meta	31 - 60 Dias	Rechazos	Pendiente por Trabajar			
Christopher de la Roche	9	Karl Haessler	2,596,567	2,384,025	91.8%	91.0%	(211,889)	191,726	7.4%	7.7%	199,936.69	(8,209)
Christopher de la Roche	59	Alejandro Quijada	1,700,603	1,447,272	85.0%	85.0%	(253,331)	187,326	11.0%	11.0%	187,386.38	(59)
Christopher de la Roche	25	Maria Ovalle	3,137,740	2,734,746	87.2%	88.0%	(402,994)	309,609	9.9%	9.3%	291,699.86	17,789
Christopher de la Roche	39	Bernabe Oliva	1,899,599	1,705,303	89.8%	93.0%	(194,296)	155,595	8.2%	5.5%	103,872.95	51,713
Christopher de la Roche	A1	Julio Moscoso	1,991,038	1,738,854	87.3%	84.5%	(252,184)	166,320	8.4%	11.0%	219,047.27	(52,727)
Christopher de la Roche	AM	Heidi Lopez	1,898,037	1,599,366	84.3%	85.0%	(298,671)	235,735	12.4%	10.0%	189,803.70	45,931
Christopher de la Roche	AZ	Juan Jerez	2,480,667	2,098,013	84.6%	84.5%	(382,654)	231,596	11.8%	9.5%	236,683.40	55,932
Christopher de la Roche	C3	Randal Cajas	1,784,541	1,581,369	88.6%	84.7%	(203,172)	168,592	9.4%	11.0%	196,299.47	(27,707)
Christopher de la Roche	C5	Leslie Estrada	2,866,382	2,462,846	85.9%	84.5%	(403,536)	282,839	9.9%	10.5%	300,970.07	(19,131)
Christopher de la Roche	CI	Joanna Larios	2,079,212	1,870,404	90.0%	92.0%	(208,808)	174,316	8.4%	6.5%	135,148.76	39,168
Christopher de la Roche	CQ	Rodrigo Flegnier	2,274,071	2,043,603	89.9%	88.0%	(230,468)	204,181	9.0%	10.0%	227,407.08	(23,226)
Christopher de la Roche Total			24,700,758	21,657,000	87.7%	87.4%	(3,043,758)	2,368,414	9.6%	9.2%	2,276,168.69	92,246
Agar Sosa	16	Carlos Garrido	1,692,728	1,544,297	91.2%	91.0%	(148,431)	106,852	6.3%	7.0%	118,490.99	(11,638)
Agar Sosa	20	Andrea Arana	1,699,807	1,533,172	90.2%	86.0%	(166,635)	120,665	7.1%	10.5%	178,479.73	(57,815)
Agar Sosa	22	Arabella Cotto	2,079,453	2,019,297	97.1%	94.2%	(60,156)	94,352	4.5%	5.8%	120,608.26	(26,256)
Agar Sosa	31	Roger Escobar	2,082,720	1,958,647	94.0%	90.2%	(124,073)	125,187	6.0%	8.5%	177,031.24	(51,844)
Agar Sosa	A9	Jose Ortiz	1,326,346	1,298,285	97.9%	94.3%	(27,061)	94,900	7.2%	5.7%	75,601.75	19,298
Agar Sosa	AX	Jose Melgar	1,266,416	1,119,994	88.4%	84.0%	(146,422)	125,118	9.9%	12.8%	162,101.24	(36,984)
Agar Sosa	BG	Oliver Curtiss	2,089,936	1,850,023	88.5%	89.8%	(239,913)	200,864	9.6%	7.2%	150,475.40	50,389
Agar Sosa	BH	Luis Gonzalez	1,782,450	1,705,307	95.7%	88.7%	(77,143)	111,731	6.3%	9.5%	169,332.71	(57,602)
Agar Sosa	BK	Tony Guzman	1,642,829	1,501,701	91.4%	88.0%	(141,128)	131,191	8.0%	10.5%	172,497.01	(41,306)
Agar Sosa	CH	Tessy Castellanos	2,033,681	1,879,346	92.4%	91.6%	(154,335)	152,902	7.5%	8.3%	168,795.52	(16,894)
Agar Sosa	CN	Jonathan de la Posa	1,637,629	1,497,599	91.4%	92.2%	(140,030)	135,164	8.3%	7.7%	126,097.41	9,067
Agar Sosa Total			19,333,995	17,988,270	92.6%	90.2%	(1,345,725)	1,398,925	7.2%	8.4%	1,616,197.53	(217,272)
Renato Molina	24	Marco Duarte	2,898,110	2,624,027	90.5%	89.4%	(274,083)	208,015	7.2%	9.0%	260,829.91	(47,185)
Renato Molina	30	Yahan Flomero	2,183,627	2,122,817	97.2%	91.0%	(60,810)	86,682	4.0%	7.5%	163,772.05	(77,089)
Renato Molina	37	Luis Cordoba	1,099,986	976,278	88.8%	90.0%	(123,708)	89,749	8.2%	9.5%	104,441.69	(14,832)

Fuente. Elaboración propia.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1 Inducción y entrenamiento de los cobradores

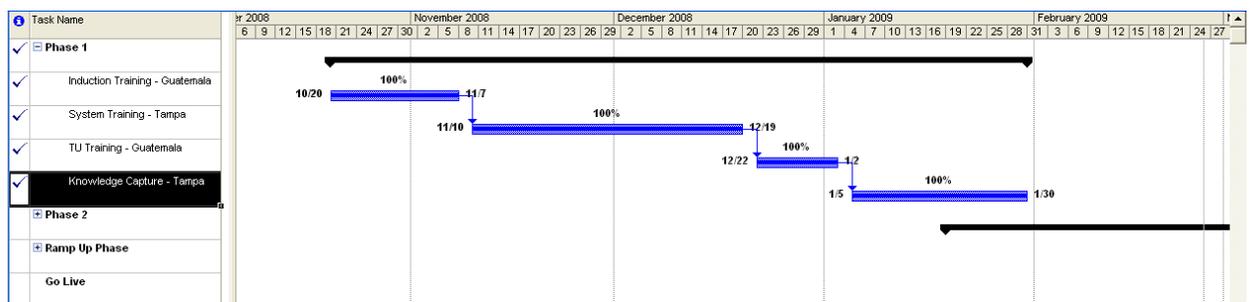
El enfoque de cronograma de entrenamiento y la acertada evaluación de los analistas de cobro en entrenamiento, se debe al alto grado de importancia que Coca Cola ha dado a la correcta captura de conocimiento del proceso de cobro actual y que se replique en el departamento operado por Capgemini.

Esto es la primera fase que se tiene que completar con éxito para que todo el proceso de traslado del departamento y luego la operación regular del mismo, estén a la altura que se exige a la empresa.

4.1.1 Cronograma de entrenamiento

Fase 1: Se empieza con el grupo que estará haciendo todo el trabajo de observación y documentación del proceso de cobros en Coca Cola en USA. Cubre las áreas de Inducción, Entrenamiento de Sistemas, Entrenamiento de Inglés, Fase de Observación de este grupo.

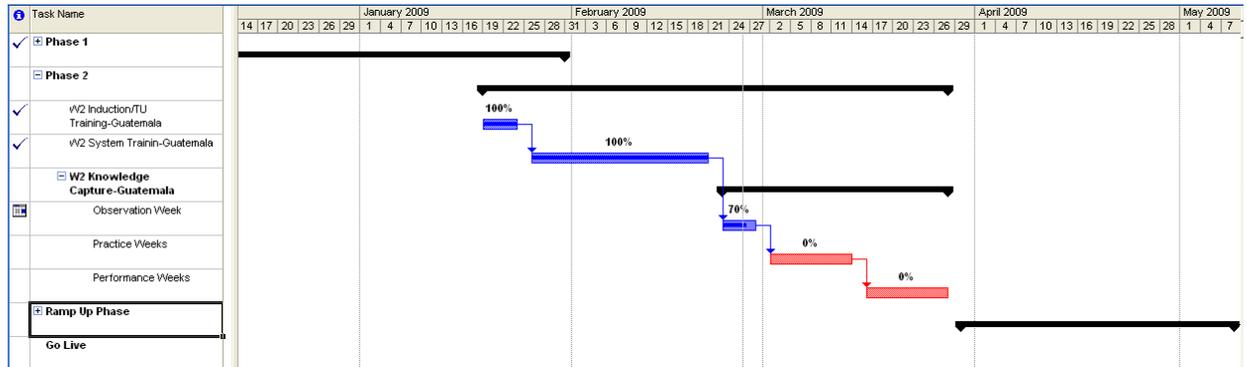
Figura 7. Cronograma de la primera fase de proyecto



Fuente. Elaboración propia.

Fase 2: Se recluta, contrata al personal que completará al equipo del nuevo departamento en Guatemala y abarca la Inducción, entrenamiento de sistemas, entrenamiento de inglés; pero se agrega el proceso de captura de conocimientos que es compartido por los integrantes de la fase 1.

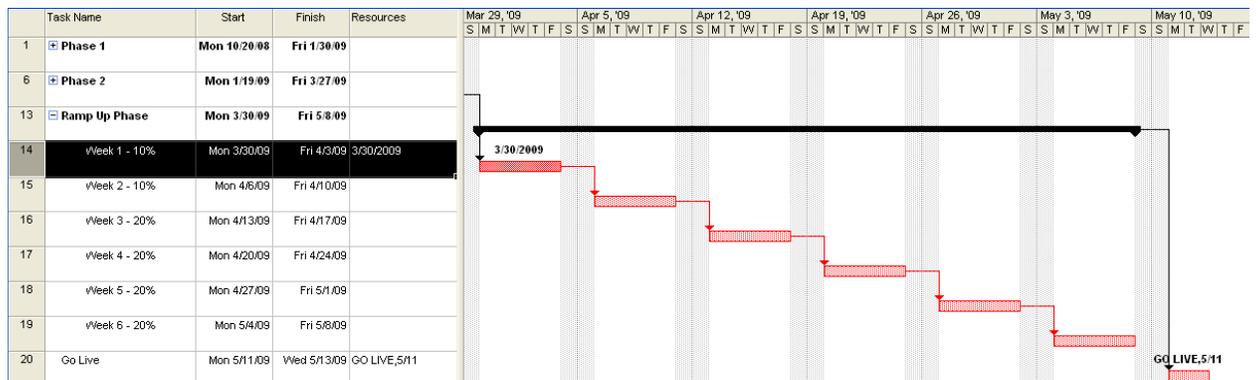
Figura 8. Cronograma de la segunda fase del proyecto



Fuente. Elaboración propia.

Fase 3: Referida como la fase de “Ramp Up”, se obtendrán las cuentas que se llegaran a manejar en el departamento, gradualmente durante seis semanas, y alcanzar al finalizar esta el “Go Live”, momento en el cual se obtiene el 100% de las cuentas a manejar y se inicia oficialmente con la producción por parte de Caggemini.

Figura 9. Cronograma de la tercera fase del proyecto



Fuente. Elaboración propia.

4.1.2 Descripción del método de evaluación

Durante el proceso de entrenamiento se hacen evaluaciones semanales que verifican los conocimientos aprendidos por los analistas de portafolio. En estas evaluaciones se incluyen no solo preguntas sobre los sistemas en sí, también se evalúan casos de qué acciones serían las más apropiadas a seguir en diferentes situaciones a las que podrían enfrentarse con clientes.

Estas evaluaciones luego se compararon con el estándar pre establecido ya por Coca Cola durante la etapa de captura de conocimiento. Con los resultados se determinó a los analistas que cumplieron con el nivel de conocimiento requerido y a los que tienen que mejorar en algunas de las aéreas aprendidas.

A los que no cumplan con los estándares de la empresa se les reforzará y dará una segunda oportunidad para llegar al cumplimiento. De no alcanzar el nivel de conocimiento necesario, tendrán que ser transferidos a otro departamento de la empresa si es posible o retirado de la misma.

4.2 Implementación de los procesos

Al finalizar la etapa de entrenamiento, todo analista de cobro necesitará pasar una etapa de adiestramiento, en el cual empezara a poner en práctica todos los conocimientos aprendidos.

Esto da experiencia de situaciones reales del día a día, a las que se afrontan los actuales analistas de cobro y se podrá evaluar el comportamiento que muestran nuevos analistas en estas situaciones.

4.2.1 Entrenamiento de los procesos aprendidos

Para dar un adiestramiento completo, los analistas de cobro nuevos serán entrenados en cuatro sub etapas que cubrirán todos los aspectos del proceso de cobro y estarán preparados para empezar a cobrar por su cuenta al finalizar este adiestramiento.

4.2.1.1 Transferencia de información por parte de los expertos

Al terminar el entrenamiento básico de los sistemas, los colaboradores de la empresa que llevaron a cabo el estudio y análisis del proceso de cobro en Coca Cola explicaron paso a paso cada uno de los procedimientos documentados que conforman el proceso.

Luego se dieron tres ejemplos por cada procedimiento, de situaciones reales que vivieron durante su estadía en Coca Cola y como fue manejado por los cobradores de Coca Cola.

4.2.1.2 Observación del proceso de cobro

A los 33 analistas de portafolio que recibieron el entrenamiento en Coca Cola se les asignan cuentas. A cada uno de se le asigno también un analista en entrenamiento que cumplieron con el requerimiento de conocimiento adecuado, para que se sienten en turnos de cuatro horas al día, por una semana para observar como el analista graduado maneja las cuentas y desarrolla el trabajo de cobro día a día.

Cambian de turno todos los días, mañana y tarde, para observar y aprender la rutina básica y que puedan reproducirla en la práctica.

4.2.1.3 Practica en el proceso de cobro

Luego de la observación, durante dos semanas más, el analista en entrenamiento llevo a cabo prácticas supervisadas, por el analista graduado, de los diferentes procedimientos del proceso de cobro.

Se le darán a trabajar diferentes cuentas, con diferente nivel de dificultad con el objetivo de que empezaran a tomar confianza en el momento de resolver problemas que puede enfrentar en el futuro y con clientes de mayor dificultad.

Se esperaba que con la repetición de la rutina diaria pueda llevar el proceso estandarizado de cobro, realizando todas las tareas que lo llevaran a alcanzar y sobrepasar las metas y objetivos que tendrán que alcanzar.

4.2.1.4 Evaluación del proceso de entrenamiento y práctica

La evaluación final fue realizada en conjunto entre la gerencia de operaciones de Capgemini y los expertos asignados por Coca Cola. En un salón de reuniones se reunieron las dos partes y el analista de portafolio a ser evaluado. Al azar se escogió tres cuentas, en las cuales el analista tuvo que llevar a cabo el proceso de cobro aprendido. Se tomaron en cuenta para la evaluación:

- Rutina de chequeo previo
 - Revisar historial de pago
 - Revisar información de contacto del cliente
 - Revisar cheques recibidos sin aplicar
 - Revisar facturas pendientes de pago
 - Revisar historial de contactos al cliente
- Durante la llamada
 - Saludo al cliente
 - Explicación adecuada de facturas pendientes de pago
 - Fecha máxima de pago
 - Explicar consecuencias de falta de pago
 - Responder otras dudas del cliente
- Rutina post llamada
 - Mandar información necesaria
 - Hacer las anotaciones de la llamada en SAP
 - Hacer las anotaciones en el reporte de producción

4.3 Trabajo directo en el área de cobro

Al completar el entrenamiento del departamento de cobros de Capgemini y tener el personal necesario se empezara el traslado del trabajo desde la locación original de Coca Cola a las instalaciones de Capgemini. El traslado será de forma paulatina según el cronograma establecido para mayor control de las cuentas.

Al mismo tiempo el departamento de control de calidad se integra a la operación para analizar cualquier posible error por parte de los analistas y tratarlo para evitar cualquier tipo de rechazo antes de que ocurra.

4.3.1 Etapa de lanzamiento

Se inicia el traslado de trabajo al nuevo departamento de cobros, recibiendo cada semana una parte del el total del portafolio de cobros. Se controla de mejor forma a los analistas de cobro que reciben cuentas para trabajar y también se les puede brindar mayor apoyo por parte de control de calidad y gerencia.

También se puede controlar la cantidad de dinero que se ha logrado coleccionar por semana, tomando acciones, si es necesario, para poder cumplir con la meta establecida.

4.3.1.1 Cronograma de adquisición de cuentas

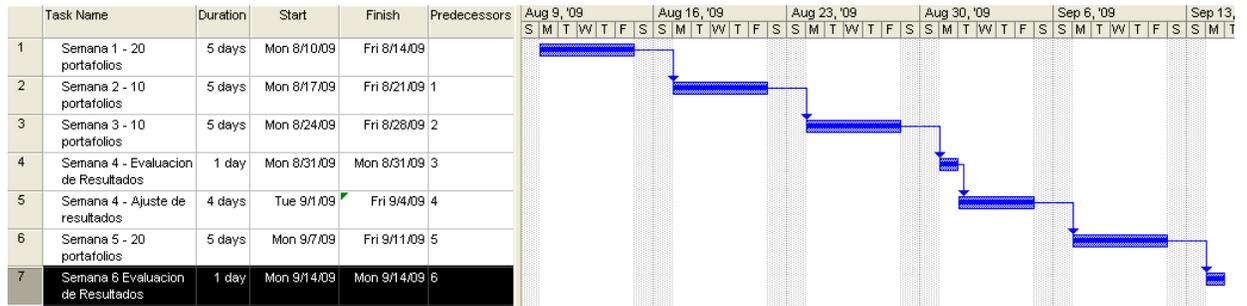
En la semana uno se obtiene 20 portafolios que representan US\$34 millones. En la semana dos y tres se obtienen 10 portafolios, los cuales representan un total de US\$28 millones.

En la semana cuatro, Coca Cola tomo un día para analizar la cantidad de dinero recibido de los cobros de las cuentas asignadas. Debido a que el porcentaje de dinero recibido estaba por debajo del 87% se decidió esperar la recepción de los últimos 20 portafolios, para poder tomar las acciones necesarias para liderar al equipo hacia la meta establecida.

Semana cinco se recibieron los últimos 20 portafolios por un total de US\$38.3 millones para completar el portafolio completo a manejar de US\$92.3 millones.

En la semana seis Coca Cola toma otro día para analizar el progreso de el cobro de los portafolios y su cumplimiento de la meta.

Figura 10. **Cronograma de transición de cuentas**



Fuente. Elaboración propia.

4.3.1.2 Metas durante el lanzamiento

Las metas establecidas por Coca Cola durante la etapa de lanzamiento son las mismas acordadas por la empresa para cuando el departamento ya este en producción:

- 1) Porcentaje de dinero colectado:
 - a. Cuentas al día: > 87%
 - b. Cuentas de 61-90 días: < 7.5%
 - c. Cuentas de 91-120 días: < 4.5%
 - d. Cuentas de 120+: < 1%

- 2) Número de cuentas contactadas diariamente: 35 cuentas por día por analista de portafolio.
- 3) Porcentaje de jornales rechazados
 - a. Semana 1 y 2: < 25%
 - b. Semana 3: < 20%
 - c. Semana 4: < 15%

4.3.1.3 Acciones preventivas en caso de no llegar a la meta

En caso de no estar en cumplimiento, se tenía preparado un plan de acción a seguir para cada una de las metas acordadas. En la auditoria que Coca Cola realizo en la semana cuatro se determino que dos metas no habían sido cumplidas, por lo cual se realizaron los ajustes necesarios para llegar a lo establecido.

Coca Cola determinó que la meta 1) Porcentaje de dinero colectado, inciso a. Cuentas al día, no se estaba cumpliendo. El porcentaje promedio general de dinero colectado de cuentas al día estaba a 83.4% lo cual representaba alrededor de US\$3.3 millones.

También determinó que la meta 2) Número de cuentas contactadas, solamente se estaba llegando a un promedio de 29 cuentas por analista. El no cumplir con esta meta estaba a su vez provocando la disminución de dinero colectado y no llegar al 87% de dinero colectado de las cuentas al día.

El departamento de control de calidad del departamento de cobro Capgemini, desde la semana uno había estado haciendo aleatoriamente auditorías internas a los analistas de portafolio para encontrar oportunidades de mejora individualmente y del departamento de cobros completo.

Encontraron que dos oportunidades en las actividades realizadas por los analistas:

- El 30% de los analistas no sabían interpretar de forma exacta el historial de contacto del cliente.

- En el momento estar en contacto con el cliente, se tomaban mucho tiempo en responder las dudas que el cliente tuviera, al tomar decisiones no acertadas en cuanto a la aplicación a utilizar para encontrar la información necesaria.

4.3.2 Departamento de control de calidad

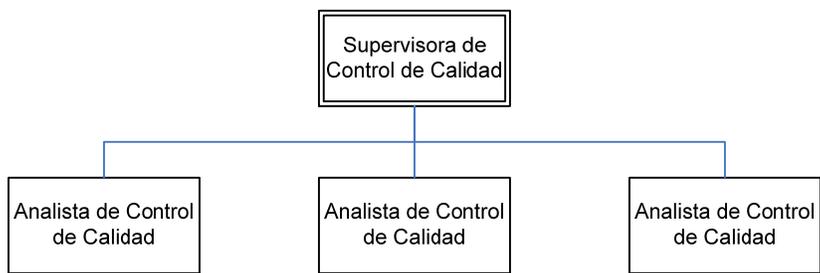
Para brindar un apoyo adecuado a la gerencia de operaciones, el departamento de control de calidad se estructura su organización y desarrollo táctico que tendrán que llevar a cabo como actividades diarias y semanales.

De estas actividades se podrán obtener y analizar datos reales del rendimiento de los analistas de portafolio para poder desarrollar una estrategia que permita el mejoramiento del rendimiento.

4.3.2.1 Alcance del control de calidad

El departamento de control de calidad estará formado de la siguiente forma.

Figura 11. **Organigrama del departamento de control de calidad**



Fuente. Elaboración propia.

- Supervisora: coordinara todas las actividades de los analistas de control de calidad:
 - Cronograma de evaluaciones
 - Cronograma de sesiones de retroalimentación

- Entrega de resultados a la gerencia de operaciones
- Control de jornales auditados por sus analistas
- Acciones propuestas para mejora de rendimiento de calidad
- Analista de control de calidad: estará encargado de realizar las evaluaciones durante el proceso de cobro, documentación del resultado de la evaluación, auditar jornales terminados y apoyar con ideas de cómo mejorar el rendimiento en la calidad.

La responsabilidad del control de calidad será proveer a la gerencia de operaciones de cobro con los datos históricos y presentes de las oportunidades de mejora del todo el departamento.

Deberá desarrollar actividades junto a operaciones, que se puedan poner en práctica para mejorar la calidad.

4.3.2.2 Evaluación de control de calidad

Para realizar el cronograma de evaluaciones se tomaron los datos históricos del primer mes de producción identificando a los 25 analistas de portafolio con el mayor índice de rechazos por su trabajo completado.

A estos analistas se les puso bajo un programa de control directo bajo supervisión de los tres analistas de control de calidad, quienes evaluaron diariamente por un período de tres semanas.

Se realizaron cinco evaluaciones por semana durante la duración del programa para tratar de tener la mayor información posible y mejorar la calidad del trabajo de los analistas de portafolio.

4.3.2.3 Sesiones de retroalimentación

En conjunto a las evaluaciones, los analistas de control de calidad también tuvieron 9 sesiones de retroalimentación durante el período de tres semanas. Estas se realizaron uno a uno con cada uno de los analistas de portafolio y sus supervisores de producción, en donde se les enseña los errores que han cometido, la forma correcta de realizar el proceso y las mejoras que han tenido desde la última sesión de retroalimentación.

En estas sesiones también se les explica cual es la expectativa de este programa y las mejoras que se esperan del analista de portafolio de una sesión de retroalimentación a otra.

4.3.3 Departamento de control de producción

El departamento de control de producción o centro de control, utilizará la información obtenida del trabajo manual que los analistas de cobro ingresan al sistema, brindando los reportes necesarios que la gerencia de operaciones requiere.

Estos reportes requerirán cambios significativos a lo largo de la operación de cobro, debido a que el control brindado por Coca Cola es obsoleto y se necesitan reportes con más información y mejor desplegada.

4.3.3.1 Desarrollo de reportes de producción

Se crean dos reportes de producción. El primero consiste en desplegar la cantidad de contactos y dinero cobrado cada dos horas, por cada uno de los analistas de portafolio, equipos y por el departamento en general.

Este reporte permite ver a la gerencia fácil y claramente el trabajo detallado del departamento en tiempo real lo que permite ajustar y hacer cambios para lograr cumplir con las metas diarias, semanales y mensuales.

El segundo reporte da visibilidad de la cantidad de dólares recolectados en cuentas al día, 61-90 días, 91-120 días y arriba de 120. Con estos datos también se podrá ver el porcentaje de cumplimiento que se tiene en comparación con la cantidad de dinero a coleccionar en el portafolio de cobro al momento de iniciar el mes.

Estos son los reportes oficiales que se usan para presentar los resultados no solo al equipo de cobros, también fueron aprobados por Coca Cola para control externo de ellos sobre la operación.

Figura 12. Reporte de contactos y producción diaria

		Productividad Diaria - Mayo											
Mayo		4/5/2008		4/6/2008		4/7/2008		4/8/2008		4/9/2008		Total Week 1	
Analista	EID	Contactos	\$	Contactos	\$	Contactos	\$	Contactos	\$	Contactos	\$	Contactos	\$
Byron Berrios	GB	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -
Claudia Folgar	CF	5	\$ 8,021.49	4	\$ 838.23	0	\$ -	3	\$ 6,448.22	7	\$ 10,693.20	19	\$ 26,001.14
Angel Morales	RM	0	\$ -	0	\$ -	5	\$ 2,203.27	0	\$ -	9	\$ 18,232.16	14	\$ 20,435.43
Brenda Flores	BF	2	\$ 2,876.08	13	\$ 8,695.65	0	\$ -	0	\$ 414.92	0	\$ -	15	\$ 11,986.65
Alain Kotto	DC16	1	\$ 16,567.70	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	34	\$ 20,993.18	36	\$ 37,560.88
Andrea Rayo	AR	0	\$ -	0	\$ -	3	\$ 6,121.08	24	\$ 3,667.02	9	\$ 17,232.86	36	\$ 27,020.96
Liliya Abdrahmano	DC61	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -
Roberto Gamboa	DC62	0	\$ -	4	\$ 499.69	0	\$ -	0	\$ -	35	\$ 41,794.74	39	\$ 42,294.43
Julio Gonzalez	DC63	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	7	\$ 8,600.32	1	\$ 7,322.38	8	\$ 15,922.70
Monica Solorzano	DC64	0	\$ -	2	\$ 5,023.71	0	\$ -	25	\$ 25,966.33	0	\$ -	27	\$ 30,990.04
Cesar Perez	DC65	0	\$ -	0	\$ -	6	\$ 5,766.08	5	\$ 4,949.26	0	\$ -	11	\$ 10,715.34
Mario Abascal	MA	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -
Canada		8	\$ 27,465.27	23	\$ 15,057.28	14	\$ 14,090.43	64	\$ 50,046.07	319	\$ 116,268.52	428	\$ 222,927.57
Carlos Cabrera	CC	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -
Pablo Castillo	PC	7	\$ 2,628.23	7	\$ 2,589.88	6	\$ 1,271.77	5	\$ 965.36	5	\$ 1,138.22	30	\$ 8,593.46
David Avila	DA	4	\$ 844.73	6	\$ 2,961.23	4	\$ 1,150.33	16	\$ 1,262.48	6	\$ 1,869.92	36	\$ 8,088.69
Evelyn Marroquin	EM	6	\$ 970.78	2	\$ 393.74	0	\$ -	1	\$ 156.86	7	\$ 833.66	16	\$ 2,355.04
Orfa Lopez	OL	10	\$ 3,050.70	4	\$ 2,063.16	0	\$ -	5	\$ 571.18	0	\$ -	19	\$ 5,685.04
Meliza Ruano	MR	6	\$ 1,223.96	0	\$ -	3	\$ 1,508.68	0	\$ -	0	\$ -	9	\$ 2,732.64
Nancy Melville	MN	5	\$ 398.59	7	\$ 1,978.40	4	\$ 961.76	18	\$ 1,703.16	9	\$ 1,952.81	43	\$ 6,994.72
Karla Montalvan	DC26	1	\$ 408.00	10	\$ 3,481.23	7	\$ 1,967.17	9	\$ 2,949.60	12	\$ 1,075.69	39	\$ 9,881.69
Byron Leal	DC47	6	\$ 1,416.92	4	\$ 1,101.48	2	\$ 374.65	0	\$ -	5	\$ 1,349.45	17	\$ 4,242.50
EEUU Equipo 1		45	\$ 10,941.91	40	\$ 14,569.12	26	\$ 7,234.36	54	\$ 7,608.64	44	\$ 8,219.75	209	\$ 48,573.78

Fuente. Elaboración propia.

Figura 13. Reporte de dinero cobrado por días en mora

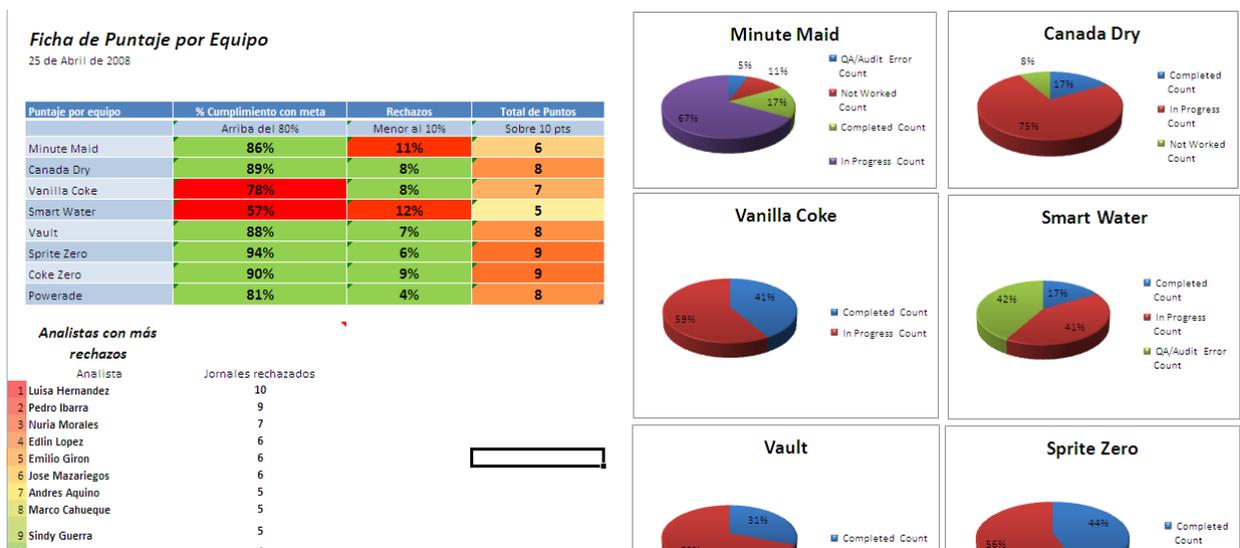
Dolares por dias en mora		Dias				Total
Supervisor	Analista	1-30 Dias	31-60 Dias	61-90 Dias	91-120 Dias	Total
Agar Sosa	Andrea Rayo	285		270	815	1,369
	Carlos Cabrera	14,393	29,197	15,470	2,867	61,928
	David Avila	802	717	888	1,000	3,407
	Nancy Melville	4,703	2,330	24,024	2,451	33,509
	Beatriz Gonzalez		480			480
	Pablo Castillo	558	2,509	1,891	1,221	6,179
	Orfa Lopez			820	300	1,120
	Evelyn Hernandez	958	296			1,254
	Monica Sanchez	176				176
	Maria Ardiano		455		1,555	2,010
	Evelyn Marroquin	1,364	2,862	4,644	3,152	12,022
	Karla Montalvan	7,357	480	3,816	2,924	14,577
	Sonia Gonzalez			2,358		2,358
	Anna de Leon		139	131		270
	Kevin Barrera	1,445	1,500	1,111	508	4,564
	Andrea Sanchez		480			480
	Meliza Ruano	579	5,303	993	2,390	9,266
	Edlin Lopez	1,470			156	1,626
	Julia Portillo	750	2,321	4,382	2,832	10,285
	Cristobal Velasquez				2,830	2,830
Rene Gonzalez	329	129	356	801	1,616	
Agar Sosa Total		35,169	49,198	61,155	25,802	171,324

Fuente. Elaboración propia.

4.3.3.2 Creación de la ficha de puntaje

La ficha de puntaje fue creada con el objetivo de dar a conocer tanto a los supervisores como a los analistas de portafolio el cumplimiento de sus metas de forma clara y entendible. De los 10 puntos a asignar a la ficha de puntaje seis puntos serán dados a la meta de producción, tres puntos estarán asignados al control de calidad y un punto para asistencia y puntualidad.

Figura 14. Ficha de puntaje por equipo



Fuente. Elaboración propia.

4.3.4 Etapa de producción

El proceso de cobro bajo operación de Capgemini tiene tres actividades importantes para lograr brindar a los analistas de cobro la mejor oportunidad de llegar a sus metas.

Se distribuyen las cuentas equitativamente asignando a las personas adecuadas para el tipo de cuenta que se va a trabajar, esto permitirá tener un balance entre el trabajo que tiene que realizar cada analista.

Con base a esta información los supervisores harán sus pronósticos mensuales y diarios en conjunto con su equipo para comparar la producción real con la meta general del departamento. Se agregan incentivos para motivar a los analistas cumplan con sus metas y las sobrepasen.

4.3.4.1 Distribución pareja de las cuentas dentro de los equipos

Para poder mantener una producción constante en el departamento de cobros, se decidió dar tomar en cuenta para la distribución, no solamente la cantidad de cuentas y la cantidad monetaria que estas representan, sino que también las características y manejo especial.

Las cuentas militares se repartirán en dos equipos de trabajo distribuidas entre todos los analistas de portafolio de esos equipos. Las cuentas de hospitales se repartirán de la misma forma, dejando a las cuentas de embotelladoras al un grupo.

A todas estas cuentas no se les puede dejar de dar servicio, por lo que al atrasarse un pago, el cobro no puede ser tan agresivo como se haría con otras cuentas de manejo regular.

El resto de las cuentas se repartirán de forma equitativa, dándole la responsabilidad de manejar un promedio de US\$19 millones de dólares a cada supervisor.

4.3.4.2 Control de la producción por equipo

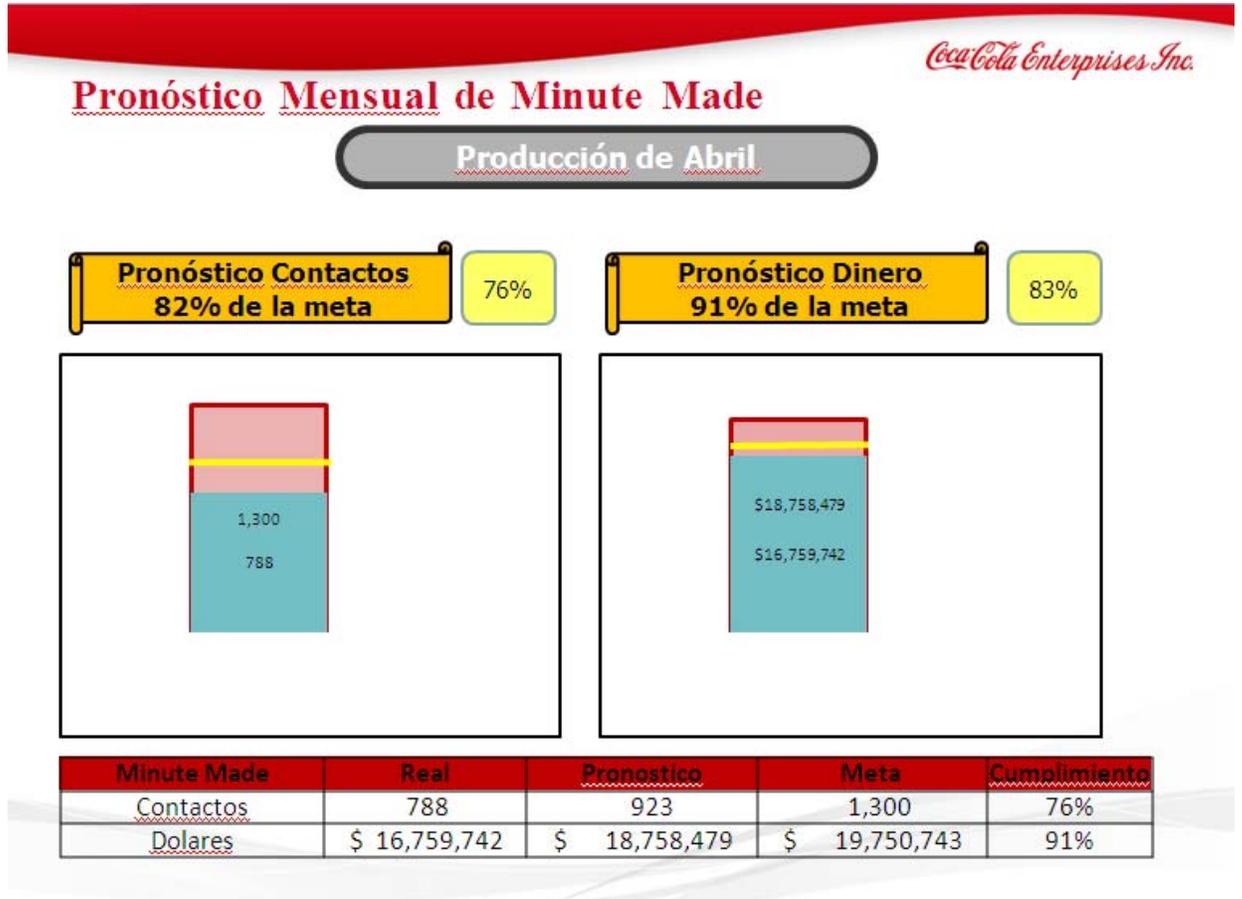
Del pronóstico mensual llevado a cabo por cada uno de los supervisores se obtienen las cuentas que cada equipo tiene que priorizar a lo largo del mes, por semana y por día, para poder cumplir con la meta.

El analista clase A de cada equipo es responsable por revisar que cada uno de los analistas de portafolio este trabajando las cuentas correspondientes. Para esto utiliza el reporte de productividad, y lo compara con el pronóstico del día que prioriza las cuentas a trabajar.

Esto permite que los analistas de portafolio no se desvíen de la meta y se puedan resolver y escalar todos los problemas que se encuentren al momento de trabajar las cuentas priorizadas y se consiga recolectar la mayor cantidad de dinero posible. Se hace una reunión diaria entre supervisor, analista clase A y su equipo dando a conocer la producción del día anterior, las cuentas a trabajar y metas para el día.

Luego diariamente también se hace una reunión entre supervisores y gerencia para discutir el plan de acción y como solucionar cualquier inconveniente que se presente durante el día.

Figura 15. Pronóstico mensual de equipo



Fuente. Elaboración propia.

Figura 16. Pronóstico diario de equipo

No.	Equipo	Analista	Pronostico Actual		Pronostico Anterior		Resultado Anterior		% Rechazo
			Contactos	Dolares	Contactos	Dolares	Contactos	Dolares	
1	Minute Made	Byron Leal	35	\$ 22,000.00	30	\$ 20,000.00	29	\$ 22,438.21	✓ 0%
2		David Avila	35	\$ 40,000.00	30	\$ 40,000.00	34	\$ 31,475.25	✓ 0%
3		Evelyn Marroquin	35	\$ 30,000.00	35	\$ 30,000.00	35	\$ 52,142.89	✓ 0%
4		Karla Montalvan	35	\$ 30,000.00	35	\$ 25,000.00	31	\$ 36,487.25	! 17%
5		Meliza Ruano	34	\$ 20,000.00	35	\$ 25,000.00	25	\$ 29,875.91	! 17%
6		Nancy Melville	34	\$ 30,000.00	30	\$ 50,000.00	29	\$ 32,156.21	✓ 0%
7		Orfa Lopez	35	\$ 40,000.00	35	\$ 45,000.00	28	\$ 43,789.10	✓ 0%
8		Pablo Castillo	35	\$ 35,000.00	35	\$ 35,000.00	39	\$ 22,978.13	✗ 50%
Totals			278	\$ 247,000.00	265	\$ 270,000.00	250	\$ 271,342.95	

Fuente. Elaboración propia.

4.3.4.3 Plan de compensación para el equipo

Como parte del plan motivacional para sobrepasar las metas se cuentan con diferentes bonificaciones adicionales.

1. Un bono de Q500.00 mensual para cada agente que se repartirá de la siguiente forma:
 - a. Q300.00 de producción. Cantidad de dinero recolectado y clientes contactados.
 - b. Q150.00 de calidad. Porcentaje de jornales de cobro rechazados por el cliente.
 - c. Q50.00 asistencia. Arriba del 90% de asistencia.
2. Artículos rifados. Cada mes se contara con Q8, 000.00 de presupuesto para comprar artículos que se rifaran entre 15 analistas de portafolio, quienes serán los tres de mejor rendimiento de cada equipo, siempre y cuando el departamento entero de cobro llegue a su meta. Se rifaran Ipods, Televisiones LCD 32" y cenas para dos en varios restaurantes.
3. Un almuerzo para todos los integrantes del equipo de mejor rendimiento.
4. Aleatoriamente también se harán "Hora de Eficiencia", en las cuales se darán Q100.00 a los analistas con mayor contactos y dinero colectado en una hora determinada.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

5.1 Evaluaciones del área de control de calidad

Como parte del plan general para aumentar la productividad del departamento de cobro el departamento de control de calidad estará implementando un plan que minimizará el tiempo que se invierte en trabajar jornales rechazados aumentando el tiempo de cobro en sí.

Se harán evaluaciones periódicas y se dará retroalimentación a los analistas de cobro para entiendan y trabajen en sus oportunidades de mejora, brindándoles mayor posibilidad de sobre salir en el departamento.

5.1.1 Objetivo

Minimizar a menos de 10% el número de rechazos cometidos por los analistas de portafolio.

5.1.2 Metodología a utilizar

A parte del control correctivo que se realiza con las evaluaciones de los analistas, el departamento de control de calidad estará realizando documentos de manejo de cuentas especiales, así como actualizando los documentos ya existentes.

Revisará todo el proceso de cobro de las cuentas, trabajándolas en un ambiente controlado, encontrando brechas que se puedan prevenir antes de que sean cometidas por los analistas en el futuro.

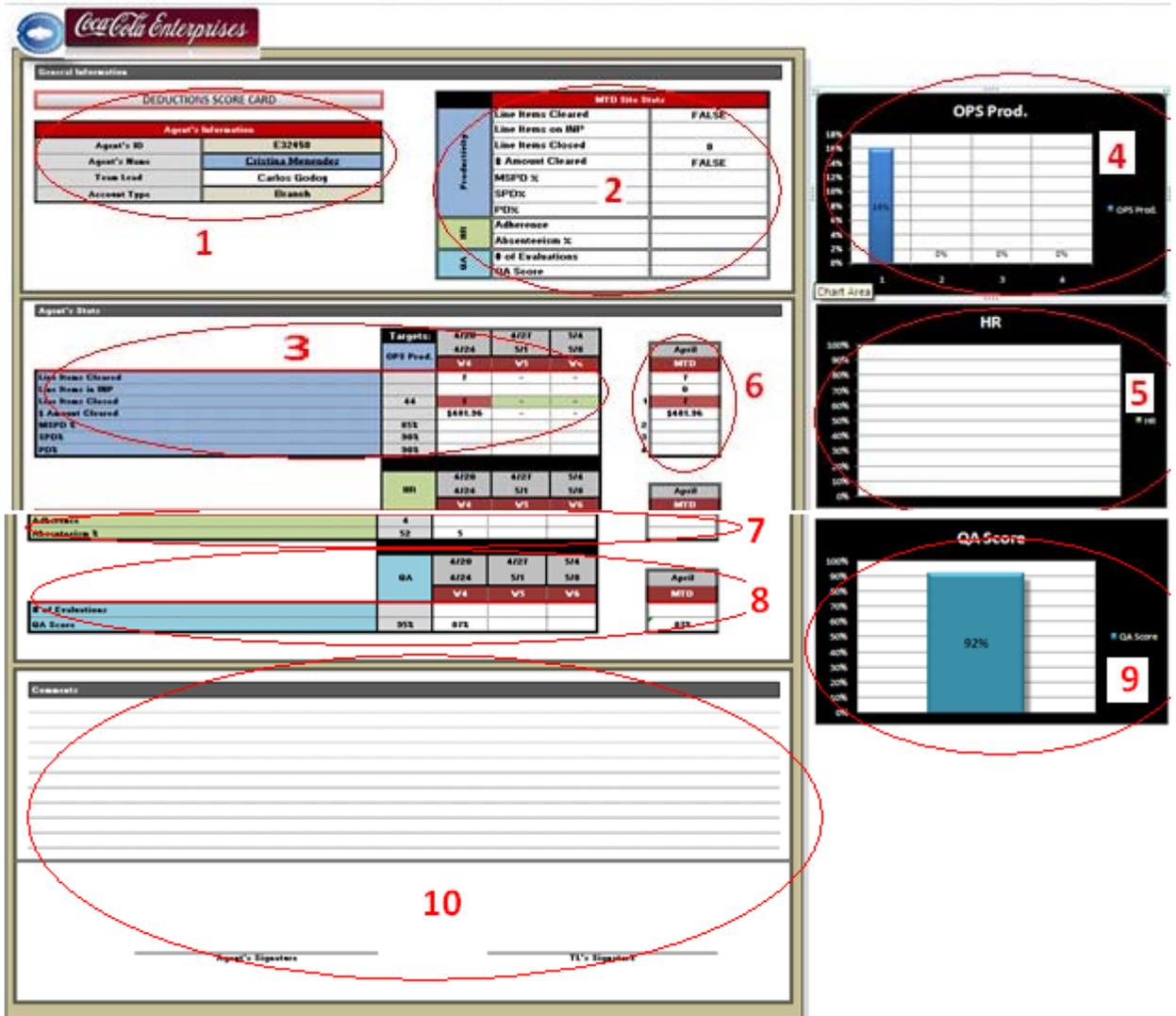
El entrenamiento preventivo que se les da a los analistas es colocado en la ficha de puntaje de cada uno de los analistas obteniendo referencia escrita del entrenamiento que se les ha dado y del compromiso adquirido para no cometer estos errores en el futuro.

5.1.3 Análisis de la ficha de puntaje

Ya que la ficha de puntaje permite al supervisor y gerente revisar el rendimiento de todos los analistas de portafolio, es necesario que cualquier supervisor/gerente nuevo o promovido tenga la capacidad de tomar decisiones de la información obtenida un detalle del significado grafico de la ficha de puntaje es necesario.

Esta será brindada por el departamento de control de calidad con la información obtenida de las evaluaciones permitiendo identificar oportunidades de entrenamiento o re-entrenamiento algunos analistas que podrían necesitarlo.

Figura 17. Ficha de puntaje por analista



Fuente. Elaboración propia.

1. Se encuentra la información básica del agente. Nombre del agente, número de identificación, supervisor y tipo de cuenta que maneja.
2. Se encuentra el resumen de los resultados diarios del analista.
 - Cantidad de cuentas trabajadas
 - Cuentas pendientes de resolución
 - Cuentas cobradas

- Cantidad monetaria cobrada
- Porcentaje de cumplimiento de cuentas 30-60 días, 60-90 días, 90-120 días y 120< días
- Llegadas tarde
- Asistencia en el mes
- Número de evoluciones de control de calidad
- Punteo de las evaluaciones de control de calidad

3, 6, 7,8. Se encuentra el resumen de los datos históricos de las últimas tres semanas de trabajo del analista.

- Cantidad de cuentas trabajadas
- Cuentas pendientes de resolución
- Cuentas cobradas
- Cantidad monetaria cobrada
- Porcentaje de cumplimiento de cuentas 30-60 días, 60-90 días, 90-120 días y 120< días
- Llegadas tarde
- Asistencia en el mes
- Número de evoluciones de control de calidad
- Punteo de las evaluaciones de control de calidad

4. Gráfica de porcentaje de cumplimiento por semana de la producción del analista.
5. Gráfica de porcentaje de cumplimiento por semana de la asistencia del analista.
6. Gráfica de porcentaje de cumplimiento por semana del punteo de control de calidad del analista.

5.1.4 Periodicidad de las evaluaciones

Para la documentación de todas las cuentas de manejo especial se requerirá tiempo y dedicación adicional, lo cual tomará más del 75% del tiempo

de los tres analistas de control de calidad. Por este motivo, se hizo un requerimiento de ocho analistas de control de calidad, quienes se encargaran completamente de hacer las evaluaciones del departamento.

Esto permitirá mantener la cantidad de evaluaciones propuestas, que son necesarias para mejorar a los 25 analistas de bajo rendimiento y poder evaluar 50 analistas más dos veces por semana, cubriendo el 83% del departamento de forma continua y permanente, previniendo que alguno de estos analistas baje su rendimiento por abajo del requerido por la empresa.

A los 50 analistas se les estará rotando mes a mes para poder abarcar a todo el departamento.

Figura 18. **Ficha de evaluación periódica**

Evaluacion de Jornal y Calibracion de Llamada

Codigo del Analista	DC17	Fecha	
Equipo	Smart Water	# Jornal	
Analista	Andrea Reiche Guerra	Dinero:	
Auditor	Diana Pokus	# de evaluaciones	
		# de Fallas	
		Evaluacion Aprobada/Denegada	

"SUMMARY SHEET"

1 Todas las casillas de cliente, cuenta, telefono estan bien llenadas: Comentario - _____	<input type="checkbox"/>
2 La cantidad monetaria del cobro esta positiva y en el formato correcto: Comentario - _____	<input type="checkbox"/>
3 Documentacion necesaria para respaldar el jornal esta adjunta Comentario - _____	<input type="checkbox"/>
4 Autorizacion de cliente, supervisor y gerente (opcional) estan adjuntas Comentario - _____	<input type="checkbox"/>
5 Cobro realizado es igual a monto de facturas a pagar Comentario - _____	<input type="checkbox"/>

* revisar si es mas de una factura

Fuente. Elaboración propia.

5.1.5 Retroalimentación por parte de los analistas de calidad

La retroalimentación es brindada de la misma forma en que se ha venido dando para los 25 analistas de bajo rendimiento. Los analistas de control de calidad darán las 9 sesiones de retroalimentación durante el período de tres semanas en conjunto con sus supervisores de producción.

A los 50 analistas adicionales, se les dará el mismo tipo de retroalimentación, durante el mismo periodo de tiempo para asegurar que el porcentaje de paquetes rechazados disminuya a menos del 10%.

Para ambas retroalimentaciones se utilizará la nueva ficha de puntaje con la que no se contaba al momento de las primeras evaluaciones.

5.2 Medición de la producción mensual

La medición mensual de la producción del departamento dará a la gerencia de operaciones la información necesaria para realizar proyecciones reales esperadas para los siguientes meses.

Integrando estas proyecciones de números generales con los reportes detallados de los supervisores con respecto a las cuentas y la constante retroalimentación hacia y desde los analistas, permitirá que el departamento de cobro se adelante a cualquier contratiempo que pueda tener y desarrollar estrategias que permitan sobrepasar su meta todo el tiempo.

5.2.1 Relación entre producción real y producción proyectada mensual

Al recibir la información de las nuevas transacciones que se han llevado a cabo por las ventas realizadas, se priorizan las cuentas que serán trabajadas por los analistas.

Cada uno de los analistas de portafolio obtiene el listado de las cuentas que tendrá trabajar y ya que cada uno conoce el comportamiento histórico de

sus clientes, en los primeros dos días del mes tiene que hacer una revisión del historial de las cuentas junto a su supervisor.

De esta revisión se crea una proyección de dinero que será colectado mensualmente por cada analista. Esta proyección se realiza de la misma forma con cada miembro del equipo, lo que permite tener la información necesaria para sacar una proyección global del departamento de cobro.

Esta práctica se ha hecho cada mes más acertada, disminuyendo el margen de diferencia entre la proyección mensual y la producción real.

Figura 19. **Reporte comparativo entre proyección y producción real mensual**

United States
Jornales Ingresado / Dinero Cobrado

Reporte Mensual		Proyección Mensual		Produccion Real Mensual		% de Cumplimiento	
Mes	Mes	Promedio de Contacos	\$ Amount	Promedio de Contacos	\$ Amount	Promedio de Contacos	\$ Amount
Abril	1	29	\$80,000,000.00	29	\$72,345,986.98	100.00%	90.43%
Mayo	2	32	\$82,000,000.00	28	\$71,984,743.20	87.50%	87.79%
Junio	3	34	\$85,000,000.00	33	\$77,192,485.49	97.06%	90.81%
Julio	4	35	\$88,000,000.00	35	\$85,968,730.56	100.00%	97.69%
Agosto	4	35	\$90,000,000.00	36	\$89,102,398.65	102.86%	99.00%
Total		33	\$425,000,000.00	32	\$396,594,344.88		

Fuente. Elaboración propia.

5.2.2 Utilización de los reportes de producción de supervisores

En conjunto con los reportes oficiales, se desarrolló un formato estandarizado para que los supervisores lleven un control de todos las cuentas trabajadas, que se han contactado pero no se ha logrado colectar el dinero. Este formato se desarrolló ya que se descubrió que los supervisores llevaban un tipo de control personal de estos casos, los cuales no se había tenido en cuenta

llevar control, ya que no era uno de los controles que llevaba Coca Cola. Es un control manual que llevan a cabo los supervisores y analistas clase A junto a los analistas de portafolio.

Figura 20. Reporte detallado de cuenta de supervisor

Información General de la Cuenta								Status del Trabajo						
No.	Analista	Supervisor	Cuenta	Cliente	Factura	Tipo de Cuenta	Dinero a Cobrar	Contactada	Dejo Mensaje	Envío Email	Nombre Contacto	No. Contactos	Dinero Cobrado	Comentarios
1	Noel Hurtarte	Byron Barrios	95110948	MEIJERS INC	89875760	31-60	\$12,456.97	Si	N/A	N/A	Bryan Hamlin	1	\$12,456.97	Se logro contactar al encargado de cobros y se obtuvo el pago completo de la factura para el 24/10/2009
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														

Fuente. Elaboración propia.

5.2.3 Retroalimentación de producción mensual a los cobradores

Complementando la retroalimentación diaria que se tiene por parte de los supervisores, a los analistas de cobro se les reúne una vez al finalizar el mes productivo para darles a conocer los resultados generales del departamento. Se darán a conocer las nuevas estrategias.

5.3 Condiciones de operatividad

El enfoque operativo principal de Capgemini para cumplir con el requerimiento de Coca Cola, es no solo la operación en sí y cumplir con las metas establecidas, sino que innovar y mejorar el proceso de cobro, optimizando las utilidades de la empresa.

Por este motivo el cambio dentro de esta operación siempre será cambiante y necesario para cumplir con las expectativas de Coca Cola.

5.3.1 Seguimiento de metodología apropiada de operación

Debido a la naturaleza de la operación, los cambios son constantes, por lo que se recomienda que se utilicen los controles ya establecidos para la operación, haciendo los ajustes necesarios que vayan siendo necesarios para aumentar la calidad del trabajo realizado y para incrementar la productividad del departamento.

Una estrecha relación tiene que desarrollarse entre el departamento de control de calidad, el centro de control y el departamento de operaciones, de esta forma se obtendrán los datos más certeros sobre las diferentes aéreas de oportunidad.

El gerente de operaciones, subgerente de operaciones y supervisores tienen que tener y/o desarrollar las habilidades necesarias para adaptarse a los cambios rápidamente y poder comunicar los mismos de forma efectiva a los analistas de cobro. De esta forma se evita la sensación confusión e inestabilidad que podría generarse de esta ambiente de cambio tan alto.

CONCLUSIONES

1. Con la estandarización del proceso de cobro y la planificación efectiva del traslado del departamento de cobro, se espera que la cantidad de dinero colectada mensualmente se incremente un 8%, disminuyendo el costo invertido por cobro realizado.
2. Mediante la observación y aprendizaje del proceso de cobro de Coca Cola, se desarrolló el conocimiento de los procesos, que servirán como base para la evaluación de desempeño y rendimiento de los analistas.
3. Debido a que no existía ningún plan para la realización de las actividades de entrenamiento, se planteó el plan de transferencia, observación y práctica de los procesos de cobro, el cual tiene como objetivo tener a los supervisores y analistas listos para el momento en que empiecen la labor de cobro real.
4. Se identificó dos procesos importantes, que se estandarizaron y documentaron en diagrama de flujo, que permitirá a cada analista de cobro desarrollar su trabajo de forma apropiada.
5. El sistema de evaluación implementado, que se basa en la evaluación de las rutinas de chequeo previo a la llamada, durante la llamada y post llamada, permite a los entrenadores y gerencia de operaciones de cobro conocer si el analista evaluado está por encima del 80% de conocimiento necesario y requerido para ser aprobado y poder desarrollar el trabajo de cobro satisfactoriamente.

6. Del sistema de evaluación implementado se obtiene el resultado del conocimiento que el analista de cobro ha logrado capturar. Los resultados dan una escala en porcentaje de este conocimiento aprendido y con estos resultados se puede empoderar a estos analistas de alto rendimiento, para desarrollar sus competencias gerenciales y habilitar su crecimiento dentro de la empresa.
7. En la ficha de puntaje, se encuentra un sistema de evaluación estandarizado para todos los analistas de cobro, el cual da un punteo del rendimiento mensual del analista, dando información que permite un análisis completo y permite tomar una decisión objetiva un cuanto al trabajo del analista.
8. Todo el proceso de traslado, estandarización, entrenamiento e implementación, se realizó en menos de los seis meses acordados entre Coca Cola y Capgemini, con un porcentaje de cobro de 88.3% arriba del 87% acordado, con lo cual se alcanzó los objetivos planteados al iniciar el proyecto.
9. Con una estructura clara del organigrama del nuevo departamento de cobros, adaptado a las necesidades reales del departamento en sí, se logró una organización simple pero efectiva en cuando a la autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos, logrando un departamento unido y orientado hacia un solo objetivo.
10. La efectiva comunicación entre departamentos y sus subordinados permitió al proyecto completar no sólo el traslado de información con éxito, sino que también sin tener rotación de personal, debido a que todos los colaboradores involucrados permanecieron en la empresa durante y al finalizar el proyecto.

RECOMENDACIONES

1. Comunicar claramente y de forma precisa los objetivos del proceso de cobro al departamento, para que todos los empleados tengan la misma dirección y enfoque hacia un mismo objetivo.
2. Debido a que el trabajo de cobro se realiza en una oficina cerrada, utilizando computadora durante la jornada laboral y en jornada diurna especial, se recomienda que Capgemini dé por lo menos dos descansos adicionales a la hora de almuerzo, para que el analista de cobro pueda descansar sus ojos y despejar la mente.
3. Se recomienda que se desarrolle un buen programa de desarrollo profesional a largo plazo para el personal, debido a que muchos de los analistas son estudiantes de primer y segundo año universitario, y pueden llegar a ser una buena base de reclutamiento para supervisores y gerentes en otras cuentas a quienes Capgemini les preste servicios en el futuro.
4. Motivar de forma continua, tanto a supervisores como analistas, a que realicen planes tácticos en conjunto con los departamentos de soporte, para el desarrollo correcto de las actividades que desempeñan.
5. Comunicar claramente los objetivos y puntos clave de las evaluaciones de rendimiento a los analistas de cobro, para que puedan orientar su trabajo al rendimiento que se espera de ellos y no desarrollen su trabajo de forma inadecuada.

6. El gerente de operaciones del departamento de cobros tiene que crear una confianza total con la gerencia de Coca Cola Enterprise para negociar cualquier incentivo adicional que pueda darse al departamento por resultados sobrepasados.

7. Debido a que el 90% del personal está entre 20 y 23 años, los incentivos y bonificaciones mensuales deben de ser orientado a jóvenes dentro de ese rango de edades. Se recomienda utilizar como incentivos juegos electrónicos, televisores LCD, reproductores de música y dinero en efectivo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Brache, A (2006). Implementación. (1era. Ed.). México. McGraw. Hill
2. Brachfield, P (2009). Cobro de Impagados. Ediciones Gestión 2000.
3. Castillo, R. (2005). El establecimiento de metas a los gestores de cobros para la reducción de cartera vencida. Tesis. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
4. Cumes, A. (2005). Riesgos operativos en el proceso de cobro de la cartera vigente en empresas de tarjetas de crédito. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
5. Franklin, E. (2005). Riesgos operativos en el proceso de cobro de la cartera vigente en empresas de tarjetas de crédito. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
6. Rosser, C. (2004). La Gestión telefónica del cobro. FC Editorial.
7. Sandoval, A. (2004). Organización de empresas. (2da. Ed.). México. McGraw. Hill
8. Santandreu, E. (1994). Gestión de Créditos, cobros e impagados. Ediciones Gestión 2000.
9. Orellana, Y. (2000). Administración de la cartera de cobros. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
10. Valls, J. (1999). La gestión del cobro. FC Editorial