

ANÁLISIS DEL FLUJO DE PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS POR EL GESTOR COBRADOR.

Ing. Teresa Martínez Lorenzo¹, Ing. Tahymí Ramírez García²

1. Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Matanzas, Calzada General Betancourt No. 23618 Matanzas. Cuba. teresa.martinez@mail.ma.pba.cu
2. Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Matanzas, Calzada General Betancourt No. 23618 Matanzas. Cuba. tramirez@atenas.inf.cu

Resumen

Frecuentemente se observa la búsqueda de la consecución de los objetivos estratégicos de una empresa en detrimento de la calidad de sus productos, y cuando este se manifiesta de manera intangible, afectando a la vez la imagen “el efecto acumulativo de estos momentos de la verdad es lo que determina, en última instancia, si el cliente seguirá prefiriendo esa compañía o no.” (Schroeder, et al., 2011). La evaluación del flujo y diseño del proceso con herramientas de la administración de operaciones en la búsqueda del mejoramiento del mismo, en la sucursal bancaria 3412 Conteras, a través de la aplicación de métodos como el mapa de procesos, análisis operacional y el diagrama de flujo del proceso brindó como resultados el rediseño o propuesta del proceso mejorado, y la determinación de que el proceso actualmente implementado no tributa al cumplimiento de la estrategia.

Palabras claves: evaluación, diseño, proceso, mejoramiento, estrategia, gestor cobrador.

Universidad de Matanzas

Monografías 2018

ISBN: 78-959-16-4235-6

Introducción

Cada vez más se distinguen los esfuerzos orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven, en el intercambio con una sociedad altamente cambiante, más exigente y conocedora de sus necesidades, por lo que el cambio en la forma de plantear los problemas de la organización, deviene hoy tarea principal de las instituciones que desean la obtención de mejores resultados.

A diario las personas son clientes de los procesos de servicios, y en la obtención de ese producto, solo se busca la satisfacción que el resultado pueda brindar, por ende, la administración de una empresa debe interesarse cuando el resultado no es el esperado por el cliente en tanto no cubra ni sus expectativas ni sus necesidades, de igual forma se debe concentrar en el diseño disciplinado y la cuidadosa ejecución de los procesos de su organización para así lograr sus objetivos. Esta premisa no siempre se tiene en cuenta y es usual encontrar entidades en las que el flujo y diseño de sus procesos no responden a la consecución de sus objetivos estratégicos. El sistema bancario no se encuentra alejado de esta situación.

En el marco del actual perfeccionamiento del modelo económico y social, siguiendo los lineamientos de la política económica dictados en el VI Congreso del PCC y actualizados en el VII, el Banco Popular de Ahorro (BPA) trabaja cada día en aras de: aplicar una política crediticia dirigida, en lo fundamental, a brindar el apoyo necesario a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, generadoras de ingresos en divisas o sustituidoras de importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico y social (Partido Comunista de Cuba, 2011); de igual forma: establecer los mecanismos y condiciones imprescindibles que garanticen la agilidad en el otorgamiento de créditos y la recuperación de los mismos. (Partido Comunista de Cuba, 2011).

Dentro de los procesos claves definidos por esta institución, perteneciente al Banco Central de Cuba (BCC), fomentado en lo regulado por el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983, en los Estatutos del BPA y en la Resolución No. 15 de fecha 4 de noviembre de 1997, del Ministro-Presidente del Banco Central de Cuba, y que responden a la consecución de la misión, visión y objetivos estratégicos de esta institución, se encuentra el proceso: Créditos.

Dicho proceso consta de tres partes: el análisis del crédito, el otorgamiento y la recuperación del mismo, cada una más importante que la otra para la consecución de los objetivos estratégicos establecidos este año para el organismo.

En estos momentos el índice de endeudamiento de las personas naturales, se torna cada día más alto debido a existir morosidad en los pagos, elevando el índice de inmovilizados, así como afectaciones en la liberación de pasivos que obstaculizan nuevas posibilidades de colocación en el mercado y entorpece la obtención de ingresos bancarios. Por lo que se puede inferir que la recuperación del crédito deviene hoy tarea fundamental para el BPA, en este proceso juega un papel primordial la figura del Gestor Cobrador de Créditos Personales.

El Gestor Cobrador es la persona encargada de realizar los cobros mensuales de los deudores de créditos personales en sus viviendas o en el lugar que éstos soliciten, y la cantidad de cobros que realicen determina el monto del salario a percibir por su labor. Teniendo en cuenta esta premisa, es usual que se persone en el banco con una suma relevante de cupones y efectivo, lo que conlleva a que el proceso de liquidación de los cobros realizados sature la cola de clientes en la oficina y que atente contra la calidad de los servicios.

Con el análisis anterior y teniendo en cuenta el proceso de Créditos definido por el BPA en esta investigación se analizó el flujo del proceso con herramientas de la administración de operaciones en la búsqueda del mejoramiento del mismo.

Para la realización del trabajo nos apoyamos en el Manual de instrucciones y procedimientos (MIP) del BPA, el que es contentivo de casi la totalidad de lo establecido por la dirección de análisis y procedimientos de su Oficina Central y que sirvió como base para el estudio realizado. De igual forma se emplearon los siguientes métodos: Análisis del flujo y evaluación del diseño del proceso y método del coeficiente de Kendall (W) en aras de determinar las operaciones claves y para medir el grado de concordancia entre los expertos; el Mapa de procesos para la determinación del proceso clave, diagrama de flujo para documentar lo que sucede dentro del mismo; el análisis operacional para diagnosticar y evaluar las operaciones; el diagrama causa-efecto para la identificación de las causas que dan al traste con el buen desenvolvimiento del proceso y la matriz de servicio para su clasificación.

Desarrollo

El Banco Popular de Ahorro, fue creado mediante el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983, con carácter de banco estatal integrante del sistema bancario nacional, con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, estableciéndose en dicho cuerpo legal su razón social. Su capital fue aportado por el estado cubano y bajo el precepto de un funcionamiento independiente lo ha ido incrementando, mediante la capitalización de las reservas y ajustes por concepto de corrección monetaria.

Posee carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, ratificado mediante el Decreto-Ley No. 173, de fecha 28 de mayo de 1997, “Sobre los Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias”. Esta entidad realiza sus operaciones financieras al amparo de la Resolución No. 15/97 de fecha 4 de noviembre de 1997, mediante la cual el Banco Central de Cuba, además de ratificar la Licencia originalmente concedida en su creación, le confirió Licencia General para operar con carácter de Banco Universal, facultándolo para realizar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible.

Misión: Rentabilizar los recursos financieros actuales y potenciales manteniendo el liderazgo en el segmento de personas naturales, fortaleciendo el de personas jurídicas con una amplia red, con profesionalidad en el servicio y tecnología de punta, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Visión: Somos un banco universal altamente competitivo y rentable con una imagen de solidez y confiabilidad que nos permite ser líderes en el mercado de personas naturales y consolidarnos en el de personas jurídicas.

Objetivos Estratégicos:

1. Elevar la calidad de los servicios bancarios, incorporando los nuevos previstos en la Política Bancaria. Reordenar los servicios que se prestan a terceros.
2. Lograr índices razonables de recuperación de los créditos otorgados a la población y otros sectores, aplicando adecuadamente la política de renegociación financiera en cada caso.

3. Elaborar y aplicar una política crediticia dirigida a brindar financiamiento a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, que generan ingresos en divisas o sustituyen importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico social.
4. Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos libres, fundamentalmente en los mayores plazos.
5. Mediante la estrategia aprobada, intensificar la lucha contra las ilegalidades, el delito y la corrupción y movilizar a los colectivos de trabajadores con este fin.
6. Contar con sistemas automatizados certificados y garantizar la continuidad de la tramitación de la mensajería con otros bancos.
7. Mejorar la organización y funcionamiento del Banco, adoptando las medidas del proceso de institucionalización del país y garantizar el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
8. Llevar a cabo el proceso de Perfeccionamiento Institucional contribuyendo con el desarrollo ordenado de la economía, a partir de las transformaciones económicas acordadas en las Directrices y Objetivos de Trabajo del PCC, así como los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

La Dirección Provincial del BPA en la provincia de Matanzas se subordina a la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro que pertenece al Banco Central de Cuba y se encuentra ubicada en la calzada General Betancourt, No.23618; cuenta con una amplia red de Oficinas que incluye 22 Sucursales, 28 Cajas de Ahorro y 2 centros de negocios.

Dentro de las oficinas con mayor operatividad en la provincia se encuentra la 3412 Contreras, donde se centra el objeto de estudio de esta investigación, esta radica en calle Contreras No. No.24712, entre callejón de Mádam y Magdalena. Su plantilla, como Sucursal “A” y dos Cajas de Ahorro subordinadas, cuenta con 63 plazas aprobadas.

Resultados

Un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario con un valor agregado (Medina León, et al., 2011).

Acorde a la misión y visión instituidas en el BPA se tiene elaborado un estructurado Mapa de Procesos (Figura 1) que permite conocer la interrelación de estos en la organización y donde figuran aquellos que por su importancia dan soporte a la consecución de los objetivos estratégicos de la entidad.

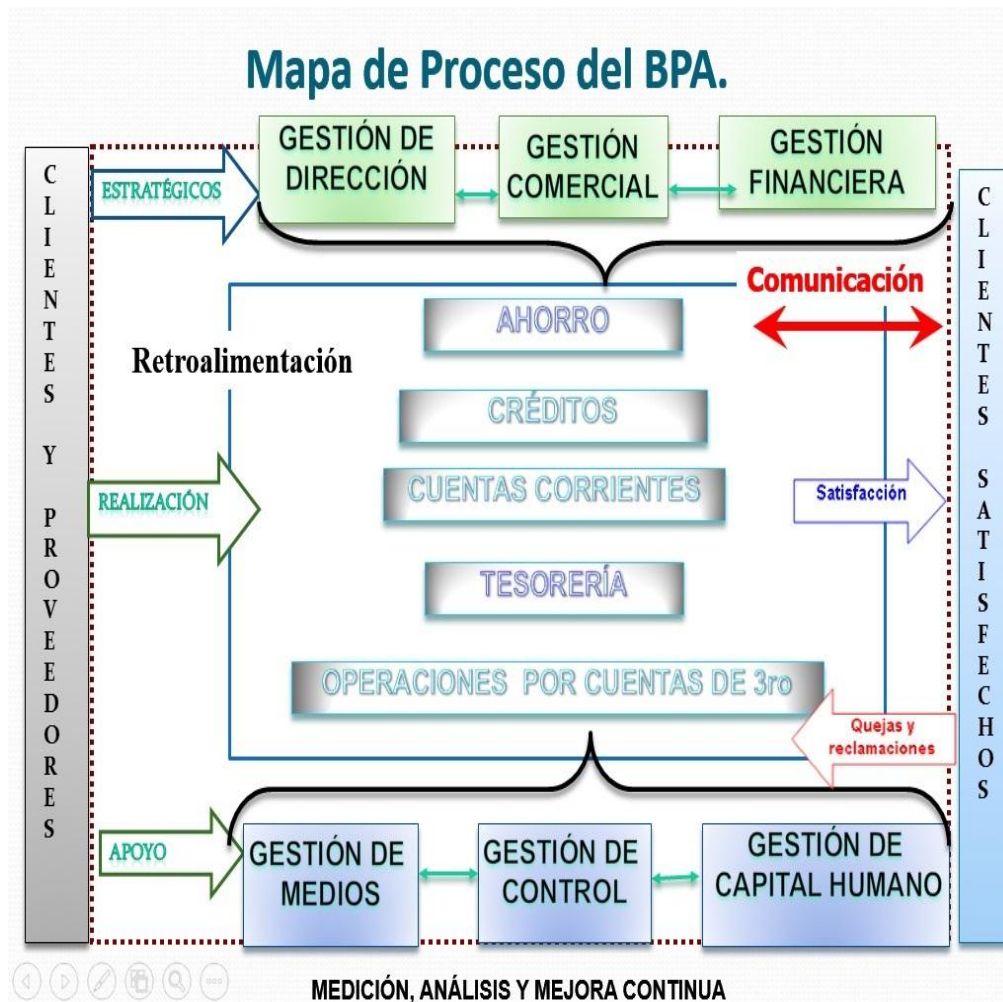


Figura 1: Mapa de Procesos del BPA

Fuente: Grupo de implementación de los lineamientos del BPA.

“La mayoría de los procesos, de manufactura o de servicio, pueden mejorarse si se hace un diagrama de flujo de estos.” (Schroeder, et al., 2011)

“Un diagrama de flujo de procesos, es la representación gráfica de las secuencias: de todas las operaciones, del transporte, de la inspección, de las demoras y del almacenaje que se efectúa en un proceso o procedimiento”. (Hodson & Maynard, Cuarta Edición)

A partir de las consideraciones anteriores se realiza el diagrama AS-IS (Figura 2) del proceso en cuestión, siguiendo el procedimiento establecido en el MIP. Para su análisis se enmarca en las operaciones realizadas por un gestor cobrador en la sucursal bancaria 3412 Contreras.

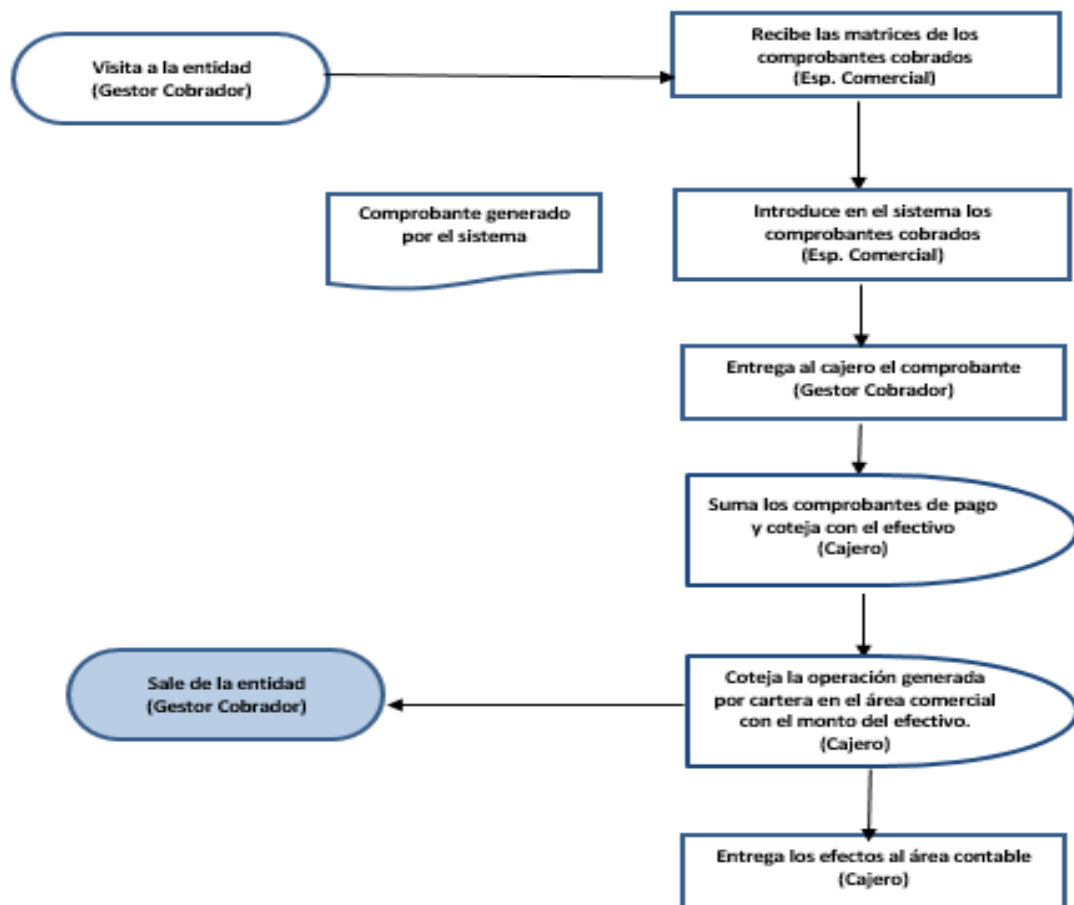


Figura 2: Diagrama de flujo del proceso Fuente: Elaboración propia

Para analizar el flujo del proceso representado con anterioridad se deben considerar varios aspectos:

- El gestor cobrador se presenta el día de fin de mes y en las fechas acordadas con la sucursal haciendo que el proceso no sea continuo en el periodo y, generalmente, su aparición coincide con los pagos en caja por conceptos de tributos al presupuesto del estado y asistencia a la seguridad social.
- El gestor cobrador es un cliente externo que representa a su vez todos los clientes externos a los que le ha cobrado.
- Se ven afectados, por la demora, los clientes externos que permanecen en la cola, para realizar otros servicios.

De igual forma se debe tener en cuenta que el número de unidades que salen por día y mes, varía de acuerdo a la gestión de cobro realizada por el gestor cobrador; considerando que en la sucursal objeto de estudio, existen 11 gestores, los indicadores se comportaron de la siguiente manera en los últimos tres meses:

Tabla 1: Comportamiento de los indicadores de los cobros realizados

Mes	Unidades / mes	Unidades / día	Promedio unidades/ gestor
06/2018	3462	1731	157
07/2018	3702	1851	168
08/2018	3269	1634	149

Fuente: Elaboración propia

El promedio de clientes atendidos en el día y al mes se corresponde con las unidades tramitadas por los gestores en el mismo periodo.

El número de personas que intervienen en el proceso suman dos trabajadores bancarios y un cliente externo por oficina para realizar cinco operaciones básicas.

Entre los controles establecidos para el proceso se encuentran las revisiones al cierre del día por los especialistas del área contable, las auditorías por procesos implementadas como parte del control interno y el chequeo de las medidas del Plan de Prevención de Riesgo.

En aras de identificar las operaciones más importantes del proceso seleccionado se creó un panel de siete expertos, considerados así por su experiencia en la institución y conocimiento del tema, aplicando el método Kendall:

Expertos:

1. Directora de la sucursal
2. Subdirectora Comercial
3. Jefe Departamento Banca Personal.
4. Jefe Departamento Organización.
5. Gerente de Recuperación
6. Especialista Comercial
7. Gestor cobrador

Tabla 2: Coeficiente de Concordancia de Kendall.

Operaciones del proceso	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum a_i$	Δ	Δ^2
Recibe las matrices de los comprobantes cobrados	2	3	3	3	4	5	4	26	3.8	3.24
Introduce en el sistema los comprobantes cobrados	6	3	1	1	5	3	5	24	1.8	14.44
Entrega al cajero el comprobante	5	4	4	6	3	4	3	29	6.8	67.24
Suma los comprobantes de pago y coteja con el efectivo	1	1	5	4	1	1	1	14	-8.2	46.24
Coteja la operación generada por cartera en el área comercial con el monto del efectivo	3	2	2	1	2	2	2	14	-8.2	282.24
Entrega los efectos al área contable	4	6	6	5	6	6	6	39	16.8	67.24
Total								133		480.64

Fuente: Elaboración propia

$$T = 133/6 = 22.2 \quad \omega = \frac{12 \sum \Delta^2}{M^2 (K^3 - K)} * 100 \geq 0.50 \quad M = 7 \text{ \# de expertos.}$$

$$\omega = 5760/10290 * 100 \quad K = 6 \text{ Operaciones del proceso.}$$

$$\omega = 0.56$$

Como $\omega > 0.50$, existe concordancia entre los expertos, por lo que los resultados son confiables. Determinando que las operaciones claves del proceso son:

- Introduce en el sistema los comprobantes cobrados
- Suma los comprobantes de pago y coteja con el efectivo
- Coteja la operación generada por cartera en el área comercial con el monto del efectivo

Roger G. Schroeder, en su libro Administración de Operaciones, plantea el análisis del flujo del proceso como preguntas y expone que “cuando se hacen estas preguntas, pueden destacarse las oportunidades para mejorar el proceso primordial de transformación” (Schroeder, Goldstein, & Rungtusanatham, 2011). Para esto realizamos el siguiente análisis operacional.

Preguntas:

- P1: ¿Es necesaria la operación?
- P2: ¿Dentro del proceso tiene la ubicación correcta?
- P3: ¿Puede ser combinada (unir) con otras operaciones?
- P4: ¿Está asegurada?
- P5: ¿Tiene estándares?
- P6: ¿Se controla la operación?
- P7: ¿Puede ser mejorado el control?
- P8: ¿Puede ser mejorada la Operación?

Operaciones:

- O1: Introduce en el sistema los comprobantes cobrados
- O2: Suma los comprobantes de pago y coteja con el efectivo
- O3: Coteja la operación generada por cartera en el área comercial con el monto del efectivo

Tabla 3: Análisis Operacional:

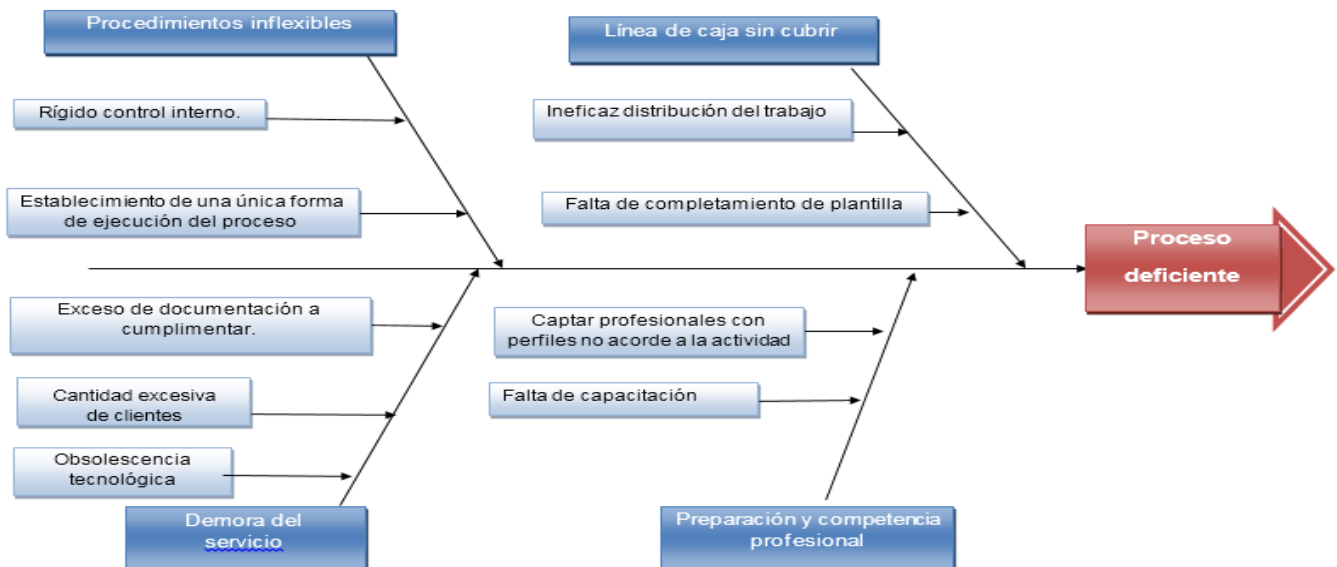
Operaciones	P1		P2		P3		P4		P5		P6		P7		P8	
	Sí	No	SI	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Si	No	Si	No
O1	X		X			X	X		X			X	X		X	
O2	X		X		X		X		X		X		X		X	
O3	X		X		X		X		X		X		X		X	

Fuente: Elaboración propia

El análisis operacional realizado arroja como resultados que, a pesar de ser operaciones necesarias, estas se pueden combinar con otras o entre ellas, de igual forma se define que, todas están estandarizadas y la mayoría de los casos se controla, aunque están sujetas a la perfectibilidad tanto en su control como en su operatividad.

Lo anteriormente deducido y teniendo en cuenta que las características reales que busca el cliente en el proceso se puede determinar por los momentos de verdad que aparecen en el mismo, y por lo general se subscriben a la rapidez con la que son atendidos, el buen trato y la adecuada preparación del personal, así como la operatividad del servicio, se requiere establecer una mejora de proceso, ya que uno de los principales objetivos estratégicos de la entidad es incrementar la calidad del servicio.

En aras de buscar las causas que pudieran propiciar las deficiencias en el proceso, se realizó una tormenta de ideas con el panel de expertos relacionado anteriormente, quedando identificadas las de más incidencia, las que, para su mejor entendimiento se reflejan en un diagrama causa- efecto (Figura 3).



Los procesos que requieren de la presencia o de la interacción con el consumidor son procesos de servicios de la oficina del frente, mientras que aquellos que no implican la presencia del cliente son de la oficina del fondo (Schroeder, Goldstein, & Rungtusanatham, 2011), por tanto, teniendo en cuenta el grado de implicación del cliente, el proceso que nos ocupa, debe ser tratado en las oficinas del frente.

Sin embargo, si se considera que las operaciones a realizar por este son demoradas, pudiera razonarse su tratamiento en las oficinas del fondo, dada la posibilidad de depositar el efectivo en su poder en el Fondo Operativo en Bóveda (FOB) donde no afectaría el normal decursar de los clientes externos por el área de caja.

Para la clasificación de los servicios usualmente se utiliza la Matriz de Servicios:

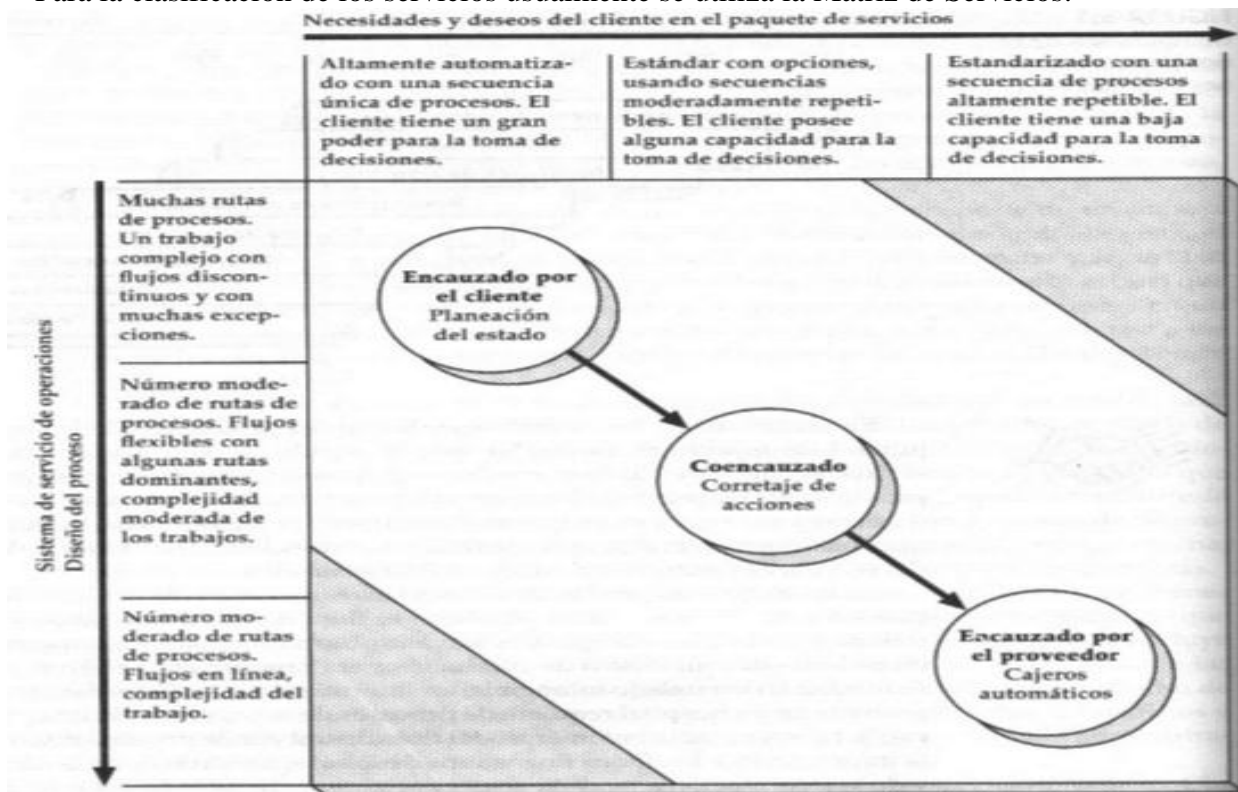


Figura: Matriz de los servicios

Fuente: Schroeder, 2011

El proceso seleccionado tiene altas cuotas de estandarización, redundancia en la invariabilidad de su proceder y posee pocas opciones para el cliente, situándolo en lo más bajo de la diagonal, presentando un diseño encauzado por el proveedor, dejando a merced de este último la elección de la forma en que se realizará dicho servicio. En este caso se debería motivar a la dirección de análisis y procedimientos para la flexibilización del procedimiento, en la búsqueda de reducir el tiempo de espera y la mejora del procedimiento establecido.

A continuación se presenta un plan de acción que recoge propuestas de mejoras que permitirían elevar la eficacia del proceso:

No.	Causas	Subcausas	Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsables	Participantes
1.	Procedimientos inflexibles	Rígido control interno.	Valorar la posibilidad que el depósito pueda ser asumido por el FOB	30/09/17	Jefe Departamento de Organización	Panel de expertos
		Establecimiento de una única forma de ejecución del proceso	Elaborar un método alternativo para la ejecución del proceso y presentarlo a la Dirección de Análisis y Procedimientos	15/08/17		
2.	Línea de caja sin cubrir	Ineficaz distribución del trabajo	Elaborar un plan de rotación de especialistas comerciales para cubrir las cajas cuando se ausente el cajero	Permanente	Director de sucursal	Directivos y trabajadores de la sucursal
		Falta de completamiento de la plantilla	Contar con una bolsa de empleo con perfiles aptos para cajeros	Permanente	Jefe departamento de Recursos Humanos	
4.	Demora del servicio	Obsolescencia tecnológica	Solicitar a la Oficina Central la adquisición de nuevos lectores de código de barras y contadoras de billetes	4/09/17	Jefe Departamento Informática	Jefe Departamento Informática y Subdirectora de Medios
		Cantidad excesiva de clientes	Proponer a la oficina central el rediseño de este proceso, posibilitando que el depósito pueda ser asumido por el FOB.	30/09/2017	Jefe Departamento de Organización	Panel de expertos
		Exceso de documentación a cumplimentar				

5.	Preparación y competencia	Falta de capacitación	Elaborar una estrategia de	30/07/17	Jefe departamento	Directivos y trabajadores
No.	Causas	Subcausas	Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsables	Participantes
			para enfrentar su labor.		Subdirectora de Medios	
		Captar profesionales con perfiles no acorde a la actividad	Realizar un programa para crear habilidades con el personal de nuevo ingreso			

1.	Procedimientos inflexibles	Rígido control interno.	Valorar la posibilidad que el depósito pueda ser asumido por el FOB	30/09/17	Jefe Departamento de Organización	Panel de expertos
		Establecimiento de una única forma de ejecución del proceso	Elaborar un método alternativo para la ejecución del proceso y presentarlo a la Dirección de Análisis y Procedimientos	15/08/17		
2.	Línea de caja sin cubrir	Ineficaz distribución del trabajo	Elaborar un plan de rotación de especialistas comerciales para cubrir las cajas cuando se ausente el cajero	Permanente	Director de sucursal	Directivos y trabajadores de la sucursal
		Falta de completamiento de la plantilla	Contar con una bolsa de empleo con perfiles aptos para cajeros	Permanente	Jefe departamento de Recursos Humanos	
4.	Demora del servicio	Obsolescencia tecnológica	Solicitar a la Oficina Central la adquisición de nuevos lectores de código de barras y contadoras de billetes	4/09/17	Jefe Departamento Informática	Jefe Departamento Informática y Subdirectora de Medios
		Cantidad excesiva de clientes	Proponer a la oficina central el rediseño de	30/09/2017	Jefe Departamento de	Panel de expertos

		Exceso de documentación a cumplimentar	este proceso, posibilitando que el depósito pueda ser asumido por el FOB.		Organización	
5.	Preparación y competencia profesional	Falta de capacitación	Elaborar una estrategia de superación de empleados para enfrentar su labor.	30/07/17	Jefe departamento de Recursos Humanos y Subdirectora de Medios	Directivos y trabajadores
		Captar profesionales con perfiles no acorde a la actividad	Realizar un programa para crear habilidades con el personal de nuevo ingreso			

Tabla 4: Plan de acción.

Teniendo en cuenta lo planteado con anterioridad se propone un nuevo diagrama de flujo del proceso, para lo cual se deberán modificar los procedimientos.

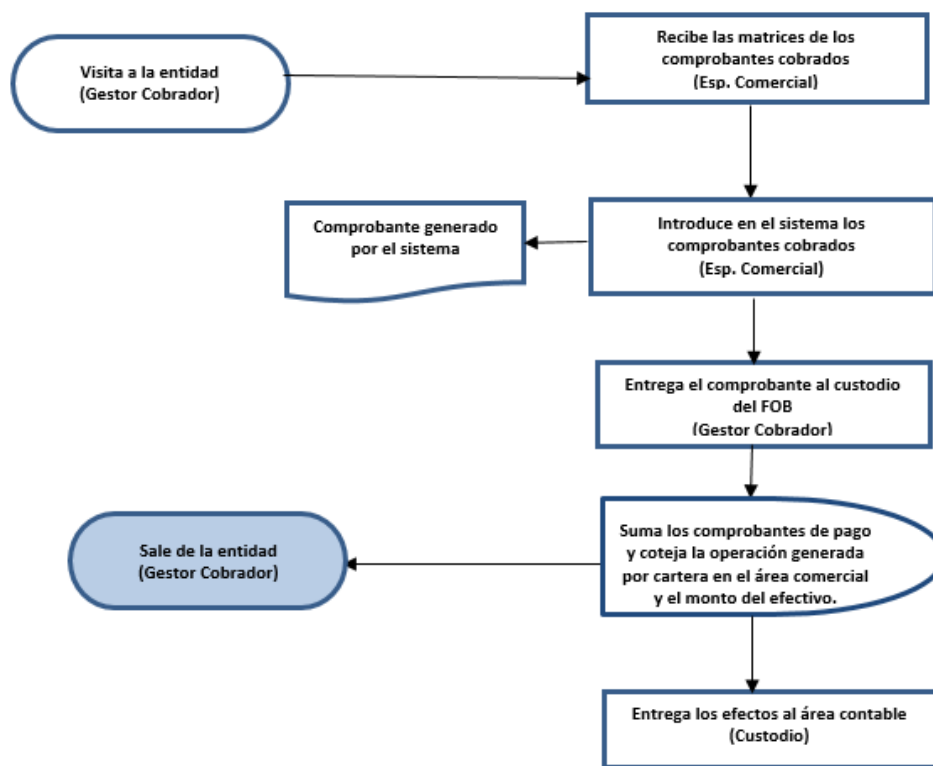


Figura 4: Diagrama de flujo propuesto

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El flujo del proceso analizado no abarca en su totalidad la consecución de los objetivos estratégicos del BPA propuestos para este año ya que no satisface las características reales que busca el cliente (gestor cobrador). Para su logro se deben cambiar las bases del flujo del proceso, haciendo especial énfasis en el procedimiento que lo define. Se analizó el flujo del proceso, identificando las fallas en el mismo. Se evaluó el flujo del proceso, identificando puntualmente la posibilidad de mejoras. Se realiza la propuesta del diagrama de flujo mejorado posibilitando dar atención a las necesidades de los clientes, elevando la calidad de servicio. A los efectos de este estudio, no se encontró bibliografía que abarque lo tratado en este trabajo, evidenciando su novedad científica al ser la primera vez que se recomienda el paso del proceso desde las oficinas del frente a las del fondo.

Bibliografía

- BANCO POPULAR DE AHORRO. 2017. Manual de Instrucciones y Procedimientos. [Online] 2017.
- COMAS RODRÍGUEZ, ROBERTO. 2013. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Santi Spíritus. 2013.
- Continuous Quality Improvement in Health Care, ISBN-13: 980763727123. McLaughlin, C.P AND KALUZNY, A.D. 2006. 2006.
- HODSON, WILLIAM AND MAYNARD, HAROLD B. CUARTA EDICIÓN. Manual del Ingeniero Industrial. s.l. : McGraw. Hill, Cuarta Edición.
- KRAWJEWSKY, L.J, RITZMAN, L.P AND MALHOTRA, M.K. 2008. Admiistración de Operaciones. Procesos y cadenas de valor. México : Pearson Education, 2008.
- MEDINA LEÓN , ALBERTO. 2013. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas . Modelo y procedimientos para la planificación de Medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias del territorio matancero. 2013.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. 2011. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana : s.n., 2011.
- SCHROEDER, ROGER G, GOLDSTEIN, SUSAN MEYER AND RUNGTUSANATHAM, M. JOHNNY. 2011. Administración de operaciones. Conceptos y casos contemporaneos. México DF : McGraw Hill, 2011.