

## ***Rediseño de los procesos de Recobros: Credit Services***

*Rafael A. Lopez Medina  
Maestría en Gerencia de Ingeniería  
Dr. Héctor J. Cruzado  
Escuela Graduada  
Universidad Politécnica de Puerto Rico*

---

**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.*

**Términos Claves** — *Cuentas Delincuentes, Flujo Operacional, Institución Financiera, Mejoras de Procesos.*

### **INTRODUCCIÓN**

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 a 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.

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. El objetivo de este proyecto fue diseñar un nuevo flujo operacional en CACS para el grupo RCS.

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

Todos los procesos deben ser revisados y modificados para adaptarse a las nuevas necesidades de cada grupo o área. En las instituciones financieras existen muchos departamentos con áreas de oportunidad donde flujos o procesos deben de ser revisados y modificados para eliminar los desperdicios y tener unos procesos más eficientes. Todos los departamentos de cobros de los bancos deben de tener una data útil, tecnología y enlaces analíticos para convertir los departamentos de cobros con ventajas competitivas [1]. Se ha observado que cuando los bancos pequeños han invertido y adoptado mejoras en sus sistemas y funciones de cobro, más dinero ha sido recuperado por lo que los bancos han tenido ganancias [1].

Las instituciones financieras tienen muchas cuentas delincuentes que deben de gestionar, y una segmentación de las cuentas puede ayudar a segregar las cuentas de acuerdo con distintas gavetas para flujos distintos [1]. En los grupos de cobros existen unas métricas que son básicas para las cuentas que pueden apoyar y monitorear la eficiencia de las estrategias de cobro de la unidad. Las métricas básicas de cobro son tasa de contacto, tasa de efectividad y tasa de promesa [1]. Las cuentas en delincuencia es una situación que ha estado aumentando a través de los años por lo que es importante que las instituciones tengan unos

departamentos bien robustos para poder trabajar las cuentas desde su temprana delincuencia una vez se conozca que la cuenta esta atrasada [2].

Siempre cuando se trabaja con una cuenta delincuyente es bien importante ofrecerle al cliente las distintas alternativas de pago que tiene para poder abonar o llevar la cuenta al día, y que la misma no pase a quiebra o recobro [2]. Todas las mejoras a los procesos tienen el enfoque de la manufactura esbelta que le permite a la compañía cumplir con mayores resultados o salidas con menores recursos [3]. A través de los rediseños se espera poder cumplir con las necesidades y objetivos que se tengan en el proyecto para mejorar flujos operacionales al disminuir defectos en los procesos actuales.

## 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 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.

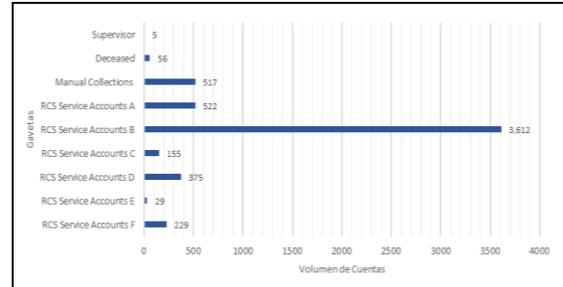


Figura 1

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

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 el proceso de entrada se identificaron diez gavetas para que las cuentas sean evaluadas a través de unas reglas en sistema antes de acomodarse en las gavetas regulares. Primero se crearon cinco gavetas de condiciones especiales para así evaluar las cuentas una vez llegan al equipo de RCS ya sea de Legal, Fraude, Fallecidos, Soldados y Marineros, y Colecciones Manuales si las cuentas cumplen con alguna de las condiciones, la cuenta se estará acomodando en la gaveta correspondiente. Luego se crearon tres gavetas de prescripción para acomodar las cuentas que ya han pasado más de dos años, dos años y medio y tres años de su fecha de pasar al grupo de recobro. Al igual se creó la gaveta de investigación para cuentas que no tengan números de teléfono o no se consiga al cliente, y una gaveta para el recobro inicial de la cuenta donde la cuenta estará por cinco días en lo que se hacen los ajustes contables. Todas las cuentas que se acomodan en la gaveta de recobro inicial son las cuentas que luego de cinco días estarán pasando a las gavetas regulares.

El próximo proceso diseñado para el flujo de las cuentas del grupo de RCS son las gavetas regulares. 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. Hay una gaveta para cuentas de balance pequeños que son cuentas que tienen balance menor a \$500, otra gaveta de balances bajos que son cuentas que tienen balance de \$500 a \$4,999, otra gaveta para cuentas de balance mediano que son cuentas que tienen balance de \$5,000 a \$9,999 y por último tenemos la gaveta de balance alto que son cuentas con balance de \$10,000 hacia arriba. 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. En el proceso de promesa existen dos gavetas: una gaveta

para promesas donde el cliente estaría efectuando el pago a través de los distintos canales de la institución financiera y otra gaveta para las promesas que son con débito automático. Un mismo proceso se desarrolló para las cuentas que el cliente indica hacer un plan de pago. Se crearon dos gavetas: una gaveta para planes de pago donde el cliente estaría efectuando el pago por su cuenta y otra gaveta para los planes de pago 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.

### **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.