

## ***Rediseño para optimizar manejo de cuentas delincuentes***

*Dhania M. Silva Troche  
Maestría en Gerencia de Ingeniería  
Dr. Héctor J. Cruzado  
Escuela Graduada  
Universidad Politécnica de Puerto Rico*

---

**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.*

**Términos Claves** — *mejora de procesos, optimización, recobro de cuentas delincuentes, rediseño de sistema de cobro*

### **INTRODUCCIÓN**

Banco XYZ es una institución financiera que lleva establecida en Puerto Rico hace muchos años. Aparte de ofrecer productos de depósitos a individuos, este banco cuenta con una gama de productos de crédito al consumidor. Aunque en general este tipo de institución prestamista evalúa caso a caso a que individuo se le está ofreciendo un producto de crédito, se expone a clientes que a la larga no tengan la capacidad financiera o incluso la disciplina para cumplir con sus pagos. Para atender este tipo de situaciones donde una cuenta de préstamo no se encuentra al día en sus pagos, Banco XYZ tiene recursos en la División de Cobros.

La División de Cobros comenzó a ofrecer servicios de recobro a una cartera de cuentas delincuentes de préstamos de auto y arrendamiento

en septiembre 2019. Para la misma fecha, adquirió una cartera de este mismo producto en su portfolio. Consecuentemente, hubo un aumento de aproximadamente el triple en el volumen de cuentas con días en atrasos para atender y realizar esfuerzos de recobro. El manejo de este tipo de cuentas en Banco XYZ se trabaja a través de una aplicación (sistema) donde se definen reglas que evalúan los criterios de cada cuenta y se establecen ciertas segmentaciones que determinan el flujo de proceso por el cual pasaría una cuenta en delincuencia. Aparte al aumento significativo en el volumen de cuentas delincuentes a manejar, el flujo de estas cuentas en la aplicación no había sido revisado en años.

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.

Este proyecto tenía como meta presentar un rediseño para el flujo de cuentas de préstamos de auto y arrendamientos en delincuencia para facilitar el manejo de las cuentas, reducir los procesos manuales y mejorar el monitoreo de productividad. El enfoque fue únicamente en cuentas delincuentes de préstamos de auto y arrendamiento ya que representan un 65% del portfolio de cuentas delincuentes del Banco XYZ.

Este artículo presenta una revisión de literatura que discute la optimización y revisión de procesos, retos que enfrenta la industria financiera y los

esfuerzos que se realizan para el recobro de cuentas delincuentes. Más allá de esto, se presenta la metodología que se utilizó para identificar las áreas de oportunidad que luego sirvieron como guía para plasmar un rediseño nuevo de este proceso a nivel de sistema. Finalmente, se discuten los resultados y la conclusión de este proyecto.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

Muchas compañías hoy día se están moviendo a identificar áreas de oportunidad en sus procesos y desarrollar alternativas para optimizar sus procesos con el fin de reducir sus costos operacionales. Las organizaciones se pudieran beneficiar al implementar la metodología de Lean Six Sigma. Esta metodología permite mejorar procesos de manera que aumente la calidad de los productos o servicios. A su vez, la productividad de los recursos aumenta, se reduce el re-trabajo, y crea una cultura con buenas prácticas en la gestión de procesos [1].

Ahora bien, ciertas organizaciones se enfrentan a retos mayores como los de cumplir con ciertas agencias reguladoras. La industria financiera es un ejemplo ya que es regulada por distintas entidades que se encargan de salvaguardar que los procesos que se llevan a cabo sean unos éticos y no tengan un impacto negativo en los consumidores. Por ejemplo, actualmente los precios de los autos han aumentado drásticamente [2] y la Oficina de Protección Financiera del Consumidor (CFPB, por sus siglas en inglés) busca asegurarse de que las instituciones bancarias realicen los esfuerzos de cobros adecuados, mantengan un buen monitoreo de estos esfuerzos, y que exista buena comunicación con proveedores de servicios (terceros) en el cobro y reposición de cuentas delincuentes de préstamos de auto. Esto con el fin de evitar que los bancos busquen reposar las unidades antes de tiempo para lucrarse de una reventa a un precio alto.

Es común que una institución financiera prestamista utilice agencias de cobros como proveedores de este servicio porque suelen ser efectivas y no dañan la imagen de la organización

con los esfuerzos realizados para contactar al cliente. Sin embargo, es importante tomar en cuenta cuando es el momento ideal para enviar una cuenta delincuenta a una agencia de cobro [3]. Se debe considerar en que etapa del proceso es más costo-efectivo utilizar un tercero ya que hay que ser ágiles en el proceso. La organización debe tener siempre en mente que el tiempo es importante a la hora de recobrar una cuenta con atrasos. Por esto, es importante que se revisen los procesos de cobros cada cierto tiempo para que se atemperen con la realidad del día a día.

Más allá de esto, se ha observado como compañías han integrado la tecnología para automatizar procesos de recobro permitiéndoles ahorrar tiempo, alcanzar a más clientes con un mejor servicio, realizar esfuerzos de manera más eficiente, tener métricas de monitoreo de efectividad, reducir costos y aumentar rentabilidad [4, 5]. Es decir, las organizaciones deben asegurar que sus procesos sean eficientes para reducir costos operacionales y aumentar su competitividad en el mercado.

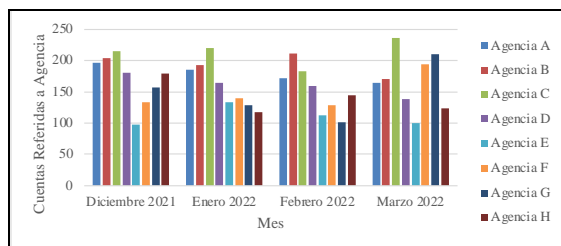
## **METODOLOGÍA**

Para dar comienzo a este proyecto se conocía de antemano la División de Cobros que manejaba el recobro de cuentas delincuentes de préstamos de auto y arrendamiento. Por lo que, 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 reposada (colateral activa) o se logró una reposición y se generó una deficiencia. Las tres etapas revisadas son las siguientes:

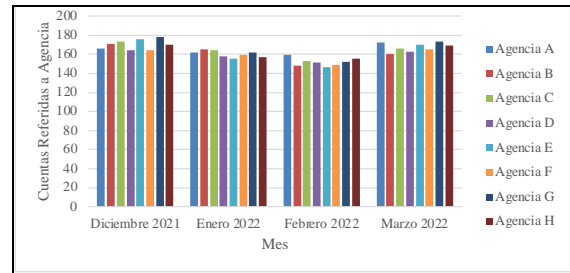
- Cuentas con menos de 120 días en atraso y la colateral activa
- Cuentas con 120 días o más en atraso y la colateral activa
- Cuentas con deficiencia

Cada cuenta que pasaba por estas etapas le correspondía pasar por un proceso de referidos a agencias de cobro (subcontratadas por el Banco XYZ) para que se realicen los esfuerzos de recobro correspondientes. 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. 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).



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



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

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.

Conociendo lo antes mencionado, se procedió a reunir a los administradores del sistema utilizado para manejar las cuentas delincuentes con el propósito de conocer las capacidades de éste. 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. Más allá de esto, a nivel de sistema, en el rediseño se establece la creación de un área para segregarse las cuentas que pasan por esfuerzos de recobro interno de las cuentas que están siendo trabajadas por agencias de cobro. También, 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. Por último, se solicita la modificación de módulos en el sistema que

permitan documentar información relacionada a cada referido a agencia de cobro. Es decir, una vez implementados los cambios del rediseño en sistema, se facilitará el registro detallado del esfuerzo de cobro realizado para cada cuenta. Por ejemplo, quedará registrado:

- 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

Con el nuevo diseño de proceso, las cuentas tendrán un flujo más simple y organizado. De esta manera, se da la oportunidad de generar reportes exportando data del sistema que dan visibilidad a la gerencia de cuan efectivo han sido los esfuerzos de recobro. Incluso, se puede dar visibilidad de las agencias que han trabajado con cada cuenta y así medir su productividad. También, con la automatización del referido de cuentas utilizando el seguro social del cliente como base, 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. Luego de varias sesiones de trabajo, se logró identificar áreas de oportunidad para atender el proceso que no había sido revisado en años. 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 esfuerzo como este se logró demostrar al Banco XYZ la importancia de revisar y evaluar sus procesos constantemente. Tener los procesos al día, identificando áreas de oportunidad constantemente, permite reducir costos, medir y monitorear los esfuerzos para dar visibilidad de la productividad. 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.

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 (préstamos personales, tarjetas de crédito, hipotecas, entre otros). Tener un flujo óptimo de cuentas delincuentes maximizaría su capacidad de recobro.

## REFERENCIAS

- [1] 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.
- [2] Berry, K. (28 de Febrero de 2022). Consumer Lending | CFPB seeks to halt illegal auto repossessions by servicers. *AmericanBanker.Com*, pág. 5.
- [3] Outsource Agencies a Significant Part Of Most Providers' Collection Programs. (2002, Agosto). *Health Care Collector*, 16(3), pp. 5-6.
- [4] Small and Mid-Sized Banks Strive to Fine-Tune Collections Processes. (Febrero de 2018). *Tellervision*, págs. 5-6.
- [5] Curnow, G., Kochman, G., Meester, S., Sarkar, D., & Wilton, K. (1997). Automating Credit and Collections Decisions at AT&T Capital Corporation. *INTERFACES*, 29-52.