

Caso 2



Ana María Beingolea Chávez

*Profesora Auxiliar del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú.
Máster en Dirección de Empresas, Programa de Alta Dirección Universidad de Piura, Lima-Perú.
Mail: abeingolea@pucp.edu.pe*

El objetivo del caso es familiarizar al estudiante en el manejo de indicadores de gestión y la relevancia de identificar alternativas para combinar lo que podrían ser objetivos contrapuestos, analizando la información puesta a disposición y entendiendo la naturaleza del negocio.

Caso para discusión en clase: Cómo enfrentar objetivos contrapuestos

How to face conflicting objectives Case for class discussion

Resumen

Propósito

El caso busca presentar al alumno de pregrado una situación **concreta**, en una de las áreas de negocio de una organización del sector financiero en Perú. Se presenta el dilema entre el crecimiento comercial de los indicadores del negocio y su impacto en los indicadores de eficiencia (gastos por comisiones pagadas a las fuerzas comerciales), en el marco de nuevos objetivos de desempeño propuestos para el área.

El objetivo del caso es familiarizar al estudiante en el manejo de indicadores de gestión y la relevancia de identificar alternativas para combinar lo que podrían ser objetivos contrapuestos, analizando la información puesta a disposición y entendiendo la naturaleza del negocio.

Metodología

Se presenta información de contexto tanto del sector como de la organización, para posicionar al alumno en el caso. Se muestra

la situación concreta y las cifras absolutas (evolución), así como algunos indicadores relevantes para el análisis solicitado. Al final del caso, se planten preguntas orientadoras de lo que se espera resuelva el alumno.

Implicaciones prácticas

El caso puede ser aprovechado en los cursos de Gestión Comercial, Procesos de Negocio o Control de Gestión. También permite involucrar al alumno en los temas de Recursos Humanos, en lo referido al establecimiento de objetivos y la gestión del desempeño. El alumno debería tener conocimientos básicos de administración de ventas o equipos comerciales, que son la base de los conceptos planteados en el caso.

Palabras clave: outsourcing comercial, objetivos de desempeño, indicadores de gestión, key performance indicators, comisiones, presupuestos comerciales.

Summary

Purpose

The objective of the case is to present to the undergraduate student a specific situation in one of the business areas of an organization in the financial sector in Peru. The dilemma between growth in business indicators (commercial growth) and its impact on efficiency indicators (such as expenses for commissions paid to commercial forces) is presented within the framework of new performance objectives proposed for the area. The objective of the case is to familiarize the student in management indicators and the relevance of identifying alternatives to combine what could be conflicting objectives, analyzing the information made available and understanding the nature of the business.

Methodology

Context information from both the sector and the organization is presented to position the student in the case. The specific situation and absolute figures (evolution) are presented, as well as some relevant KPI for the requested analysis. At the end of the case, guiding questions are asked of what the student is expected to solve.

Practical implications

The case can be analyzed in the Commercial Management, Business Processes or Management Control courses. The student should have basic knowledge about Sales Administration or Commercial

Teams, which are at the base of the concepts raised in the case. It also allows the student to be involved in human resources issues, particularly in relation to goal setting and performance management.

Keywords: commercial outsourcing, performance objectives, management indicators, key performance indicators, commissions, commercial budgets

Caso para discusión en clase: Cómo enfrentar objetivos contrapuestos

El 12 de diciembre de 2017 resultó ser un día crucial para Ernesto Del Campo, gerente del área Outsourcing Business Center (OBC), y Alberto Cilloniz, controller. Mientras los equipos comerciales estaban concentrados en el esfuerzo de cerrar un excelente mes e ir consolidando el cumplimiento de metas para el año, ellos no podían dejar de pensar en lo que representaría el impacto de los nuevos lineamientos que el presupuesto y los nuevos objetivos de desempeño del área incorporarían para el 2018 y cómo los enfrentarían.

Habían recibido los primeros indicios en la reunión de planeamiento del equipo directivo en septiembre, pero no era sino hasta ahora que se formalizaban estas nuevas directrices.

Ernesto -un poco más impulsivo-, reaccionó como siempre:

-¡Es una locura! Hemos superado casi todos los presupuestos de colocaciones y productos, con lo difícil que esto parecía. Hemos incorporado nuevos socios comerciales que están respondiendo al reto..., y ahora que podríamos diseñar una estrategia de penetración en segmentos más competitivos, tenemos que pensar en controlar el impacto en gastos. Nuestro negocio es vender, no controlar gastos. ¡El área de Finanzas no entiende nada del negocio! Me tienes que ayudar a ver cómo enfrentamos esta exigencia y salimos adelante.

Alberto -más acostumbrado a "manejar los números" y a la prudencia que esto requiere-, contestó:

-Déjame ver cómo impacta este nuevo escenario. Claramente nuestro negocio está en el volumen, pero ahora se incorpora una nueva variable que tenemos que controlar. ¿Te parece si nos volvemos a reunir con un mayor detalle de información?

-Conforme, que sea el próximo jueves a las 04:00, contestó Ernesto.

1. EL NEGOCIO EN EL BANCO

En el año 2017, el Banco Nueva Industria era uno de los cinco bancos más importantes del mercado peruano, con una cuota promedio del 17% en créditos directos y depósitos. Era parte de un grupo multinacional, con operaciones en varios países en la región. Como banco múltiple, tenía presencia en todos los negocios y segmentos.

El negocio bancario, en lo que se refiere a créditos, había crecido de forma significativa en los años anteriores (2014-2016), en las principales modalidades. Los bancos, en general, habían realizado un esfuerzo importante por captar nuevos clientes para aprovechar la recuperación de la economía del país y el boom del consumo. Sin embargo, la tendencia positiva se había ido ralentizando.

CUADRO N°1 :Sistema Financiero: Composición de los Créditos Directos (En millones de S/)				
	jun-16	jun-17	Var.Anual% (TC Corriente)	Var.Anual% (TC Dic-16)
Corporativos	55.165	56.229	1,93	2,62
Grandes Empresas	39.350	38.861	-1,24	-0,58
Medianas Empresas	42.538	43.462	2,17	2,61
Pequeñas Empresas	23.486	25.416	8,22	8,23
Microempresas	9.387	9.924	5,73	5,72
Consumo	52.643	56.726	7,76	7,80
Hipotecarios	39.537	41.267	4,38	4,55
Total	262.106	271.884	3,73	4,07

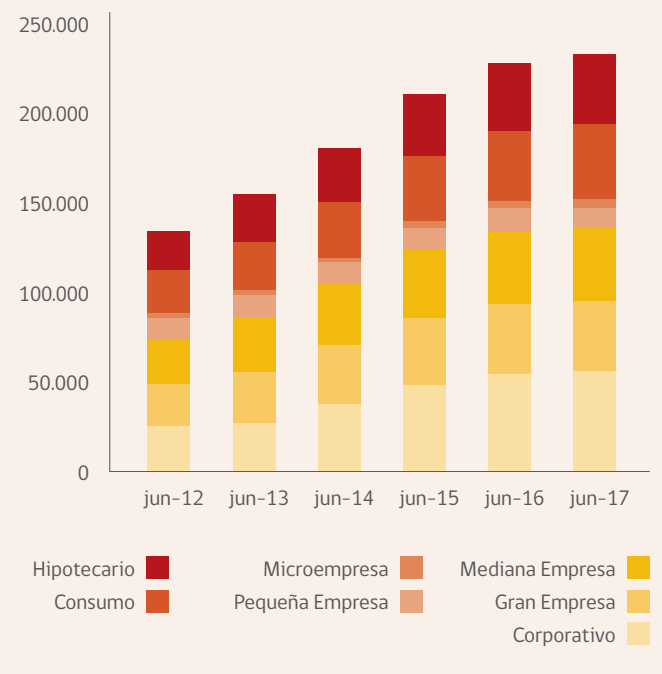
Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (2017). Evolución del Sistema Financiero. Perú.

El esfuerzo del crecimiento de los años previos supuso, entre otras tendencias, la ampliación del modelo tradicional de atención de clientes -por medio de la red de oficinas y su vinculación a través de productos de pasivo (cuentas de ahorros o depósitos)- hacia la captación directa de nuevos clientes -mediante la actuación de promotores y gestores comerciales que ofrecían productos de activo como las tarjetas de crédito-. Esta estrategia fue iniciada con bastante éxito por algunas entidades más pequeñas, las cuales empezaron, además, a crecer en cuota de participación, así como en el saldo colocado en este producto.

En el Banco Nueva Industria, este proceso se había iniciado unos años antes. Desde el 2006, se efectuaron los primeros pilotos para trabajar con promotores comerciales en la colocación de tarjetas de crédito, a través de la contratación de fuerzas de ventas externas. A nivel grupo, inclusive se hicieron algunos pilotos de alianzas

con empresas del grupo, cuyo modelo de negocio contaba con “vendedores”, para captar clientes de otros productos, como los sistemas de pensiones o seguros.

CUADRO N° 2: Banca Múltiple: Evolución de los Créditos por Tipo (en millones de S/)



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (2017). Evolución del Sistema Financiero. Perú.

CUADRO N° 3: Outsourcing Business Center (OBC). Empresas de Outsourcing Comercial

	2006	2008	2010	2014	2017
Empresas de Outsourcing	2	3	5	10	15
Nº de Promotores Comerciales	254	380	567	836	1347

Fuente: Información Banco Nueva Industria

En el año 2010, se formalizó la creación de una unidad especializada en la gestión de las fuerzas de ventas externas (OBC), que empezó con cinco contratos de empresas de outsourcing comercial. Se buscaba, además de colocar tarjetas de crédito a quienes no eran clientes, incentivar la colocación de préstamos de consumo a trabajadores dependientes, con los cuales se mantenía relación a

través del pago de la nómina o sueldo que la empresa empleadora (empresa cliente) destinaba por medio del banco.

El flujo de ingresos recurrente que representaba el sueldo permitía calificar más rápidamente la capacidad crediticia del empleado, a fin de ofrecerle otros productos además de las tarjetas de crédito, como los préstamos de libre disponibilidad o para la vivienda, así como distintas alternativas de ahorro e inversión.

Eran los inicios de la gestión por segmentos en la banca, donde se empezaba a diferenciar a los clientes por tipo de negocio y rentabilidad que destinaban al banco, así como por su potencial. Ello con el objetivo de efectuar distintas ofertas de valor, en productos y servicios financieros.

En particular, el desarrollo de OBC había evolucionado en forma exponencial desde aquellos años. Se había avanzado en la colocación de productos de banca personal, como las tarjetas de crédito, la colocación de préstamos de consumo y financiamientos para la adquisición de vehículos o vivienda. Asimismo, se logró la colocación de productos para el segmento de empresas, que iban desde los más simples, como los préstamos comerciales de corto plazo para pequeños y medianos negocios hasta productos más sofisticados, como arrendamiento financiero (leasing o lease back), que permitía financiar pequeños proyectos de inversión. La oferta también incluía la captación de algunos productos de pasivos por campañas.

La participación de la colocación de OBC, en relación al resto del negocio del banco también había crecido de forma importante. En el cuadro siguiente, se evidencia cómo la colocación de tarjetas de crédito y préstamos de consumo de OBC representaba cerca del 60% y 40% de lo generado por la red de oficinas, respectivamente, que era el canal de venta tradicional del banco. Esta situación determinaba, además, un mayor seguimiento de parte de las áreas de control interno de la institución. En el Anexo 1, se muestra la evolución del negocio generado por OBC en los principales productos gestionados en los últimos tres años.

CUADRO N° 4: Contribución de Colocaciones OBC respecto al Total Negocio Banco Nueva Industria			
	2015	2016	2017
Tarjetas de Crédito (*)	455	52%	56%
Préstamos de Consumo	30%	34%	38%

Fuente: Información Banco Nueva Industria

2. EL OUTSOURCING COMERCIAL

La tercerización de servicios es una tendencia bastante consolidada en los negocios. Con el objetivo de concentrar los esfuerzos de la organización en el crecimiento del core business, las empresas contratan a terceros para que desarrollen otras actividades que no añaden valor -como los servicios de limpieza o administración de inmuebles- o aquellos que se pueden entender como commodities, contabilidad, administración de planillas, transporte, entre otros.

“El outsourcing llegó a nuestro mercado hace más de 15 años. Tuvo una adopción y evolución lenta en sus primeros 10 años. Pero, en los últimos 3 el mercado ha empezado a demandar de forma muy intensa este tipo de servicios para los diferentes procesos, tanto de apoyo como core de las empresas. Hoy, los servicios que más se tercerizan son: contabilidad, limpieza, transporte, servicios que se brindan a través de call o contact center y reclutamiento”.¹

Las ventajas del outsourcing radican en las eficiencias y ahorro en costos administrativos que generan, pero, sobre todo en la especialización que pueden ofrecer estas empresas. Las exigencias de parte del contratante son importantes, no solo en el aspecto económico, sino también en lo referido a la calidad brindada.

Este tipo de servicios ha ampliado de forma significativa su cobertura, pasando a cubrir aspectos más especializados -como el tecnológico (desarrollos e implantación de software), la gestión del conocimiento y de los procesos internos-, en distintos sectores económicos. Del mismo modo, abarca las actividades propias del negocio, como el outsourcing comercial, en el retail o la banca.

En particular, el outsourcing comercial supone externalizar servicios de ventas a través de equipos especializados, que cuentan con experiencia para llegar a la cartera de clientes actuales o potenciales, ya sea en el mercado al cual atiende la empresa o en diferentes locaciones o mercados, con productos similares o específicos para cada segmento.

Las empresas que ofrecen el outsourcing comercial ponen a disposición equipos preparados en técnicas de venta, a los que hay que entrenar solo en aquellos conocimientos específicos sobre el producto o servicio. Se trata de promotores, teleoperadores, gestores en los puntos de venta y gestores comerciales, entre otros. Son expertos en utilizar las metodologías adecuadas para abordar

1 Lizárraga, J. Director de Manpower Group Solutions. Diario Gestión. 25 de octubre 2017. Archivo recuperado de <https://gestion.pe/suplemento/comercial/outsourcing/panorama-outsourcing-nuestro-pais-1003137>

al cliente y generar en él una necesidad de compra o consumo, garantizándole, a su vez, la mejor experiencia en el servicio o venta.

Una ventaja clara es que la empresa no invierte en equipos informáticos, instalaciones y logística. Además, se realiza un seguimiento específico de las gestiones de los equipos, a través de distintas herramientas tecnológicas especialmente diseñadas para ese fin.

En particular, en la banca, el impulso de esta opción de crecimiento comercial ha ido de la mano de la estandarización y simplificación de los procesos internos, tanto para la aprobación como para la formalización y disposición de los productos por parte del cliente. Recientemente, además, la tendencia a la digitalización de los procesos en la banca ha constituido una ventaja, que facilita la gestión de los vendedores de cara al cliente final (menos documentos que firmar, aprovechando la banca en línea).

El trabajo de las áreas que administran estas fuerzas comerciales se centra en la administración y el control de la eficacia de las empresas de outsourcing (cumplimiento de metas), en la eficiencia de sus operaciones y en el cumplimiento de objetivos de calidad y riesgo. En el caso de la banca, los riesgos crediticios y operacionales son aspectos sumamente importantes, así como la calidad de la cartera de créditos (recuperación de la colocación). El análisis y control de la productividad, y rendimiento de las distintas fuerzas comerciales en los diferentes productos es vital para hacer eficaz el negocio.

3. EL ÁREA DE OBC Y LOS EQUIPOS

Ernesto Del Campo era gerente de OBC desde hacía seis años. Con 40 años, era casado y tenía dos hijos adolescentes. Él provenía del mundo de la banca. Se había iniciado como ejecutivo de negocios en la banca de personas, cuando recién salió de la universidad. Una vez culminada su carrera de Administración de Negocios, y con una maestría en Finanzas, había trabajado en tres instituciones financieras antes de ingresar al Banco Nueva Industria.

Alberto Cilloniz, el controller, tenía 45 años. Estaba felizmente casado, y tenía una hija que ya había concluido su carrera universitaria. Poseía mucha experiencia en las áreas de Planeamiento y Finanzas dentro del Banco Nueva Industria y en la banca corporativa de una institución de la competencia, donde empezó su carrera. Ambos, Ernesto y Alberto, mantenían una muy buena relación: el primero era bastante orientado al negocio y el impulso comercial; mientras que el segundo, se encargaba del soporte del Control de Gestión en el área.

También, formaban parte del equipo tres subgerentes comerciales que reportaban a Alberto. Estaban especializados en el negocio de

convenios institucionales con empresas que pagaban las nóminas de sus empleados a través del banco. El fin de la relación de negocio se centraba en incentivar el servicio y la colocación de productos de financiamiento a sus empleados, en el segmento de personas naturales (retail) y en el segmento de pequeños y medianos negocios.

Para el control e impulso de las fuerzas comerciales, los dos primeros subgerentes contaban con dos jefes comerciales cada uno y tres gestores a su cargo. El subgerente de pequeños y medianos negocios tenía bajo su mando a tres jefes comerciales y tres gestores, distribuidos por territorios y zonas geográficas.

El clima laboral en el área era bastante positivo. Los gestores, aunque de distintas edades, como resultado de las buenas relaciones entre los subgerentes y jefes, se llevaban bien entre sí. El espíritu de competencia interna no mermaba la buena relación. Todos en el área sentían que competían, pero en relación al resto de la red del banco y de la banca. Se desarrollaban periódicamente actividades de integración, pero la clave estaba en la relación bastante cercana que tenían las jefaturas con los equipos a su cargo.

En general, el clima laboral del Banco Nueva Industria destacaba en los rankings del sector de la banca. Aunque es conocido que el clima de una organización está compuesto por distintos microclimas, en el área OBC, en particular, se reflejaban los buenos índices de la entidad.

Los socios comerciales, como se les denominaba en el área, eran las empresas de outsourcing que, al cierre del año 2017, sumaban 15 compañías y destinaban cerca de 1.400 vendedores a nivel nacional al negocio de OBC.

La administración de estas empresas y su fuerza comercial no solo suponía el control del contrato respectivo, sino la capacitación de los vendedores sobre los productos y procesos internos, la supervisión del cumplimiento de las metas de productos, los parámetros exigidos para la calificación crediticia, prevención de riesgos y formalización documentaria, entre otros.

Los contratos establecían ciertos hitos para el pago de las comisiones que se pactaban por tipo de producto, dependiendo si se trataba de importes colocados (en dólares) -distintos tipos de préstamos- o por número de productos -las tarjetas de crédito para personas o los negocios (financiamiento del capital de trabajo)-.

Hasta la fecha del caso, el pago de las comisiones era inmediato; es decir, negocio concretado, registrado y pagado a fin de mes. La plataforma operativa de control de gestión permitía manejar adecuadamente esta información.

4. EL RETO DE LOS NUEVOS OBJETIVOS

OBC, como todas las áreas comerciales del banco, tenía objetivos de negocio bastante exigidos, que se planteaban al inicio del ejercicio y se distribuían a lo largo del año. Los objetivos se dividían en globales, cuantitativos y tácticos:

1. **Globales:** Estaban relacionados a los resultados generales del banco.
2. **Cuantitativos:** Se referían a los volúmenes de colocaciones en los principales productos (en dólares), en los distintos segmentos, número de tarjetas colocadas, número de nuevos convenios institucionales y número de clientes nuevos captados, entre otros.
3. **Tácticos:** Se orientaban a aspectos como el control del riesgo y la implementación de metodologías en los distintos segmentos del negocio.

En el Anexo 2, se muestran los objetivos de desempeño y resultados obtenidos en el año 2017 (para fines del caso, los objetivos consideran los principales productos colocados por OBC). En los últimos años, casi todos los objetivos habían sido cumplidos en forma positiva, superando casi todos los presupuestos, a nivel del área.

A mediados del año 2017, sin embargo, nuevas exigencias en el planeamiento financiero de la entidad determinaron que, además del crecimiento de colocaciones y clientes, se exigiera en paralelo un control de los gastos en todos los rubros posibles. Para el área OBC, esto significó que se exigiera poner el foco en los importes de comisiones pagadas a las empresas de outsourcing, que habían crecido de forma significativa en los años recientes.

Estos objetivos se plantearon tanto en términos cuantitativos, respecto a un menor crecimiento de estas comisiones en cifras absolutas, como en términos tácticos, en referencia al control de la estructura comisionaria. En el Anexo 2.1, se presenta la propuesta de objetivos de desempeño para el año 2018.

En el negocio de las fuerzas comerciales, la regla debía ser: "mientras más vendes, más pagas". Parecía ilógico que se pudiera exigir una reducción de los importes pagados en comisiones sin resentir el volumen del negocio, pero era lo que ahora se estaba solicitando para el siguiente ejercicio. Esta exigencia planteaba, además, otras consideraciones:

- Los contratos con las empresas de outsourcing se pactaban en forma anual.
- Cualquier cambio en las condiciones pactadas suponía una revisión y acuerdo entre las partes que podría impactar en el negocio.

Las empresas de outsourcing trabajaban con más de una organización y, en la medida en que su operación les era rentable, destinaban más o menos equipos de vendedores a una u otra organización.

El reto de Alberto Cilloniz como controller era interesante. Él no solo tenía a su cargo el control de productividad y pagos a las empresas de outsourcing. Además, administraba los aspectos comerciales, operativos y financieros de la relación. Los indicadores del cuadro de mando que elaboraba para seguimiento y control le permitían evaluar el rendimiento que obtenía en cada tipo de producto en términos de volúmenes, productividad y comisiones pagadas. En los últimos años, sin embargo, dado que la prioridad estaba en el importe del negocio, el tema de las comisiones no había sido priorizado.

En el Anexo 3, se presentan las comisiones pagadas en los últimos tres años por OBC. Existían tarifas por tipo de productos, que se regían por condiciones de mercado, pero que, como todas, estaban sujetas a negociación. Las tarifas se presentan en el Anexo 4, donde se aprecia una estructura diferenciada por rangos de colocaciones o por tipo de tarjeta de crédito, existiendo toques de comisiones para algunos productos.

Ahora tocaba "afinar el lápiz". Se esperaba una reducción del 14% en las comisiones absolutas pagadas a las empresas de outsourcing, para el siguiente año. Por su parte, el crecimiento de los importes colocados en préstamos debía ser +75% en consumo, +19% en vivienda y +32% en comerciales, mientras que el incremento exigido en el número de tarjetas era del 56%. Ello obligaba a hacer un análisis más fino por producto, tanto de los crecimientos exigidos como de las comisiones relacionadas.

5. REVISANDO LAS CIFRAS

Era el jueves en la tarde. Luego de las conversaciones iniciales, Ernesto preguntó directamente:

—Bien, Alberto, coméntame tu punto de vista, ¿qué elementos de maniobra tenemos para resolver este dilema?

—He revisado la evolución de las cifras —contestó Alberto— y es evidente que, para el próximo año, nos están exigiendo un crecimiento muy superior a lo que hemos alcanzado en los últimos tres años. Sin embargo, son esfuerzos diferenciados. El mayor se encuentra en el caso de préstamos de consumo, donde debemos tener un alza de un 18% más de lo que crecimos este año. El menor es en préstamos para vivienda, inclusive menos de lo que alcanzaremos este año. En el caso de los préstamos comerciales, lo que nos piden resulta relativamente manejable, en comparación a lo que venimos haciendo hasta el momento.

En cuanto a las comisiones, como sabes, el producto que explica el mayor importe de comisiones pagadas son las tarjetas de crédito, con el 36% del total. Pagamos por tipo de tarjeta colocada. Con el crecimiento del 56% que nos piden para el 2018, estas comisiones se dispararán. Los préstamos de consumo y los comerciales explican cada uno el 27% de las comisiones del último año, pero, como hemos visto, los crecimientos para este año son sumamente exigidos en consumo.

Hasta el momento, las condiciones para pagar comisiones son simples. Pagamos por producto colocado, al momento de registrar el desembolso.

Ernesto captó la idea de Alberto antes de que terminara:

—¿Podríamos plantear algunas condiciones a los outsourcing, para controlar más el pago? Por ejemplo, si el préstamo se cancela antes del vencimiento, ¿podríamos reducir las comisiones?

—Así como establecemos topes de comisiones, podríamos establecer ciertas penalidades —reforzó Alberto.

—¿Qué mensaje nos están dando con estos nuevos objetivos?, ¿dónde tenemos que poner el foco como área? —reflexionó Ernesto.

—Lo que nos están exigiendo es una reducción absoluta de comisiones —respondió Alberto—. Podríamos combinar las comisiones por productos cambiando la estructura. Lo que está claro es que el 14% menos de comisiones lo tenemos que conseguir en total, creciendo en aquellos productos donde las metas son más exigidas.

—¿Qué alternativa podemos tener para plantear a las empresas de outsourcing una reducción de tarifas? —preguntó Ernesto.

—Podríamos revisar el ticket medio de colocaciones. En préstamos de consumo, por ejemplo, pagamos más por importes menores. Otro aspecto que nos puede ayudar sería comparar la productividad por promotor, para exigir mejores resultados a las distintas fuerzas de venas y condicionar las comisiones. En préstamos comerciales, por ejemplo, nos interesa la captación de clientes nuevos.

—Interesante, veámoslo —añadió Ernesto.

—Un aspecto que no hemos tomado en cuenta es qué producto resulta más rentable para el banco —continuó Alberto—. Claramente, las tarjetas lo son, tienen los spreads más altos. Podríamos concentrarnos en este producto, en vez de los préstamos para vivienda².

2 Ver Anexo 5.

—Añadamos la variable rentabilidad en el análisis. Creo que tendremos más de una reunión como esta —sentenció Ernesto, sonriendo—. Recuerda que debemos ser finos. Hay socios comerciales con los cuales tenemos muy buenas relaciones y bastante antiguas. No se trata ahora de bajar comisiones así como así... recuerda que el mercado está atento y el negocio que nosotros dejemos se lo lleva la competencia. ¿Podemos profundizar en estas cifras para revisar las alternativas que tenemos?

—Claro que sí, déjame darle una vuelta adicional —contestó Alberto—. Lo que sí creo es que debemos compartir con el equipo de subgerentes estos nuevos retos. Es importante que tomen conciencia de la necesidad del trabajo más selecto que debemos realizar con nuestros socios comerciales con los que ellos tratan. Finalmente, el negocio se construye en el uno a uno, y son ellos y sus gestores los que pueden impulsarlo.

—Totalmente de acuerdo, lo tenía pensado, pero no quiero asustarlos. Sobre todo porque cualquier cambio de objetivos y resultados impacta directamente en el bono que recibirán el próximo año y no quiero tener al equipo desmotivado. ¿Te parece que sigamos revisando el tema y programemos otra reunión la próxima semana? Podemos aprovechar antes del cierre de mes, como para seguir con el impulso del año.

—¡Perfecto! —exclamó Alberto— Tengo tiempo suficiente hasta la próxima semana.

Alberto y Ernesto salieron a tomar un café. Siempre cerraban sus reuniones de trabajo en la cafetería del primer piso, ¡donde el cappuccino era el mejor!

Preguntas para discusión en clase

1. Analice la información del Anexo 1. ¿Cuáles de los indicadores presentados consideraría como Key Performance Indicators (KPI), para analizar el negocio que proveen las empresas de outsourcing a OBC?
2. ¿Qué otros elementos deben tomarse en cuenta en los nuevos objetivos de desempeño para el 2018?
3. ¿Qué aspectos tomaría en consideración para evaluar y decidir a qué productos se le podrían reducir las comisiones?
4. ¿Qué otros indicadores plantearía, para reflejar la contribución de OBC al negocio?

ANEXO 1: Outsourcing Business Center (OBC) Productos y Volúmenes de Negocio

		Unidad de medida	2105	2106	2017(*)	Var 2016 vs. 2015	Var 2017 vs. 2016
Préstamo de Consumo	Nº Operaciones	Nº	35,021	38,624	43,262	10%	12%
	Colocación	USD\$ (Miles)	153,395	201,465	316,897	31%	57%
	Ticket Medio	USD\$ M X Operac.	4,4	5,2	7,3		
	Nº Promotores	Nº	195	269	447	38%	66%
	Productividad	Operac. x Promotor	179,9	143,5	96,9	-20%	-33%
Préstamo para Vivienda	Nº Operaciones	Nº	1,280	1,408	1,865	10%	32%
	Colocación	USD\$ (Miles)	153,350	170,925	208,833	11%	22%
	Ticket Medio	USD\$ M X Operac.	119,8	121,4	112,0		
	Nº Promotores	Nº	60	66	78	11%	19%
	Productividad	Operac. x Promotor	21,5	21,4	23,9	0%	12%
Préstamo Comercial	Nº Operaciones	Nº	2,345	3,162	4,979	35%	57%
	Colocación	USD\$ (Miles)	148,923	175,112	223,400	18%	28%
	Ticket Medio	USD\$ M X Operac.	63,5	55,4	44,9		
	Nº Promotores	Nº	288	308	510	7%	66%
	Productividad	Operac. x Promotor	8,1	10,3	9,8	26%	-5%
Sub Total Negocios OBC	Nº Operaciones	Nº	38,646	43,194	50,106	12%	16%
	Colocación	USD\$ (Miles)	455,668	547,503	749,130	20%	37%
	Ticket Medio	USD\$ M X Operac.	11,8	12,7	15,0		
	Nº Promotores	Nº	542	643	1,035	19%	61%
	Productividad	Operac. x Promotor	71,3	67,2	48,4	-6%	-28%
Tarjetas de Crédito (TC)	Nº Operaciones	Nº	59,151	68,640	102,500	16%	49%
	Nº Promotores	Nº	167	201	312	21%	55%
	Productividad	Operac. x Promotor	354,7	341,5	384,5	-4%	13%

Fuente: Banco Nueva Industria. Las cifras e indicadores han sido modificados y adaptados para fines académicos.

ANEXO 2: Outsourcing Business Center. Objetivos de Desempeño Año 2017

			Peso%	Metas	Resultados (*)	Consecución
Indicadores Generales			10			
Resultados Banco Nueva Industria	USD \$ M		4	1,200,000	1,292,000	108%
Indicador General de Calidad	puntos		4	4,5	4,8	107%
Market Share Global	%		2	17.90	18.02	101%
Indicadores Cuantitativos OBC			65			
Colocación en Préstamos de Consumo	USD \$ M		15	298,360	316,897	106%
Colocaciones en Préstamos de Vivienda	USD \$ M		10	184,140	208,833	113%
Colocaciones en PYMES (Préstamo Comercial)	USD \$ M		10	214,890	223,400	104%
Nº de Tarjeta de Crédito	Nº		20	90,000	102,500	114%
Nº de Clientes nuevos	Nº		10	200,000	256,800	128%
Indicadores Estratégicos OBC			15			
Cumplimiento de Experiencia Cliente			5			98%
Control de Riesgo Operativo - Auditorías			5			95%
Implementación Modelo OBC			5			90%

(*) Estimado de cierre a Diciembre 2017. Fuente: Banco Nueva Industria. Las cifras e indicadores han sido modificados y adaptados para fines académicos.

ANEXO 2.1: Outsourcing Business Center. Objetivos de Desempeño Año 2018

		Peso%	Dic-18 Metas	Var vs. Dic. 2017
Indicadores Generales		10		
Resultados Banco Nueva Industria	USD \$ M	4	1,335,000	
Indicador General de Calidad	puntos	4	4,8	
Market Share Global	%	2	19,50	
Indicadores Cuantitativos OBC		65		
Colocación en Préstamos de Consumo	USD \$ M	10	556,000	75.5%
Colocaciones en Préstamos de Vivienda	USD \$ M	8	248,000	18.8%
Colocaciones en PYMES (Préstamo Comercial)	USD \$ M	10	295,800	32.4%
Nº de Tarjeta de Crédito	Nº	20	160,000	56.1%
Nº de Clientes nuevos	Nº	7	278,000	8.3%
Comisiones Pagadas OB	USD \$ M	10	12,360	-14.5
Indicadores Estratégicos OBC		15		
Cumplimiento de Experiencia Cliente		4		
Control de Riesgo Operativo - Auditorías		4		
Implementación Modelo OBC		4		
Optimización de Estructura Comisiones		3		

Fuente: Banco Nueva Industria. Las cifras e indicadores han sido modificados y adaptados para fines académicos.

ANEXO 3: Outsourcing Business Center (OBC). Comisiones pagadas a Empresas de Outsourcing (en miles de USD)

Por Producto	2,015	2,016	2,017
Préstamos de Consumo	1,966	2,560	3,911
Préstamos de Vivienda	1,164	1,186	1,362
Préstamos a Pymes	1,738	2,313	3,917
Tarjetas de Crédito	2,971	3,308	5,257
Total	7,839	9,367	14,448

Por Producto	Var 2016 vs. 2015	Var.2017 vs. 2016
Préstamos de Consumo	30%	53%
Préstamos de Vivienda	2%	15%
Préstamos a Pymes (Comercial)	33%	69%
Tarjetas de Crédito	11%	59%
Total	19%	54%

Fuente: Banco Nueva Industria. Las cifras e indicadores han sido modificados y adaptados para fines académicos.

ANEXO 4: Outsourcing Business Center (OBC). Tarifas de Comisiones a Outsourcing por Producto

Tarjetas de Crédito (por tipo de tarjeta)	USD \$	
Clásica	35.6	
Oro	44.6	
Platinum	59.4	
Black	74.3	
Préstamo de Consumo (por importe de crédito)	USD \$	Tasa
Hasta USD \$ 3,000	45.0	1.5%
> a USD \$ 3,000 <= a USD \$ 9,000	90.0	1.0%
> a USD \$ 9,000 <= a USD \$ 15,000	150.0	1.0%
> a USD \$ 15,000	250.0	1.0%
Tope de Comisión	300.0	
Préstamo para Vivienda (por importe de crédito)	USD \$	Tasa
Hasta USD \$ 150,000	1,275.0	0.85%
> a USD \$ 150,000	975.0	0.65%
Tope de Comisión	4,000.0	
Préstamo Comercial (por importe de crédito)	Tasa (Cliente)	Tasa (No Cliente)
Hasta USD \$ 30,000	2.20%	2.50%
> a USD \$ 30,000 <= a USD \$ 100,000	2.00%	2.30%
> a USD \$ 100,000 <= a USD \$ 150,000	1.80%	2.10%

Fuente: Banco Nueva Industria. Las cifras e indicadores han sido modificados y adaptados para fines académicos.

ANEXO 5: Spread promedio por producto (*)

Préstamos de Consumo	Préstamos de Vivienda	Préstamo Comercial	Tarjetas de Crédito
9,54	2,95	6,89	24,15

(*) Cálculado como: Tasa Activa - Costo Financiero - Gastos. En p.b (puntos básicos). Promedio Año 2016.

Fuente: Banco Nueva Industria. Las cifras e indicadores han sido modificados y adaptados para fines académicos

Nota de Enseñanza

Resumen

El caso presenta la problemática que enfrenta una determinada área de negocio de una entidad del sistema financiero peruano, entre los años 2014-2017, la cual debe conciliar objetivos de crecimiento (colocación de productos) con la reducción de los gastos asociados, exigida por las unidades de control. El área de OBC era la encargada de gestionar el negocio a través de empresas de outsourcing comercial; es decir, fuerzas comerciales externas con promotores especializados en la colocación de productos bancarios.

Este canal de negocio estaba orientado a cierto tipo de productos para determinados segmentos de clientes. Había crecido de forma importante en los últimos años, tanto en importe colocado (dólares) como en número de productos y captación de clientes y, del mismo modo, habían crecido en forma significativa las comisiones pagadas por este servicio.

Con los nuevos requerimientos del planeamiento financiero de la entidad, se plantearon para el año 2018 nuevos objetivos que contemplaban, además, el control de las comisiones pagadas. El gerente del área y el controller inician la revisión de las cifras del negocio y los indicadores de gestión, con el fin de encontrar posibles alternativas para enfrentar estos nuevos objetivos.

Objetivos de enseñanza

Se busca, en primer lugar, desarrollar en el alumno la capacidad de entender la naturaleza del negocio que se plantea en el caso. El outsourcing comercial es una alternativa bastante utilizada en la actualidad y, como parte del curso de Gestión Comercial, es importante entender su dinámica. Si bien se trata del outsourcing en un sector bastante especializado como la banca, el caso presenta en forma explícita el tipo de productos y los segmentos de clientes a los cuales se orienta.

En particular, se espera que el alumno sea capaz de revisar la información presentada sobre tipos de producto, volúmenes de negocio,

evolución y comparación versus presupuestos y comisiones pagadas. Además, debe discriminar esta información a fin de construir y analizar determinados indicadores que apoyen el objetivo de controlar el crecimiento de las comisiones que se pagan a estas empresas, sin "resentir" o afectar el crecimiento del negocio que estas deben generar.

Desafíos profesionales para el alumno

El análisis de la contribución de cada producto a los objetivos de negocio conjunto del área, así como la distribución y concentración de las comisiones pagadas por producto, son la base para efectuar algunas propuestas de revisión tarifaria que se espera plantee el alumno, para reducir el impacto del crecimiento del negocio en las comisiones pagadas.


El alumno debe aplicar conceptos relativos a objetivos de desempeño y tipos de objetivos (cuantitativos y estratégicos/tácticos), como referentes a la situación que plantea el caso.

Finalmente, el alumno deberá ser capaz de analizar y entender el proceso de construcción de indicadores de desempeño alineados con los objetivos estratégicos para la organización -por ejemplo, el concepto de rentabilidad de producto-, para reflejar la contribución de la unidad.

Las preguntas que se plantean al final de caso pueden ser opcionales.

Temas de aplicación

El caso corresponde a un nivel de pregrado, para ser utilizado en los cursos de Gestión Comercial, Procesos de Negocio o Control de Gestión. El alumno debería tener conocimientos básicos sobre administración de ventas o equipos comerciales, que están en la base de los conceptos planteados en el caso.

Finalmente, el caso puede ser útil para entender la gestión de relaciones con socios comerciales. El alumno debería entender cómo combinar criterios tanto cuantitativos como estratégicos. 

Referencias

- Anthony, R. y V. Govindarajan. (2008).** Sistemas de Control de Gestión. Duodécima edición, McGraw - Hill.
- Merchant, K. y Van der Stede, W. (2017).** Management Control Systems. Cuarta edición, Prentice Hall.
- Hair, J.; Anderson, R.; Mehta, R.; Babin, B. (2010).** Administración de Ventas. Relaciones y sociedades con el cliente. México: Cengage Learning Editores.