



Rafael A. López Medina
 Consejero: Dr. Héctor J. Cruzado
 Maestría en Gerencia de Ingeniería

Resumen

Los sistemas y procesos para el grupo de Recobros: Credit Services no habían sido revisados por varios años, lo que provocaba dificultades en los procesos de recobro del grupo. A través del proyecto se logró diseñar un nuevo flujo operacional para poder facilitar todo proceso de gestión de cobro de las cuentas delincuentes de tarjetas de crédito del grupo. Se realizaron distintas entrevistas y sesiones de trabajo para poder evaluar los procesos, identificar áreas de oportunidad y diseñar un flujo operacional que se adaptara a las necesidades más recientes del grupo.

Trasfondo

El proyecto se estuvo realizando en la División de Servicios de Prestamos Individuales de una institución financiera en Puerto Rico, específicamente en el grupo de Recobros: Credit Services (RCS). El grupo de RCS lleva a cabo todos los procesos de cobro interno de las cuentas declaradas a pérdida. Inicialmente, toda cuenta se trabaja por el grupo de cuentas activas de Credit Services y, si las cuentas no reciben pagos, comienzan acumular días en atraso. Una vez las cuentas exceden los 120 días en atraso, son declaradas cuentas en pérdida y se transfieren al grupo de RCS.



Problema

En la División de Servicios de Préstamos Individuales de la institución financiera, el manejo y control de las cuentas en atraso son trabajadas en la aplicación de CACS. Las segmentaciones de CACS del grupo de RCS no habían sido revisadas en varios años y existen criterios y segmentaciones, que deberían ser creados y/o modificados para mejorar el desempeño de la unidad, ya que esto le dificulta y atrasa todos los procesos que la unidad tiene que realizar para poder gestionar las cuentas.

Objetivo

Diseñar un nuevo flujo operacional en CACS para el grupo de Recobros: Credit Services (RCS).

Metodología

El proyecto se comenzó organizando diferentes entrevistas con el grupo de RCS para ir conociendo todos los procesos que realizaban en el grupo y poder tomarlos en consideración una vez se completara el proyecto. A través de las entrevistas se comenzó a conocer la aplicación de CACS, que es donde se trabajan todas las cuentas en delincuencia para el grupo.

Las segmentaciones de CACS que comienzan a dividirse por producto, dentro de cada producto se presenta el área funcional que indica el estado de delincuencia de la cuenta y, por último, están las gavetas que son las segmentaciones de las cuentas de acuerdo con las gestiones o situación que tenga el cliente. Las gavetas para el grupo de RCS no se habían actualizado y no respondían las necesidades más recientes del grupo. El proyecto se limitó con trabajar con las segmentaciones de las gavetas que está utilizando el grupo para el manejo de las cuentas.

A través de las entrevistas se conoció que el grupo solamente tenía nueve gavetas donde gestionaba sus cuentas en la aplicación de CACS. En la Figura 1 se presenta el volumen de cuentas de RCS segmentadas en las nueve gavetas. Las nueve gavetas estaban divididas de la siguiente manera: seis gavetas dividían las cuentas por el tipo de tarjeta de crédito que tiene el cliente, y tres gavetas de condiciones especiales. Todas las cuentas de tarjetas de crédito que maneja el grupo tienen el mismo trato, por lo que no hay razón de tener las cuentas divididas por el tipo de tarjeta de crédito. El nuevo flujo operacional divide las cuentas por el proceso que tengan las cuentas independientemente el tipo de tarjeta de crédito del cliente.

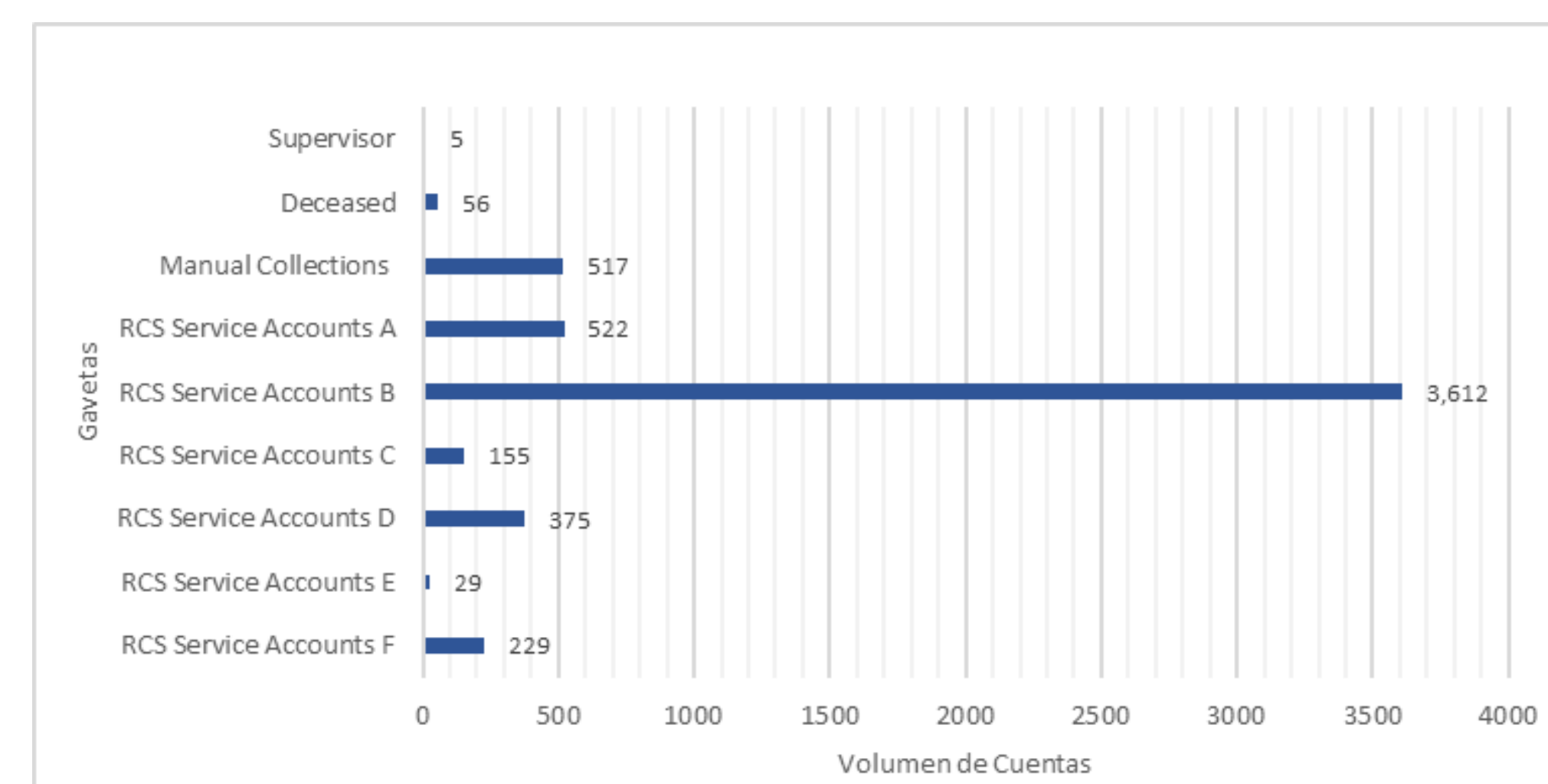


Figura 1
 Volumen de Cuentas de Recobro: Credit Services hasta el 14 de abril de 2022

En las reuniones que se tuvieron con el grupo de RCS se identificaron las cinco segmentaciones de los procesos en el flujo de las cuentas: Entrada, Gavetas Regulares, Promesa, Plan de Pago y Saldo. Para cada una de las segmentaciones de los procesos se identificaron las gavetas necesarias para cumplir con el flujo operacional. Para así poder facilitar el monitoreo y evaluación de los procesos del grupo al reducir los desperdicios en el proceso, mejorar el flujo del movimiento de las cuentas, simplificar procesos y aumentar el posible intento de tener contacto con el cliente para recobrar las deudas.

Resultados y Discusión

El nuevo flujo operacional del grupo se divide en cinco segmentaciones que a su vez se divide en 25 gavetas. Estas segmentaciones son cuatro procesos que los ajustadores del grupo pueden realizarle a las cuentas y un proceso que es a nivel de sistema que organiza y divide las cuentas para mejorar la organización de las cuentas. El proceso de entrada es la organización y verificación de las cuentas que pasan del grupo de activo Credit Services al grupo de RCS. En la Figura 2 se presenta el proceso de entrada donde se identificaron diez gavetas para que las cuentas sean evaluadas a través de unas reglas en sistema antes de acomodarse en las gavetas regulares.

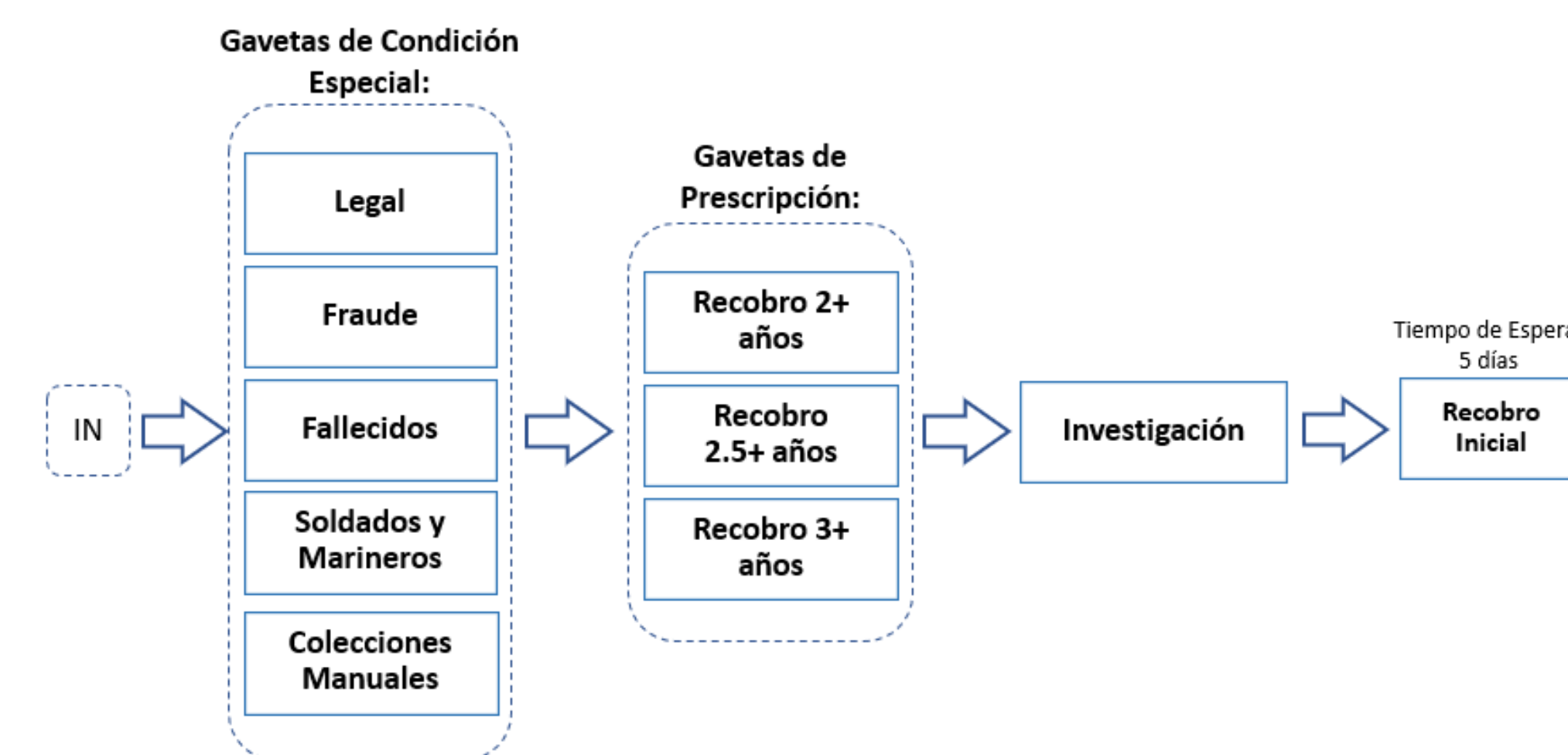


Figura 2
 Proceso de Entrada

Todas las cuentas que no se acomodan en ninguna de las gavetas del proceso de entrada son las cuentas que estarán pasando acomodarse a las gavetas regulares para comenzar con las gestiones de cobro.

El próximo proceso diseñado para el flujo de las cuentas del grupo de RCS son las gavetas regulares que se presentan en la Figura 3. Para el proceso se identificaron cuatro gavetas, en estas gavetas es donde se estarán realizando las gestiones de cobro a las cuentas y estas dividen a las cuentas por balance.

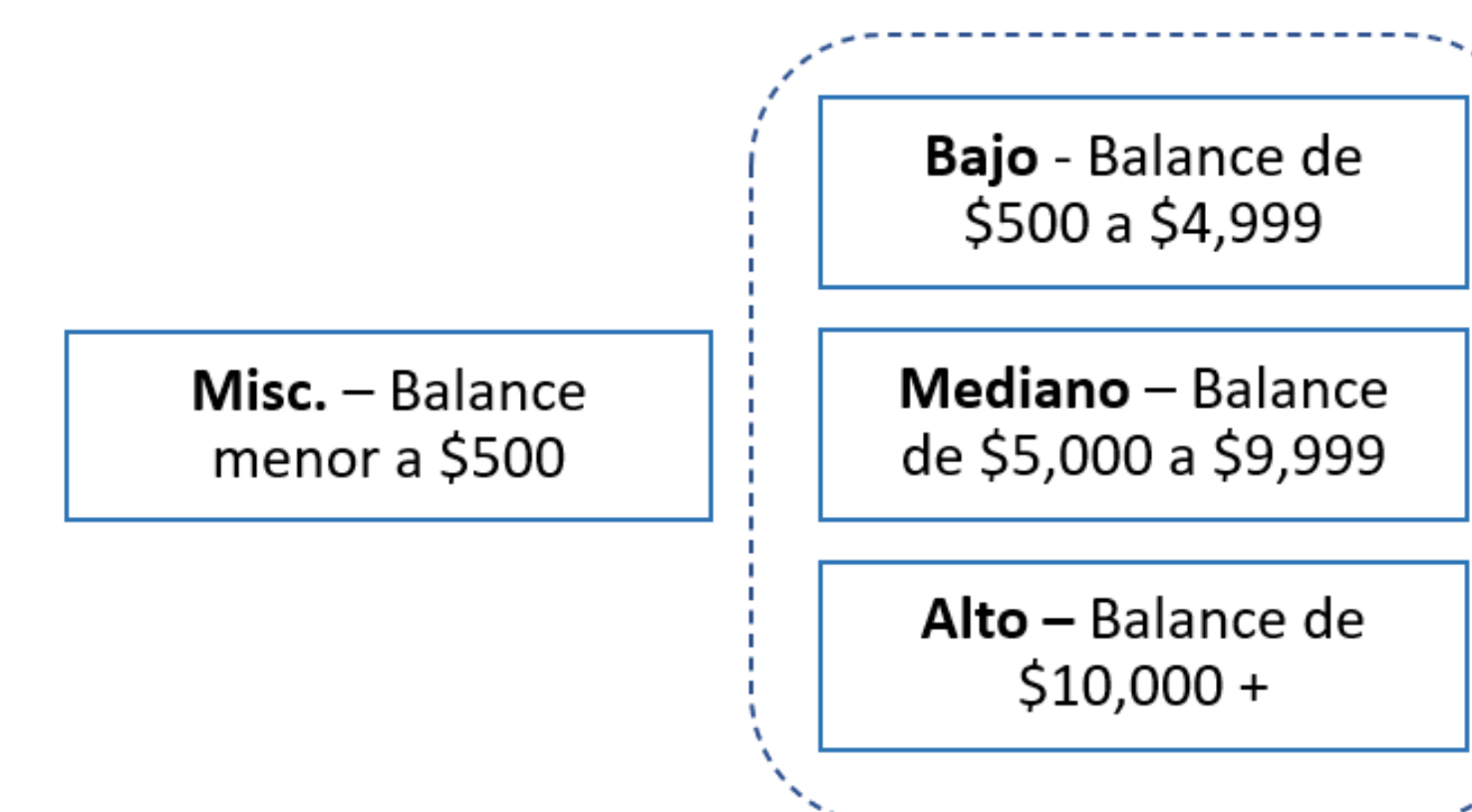


Figura 3
 Gavetas Regulares

Al tener las cuentas por balance le permite al grupo en crear diferentes estrategias de cobro para las cuentas en términos de gestiones a realizarle.

El próximo proceso identificado es Promesa, que se presenta cuando una cuenta que está en las gavetas regulares el cliente decide hacer una promesa de pago a una fecha específica. Un mismo proceso se desarrollo para las cuentas que el cliente indica hacer un plan de pago. Para ambos procesos hay una gaveta donde el cliente estaría efectuando el pago a través de los distintos canales de la institución financiera y otra gaveta para los pagos que son con débito automático.

Además se diseñó el proceso de saldo, para todas las cuentas donde el cliente decide saldar su cuenta en un mismo pago ya sea con descuento o en su totalidad. Para el proceso de Saldo de Balance hay cuatro gavetas: una gaveta para saldos totales donde el cliente estaría efectuando pago para la deuda total, y otra gaveta para los saldos con descuento donde el cliente estaría pagando su deuda total con un descuento acordado, una gaveta de *broken settlement* para cuando el cliente no cumple con su promesa de saldo y una última gaveta para cuando hay que hacer ajustes contables para las cuentas que el cliente pago con un descuento.

Y por último hay tres gavetas que son de movimientos de supervisor; la gaveta de cuentas incobrables, gaveta de cuentas que son para la venta, y gaveta de supervisor. Al tener diseñado el flujo operacional de RCS con todas las gavetas para los distintos procesos, el grupo podrá tener una mejor segmentación de las cuentas a través de los distintos procesos que realizan en la unidad que les va a permitir realizarle mejores gestiones a las cuentas para así poder aumentar los recaudos del grupo.

Conclusión

Todos los procesos y sistemas del grupo de RCS no habían sido revisado por varios años y estos no cumplían con las necesidades más recientes del grupo ya que dificultaba y atrasaba las gestiones de cobro del grupo. Por lo tanto, el grupo tenía la necesidad de diseñar un nuevo flujo operacional en CACS. A través del proyecto se identificaron las nueve segmentaciones que realizaba el grupo con relación a sus gestiones, donde se dividían las cuentas por el tipo de tarjeta de crédito.

El nuevo flujo operacional divide las cuentas por el proceso que tengan las cuentas independientemente el tipo de tarjeta de crédito del cliente. Se identificaron cinco procesos: Entrada, Gavetas Regulares, Promesa, Plan de Pago y Saldo con las gavetas necesarias para cumplir con el flujo operacional. Para así poder facilitar el monitoreo y evaluación de los procesos del grupo al reducir los desperdicios en el proceso, mejorar el flujo del movimiento de las cuentas, simplificar procesos y aumentar el posible intento de tener contacto con el cliente para recobrar las deudas.

Trabajo a Futuro

A futuro, se deben de realizar las configuraciones del nuevo flujo operacional, y una vez implementado hay que crear las estrategias de cobro de las cuentas que se estarán discando a través de un sistema llamado conocido como UIP. El grupo de recobro seguirá teniendo transformaciones y cambios en los próximos meses que lo harán ser un grupo más eficiente y productivo para gestionar las cuentas; y aumentar los recaudos para el banco.

Agradecimientos

- Departamento de Recobro: Credit Services
- Grupo de Gerencia de Proyectos
- Gerente de la División de Cobros
- Dr. Héctor J. Cruzado
- Familia

Referencias

- [1] "Small and Mid-Sized Banks Strive to Fine-Tune Collections Processes". (2018). Teller Vision, 1486, 5–6.
- [2] Barron, J. (2007). "Collecting On Your Delinquent Account. Business Credit", 109(4), 12.
- [3] Felizzola Jiménez, H., & Amaya, C. L. (2014). "Lean Six Sigma en pequeñas y medianas empresas: un enfoque metodológico". INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería, 22(2), 263–277.