

División Gestión Cobratoria

Área Call Center de Cobranza

27 de mayo de 2013
DGC-ACCC-492-2013

Msc.
Miguel Mora González, Jefe
División Gestión Cobratoria

Estimado señor:

Para su conocimiento y publicación en la Intranet Institucional, presento mi informe de Fin de Gestión, en mi puesto como Jefe del Área Call Center de Cobranza, dado el traslado a la División Servicio al Cliente de la Dirección Tecnología de Información.

Sin más por el momento me despido.

Cordialmente,

MBA. Elizabeth Villalobos Rodríguez

c.c. MBA. Maritza Fuentes Salas, Directora, Dirección Capital Humano
Lic. Fernando Gutiérrez Marín, Jefe a.i. Área Call Center de Cobranza (sucesor)
Licda. Silvia Góyez, Jefe Área Banca Fácil (Publicación Intranet Institucional)
Archivo

INFORME DE FIN DE GESTION

ENTIDAD: Banco Popular y de Desarrollo Comunal

NOMBRE: Elizabeth Villalobos Rodríguez

PERIODO: Julio 28 de 2008 a Mayo 31 de 2013

En cumplimiento del artículo 12 inciso e) de la Ley General de Control Interno y directrices emitidas mediante Circular DIRCH-C-005-2013, remito el correspondiente informe final de gestión al cargo que ocupé como Jefe Área Call Center de Cobranza, entre el período comprendido del 28 de julio de 2008 al 31 de mayo de 2013.

El presente informe se emite al amparo de la Directriz No. D-1-2005-CO-DFOE de la Contraloría General de la República, así como de las directrices complementarias al informe final de gestión establecido en la Ley General de Control Interno, dictada por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero y Procedimiento interno “Presentación y publicación de Informes de Fin de Gestión” del BPDC.

A. Presentación.

A continuación se expone un resumen de los aspectos más relevantes durante el periodo en el cual asumí el cargo de Jefe Área Call Center de Cobranza. Este informe se remite a la División Gestión Cobratoria y Dirección Capital Humano, con copia al Lic. Fernando Gutiérrez Marín, en calidad de sucesor designado.

B. Resultados de la Gestión.

a) Referencia sobre la labor sustantiva institucional o de la unidad a su cargo, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

El Área Call Center de Cobranza, se encuentra adscrita a la División Gestión Cobratoria, cuyo principal objetivo es planear, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el cobro de operaciones crediticias que ingresen o se encuentren en mora y cuyas gestiones de cobro sean de índole administrativo para la cartera asignada a esta Área, cuyo alcance se muestra a continuación:

I. Alcance estrategias de cobranza según días de atraso (se excluye la cartera de Banca Corporativa)

1. Operaciones en mora asignadas como Estrategia Institucional de Cobranza:

- Nuevos Ingresos en mora (únicamente cuyo medio de pago sea “ventanilla” cuyos saldos sean menores a los ₡100MM).

- Mora 1-30 (únicamente cuyo medio de pago sea “ventanilla” cuyos saldos sean menores a los ₡100MM).
 - Mora 31-60 de saldos en mora menores o iguales a ₡10MM con medio de pago “ventanilla” y “planillas”.
 - Mora 61-90 de saldos en mora menores o iguales a ₡10MM con medio de pago “ventanilla” y “planillas”.
2. Asimismo la compulsa diferenciada de la cartera en cobro administrativo que corresponde a los créditos “trámite de póliza por desempleo”, para los siguientes rangos en mora:
- Mora 61-90 de saldos en mora menores o iguales a ₡10MM.
 - Mora >90 a 180 de saldos en mora menores o iguales a ₡10MM.
3. Administración por parte de Back Office de la cartera con mora mayor a 90 días de atraso pero hasta 180 días, con saldos en mora menores o iguales a ₡10MM.
4. Administración por parte de Back Office y operativa de la cartera asignada mediante otras campañas de cobro a solicitud de la División Gestión Cobratoria, tales como planillas 1-30, pignoración, fondos especiales, créditos millonarios y cobro judicial.

II. Funciones y Responsabilices asignadas al área:

1. Cobranza telefónica a deudores, codeudores y fiadores de operaciones de créditos personales cuyo medio de pago corresponda a “ventanilla” y “planillas” descritas en cada punto del alcance anterior, con sus respectivos scripts diferenciados.
2. Responsable de la Confección del Cartel de Licitación de Empresas de Compulsa Externa y Atención de los requerimientos para la adjudicación solicitados por Contratación Administrativa, por designación de la División Gestión Cobratoria.
3. Designación de la Fiscalización Operativa del contrato con las empresas de compulsa externa por parte de la División Gestión Cobratoria y elaboración de los informes mensuales y semestrales de gestión y cumplimiento.
4. Responsable de la supervisión y seguimiento de la gestión de cobro de toda la cartera asignada a las empresas de compulsa externa.
5. Generación de las bases de datos para el envío de (IVR preventivo y moroso, mensajes de texto al celular y telegramas) de acuerdo con el cronograma vigente

(se exceptúa la cartera compulsada por las empresas externas quienes tienen a su cargo tal gestión).

6. Responsable del proceso de localizaciones de clientes en mora asignados a su propio Call Center, y administración de las bases de datos de localizaciones suministradas por las Empresas de Compulsa Externa.
7. Atención especializada de cobranza de llamadas entrantes que ingresan por la Central Telefónica del Área.
8. Aplicación de fracciones y débitos automáticos a través de procesos masivos a cuentas de ahorro (líneas autorizadas contractualmente).
9. Aplicaciones de caja seca (fracciones a cuentas de ahorro, indemnizados por desempleo de dineros enviados por el INS).
10. Apoyo con la gestión de cobro de Fondos Especiales hasta los 180 días de atraso al cierre de cada mes.
11. Apoyo con la gestión de cobro de créditos sobre alhajas que van para primer remate en el mes en curso.
12. Una vez que la Unidad de Inteligencia de Negocios haya generado la base de datos de cobranza al inicio de cada mes, esta Área procede a generar sus propias bases, con sus debidos formatos y distribuir las entre los gestores de cobro internos y empresas de compulsión externa, de acuerdo con la estrategia de cobro vigente establecida en el Plan de Gestión de Cobro del Área y términos contractuales.
13. Distribución y control de cargas de trabajo por medio del sistema Selektor y sus respectivas estadísticas.
14. Estadísticas de productividad diaria y mensual, tanto del Área como de las Empresas de Compulsa Externa.
15. Estadísticas de Atención de llamadas de los gestores del CATCO (Centro de Atención Telefónica Cobro).
16. Control de Promesas de Pago a través del CATCO (Centro de Atención Telefónica Cobro).
17. Generación de estadísticas varias para el control de la morosidad y metas establecidas a nivel del Área.
18. Soporte a nivel de Back Office de toda la operativa del Área.
19. Monitoreo de la calidad de la gestión, tanto interna como de las empresas externas.

20. Atención de Contralorías de Servicios relacionadas con la gestión de compulsa telefónica o gestiones automatizadas.
21. Actualización periódica de procedimientos e instructivos del Área.
22. Seguimiento a la estrategia de cobro definida por la División Gestión Cobratoria.
23. Seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas en los MCI y BDP's.
24. Autoevaluación de Control Interno y Riesgo Operativo.

b) Cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

1. Durante el periodo de gestión se implementaron estrategias focalizadas en disminuir el impacto de las condiciones financieras del entorno económico, tales como: incremento en el índice de desempleo producto de la crisis financiera. Lo cual ha incidido directamente en la capacidad de pago de nuestros deudores y por consiguiente en un incremento en la morosidad del Sector Financiero del país.

Para lo cual entre lo que es importante destacar se estableció toda una estructura interna de cobro, se redefinieron estrategias de cobro por saldos de mora, y se formalizó un contrato con una empresa externa para el apoyo en la gestión oportuna y eficiente de la cobranza. A partir del mes de febrero del 2013 se aumenta la contratación a dos empresas externas de cobranza, esto con el objetivo de que las mismas mediante una estructura eficaz y eficiente, que soporte los altos volúmenes de créditos personales en mora, coadyuven al Banco Popular en:

- Mejorar sus indicadores de morosidad mediante el cumplimiento de las metas de recuperación establecidas.
 - Incrementar la efectividad del servicio mediante la implementación de alta tecnología de cobranza, estructura e infraestructura.
 - Estandarizar las actividades de los gestores de cobro de manera que la atención de los clientes sea uniforme, logre mejorar la comunicación y efectividad de la cobranza.
 - Disminuir los costos de cobranza mediante la reducción y/o control del gasto de operación.
2. Con la entrada en vigencia del Reglamento de Tarjetas de Crédito y Débito, el cual entró a regir a partir del 30 de marzo del 2010, se ajustó la estrategia de cobro de Visa en los scripts, mensajes en contestadora, mensajes con terceras personas y cantidad de gestiones por deudor en un mes.

3. En cuanto a la nueva Ley 8968 Protección de la Persona frente al Tratamiento de sus Datos Personales, se modifica la forma en que se ejecuta la labor de Localización de clientes y se eleva una serie de aspectos a la Dirección Banca de Personas a efectos de que el área legal de la Dirección brinde asesoría en caso de que hubiese eventualmente que modificar la operativa del área.
- c) Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado.**

Cabe indicar que se recibió el área con la última evaluación efectuada por Auditoría Interna con corte al 17 de enero de 2008, la cual mostraba un resultado de un 15% (nivel Regular), siendo que las nuevas prácticas y medidas de control implementadas a finales del año 2008 y años sucesivos, se evidencian con el resultado de las autoevaluaciones del sistema de Control Interno, siendo que el resultado de los últimos años ha sido **“Excelente”** con cero medidas incumplidas.

- d) Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado.**

Se ha procedido de acuerdo con los manuales, procedimientos, instructivos, de manera que su continuo cumplimiento ha reforzado nuestro sistema de control interno.

Lo anterior mediante reuniones mensuales con todo el personal del área, capacitaciones internas periódicas y autoevaluaciones de control interno realizadas en forma trimestral.

- e) Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda.**

Del año 2008 al 2013, como área operativa de la gestión cobratoria, se realizaron varias estrategias con el objetivo de alcanzar las metas establecidas:

I. Orden Administrativo y Control Operativo:

1. Organización administrativa del área: Se definieron roles, funciones y responsabilidades por unidades y colaboradores (as).
2. Se programó una serie de reportes y estadísticas de medición de la gestión, la cual permite visualizar el avance en el logro de las metas en forma diaria.
3. Se implementó un modelo de asignación de operaciones de nuevos ingresos en mora, con sus respectivos controles y estadísticas.
4. Se modificó el modelo de atención de llamadas “in bound” a través de la Central de Cobros de manera que la misma corresponda a un debido seguimiento al

- cliente por poner su operación al día, con promesas de pago, arreglos de pago, cantidad de llamadas mínimas atendidas por colaborador y colaboradora.
5. Se redefinieron y mejoraron todos los procedimientos, así como la creación de un Instructivo de la toda la operativa del área, los cuales se encuentran debidamente publicados en la intranet.
 6. Se logró que el área alcanzara una calificación en la Autoevaluación de Riesgo Operativo-Control Interno de **“Excelente”**.
 7. Se publicó un nuevo procedimiento de “Exclusión de Números Telefónicos Personas Físicas en Operaciones de Crédito en Gestión de Cobro”, con el fin de disminuir las quejas de los clientes, como parte de la actualización de los datos telefónicos de los deudores, codeudores y fiadores de operaciones de crédito en mora.
 8. Se publicó un nuevo “Instructivo general para aplicación a la(s) Empresa(s) de Compulsa Externa”, con el fin de establecer el debido control y fiscalización operativa de la licitación pública “Contrato de Servicios de Gestión de Cobro por Puesto de Trabajo y Productividad (Consumo por demanda), Licitación Pública no. 2012LN-000026-PCAD”.
 9. Finalmente se destaca la continua evolución del modelo de cobro asignado al área, en términos de efectividad, productividad y controles.

II. Orden Estratégico para el logro de las metas:

1. Se establecieron metas con base en el modelo de saldos al día, mantiene y desmejora.
2. Se establecieron metas a cada equipo de trabajo del área, las cuales incluyeron además de las anteriores, las metas de productividad y efectividad en la gestión de cobro.
3. Elaboración del Cartel de Licitación para la contratación de 2 empresas que realicen el cobro administrativo con tecnología de punta en el control y gestión de los clientes, y cumplimiento de todos los informes y revisiones que implica el proceso de contratación, hasta su adjudicación final (“Contrato de Servicios de Gestión de Cobro por Puesto de Trabajo y Productividad (Consumo por demanda), Licitación Pública no. 2012LN-000026-PCAD”).
4. En esta contratación se establece un modelo bajo el esquema de consumo según demanda, cuyo objetivo es contar con los servicios de dos empresas que satisfagan las necesidades que el Banco requiera, brindando el servicio de gestión de cobro por puesto de trabajo y productividad, y dedicado exclusivamente al servicio de gestión de cobro para la recuperación de saldos y operaciones en mora.
5. Asimismo se estableció todo un modelo de competitividad entre ambas empresas, el cual a su vez incluye el pago de incentivos por el exceso en los cumplimientos de las metas.

III. Histórico Logro Metas Financieras:

1. Incremento de una recuperación total de las operaciones de nuevos ingresos en mora de un promedio del 77.34% para el 2009 a un 86.70% para el año 2012, y cuyo resultado se mantiene en un 85.63% al 30 de abril de 2013.
2. Lo anterior se logra con el cambio en la estrategia de cobro de las operaciones de nuevo ingreso en mora, cuya asignación desde los seis días de atraso pasó a un día de atraso, siendo que de una administración total de 18827 operaciones en promedio para el 2009, se pasa a una administración de 34453 operaciones para lo que va del año 2013.
3. Para el rango de mora de 31-60 se mejora en más de dos puntos porcentuales al cierre de abril 2013, el logro de las metas de cartera al día y desmejora en saldos respecto a los promedios alcanzados durante el año 2012.
4. Para el rango de mora de 61 a 90 días se logra un importante incremento en los saldos de cartera al día de un 16.46% al cierre de diciembre 2009 a un 25.12% al cierre de abril 2013.
5. Para el rango de mora de 61 a 90 días se logra una mejoría en 17.94 puntos porcentuales en la disminución relativa de saldos en mora de clientes que incumplen en el pago de una cuota, disminuyendo de un 55.82% de los saldos que se deterioraban a diciembre 2009 a un 37.89% para el cierre de abril 2013.
6. Con relación al nuevo modelo de contratación por competitividad y pago de incentivos establecido en el ("Contrato de Servicios de Gestión de Cobro por Puesto de Trabajo y Productividad (Consumo por demanda), Licitación Pública no. 2012LN-000026-PCAD")", se observa una gran mejoría en los resultados desde el inicio de la contratación con fecha febrero 2013 al 30 de abril de 2013, lo cual demuestra que el mismo ha sido efectivo.

	Saldo Recuperado	Saldo Recuperado
Mora	feb-13	abr-13
Nuevos Ingresos	77,63%	79,17%
Mora 1 a 30 días	72,09%	78,75%
Mora 31 a 60 días	60,63%	66,35%
Mora 61 a 90 días	54,93%	56,38%
Mora >90 días sin base J	29,54%	35,22%

	Saldo Al día	Saldo Al día
Mora	feb-13	abr-13
Nuevos Ingresos	77,63%	79,17%
Mora 1 a 30 días	22,75%	30,31%
Mora 31 a 60 días	16,30%	22,46%
Mora 61 a 90 días	15,57%	22,93%
Mora >90 días sin base J	16,43%	22,30%

f) **Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir.**

1. Para el año 2008-2009 se redefinieron los requerimientos de la Convivencia con el Proyecto Core System para el aplicativo **“Gestor de Cobro Administrativo”**, mediante solicitudes de cambio con el objetivo de ajustarlo más a la realidad del área, y se atendió el proyecto en todos sus alcances hasta mayo 2010, fecha en que se le hace entrega del proyecto a la División Gestión Cobratoria, y se coadyuva con los guiones y pruebas finales como Unidad de apoyo adscrita.
2. Como Subproceso de Cobro Administrativo se tuvo a cargo el levantamiento de requerimientos y pruebas necesarios para poder implementar el **“Reglamento de Negociaciones de pago de operaciones de crédito del Banco Popular”**.
3. Implementación del cobro de los gastos por gestión cobratoria, lo que estuvo a cargo de mi área en calidad de Subproceso de Cobro Administrativo.
4. Automatización de los débitos masivos para la aplicación de operaciones morosas cuyo medio de pago corresponde a “Planillas”.
5. Se estableció un modelo eficiente de asignación de cargas de trabajo de nuevos ingresos en mora, con su respectiva medición histórica.
6. Se implementó todo un modelo de competitividad entre las empresas de compulsión externa, el cual se materializó mediante el **“Contrato de Servicios de Gestión de Cobro por Puesto de Trabajo y Productividad (Consumo por demanda), Licitación Pública no. 2012LN-000026-PCAD”**.
7. Se estableció todo un modelo de medición, control y seguimiento para el buen desempeño de la gestión de las empresas de compulsión externas, para lo cual se documentan informes, estadísticas de control y se publica en la intranet el respectivo instructivo de trabajo.

Actividades Procesos de Mejora:

1. Se realizó todo un estudio para eficientizar el proceso de envío de gestiones automatizadas, a efectos de generar ahorro de recursos económicos y estandarización de los mismos.
2. Se elaboró un Manual de Inducción de Cobro.
3. Mejora en la medición de la gestión de la Central Telefónica Área Call Center de Cobranza y cambio del giro en la Atención de los Clientes en mora.
4. Proceso de Localizaciones, con el objetivo de realizar una localización de clientes más eficaz, con la utilización de menos recurso humano.
5. Mejora Reporte de Gestión Cobratoria por funcionario, cuyo objetivo es brindar información relevante y a tiempo a los supervisores, acerca de la cantidad de operaciones compulsadas y las gestiones realizadas por los gestores de carga fija, tanto de Planillas, Ventanilla, Desarrollo y Visa, además de la cantidad de veces que se trabajan en cobranza las operaciones, lo anterior, que sirva para la toma de decisiones en cuanto a la estrategia de cobranza, forma de trabajar y aprovechamiento de los recursos en el trabajo.
6. No se deja ningún proyecto pendiente de concluir al término de mi gestión.

g) Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda.

Durante mis últimos tres años de gestión no hubo ejecución del presupuesto el cual es administrado por la División Gestión Cobratoria.

h) Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario.

Considerar nuevamente la incorporación del departamento como un área debidamente establecida a nivel de la estructural organización del Banco.

Mantener una relación prioritaria y estrecha con las empresas de compulsión externa de manera que el ritmo de crecimiento en el logro de sus metas se mantenga, así como la buena relación comercial establecida con ambas.

- i) **Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.**

Estar al pendiente de la Ley 8968 Protección de la Persona frente al Tratamiento de sus Datos Personales y su Reglamento en cuanto a lo normado a efectos de la información que se utiliza para realizar la gestión de cobro telefónica.

- j) **Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.**

Del año 2008 al 2010 cuando me correspondió las Declaraciones Juradas de Bienes fueron presentadas oportunamente. A partir de mayo 2010, se me informa que por la estructura jerárquica de mi área, el mismo ya no es necesario de presentar.

- k) **Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración.**

Durante mi gestión no se recibieron disposiciones o recomendaciones por parte de órganos de control externos.

- l) **Estado actual del cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.**

De la última auditoría realizada a mi área se formularon recomendaciones, las cuales fueron atendidas oportunamente de acuerdo con el alcance de cada una.

- m) **Otros elementos de orden administrativo del área.**

a. Ubicación Jerárquica

Administrativamente el área está adscrita a la División Gestión Cobratoria.

b. Ubicación Física

Se ubica en el segundo piso del Edificio Equus.

c. Recurso Humano Asignado

Categoría	Puesto	Cantid.	Condición
12	Oficial en Servicios y Operaciones Bancarias	9	Interino
12	Oficial en Servicios y Operaciones Bancarias	15	Propiedad
12	Faltante Personal por traslados	3	Interinos
15	Coordinador de Servicios y Operaciones Bancarias	1	Interino
17	Técnico en Servicios y Operaciones Bancarias, Categoría 17	3	Propiedad
17	Técnico en Servicios y Operaciones Bancarias, Categoría 17	2	Interino

d. Balanced Scorecard

Esta área no cuenta con un Balanced Scorecard, sino únicamente BDP, con indicadores propios de las actividades del área.

e. Riesgo Operativo-Control Interno

Cuenta con un cuestionario específico de Riesgo Operativo (SERO)-Control Interno y se aplican las autoevaluaciones anuales de acuerdo con la política vigente y trimestral de acuerdo con el Plan de Trabajo del área.

g. Evaluación de Cliente

El Área Contraloría de Servicios aplica una evaluación anual de clientes (internos y externos) del área, en donde para el período 2012 se obtuvo una calificación del **94%**. Para el 2013 se ha aplicado la autoevaluación del área con un resultado del **99%**.

k. Procedimientos

El Área Call Center de Cobranza es responsable de 9 procedimientos y 2 instructivos concernientes a las actividades del área, formalizados y publicados en la Intranet en la siguiente dirección:

<http://intranet/Normativa/pyp/sgn/dbp/pgc/pdgc/Paginas/default.aspx>

l. Intranet

El área mantiene publicado en la Intranet un sitio con sus oficios.

<http://intranet/nb/pa/pgc/ei/co/cad/co/Paginas/default.aspx>