



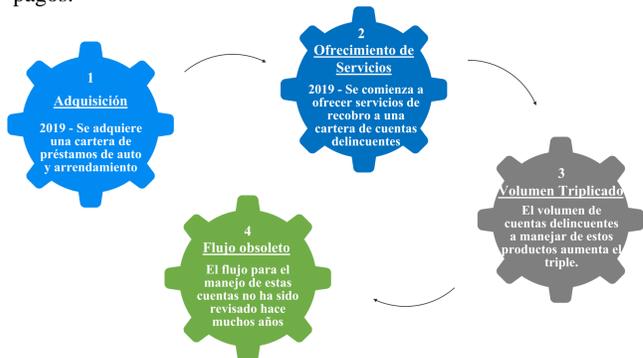
Dhania M. Silva Troche  
 Consejero: Dr. Héctor J. Cruzado  
 Maestría en Gerencia de Ingeniería

## Resumen

Debido a una falta de revisión y actualización de procesos, el Banco XYZ estaba experimentando problemas en el proceso de recobro. Para este proyecto se logró plasmar un rediseño del flujo por el cual pasan las cuentas delincuentes de préstamos de auto y arrendamiento. Se realizaron sesiones de trabajo en colaboración de expertos para evaluar los procesos, se realizaron simulaciones y se identificaron áreas de oportunidad las cuales sirvieron como base para diseñar un proceso que tenga un impacto positivo a nivel operacional y corporativo. El nuevo flujo optimiza el manejo de cuentas delincuentes y se atemperó a las necesidades más recientes del negocio, facilitando el monitoreo y evaluación de los procesos de la unidad.

## Trasfondo

Banco XYZ es una institución financiera que lleva establecida en Puerto Rico hace muchos años. Este banco cuenta con una División de Cobros que se encarga de realizar esfuerzos de recobro para las cuenta de préstamo no se encuentra al día en sus pagos.



## Problema

Lo antes expuesto causó que la División de Cobros de Banco XYZ tuviera un alto volumen de cuentas distribuyéndose a través de un flujo de proceso que no estaba alineado con la realidad actual del mercado de cuentas delincuentes. Es decir, a nivel de sistema, las cuentas se segregaban de manera errónea y posiblemente muchas cuentas no pasaban por el proceso que realmente le correspondía. A la larga, esta falta de revisión y actualización de procesos a nivel de sistema estaba teniendo un impacto negativo en el recobro de muchas cuentas al Banco XYZ.

## Objetivo



El enfoque fue únicamente en cuentas delincuentes de préstamos de auto y arrendamiento ya que representan un 65% del porfolio de cuentas delincuentes del Banco XYZ.

## Metodología

1

### Entender flujo actual

Reuniones recurrentes con expertos en el tema

Luego de una reunión inicial con el gerente del departamento, se identificaron las personas claves que participaron a través del proyecto como expertos en los procesos. Semanalmente se llevaron a cabo distintas sesiones de trabajo con estos expertos con el propósito de entender el flujo que se llevaba a cabo para el manejo de estas cuentas. Con la intención de tener un mejor entendimiento de los esfuerzos de recobro de préstamos de auto y arrendamiento, se dividió el proceso en tres etapas. Cada etapa define el estado de delincuencia de una cuenta (días en atraso) e identifica si la unidad no ha sido repositada (colateral activa) o se logró una reposición y se generó una deficiencia.



2

### Identificar áreas de oportunidad

Sesiones de trabajo para definir la manera adecuada de distribuir las cuentas

Durante las distintas sesiones de trabajo, mientras se discutía el proceso, se logró identificar las áreas de oportunidad que se debían atender en el rediseño. En las tres etapas revisadas se identificó que, aunque la asignación a las agencias se realiza a través del sistema de cobros, esto conllevaba muchos procesos manuales. Por esto, se trabajó una simulación para poder comparar el referido de cuentas a agencia de forma manual versus de forma automática.

La Figura 1 muestra cómo, durante los pasados cuatro meses, se distribuyeron las cuentas con colateral activa entre las distintas agencias de forma manual. Por otro lado, la Figura 2 presenta como pudo haber sido la distribución de cuentas si se hubiera realizado de forma automática durante los mismos pasados cuatro meses.

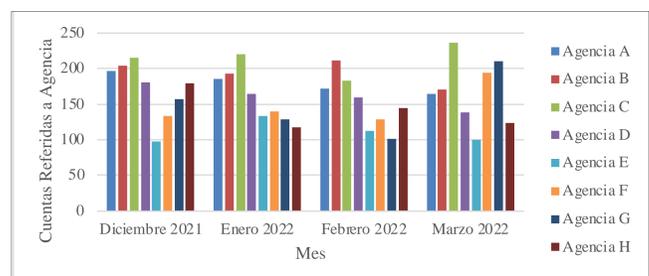


Figura 1  
 Distribución de Asignación de cuentas a Agencias de forma manual

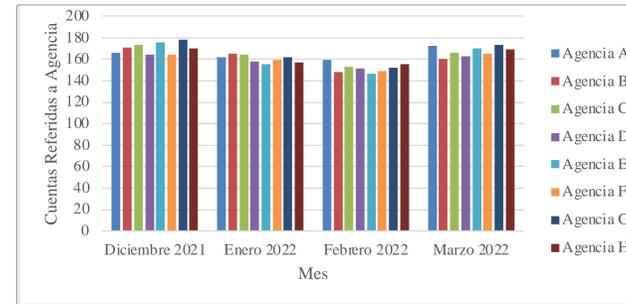


Figura 2  
 Distribución de Asignación de cuentas a Agencias de forma automática

Al ver la Figura 2 se aprecia una distribución de cuentas entre agencias de cobro mucho más equitativa, alineándose a las expectativas de la operación y facilitando que se pueda comparar la efectividad de sus esfuerzos. La forma automática consideraba los últimos dos dígitos del seguro social (SSN) del cliente para hacer la distribución entre las distintas agencias. De esta manera, cada agencia hubiese trabajado un rango distinto de dígitos (desde el 00-99).

También, se identificó que, al tener procesos manuales, se perdía visibilidad de la productividad de los esfuerzos de recobro realizados por las agencias. Más aún, no se tenía un buen monitoreo de las agencias que había trabajado cada cuenta.



Una vez se tuvo esta información a la mano, se logró plasmar un rediseño de estos procesos a nivel de sistema. Este rediseño fue discutido con los miembros del equipo y expertos en los procesos para recibir retroalimentación. Una vez se contó con el visto bueno del gerente del área, se documentó el detalle requerido para realizar los cambios en sistema que se atemperen a este nuevo flujo. Finalmente, se recibió la aprobación de la gerencia para transferirlo al grupo encargado de realizar los cambios en el sistema.

## Resultados

El nuevo diseño plasmado contempló las necesidades más recientes del negocio y facilita el monitoreo y evaluación de los procesos de la unidad. A nivel de sistema, en el rediseño se establece la creación de un área para segregar las cuentas que pasan por esfuerzos de recobro interno de las cuentas que están siendo trabajadas por agencias de cobro.

- Se eliminan 12 segmentaciones a nivel de sistema que no añaden ningún tipo de valor en el flujo ni aporta a la visibilidad del proceso.
- Se solicita la modificación de módulos en el sistema que permitan documentar información relacionada a cada referido a agencia de cobro.

Visibilidad de información como el tipo de reposición (voluntaria, involuntaria, unidad dejada en el aeropuerto o taller, confiscada por la policía, etc.); agencia que trabajó la cuenta; fecha en que se le asignó la cuenta a la agencia; pagos recibidos; fecha que se solicitó un gravamen.

Las cuentas tendrán un flujo más simple y organizado.

- Oportunidad de generar reportes exportando data del sistema.
- Permite medir productividad de las agencias.
- Se logra reducir los procesos manuales que hoy día le toman entre uno y tres días a la operación permitiendo ser más ágiles y aumentando la oportunidad de recobro.

## Conclusión

A modo general, con este proyecto se realizó una revisión y actualización de los procesos que se llevan a cabo en Banco XYZ para el recobro y/o reposición de unidades en cuentas atrasadas de préstamos de auto y arrendamiento. Tomando en cuenta las capacidades del sistema por el cual se organizan y trabajan las cuentas delincuentes, se presentaron y documentaron las mejoras que se deben implementar para que el flujo de proceso esté alineado a la realidad del mercado, reducir procesos manuales, y para poder organizar las cuentas de manera que den una visibilidad realista a la gerencia de los esfuerzos de recobro realizados para estos productos. Con un rediseño del flujo de cuentas delincuentes, la operación se beneficia ya que se reducen los esfuerzos manuales que tienen que llevar a cabo. Esto permite aumentar la capacidad de manejo de cuentas en etapas tempranas y a su vez, aumentar la posibilidad de recobro de cuentas en atrasos.

## Trabajo a Futuro

A futuro, el Banco XYZ debería realizar estos mismos esfuerzos de revisar sus procesos de recobro a nivel de sistema para el resto de los productos (prestamos personales, tarjetas de crédito, hipotecas, entre otros). Tener un flujo óptimo de cuentas delincuentes maximizaría su capacidad de recobro.

## Agradecimientos

- Profesor Héctor J. Cruzado
- Departamento de Cobros Especializados
- Gerente de Estrategias de Negocio de la División de Cobros
- Gerente de la División de Cobros
- Familia

## Referencias

- Felizzola Jiménez, H., & Luna Amaya, C. (17 de Enero de 2014). Lean Six Sigma en pequeñas y medianas empresas: un enfoque metodológico. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, págs. 263-277.
- Berry, K. (28 de Febrero de 2022). Consumer Lending | CFPB seeks to halt illegal auto repossessions by servicers. *AmericanBanker.Com*, pág. 5.
- Source Agencies a Significant Part Of Most Providers' Collection Programs. (2002, Agosto). *Health Care Collector*, 16(3), pp. 5-6.
- Small and Mid-Sized Banks Strive to Fine-Tune Collections Processes. (Febrero de 2018). *Tellervision*, págs. 5-6.
- Curnow, G., Kochman, G., Meester, S., Sarkar, D., & Wilton, K. (1997). *Automating Credit and Collections Decisions at AT&T Capital Corporation*. INTERFACES, 29-52.