

ECUADOR – DICIEMBRE 2016 - ISSN: 1696-8352

## REINGENERIA DEL SISTEMA DE COBRO EFECTIVO DE LA COAC COOPEDUCORO

**Ronald Willian Gonzalez Granda**

rwgonzalez\_est@utmachala.edu.ec

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de El Oro"

Egresado de la "Universidad Técnica de Machala"

Auxiliar Financiero

**Nancy Janneth Tapia Espinoza**

ntapia@utmachala.edu.ec

"Universidad Técnica de Machala"

Magister en Gestión Empresarial

Docente Universitario

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ronald Willian Gonzalez Granda y Nancy Janneth Tapia Espinoza (2016): "Reingeniería del sistema de cobro efectivo de la COAC COOPEDUCORO", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (diciembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2016/coopeducoro.html>

### 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"; para mejorar 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 tiempos, facilita la comprensión de las actividades y el tiempo correspondiente a cada proceso, instrumentos que facilitan su graficación. Al 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 logra tomar decisiones que ayude al cuello de botella a recuperar los valores inmovilizados que se encuentran en cartera vencida.*

### ABSTRACT.

This research shows the existing shortcomings in the Recovery System nonperforming loans in the department of Credit and Collections of the credit union " EDUCADORES DE EL ORO " ; to improve these processes proposed a reengineering collection system & by application tools as the flowchart and Sheets Methods and Times , facilitates understanding of the activities and time for each process , tools that facilitate their graphing . To identify and make their respective analysis of the sequential activities that comprise the process and the time it takes each activity, we can to identify the bottleneck which is one activity or process that limits normal process flow of collection & through their respective Analysis is Achieves make decisions that help the Bottleneck to recover immobilized values that found in nonperforming loans.

### PALABRAS CLAVES (KEY WORDS)

*Reingeniería, Reengineering, Cartera vencida, Nonperforming loans, Procesos, Processes, Diagrama de Flujo, Flowchart, Toma de Decisiones, Decision making.*

## **INTRODUCCIÓN**

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 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, generando que se incremente 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 el desarrollo que una reingeniería en el proceso de cobranza que presenta falencias durante su ejecución, ya que sus actividades no están bien definidas como también sus responsables en su ejecución.

Esta reingeniería se realizara 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 realizarán 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.

## **REINGENIERÍA DE PROCESOS**

Hammer y Champy (1994) citado por (Osorio & Paredes , 2001, pág. 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 modificando radicalmente sus formas de trabajo, esto no significó 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 (Suarez & Valdez, 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, pág. 218). La reingeniería tiene por objetivo, mejorar de forma drástica y oportuna el rendimiento de la organización, entendiéndose a si 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 (Hernandez, Nogueira, Medina , & Marques, 2013, pág. 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 "La función de un sistema puede emplearse para definir sus elementos y también para establecer el límite entre este y otro sistema" (Barros, 2007, pág. 33).

Cuando estos procesos no están bien encaminados en cuanto a la recuperación de valores se 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 (Contreras, Martinez, & Lopez, 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 considerando que los socios no puedan cancelar dichos valores o incumplan con la totalidad de cuota pactada por ambas partes (Avila & Marin, 2010).

Los procesos de recuperación de cartera también se los conoce como gestión de cobranza. Son todas las acciones y procesos que se toman por diferentes medios y recursos con los que se cuentan las organización recuperar los valores colocados (Avila & Marin , 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 analizara los casos y de ser necesario 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 incrementas otros costos como notificaciones, llamadas y otros medios q 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 se realiza el cálculo de índice de morosidad, según Louzis (2012), citado por (Chavarin , 2015, pág. 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 prestamos refinanciados entre el saldo de la cartera bruta a una fecha determinada (Andrade & Muños, 2006).

## DESARROLLO

El desarrollo de esta investigación se fundamenta en el teoría de reingeniería de Hammer y Champy (1994) citado por (Osorio & Paredes , 2001, pág. 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, la tabla 1 muestra la simbología que se usa con más frecuencia dentro de los diagramas de flujo, la figura 2 muestra el diagrama de flujo de la gestión de cobranzas realizada por la COAC COOPEDUCORO, la figura 3 indica las actividades y el tiempo q toma en días su realización con la finalidad de recuperar los valores colocados.

Tabla 1

Simbología del diagrama de flujo.

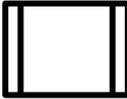
SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	INICIO/FIN	REPRESENTA EL ORIGEN DE UNA ENTRADA O EL DESTINO DE UNA SALIDA, ES EL COMIENZO O FIN DE UN PROCESO.
	ACTIVIDAD	REPRESENTA LA REALIZACION DE UNA ACTIVIDAD O CONJUNTO DE ACTIVIDADES.
	DECISION	REPRESENTA LA TOMA DE UNA DECISION LA CUAL ESTA GUIADA POR ALMENOS DOS FLECHAS.
	TRANSPORTE	REPRESENTA EL FLUJO DE PRODUCTO O COMO SE GUIA LA INFORMACION.
	DOCUMENTO	REPRESENTA LA EXISTENCIA DE ALGUN DOCUMENTO RELEVANTE
	BASE DE DATOS	REPRESENTA LA EXISTENCIA DE UNA BASE DE DATOS DENTRO DEL PROCESO
	LLAMADA A SUBROUTINA	INDICA LA LLAMADA A UNA SUBROUTINA O PROCESO PREDETERMINADO

Tabla de la simbología utilizada en los diagramas de flujo, adaptado de (Beltran , Carmona , Carrasco, Rivas, & Tejador, 2009).



Cada una de 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.-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.- 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 para 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 2 muestra el tiempo en que se realizará cada actividad según el diagrama de flujo de la figura 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, incrementando actividades preventivas y reduciendo los tiempos en las actividades que lo necesiten.

Juan Montalvo 685 e/ bolivar y pichincha

[www.coopeducoro.org](http://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
								
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
	<b>OBSERVACIONES</b>							<b>151</b>

Figura 2. 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, adaptado de (Wilson, 2015) los tiempos fueron adaptados de acuerdo al 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 de la figura 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 y obtener el compromiso del socio con la organización reduciendo las posibilidades de caer en cartera vencida, las actividades que se implementaran 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 por que 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 informará 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 podrán 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 entrega 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 ingresara a proceso judicial donde el departamento jurídico tomara las acciones correspondientes al caso, pasado los 100 los valores pasaran a la cartera castigada con la finalidad de reducir el porcentaje de morosidad de la organización.

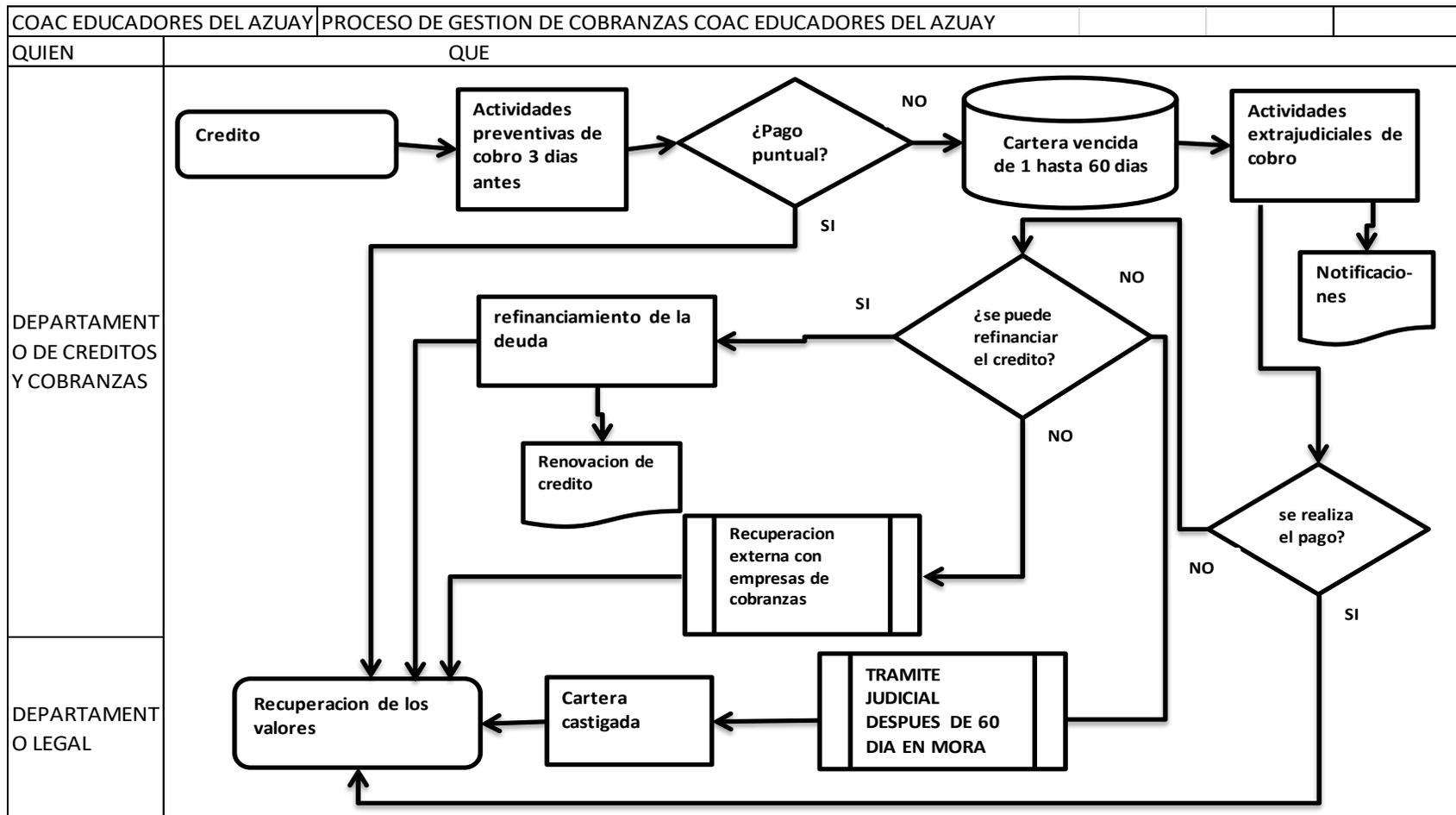


Figura 4. Diagrama de flujo mejorado de la gestión de cobro de la COAC COOPEDUCORO, adaptado de (Beltran et al., 2009).

ESTUDIO DE METODOS Y TIEMPOS								
ITEM	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO
								
1	Actividades preventivas			X				
2	Pago del credito a la fecha					X		1
3	Ingreso a cartera vencida		X			X		1
4	llamadas pos vencimientos		X			X		1
5	Primera notificacion		X			X		8
6	Segunda notificacion		X			X		10
7	Tercera notificacion		X					10
8	refinanciamiento de deuda		X					1
9	Recuperacion externa						X	1
10	Tramite judicial						X	28
11	Cartera castigada		X					40
	OBSERVACIONES							101

Figura 5. Ficha de métodos y tiempos del proceso mejorado de recuperación de cartera vencida de la COAC COOPEDUCORO, tomado de (Wilson, 2015).

## CONCLUSIONES:

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

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

El nuevo sistema de cobro efectivo cumple con las expectativas de una buena recuperación de los valores, logrando 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.

### **Bibliografía (Escobar & Gonzalez , 2007)**

- Andrade, M., & Muños, M. (09-12 de 2006). Morosidad: microfinancieras vs bancos.
- Avila , A., & Marin, P. (2010). Evaluacion de la gestion de credito y cobranza de la empresa colineal cuenca 2009.
- Avila, A., & Marin , P. (2010). Evaluacion de la gestion de credito y cobranza de la empresa Colineal Cuenca-2009.
- Barros, F. (01-06 de 2007). El cambio organizacional en sistemas estables.
- Beltran , J., Carmona , M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejador, F. (2009). *Guía para la gestion basada en procesos*. Malaga.
- Betancourth, L. (2011). REGLAMENTO ESPECIAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EDUCADORES DE EL ORO., (pág. 47). MACHALA.
- Chavarin , R. (2015). "Morosidad en el pago de créditos y rentabilidad de la banca comercial en México". *Scielo*, 73-85.
- Contreras, R., Martinez, J., & Lopez, A. (2007). Analisis de la Problematica Financiera, Estrategica y Comercial de la Empresa Celaya.
- Escobar, B., & Gonzalez , J. (2007). Reingenieria de procesos de negocios: analisis y discucion de factores criticos a traves de un estudio de caso. *dialnet*, 93-114.
- Faxas, P. (2011). Analisis de la politica de credito y administracion 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 gestion por procesos, control interno y su papel e importancia en la grafica.
- Lopez , A., Contreras , R., & Martinez, J. (2007). *ANÁLISIS DE LAS PROBLEMÁTICAS FINANCIERAS, ESTRATÉGICAS Y COMERCIALES DE LAS EMPRESAS DE CELAYA*. Recuperado el 13 de JUNIO de 2016, de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/426/#indice>
- Osorio , J., & Paredes , E. (2001). Reingeniería de procesos en los hospitales públicos: ¿Reinventando la rueda? *Scielo*, 14.
- Perez, O., & Alcaraz, C. (sf). *la intervencion 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. *Scielo*, 1325-1339.
- Sabino , C. (1991). Diccionario de Economía y Finanzas.
- Slusarczyk, M., & Morales , N. (2016). ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y DE LAS TIC. *3ciencias*, 30-46.
- Suarez, S., & Valdez, J. (2010). Modelo de reingeniería administrativa en el sector automotriz de servicios con el uso de TI. *eumed.net*.
- Vergara, J., Morelos, J., & Fontalvo, T. (2013). ¿Es la reingeniería una moda administrativa? *redalyc.org*, 216-225.
- Villamizar, J. (10-12 de 2005). *Los Procesos en la Evaluación Educativa*. Recuperado el 16 de 07 de 2016, de redalyc.org: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35603115>
- Wilson, R. (2015). EL SERVICIO AL CLIENTE Y SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA PÚBLICA DE TELECOMUNICACIONES EN LA CIUDAD DE MACHALA. *redalyc.org*, 92.