

14

Fecha de presentación: agosto, 2017
Fecha de aceptación: noviembre, 2017
Fecha de publicación: diciembre, 2017

REINGENERIA

DEL SISTEMA DE COBRO EFECTIVO DE LA COAC COOPEDUCORO

REINGENERY OF THE COLLECTION SYSTEM OF THE COAC COOPEDUCORO

Lic. German Gracian Moran Molina¹

E-mail: g Moran@umet.edu.ec

Lic. Ronald Willian González Granda²

E-mail: rwgonzalez_est@utmachala.edu.ec

Ing. Jorge Javier Plaza Guzmán²

E-mail: jplaza@utmachala.edu.ec

¹ Universidad Metropolitana. República del Ecuador.

² Universidad Técnica de Machala. República del Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Moran Molina, G. G., González Granda, R. W., & Plaza Guzmán, J. J. (2017). Reingeniería del sistema de cobro efectivo de la COACCOOPEDUCORO. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 105-110. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

RESUMEN

La presente investigación muestra las falencias existentes en el sistema de recuperación de cartera vencida en el departamento de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de el oro; donde la cartera vencida presenta un incremento debido a desajustes dentro del proceso de recuperación, para la mejora de estos procesos se propone una reingeniería del sistema de cobranzas y mediante la aplicación de herramientas como el diagrama de flujo y fichas de métodos y tiempo, los cuales facilitan la comprensión de las actividades y el tiempo correspondiente a cada proceso. Estos instrumentos que facilitan su traficación permiten identificar y realizar su respectivo análisis de las actividades secuenciales que comprende el proceso y el tiempo que toma cada actividad, se logra identificar el cuello de botella que es aquella actividad o proceso que limita el flujo normal del proceso de cobranzas y mediante su respectivo análisis, se realiza la propuesta del nuevo proceso mejorado y reduciendo el tiempo que toma el desenvolvimiento de las actividades. Se logra tomar decisiones que ayude al cuello de botella a recuperar los valores inmovilizados que se encuentran en cartera vencida y así lograr que estos valores generen beneficios para la organización.

Palabras clave: Reingeniería, cartera vencida, procesos, diagrama de flujo, toma de decisiones.

ABSTRACT

The current investigation shows the failures in the recovery system of purse expired in the department of credits and collections of the savings and credit cooperative "EDUCADORES DE EL ORO"; where the purse expired presents an increase due to mismatches within the recovery process, for the improvement of these processes it is proposed a reengineering of the collection system and through the application of tools such as flow chart and method and time sheets, which facilitate the understanding of the activities and the time corresponding to each process, these instruments that facilitate their graphing allow to identify and carry out their repressive analysis of the sequential activities that comprise the process and the time that each activity takes, it is possible to identify the bottleneck that is that activity or process that limits the normal flow process of combats and through its respective analysis, the proposal of the new process is improved and reducing the time it takes the development of the activities in achieved decisions to help the bottleneck to recover the fixed assets that are in nonperforming and achieve these values to generate benefits for the organization.

Keywords: Reengineering, nonperforming loans, processes, flowchart, decision making.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de El Oro COAC COOPEDUCORO perteneciente al sector de la economía popular, y solidaria al servicio de los educadores de la provincia del Oro desde 1964 es una organización dedicada a la captación de ahorros y colocación de créditos a sus socios; con los años se ha posicionado en la provincia gracias a la calidad de sus servicios, la captación de ahorros se realiza acorde a la categoría a la que pertenece los socios los cuales mantienen ahorros mensuales que es requisito indispensable para la obtención de un crédito.

Los créditos que ofrece la COAC COOPEDUCORO están clasificados en créditos de anticipo de sueldo hasta \$ 500.00, créditos emergentes hasta \$ 3,000.00, créditos de salud hasta \$ 3,000.00 y créditos ordinarios hasta \$ 10,000.00 los cuales son entregados en un tiempo mínimo según el crédito solicitado, la recuperación de los valores colocados se realiza de forma oportuna en gran parte por descuentos mediante roles de pago a los socios y por ventanilla directamente en las oficinas de la COAC (Betancourth, 2011).

La recuperación de los valores por ventanilla ha presentado falencias progresivas debido al retraso en la cancelación de las obligaciones por parte de los socios, que genera la incrementación de la cartera vencida de la cooperativa; situación provocadas por las falencias existentes dentro de los procesos de recuperación de valores que realiza el departamento de créditos y cobranzas lo que ocasiona valores inmovilizados para la COAC COOPEDUCORO y a su vez la oportunidad de generar más beneficios para la misma.

Con el problema antes descrito se plantea que el desarrollo de una reingeniería en el proceso de cobranza presenta falencias durante su ejecución, sus actividades no están bien definidas ni los responsables en su ejecución.

Esta reingeniería se realiza con la finalidad de mejorar la recuperación de los valores que entran en la cartera vencida dado que las actividades que se realizan dentro del proceso de recuperación no están dando buenos resultados, las mejoras que se realizan tienen como finalidad no permitir la inmovilización de estos valores y así estos sigan representando beneficios a la organización.

El presente trabajo se delimita al departamento de créditos y cobranzas el cual está encargado de la gestión de cobro prejudicial y que es el lapso donde la recuperación de valores tiene mayores resultados.

El objetivo del presente trabajo es generar un sistema de cobro efectivo mediante la reestructuración del proceso, para recuperar la cartera vencida de la COAC COOPEDUCORO.

DESARROLLO

Hammer & Champy (1994), citado por Osorio & Paredes (2001, p. 196), *“la reingeniería fue definida como la revisión fundamental y el diseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez”*.

El concepto de reingeniería surge a principios de la década de los noventa, debido a que algunas compañías habían mejorado su rendimiento en una o más áreas de su negocio al modificar radicalmente sus formas de trabajo, esto no significa cambiar el giro del negocio, pero sí alterar los procesos e incluso cambiar totalmente los viejos procedimientos, con el fin de no ver afectados los rendimientos. (Suárez & Valdéz, 2010).

La reingeniería es una herramienta factible al momento de buscar objetivos empresariales que por cuestiones políticas o de un mal desempeño laboral no se han podido cumplir; se ha convertido en una moda empresarial. *“Las modas administrativas constituyen un término acuñado a aquellas ideas dentro del campo de la administración que proponen una mejora sustancial y rápida sobre el desempeño de una organización”* (Vergara, Morelos & Fontalvo, 2013, p. 218). La reingeniería tiene por objetivo, mejorar de forma drástica y oportuna el rendimiento de la organización, se entiende así a mejorar los resultados producidos con la utilización de los recursos (Escobar & Gonzalez, 2007).

Un sistema es un conjunto de procesos que trabajan de forma relacionada; un proceso es el conjunto de pasos o actividades que de forma sucesiva y relacionada se efectúan con el fin de cumplir una actividad en un periodo de tiempo o con un fin específico (Villamizar, 2005). Según Amozarrain (1999), citado por Hernández, Nogueira, Medina, & Marques (2013, p. 739), *“la Gestión por Procesos gana cada vez más prestigio, entre otras razones por el hecho de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos”*.

Estos procesos dentro de una organización pueden ser clasificados en:

- Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

- Operativos: procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
- De apoyo: proceso no directamente ligado a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos (Leyva & Vega, 2009).

Dentro de la organización se encuentran diversos procesos y cada uno conforma un sistema el cual cumple con una función específica. Cuando estos procesos no están bien encaminados en cuanto a la recuperación de valores es un incremento considerable en la cartera vencida. La cartera vencida es el problema que surge de la colocación de créditos sin un seguimiento adecuado al cliente o por las malas políticas aplicadas en la gestión de créditos lo cual provoca que por diferentes motivos no se logre cumplir con las obligaciones de pago (López, Contreras & Martínez, 2007).

Toda colocación crediticia representa un riesgo de crédito. El riesgo de crédito es la posibilidad de pérdida que se tiene al realizar colocaciones de créditos al considerar que los socios no puedan cancelar dichos valores o incumplan con la totalidad de cuota pactada por ambas partes (Ávila & Marín, 2010).

Los procesos de recuperación de cartera también se les conocen como gestión de cobranza. Son todas las acciones y procesos que se toman por diferentes medios y recursos con los que cuentan las organizaciones de recuperar los valores colocados (Ávila & Marín, 2010). De tal forma para obtener una adecuada recuperación de los valores colocados es necesario contar con los recursos y personal capacitado para cumplir con dicha gestión. En algunos casos se puede encontrar que los deudores no pueden cumplir con el compromiso de deuda por diversos motivos o razones, debido a esto el oficial de créditos ha de analizarlos casos y de ser necesario la reestructuración de la deuda con el cliente o socio. Es un proceso que se realiza cuando el acreedor de un crédito se ha atrasado en la cancelación de cuotas o por otros motivos necesita que se modifiquen las condiciones acordadas y se realice la renovación del mismo crédito (Sabino, 1991).

Al no existir una adecuada gestión de cobros la morosidad para COAC COOPEDUCORO representa un costo de morosidad. Son los costos en los que incurre la empresa cuando los clientes entran en morosidad, al no darse el pago se incrementan otros costos como notificaciones, llamadas y otros medios que van asociados a la recuperación de estos valores, además esta morosidad

inmoviliza recursos que generarían beneficios en otra parte (Faxas, 2011). Esta morosidad es un problema para la cooperativa para conocer cuál es su porcentaje y se realiza el cálculo de índice de morosidad, según Louzis (2012), citado por Chavarin (2015, p. 74), *“el riesgo de crédito ex post toma la forma del índice de morosidad, que se define como la proporción de cartera vencida respecto a la cartera total de un banco”*.

El índice de morosidad (cartera en riesgo) se calcula dividiendo la sumatoria del saldo de todos los préstamos con mora superior a 30 días, más el saldo de capital de todos los préstamos refinanciados entre el saldo de la cartera bruta a una fecha determinada (Andrade & Muñoz, 2006).

El desarrollo de esta investigación se fundamenta en la teoría de reingeniería de Hammer y Champy (1994) citado por Osorio & Paredes (2001, p. 196), *“la reingeniería fue definida como la revisión fundamental y el diseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez”*.

Se dio uso de herramientas como el diagrama de flujo y la ficha de métodos y tiempos para una revisión y un nuevo diseño de los procesos, los diagramas de flujo se utilizan con la finalidad de cambiar o mejorar los procesos, con el diagrama de flujo nos enfocamos en los sistemas de apoyo en este caso la gestión de cobranzas la cual se lleva a cabo por el departamento de créditos y cobranzas, el anexo 1 muestra el diagrama de flujo de la gestión de cobranzas realizada por la COAC COOPEDUCORO, la figura 2 indica las actividades y el tiempo que toma en días su realización con la finalidad de recuperar los valores colocados.

Cada una las actividades que se muestran en la figura 1, corresponden a la gestión de cobros que realiza el departamento de créditos y cobranzas y por el departamento legal de la institución, los cuales tienen la función de cumplir con los procesos establecidos y así lograr la recuperación de los valores colocados. A continuación, la descripción escrita del proceso y sus actividades.

El socio al no realizar la cancelación de sus obligaciones a la fecha, ingresa a la base de datos de la COAC COOPEDUCORO como cartera vencida o morosidad, en la cual permanece de 1 a 90 días, dentro de este periodo se realizan actividades para la recuperación de los valores adeudados por los socios, estas actividades son conocidas como pre judiciales, las cuales tienen la finalidad de que el socio pueda cancelar sus obligaciones antes de ingresar al proceso judicial. Las actividades que se realizan son:

Llamada al tercer día de vencimiento. Con lo cual se informa al socio de su estado de morosidad con la cooperativa y se intenta persuadir a la cancelación de los valores.

1ra notificación a los 15 días de vencimiento. a los 15 días del vencimiento del pago se realiza la primera notificación de forma personal y documentada con el socio

2 da notificación al 1er mes de vencimiento se realiza la segunda notificación de forma personal y documentada con el socio.

3ra notificación al 2do mes de vencimiento. Se realiza la tercera notificación de forma personal y documentada con el socio.

Estas son las actividades que se realizan de forma documentada con el socio con la finalidad de que se mantenga informado de sus obligaciones pendientes con la cooperativa y para que la misma mantenga una documentación del proceso prejudicial de su recuperación de valores, de no darse la recuperación hasta un periodo máximo de 90 días la recuperación pasa al departamento legal donde se da inicio al proceso judicial el cual mediante un juicio buscara la recuperación de los valores incluyendo los valores que este represente.

La figura 1 muestra el tiempo en que se realizará cada actividad según el diagrama de flujo del anexo 1, con esta ficha nos enfocamos en el tiempo y las actividades que se realizan de forma prejudicial las cuales tienen la mayor efectividad en cuanto a la recuperación de los valores y en las cuales se necesitan los cambios con la finalidad de persuadir al socio a la cancelación de sus obligaciones, se incrementan actividades preventivas y reduciendo los tiempos en las actividades q lo necesiten.

Juan Montalvo 685 e/ bolivar y pichincha
www.coopeducoro.org Email:Coopeducoro@coopeducoro.org
 Telf: 2-930 719 / 2-936 786

ESTUDIO DE METODOS Y TIEMPOS								
ITEM	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO DIAS
1	Pago del credito a la fecha			X				1
2	Ingreso a cartera vencida					X		1
3	llamada de advertencia	X				X		2
4	primera notificacion	X				X		12
5	segunda notificacion	X				X		15
6	tercera notificacion	X				X		30
7	tramite judicial						X	30
8	cartera castigada		X					60
OBSERVACIONES								151

Figura 1. Ficha de métodos y tiempos del proceso de recuperación de cartera vencida de la COAC COOPEDUCORO, tomado del manual de créditos y cobranzas de la COAC COOPEDUCORO, los tiempos fueron adaptados de acuerdo con el proceso de recuperación de cartera vencida que se realiza por días.

Para mejorar los resultados en cuanto a la recuperación de valores del diagrama de flujo del anexo 1, es necesario incrementar un plan de prevención. Los planes de prevención son aquellos instrumentos a través de los cuales las organizaciones integran actividades con la finalidad de mejorar la gestión empresarial (Romeral, 2012). Se debe introducir actividades preventivas a los procesos con la finalidad de mejorar la gestión del mismo, obtener el compromiso del socio con la organización y reducir las posibilidades de caer en cartera vencida. Las actividades que se implementan al proceso son previas a la fecha de vencimiento de la cuota con la finalidad de prevenir e informar al socio de la cancelación de sus obligaciones.

Las acciones preventivas se aplican mediante la utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC). Actualmente las TIC son la fuente principal de información de una empresa porque facilitan la actualización de datos y esta información sirve como recurso estratégico y muy importante que son de sustento de las funciones y procesos de la toma de decisiones (Slusarczyk & Morales, 2016). Con las TIC se informa a los socios mediante el uso de mensajes de texto y correos electrónicos 3 días antes de la fecha de cancelación con la finalidad de que el socio se encuentre informado de la fecha de pago y la cuota por cancelar.

Los créditos que ingresen a cartera vencida pueden permanecer un máximo de 60 días dentro de los cuales se ejecutaran actividades prejudiciales para la recuperación de los valores que se encuentran en mora. Estas actividades se realizan con llamadas telefónicas, mensajes electrónicos y cada 10 días después con una notificación documentada y entregada de forma personal al socio con la finalidad de persuadir a la pronta cancelación de los valores, la opción de refinanciamiento de la deuda es un acuerdo con el socio para crear un nuevo crédito con los valores adeudados, así también se puede acceder a la contratación de empresas de recuperación de cartera vencida con la finalidad de estas se encarguen de una parte de la cartera vencida.

De no poderse recuperar los valores en un plazo máximo de 60 días el crédito ingresa a proceso judicial donde el departamento jurídico toma las acciones correspondientes al caso, pasado los 100 los valores pasan a la cartera castigada con la finalidad de reducir el porcentaje de morosidad de la organización.

Se realiza un nuevo diagrama de flujo en el cual se incrementa, se mejora las actividades y se reduce el tiempo de recuperación de 151 días a 101 días con la finalidad de persuadir al socio a cancelar sus obligaciones.

CONCLUSIONES

El nuevo sistema de cobro implementa acciones de persuasión. Al pronto pago mediante actividades preventivas logramos que el socio esté pendiente de sus obligaciones.

El refinanciamiento de deuda facilita a la cooperativa como al socio, al llegar a un acuerdo con un nuevo crédito, el cual incluye todos los valores por cancelar con cuotas y plazo que beneficien a ambas partes.

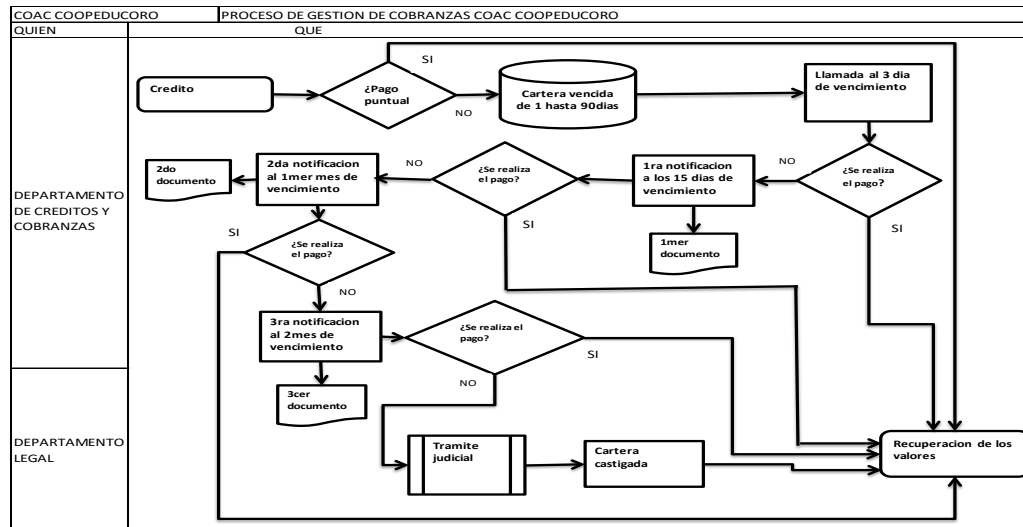
El nuevo sistema de cobro efectivo cumple con las expectativas de una buena recuperación de los valores; logra la disminución de los porcentajes de cartera vencida y, a su vez, que los valores inmovilizados sean recuperados y puestos a generar nuevos recursos para la cooperativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, M., & Muñoz, M. (2006). Morosidad: microfinancieras vs bancos. *Aportes*, 11(33), 145-154. Recuperado de www.aportes.buap.mx/33/foro5.pdf
- Ávila, A., & Marín, P. (2010). Evaluación de la gestión de crédito y cobranza de la empresa colineal. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejadador, F. (2009). *Guía para la gestión basada en procesos*. Málaga: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Betancourth, L. (2011). Reglamento especial de organización y funciones de la cooperativa de ahorro y crédito educadores de El Oro. *Machala: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de El Oro*.
- Chavarin, R. (2015). Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México. *Rev. mex. econ. finanz*, 10(1), 73-85. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-53462015000100073&script=sci_abstract
- Contreras, R., Martínez, J., & López, A. (2007). Análisis de la Problemática Financiera, Estratégica y Comercial de la Empresa Celaya.
- Escobar, B., & Gonzalez, J. (2007). Reingeniería de procesos de negocios: análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de caso. *dialnet*, 93-114.
- Faxas, P. (2011). Análisis de la política de crédito y administración financiera de la empresa.
- Hernandez, A., Nogueira, D., Medina, A., & Marques, M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias: concepción metodológica y práctica. *SciELO Brasil*, 739-756.
- Leyva, E., & Vega, T. (11 de 2009). La gestión por procesos, control interno y su papel e importancia en la gráfica.
- López, A., Contreras, R., & Martínez, J. (2007). *Análisis de las problemáticas financieras, estratégicas y comerciales de las empresas de Celaya*. Guanajuato: Universidad Guanajuato.
- Osorio, J., & Paredes, E. (2001). Reingeniería de procesos en los hospitales públicos: ¿Reinventando la rueda? *SciELO*, 14.
- Perez, O., & Alcaraz, C. (sf). *la intervención social y el ambiente desde el campo del trabajo social*. Recuperado el 20 de 07 de 2016, de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1455/#indice>
- Romeral, J. (2012). Gestión de la seguridad y salud laboral, y mejora de las condiciones de trabajo. El modelo español. *Rev. Esp. Salud Pública*, 75(3). Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272001000300004
- Sabino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas: Panapo.
- Slusarczyk, M., & Morales, N. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *3ciencias*, 30-46.
- Suárez, S., & Valdez, J. (2010). Modelo de reingeniería administrativa en el sector automotriz de servicios con el uso de TI. *Revista académica de economía*, 137. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2010/savz.htm>
- Vergara, J., Morelos, J., & Fontalvo, T. (2013). ¿Es la reingeniería una moda administrativa? *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 40, 216-225. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1942/194229200016.pdf>
- Villamizar, J. (2005). *Los Procesos en la Evaluación Educativa*. *Educere*, 9(31), 541-544. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35603115>

ANEXOS

A.1. Diagrama de flujo de la gestión de cobro de la COAC COOPEDUCORO.



Fuente: Beltran, et al., (2009).