

A grayscale photograph of two men in industrial workwear. They are wearing dark baseball caps and safety glasses. The man in the foreground has 'MEXCO' printed on his dark jacket. The man in the background is looking towards the left. The overall scene is dimly lit, suggesting an industrial or construction environment.

REINGENIERÍA

en el proceso de cobranzas



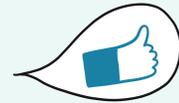
Empresa líder a nivel nacional proveedora de servicios de aseguramiento de calidad con más de 20 años de experiencia en la industria automotriz, atendiendo a las principales armadoras y toda su proveeduría en México y alrededor del mundo.

OBSTÁCULOS



- Carteras vencidas de más de 7 años.
- Los procesos de cobranza eran cada vez más tardados, complicados y burocráticos. Menor eficiencia y rendimiento.
- Alta rotación de personal en el área de cobranza; conllevaba una pérdida de tiempo y dinero.

SOLUCIONES



- Generación y estandarización de estrategias de cobranza para saldos vencidos.
- Implementación de software para efficientizar los procesos de cobranza.
- Supervisión y sistematización de procesos de trabajo, para disminuir errores.
- Incentivos para motivar al personal.

RESULTADOS

- Flujo continuo y sano de la entrada de dinero.
- Disminución de pérdidas, cuenta incobrables y servicios no autorizados. La cartera vencida de más de 1 año no pasa del 10%.
- Mejora de liquidez, mayor control de facturación, disminución de errores y una categorización personalizada de los clientes.
- Disminución del 70% en la rotación de personal, generando un ambiente más estable y motivado.

1. Generación y estandarización de estrategias de cobranza para saldos vencidos.

El área de cobranza es uno de los pilares más fuertes que debe de haber en cualquier compañía; así como también es uno de los más complicados, retadores y demandantes. MexQ después de tantos años, logró firmeza en esta área.

Hoy en día, se aplican diferentes estrategias para impulsar el crecimiento y desarrollo de esta importante área.

Una de las primeras fue la **Estrategia de Clasificación de Clientes**, separándolos según el tipo (armadora, planta, proveedor), proceso de cobranza (sencillo vs burocrático), días de crédito (+120 días) y monto de la cartera (+\$75,000 al mes). Basándose en este análisis, se crearon las siguientes categorías: premium y estándar.

Se crearon equipos especializados para cada categoría, lo que permitió equilibrar la cartera de las ejecutivas y que sus bonos fueran más **alcanzables**.



Una estrategia no funciona si no cuenta con objetivos claros, y en cobranza, alcanzar los objetivos son sumamente importantes puesto que la liquidez de la empresa depende de ella.

Se hizo la separación de la cartera en las dos categorías de clientes, ajustando los objetivos de recuperación de cartera para cada uno. Al inicio de cada año, se establecen los indicadores de cobranza y de ahí se saca el % que le corresponde a cada ejecutiva.

Facturas	Estándar	Premium
Normales	80%	30%
Vencidas (+90 días)	50%	45%

Con esta personalización de objetivos, es más fácil adecuar los esfuerzos de cobranza de cada ejecutiva en donde se ubica la mayor cantidad de dinero y que el comportamiento de los clientes no perjudiquen sus bonos.

La creación de procesos estandarizados sobre el “qué hacer para cierta situación” genera confianza en nuestras ejecutivas de cobranza; esto se llamó **Action Rules**.

El Action Rule comprende de actividades enlazadas a la fecha de vencimiento de la factura. Gracias a nuestros años de experiencia, logramos establecer las actividades y los contactos claves para cada tipo de mora, reduciendo así la incobrabilidad.



No siempre se logra una cobranza en tiempo y forma. Múltiples situaciones pueden ocurrir, pero esto no significa que se deben de dar por perdido.

Para reactivar la cobranza, desarrollamos la **Estrategia Recogedor** cuyo objetivo es llegar a 0 saldos vencidos de las facturas incobrables del año anterior.

¿Cómo funciona? Todo comienza en Febrero, donde se juntan los saldos vencidos del año inmediato anterior y se da inicio al plan de acción.

Al generar incentivos extra aparte de los bonos, las ejecutivas asignan tiempo para realizar las actividades establecidas dentro de la estrategia cada mes.

En Agosto, se hace una revisión de los resultados y se reparten los bonos.

En promedio, 7 de cada 10 ejecutivas logran alcanzar los bonos extra de la Estrategia Recogedor año con año.

2. Implementación de un software para eficientizar los procesos de cobranza.

La tecnología es lo más valioso de nuestro know-how, ya que la implementación del software facilitó los procesos de cobranza, desde el seguimiento adecuado de una factura hasta identificar de manera oportuna los depósitos. Todo esto ayudó a minimizar en un 87% los errores, restableciendo la liquidez y los servicios no autorizados.



“Contar con un Dashboard en tiempo real, me facilita ver la data importante sobre la cartera de clientes, por lo que puedo hacer mi trabajo de forma más fácil y rápida.”

Nuestro software hecho a la medida contiene las siguientes funciones clave:

1. **Generación de bitácora diaria:** Seguimiento específico de las actividades llevadas a cabo para realizar el cobro de una factura, tales como llamadas, correos, whatsapps, visitas, así como quién realizó cada actividad y la fecha.
2. **Automatización de clasificación de clientes según su status de cartera e historial:** con la finalidad de enfocar nuestros esfuerzos según el riesgo de días promedio de pago, monto de factura e impacto del vencimiento.
3. **Conciliación e identificación oportuna de documentos:** órdenes de compra con facturas, facturas con depósitos, REPS con pagos.
4. **Dashboard en tiempo real sobre la cartera de clientes:**
 - a. Estado de Cuenta: Deuda y Saldo
 - b. Fechas compromiso de pago
 - c. Historial de clientes morosos y clientes cumplidos
 - e. Status del cada factura:
 - Activa
 - Vencida: mora temprana, tardía, recuperación
 - En cancelación
 - Refacturación
 - Pagada
 - f. Status del proceso de cobranza de cada una de las facturas:
 - Factura recién enviada
 - Factura en revisión / en firmas
 - Factura con Requisición de Orden de Compra
 - Factura con Orden de Compra
 - Factura programada a pago
 - Factura detenida

Lo más importante en nuestro software es que no automatizamos el envío de los recordatorios o estados de cuenta. Aunque la tendencia de los softwares es hacerlo, un eje central de nuestros procesos es no perder el contacto humano, ya que así generamos la cercanía y confianza con nuestros clientes.

Además, nos obliga a conocer a fondo nuestra cartera de cobranza, estableciendo estrategias más personalizadas acorde a cada cliente según su proceso de cobranza y comportamiento.

3. Supervisión y sistematización de procesos de trabajo, para disminuir errores y motivar al personal.

El personal es el factor principal que determina la viabilidad y éxito de cada proyecto y/o empresa, por lo que al ofrecerles herramientas de trabajo efectivas generamos que el 90% de ellos haga mejor su trabajo.

Por ejemplo, el **Autocontrol** es una herramienta para establecer funciones, objetivos e indicadores que se llenan todos los días para observar el rendimiento diario de cada una de las ejecutivas y tomar acciones en caso de que no se esté llegando a un rendimiento óptimo, tales como seguimiento cercano, capacitación extra, etc.

Al poder monitorear su rendimiento, se facilitó la manera en la que se otorgan los bonos, lo que ayudó a la motivación del personal y aminoró en un 70% la rotación.

Esto también permitió eficientizar los procesos administrativos y operativos.

Aquí te mostramos unos ejemplos de indicadores que utilizamos en nuestro Autocontrol.

En caso de que se ha hecho lo mismo por mucho tiempo y no se ha obtenido resultado alguno, se determina que se le aplicará el SSAE.



Por eso, es muy importante llevar el historial de cada contacto (fecha, canal, requisitor) que se ha realizado para el cobro de una factura.

El siguiente paso es crear un plan de acción concreto y específico para cada situación. Todas las actividades se vacían en un documento y se revisa su cumplimiento de forma semanal. Esta herramienta se aplica tanto a las team leaders como a las ejecutivas.

El SSAE debe contener lo siguiente para cada actividad estratégica:

- **Origen:** ejecutiva a la que pertenece la cartera.
- **Monto:** saldo pendiente actual de la factura.
- **Cliente**
- **Fecha de apertura:** fecha en la que se desarrolla el plan de acción.
- **Responsable:** Team Leader a cargo de cumplimiento y apoyo.
- **Histórico de compromiso:** fecha compromiso de de la actividad.
- **Cierre:** fecha en la que se resuelve.
- **Comentarios**

Es muy importante notar que sólo hay 3 oportunidades de reprogramar la fecha compromiso de la actividad. En caso de incumplimiento, se marca en rojo:

Histórico de Compromiso		
01/10/2022	15/10/2022	30/10/2022

Esto obliga a que las ejecutivas realicen eventualmente estas actividades que puedan ser complicadas o requieran de trabajo extra.

El conjunto de las herramientas mencionadas anteriormente, han logrado favorecer la creatividad en resolución de conflictos, disminuir el tiempo de cumplimiento de las actividades críticas y por consiguiente, motivar al personal, ya que cumplen sus metas a corto y largo plazo.

Otra herramienta que facilitó la supervisión de las ejecutivas, fue el **SSAE (Sistema de Seguimiento de Actividades Estratégicas)**.

Este sistema comienza revisando cada estado de cuenta y cada factura, identificando aquellas que presentan mayores problemas para ser cobradas. De igual forma, se revisa el historial de las actividades que se han realizado del **Action Rule**, evaluando si se ha llevado de manera correcta.

Función	Objetivo	Indicador
Cumplir requerimientos del cliente	Para que el cliente esté 100% satisfecho y no tenga inconveniente en pagar los servicios.	Total de requerimientos del cliente Total de requerimientos del cliente cumplidos en tiempo y forma
Seguimiento semanal a la cobranza	Recuperación de la cartera en tiempo y forma.	Cant. Clientes con saldo Cant. Clientes con saldo a los que se les dio seguimiento
Revisión y Envío de facturas al cliente	No enviar errores a los clientes y evitar retrasos o refacturaciones.	Cant. Facturas generadas Cant. Facturas enviadas Cant. Facturas confirmadas de recibido