

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**REDISEÑO DE NORMALIZACIÓN Y COBRANZA
JUDICIAL DE UN BANCO COMERCIAL**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

RAFAEL ALEXIS SILVA ELUARDO

**PROFESOR GUÍA:
RENE ESQUIVEL CABRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTÍN
EMILIO COVARRUBIAS NOE**

**SANTIAGO DE CHILE
MARZO 2008**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: RAFAEL SILVA ELUARDO
FECHA: 24 de marzo de 2008
PROF. GUIA: SR. RENÉ ESQUIVEL

REDISEÑO DE NORMALIZACIÓN Y COBRANZA
JUDICIAL DE UN BANCO COMERCIAL

El trabajo presentado en este documento tiene como objetivo generar propuestas de rediseño que aumenten la eficacia y eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en la Subgerencia de Normalización Empresas y en la Unidad de Cobranza Judicial de un Banco Comercial. Estos procesos tienen como objetivo la recuperación de los créditos que han caído en morosidad.

Para esto, se realizó el levantamiento y modelamiento de la situación actual, determinando los puntos críticos de los procesos y sus ineficiencias. Con este diagnostico realizado se propusieron un conjunto de propuestas de rediseño, que se evaluaron económicamente.

Las principales recomendaciones realizadas son:

- Reestructurar la organización interna para permitir focalizar los esfuerzos y los objetivos de la Unidad de Cobranza Judicial en la recuperación de la cartera morosa del Banco.
- Rediseñar la gestión de pagos de gastos operacionales y honorarios para buscar una mayor eficiencia en dicho proceso
- Perfeccionar el sistema de indicadores de control de gestión para apoyar la toma de decisiones y el proceso de supervisión.
- Crear indicadores especiales para el traspaso de clientes a normalización con el objetivo de disminuir la actual cantidad de problemas que esta etapa tiene.
- Integrar los datos de algunos de los sistemas computacionales utilizados por las áreas evaluadas, con el objetivo de tener una gestión más eficiente y efectiva.

Desde el punto de vista económico, el impacto global estimado de las propuestas de este informe es de MM\$353,8.- en un plazo de evaluación de 5 años con una tasa de descuento de un 1% mensual y la serie de soluciones propuestas tiene un costo aproximado de MM\$33.-

En una primera instancia el Banco optó por incorporar las recomendaciones que no requieren costos monetarios para su implementación, a la espera de evaluar en el mediano plazo la incorporación del resto de las sugerencias.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su apoyo incondicional.

A mis hermanos por su alegría y buenos consejos.

A mis sobrinos por ser una fuente constante de inspiración.

Al profesor Antonio Holgado por darme la posibilidad de aprender y trabajar junto a él.

A los profesores del Departamento de Ingeniería Industrial por su dedicación y entusiasmo.

A las secretarias del Departamento de Ingeniería Industrial por su ayuda y alegría.

A mis compañeros y amigos que me acompañaron en las distintas etapas de mi carrera, en especial a mis amigos del CEIN 2006 por trabajar juntos y compartir el sueño de crear una mejor comunidad para todos nuestros compañeros.

Finalmente, a los trabajadores del Banco por el apoyo para que este trabajo resultara de la mejor manera.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
ÍNDICE	4
I. ANTECEDENTES GENERALES.....	6
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	7
III. OBJETIVOS.....	9
III.1. Objetivo General	9
III.2. Objetivos Específicos.....	9
IV. MARCO CONCEPTUAL.....	10
IV.1. Modelo de Negocios	10
IV.2. Procesos.....	11
IV.3. Modelamiento.....	12
IV.4. Flujo de Trabajo.....	13
IV.5. Evaluación.....	14
V. METODOLOGÍA	16
VI. ALCANCES	18
VII. LEVANTAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	19
VII.1. Datos Generales del Banco	19
VII.2. Datos de la Subgerencia de Normalización Empresas y la Unidad de Cobranza Judicial	19
VII.3. Modelo de Negocio de la Subgerencia de Normalización Empresas y la Unidad de Cobranza Judicial.....	22
VIII. MODELAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	36
IX. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	37
X. PROPUESTAS DE REDISEÑO	40
XI. INDICADORES DE MEDICION DEL DESEMPEÑO PROPUESTOS.....	61

XII. EVALUACIÓN.	62
XII.1. Beneficios	62
XII.2. Costos	63
XIII. CONCLUSIONES.	64
XIV. BIBLIOGRAFÍA.	65
XV. ANEXOS	66

I. ANTECEDENTES GENERALES

En el Banco Comercial, el proceso de cobranza está dividido en dos etapas: la Cobranza Prejudicial y la Cobranza Judicial. La Cobranza Prejudicial se encarga de realizar gestiones de cobro vía telefónica y por correspondencia a los clientes que se sitúan entre el día 7 al día 89 de mora, en esta etapa intervienen dos empresas externas al Banco que prestan los servicios de cobranza.

Ingresan a la Gerencia de Normalización todos los clientes que en el período anterior no han cancelado o negociado su deuda y cuyas deudas sean superiores a las 30 UF, en caso de ser menores a este monto, ingresan a Normalización y se declaran inmediatamente incobrables. Luego del ingreso, se asigna a un Ejecutivo de Normalización, quien se hace cargo del cobro y decide que acciones tomar, estas pueden ser cobranza judicial inmediata o tomar contacto con el cliente para buscar una solución negociada sin necesidad de recurrir a acciones judiciales.

Una vez enviado el deudor a cobranza judicial, es la Unidad de Cobranza Judicial la encargada de coordinar las acciones judiciales propiamente tal, instruyendo al Abogado Externo y asignando al un Abogado Coordinador.

El objetivo principal de la Gerencia de normalización es recuperar el dinero de los créditos otorgados por el Banco que han en morosidad. Por otro lado, el objetivo del Área de Cobranza Judicial es coordinar las acciones judiciales que permitirán al Banco la recuperación de los créditos con problemas de morosidad.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

La cantidad de casos que ingresaron a la Unidad de Cobranza Judicial¹ durante el año 2005 fueron 6.036 por un monto total de MM\$47.155.- y para el año 2006 la cantidad de casos fue de 8.137 por un monto total de MM\$68.387.-, lo que representa un 45% de aumento en los montos demandados y un 35% en la cantidad de casos manejados. Hasta abril de este año han ingresado a la Unidad de Cobranza Judicial un total de 2.365 deudores por un monto de MM\$19.455.-. Esto nos indica que la labor de la Unidad de Cobranza Judicial es parte fundamental de la gestión del Banco Comercial debido a los altos montos de dinero que se manejan.

Según un informe interno preparado por la División de Contraloría del Banco durante el mes de Diciembre de 2006 y entregado el día 29 de Diciembre de 2006, la calidad del proceso de operacional de la Unidad de Cobranza Judicial fue calificada como Regular.

Entre las observaciones realizadas por la División de Contraloría destacan:

- a) 772 títulos ejecutivos por MM\$11.315.-, correspondientes a créditos en mora con una antigüedad promedio de 56 días, no han sido remitidos por las Sucursales a los Abogados Externos a fin de que se inicien las acciones judiciales respectivas.
- b) 2.489 casos en cobranza judicial por MM\$29.286.-, con una antigüedad promedio de 251 días a noviembre del 2006, permanecen vigentes en la Plataforma de Normalización y Cobranza Judicial sin que se hayan presentado las demandas en los tribunales.
- c) No se cuenta con un procedimiento de control formal y difundido al personal, para la devolución de títulos ejecutivos a la red de sucursales por regularización de sus deudas morosas. A la fecha de esta auditoría, 1.040 documentos por MM\$7.883.- no han sido devueltos a las sucursales, impidiendo se realice el respectivo cierre o término de juicio en los Sistemas de la Unidad de Cobranza Judicial.
- d) 1.824 casos por MM\$22.175.- en estado "Demanda Presentada" no registran fecha de la demanda en la Plataforma de Normalización y Cobranza Judicial, constatándose que 30 de ellos por MM\$249.- no se generó el proceso automático de aceleración de cuotas.
- e) 20 remates por MM\$336.- con una antigüedad promedio de 96 días, no han sido registrados contablemente en la cuenta ingresos por remates.
- f) No se cuenta con respaldo en la Unidad de Cobranza Judicial del Certificado de Incobrabilidad, emitido por los abogados, aprobado para que se instruya el castigo contable de las deudas contraídas por los clientes y procesado por la Unidad de Cobranza Judicial para dar término de los juicios en los Sistemas. Durante el año 2006 se han registrado 1.330 cobranzas por MM\$11.265.- como incobrables, 100% de las cuales no cuenta con el respaldo de dicha incobrabilidad.

¹ Todos estos datos fueron entregados por la Unidad de Cobranza Judicial del Banco Comercial.

Con estos antecedentes se hizo necesaria la realización de este trabajo que permitió detectar las oportunidades de mejoras y las ineficiencias en el proceso que provocan los problemas indicados por la División de Contraloría del Banco.

III. OBJETIVOS

III.1. Objetivo General

El objetivo de este trabajo es generar una propuesta de rediseño de los procesos que se llevan a cabo en la Subgerencia de Normalización Empresas y de la Unidad de Cobranza Judicial del Banco Comercial.

III.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de este trabajo consisten en contar con los siguientes resultados:

- Un modelo del proceso actual del manejo de la cobranza judicial dentro del Banco Comercial, que permita formalizar y socializar el funcionamiento del mismo.
- Una medición cuantitativa de los procesos que involucran la cobranza judicial.
- Determinar los indicadores de evaluación relevantes que permitan al Banco Comercial tener un adecuado control de los procesos de gestión de la cobranza judicial.
- Un diagnóstico de la situación que permita identificar claramente las etapas del proceso que tienen dificultades.
- Generar propuestas de rediseño acordes a la realidad del Banco Comercial.

IV. MARCO CONCEPTUAL

Este trabajo es un Levantamiento y Diagnóstico de la Situación para la Subgerencia de Normalización Empresas y para la Unidad de Cobranza Judicial del Banco Comercial. Por lo tanto, es necesario comenzar por contextualizar al lector en la teoría del mejoramiento de procesos, las etapas que se han determinado para este tipo de proyectos y las herramientas disponibles para su realización.

IV.1. Modelo de Negocios

Un modelo de negocios (también llamado diseño de negocios), es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Además, es un resumen de cómo una organización planifica servir a sus clientes e implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación. El modelo de negocios comprende los siguientes aspectos:

- ¿Cómo seleccionará sus clientes?
- ¿Cómo define y diferencia sus ofertas de producto?
- ¿Cómo crea utilidad para sus clientes?
- ¿Cómo consigue y conserva a los clientes?
- ¿Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)?
- ¿Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo?
- ¿Cómo configura sus recursos?
- ¿Cómo consigue el beneficio?

Los aspectos mencionados más arriba se pueden agrupar en cuatro líneas estratégicas:

a) **Producto:** se refiere a los productos y/o servicios que la organización crea para satisfacer a sus clientes. ¿La organización crea lo que sus clientes objetivos desean? Incluye los siguientes aspectos:

- Calidad de los productos y/o servicios.
- Procesos asociados a la entrega de los productos y/o servicios.
- Tecnología utilizada para la entrega de los productos y/o servicios.
- Costo de entregar el producto y/o servicio.
- Productos alternativos y/o sustitutos existentes en el mercado.
- Competidores.
- Precio al cual los clientes objetivos están dispuestos a pagar.

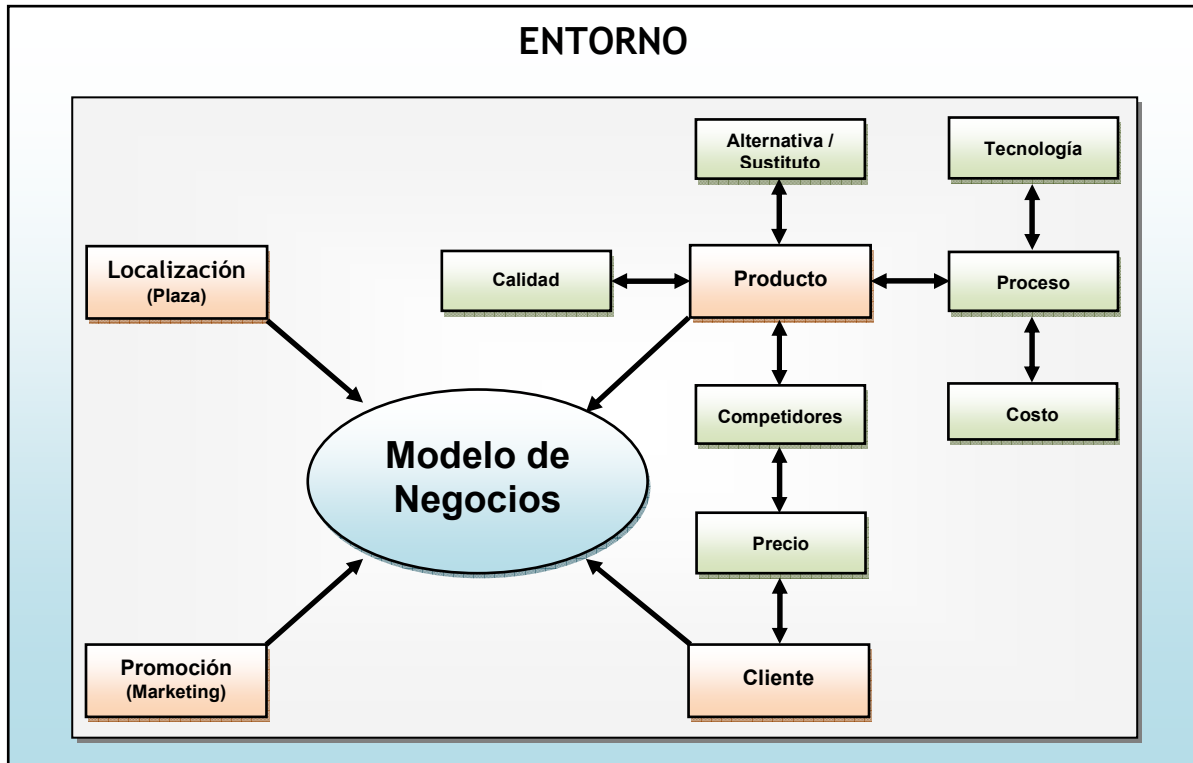
b) **Cliente:** se refiere a los clientes que la organización ha definido como objetivo para ofrecer sus productos y/o servicios. Los clientes directos son aquellos que pagan por el producto y/o servicio. Los clientes indirectos son aquellos que reciben los beneficios del producto y/o servicio.

c) **Localización:** se refiere a la distribución de la organización de tal forma de llegar a sus clientes. ¿Los productos están disponibles en el lugar correcto, en el tiempo correcto, en las cantidades correctas?

d) **Promoción:** se refiere a cómo los clientes objetivo elegidos se informan de la organización y sus productos.

Lo anterior se representa en la Figura 1: Modelo de Negocios.

Figura 1: Modelo de Negocios



Fuente: Elaboración Propia

IV.2. Procesos

Un proceso es una secuencia de actividades que transforma de manera coordinada un conjunto de insumos en productos o servicios, con valor agregado para un beneficiario. Para ello, el proceso se apoya en tres grandes pilares: el producto o servicio que se pretende entregar, las personas que participan en la construcción del producto o servicio y las tecnologías necesarias para dicha construcción. Además, todo proceso está inserto en un medio ambiente que lo influye y del cual es necesario hacerse cargo.

El cliente es aquel que gatilla la activación del proceso y es por quien dicho proceso existe. Por lo mismo, un buen proceso será aquel que satisface los requerimientos del cliente que lo ha gatillado para lo cual es necesario conocer las especificaciones aportadas por el cliente, sus parámetros de calidad y sus costos.

El diseño de los procesos hace referencia a la manera como se organizan los distintos factores que conducen al logro de los resultados.

El mejoramiento de procesos consiste en tomar una o más actividades de un proceso y someterlas a un cambio, apoyando el proceso con sistemas que garanticen el cumplimiento de ciertos objetivos asociados al mejoramiento del mismo.

Si bien existen varias metodologías para abordar un mejoramiento de procesos, la mayoría de ellas coincide en las etapas que deben seguirse para lograr el cambio. Dichas etapas serán explicadas con detalle en el capítulo que aborda la metodología de este trabajo.

IV.3. Modelamiento

El desarrollo de un modelo se justifica a partir de la necesidad de identificar, documentar y comunicar las actividades principales de una organización. También permite reducir la curva de aprendizaje para nuevos usuarios, identificar las actividades que aportan o no aportan valor y aquellas que necesitan ser mejoradas.

Existen también un sinnúmero de técnicas de modelamiento que permiten diagramar y documentar las actividades que se realizan al interior del proceso. Cada una de ellas está construida a partir de un foco particular, que pueden ser los actores del proceso, la información que fluye en él, las etapas, los procesos de cambio, etc.

Para este caso en particular, se ha seleccionado el **Modelo de Roles**, en base a tres grandes ventajas:

1. Considera el flujo de actividades y documentos en una sola representación.
2. Considera roles, es decir, identifica a los responsables de cada actividad y además muestra las actividades que los unen.
3. Es bastante didáctico, lo cual facilita su socialización.

El modelo de roles está orientado a las acciones o eventos que los agentes realizan, pues identifica claramente quién es el que inicia una actividad y quiénes serán los responsables de realizar las actividades siguientes para que el proceso se desarrolle de manera óptima.

Es un modelo muy útil para revisar la completitud desde el punto de vista de los requerimientos, pues evidencia la falta de requisitos para el inicio de una determinada actividad.

IV.4. Flujo de Trabajo².

En esencia el concepto de **Flujo de Trabajo** (Workflow) emula la manera en que personas se comunican alternando entre el orador y el oyente.

El concepto envuelve la noción de que cualquier persona en una compañía puede actuar tanto como un "cliente" y como un "realizador", dependiendo de la transacción. Un negocio se transforma en una red de conversación entre pares de clientes y realizadores dentro de la organización. El objetivo de los "Workflow" no es sólo la completación de una tarea, más ambiciosamente, contempla la satisfacción del cliente.

La metodología de "Workflow" ve cada transacción como un ciclo cerrado (ciclo de trabajo o loop) que involucra 4 pasos distintos.

- La primera fase, preparación, contempla un pedido de un cliente (alguien en la compañía necesita hacer algo) o una oferta de un realizador (un empleado desea venderse o vender sus servicios).
- La segunda fase, de negociación, permite a las dos partes aclarar cómo se desea que se realice el trabajo y que contempla el éxito.
- La tercera, de realización, la tarea es realizada y su completación reportada al cliente.
- La cuarta fase, de aceptación o evaluación, cierra el ciclo de trabajo, con la expresión de satisfacción luego de chequear las condiciones que habían sido negociadas.

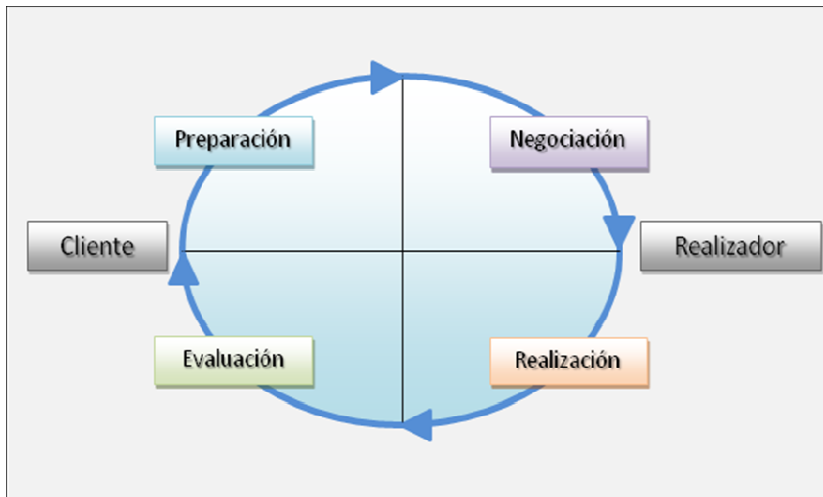
Hasta no completar el último paso la tarea no se considera finalizada y el pago (dinero o usos) puede ser remitido. El cliente no es solamente rey del "Workflow", sino el árbitro final de la satisfacción. Este estado de aceptación distingue al "Workflow" de sus predecesores.

Independientemente de lo simple, cada ciclo cerrado puede ser transformado en subciclos, desde el momento en que un proveedor llega a ser cliente delegando trabajo a otro proveedor y así sucesivamente. El diagrama de "Workflow" de una simple tarea puede fácilmente llegar a una entramada red de docenas de ciclos de trabajo y líneas interconectadas. Modificando un producto importante pueden involucrar miles subciclos. Manejando una compañía completa pueden generarse millones. Lo anterior sería imposible sin el poder de los programas computacionales para ayudar a mapear los "Workflow" cuidar la evolución de cada estado en diferentes ciclos de trabajo; y proveer participantes a la acción.

El programa computacional que ocupamos en este trabajo fue Action Workflow® Analyst de la empresa Action Technologies®, Inc.

² Fue comenzado en los inicios de 1980 por Fernando Flores y Terry Winograd en la Universidad de Stanford California.

Figura 2: Flujo de Trabajo, muestra las distintas etapas del flujo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

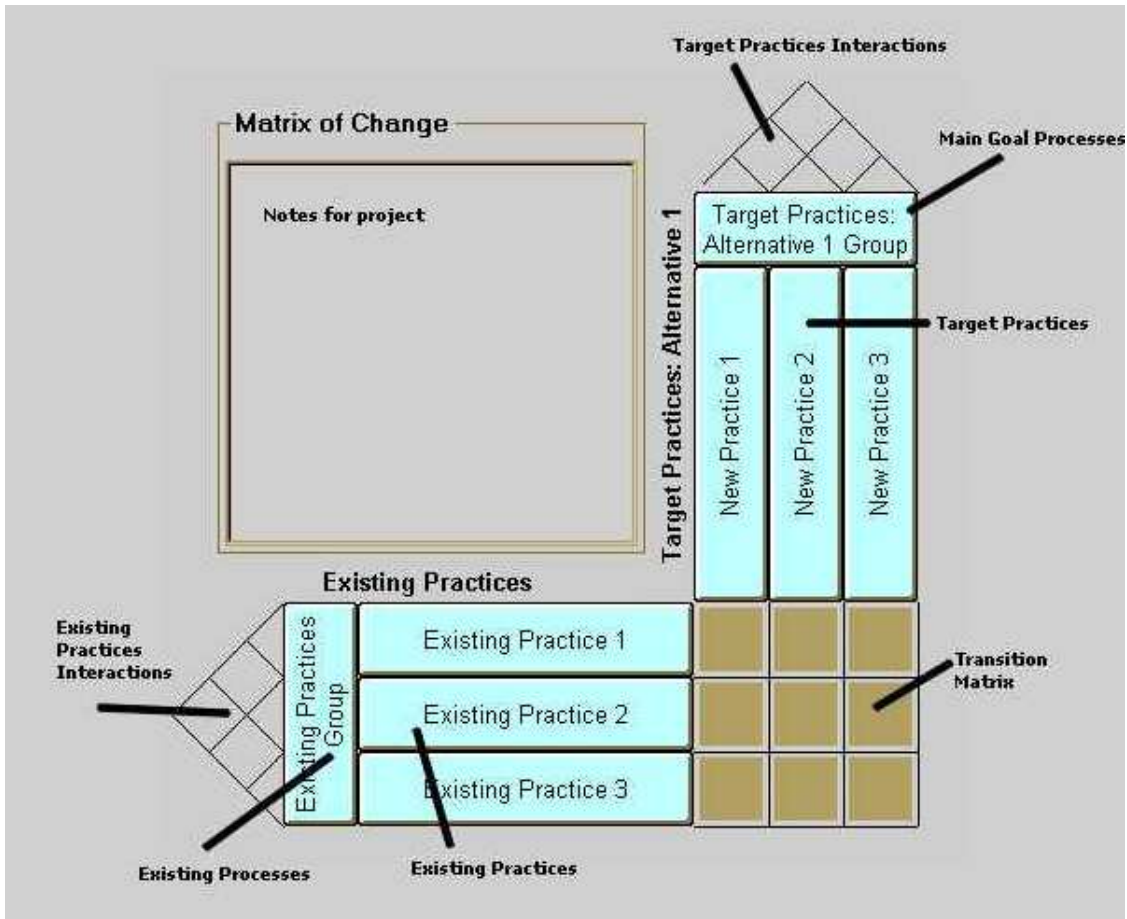
IV.5. Evaluación

Proponer rediseños implica necesariamente una evaluación de su factibilidad y la mayor o menor facilidad que estos significan en términos de su implementación.

Para abordar esta problemática se ha escogido la Matriz de Cambio³ que permite contrastar la situación actual con las propuestas de rediseño, mostrando claramente cuáles son los ámbitos de rediseño más adecuados y factibles.

³ Herramienta diseñada en Massachusetts Institute of Technology.

Figura 3: Matriz de Cambio, se presenta una imagen de la herramienta.



Fuente: Massachussets Institute of Technology

En la matriz horizontal se instalan las prácticas actuales de la organización y la interacción entre ellas, que puede ser de refuerzo (+) o de interferencia (-). La matriz vertical contiene las prácticas futuras, es decir, los rediseños propuestos y la interacción entre ellas. En la matriz de transición se establece el grado de facilidad o dificultad que tendrá pasar de una práctica a otra (el signo + indicará facilidad en la transición y el signo - indicará dificultad). Todo esto permite evaluar cuán factible es el cambio de prácticas, cuáles tendrán un mayor impacto y por cuáles es recomendable comenzar la implementación.

V. METODOLOGÍA

Durante la realización de este trabajo se utilizó la metodología propuesta por el Sr. Oscar Barros del Departamento de Ingeniería Civil Industrial de nuestra Universidad, metodología que se estructura en las siguientes etapas:

1. Definición del Proyecto

Esta etapa pretende establecer con precisión los procesos que se van a analizar y rediseñar, tomando en consideración elegir y priorizar los procesos que generen una mayor contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

2. Levantamiento de la Situación Actual

Consiste en comprender a fondo los procesos elegidos para efectos del rediseño, de manera de conocer sus actividades, los actores que participan en estos procesos, la información que se utiliza y el ambiente en que está inmerso.

Las actividades realizadas para la etapa de levantamiento de la situación actual fueron la revisión de documentación existente⁴ y entrevistas con los trabajadores⁵ que participan en los distintos procesos.

3. Modelamiento de la Situación Actual

Se debe seleccionar una herramienta de modelamiento que se adecue a las necesidades del proyecto y del cliente. Con ella, se diagrama y documenta el proceso en estudio, facilitando la identificación de las variables críticas del proceso, que darán paso a las mejoras.

Se escoge el Modelo de Roles, explicado en la sección anterior. El modelo es adaptado a las necesidades de este trabajo, agregando los métodos de traspaso de información entre los agentes.

Para configurar los diagramas, es necesario comprender los procesos, sus actores y sus interrelaciones, de manera de contar con los inputs que requiere el Modelo de Roles. El software utilizado en el modelamiento es Microsoft Visio 2007®.

4. Diagnostico de la Situación Actual

En base al levantamiento y modelamiento de la situación actual, se plantea un diagnóstico de los procesos en estudio, determinando los posibles problemas y con ello el impacto que tienen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

⁴ Principalmente información contenida en el "Manual de Normas Internas y Reglamentarias" de la Gerencia Legal, Materia 4-1 Cobranza Judicial, Capítulo 1: Definición de Conceptos

⁵ El anexo 3 contiene la lista de las personas entrevistadas y sus respectivos cargos.

5. Propuesta de Rediseño.

En esta etapa se plantean posibles soluciones a las problemáticas detectadas durante la etapa de diagnóstico de la situación actual, tomando en consideración los costos y los beneficios que provoca cada propuesta, por ello, estas propuestas van acompañadas de un estudio de requerimientos para su implementación.

Se utilizará la Matriz de Cambio, explicada en la sección anterior, como método de evaluación cualitativa de los procesos rediseñados, con el objetivo de entregar avances de la factibilidad del rediseño en cuanto a las dificultades que podrían ir apareciendo en su implementación.

6. Definición de indicadores de medición del desempeño

En base a las variables críticas identificadas en las etapas anteriores, se construyen indicadores que permitan medir la efectividad del proceso y su rediseño. Estos indicadores pueden ser variables del negocio, del proceso (miden el flujo de los procesos) o variables de estado (miden las etapas de los procesos).

VI. ALCANCES

Quedan fuera de los alcances de este trabajo el Levantamiento y Diagnóstico de las demás Áreas del Banco relacionadas con la Subgerencia de Normalización Empresas y la Unidad de Cobranza Judicial, no obstante, se espera identificar los problemas en dicha relación, y se espera identificar cuál es el impacto de estos problemas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Queda fuera de este trabajo la gestión realizada por los Abogados Externos en relación a las acciones judiciales propiamente tal.

Quedan fuera de los alcances de este trabajo la implementación de las propuestas de mejora para los problemas detectados.

VII. LEVANTAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

VII.1. Datos Generales del Banco

El Banco Comercial⁶ fue fundado en 1983.

Hoy día, el Banco tiene más de 2.100 accionistas. Además del núcleo fundador, participan en su capital un grupo de instituciones financieras internacionales. Sin embargo, el conjunto de los socios nacionales continúa detentando el 55% del capital.

Durante el año 2006 las Colocaciones Netas del Banco Comercial alcanzaron los \$2.024.375 millones⁷, representando un incremento del 21% con respecto a las colocaciones del año 2005.

Dentro del Mercado Financiero Chileno el Banco Comercial ocupó durante el año 2006 la posición número 7 en colocaciones con un 3,86% de participación. Sin embargo, el indicador de riesgo⁸ del Banco es uno de sus puntos débiles ubicándose en el puesto 21 en lo referente a las provisiones con respecto a las colocaciones totales, y ocupando el lugar número 9 en lo referente a las colocaciones vencidas con respecto a las colocaciones totales. Esto reafirma la necesidad de instaurar políticas de cobranza efectivas y fortalecer esta área dentro del Banco.

VII.2. Datos de la Subgerencia de Normalización Empresas y la Unidad de Cobranza Judicial

1. Generalidades⁹

El objetivo central de la Subgerencia de Normalización Empresas es lograr la recuperación de los créditos que han caído en cartera vencida en la Banca Empresas, siendo su indicador de eficiencia principal el porcentaje de monto recuperado que representa la relación entre los montos de los casos recuperados sobre el monto total asignado.

De acuerdo al Manual de Normalización, el traspaso de deudores desde el Área Comercial a Normalización debe producirse a más tardar al día 90 contado desde la primera cuota o único vencimiento en mora de un crédito. A su turno, el traspaso desde Normalización a Cobranza Judicial, debe efectuarse al día 45 desde la recepción de un

⁶ Datos obtenidos de la Página Web del Banco, www.bdd.cl.

⁷ Fuente SBIF. Para más detalles consultar anexo 1.

⁸ Fuente SBIF. Para más detalles consultar anexo 2.

⁹ Información contenida en el Manual de Normas Internas y Reglamentarias” de la Gerencia Legal, Materia 4-1 Cobranza Judicial, Capítulo 1: Definición de Conceptos.

caso a Normalización o antes que el crédito en mora más antiguo de un deudor cumpla 180 días en esta condición, según lo que ocurra primero.

La cobranza judicial es una etapa más en el proceso de recuperación de deudores morosos, siendo el objetivo final la recuperación de los montos adeudados al Banco. Para ello, debe ejercer oportuna y eficientemente las acciones que conduzcan a:

- a) Compeler al deudor a tomar contacto con los Ejecutivos de Normalización de modo de propiciar soluciones extrajudiciales, o bien,
- b) La ejecución forzada de bienes del deudor y sus avalistas, y/o de las garantías constituidas por el mismo deudor o por terceros.

La gestión de la Unidad de Cobranza Judicial dentro del Banco Comercial se divide en selectiva y general, de acuerdo al monto total de deuda que mantiene el cliente con el Banco. La calificación del tipo de cobranza, corresponderá a la Gerencia Legal en conjunto con la Gerencia de Normalización. En estos momentos, las deudas por un monto igual o mayor a MM\$150.- son consideradas Cobranza Judicial Selectiva y las que son por un monto menor a esa cantidad son consideradas dentro de la Cobranza Judicial General.

La responsabilidad final en todas las etapas de la cobranza será del área comercial, específicamente para la cobranza judicial, esta responsabilidad recaerá en el Ejecutivo de Normalización a cargo.

A cargo de la Cobranza Judicial de uno u otro tipo, se encuentra un Abogado Jefe que reporta directamente a la Gerencia Legal. El control directo y permanente de la actividad de los Abogados Externos se efectúa por Abogados Coordinadores quienes a su vez, reportan y dependen directamente de cada Abogado Jefe.

El envío a cobranza judicial puede realizarse porque:

- Deudor tiene productos en cartera vencida.
- Deudor no tiene productos en cartera vencida, pero el Ejecutivo de Crédito a cargo del cliente ha llegado al convencimiento que a través de sus gestiones de cobranza no recuperará el crédito.
- Se requiere acción judicial inmediata por existir acciones de terceros en contra del deudor. (ej: Deudor en quiebra, citación como acreedor hipotecario).

2. Marco Legal y Normativa Interna¹⁰.

La actividad que desempeña la Subgerencia de Normalización Empresas y la Unidad Cobranza Judicial debe sujetarse a la normativa legal, reglamentaria e interna siguiente:

- Código de Procedimiento Civil.

¹⁰ Información contenida en el Manual de Normas Internas y Reglamentarias” de la Gerencia Legal, Materia 4-1 Cobranza Judicial , Capítulo 1: Definición de Conceptos

- Código Civil.
- Código de Comercio.
- DFL N°3 de 1997 (Ley de Bancos).
- Recopilación de Normas de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.
- Manual de Normalización.
- Manual de Normas Internas y Reglamentarias de la Gerencia Legal.

En lo referente a la normativa interna, son aplicables todas las políticas comerciales y procedimientos vigentes establecidas para el traspaso a Normalización y para el cobro judicial de deudores morosos, contenidos en el Manual de Normalización y en el Manual de Normas Internas y Reglamentarias de la Gerencia Legal cuyos textos vigentes se encuentran incorporados por Organización y Métodos en la página Intranet del Banco.

3. Normalización y Cobranza Judicial en Cifras.

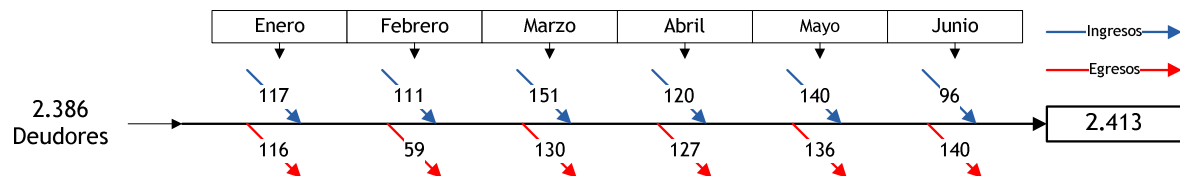
El stock de deudores en la Gerencia de Normalización Empresas al 1° de julio de 2007 es de 2.413 por una deuda contable de M\$45.803.471.-.

Durante los primeros 6 meses del año 2007, el promedio de ingresos mensuales fue de 122, y el promedio de salidas mensuales fue de 118.

Tomando como base la información de los primeros meses del año 2007 y realizando una proyección de los ingresos, egresos y stock, podemos decir que en promedio, los deudores permanecen, en promedio, un total de 20,45 meses en la Subgerencia de Normalización Empresas.

En la Figura 4 podemos ver el flujo mensual de los ingresos y egresos de deudores a Normalización Empresas durante los primeros 6 meses del año 2007.

Figura 4: Flujo de Ingresos y Egresos de Deudores a Normalización Empresas Durante el Año 2007.



Fuente: Elaboración propia¹¹.

El número total de casos resueltos durante los primeros 6 meses del año 2007 son 708, la composición de estas resoluciones se muestra en la Tabla 1.

¹¹ Información contenida en documento de control de gestión de Gerencia de Normalización Empresas.

Tabla 1: Tabla Comparativa Entre las Distintas Soluciones de los Casos Resueltos Durante los Primeros 6 Meses de 2007¹².

	Nº de Casos	% de Casos	Recuperado**	No recuperado
Egresos por negociación*	535	75,6%	75,6%	24,4%
Egresos por resultado judicial	101	14,3%	58,4%	41,6%
Egresos por castigos	72	10,2%	0%	100%

* Puede ser previo o posterior al ingreso a Cobranza Judicial.

** Respecto de los casos que siguen en Cobranza Judicial.

Fuente: Elaboración propia.

Un dato importante que se puede extraer de la tabla anterior (tabla 1) es que el 10,2% de los casos son castigos contables que el Banco debe realizar, sin embargo, este castigo representa el 5,6% del monto monetario de las deudas contables efectivas que ingresa a la Subgerencia de Normalización Empresas. Esto se aprecia en la Tabla 2 que muestra las deudas contables efectivas de las recuperaciones efectuadas en estos 708.

Tabla 2: Tabla Comparativa Entre las Distintas Soluciones de las Deudas Contables Efectivas Durante los Primeros 6 Meses de 2007¹³.

	Monto (M\$)	%	Recuperado**	No recuperado
Egresos por negociación*	14.804.873	74,3%	74,3%	25,7%
Egresos por resultado judicial	4.010.415	20,1%	78,3%	21,7%
Egresos por castigos	1.108.874	5,6%	0%	100%

* Puede ser previo o posterior al ingreso a Cobranza Judicial.

** Respecto de los casos que siguen en Cobranza Judicial.

Fuente: Elaboración propia.

VII.3. Modelo de Negocio de la Subgerencia de Normalización Empresas y la Unidad de Cobranza Judicial.

Servicios que presta la Subgerencia de Normalización Empresas y la Unidad de Cobranza Judicial.

Como ya fue mencionado, el objetivo central de la Subgerencia de Normalización Empresas y la Unidad de Cobranza Judicial en su conjunto es lograr la recuperación de los créditos que han caído en cartera vencida en la Banca Empresas, siendo su

¹² Información contenida en documento de control de gestión de Gerencia de Normalización Empresas. Para más detalles consultar anexo 4.

¹³ Información contenida en documento de control de gestión de Gerencia de Normalización Empresas. Para más detalles consultar anexo 4.

indicador de eficiencia principal el porcentaje de monto recuperado que representa la relación entre los montos de los casos recuperados sobre el monto total asignado
Los servicios que presta la Gerencia de Normalización Empresas son:

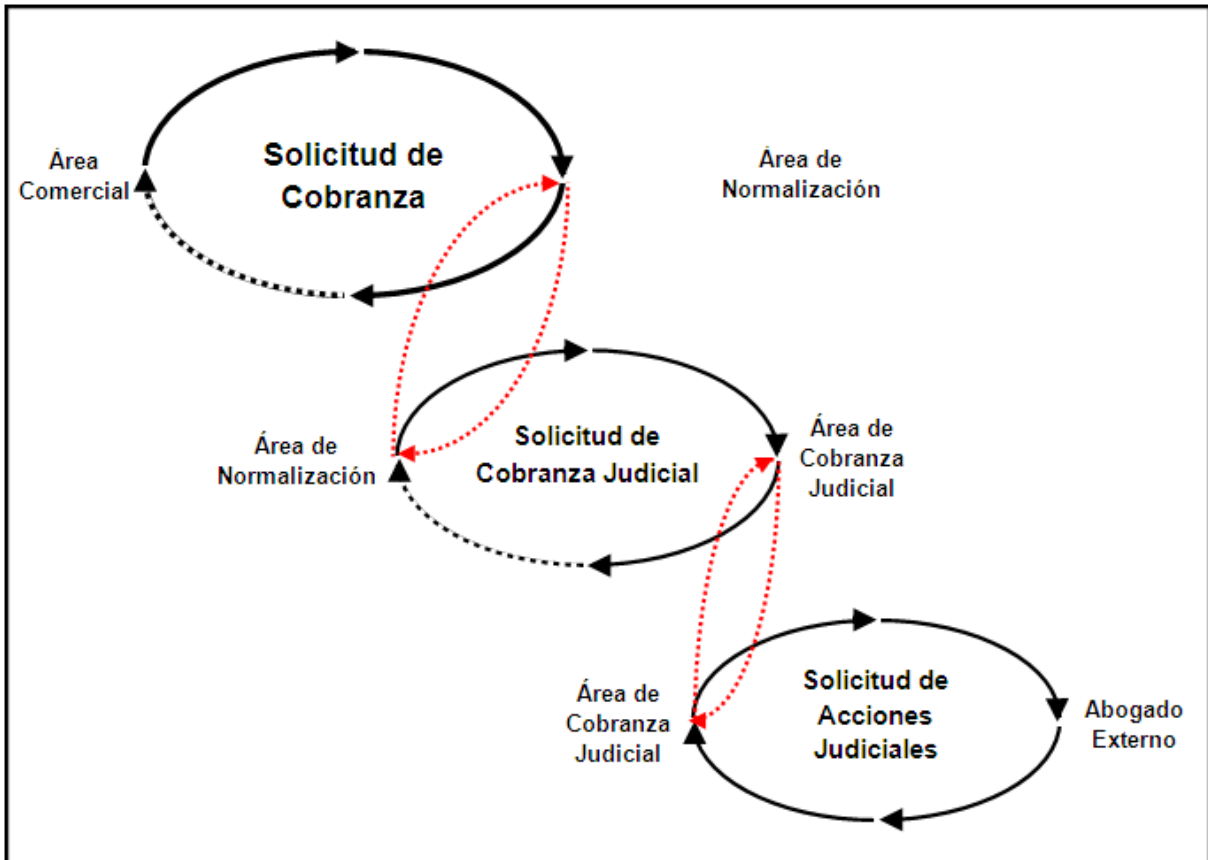
- Recibir y hacerse cargo de los casos enviados desde el Área Comercial. Este envío y recepción se realiza a través de la Plataforma de Normalización y Cobranza Judicial (PLTNCJ).
- Asignar cada caso de cobranza a un Ejecutivo de Normalización. Esta asignación se realiza a través de la PLTNCJ.
- Interactuar con el deudor para lograr la recuperación del monto adeudado.
- Solicitar a la Unidad de Cobranza Judicial el inicio de acciones judiciales en contra de los deudores.
- Terminar o suspender las acciones judiciales cuando se estime conveniente.
- Aceptar o solicitar el remate de bienes cuando corresponda.
- Obtener y difundir estadísticas de la gestión de normalización.

Por otro lado, los servicios que presta la Unidad de Cobranza Judicial son:

- Recibir y hacerse cargo de los casos enviados desde Normalización. Este envío y recepción se realiza a través de la Plataforma de Normalización y Cobranza Judicial (PLTNCJ).
- Asignar cada caso de cobranza judicial a un Abogados Externos y a un Abogado Coordinador. Esta asignación se realiza a través de la PLTNCJ.
- Seleccionar y contratar a los Abogados Externos que participarán en la cobranza judicial.
- Controlar la gestión de los Abogados Externos que participan en la cobranza judicial.
- Evaluar la gestión de los Abogados Externos que participan en la cobranza judicial.
- Obtener y difundir estadísticas de la gestión de cobranza judicial.

La Figura 5 nos muestra esquemáticamente la interacción entre las distintas áreas que intervienen en el proceso de cobranza modelando esta interacción con la herramienta de Flujo de Trabajo mencionada en el capítulo IV.

Figura 5: Interacción entre las distintas Área que intervienen en el proceso de Cobranza.



Fuente: Elaboración propia.

1. Sistemas Computacionales.

Los sistemas computacionales utilizados son los siguientes:

❖ **Plataforma de Normalización y Cobranza Judicial (PLTNCJ).**

Es un sistema computacional compartido por las áreas Comerciales, de Normalización, de Cobranza Judicial y por los Abogados Externos, que permite:

Al Área Comercial

- Mantener bitácora de gestiones de cobranza prejudicial.
- Crea ficha y generar solicitud de traspaso a Normalización.
- Ejecutar acciones según requerimientos de Normalización.
- Consultar avances.

Al Área de Normalización

- Aceptar el ingreso del deudor a Normalización.
- Generar ficha de Normalización.
- Controlar la gestión del Ejecutivo de Normalización.
- Genera la ficha de traspaso a Cobranza Judicial.
- Determinar monto a castigo.
- Gestionar acuerdos de avenimientos y/o renegociaciones.
- Solicitar suspensión o término de juicio.
- Solicitar certificado de irrecuperabilidad.
- Realizar el seguimiento y evaluación de los casos.
- Solicitar la devolución del caso a Área Comercial.
- Calcular honorarios para Abogados Externos.
- Consulta histórica de casos.

Al Área de Cobranza Judicial

- Visar nuevos casos.
- Asignar los casos a Abogados Externos y Abogados Coordinadores, y dar aviso a Jefe de Operaciones de Sucursal respectivo.
- Controlar la gestión de Abogados Externos.
- Corregir información del deudor.
- Confirmar término de juicio.
- Consulta histórica de casos.

Al Abogados Externos

- Informar avances de la cobranza.
- Informar los casos agotados.

A BPO Sur

- Consulta de datos para acelerar demandas.

Cabe destacar que la introducción de este sistema del año 2003 fue un cambio positivo a la gestión tanto de la Subgerencia de Normalización Empresas como en la Unidad de Cobranza Judicial, y es una herramienta muy apreciada por los funcionarios de ambas áreas.

❖ Sistema de Remate.

Es un sistema computacional orientado al control de eventos. Este sistema es utilizado por la Subgerencia de Normalización y por la Unidad Cobranza Judicial, que permite.

Al Área de Normalización

- Actualizar la tasación de los inmuebles en garantía.
- Ingresar antecedentes adicionales de remates.
- Definir postura Banco.

Área de Cobranza Judicial.

- Ingresar de datos del remate.
- Controlar la información de los remates programados.
- Controlar la fecha de llamado a remate.
- Controlar los resultados de los remates.

❖ Legal Partner.

Es un sistema computacional utilizado por la Subgerencia de Normalización y la Unidad de Cobranza Judicial para controlar la gestión del Abogado Externo relativa al correcto manejo de las etapas procesales.

❖ RCC, SICBDD y GARBDD.

El Registro Central de Clientes (RCC), el Sistema de Información de Créditos del Banco Comercial (SICBDD) y el Sistema de Garantías del Banco Comercial (GARBDD) son sistemas computacionales que manejan la información de los clientes, garantías, productos, sucursales, ejecutivos comerciales responsables, etc.

Estos sistemas son utilizados por la Subgerencia de Normalización Empresas y la Unidad de Cobranza Judicial para consultar la información relevante del deudor para el proceso de cobranza.

❖ Sistema de Información y Administración de Documentos (SIAD).

El sistema SIAD es utilizado por la empresa BPO Sur para el ingreso contable de los gastos y honorarios que genera la gestión de los juicios. Además de ser utilizado por BPO Sur, este sistema es utilizado a modo de consulta por el Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office). Las funcionalidades que permite este sistema son:

BPO Sur

- Ingresar los gastos generados en el proceso de cobranza y asociar este gasto a cada deudor.
- Ingresar las recuperaciones asociadas a la cobranza judicial por cada deudor.
- Generar informes de gestión mensualmente.

Middle Office

- Consultar los gastos asociados a cada centro de costos.

❖ Sistema de Declaración de Gastos.

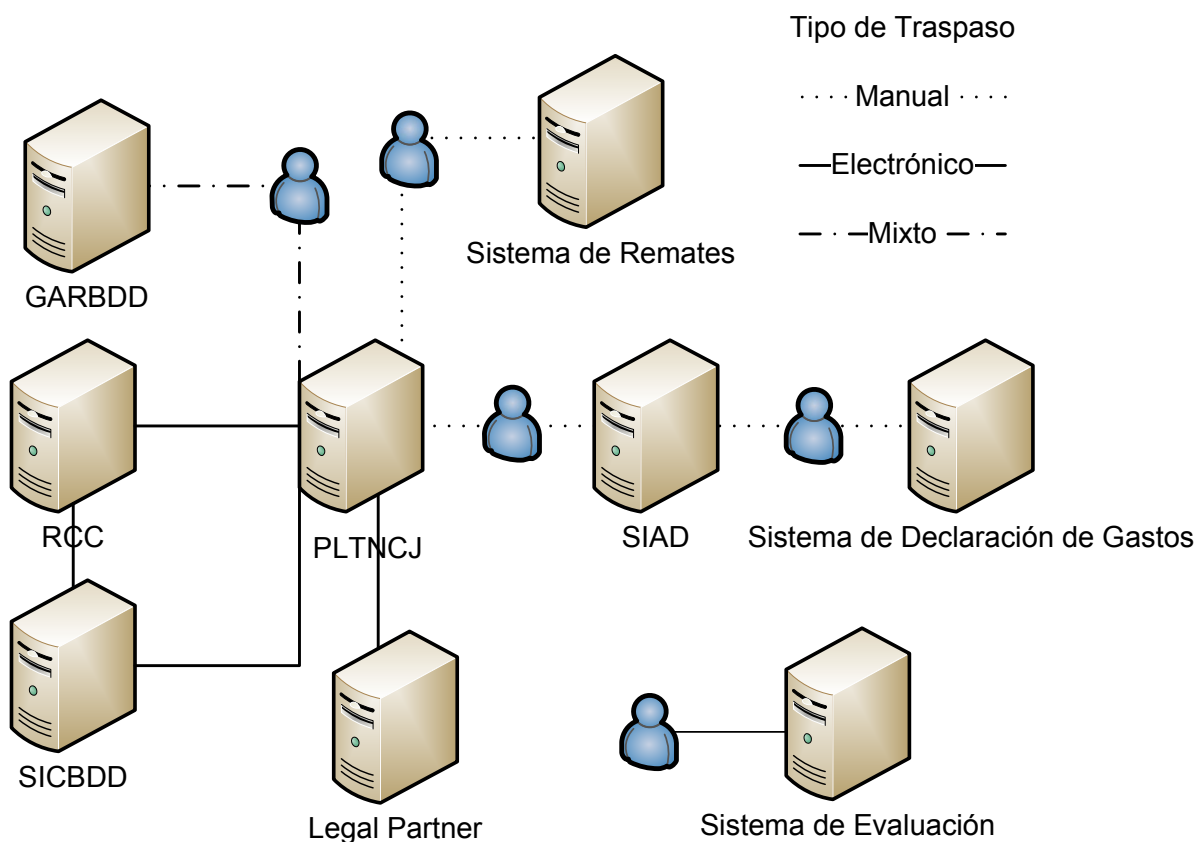
Es un sistema computacional utilizado por algunos Abogados Externos que apoya la rendición de gastos y honorarios que genera la gestión de cobranza judicial.

❖ Sistema de Evaluación del Desempeño.

Es un sistema computacional de apoyo a la evaluación de desempeño utilizado por el Subgerente de Normalización Empresas y los Abogados Jefes de la Unidad de Cobranza Judicial.

La Figura 6 muestra la interacción entre los distintos sistemas utilizados en el proceso de normalización y cobranza judicial.

Figura 6: Sistemas Utilizados en los Procesos de Normalización y Cobranza Judicial.



Fuente: elaboración propia.

2. Mecanismos de Control de Gestión.

❖ Abogados Externos

El control de los Abogados Externos de Cobranza Judicial, se efectúa de acuerdo a las políticas definidas para Auditoría y Evaluación de Abogados Externos, contenidas en el Manual de Normas Internas y Reglamentarias de Gerencia Legal.

Según estas políticas, existen dos tipos de controles:

General: A través de:

- Examen de bitácora judicial y formulación de instrucciones específicas al Abogado Externo.
- Análisis generales del comportamiento del Abogado Externo y de la evolución de su cartera asignada.
- Visitas y reuniones con Abogados Externos de acuerdo a calendarización definida a principios del cada año.
- Análisis e información de casos específicos a requerimiento de Gerencia de Normalización u otras áreas.

Exhaustivo: A través de:

- Control permanente y exhaustivo de todos los casos correspondientes a la Unidad de Cobranza Judicial Selectiva, y en el caso de la Unidad de Cobranza Judicial General respecto de los casos incluidos en el Plan de Recuperación de Normalización.

La evaluación de Abogados Externos se efectúa anualmente por los Abogados Coordinadores en conjunto con la jefatura de Cobranza Judicial, y los resultados se plasman en una Ficha de Evaluación que contempla elementos objetivos y subjetivos.

Los resultados del proceso de evaluación son comunicados a los Abogados Externos representándoles los aspectos susceptibles de ser mejorados.

Por otro lado, los Abogados Externos están sujetos a sanciones en las siguientes situaciones:

- Cuando el resultado de la evaluación global de un Abogado Externo referida anteriormente es deficitaria y generalizada, se puede proponer sanciones que van desde la suspensión de asignaciones hasta el retiro inmediato de la cobranza.
- Cuando se producen situaciones excepcionales que supongan negligencia o conducta incompatible con la gestión de cobranza.

❖ **Abogados Coordinadores**

El control de los Abogados Coordinadores de Cobranza Judicial, se efectúa de acuerdo a las políticas contenidas en el Manual de Normas Internas y Reglamentarias de Gerencia Legal.

La evaluación de los Abogados Coordinadores se efectúa anualmente por los Abogados Jefes de las Unidades respectivas y los resultados se plasman en una Ficha de Evaluación que facilita el Sistema de Evaluación del Banco y que contempla elementos objetivos y subjetivos.

❖ **Ejecutivos de Normalización**

El control de los Ejecutivos de Normalización, se efectúa de acuerdo a las políticas contenidas en el Manual de Normas Internas y Reglamentarias de Gerencia de Normalización.

La evaluación de los Ejecutivos de Normalización se efectúa anualmente por el Subgerente de Normalización Empresas y los resultados se plasman en una Ficha de Evaluación que facilita el Sistema de Evaluación del Banco y que contempla elementos objetivos y subjetivos.

3. Indicadores de Medición del Desempeño.

A continuación se presentan los actuales indicadores de medición de desempeño utilizados al interior de la Subgerencia de Normalización y la unidad de Cobranza Judicial, sin embargo como parte de este trabajo se detecto que dichos indicadores no reflejan de manera clara el desempeño de las áreas en cuestión y por ello, como parte de las propuestas de mejora, se presentarán nuevos indicadores que permitan controlar de manera más eficiente la gestión.

Para analizar los indicadores utilizados para controlar y evaluar la gestión de la Subgerencia de Normalización Empresas y la Unidad Cobranza Judicial, dividiremos estos indicadores en tres grupos, estos grupos son:

- **Indicadores del Negocio.** Son aquellos indicadores que miden cómo la cobranza judicial impacta el margen de ganancia del negocio.
- **Indicadores del Proceso.** Son los indicadores que miden cuán bien funciona el proceso de cobranza judicial.
- **Indicadores de Variables de Estado.** Este indicador mide una actividad o un flujo independientemente.

❖ **Para la Subgerencia de Normalización.**

Indicadores del Negocio.

- Deuda contable resuelta por un periodo de tiempo.
- Ingreso contable neto por un periodo de tiempo.
- Reducción de cartera vencida por un periodo de tiempo.

Indicadores del Proceso.

- Número de casos ingresados en un periodo de tiempo versus el número de casos resueltos en el mismo periodo de tiempo.

Indicadores de Variables de Estado.

- Número de casos que están en Normalización es un determinado periodo de tiempo.
- ❖ **Para la Unidad de Cobranza Judicial.**

Indicadores del Negocio.

- Recuperaciones efectuadas por la Unidad de Cobranza Judicial en un periodo de tiempo determinado.
- Cantidad de juicios perdidos por cumplimiento de etapas.

Indicadores del Proceso.

- Cumplimiento del Plan de Normalización.

Indicadores de Variables de Estado.

- Cantidad de remates pendientes.
- Cantidad de juicios en trámite por etapa procesal.
- Cantidad de juicios que cambiaron (o no cambiaron) de etapa durante un determinado periodo de tiempo.

❖ **Para los Abogados Externos.**

Indicadores del Negocio.

- Recuperaciones en relación a calidad de cartera.

Indicadores del Proceso.

- Periodicidad de la información.
- Oportunidad en la información.

- Indicadores de Variables de Estado.
- Avances de juicio.

Además de estos indicadores de medición de desempeño, la PLTNCJ maneja un sistema de alertas que permite poner especial atención a los casos que han superado su tiempo de gestión normal en algún procesos o casos que merecen atención especial. Las alertas que permite visualizar la PLTNCJ son:

❖ **Para la Subgerencia de Normalización.**

- Casos en seguimiento: indica cuántos casos hay en seguimiento luego de haber logrado algún tipo de solución.
- Clientes con cuenta corriente o tarjeta de crédito vigente: indica la cantidad de clientes que mantienen sus instrumentos financieros activos estando en normalización.
- Ficha con juicios terminados: indica los clientes que tienen sus fichas activas en normalización aun cuando se llegó al final del juicio.

- Operaciones CORFO-FOGAPE sin notificación: indica los casos con garantía CORFO-FOGAPE no notificados en Tribunales.
- Alerta por acuerdo: indica los casos en los que se logró algún tipo de acuerdo y tienen aprobación pendiente para ser tramitados
- Permanencia en Normalización superior a 45 días: indica los casos con permanencia en normalización superior a 45 días sin ser traspasados a la Unidad de Cobranza Judicial.
- Permanencia en Normalización superior a 180 días: indica los casos con permanencia en normalización por más de 180 días sin encontrar solución en el transcurso de este periodo.
- Operación regularizada. Deudor en normalización: indica los casos regularizados pero con el deudor aun en normalización.
- Operación sin castigo (deudor incobrable): indica los casos en los que el deudor fue declarado incobrable pero que aun no se castiga contablemente dicha incobrabilidad.
- Término con pago total (operaciones no cerradas): indica los casos en que se llegó a solución a través del pago total de la deuda pero aun no se ha cerrado la operación en normalización.
- Término de pago de mora (operación continua con mora): indica los casos en los que se logró un acuerdo a través del pago de la mora, pero en el sistema aun figura la deuda con mora.
- Operación CORFO sin demanda: indica los casos en que existe algún tipo de garantía CORFO y que han superado el tiempo necesario para poder ser demandados pero aun no se procede a la demanda.
- Rechazo término de juicio: indica los casos en los que se solicitó el término del juicio pero dicha solicitud fue rechazada.

❖ **Para la Unidad de Cobranza Judicial.**

- Suspensión de Juicios: indica los casos en los que el juicio fue suspendido y aun están pendientes en normalización.
- Recepción de casos por abogados externos: indica los casos que han superado el tiempo máximo de recepción del abogado externo.
- Despacho de demanda timbrada: indica los casos en los que el tiempo máximo de tramitación de la demanda ha sido superado.

- Fecha para remate (aceleración total): indica los casos en los que hay fecha de remate programada pero aun no se procede a acelerar completamente la deuda.
- Documentos no entregados al abogado externo: indica los casos en los que los documentos no han sido entregados al abogado externo en el tiempo máximo posible para esta acción.
- Avenimiento no recepcionado: indica los casos en que se ha logrado una solución por avenimiento pero estos casos no han sido entregados en Tribunales.

4. Metas Asociadas a Normalización y Cobranza Judicial.

Las metas de la Subgerencia de Normalización Empresas quedan establecidas a inicios del año en un documento presentado al Directorio del Banco.

El Plan 2007, como ha sido en los años anteriores, consta de 4 indicadores, esto son:

- Número de casos (RUT) resueltos.
- Monto de deuda contable resuelta.
- Reducción de monto de la cartera vencida.
- Monto de resultado contable neto.

Estas metas se distribuyen entre los Ejecutivos de Normalización que manejan los casos seleccionados para el plan y se controlan mensualmente.

Por su parte, la Unidad de Cobranza Judicial utiliza este mismo Plan de Normalización como indicador de su gestión.

5. Clientes.

Como fue mencionado anteriormente¹⁴, entendemos por cliente de la Unidad de Cobranza Judicial aquellos organismos que ha definido como objetivo para ofrecer sus servicios.

Bajo este concepto el cliente directo y único de la Unidad de Cobranza Judicial es la Gerencia de Normalización. Específicamente, dentro de la Gerencia de Normalización, son los Ejecutivos de Normalización quienes solicitan los servicios de la Unidad.

Por otro lado, el cliente indirecto de la Unidad de Cobranza Judicial es el Área Comercial del Banco, específicamente el Ejecutivo Comercial, quién es el beneficiario último del servicio que ofrece Cobranza Judicial.

¹⁴ Ver capítulo IV.1.

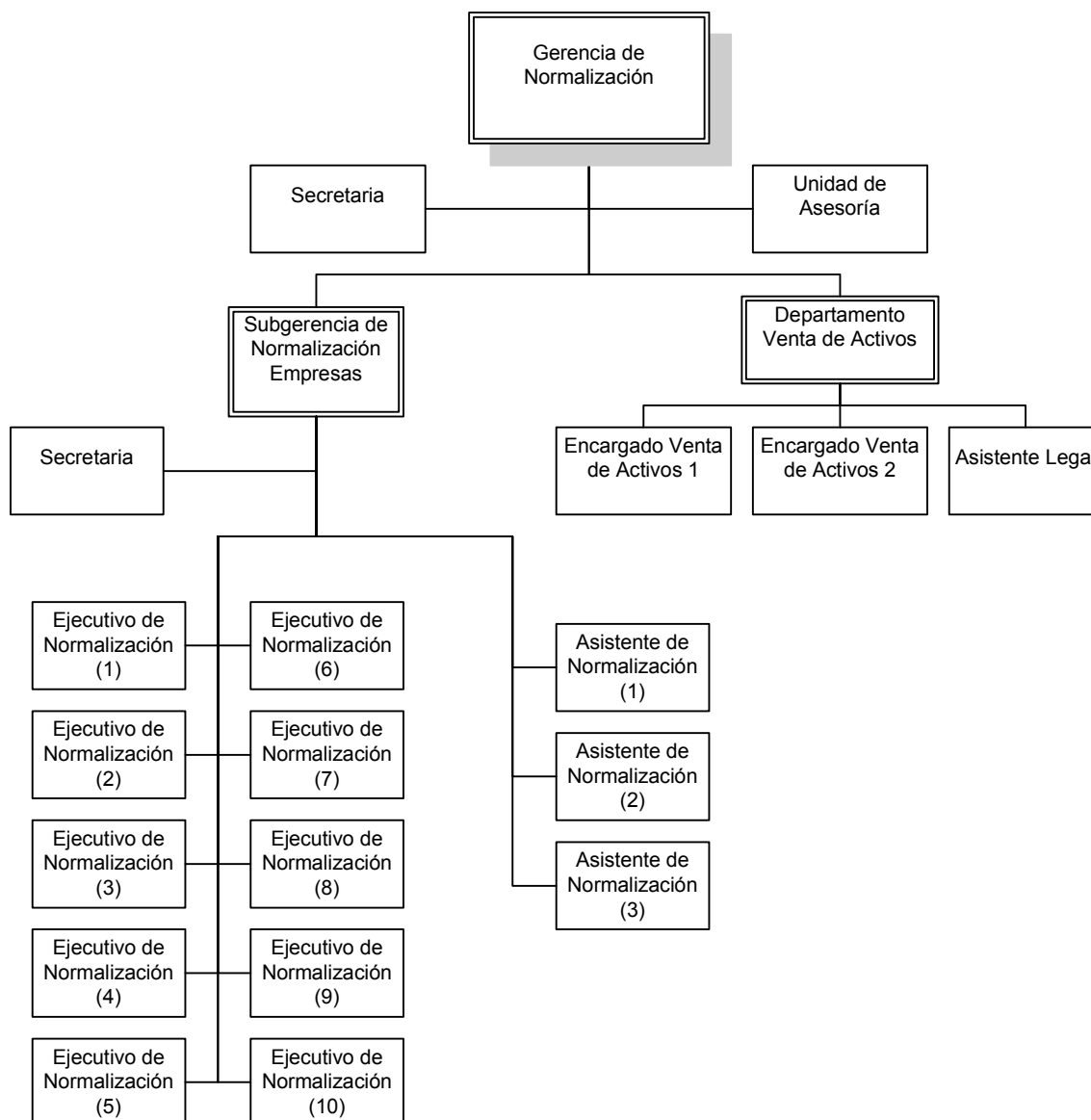
6. Estructura y Organización.

❖ Subgerencia de Normalización Empresas.

La Subgerencia de Normalización Empresas divide sus Ejecutivos de Normalización por tramos de deuda, el primer tramo está compuesto por todos los clientes que tienen una deuda inferior a los MM\$15.-. Luego, el segundo tramo va desde los MM\$15.- a los MM\$60.-. Finalmente las deudas superiores a MM\$60.-. Sin embargo, esta división es solo operacional y no se ve reflejada en una estructura de cargos especial.

La Figura 7 muestra el organigrama de la Subgerencia de Normalización Empresas.

Figura 7: Organigrama Gerencia de Normalización Empresas.



Fuente: Elaboración Propia¹⁵

¹⁵ En base a la información obtenida en el archivo "Gerencia de Normalización Empresas V2"

❖ **Unidad de Cobranza Judicial.**

Como ya fue mencionado, la Unidad de Cobranza Judicial dentro del Banco Comercial se divide en Cobranza Judicial General y Selectiva de acuerdo al monto total de deuda que mantiene el cliente con el Banco.

Unidad de Cobranza Judicial Selectiva:

A esta unidad le corresponde la coordinación y control de todos los casos cuyos montos excedan la cantidad de MM\$150.-, sea que esta suma corresponda a un deudor individual o a un grupo de deudores relacionados. Le corresponde asimismo, el control y coordinación de todos los juicios de Leasing Financiero.

Actualmente la Unidad está conformada por: Un abogado Jefe, un abogado coordinador, un procurador y una secretaria.

Unidad de Cobranza Judicial General:

Esta Unidad está a cargo de la coordinación y control de todos los casos cuyos montos sean inferiores a la cantidad de MM\$150.-.

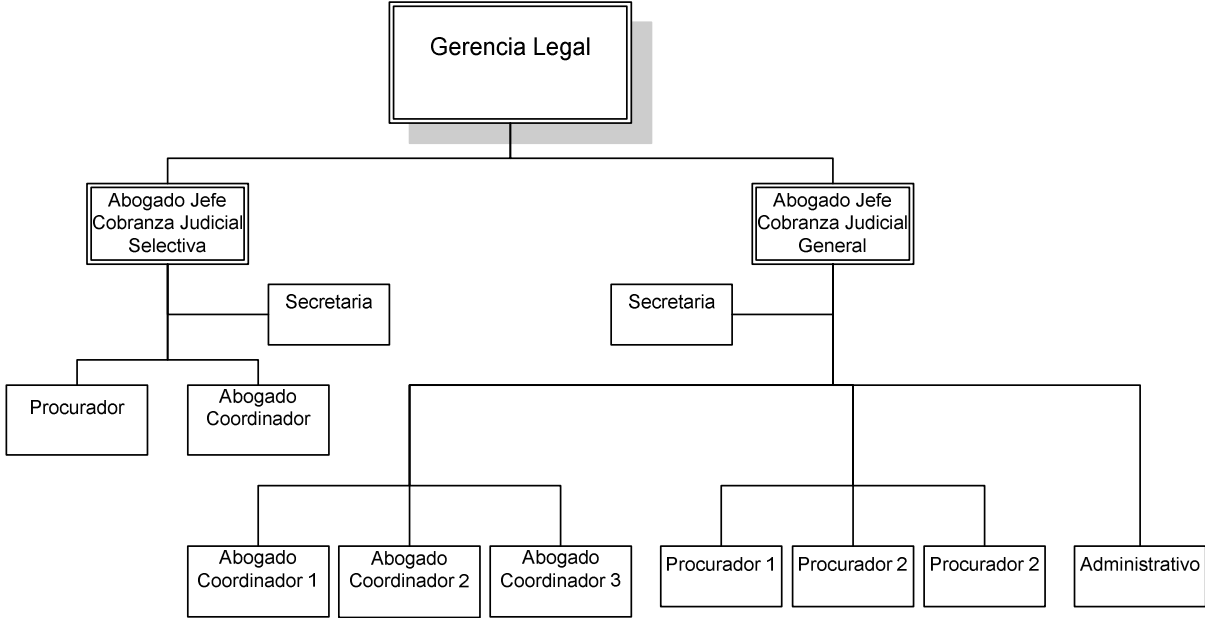
En la actualidad la Unidad cuenta con el siguiente personal: Un Abogado Jefe, tres Abogados Coordinadores, dos Procuradores, una Secretaria y una Funcionaria Administrativa.

Para mejor administración, los Abogados Coordinadores se encuentran divididos por zonas geográficas según se indica:

- Zona Norte y abogados de Santiago.
- Zona Sur y abogados de Santiago.
- Rancagua, Requinoa, Pichilemu y abogados de Santiago.

La Figura 8 muestra el organigrama de la Unidad de Cobranza Judicial.

Figura 8: Organigrama Área de Cobranza Judicial.



Fuente: Elaboración Propia¹⁶

¹⁶ En base a la información obtenida en el archivo "Presentación de Cobranza Judicial"

VIII. MODELAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El modelamiento de la situación actual fue realizado con la herramienta Modelo de Roles, explicada en el Capítulo IV. El programa computacional utilizado para este modelamiento es Microsoft Visio 2007®.

Para realizar la descripción y modelamiento se dividió el proceso en distintas etapas para facilitar su comprensión, estas etapas son:

- A. Transferencia de Clientes a Normalización.
- B. Ingreso de Deudores a Normalización Empresas.
- C. Ejecución del Plan.
 - C.1. Solución Negociada.
 - C.2. Solución Judicial.
 - C.2.1. Solución Por Avenimiento.
 - C.2.2. Solución Por Remate Judicial.
- D. Declaración de Incobrabilidad.
- E. Pago de Gastos y Honorarios.

Los detalles de todos estos procesos se encuentran en el anexo 5.

IX. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Tomando en cuenta el objetivo central de la Subgerencia de Normalización Empresa y la Unidad de Cobranza Judicial que es lograr la recuperación de los créditos han caído en morosidad de manera rápida y eficiente, se determinaron una serie de problemas que impiden dicho objetivo.

Estos problemas los podemos catalogar y cuantificar por el tipo de impacto que provoca en el objetivo global. De esta manera, tenemos por un lado los problemas que provocan ineficiencias por la demora que causan en el objetivo global y los problemas que provocan ineficiencias por el costo asociado a ellos.

En la etapa de levantamiento se encontraron muchos problemas¹⁷ que afectan al cumplimiento del objetivo central, sin embargo dichos problemas se pueden agrupar en 5 módulos principales, estos son:

Modulo 1: Problemas con la Organización Interna.

Uno de los problemas de mayor impacto detectado es la doble dependencia de la Unidad de Cobranza Judicial, unidad que funcionalmente depende de la Gerencia de Normalización pero organizacionalmente depende de la Gerencia Legal.

Los impactos principales provocados por este problema son la demora que provoca al proceso global debido al retraso en la toma de decisiones, la sobrecarga administrativa por el hecho de duplicar esfuerzos en la supervisión y, finalmente, la demora en el proceso global por buscar objetivos distintos en cada área de dependencia.

Módulo 2: Problemas con la Gestión de Pago de los Gastos Operacionales.

Los problemas asociados a este módulo tienen relación con el proceso de pago de gastos operacionales y honorarios generados por los Abogados Externos que tiene lugar en la Unidad de Cobranza Judicial. Los problemas principales en relación al proceso de pagos son:

- Una vez efectuado el pago por la empresa BPO, no se entrega el detalle de los gastos operacionales y honorarios que se están pagando al Abogado Externo.
- Las actividades asociadas al pago de gastos operacionales y honorarios, que involucra a Middle Office y BPO Sur, no tienen exigencia de plazos ni control de la gestión que estas entidades realizan.
- Existe una aplicación de apoyo a la rendición de gastos operacionales y honorarios para los Abogados Externos que sólo está habilitada para 4 de ellos.

¹⁷ En el Anexo 6 se puede ver el detalle de los problemas encontrados.

El impacto de este grupo de problemas provoca ineficiencias al ser un sistema de pagos costoso para el Banco pues se requiere una alta carga administrativa al momento de recepcionar las boletas, aprobar los pagos y dar soporte a los reclamos

Módulo 3: Problemas con los Indicadores de Control de Gestión.

Los principales problemas detectados en relación con los indicadores de control de gestión son:

- Las estadísticas no son confiables porque vienen de diferentes fuentes y con poca definición real de su significado.
- Los actuales indicadores de control de gestión no permiten determinar de manera clara la eficacia y eficiencia de los procesos que miden.
- Los actuales sistemas de alertas no cumplen su función pues existen indicadores mal calibrados e indicadores innecesarios lo que provoca un exceso de alertas.

El impacto de este grupo de problemas es fundamental pues un buen sistema de medición permite alinear los incentivos y controles al objetivo central del proceso, de esta manera se pueden agilizar las distintas etapas y con ello lograr una recuperación más rápida de las deudas.

Modulo 4: Problemas con el Traspaso de Clientes a Normalización.

El traspaso de clientes morosos a normalización se realiza cumplido el día 90 de mora como fecha límite, sin embargo, se puede realizar el traspaso automático en caso de que el Banco sea citado a un juicio como acreedor hipotecario en una deuda de dicho cliente.

El momento y la forma de realizar este traspaso resultan fundamentales pues un buen traspaso en el momento oportuno implica una probabilidad de recuperación de la deuda mayor, sin embargo se encontraron una serie de problemas relacionados con esta etapa del proceso, los principales problemas¹⁸ son:

- Carpetas comerciales mal transferidas a normalización.
- Falta de actualización en los datos del cliente por parte del Ejecutivo Comercial.
- No hay buen control del llenado de pagarés y otra documentación en sucursales.

¹⁸ Para mayores detalles de los problemas nombrados, consultar anexo 6

Este grupo de problemas provoca demoras en el inicio de las acciones de recuperación e ineficiencias en la etapa de notificación de las acciones judiciales.

Un ejemplo claro de esta demora fue el resultado de una auditoría interna realizada el mes de diciembre de 2006 donde se detectó que 772 títulos ejecutivos por MM\$11.315.-, correspondientes a créditos en mora con una antigüedad promedio de 56 días, no habían sido remitidos por las Sucursales a los Abogados Externos a fin de que se inicien las acciones judiciales respectivas debido a que no se encontraba la documentación adecuada o se estaba a la espera de documentación adicional.

Módulo 5: Problema de Integración de la PLTNCJ y el Sistema de Remates.

Los problemas detectados en este módulo tienen relación con la integración de los datos que se utilizan en la Plataforma de Normalización y Cobranza Judicial (PLTNCJ) y el Sistema de Remates:

- El sistema de remate no está integrado al sistema de cobranza judicial.
- El cierre del ciclo de Workflow de normalización y cobranza judicial termina con el fin del juicio pero no abarca etapas posteriores a este.

El problema de la integración de la PLTNCJ y el Sistema de Remates afecta al proceso global provocando demoras en el proceso al no permitir una toma de decisiones de manera expedita, y, además, es un sistema poco eficiente pues necesita una carga administrativa mayor para su funcionamiento.

X. PROPUESTAS DE REDISEÑO

En esta sección se presentan las propuestas de rediseño tendientes a mejorar la gestión del proceso de recuperación de créditos morosos de la Banca Empresa. De acuerdo a lo expuesto en la sección anterior, para cada modulo diagnosticado se indican una serie de propuestas de mejora, incluyendo una descripción detallada de la propuesta, una evaluación de su factibilidad y costo de implementación, y la cuantificación del impacto que esta mejora provocará.

1. Reestructuración de la organización interna.

Como ya fue mencionado, uno de los problemas de mayor impacto es la doble dependencia del la Unidad de Cobranza Judicial, unidad que funcionalmente depende la Gerencia de Normalización pero organizacionalmente depende de la Gerencia Legal.

Dicho problema provoca principalmente tres ineficiencias. Primero, el objetivo de la Gerencia Legal es distinto del objetivo de Gerencia de Normalización, ya que por un lado la Gerencia Legal busca que los procesos judiciales se realicen con la rigurosidad adecuada, por ejemplo, que la documentación presentada en tribunales esté bien emitida, y, por otro lado, uno de los objetivos de la Unidad de Cobranza Judicial, vistos en el Capítulo VII es “Iniciar acciones judiciales para compeler al deudor a tomar contacto con los Ejecutivos de Normalización de modo de propiciar soluciones extrajudiciales” motivaciones que en algunos casos entra en contradicción.

Segundo, esta organización es costosa pues existe una mayor carga administrativa al necesitar doble supervisión.

Por último, esta doble dependencia provoca demoras e ineficiencias en el proceso de recuperación de créditos al necesitar aprobaciones de ambas gerencias en los siguientes casos:

- a) Suspensión por más de 2 veces o suspensión definitiva del juicio por parte del Banco.
- b) Las declaraciones o certificados de irrecuperabilidad de deudores con sus productos castigados contablemente por un monto superior a las 2.000 UF.
- c) Postura monetaria que el Banco defenderá en un remate en caso de que el monto de deuda sea superior a las 2.000 UF.

Cuantificando estos efectos vemos que:

El tiempo que utiliza el Gerente Legal en supervisar esta Unidad es aproximadamente un 20% de su jornada, mientras que el tiempo utilizado por el Subgerente de Normalización Empresas en la misma labor es de un 10%. Tomando los sueldos presentados en el anexo 10 podemos concluir que el Banco está gastando \$1.310.000.-

mensualmente en la supervisión de esta Unidad, lo nos da un valor presente neto¹⁹ de MM\$58,9.-.

El tiempo que utiliza el Gerente de Normalización en tramitar aprobaciones extraordinarias es aproximadamente un 10% de su jornada, el Gerente Legal utiliza el 15% de su jornada en dicha labor y el Subgerente de Normalización Empresas también utiliza el 15% de su jornada en dicha labor. Tomando los sueldos presentados en el anexo XX podemos concluir que el Banco está gastando aproximadamente \$1.725.000.- mensuales en tramitar las aprobaciones extraordinarias, lo que representa un valor presente neto²⁰ MM\$77,5.-.

Por otro lado, tal como fue mencionado en el Capítulo VII, en los primeros 6 meses del año 2007 el 74% de los montos recuperados se hicieron a través de la vía de solución negociada extrajudicialmente, es decir, que la acción judicial ayudó a compeler al deudor a tomar contacto con los Ejecutivos de Normalización de modo de propiciar soluciones extrajudiciales. Además, se estimó que la revisión exhaustiva de los documentos constituyentes de la demanda provoca una demora en proceso de 5 días hábiles.

Finalmente, la demora que provoca la necesidad de obtener la aprobación del Subgerente de Normalización Empresas y el Gerente Legal es de aproximadamente 3 días hábiles en los procesos anteriormente detallados

Para solucionar este problema, se propuso reestructurar la organización, para esto se analizaron las siguientes alternativas:

Alternativa 1

Traspasar la Unidad de Cobranza Judicial desde la Gerencia Legal a la Gerencia de Normalización. De esta manera los Abogados Jefes de las Unidades de Cobranza Judicial Selectiva y Cobranza Judicial General quedarán dependientes del Gerente de Normalización²¹.

Alternativa 2

Traspasar la Unidad de Cobranza Judicial desde la Gerencia Legal a la Gerencia de Normalización, eliminar los cargos de Abogado Jefe, tanto de la Unidad de Cobranza Judicial General y como de la Unidad de Cobranza Judicial Selectiva, y reemplazar dichos cargos por el de Subgerente de Cobranza Judicial, cargo que dependerá directamente del Gerente de Normalización²².

¹⁹ La tasa de descuento utilizada es de 1% mensual.

²⁰ La tasa de descuento utilizada es de 1% mensual.

²¹ El diagrama de la organización propuesta se encuentra en el Anexo 7.

²² El diagrama de la organización propuesta se encuentra en el Anexo 7.

La alternativa seleccionada fue la 2, por cuanto es la que mejor se adapta a la estructura organización del Banco, representa un ahorro significativo de costos, y la carga de trabajo que deberán afrontar los empleados es adecuada.

❖ **Beneficios cuantitativos de la propuesta**

Esta nueva estructura jerárquica nos permite tres ahorros principales, el 35% de la jornada del Gerente Legal utilizadas en la supervisión y la aprobación de solicitudes extraordinarias, el 10% de la jornada del Subgerente de Normalización Empresas, y, por último, se eliminan los cargos de Abogado Jefe de Unidad de Cobranza Judicial Selectiva y General, tomando los sueldos presentados en el anexo 10 podemos concluir que el Banco dejará de gastar aproximadamente \$7.630.000.- mensuales. Sin embargo, esta nueva estructura también trae costos asociados, estos son básicamente tres, la creación del cargo de Subgerente de Cobranza Judicial que representa un valor de \$3.500.000.- mensuales, un aumento del 10% al 15% de la jornada del Gerente de Normalización en la aprobación de solicitudes extraordinarias y un 15% en labores de supervisión de la nueva Subgerencia de Cobranza Judicial, es decir, un 20% de la jornada del Gerente de Normalización, tomando los sueldos presentados en el anexo 10 podemos concluir que el Banco deberá gastar \$4.460.000.- adicionales en la nueva estructura. Finalmente, el ahorro general por concepto de remuneraciones que representa esta propuesta es de aproximadamente \$3.170.000.- mensuales lo que representa un valor presente neto²³ MM\$142,5.-.

❖ **Beneficios cualitativos de la propuesta**

Esta propuesta permite focalizar los esfuerzos y los objetivos de la Unidad de Cobranza Judicial en la recuperación de la cartera morosa del Banco, a diferencia de lo que ocurre en la actualidad al tener que convivir con los objetivos de la Gerencia Legal y la Gerencia de Normalización que en ocasiones entran en conflicto.

❖ **Evaluación de facilidad de implementación**

Para evaluar la factibilidad de implementación se realizaron entrevistas con los actores involucrados en el proceso. Se obtuvo como conclusión que el cambio de la Unidad de Cobranza Judicial desde la Gerencia Legal a la Gerencia de Normalización no sería fácil de lograr, esto debido a la oposición de la Gerencia Legal que perdería gran parte de sus trabajadores. Sin embargo, los Abogados Coordinadores estaban muy de acuerdo ya que sienten la necesidad de trabajar en una relación más directa con la Gerencia de Normalización.

El principal punto a considerar para que este cambio de estructura tenga éxito es que el nuevo cargo de Subgerente de Cobranza Judicial debe ser ocupado por un abogado con bastante experiencia en el proceso de cobranza judicial, pues debe ser él quien asuma la responsabilidad de aprobar técnicamente las solicitudes extraordinarias.

²³ La tasa de descuento utilizada es de 1% mensual.

2. Rediseño de la gestión de pago de gastos operacionales.

En la actualidad el proceso pago de gastos operacionales y honorarios a los Abogados Externos es realizado por la empresa BPO Sur. Este proceso de pago representa el 57% de los pagos que cursa dicha empresa y el restante 43% son otros servicios o productos que el Banco debe pagar.

Los principales problemas que pretende solucionar este módulo son:

- El envío de las boletas de gastos operacionales y honorarios deben realizarse de forma manual, y, por otro lado, existe una aplicación de apoyo a la rendición de gastos operacionales y honorarios para los Abogados Externos que sólo está habilitada para 4 de ellos.
- La aprobación del pago de los gastos operacionales y honorarios debe hacerla el Abogado Coordinador manualmente.

El efecto de estos problemas es que los Abogados Coordinadores deben dedicar gran parte de su jornada a temas administrativos provocando ineficiencias en la gestión y desmotivación, e impidiendo un mayor control de los Abogados Externos. Por otro lado, una de las Secretarías de la Unidad de Cobranza Judicial es la encargada de recibir y llevar un control de los las boletas de pagos recibidas.

A través de reuniones con los Abogados Coordinadores y la Secretaria en cuestión, se estimó que el 30% de la jornada de los Abogados Coordinadores y el 50% de la jornada de la Secretaria está dedicado a recibir y aprobar pagos a los Abogados Externos. Tomando como base los sueldos presentados en el anexo 10 y considerando que la Unidad de Cobranza Judicial cuenta con 4 Abogados Coordinadores, se estima que el costo de recibir y tramitar aprobaciones de pagos es de \$2.695.000.- mensual aproximadamente lo que representa un valor presente neto²⁴ de MM\$121,2.-.

Otros problemas en relación al proceso de pagos son:

- Una vez efectuado el pago por la empresa BPO, no se entrega el detalle de los gastos operacionales y honorarios que se están pagando al Abogado Externo.
- Las actividades asociadas al pago de gastos operacionales y honorarios, que involucra a Middle Office y BPO Sur, no tienen exigencia de plazos ni control de la gestión que estas entidades realizan.

El efecto de estos problemas es una sobrecarga administrativa al recibir los reclamos y dudas de los pagos efectuados.

A través de reuniones con el personal involucrado, se estimó que el 30% de tiempo de una de las Secretarías de la Unidad de Cobranza Judicial y el 10% del tiempo de los

²⁴ La tasa de descuento utilizada es de 1% mensual.

Abogados Coordinadores está dedicado a resolver problemas o dudas con los pagos ya efectuados. Tomando como base los sueldos presentados en el anexo 10 y considerando que la Unidad de Cobranza Judicial cuenta con 4 Abogados Coordinadores, se estima que el costo de resolver los problemas y dudas en relación con el proceso de pagos es de \$945.000.- mensuales lo que representa un valor presente neto²⁵ de MM\$42,5.-.

En resumen, el gasto que se debe efectuar para mantener el proceso de pago de gastos operacionales y honorarios que incluye las etapas de recepción, revisión, tramitación de pagos y solución de problemas, implica un gasto para el Banco de \$3.640.000.- mensuales aproximados lo que representa un valor presente neto²⁶ de MM\$163,6.-.

Actualmente, el proceso de aprobación de pagos de gastos operacionales y honorarios no cuenta con ningún sistema de apoyo a dicha labor, teniendo que realizar este proceso en forma manual, resultando una gestión costosa y un control de gestión deficiente.

Por otro lado, tomando en consideración el hecho de que existe un sistema de declaración de gastos operacionales y honorarios desarrollado por el Banco y no implementado, se plantea la necesidad de habilitar para todos los Abogados Externos dicho sistema e integrarlo a la PLTNCJ a través del Workflow de control de juicios incluyendo dentro de sus actividades el pago de gastos operacionales y honorarios.

Además de este sistema, se propone el rediseño²⁷ de la gestión actual y la construcción de un sistema de aprobación electrónica que permita aprobar o rechazar de manera rápida y controlada los pagos a los Abogados Externos.

Finalmente, se propone incluir dentro de la PLTNCJ una base de datos que permita controlar los gastos realizados y asociar dichos gastos a los casos correspondientes. De esta manera se lograría calcular de manera automática los costos que implica cada juicio y que están compuestos por los siguientes ítems.

- Notificaciones.
- Embargos.
- Tercerías.
- Mandamientos.
- Honorarios.
- Gastos Varios.

El costo aproximado²⁸ de la capacitación e implementación del Sistema de Declaración de Gastos Operacionales y Honorarios a todos los Abogados Externos es de MM\$3.-.

²⁵ La tasa de descuento utilizada es de 1% mensual.

²⁶ La tasa de descuento utilizada es de 1% mensual.

²⁷ El Anexo 8 detalla las actividades y el flujo de trabajo propuesto.

²⁸ El valor de este desarrollo se obtuvo en una entrevista con una empresa especialista en la consultoría y desarrollo de tecnología para instituciones financieras.

El costo aproximado²⁹ de la creación de un sistema para la aprobación electrónica de gastos operacionales y honorarios es de MM\$5.-.

❖ **Beneficios cuantitativos de la propuesta.**

A través de entrevistas con el personal involucrado se estimó con una gestión eficiente del proceso de pago de gastos operacionales y honorarios se lograría reducir el tiempo dedicado a la aprobación de dichos pagos en un 60% y también se reduciría la cantidad de reclamos y con ello el tiempo dedicado a dar soporte a dichos reclamos se reduciría en un 50%. Tomando en consideración los valores expuestos con anterioridad, podemos concluir que el ahorro en tiempo administrativo que significa para el Banco la inclusión de herramientas administrativas más eficientes para el pago de gastos operacionales y honorarios representa un valor monetario aproximado de \$2.089.500.- mensuales, lo que representa un valor presente neto³⁰ de MM\$93,3.-.

❖ **Beneficios cualitativos de la propuesta**

La posibilidad de tener un análisis detallado de los pagos efectuados permitirá controlar y solucionar los problemas de pagos efectuados en el proceso. Por ejemplo, un error típicamente producido es el doble o triple gasto realizado en la notificación judicial de los clientes con acciones judiciales en curso, sin embargo, en la actualidad este problema no es fácilmente cuantificable pues las actuales herramientas no permiten el control de dichos casos.

Por otro lado, la liberación de tiempo administrativo, principalmente de los Abogados Coordinadores, permitirá la liberación de tiempo que puede ser utilizado en un mayor control de gestión y con ello se podría mejorar la tasa de recuperación y el tiempo de recuperación promedio.

Finalmente, el menor porcentaje de la jornada dedicada a temas administrativos provocará una mayor motivación en los Abogados Coordinadores, quienes actualmente sienten que su conocimiento técnico no es completamente utilizado por tener que dedicar demasiado tiempo a labores administrativas.

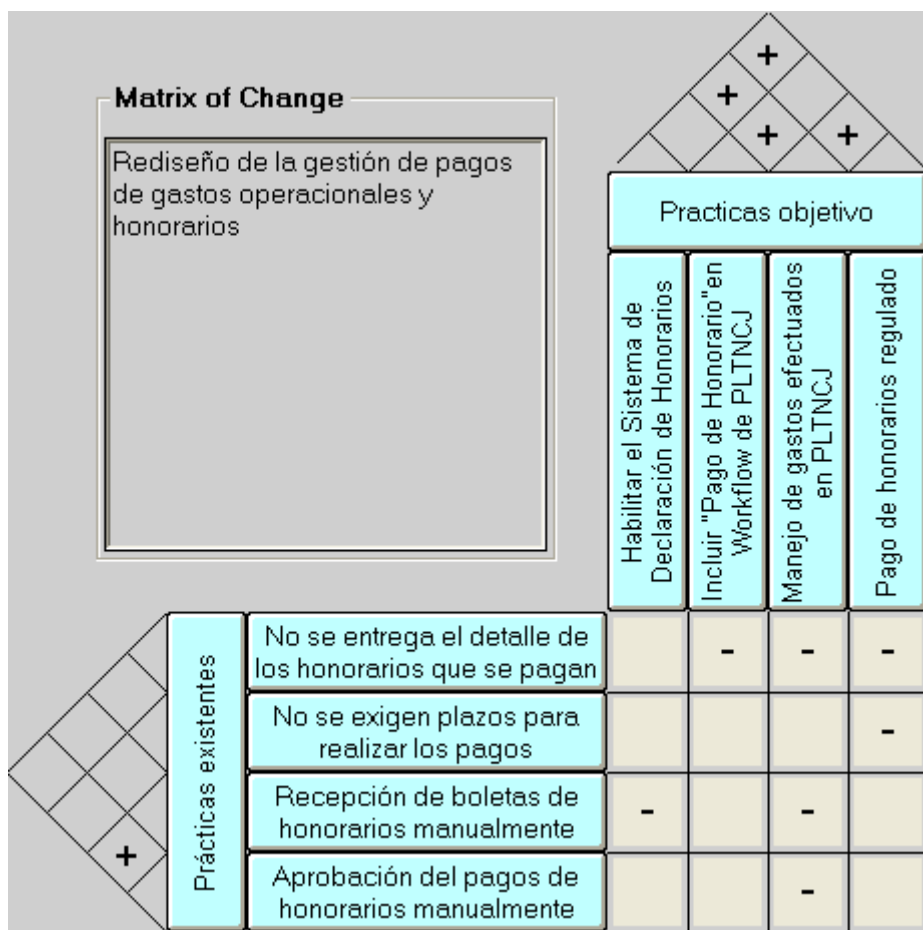
❖ **Evaluación de facilidad de implementación**

Para evaluar la factibilidad de implementación utilizaremos la herramienta de matriz de cambio.

²⁹ El valor de este desarrollo se obtuvo en una entrevista con una empresa especialista en la consultoría y desarrollo de tecnología para instituciones financieras.

³⁰ La tasa de descuento utilizada es de 1% mensual.

Figura 9: Matriz de Cambio 1.



Fuente: Elaboración propia

Observando la matriz de cambio podemos concluir que en líneas generales el cambio de las prácticas actuales a las prácticas objetivos no será fácil debido a que nunca es fácil cambiar la forma y las herramientas que el personal ocupa para realizar su trabajo. Sin embargo, en las entrevistas efectuadas se apreció un descontento generalizado con la actual forma de trabajar, se espera que este antecedente sirva para realizar el cambio lo mejor posible. Además, se pudo observar que la utilización del Sistema de Declaración de Gastos Operacionales y Honorarios, que actualmente utilizan sólo 4 Abogados Externos, está muy bien evaluada.

Por otro lado, se observa que el grupo de prácticas propuestas provoca una importante sinergia entre ellas, lo que es un buen antecedente para la implementación de esta propuesta.

Por último, se recomienda incorporar las herramientas gradualmente tanto para los Abogados Externos como para los Abogados Coordinadores, intentando de esta forma focalizar los esfuerzos en un grupo reducido de nuevos usuarios y permitiendo una mejor evaluación de las aplicaciones y cambios en la gestión realizados.

3. Perfeccionar el sistema de indicadores de control de gestión.

En este módulo se pretende dar solución a los siguientes problemas mencionados con anterioridad:

- Las estadísticas no son confiables porque vienen de diferentes fuentes y con poca definición real de su significado.
- Los actuales indicadores de control de gestión no permiten determinar de manera clara la eficacia y eficiencia de los procesos que miden.
- Los actuales sistemas de alertas no cumplen su función pues existen indicadores mal calibrados e indicadores innecesarios lo que provoca un exceso de alertas.

Los efectos que este grupo de problemas tienen en el proceso general son básicamente dos. Primero, tenemos un efecto retraso en el proceso debido a los sistemas de alertas mal generados o mal calibrados y, además, tenemos un problema de ineficiencia, pues para poder mantener el actual sistema de estadísticas se gasta tiempo de los diferentes trabajadores que participan en el proceso.

Para determinar la ineficiencia por recarga administrativa se realizaron una serie de entrevistas con los actores involucrados en el proceso de confección de estadísticas, con esto se llegó a los siguientes valores: El Subgerente de Normalización Empresas gasta un 10% de su jornada en la confección de estadísticas, los Ejecutivos de Normalización gastan un 5% de su jornada, la Secretaria de Normalización Empresa gasta un 30% de su jornada, los Abogados Jefes de la Unidad de Cobranza Judicial gastan un 10% de su jornada, los Abogados Coordinadores gastan un 5% de su jornada y una de las Secretarias de la Unidad de Cobranza Judicial gasta un 30 % de su jornada en generar las estadísticas para el control de gestión de las distintas áreas. Tomando los sueldos presentados en el anexo 10 y teniendo en consideración que hay 10 Ejecutivos de Normalización Empresas, dos Abogados Jefes y 4 Abogados Coordinadores, llegamos a la conclusión de que el gasto por el concepto de sueldos que debe hacer actualmente el Banco para generar las estadísticas es de \$1.940.000.- mensuales, lo que representa un valor presente neto³¹ de MM\$87,2.- para un horizonte de 5 años.

Para solucionar estos problemas se propone una estrategia que está compuesta de tres etapas:

Etapas 1. Construir un diccionario de datos que permita saber el significado, la originación y la fuente de cada indicador.

Esa acción busca unificar la información que manejan las distintas áreas, el objetivo de este levantamiento de información es determinar de manera clara los datos que se manejan y, luego, poder determinar su veracidad.

³¹ La tasa de descuento utilizada es 1% mensual, que es la misma tasa utilizada por el Banco para evaluar proyectos.

Para ello se deben analizar los siguientes sistemas utilizados para el levantamiento de datos:

- PLTNCJ: utilizado por normalización y cobranza judicial para el manejo de los deudores con su información personal e información financiera. Los datos principales que se obtienen de esta plataforma son los casos ingresados, los montos de deuda de dichos casos, la vía de solución y la información del personal, tanto interno como externo, asociado a cada caso.
- Sistema de Remates: utilizado por la Unidad de Cobranza Judicial para controlar los datos concernientes a los remates judiciales. Los datos más utilizados son: el control del resultado de remates, el control de las actividades pendientes y el personal, tanto externo como interno, asociado a cada remate.
- SIAD: en este sistema se controlan los pagos realizados por el Banco a los Abogados Externos.

Se estima que el costo de realizar este levantamiento de datos es de MM\$3.- aproximadamente³².

Etapas 2. Crear indicadores que reflejen efectivamente la eficacia y eficiencia de los procesos para cada etapa.

El capítulo XI “Indicadores de Medición de Desempeño Propuestos” se muestran los indicadores propuestos.

Etapas 3. Establecer un sistema de base de datos con una arquitectura multidimensional dentro de la Plataforma de Normalización y Cobranza Judicial (PLTNCJ) para las consultas y la generación automática de los diferentes indicadores de control.

Actualmente, la PLTNCJ cuenta con un sistema de información que registra los datos más importantes de los casos ingresados a normalización. Sin embargo este sistema, permite navegar solamente bajo una dimensión, lo que implica que los registros no se pueden agrupar según diferentes categorías en una misma búsqueda.

Se propone la creación de una base de datos multidimensional (“Cubo”), para el control de gestión. Este sistema constituye una herramienta de apoyo para la Subgerencia de Normalización Empresas y la Unidad de Cobranza Judicial quedando ambas áreas con la responsabilidad de su administración. A continuación se presentan algunas definiciones importantes:

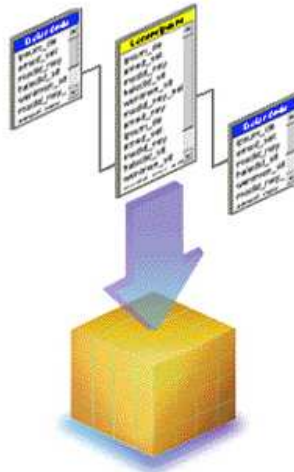
³² El valor de este desarrollo se obtuvo en una entrevista con una empresa especialista en la consultoría y desarrollo de tecnología para instituciones financieras.

➤ **Cubos**

La modelación multidimensional de datos es una forma de facilitar el análisis en línea y mejorar el rendimiento de las consultas. Permite convertir los datos almacenados en bases de datos relacionales, en información significativa y fácil de explorar a través de un cubo de datos.

➤ **Esquemas Relacionales y Cubos**

La manera más común de administrar datos relacionales para su empleo multidimensional, es un esquema de estrella. Un esquema de estrella consiste en una única tabla de hechos que se combina con varias tablas de dimensiones. La tabla de hechos contiene los datos numéricos que se corresponden con las medidas de un cubo (ej.: recuperaciones, irrecuperabilidad, morosidad, etc.). Las columnas de la tabla de dimensiones, tal como implica su nombre, asignan los niveles jerárquicos de una dimensión (ej.: nacional, regional, sucursal, ejecutivo).

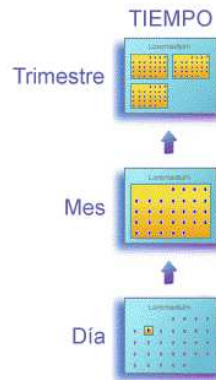


➤ **Dimensiones de un Cubo**

Las dimensiones de un cubo representan distintas categorías para analizar datos. Categorías tales como periodo, tipo de cliente, tipo de producto, son dimensiones típicas de cubos. Cabe notar que los cubos no están limitados a 3 dimensiones. Pueden contener hasta 64 dimensiones.

➤ Dimensiones y Jerarquías

Las dimensiones se suelen organizar en jerarquías de información que se asignan a columnas en una base de datos relacional. Las jerarquías de dimensiones están agrupadas en niveles que constan de los miembros de una dimensión. Se pueden unir los niveles de una dimensión para formar los valores de los que constará el siguiente nivel superior. Por ejemplo, en una dimensión temporal, los días se unen en meses y los meses forman trimestres.



➤ Medidas de un Cubo

Las medidas son los valores cuantitativos contenidos en la base de datos que se desea analizar. Las medidas típicas son recuperaciones, costos y datos presupuestarios. Las medidas se analizan contra las distintas categorías de dimensiones de un cubo. Por ejemplo, tal vez se desea analizar datos de recuperaciones y de presupuestos (sus medidas) para un determinado tipo de producto (una dimensión) correspondientes a varias regiones (niveles específicos de una dimensión geográfica) durante dos años concretos (niveles de una dimensión temporal).



Para el caso de la Subgerencia de Normalización Empresas y la Unidad de Cobranza Judicial, las medidas, dimensiones y niveles jerárquicos propuestos son:

1. Medidas

- Cartera.
- Renegociaciones.
- Recuperaciones.
- Castigos.
- Remates.
- Gastos operacionales.

2. Dimensiones y niveles jerárquicos

➤ Tipo de producto

- Crédito capital de trabajo.
- Crédito proyectos inmobiliarios.
- Crédito hipotecario fines generales.
- Leasing financiero.
- Leasing inmobiliario.

➤ Nivel de Agregación

- Nacional.
- Regional.
- Sucursal.
- Ejecutivo de Normalización.
- Abogado Coordinador.
- Abogado Externo.

➤ Monto de Crédito en Mora

- Menos de UF 1000.
- Entre UF 1000 y UF 3000.
- Más de UF 3.000.

➤ Periodo de Tiempo

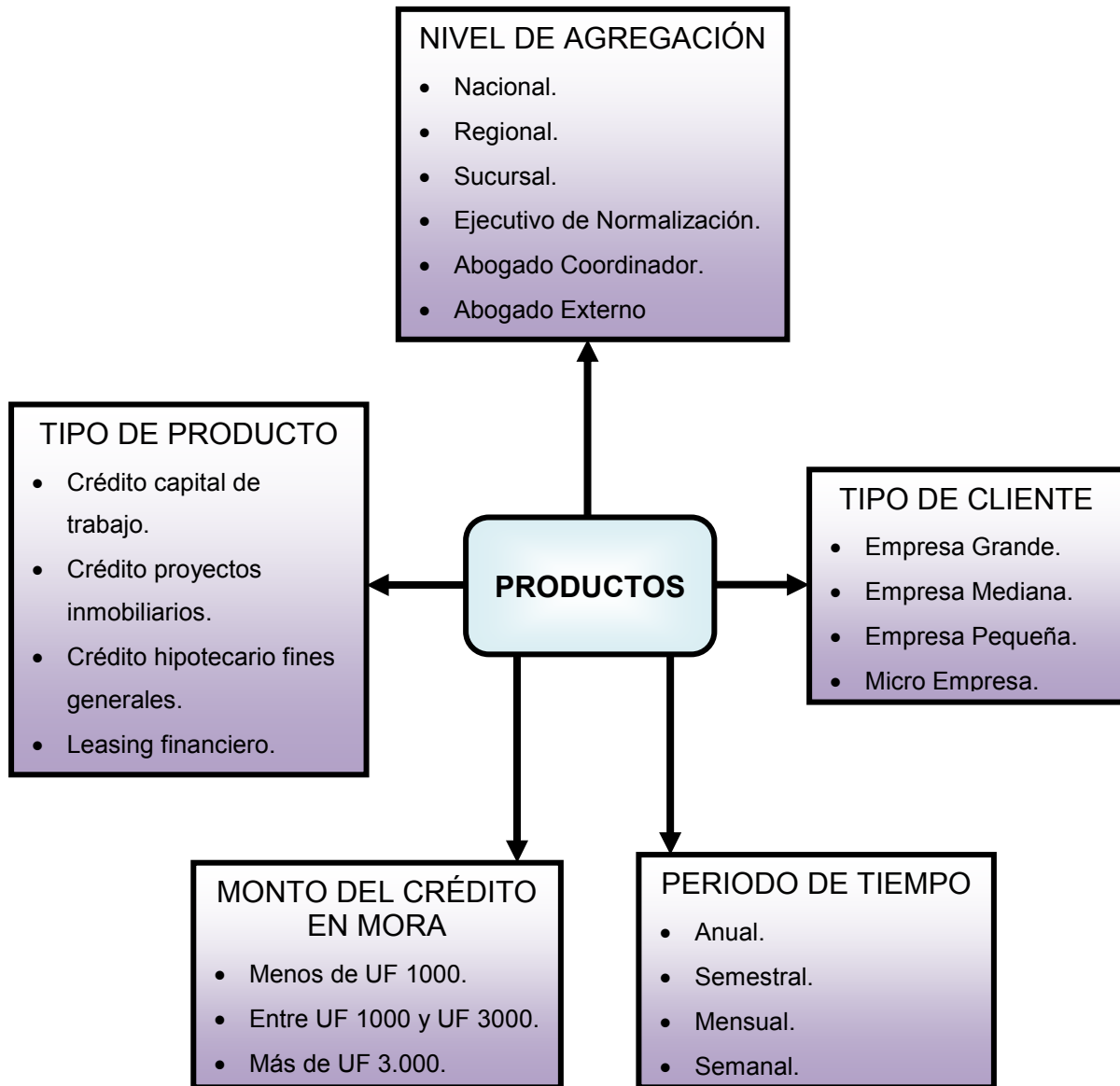
- Anual.
- Semestral.
- Mensual.
- Semanal.

➤ Tipo de Cliente

- Empresa grande: más de 100.001 UF de ventas anuales.
- Empresa Mediana: 25.001 a 100.000 UF de ventas anuales.
- Empresa Pequeña: 2.401 a 25.000 UF de ventas anuales.
- Micro Empresa: menos de 2.400 UF de ventas anuales.

La siguiente figura representa lo anterior:

Figura 10: Modelo Conceptual Base de Datos Multidimensional



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo e implementación de esta estructura de base de datos multidimensional en la PLTNCJ tiene un costo de MM\$12.- aproximadamente³³.

La utilización de una base de datos con arquitectura multidimensional representa una serie de beneficios. Dentro de los beneficios más importantes se encuentran:

³³ El valor de este desarrollo se obtuvo en una entrevista con una empresa especialista en la consultoría y desarrollo de tecnología para instituciones financieras.

- Representa un apoyo a la toma de decisiones, esto puede significar un aumento significativo en la reducción de tiempo de recuperación y un mejoramiento en el porcentaje de cartera recuperada.
- Da la posibilidad de crear una estrategia de recuperación eficiente, donde la base de esta estrategia está en el hecho de poder canalizar los esfuerzos de recuperación en aquellos clientes más riesgosos.

Etapa 4. Modificar el actual sistema de alertas.

Una vez construida la base de datos con arquitectura multidimensional se propone modificar el actual sistema de alertas construido para cada uno de los usuarios del sistema, de esta manera se espera obtener un orden lógico de acciones a seguir frente a cada situación.

Los principales indicadores que apoyaran este sistema de alertas están detallados en el capítulo XI “Indicadores de Medición de Desempeño Propuestos”.

❖ Beneficios cuantitativos de la propuesta

Se estima que con la utilización de una base de datos con arquitectura multidimensional se podrá alcanzar un ahorro del 60% en el tiempo necesario para la confección de los indicadores y estadísticas. Tomando en consideración los datos anteriormente expuestos, esta propuesta representa un ahorro de MM\$58,8.- aproximadamente por el concepto de liberación de recursos en dicho proceso.

❖ Beneficios cualitativos de la propuesta

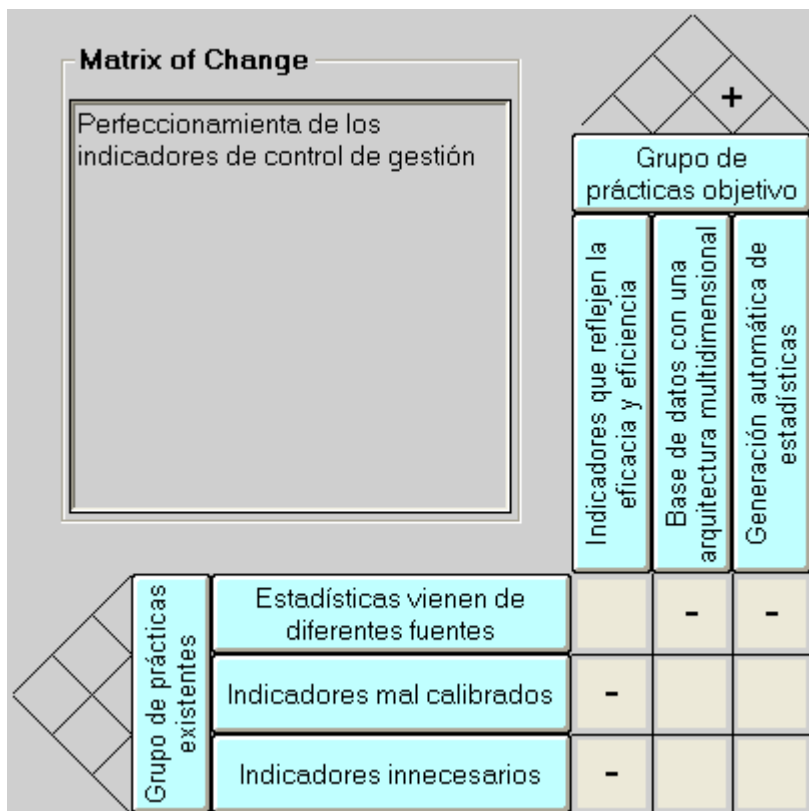
En base a entrevistas con el personal involucrado se realizó una estimación que indica que con un mejor sistema de control se podría reducir el proceso general en aproximadamente 6 días hábiles, las etapas que representan un mayor aporte a la reducción de tiempo en el proceso son: el proceso de entrega de carpeta al Abogado Externo proceso que actualmente demora 9 días hábiles se podría reducir a 7 días hábiles; y la aceleración en la presentación de las distintas etapas judiciales podría representar una disminución de tiempo de 2 días hábiles, además se estima otros dos días en la aceleración de otros procesos que se verían beneficiados con un sistema de control de gestión más eficiente.

Por otro lado, la reducción del tiempo utilizado para la confección de indicadores y estadísticas permitirá una mayor dedicación a labores de control lo que impactará en un sistema más eficiente de recuperación.

❖ Evaluación de facilidad de implementación

Para la evaluación de la factibilidad de este grupo de propuestas, utilizaremos la Matriz de Cambio como herramienta de evaluación.

Figura 11: Matriz de Cambio 2



Fuente: Elaboración propia

Se observa que las prácticas actuales no se relacionan unas con otras, en cambio, las prácticas objetivo muestran una interrelación positiva entre ellas, lo cual ayuda a la mejora del proceso.

Por otra parte, se ve que el cambio desde las prácticas actuales a las prácticas objetivo es complejo, ya que requiere eliminar la mayor parte de las viejas prácticas y partir desde cero.

Como una forma de mitigar este efecto se recomienda realizar el cambio de manera gradual, respetando las etapas anteriormente propuestas e informado de los cambios a realizar con anticipación.

4. Solución de Problemas con el Traspaso de Clientes a Normalización.

Es correcto traspaso de clientes a normalización es una de las etapas cruciales del éxito de las posteriores gestiones de recuperación del dinero prestado. Actualmente, este proceso muestra muchas ineficiencias que se deben principalmente a que los incentivos para los Ejecutivos Comerciales están puestos casi exclusivamente en la captura de nuevos clientes y la en la venta de productos, dejando sin evaluación temas de carácter administrativos como el correcto llenado de pagarés y el orden de las carpetas comerciales de los clientes.

Los principales problemas detectados en relación al traspaso de clientes a normalización son:

- Carpetas comerciales mal transferidas a normalización.
- Falta de actualización en los datos del cliente por parte del Ejecutivo Comercial.

No hay buen control del llenado de pagarés y otra documentación en sucursales.

Los principales efectos de este grupo de problema son la demora que provoca en el inicio de las acciones judiciales, y la ineficiencia y el gasto adicional provocado en las acciones judiciales provocada por datos erróneos.

En una auditoría interna realizada el mes de diciembre de 2006 se detecto que 772 títulos ejecutivos por MM\$11.315.- no han sido remitidos por las Sucursales a los Abogados Externos a fin de que se inicien las acciones judiciales respectivas debido a que no se encuentra la documentación adecuada o se está a la espera de documentación adicional.

El efecto medible de este grupo de problemas es la ineficiencia por sobrecarga administrativa de distintos actores que participan en el proceso de normalización de clientes morosos. De esta manera se estimó que los Asistentes de Normalización ocupan un 60% de su tiempo en la recepción y revisión de las carpetas y los Ejecutivos de Normalización utilizan el 30% en contactar al cliente para comunicar las distintas etapas del proceso de normalización. Tomando como base los sueldos presentados en el anexo 10 y considerando que la Unidad de Cobranza Judicial cuenta con cuenta con 3 Asistentes de Normalización y 10 Ejecutivos de Normalización, se estima que el costo que debe efectuar el Banco en la recepción y revisión de las carpetas comerciales de clientes transferidos a normalización empresas es de \$720.000.- mensuales, lo que representa un valor presenta neto³⁴ de MM\$32,4.-, mientras que para la el proceso de contactar al cliente e informar de las etapas del proceso de normalización el gasto es de \$2.400.000.- mensuales, lo que representa un valor presente neto³⁵ de MM107,9.-.

Por otro lado, se logró estimar que en un primer traspaso de clientes a normalización 9 de cada 10 carpetas son rechazadas por encontrarse con información incompleta o por exceso de información, luego en un segundo intento 3 de cada 10 carpetas son

³⁴ La tasa de descuento utilizada es de 1% mensual.

³⁵ La tasa de descuento utilizada es de 1% mensual.

rechazadas por segunda vez, con esto podemos estimar que para aprobar el ingreso de 10 carpetas se deben revisar aproximadamente 21.

Lo primero que se propone hacer, es regularizar el traspaso de carpetas comerciales a través del control de dichos traspaso por parte del Jefe de Sucursal. En este sentido, se recomienda poner especial importancia al porcentaje de carpetas devueltas sobre el total de carpetas enviadas, siendo un valor razonable el 15%, la cantidad de reclamos efectuados debido al mal llenado de datos del cliente y la cantidad de reclamos efectuados debido al mal llenado de documentos de cobro. Para estos últimos dos puntos se recomienda una justificación aceptable de dichas faltas y en caso de no existir dicha justificación se recomienda el envío de un memorándum de advertencia y sanciones mayores en caso de un comportamiento repetitivo.

Por otro lado, se propone agregar la acción de contacto entre el Ejecutivo Comercial y el Ejecutivo de Normalización dentro del proceso de traspaso. Esta acción implica un contacto telefónico entre el Ejecutivo Comercial y el Ejecutivo de Normalización para que el primero le explique al segundo el estado de las acciones efectuadas y otros datos de interés para acelerar la acción de recuperación.

❖ **Beneficios cuantitativos de la propuesta**

Con la incorporación de las actividades propuestas se estima que el tiempo de recepción de carpetas disminuirá en un 40% aproximadamente, mientras que el tiempo que utiliza el Ejecutivo de Normalización en contactar al cliente moroso disminuirá un 20% aproximadamente. Con estos valores podemos concluir que el ahorro en que significará para el Banco un mejor traspaso de clientes a normalización es de aproximadamente \$768.000.- mensuales, lo que representa un valor presente neto³⁶ de MM34,5.-.

❖ **Beneficios cualitativos de la propuesta**

Un traspaso de clientes a normalización más eficiente permitirá reducir el tiempo que demora el Banco en iniciar acciones judiciales y, con ello, la probabilidad de recuperación aumenta.

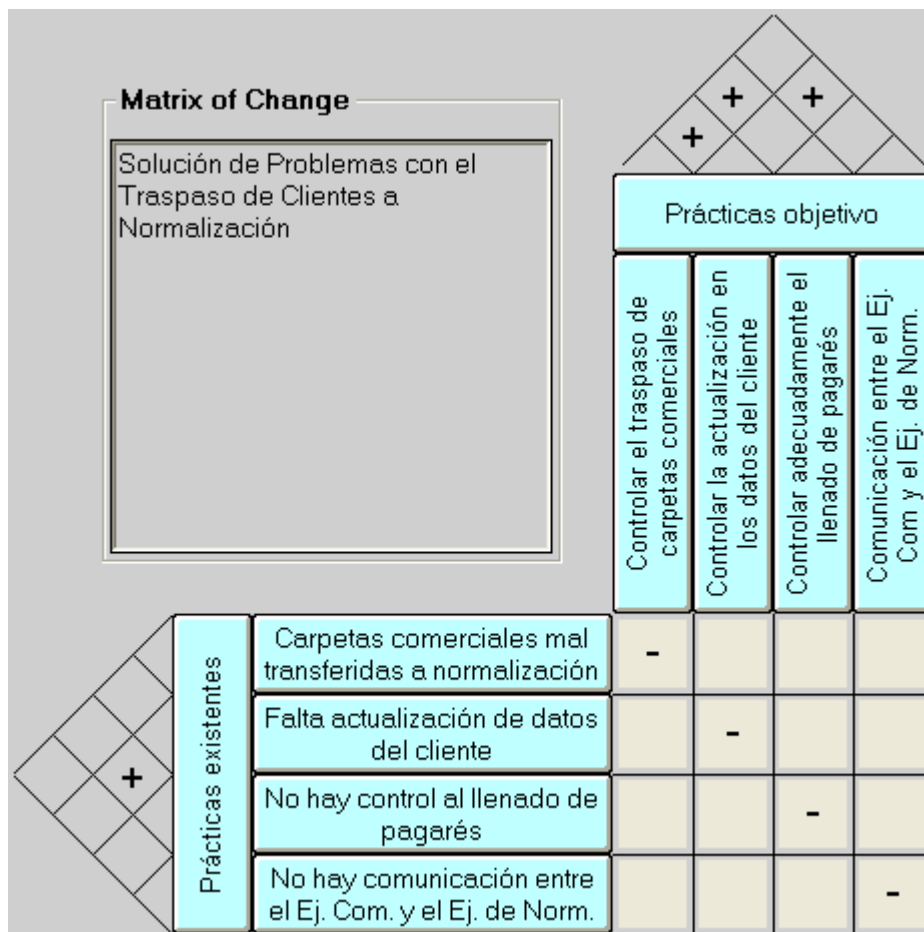
Además, contar con datos actualizados de los clientes junto con un breve resumen de las acciones previas, se logra hacer más eficiente las acciones judiciales, pues, por un lado, no se gastaría dinero adicional en notificaciones mal efectuadas y, por otro lado, las acciones judiciales serían más rápidas y efectivas.

❖ **Evaluación de facilidad de implementación**

Para evaluar la factibilidad de implementación utilizaremos la herramienta de matriz de cambio.

³⁶ La tasa de descuento utilizada es de 1% mensual.

Figura 12: Matriz de Cambio 3



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que el cambio en las prácticas existentes, si bien no será del todo fácil, no representará mayores dificultades pues los problemas están precisamente entre la práctica actual y la práctica a la cual se quiere llegar, y no tiene relación con las demás prácticas objetivos.

Por el contrario, vemos que algunas de las prácticas objetivos potencian entre sí, lo que apoyaría el hecho de tener que hacer el cambio de prácticas.

5. Integración de la PLTNCJ y el Sistema de Remates.

Los problemas que se busca solucionar en este módulo tienen relación con la integración de los datos que se utilizan en la PLTNCJ y el Sistema de Remates, como ya fue mencionado, los principales problemas son:

- El sistema de remate no está integrado a la plataforma de cobranza judicial.
- El cierre del ciclo de Workflow de normalización y cobranza judicial termina con el fin del juicio pero no abarca etapas posteriores a este.

Los efectos de la no integración de los datos entre la PLTNCJ y el Sistema de Remates provoca dos problemas, por un lado, provoca demoras en el proceso de aprobación de la postura del Banco en un remate y, por otro lado, provoca sobre carga administrativa al tener que recibir y digitar manualmente en ambos sistemas la información de los remates.

El efecto cuantificable de esta falta de integración tiene relación con la sobrecarga administrativa que la no integración de los sistemas provoca ya que para realizar esta actividad existe dentro de la Unidad de Cobranza Judicial un Administrativo con dedicación exclusiva, el sueldo de este administrativo es de \$550.000.- en valor bruto mensual aproximado, lo que implica un valor presente neto³⁷ de MM\$24,7.-.

Para la solución de estos problemas se proponen las siguientes acciones:

- Integrar los datos utilizados en la PLTNCJ con los datos utilizados en el Sistema de Remates superponiendo una capa de software que permite unificar dichos datos.
- Establecer los hitos relevantes de la gestión posterior al juicio e integrar dichos hitos al Workflow administrado en la PLTNCJ con el objetivo de controlar todas las etapas que van desde el resultado judicial hasta la enajenación del bien.

El costo aproximado³⁸ de la integración es de MM\$10.-.

❖ **Beneficio cuantitativo de la propuesta**

Gracias a la integración de la Plataforma de Normalización y Cobranza Judicial (PLTNCJ) con el Sistema de Remates, no será necesario tener a un administrativo con dedicación exclusiva, como ya fue mencionado, el sueldo de dicho administrativo es de \$550.000.- en valor bruto mensual aproximado, si llevamos este monto a valor presente neto³⁹, tenemos que representa un ahorro para el Banco de MM\$24,7.-.

³⁷ La tasa de descuento utilizada es de 1% mensual.

³⁸ El valor de este desarrollo se obtuvo en una entrevista con una empresa especialista en la consultoría y desarrollo de tecnología para instituciones financieras.

³⁹ La tasa de descuento utilizada es de 1% mensual.

❖ Beneficios cualitativos de la propuesta

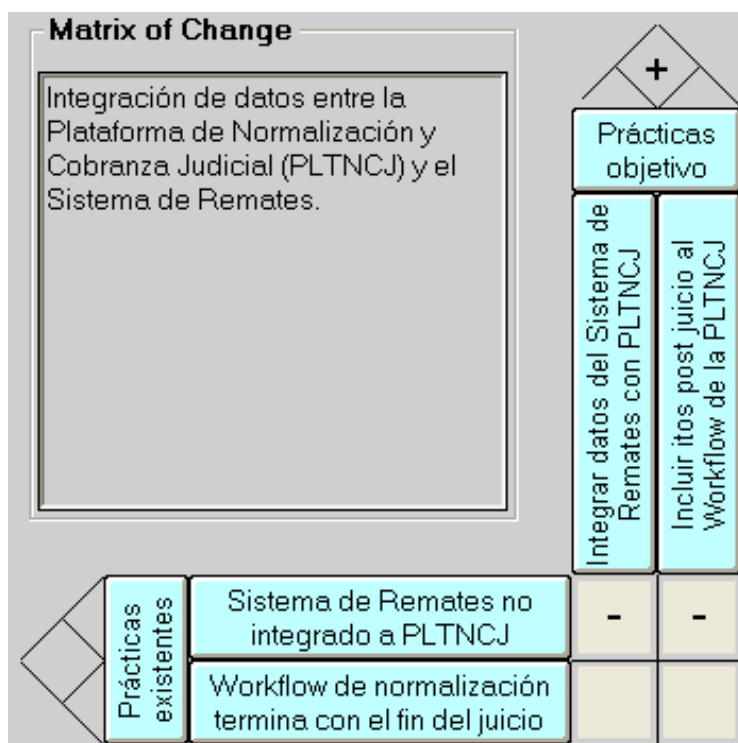
La integración de ambos sistemas permitirá una toma de decisiones más rápida en el caso de fijar una postura del Banco en un determinado juicio. Actualmente, este proceso toma en promedio 3 días en llevarse a cabo, con la utilización de un sistema integrado, se estima que este proceso debería tomar un día.

Por otro lado, la integración de ambos sistemas permitirá ejercer un mayor grado de control a la gestión de los Abogados Externos, de esa manera se podrá evaluar efectivamente la gestión de ellos y se podrá reconocer a los más eficientes para tener la opción de entregar los casos más complejos a dichos abogados y, con ello, mejorar los índices de recuperación de créditos morosos.

❖ Evaluación de facilidad de implementación

Para evaluar la factibilidad de implementación utilizaremos la herramienta de matriz de cambio.

Figura 13: Matriz de Cambio 4



Fuente: Elaboración propia

En este caso la transición de un sistema no integrado a un sistema integrado no se ve fácil, sin embargo se observa que se produce una sinergia importante entre las dos prácticas objetivos.

Otro aspecto importante a tratar es que la integración de sistemas es algo compleja gradualmente en etapas, pues las personas suelen resistirse al cambio en su forma de trabajar.

XI. INDICADORES DE MEDICION DEL DESEMPEÑO PROPUESTOS.

Tal cómo fue mencionado en el Capítulo VII, la creación de metas, y los indicadores para dichas metas, son confeccionadas en conjunto por el Gerente de Normalización y el Subgerente de Normalización Empresas.

En la creación de dichas metas se establece un Plan de Recuperación Anual en base a la información aportada por los Ejecutivos de Normalización. En dicho Plan se incorporan tres indicadores, el número de casos resueltos, recuperación de deuda contable y la recuperación contable neta.

Además de este Plan Anual existen alertas que permiten controlar procesos que excedieron su tiempo de ejecución normal o situación especiales.

Sin embargo, las actuales metas e indicadores utilizados no reflejan de manera clara el cumplimiento de los objetivos pues en ellos se muestra de manera absoluta los montos recuperados y los clientes regularizados. Por ello, se propuso los siguientes indicadores⁴⁰ de gestión para la Subgerencia de Normalización Empresas y para la Unidad de Cobranza Judicial⁴¹.

- **Porcentaje de Causas Recuperadas (PCR):** representa la relación entre el número de causas recuperadas sobre el total de causas asignadas.
- **Porcentaje del Monto Recuperado (PMR):** representa la relación entre los montos de causas recuperadas sobre el monto total asignado.
- **Porcentaje de Causas Castigadas (PCC):** representa la relación de causas castigadas sobre el total de causas asignadas.
- **Porcentaje de Monto Castigado (PMC):** representa la relación entre los montos de causas castigadas sobre el monto total asignado.
- **Monto Promedio de Asignación por Abogado (MA):** representa el volumen medido en unidades monetarias del total de causas que posee un Abogado Externo.
- **Tiempo promedio de Resolución de un caso por Abogado (TR):** representa el tiempo promedio que demora un Abogado Externo desde que recibe un caso hasta que este caso es solucionado.

Estos indicadores propuestos serán de utilidad para cada uno de los evaluadores dependiendo del grado de agregación que sea necesario en cada caso.

⁴⁰ Más detalles del cálculo de los indicadores propuestos en anexo 9.

⁴¹ Indicadores confeccionados en base a la propuesta de Andrés Moya en el libro "Rediseño del Departamento de Cobranza Judicial de una Institución Bancaria" del año 1999.

XII. EVALUACIÓN.

XII.1. Beneficios.

❖ Beneficios cuantitativos de la propuesta

Se estima que el conjunto de propuestas realizadas implica un ahorro de MM\$353,8.- para un horizonte de evaluación de 5 años con una tasa de descuento de 1% mensual. Este ahorro se produce al liberar muchos de los recursos humanos utilizados en la gestión actual. Los principales ahorros son:

- La nueva estructura jerárquica representa un ahorro de aproximadamente \$3.170.000.- mensuales lo que representa un valor presente neto MM\$142,5.-.
- Una gestión eficiente del proceso de pago de gastos operacionales y honorarios lograría reducir el tiempo dedicado a la aprobación de dichos pagos y también reduciría la cantidad de reclamos y con ello el tiempo dedicado a dar soporte a dichos reclamos, esto representa un valor monetario aproximado de \$2.089.500.- mensuales, lo que representa un valor presente neto de MM\$93,3.-.
- La utilización de una base de datos con arquitectura multidimensional se permitirá alcanzar un ahorro del 60% en el tiempo necesario para la confección de los indicadores y estadísticas, esto representa un ahorro de MM\$58,8.- aproximadamente.
- Con la incorporación de las actividades propuestas en el proceso de traspaso de carpetas comerciales a normalización se estima que el tiempo de recepción de carpetas disminuirá en un 40% aproximadamente, mientras que el tiempo que utiliza el Ejecutivo de Normalización en contactar al cliente moroso disminuirá un 20% aproximadamente, esto representa un ahorro de aproximadamente \$768.000.- mensuales, lo que representa un valor presente neto de MM\$34,5.-.
- La integración de la Plataforma de Normalización y Cobranza Judicial (PLTNCJ) con el Sistema de Remates representa un ahorro para el Banco de aproximadamente \$550.000.- mensuales, lo que representa un valor presente neto de MM\$24,7.-.

❖ Beneficios cualitativos de la propuesta

Los efectos cualitativos del conjunto de propuestas representa una serie de beneficios no cuantificables. La parte más importante de estos efectos tienen que ver con la liberación de tiempo para una mejor gestión y control, esto permite aumentar la tasa de recuperación y disminuir el tiempo promedio de recuperación. Los efectos positivos son:

- El cambio organizacional nos permitirá focalizar los esfuerzos y los objetivos de la Unidad de Cobranza Judicial en la recuperación de la cartera morosa del Banco, a diferencia de lo que ocurre en la actualidad al tener que convivir con los objetivos de

la Gerencia Legal y la Gerencia de Normalización que en ocasiones entran en conflicto.

- La posibilidad de tener un análisis detallado de los pagos efectuados permitirá controlar y solucionar esta etapa del proceso y con ello evitar posibles pérdidas de dinero por mala gestión.
- La liberación de tiempo administrativo, principalmente de los Abogados Coordinadores, permite la utilización de este tiempo en un mayor control de gestión y, con ello, se mejora la tasa de recuperación y el tiempo de recuperación promedio.
- La utilización de una base de datos con arquitectura multidimensional representa una serie de beneficios. Dentro de los beneficios más importantes se encuentran:
 - Representa un apoyo a la toma de decisiones, esto puede significar un aumento significativo en la reducción de tiempo de recuperación y un mejoramiento en el porcentaje de cartera recuperada.
 - Da la posibilidad de crear una estrategia de recuperación eficiente, donde la base de esta estrategia está en el hecho de poder canalizar los esfuerzos de recuperación en aquellos clientes más riesgosos.
- Un traspaso de clientes a normalización más eficiente permitirá reducir el tiempo que demora el Banco en iniciar acciones judiciales y, con ello, la probabilidad de recuperación aumenta.
- Al contar con datos actualizados de los clientes junto con un breve resumen de las acciones previas, se logra hacer más eficiente las acciones judiciales, pues, por un lado, no se gastaría dinero adicional en notificaciones mal efectuadas y, por otro lado, las acciones judiciales serían más rápidas y efectivas.

XII.2. Costos.

El costo aproximado del conjunto de propuestas es de MM\$33.-, estos montos se dividen en los siguientes ítems.

- El costo de la capacitación e implementación del Sistema de Declaración de Gastos Operacionales y Honorarios a todos los Abogados Externos es de MM\$3.-
- El costo aproximado de la creación de un sistema para la aprobación electrónica de gastos operacionales y honorarios es de MM\$5.-.
- El costo de construir un diccionario de datos es de MM\$3.-.
- El desarrollo e implementación de la estructura de base de datos multidimensional en la PLTNCJ tiene un costo de MM\$12.-.
- El costo de la integración entre la Plataforma de Normalización y Cobranza Judicial y el Sistema de Remates es de MM\$10.-.

XIII. CONCLUSIONES.

Este trabajo entrega un modelo de los procesos que tienen lugar en la Subgerencia de Normalización Empresas y la Unidad de Cobranza Judicial. La construcción de este modelo y su posterior análisis, llevan a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- Desde el punto de vista económico, el impacto global estimado de las propuestas anteriores es MM\$353,8.- en un plazo de evaluación de 5 años con una tasa de descuento de un 1% mensual.
- La serie de soluciones propuesta tiene un costo aproximado de MM\$33.-.
- El objetivo principal de ambas áreas es lograr la mayor cantidad de recuperación en el menor tiempo posible. Dicho objetivo también es el eje central de esta propuesta tratando en todo momento de obtener procesos más eficientes y más eficaces, a través del ahorro de recursos o a través de la aceleración en el tiempo de recuperación de los créditos morosos.
- Es importante decir que sin el apoyo de las más altas autoridades del Banco, es decir, de su dirección, cualquier intento en la modernización de la gestión se verá restringido a cambios marginales en los procesos. Para aprovechar todo el potencial que generan estas iniciativas, es necesario contar con el apoyo explícito por parte de la dirección, de manera de hacer notar la verdadera importancia de este tipo de iniciativas. Se requiere una demostración potente de la prioridad y el respaldo que este tipo de proyectos tienen por parte de la dirección, pues sin este apoyo, la resistencia al cambio, propia de toda organización, sobrepasará los esfuerzos que se hagan en esta línea.
- En este informe se presentan una serie de 5 módulos con problemas y soluciones relacionadas entre sí. Dichos módulos están ordenados según el impacto cuantitativo que la solución representa en el proceso global.

XIV. BIBLIOGRAFÍA.

- Baer, Tobias; Karjian, Rami; Romanowski, Piotr. “Best Practices for Bad Loans”. The McKinsey Quarterly. 2007.
- Barros V., Oscar. “Rediseño de Procesos de Negocios Mediante el Uso de Patrones”. 2000.
- Moya Teutsch, Mauricio. “Rediseño al Departamento de Cobranza Judicial de una Institución Bancaria”. 1999.
- Porter E., Michael. “Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”. 1999.
- Rey Justiniano, Roberto. “Rediseño de proceso de cobranza de letras del Banco Estado”. 2006
- Rivera Espinoza, Cecilia. “Construcción de un Modelo Para la Asignación de Recursos en el Proceso de Cobranza de la Tesorería General de la República”. 2002.
- Salazar de la Fuente, Verónica. “Rediseño del proceso de crédito de un institución financiera”. 2005.
- Sauré Valenzuela, Antoine. “Modelo de Programación Matemática Para un Sistema de Cobranza Caso: Tesorería General de la República”. 2002.
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. “Estados Financieros Anuales Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito”. 2006.
- Ulloa Alvarado, Ángela. “Mejora del proceso de acceso a camas de hospitalización del servicio de medicina interna del Hospital Dr. Gustavo Fricke”. 2006.

XV. ANEXOS

Anexo 1. Balances Generales Consolidados al 31 de Diciembre de 2005 y 2006. Colocaciones.

Colocaciones	2006 (MM\$)	2005 (MM\$)
Préstamos comerciales	1.124.598,0	923.143,6
Préstamos para comercio exterior	41.167,7	38.084,3
Préstamos de consumo	64.097,3	44.394,8
Colocaciones en letras de crédito	434.317,0	355.114,8
Contratos de leasing	114.841,8	97.136,8
Operaciones de Factorage	14.794,0	10.361,5
Colocaciones contingentes	83.211,6	75.125,6
Otras colocaciones vigentes	120.524,9	107.707,3
Cartera vencida	26.823,2	22.494,3
Total de colocaciones	2.024.375,5	1.673.563,0
Menos: Provisiones sobre colocaciones	-48.520,9	-45.571,9
Total de colocaciones netas	1.975.854,6	1.627.991,1

Fuente: Estados Financieros 2006 Banco Comercial.

Anexo 2. Información de SBIF Mes de Abril de 2007.

- Principales Activos y Pasivos del Sistema Financiero y del Banco Comercial al Mes de Abril de 2007 (cifras en millones de pesos).

Instituciones	Colocaciones				
	Totales	Empresas	Personas		
			Totales	Consumo	Vivienda
Sistema Financiero	55.675.213	37.137.796	18.537.418	7.145.561	11.391.857
Banco Comercial	2.149.546	1.684.402	465.144	71.090	394.054
Banco Comercial participación	3,86%	4,54%	2,51%	0,99%	3,46%
Banco Comercial posición	7	7	9	12	6

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (Chile)

- Resultados del Sistema Financiero y del Banco Comercial al Mes de Abril de 2007 (cifras en millones de pesos).

Instituciones	Resultado Final
Sistema Financiero	297.719
Banco Comercial	9.150
Banco Comercial participación	3,07%
Banco Comercial posición	6

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (Chile)

- Indicadores de Riego del Sistema Financiero y del Banco Comercial al Mes de Abril de 2007.

Instituciones	Riesgo	
	<u>Provisiones de coloc.</u> Colocaciones totales	<u>Coloc. vencidas</u> Colocaciones totales
Sistema Financiero	1,53	0,80
Banco Comercial	2,45	1,29
Banco Comercial posición	21	9

Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (Chile)

Anexo 3. Personas Entrevistadas.

- Gerente de Normalización.
- Subgerente de Normalización Empresas.
- Ejecutivo de Normalización.
- Asistente de Normalización.
- Abogado Jefe de la Unidad de Cobranza Judicial General.
- Abogada Coordinadora Unidad de Cobranza Judicial General.
- Administrativa de Cobranza Judicial.
- Ejecutivo Comercial Casa Matriz.
- Área de Sistemas Computacionales.
- Departamento de Mejoramiento de la Productividad y Calidad de la Información.
- Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office).

Anexo 4. Ingresos, Egresos y Stock en Normalización Empresas Durante el Año 2007.

- Stock en Normalización y Cobranza Judicial Empresas al 1º de Julio de 2007.

Datos	Cobranza Judicial	Normalización	Seguimiento	Total General
Cuenta de RUT	2.123	225	65	2.413
Suma de Deuda Contable Hoy (M\$)	33.262.932	7.677.820	4.862.720	45.803.472
Suma de Deuda Morosa Hoy (M\$)	1.479.491	1.104.032	1.043.960	3.627.483
Suma de Deuda Vencida Hoy (M\$)	19.119.601	987.611	357.192	20.464.404
Suma de Deuda Castigada Hoy (M\$)	17.423.284	83.868	375.732	17.882.884

Fuente: Informe Gerencia de Normalización, julio 2007.

- Ingresos a Normalización Empresas Durante el Año 2007.

Datos	ene	feb	mar	abr	may	jun	Total General
Cuenta de RUT	117	111	151	120	140	96	735
Suma de Deuda Contable Inicial (M\$)	2.216.737	2.661.600	4.026.022	3.198.771	5.477.604	5.902.881	23.483.615
Suma de Deuda Vencida Inicial (M\$)	142.898	315.598	279.533	189.556	350.099	399.629	1.677.313
Suma de Deuda Castigada Inicial (M\$)	30.418	2.574	5.534	42.454	3.077	517.793	601.850

Fuente: Informe Gerencia de Normalización, julio 2007.

- Salidas Efectivas Totales de Normalización Empresas Durante el Año 2007.

Datos	ene	feb	mar	abr	may	jun	Total General
Cuenta de RUT	116	59	130	127	136	140	708
Suma de Deuda Contable Efectiva (M\$)	3.218.874	475.892	4.316.117	3.063.836	3.144.845	5.704.598	19.924.162
Suma de Deuda Vencida Efectiva (M\$)	851.994	629.986	1.792.370	1.128.899	1.984.425	1.647.198	8.034.872
Suma de Resultado Contable Neto (M\$)	286.396	146.419	469.046	232.840	556.158	495.004	2.185.863
Suma de Nuevo Castigo Efectivo (M\$)	212.139	111.416	177.307	224.915	618.742	1.362.447	2.706.966
Suma de Aumento BRP* Proyectado (M\$)	224.927	293.745	895.790	254.143	773.985	829.111	3.271.701
Cuenta de Aumento BRP Proyectado	12	6	13	13	11	21	76

*BRP= Bienes Recibidos en Pago.

Fuente: Informe Gerencia de Normalización, julio 2007.

- Salidas Efectivas de Normalización Empresas por Negociación Durante el Año 2007.

Datos	ene	feb	mar	abr	may	jun	Total General
Cuenta de RUT	94	45	111	96	99	90	535
Suma de Deuda Contable Efectiva (M\$)	2.780.007	131.895	4.033.726	2.687.363	1.217.008	3.954.874	14.804.873
Suma de Deuda Vencida Efectiva (M\$)	417.540	286.899	1.515.887	758.744	436.429	728.836	4.144.335
Suma de Resultado Contable Neto (M\$)	281.138	132.897	439.384	254.287	244.451	373.017	1.725.174
Suma de Nuevo Castigo Efectivo (M\$)	485	0	1.000	0	0	562.003	563.488
Suma de Aumento BRP Proyectado (M\$)	58.500	145.480	697.734	112.035	192.000	286.510	1.492.259
Cuenta de Aumento BRP Proyectado	3	2	9	4	4	6	28

Fuente: Informe Gerencia de Normalización, julio 2007.

- Salidas Efectivas de Normalización Empresas por Cobranza Judicial Durante el Año 2007.

Datos	ene	feb	mar	abr	may	jun	Total General
Cuenta de RUT	16	10	10	13	20	32	101
Suma de Deuda Contable Efectiva (M\$)	422.656	334.983	119.131	207.849	1.680.490	1.245.306	4.010.415
Suma de Deuda Vencida Efectiva (M\$)	419.981	334.073	115.260	201.531	1.300.649	773.369	3.144.863
Suma de Resultado Contable Neto (M\$)	12.622	18.930	118.313	4.715	343.855	213.307	711.742
Suma de Nuevo Castigo Efectivo (M\$)	197.181	111.416	13.591	56.291	373.005	297.719	1.049.203
Suma de Aumento BRP Proyectado (M\$)	166.427	148.265	161.595	138.108	581.985	542.601	1.738.981
Cuenta de Aumento BRP Proyectado	9	4	3	8	7	15	46

Fuente: Informe Gerencia de Normalización, julio 2007.

- Salidas Efectivas de Normalización Empresas por Castigo (Incobrabilidad) Durante el Año 2007.

Datos	ene	feb	mar	abr	may	jun	Total General
Cuenta de RUT	6	4	9	18	17	18	72
Suma de Deuda Contable Efectiva (M\$)	16.211	9.014	163.260	168.624	247.347	504.418	1.108.874
Suma de Deuda Vencida Efectiva (M\$)	14.473	9.014	161.223	168.624	247.347	144.993	745.674
Suma de Resultado Contable Neto (M\$)	-7.364	-5.408	-88.651	-26.162	-32.148	-91.320	-251.053
Suma de Nuevo Castigo Efectivo (M\$)	14.473	0	162.716	168.624	245.737	502.725	1.094.275
Suma de Aumento BRP Proyectado (M\$)	0	0	36.461	4.000	0	0	40.461
Cuenta de Aumento BRP Proyectado	0	0	1	1	0	0	2

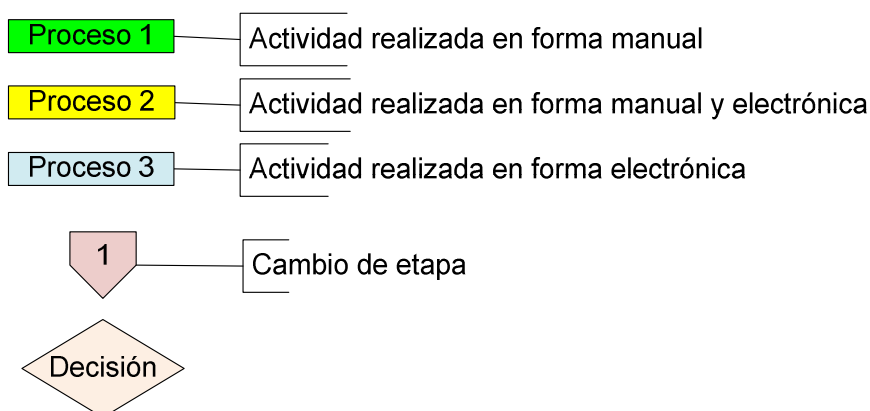
Fuente: Informe Gerencia de Normalización, julio 2007.

Anexo 5. Detalle de los Procesos Modelados.

A continuación se presenta la descripción detallada de los procesos que tienen lugar al interior de la Subgerencia de Normalización Empresas y la Unidad de Cobranza Judicial.

1. Simbología.

La simbología utilizada para el proceso de modelamiento es la siguiente:



2. Descripción y Modelamiento del Proceso de Cobranza.

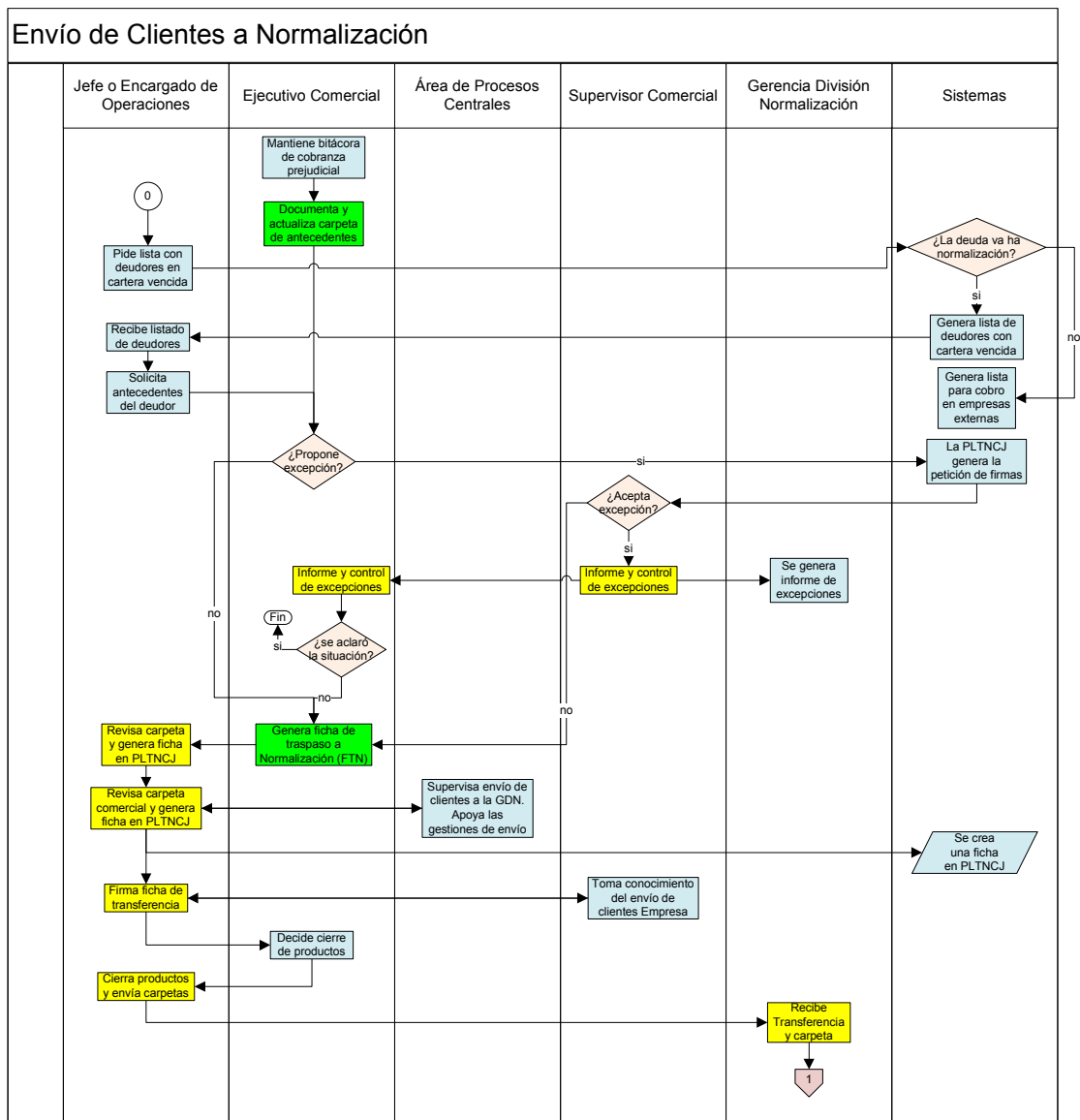
A. Transferencia de Clientes a Gerencia División Normalización:

1. El Ejecutivo Comercial mantiene bitácora de cobranza prejudicial y anexa antecedentes a Carpeta Comercial si corresponde.
2. A más tardar el día 90 de morosidad el Ejecutivo Comercial debe entregar al Área de Operaciones de su sucursal la carpeta comercial con toda la documentación necesaria para el traspaso a Normalización. La carpeta debe incluir copia de carta dirigida al cliente por cierre de cuenta corriente, si corresponde.
3. El Jefe de Operaciones pide listado de clientes con Cartera Vencida (90 o más días de morosidad) y solicita la Carpeta Comercial al Ejecutivo Comercial correspondiente.
Actualmente la supervisión del traspaso en la fecha adecuada la realiza un Administrativo de Casa Matriz, en caso de no traspaso del caso antes de 90 días, es él quien solicita dicho traspaso al Jefe de Sucursal y Ejecutivo Comercial correspondiente.
4. Si existe proposición de no transferir a un determinado cliente, el Ejecutivo Comercial debe solicitar la autorización de esta excepción según corresponda. La PLTNCJ propone las firmas correspondientes que autorizan la excepción.
5. El Supervisor correspondiente autoriza o no según su atribución e ingresa la información a la PLTNCJ. Si rechaza la excepción, la transferencia retoma su flujo normal.

6. El Agente de Sucursal y el Supervisor correspondiente controlan todas las excepciones aprobadas y deben informar por escrito a la Gerencia División Normalización, donde conste la autorización respectiva.
7. La Gerencia División Normalización recibe Informe de excepciones aprobadas.
8. El Jefe de Operaciones de Sucursal revisa completitud de información según "Check List" de traspaso a Normalización.
9. El Jefe de Operaciones de Sucursal firma la Ficha de Transferencia a Normalización. Para clientes personas, solo basta la firma del Jefe de Operaciones, en caso de Empresas se requiere esa firma y además informar al Gerente Zonal respectivo.
10. El Agente de Sucursal evalúa y decide:
 - Cerrar Cuenta Corriente.
 - Cerrar Cuenta Corriente de Crédito.
 - Cerrar Cuenta Vista (verificar posible asociación a convenio Pago Automático Remuneraciones).
 - Protestar Pagarés a la vista, si corresponde.
 - Y, adjunta dichas acciones en carpeta comercial.
11. El Jefe de Operaciones cierra los productos correspondientes, si corresponde, y envía carpeta comercial a Gerencia División Normalización.
12. Las carpetas son recibidas por el área de la Gerencia División Normalización quien, además, es responsable de controlar que no existan clientes con cartera morosa con más de 90 días en el Área Comercial sin autorización correspondiente.

En la Figura 14 muestra el modelo de roles del proceso de Transferencia de Clientes a Gerencia División Normalización.

Figura 14: Modelo del proceso de Transferencia de clientes a Gerencia División Normalización.



Fuente: Elaboración propia⁴².

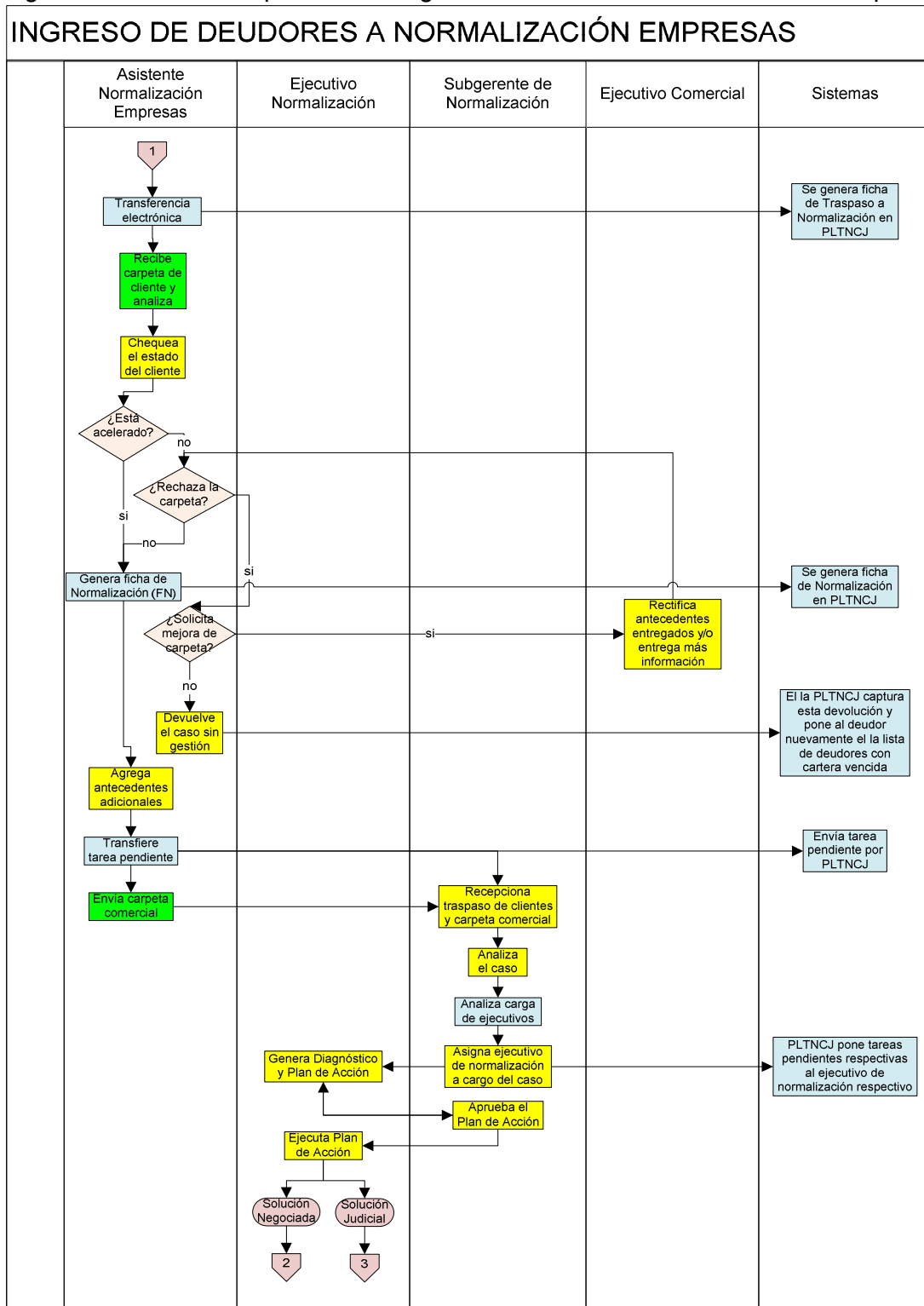
⁴² Información contenida en el Manual de Normas Internas y Reglamentarias” de la Gerencia Legal, Materia 4-1 Cobranza Judicial , Capítulo 1: Definición de Conceptos

B. Ingreso de Deudores a Normalización Empresas:

1. Una vez efectuado el traspaso de clientes a Normalización Empresas, la PLTNCJ asigna tareas pendientes electrónicamente al Asistente de Normalización Empresas.
El Asistente de Normalización Empresas queda a la espera de la carpeta comercial del cliente transferido. Aún la recepción no es oficial.
2. El Asistente de Normalización Empresas revisa que los documentos en carpeta vengan según formalidad requerida.
Si no es así decide si devuelve la carpeta o bien solicita los documentos faltantes. En caso de tratarse de un cliente con estado "Acelerado" transfiere inmediatamente el caso al Subgerente de Normalización Empresas.
3. En caso de devolución de carpeta sin gestión, el Asistente de Normalización pone la marca "devolución por falta de antecedentes" en la PLTNCJ y esta plataforma pone al deudor nuevamente en la lista de deudores por transferir.
4. En caso de aceptar la transferencia, el Asistente de Normalización Empresas prepara documentos adicionales: SINACOFI, SBIF, SII, Tesorería General de la República, Antecedentes Comerciales de Sociedades, etc.
5. El Asistente de Normalización Empresas transfiere el caso al Subgerente de Normalización Empresas.
6. El Subgerente de Normalización Empresas recibe electrónicamente tareas pendientes y físicamente la carpeta comercial del deudor.
7. El Subgerente de Normalización Empresas asigna Ejecutivo de Normalización correspondiente según el monto de la deuda y la carga de trabajo del Ejecutivo..
8. El Subgerente de Normalización Empresas transfiere tareas pendientes, a través de la PLTNCJ, y carpeta comercial al Ejecutivo de Normalización Empresas.
9. El Ejecutivo de Normalización Empresas revisa antecedentes y los certifica, desarrolla un diagnóstico, y evalúa posición del cliente definiendo un Plan que contempla una estimación de: fecha de recupero, forma, estrategia y monto neto de recupero, con estos antecedentes clasifica al deudor.
Además, solicita antecedentes adicionales al Ejecutivo Comercial, si corresponde.
10. El Subgerente de Normalización Empresas revisa el Plan de Acción. Ratifica el cómo, cuándo y cuánto. Consulta y aprueba.
11. Si el Subgerente de Normalización Empresas rechaza el Plan, devuelve los antecedentes al Ejecutivo de Normalización empresas para que éste presente una mejor alternativa.
12. El Ejecutivo de Normalización Empresas ejecuta el Plan de Acción que contempla:
 - Solución Judicial.
 - Solución Negociada.

La Figura 15 muestra el modelo de roles del proceso de Ingreso de Deudores a Normalización Empresas.

Figura 15: Modelo del proceso de Ingreso de Deudores a Normalización Empresas.



Fuente: Elaboración propia⁴³

⁴³ Información contenida en el “Manual de Normas Internas y Reglamentarias” de la Gerencia Legal, Materia 4-1 Cobranza Judicial, Capítulo 1: Definición de Conceptos.

C. Ejecución del Plan:

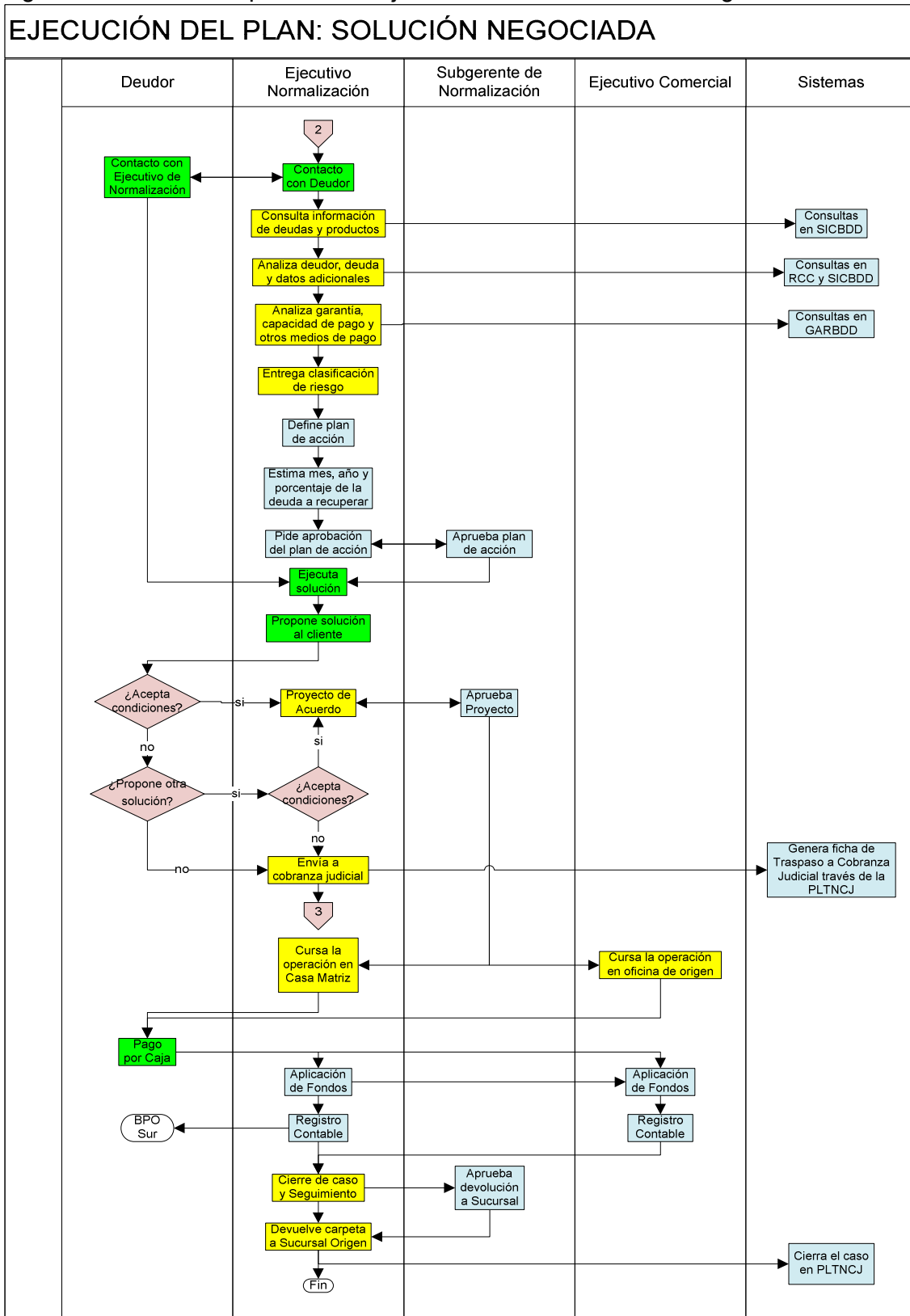
C.1. Solución Negociada:

1. Con Plan de Acción aprobado, el Ejecutivo de Normalización contacta al deudor y/o al aval e informa el traspaso a normalización.
2. Paralelamente, el Ejecutivo de Normalización consulta otras deudas y productos, y analiza. Determina la clasificación de riesgo del deudor y su capacidad de pago. Con esto genera un Plan de Acción detallado y solicita aprobación del Plan su superior.
3. Como respuestas a las gestiones realizadas el deudor cancela la deuda impaga o el deudor ofrece negociar. El Ejecutivo de Normalización analiza la propuesta y opciones de negociación, incluida la autorización para la venta de garantías.
4. El Ejecutivo de Normalización propone solución al cliente.
5. Si el cliente no acepta y no propone una solución alternativa, el Ejecutivo de Normalización transfiere el caso a Cobranza Judicial.
6. Si el cliente propone una solución alternativa, el Ejecutivo de Normalización evalúa, sin comprometer aprobación, teniendo siempre presente la posición del Banco Comercial, dentro del Marco de Políticas de renegociación, incluidas las Daciones en Pago.
7. En caso de no aceptar la propuesta del cliente, transfiere a Cobranza Judicial.
8. En caso de existir un acuerdo, el Ejecutivo de Normalización obtiene las firmas de atribuciones comerciales correspondientes. Si está en sus atribuciones, implementa, y si requiere mayores atribuciones, obtiene las firmas correspondientes.
9. El Ejecutivo Comercial correspondiente cursa la operación en sucursal de origen.
10. Si el Acuerdo requiere asistencia jurídica o redacción de contratos el Ejecutivo de Normalización lo solicitará al Área Legal, para luego continuar el procedimiento.
11. El deudor suscribe instrumentos que materializan el Acuerdo.
12. El deudor efectúa, por caja, pago contado de la deuda o de abonos acordados en la negociación.
13. El Ejecutivo de Normalización aprueba, según su instancia o requiere Visto Bueno del Supervisor para aplicación de fondos.
14. El Ejecutivo Comercial o de Servicios solicita al Ejecutivo de Normalización el desbloqueo de operaciones para aplicar fondos.
15. El Ejecutivo de Normalización instruye contabilizar documentos una vez perfeccionados.

16. El Ejecutivo Comercial avisa al Ejecutivo de Normalización para cerrar la Ficha del caso.
17. Una vez aplicados los fondos el Ejecutivo de Normalización pone término a la ficha de normalización del deudor en PLTNCJ, por una de las siguientes causales y con su respectivo efecto:
 - Pago Total: Elimina toda marca de normalización asociada al RUT del deudor.
 - Pago Mora, opción sin seguimiento: Igual al Pago Total.
 - Pago Mora, opción con seguimiento: Mantiene control del RUT bajo el Ejecutivo de Normalización asignado, hasta cumplir el plazo definido, caso a caso.
 - Renegociación en Sucursal: Igual a Pago Total.
 - Renegociación en Normalización: Causal obliga seguimiento hasta cumplir el plazo definido, caso a caso.
18. Para aquellos casos terminados con seguimiento y una vez cumplido el período, el Ejecutivo de Normalización preparará documentos tipo para la devolución del deudor a Sucursal de origen, requiriendo para ello Visto Bueno de su superior.
19. El Ejecutivo de Normalización devuelve carpeta con Ficha de Normalización y Memoranda tipos con los antecedentes relativos al nuevo crédito de renegociación, con copia del Proyecto de Acuerdo, en su caso.

La Figura 16 muestra el modelo de roles del proceso de Ejecución del Plan: Solución Negociada.

Figura 16: Modelo del proceso de Ejecución del Plan: Solución Negociada.



Fuente: Elaboración propia⁴⁴

⁴⁴ Información contenida en el “Manual de Normas Internas y Reglamentarias” de la Gerencia Legal, Materia 4-1 Cobranza Judicial, Capítulo 1: Definición de Conceptos.

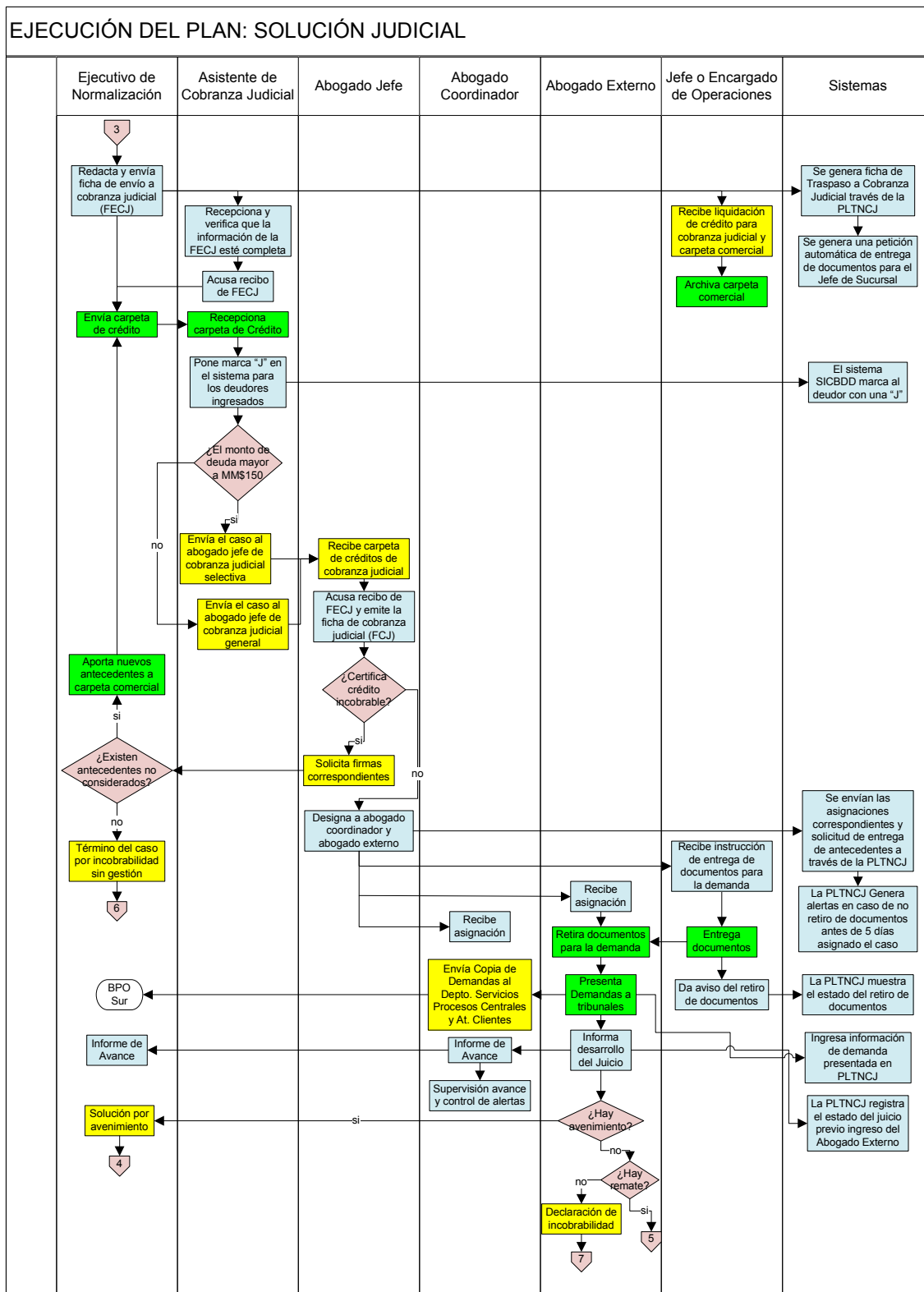
C.2. Solución Judicial:

1. El Ejecutivo de Normalización redacta y envía la Ficha de Traspaso a Cobranza Judicial en la PLTNCJ, señalando opciones de cobranza parcial o total para créditos hipotecarios. Para el envío requiere Visto Bueno del Supervisor.
2. El Ejecutivo de Normalización envía al Jefe de Operaciones de la Sucursal la liquidación de crédito para cobranza judicial y la carpeta comercial del caso.
3. El Jefe de Operaciones de Sucursal recibe del Ejecutivo de Normalización la liquidación de créditos para Cobranza Judicial y la carpeta comercial del caso para su archivo.
4. El Ejecutivo de Normalización envía solicitud de cobranza judicial a la Unidad de Cobranza Judicial.
5. El Asistente de Cobranza Judicial recibe ficha a través de PLTNCJ y carpeta comercial, y envía a:
 - Cobranza Judicial General: si deuda contable es menor a MM\$150.-
 - Cobranza Judicial Selectiva: si deuda contable es mayor a MM\$150.- ó con contrato de leasing.
6. El Abogado Jefe de la Cobranza Judicial respectiva evalúa beneficios de iniciar Cobranza Judicial considerando: tipo y monto de deudas, garantías, y costos de cobranza. Si no hay Valor de Recupero Positivo instruye incobrabilidad y devuelve sin gestionar.
7. En supuesto de devolución sin gestión, el Ejecutivo de Normalización aprueba la incobrabilidad y termina el caso en la Ficha de Normalización de la PLTNCJ poniendo como causal castigo por incobrabilidad. En caso de rechazar la incobrabilidad aporta nuevos antecedentes y envía nuevamente el caso a Cobranza Judicial
8. En supuesto de aceptar el caso, el Abogado Jefe asigna caso a través de la PLTNCJ a un Abogado Externo y a un Abogado Coordinador, transfiere tareas y envía instrucciones vía PLTNCJ para que el Jefe de Operaciones de Sucursal entregue títulos de deuda, liquidaciones y garantías al Abogado Externo.
9. El Abogado Externo procede a retirar en la sucursal de origen, los documentos fundantes de la demanda.
10. El Jefe de Operaciones de Sucursal entrega al Abogado Externo, previa identificación:
 - Pagarés originales y otros títulos de deuda.
 - Liquidación de crédito para Cobranza Judicial.
 - Escrituras originales de constitución de garantías.
11. El Jefe de Operaciones de Sucursal debe registrar esta entrega en la PLTNCJ. En caso de no retiro de documentos por parte del Abogado Externo antes de 5 días la PLTNCJ muestra las alarmas correspondientes.

12. El Abogado Externo presenta demandas que proceden en Tribunales y registra datos en la bitácora de gestiones judiciales de la PLTNCJ y envía copia de la demanda al Abogado Coordinador. En caso no presentación de la demanda antes de 10 días en sistema de alertas de la PLTNCJ da el aviso respectivo.
13. El Abogado Coordinador envía el ingreso de la demanda a tribunales al Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office).
14. El Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) envía la información del ingreso de la demanda a Tribunales a la Empresa BPO Sur quien registra la fecha de ingreso de demanda.
15. En caso de tratarse de un crédito hipotecario, BPO Sur acelera toda la deuda.
16. El Abogado Externo efectúa todas las gestiones necesarias en Tribunales para el éxito de la cobranza, registrando avances en bitácora PLTNCJ. Por contrato, sus honorarios se determinan de acuerdo a la última etapa informada.
17. En caso de existir, el Ejecutivo de Normalización cobra garantía FOGAPE contra notificación deudor.
18. El Abogado Coordinador mantiene control permanente sobre la oportunidad y calidad de la información incorporada a la bitácora judicial y controla todas las alertas a la PLTNCJ, para su perfil.
19. Producto de las gestiones judiciales realizadas por el Abogado Externo, se obtiene:
 - Solución Negociada, si el deudor acepta condiciones de negociación. En este caso es el Ejecutivo de Normalización quien debe obtener la firma del avenimiento respectivo.
 - Solución vía remate, si no hay una mejor opción, o
 - Declaración de Incobrabilidad.

La Figura 17 muestra el modelo de roles del proceso de Ejecución del Plan: Solución Judicial.

Figura 17: Modelo del proceso de Ejecución del Plan: Solución Judicial



Fuente: Elaboración propia⁴⁵

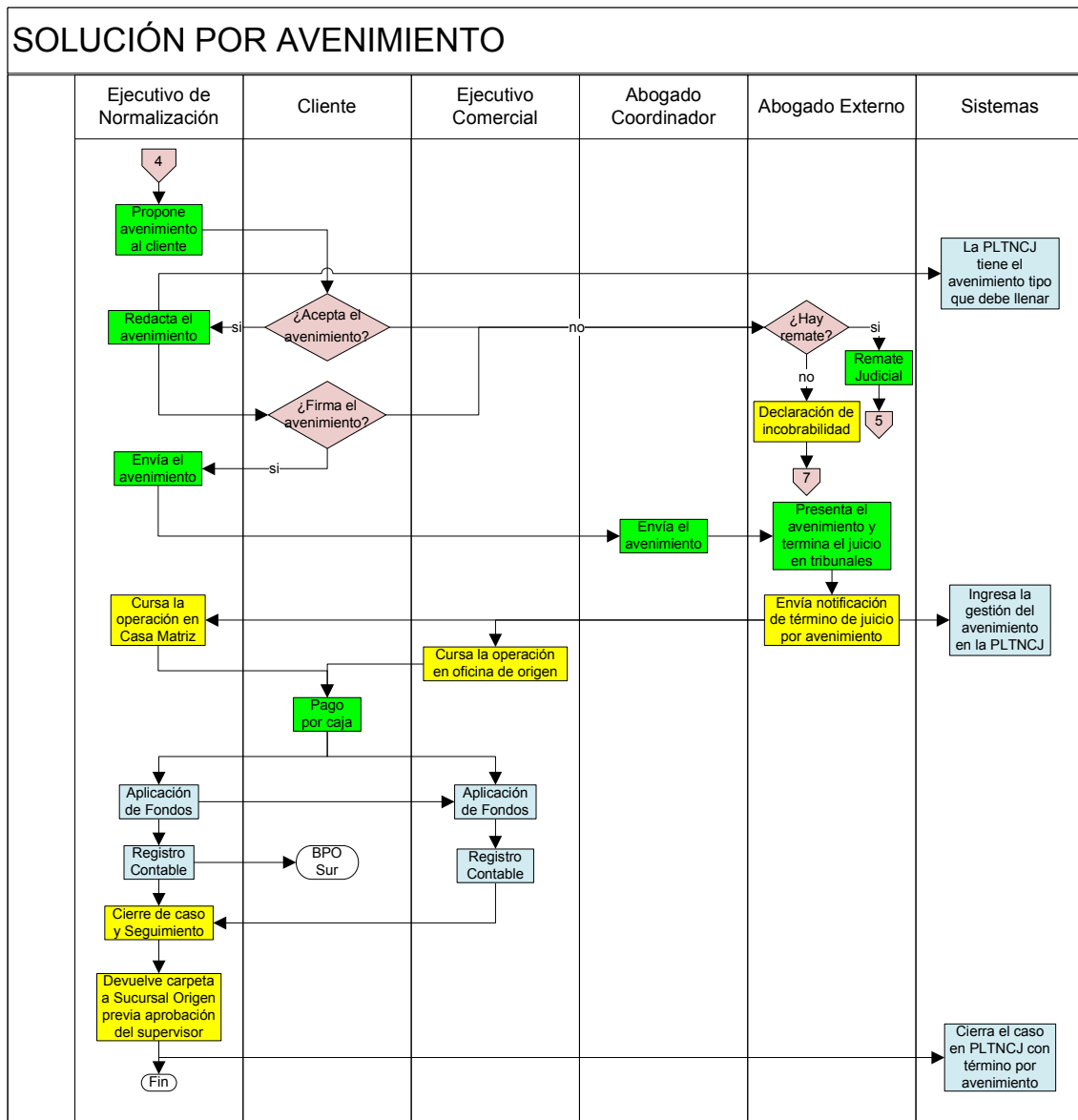
⁴⁵ Información contenida en el “Manual de Normas Internas y Reglamentarias” de la Gerencia Legal, Materia 4-1 Cobranza Judicial, Capítulo 1: Definición de Conceptos.

C.2.1. Solución por Avenimiento.

1. El Ejecutivo de Normalización propone al cliente una solución por avenimiento.
2. El cliente acepta el avenimiento. En caso de que el cliente no acepte el avenimiento siguen las acciones judiciales para lograr el remate de bienes.
3. El Ejecutivo de Normalización redacta el avenimiento y solicita la firma de este a las instancias correspondientes del Banco y al cliente.
4. El cliente firma el avenimiento. En caso de que el cliente no firme el avenimiento continúan las acciones judiciales para lograr el remate de bienes.
5. El Ejecutivo de Normalización envía el avenimiento con las firmas correspondientes al Abogado Coordinador y al Asistente de Cobranza Judicial solicitando suspensión o término de las acciones judiciales según corresponda.
6. En caso de suspensión, el Ejecutivo tiene 30 días para declarar el término del juicio, suspender por un plazo de 30 días más o reanudar las acciones judiciales. El Ejecutivo Comercial sólo podrá suspender el juicio por un plazo no superior a los 60 días.
7. El Asistente de Cobranza Judicial envía el avenimiento al Abogado Externo.
8. El Abogado Externo acusa recibo del avenimiento y presenta el documento en tribunales para poner término a las acciones judiciales, previo pago por caja del cliente, en caso que corresponda. El plazo para presentar el avenimiento en tribunales no puede exceder los 30 días.
9. El Abogado Externo envía la notificación del término del juicio por avenimiento al Abogado Coordinador y al Asistente de Cobranza Judicial.
10. El Asistente de Cobranza Judicial envía a la notificación al Ejecutivo de Normalización respectivo.
11. El Ejecutivo de Normalización envía al Ejecutivo Comercial respectivo los antecedentes necesarios para su incorporación a la carpeta comercial del cliente y envía la información al Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) para su registro contable.
12. El Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) registra y envía los datos a BPO Sur para su ingreso contable.
13. BPO Sur envía comprobante de ingreso contable del caso al Ejecutivo de Normalización.
14. Una vez aplicados los fondos el Ejecutivo de Normalización termina ficha de deudor en PLTNCJ, con causal de término por avenimiento y realiza el seguimiento del caso si corresponde.
15. El Ejecutivo Comercial devuelve carpeta comercial a sucursal de origen, previa aprobación de su supervisor.

La Figura 18 muestra el modelo de roles del proceso de Ejecución del Plan: Solución Judicial: Solución por Avenimiento.

Figura 18: Modelo del proceso de Ejecución del Plan: Solución Judicial: Solución por Avenimiento.



Fuente: Elaboración propia⁴⁶

⁴⁶ Información contenida en el “Manual de Normas Internas y Reglamentarias” de la Gerencia Legal, Materia 4-1 Cobranza Judicial, Capítulo 1: Definición de Conceptos.

C.2.2. Solución por Remate Judicial:

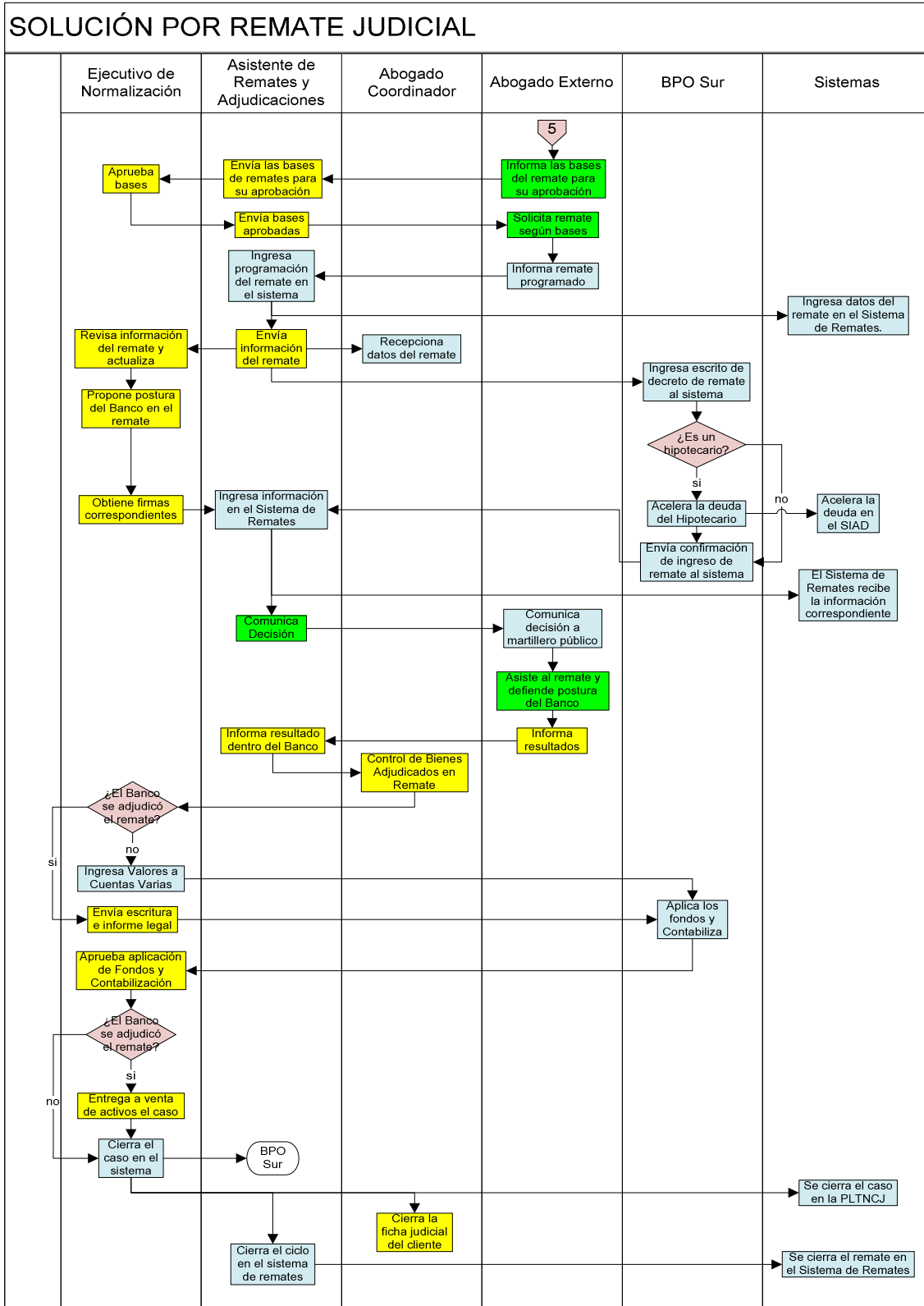
1. El Abogado Externo informa al Asistente de Cobranza Judicial las bases de remate para su aprobación.
2. El Asistente de Cobranza Judicial solicita aprobación al Ejecutivo de Normalización quien en un plazo no superior a 24 horas deberá aprobar o rechazar las bases presentadas.
3. El Ejecutivo de Normalización envía las bases aprobadas al Asistente de Cobranza Judicial.
4. El Asistente de Cobranza Judicial envía las bases aprobadas al Abogado Externo.
5. El Abogado Externo presenta las bases en tribunales para su programación.
6. Por escrito, utilizando la Ficha de Aviso de Remate, el Abogado Externo informa Remate programado con 20 días de anticipación, a lo menos. Debe indicar existencia o no de deudas fiscales, preferentes y restricciones para el Banco.
7. El Administrativo de Cobranza Judicial encargado de remates revisa información de la Ficha de Remate e ingresa datos al Sistema de Remates y transfiere la información al Ejecutivo de Normalización, Abogado Coordinador y al Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office).
8. El Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) registra y transfiere datos del remate a BPO Sur.
9. BPO Sur registra y, en caso de tratarse de un crédito hipotecario, acelera el total de la deuda.
10. El Ejecutivo de Normalización recibe Remate Programado; revisa información, instruye retasar si corresponde, actualiza la tasación (vigencia tasación 12 meses), completa datos y propone postura Banco. Debe dejar constancia, en casos especiales, de eventos que afecten al precio del bien, como Bienes Agrícolas Sin Derecho de Agua, Sitios sin Acceso u Unidades Económicas, a modo de ejemplo.
11. El Ejecutivo de Normalización propone y obtiene decisión de postura del Banco frente al remate según corresponda.
12. Las autorizaciones siempre deben estar acompañadas de Visto Bueno del Ejecutivo de Normalización, del Supervisor respectivo, del Abogado Jefe de Cobranza Judicial y de la Gerencia División Normalización.
13. Las firmas de autorización correspondientes se registran en el formulario o Proyecto de Acuerdo de Remate.
14. El Ejecutivo de Normalización envía el Proyecto de Acuerdo de Remate al Asistente de Cobranza Judicial.

15. El Administrativo de Cobranza Judicial encargado de remates comunica decisión de postura del Banco frente al remate al Abogado Externo e ingresa información en el Sistema de Remate.
16. El Abogado Externo comunica al martillero público la postura del Banco.
17. El Abogado Externo concurre al Remate y defiende postura del Banco.
18. El Abogado Externo informa, dentro de las 24 horas siguientes, el resultado del remate al Asistente de Cobranza Judicial encargado de remates.
19. El Asistente de Cobranza Judicial encargado de remates agrega la información al Sistema de Remates y comunica el resultado al Abogado Coordinador, Abogado Jefe de la Unidad de Cobranza Judicial y al Ejecutivo de Normalización.
20. El Abogado Coordinador controla:
 - En caso de Adjudicación de terceros, la entrega de fondos en 45 días posteriores al remate.
 - En caso de Adjudicación del Banco, la recepción de la Escritura Pública en 45 días posteriores al remate.El Abogado Coordinador recibe información y documentos, con ellos genera el Informe Legal.
21. El Ejecutivo de Normalización distribuye antecedentes (Escritura, Tasación e Informe Legal) a Cobranza Judicial, al Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) y Venta Activos.
22. El Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) envía esta información a BPO Sur.
23. BPO Sur contabiliza el resultado del remate y envía comprobante al Asistente de Cobranza Judicial.
24. El Ejecutivo de Normalización propone aplicar los fondos generados. El Ejecutivo de Normalización y Supervisor de Normalización, además del Gerente División Normalización, aprueban aplicación de fondos.
25. En caso de adjudicación a terceros el Abogado Externo deberá velar porque la liquidación de deuda sea la más ajustada, considerando la deuda a la fecha del remate, los costos y los gastos involucrados. Para ello Cobranza Judicial deberá solicitar a Normalización una liquidación de deuda actualizada a la fecha del remate, la que hará llegar al abogado externo.
26. El Abogado Externo solicitará al tribunal que gire los fondos.
27. El Abogado Externo retira el cheque y este es enviado por la Unidad de Cobranza Judicial a la Gerencia de Normalización o Normalización Banca de Personas quienes proceden a aplicar los fondos de acuerdo a la información recibida desde la Unidad de Cobranza Judicial

28. El Ejecutivo de Normalización genera ingreso a Cuentas Varias por adjudicación de terceros.
29. En caso de adjudicación del Banco, el Abogado Externo redactará la escritura pública. El plazo máximo de redacción y presentación a tribunal es de 5 días contado desde que se encuentra ejecutoriada la resolución que ordenó extender la escritura. La escritura deberá ser revisada por los Abogados de Coordinadores.
30. El Abogado Externo deberá preocuparse que se cumplan las formalidades. Estas formalidades comprenderán la firma del juez y la del Banco, la cual deberá ser tramitada por la Unidad de Cobranza Judicial en un plazo máximo de 3 días contado desde la llegada de la escritura al Banco.
31. Al momento del otorgamiento y cierre de la escritura de adjudicación en Notaría, el Abogado Externo remitirá una copia autorizada de ésta a la Unidad de Cobranza Judicial.
32. Una vez inscrita la escritura en el Conservador, el Abogado Externo enviará a la Unidad de Cobranza Judicial copia de la misma con sus timbres de inscripción y Certificado de Hipotecas y Gravámenes, con embargos y otros gravámenes debidamente alzados. En todo caso, los honorarios devengados por el Abogado Externo por concepto de adjudicaciones en remate, sólo se pagarán contra la remisión de la escritura inscrita y de embargos y gravámenes alzados, a excepción de las hipotecas y prohibiciones constituidas a favor del Banco Comercial, las que se alzarán al momento de la posterior venta del inmueble.
33. La Unidad de Cobranza Judicial informará por escrito, de acuerdo a distribución establecida en memorándum tipo, para que se proceda a contabilizar el bien, aplicar a la deuda el monto en que éste fue adjudicado por el Banco, alzar la garantía en el sistema de garantías, e incorporar el nuevo activo al Banco.
34. El Ejecutivo de Normalización registra en bitácora PLTNCJ y termina la Ficha de Normalización, por las siguientes causales:
 - Cobranza Judicial Agotada, para todos los casos.
 - Pago Total, sólo si el remate es parte de una negociación, el Ejecutivo de Normalización prepara y entrega a Venta de Activos una minuta explicativa.
35. El Ejecutivo de Normalización solicita el cierre de la Ficha de Remate y Ficha Judicial, y envía todos los antecedentes de Cobranza Judicial y de la aplicación de éstos a la sucursal de origen del crédito para que sean incorporados en la carpeta comercial.
36. El Asistente de Cobranza Judicial encargado de los remates termina el caso en el Sistema de Remates ingresando los montos totales de recuperación.
37. El Abogado Coordinador cierra ficha judicial del cliente.

La Figura 19 muestra el modelo de roles del proceso de Ejecución del Plan: Solución Judicial: Solución por Remate Judicial.

Figura 19: Modelo del proceso de Ejecución del Plan: Solución Judicial: Solución por Remate Judicial.



Fuente: Elaboración propia⁴⁷.

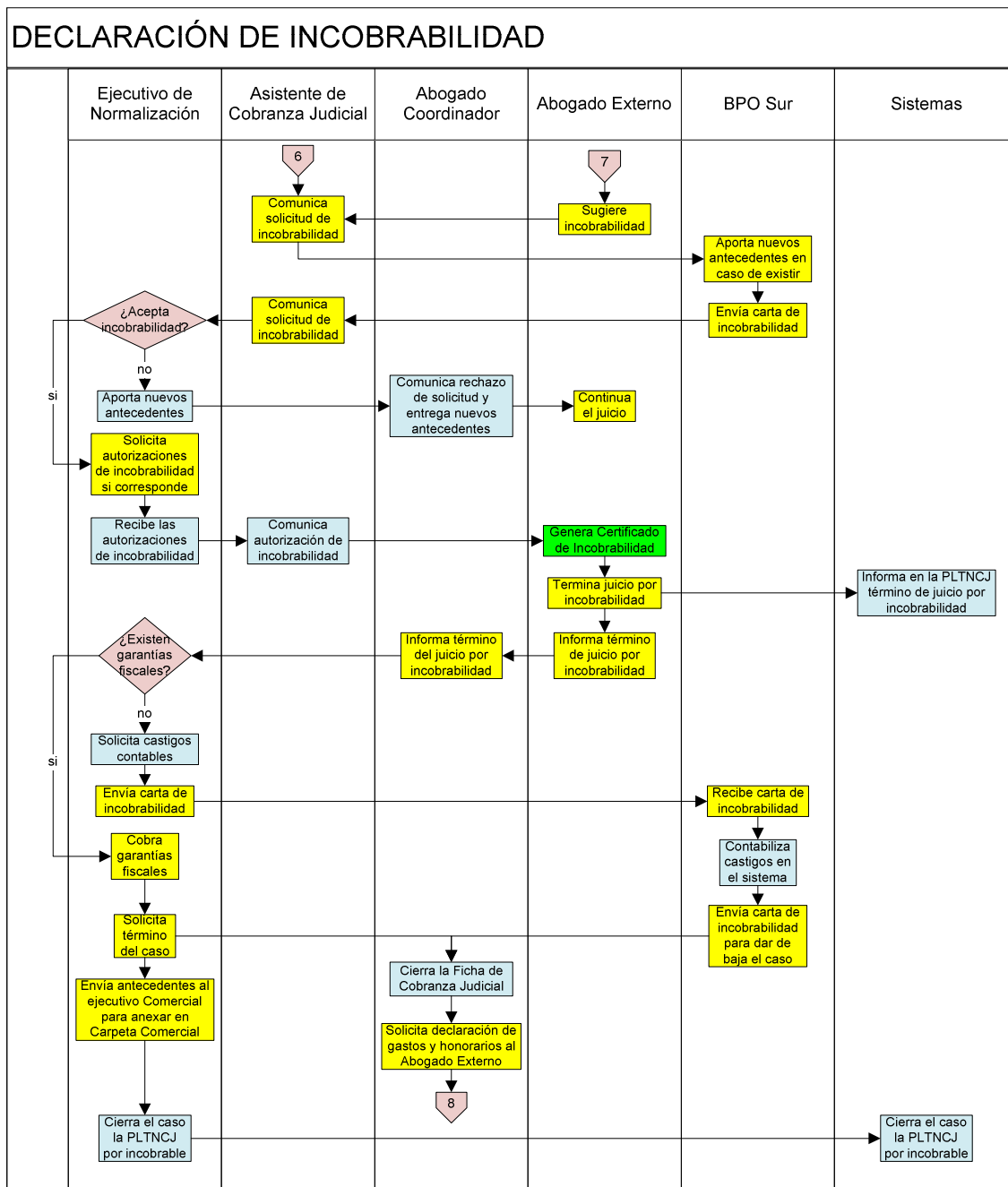
⁴⁷ Información contenida en el “Manual de Normas Internas y Reglamentarias” de la Gerencia Legal, Materia 4-1 Cobranza Judicial, Capítulo 1: Definición de Conceptos.

D. Declaración de Incobrabilidad.

1. El Abogado Externo informa al Abogado Coordinador la sentencia definitiva en Juicio con resultado negativo o informa que el Juicio no genera un Valor de Recupero positivo, acompañando Certificado de Incobrabilidad.
2. El Asistente de Cobranza Judicial envía al Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) el Certificado de Incobrabilidad.
3. El Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) registra y envía a BPO Sur el Certificado de Incobrabilidad.
4. BPO Sur aporta nuevos antecedentes, en caso de existir, y envía al Ejecutivo de Normalización. En caso de no tener nuevos antecedentes envía carta de incobrabilidad al Ejecutivo de Normalización.
5. El Ejecutivo de Normalización aporta nuevos antecedentes, en caso de existir, y devuelve el caso a Cobranza Judicial.
6. En caso de no existir nuevos antecedentes, el Ejecutivo de Normalización solicita Visto Bueno para el Certificado de Incobrabilidad al Abogado Coordinador y Abogado Jefe. Adicionalmente, se debe incluir la aprobación del Gerente del Área Legal, si la deuda incobrable es superior a 2.000 UF o existen garantías reales no liquidadas por alguna excepción.
7. Con el Certificado de Incobrabilidad firmado por las instancias correspondientes el Ejecutivo de Normalización instruye castigar deudas declaradas incobrables, firmando Memorándum y solicitud (solicitud tipo en la PLTNCJ) con Visto Bueno del Subgerente de Normalización Empresas o Jefe de Normalización Personas y Visto Bueno del Gerente División Normalización.
Para montos superiores requiere la autorización del Gerente General o Comité de Créditos, Negocios y Normalización.
8. El Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) recepciona el Certificado de Incobrabilidad, registra dicho certificado y envía a BPO Sur.
9. BPO Sur registra contablemente el castigo de las operaciones declaradas incobrables.
10. En caso de existir, el Ejecutivo de Normalización debe reunir, evaluar y enviar antecedentes para el cobro de garantías específicas, tales como: Educación, CORFO – PyME, Cobex.
11. El Ejecutivo Normalización cierra el caso en PLTNCJ con causal de término Cobranza Judicial Agotada y envía instrucción de cierre del caso a Cobranza Judicial.
12. El Abogado Coordinador cierra la Ficha de Cobranza Judicial.

La Figura 20 muestra el modelo de roles del proceso de Declaración de Incobrabilidad.

Figura 20: Modelo del proceso de Declaración de Incobrabilidad.



Fuente: Elaboración propia⁴⁸.

⁴⁸ Información contenida en el “Manual de Normas Internas y Reglamentarias” de la Gerencia Legal, Materia 4-1 Cobranza Judicial, Capítulo 1: Definición de Conceptos.

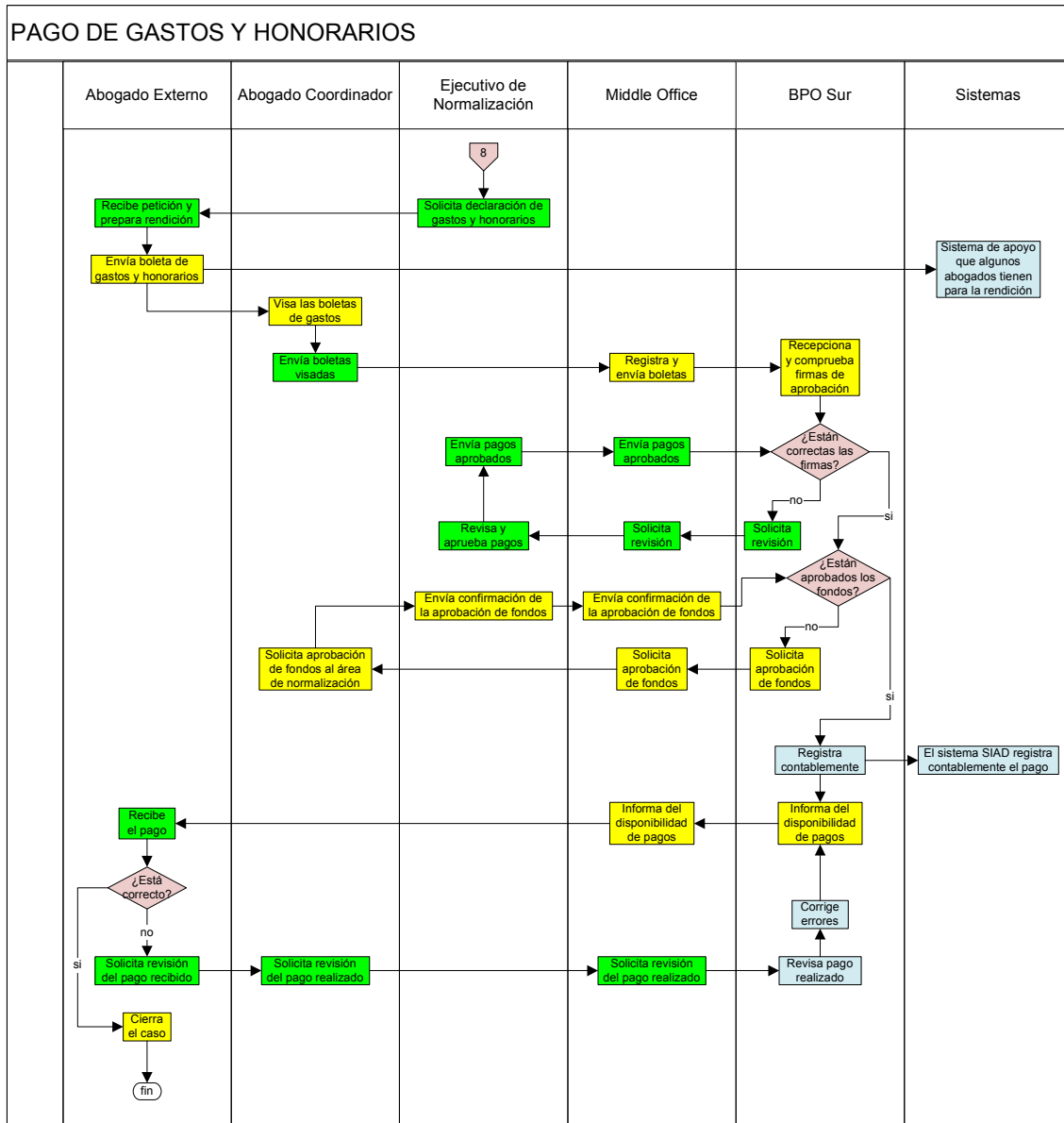
E. Pago de Gastos y Honorarios:

1. El Ejecutivo de Normalización solicita la rendición de gastos y honorarios según última gestión declarada en la PLTNCJ.
2. El Abogado Externo prepara las boletas de rendición de gastos y honorarios.
3. El Abogado Externo envía las boletas de gastos y honorarios. Existe un programa de apoyo a este envío que fue instalado para algunos abogados de manera experimental, sin embargo, la gran mayoría envía la declaración de gastos y honorarios de manera manual. En caso de que este envío no se produzca es el Abogado Coordinador quien debe solicitar la rendición de gastos.
4. El Abogado Coordinador comprueba que los cobros realizados correspondan con la gestión que se realizó, visa las boletas y solicita envío al Asistente de Cobranza Judicial.
5. El Asistente de Cobranza Judicial envía las boletas al Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office).
6. El Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) registra las boletas y envía a BPO Sur.
7. BPO comprueba visado correcto de las boletas.
8. En caso de problemas con el visado, BPO Sur solicita revisión de boletas al Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office).
9. En caso de problemas con el visado, el Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) solicita revisión de boletas al Abogado Coordinador.
10. En caso de problemas con el visado, el Abogado Coordinador revisa, aprueba y envía al Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office).
11. El Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) envía correcciones realizadas y la solicitud de pagos reanuda su curso natural.
12. BPO Sur comprueba disponibilidad de recursos para el pago.
13. En caso de no estar los recursos aprobados, BPO Sur solicita aprobación de pagos al Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office).
14. En caso de no estar los recursos aprobados, el Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) solicita aprobación de recursos al Ejecutivo de Normalización.

15. En caso de no estar los recursos aprobados, el Ejecutivo de Normalización revisa y aprueba los pagos, y envía visto bueno al Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office).
16. El Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) informa a BPO Sur la aprobación de pagos y el pago reanuda su curso natural.
17. BPO Sur registra contablemente en el sistema SIAD e informa de disponibilidad de pagos al Abogado Externo.
18. En caso de problemas con el pago, ya sea por retraso o por errores, el Abogado Externo solicita corrección al Abogado Coordinador o al Asistente de Cobranza Judicial.
19. El Asistente de Cobranza Judicial solicita revisión al Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office).
20. El Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) solicita revisión de problemas a BPO Sur.
21. BPO Sur corrige y cursa el pago.

La Figura 21 muestra el modelo de roles del proceso de Pago de Gastos y Honorarios.

Figura 21: Figura 163: Modelo del proceso de Pago de Gastos y Honorarios.



Fuente: Elaboración propia⁴⁹.

⁴⁹ Información contenida en el “Manual de Normas Internas y Reglamentarias” de la Gerencia Legal, Materia 4-1 Cobranza Judicial, Capítulo 1: Definición de Conceptos.

Anexo 6. Detalle de los Problemas Detectados.

Con el objetivo de realizar un análisis de una manera ordenada, se dividieron los problemas detectados en 6 grupos, estos son:

- Funciones Relacionadas.
- Tecnología.
- Actividades y Flujos del Proceso.
- Organización.
- Auditorías, y
- Control de Gestión.

Además se asignó un valor de prioridad Alta, Media o Baja dependiendo de la implicancia que tiene el problema detectado en el cumplimiento del objetivo central, el cual es lograr la mayor recuperación de dinero en el menor tiempo posible.

Por otro lado, aquellas que se mencionan como “mejores prácticas” corresponden a procedimientos desarrollados en algunas áreas y que mejoran la gestión de la cobranza judicial.

1. De las Funciones Relacionadas.

Entenderemos por funciones relacionadas todas aquellas actividades que están relacionadas con el proceso en análisis, pero que no serán objeto del diagnóstico en sí, salvo en su relación e impacto con él.

1.1. Área Comercial

Problema con Prioridad Alta

- **Carpetas comerciales mal transferidas a normalización.**

En el proceso de traspaso de clientes a normalización se detectó un alto número (9 de cada 10) de carpetas comerciales devueltas a las sucursales de origen por estar mal transferidas. Las principales causas que originan la devolución de estas carpetas son: falta de antecedentes necesarios para las gestiones del Área de Normalización y Cobranza Judicial; exceso de información en las carpetas comerciales; y por el no cierre de tarjeta visa y cuenta corriente, si corresponde.

Los principales impactos que provoca este problema son: demora en el inicio del proceso de cobranza y con ello demora en el tiempo de recuperación del crédito; y gasto adicional en el traslado de documentos y en el gasto administrativo de repetir el proceso de recepción.

- **Falta de actualización en los datos del cliente por parte del Ejecutivo Comercial.**

En la etapa previa al proceso de cobranza judicial el Ejecutivo Comercial intenta recuperar el crédito poniéndose en contacto con el cliente, en estas gestiones es habitual que el ejecutivo obtenga otros datos del cliente, distintos a los datos que

tiene la plataforma, en especial cambios en la dirección del cliente y/o nuevos números telefónicos de contacto. Sin embargo, el Ejecutivo Comercial no actualiza estos datos en la plataforma.

El problema de no tener datos actuales o datos erróneos para contactar al cliente ocasiona dos problemas principales: el Ejecutivo de Normalización pierde tiempo al tratar de contactar al cliente con los datos no actualizados y con ello la gestión demora más tiempo; y, por otro lado, el Abogado Externo hace las notificaciones de los procesos judiciales en direcciones equivocadas lo que provoca un gasto extra en el proceso.

Problemas con Prioridad Media

- **El Jefe de Operaciones de Sucursal no hace un uso adecuado del sistema ingresando información incorrecta o errónea para evadir el sistema de alertas.**

El Jefe de Operaciones de Sucursal tiene en su acceso a la Plataforma de Normalización y Cobranza Judicial (PLTNCJ) un sistema de alertas que le indica, entre otras, la no entrega de documentación al Abogado Externo. Una de las formas que el Jefe de Operaciones tiene para eliminar estas alertas es ingresar al caso correspondiente y poner en el sistema la opción "Carpeta Entregada", el problema es que en ocasiones esta indicación en el sistema se hace sin haber entregado efectivamente la carpeta comercial al Abogado Externo.

Los problemas que genera esto son: no se puede hacer un seguimiento y control real a la gestión del Abogado Externo; el Abogado Externo pierde el viaje al ir a buscar información que no está disponible y esto no queda reflejado en el sistema; y, hay una demora en el proceso de presentar la demanda en tribunales.

- **Tarjetas Visa no bloqueadas y Cuentas Corriente no cerradas por los Ejecutivos Comerciales antes del traspaso a Normalización**

Dentro de las gestiones previas al traspaso del cliente a Normalización que debe hacer el Ejecutivo Comercial está el bloqueo de la Cuenta Corriente y la Tarjeta Visa. Tanto el Ejecutivo Comercial como el Ejecutivo de Normalización pueden solicitar una excepción a este procedimiento argumentando las razones para esta excepción, sin embargo, se detectó que en reiteradas ocasiones el Ejecutivo Comercial hace el traspaso de los clientes a normalización sin el bloqueo de estos productos y sin la solicitud de excepción correspondiente.

El problema que genera esta situación es que el cliente puede seguir utilizando estos productos aumentando la deuda.

- **No hay buen control del llenado de pagarés y otra documentación en sucursales.**

Se detectó que en reiteradas ocasiones el Jefe de Operaciones de Sucursal no revisa que el pagaré y otra documentación estén completos (ejemplo, pagarés sin firmas).

Los problemas que genera esta situación son: a causa de pagarés mal llenados, los Abogados Externos no pueden presentar las demandas; hay una demora innecesaria en el proceso de cobranza al tener que arreglar los problemas antes de presentar la demanda; y, en el caso más extremo, existe imposibilidad de ejecutar judicialmente al deudor.

- **Los Ejecutivos Comerciales no mandan el alzamiento de garantía al Sistema de Garantía.**

Una de las labores del Ejecutivo Comercial es enviar el alzamiento de garantías al Sistema de Garantías del Banco. Se detectó que en ocasiones este alzamiento de la garantía no es enviado lo que provoca que se tengan créditos con garantías no reales lo que implica créditos con garantías insuficientes y problemas con la SBIF. Esto es especialmente importante en el caso de empresas inmobiliarias que hacen un alzamiento de garantías gradual.

1.2. BPO Sur

Problema con Prioridad Alta

- **Los pagos realizados por BPO Sur no se asocian al detalle de los gastos operacionales que se están pagando.**

El proceso de pago de honorarios y gastos operacionales se realiza a través de la empresa BPO Sur. Uno de los problemas detectados es que ni la Unidad de Cobranza Judicial ni los Abogados Externos reciben el detalle de los pagos efectuados por BPO. Debido a esto, el Abogado Externo no puede saber cuál es la gestión prestada al Banco que se le está pagando, con ello, no se puede determinar los problemas posibles en el pago de una gestión específica. Además, el Área de Cobranza Judicial no puede llevar un adecuado control de los pagos realizados, por ejemplo, pagar contra acción realizada, saber qué gestión y/o gastos se están pagando, no pagar más de una vez alguna gestión, etc.

1.3. Abogados Externos

Problema con Prioridad Media

- **Información no ingresada o tardía de acciones en juicios por parte de los Abogados Externos.**

Utilizando la PLTNCJ el Abogado Externo puede ingresar la etapa procesal en la que se encuentra un juicio, el problema es que muchas veces esta información no es ingresada a tiempo en la PLTNCJ.

La demora en el ingreso de la información provoca una mala gestión del Ejecutivo de Normalización al no saber en qué etapa procesal está el deudor y poder negociar de mejor forma, también provoca ineficiencia o demora en la recuperación del crédito y provoca problemas de pago por las gestiones realizadas por parte del Abogado Externo y los servicios asociados (notificación, notaría, etc.).

1.4. Gerencia de Normalización.

Problema con Prioridad Media

- **El Ejecutivo de Normalización se demora en mandar el avenimiento al Abogado Externo.**

En caso de producirse una solución por la vía de avenimiento, el Abogado Externo debe presentar el documento que muestra el avenimiento firmado por el cliente en Tribunales. Se detectó que en reiteradas ocasiones el Abogado Externo se demora en presentar dicho documento en tribunales producto de una demora producida por el Ejecutivo de Normalización.

Lo anterior provoca una demora en el proceso de cierre del caso desde el punto de vista legal y desde el punto de vista contable.

1.5. Buenas Prácticas de las Funciones Relacionadas.

El concepto de “Buenas Prácticas de las Funciones Relacionadas” dice relación con las actividades que se realizan, tanto en la Subgerencia de Normalización como en la Unidad de Cobranza Judicial, y que apoyan de manera efectiva a la relación de estas áreas con otras áreas u organismos, ya sean internos o externos al Banco.

- **El apoyo de los Abogados Coordinadores a los Abogados Externos es adecuado.**

Se detectó que existe una relación muy fluida entre los Abogados Coordinadores y los Abogados Externos, esto permite que el apoyo que los Abogados Coordinadores prestan a los Abogados Externos sea rápido y certero tanto en aspectos técnicos como en aspectos de gestión.

- **La información que el Abogado Externo pide al Ejecutivo de Normalización es entregada a tiempo.**

Se detectó que existe una capacidad de respuesta rápida a los requerimientos que hace el Abogado Externos al Ejecutivo de Normalización. Esto aporta sustantivamente a la buena gestión de los juicios.

- **La relación entre los Ejecutivos de Normalización, los Abogados Coordinadores y los Abogados Externos es adecuada.**

El equipo formado por el Ejecutivo de Normalización, el Abogado Coordinador y el Abogado Externo tiene una comunicación muy fluida, lo que permite agilizar el proceso de cobranza.

- **La coordinación entre los Abogados Externos de regiones y las sucursales es adecuada.**

Uno de los problemas que tiene una Subgerencia de Normalización y una Unidad de Cobranza Judicial centralizadas es que la comunicación entre estos organismos y los Abogados Externos de regiones es deficiente, sin embargo, este problema

aparente se tiene muy bien cubierto por una muy buena relación entre las sucursales de regiones y los Abogados Externos.

2. De la Tecnología.

Entenderemos por la Tecnología todas las herramientas computacionales que se utilizan en el proceso de normalización y cobranza judicial.

2.1. Sistema de Remates

Problemas con Prioridad Alta

- **El Sistema de Remate no está integrado a la PLTNCJ.**

El Sistema de Remates es la herramienta de apoyo al control de los juicios que terminan por remate de las garantías del deudor. Este sistema no está integrado a la Plataforma de Normalización y Cobranza Judicial (PLTNCJ).

Los problemas que genera esta falta de integración son: al no permitir la integración de datos entre la PLTNCJ y el sistema de remate se genera inconsistencia por error en el reingreso de datos; no se puede llevar el control de las etapas procesales posteriores al juicio realizado; y, el Ejecutivo de Normalización debe realizar un trabajo administrativo extra al cerrar y contabilizar de acuerdo a acciones posteriores al resultado del juicio.

Por otro lado, la PLTNCJ, al cual tiene acceso el Abogado Externo, no le muestra la instrucción que le da el Ejecutivo de Normalización en relación a la postura del Banco frente al remate, esto ocasiona problemas en el momento de presentar la postura del Banco en un remate.

- **El Sistema de Remates no tiene un sistema de estadísticas**

El Sistema de Remates no genera estadísticas relevantes del resultado de los remates. Esto genera problemas pues no se puede llevar un correcto control de las gestiones realizadas.

Como solución a este problema las estadísticas deben llevarse en forma manual con el consiguiente problema de credibilidad y el gasto administrativo en esta labor.

2.2. Plataforma de Normalización y Cobranza Judicial (PLTNCJ).

Problemas con Prioridad Alta

- **La PLTNCJ no está completamente integrada al Sistema de Garantías del Banco.**

El Sistema de Garantías del Banco (GARBDD) es utilizado por el Ejecutivo de Normalización para saber qué garantías son las que el cliente tiene y con esto proponer una estrategia de solución del caso. Al no estar integrados ambos sistemas

se provoca un gasto de tiempo innecesario y posibles problemas de ingreso de los datos.

- **La PLTNCJ genera estadísticas bajo el concepto de juicios solamente.**

La PLTNCJ provee un sistema de estadísticas que muestra la cantidad de juicios realizado. El problema de este indicador es que no muestra lo que ocurre con el cliente en el conjunto de los juicios que él pueda tener con el Banco, tampoco proporciona la información de las recuperaciones que se logran en dichos juicios. Como solución a esto, las estadísticas se llevan en forma manual a través de una planilla Excel subsidiaria lo que origina un problema de credibilidad.

- **Existe una aplicación para la rendición de gastos operacionales por los Abogados Externos, que no está integrada al Workflow, que sólo usan unos pocos y no está en implementación para otros.**

Hace algún tiempo se desarrollo una herramienta que permite a los Abogados Externos realizar la rendición de gastos operacionales a través de Internet. Esta herramienta se implementó a modo de prueba con algunos abogados, el resultado de esta prueba fue bueno, reduciendo los tiempos administrativos al no tener que digitar las boletas y al mejorar la confiabilidad de los datos. Según se pudo detectar, esta herramienta no se implementó en todos los Abogados Externos debido a la falta de personal para poder realizar la labor de implementación y capacitación.

Los problemas que genera el no tener un sistema computacional para el apoyo en la rendición de gastos es: pérdida de tiempo de los Abogados Coordinadores y Secretarias en labores de recepción, digitación y control de estos gastos; perdida de asociación de fechas, valores e individualización de cada gasto en términos del origen y justificación frente a su pago; y, BPO Sur, empresa encargada de traspasar la información a la contabilidad, debe digitar cada gasto y honorario individualmente provocando demoras y posibles errores de digitación.

Problemas con Prioridad Media

- **La PLTNCJ es limitada en el detalle de las causales por devolución de carpetas comerciales a la sucursal.**

Una vez que el Asistente de Normalización decide devolver la carpeta comercial a la sucursal de origen el sistema no provee una adecuada catalogación de las causas de devolución, de esta manera el Asistente de Normalización devuelve la carpeta con la opción "Devuelta por Falta de Antecedentes" no reflejando la real causa de la devolución. Para solucionar este problema el Asistente de Normalización debe confeccionar un memorándum de devolución en el cual detalla la causa de dicha devolución.

El problema es que a este sistema de devolución de carpetas comerciales provoca una carga administrativa extra en el Asistente de Normalización, además de no tener la posibilidad de asociar la devolución de carpeta comercial a la sucursal y ejecutivo correspondiente para evaluar la gestión realizada en este concepto.

- **Resumen escueto y poco relevante en poco espacio provisto por la PLTNCJ de la historia del cliente en etapa comercial cuando llega el caso a Normalización.**

Si bien es cierto que la PLTNCJ provee un espacio para poner alguna indicación referente a la historia del cliente o a las gestiones previas realizadas, este espacio es escueto y la información que se puede ingresar en él es poco relevante por escasa. El problema de no tener una buena información al partir las gestiones del Ejecutivo de Normalización es que este pierde tiempo y efectividad al tratar de conocer etapas previas o más información del caso.

- **Faltan alertas por hitos de tramitación en la etapa procesal.**

En la etapa procesal existen una serie de hitos relevantes que el Abogado Externo debe informar al Abogado Coordinador, sin embargo no está definido dentro de la PLTNCJ alertas que indiquen demoras en las gestiones de las distintas etapas del proceso. Las alertas actuales no reflejan los problemas en la demora de los procesos judiciales. Esta falta de alertas por hitos de tramitación no permite un buen control de gestión de los Abogados Externos por parte de los Abogados Coordinadores.

- **No se puede incorporar a la PLTNCJ juicios contra el Banco vinculados a cobranza judicial.**

En algunas ocasiones el deudor puede presentar recursos judiciales de anulación de sentencias previas u otro tipo de recursos que le permitan aplazar la fecha de la sentencia definitiva. Un problema detectado en la PLTNCJ dice relación con la imposibilidad de incorporar este tipo de acciones en el Workflow de cobranza judicial. Debido a esta imposibilidad se debe manejar este tipo de casos en archivos Excel con la respectiva pérdida de seguridad y confiabilidad de los datos. Además, no permite un adecuado control de la gestión de este tipo de procesos judiciales.

- **El cierre del ciclo de Workflow de cobranza judicial finaliza con el término del juicio y no abarca etapas posteriores al juicio.**

Un caso de cobranza judicial no termina con el término del juicio, pues posterior a esta etapa está la contabilización del bien rematado, el pago de los gastos de la cobranza y la venta de activos adjudicados por el Banco, entre otros. Sin embargo, el Workflow de Cobranza Judicial no incorpora estas etapas lo que provoca que el resultado final de la recuperación deba estar en otros sistemas distintos a la PLTNCJ. Por ejemplo, las reactivaciones de los juicios tienen que ser llevadas en un sistema manual (Excel).

Problemas con Prioridad Baja

- **No se puede incorporar los juicios como acreedor hipotecario por juicios a los clientes por otras instituciones.**

Uno de las situaciones que provocan el ingreso de un cliente a Cobranza Judicial es que dicho cliente se encuentre en un juicio de Cobranza Judicial por otra Institución Bancaria o por el Fisco. Al no poder incorporar este tipo de casos en la PLTNCJ se

debe llevar un archivo en Excel con los consiguientes problemas de seguridad y pérdida de confiabilidad de los datos. Además, no permite un correcto control de la gestión en estos casos.

- **Los módulos de consultas en el sistema son deficientes.**

La PLTNCJ provee un sistema de búsqueda de casos y deudores, sin embargo este sistema resulta ineficiente en algunos tipos de búsquedas pues no permite realizar una búsqueda por “palabras coincidentes”, es decir, para obtener un registro se debe ingresar el nombre tal cómo fue ingresado en el Sistema, esto genera una pérdida de tiempo en la labor de búsqueda de los deudores.

- **Cantidad de registros que el sistema puede mostrar es muy bajo para informes masivos (máximo: 630 juicios).**

Algunos usuarios del sistema necesitan un número mayor de registros, en especial los Abogados Coordinadores y los Abogados Jefes de Área. Para ellos no existe la posibilidad de obtener un registro mayor a 630 casos. Actualmente este problema se soluciona solicitando los registros al Área de Sistemas, sin embargo este proceso provoca una pérdida de tiempo para el que solicita los registros.

2.3. Sistema de Información y Administración de Documentos (SIAD).

Problema con Prioridad Alta

- **Los pagos no están enganchados a los estados reales del juicio.**

El sistema de pagos que maneja el Área de Cobranza Judicial, a través de la empresa BPO Sur, para los honorarios de los Abogados Externos y para los gastos operativos de la cobranza judicial funciona contra la rendición de dichos honorarios y gastos por parte del Abogado Externo y no se apoya en el cumplimiento real de las gestiones declaradas, es decir, en ningún momento del proceso de pagos se comprueba el estado real de juicio. Un ejemplo de esto es que se paga al Abogado Externo sin comprobar la devolución e ingreso de los documentos a contabilidad o a tribunales (ejemplo, avenimientos), esto impide cerrar el caso adecuadamente por no contar con los documentos correspondientes.

Otro problema detectado en relación a este esquema de pagos, es que no se permite un esquema de pagos variables según cumplimiento de metas pues no existen garantías del correcto cumplimiento de las etapas.

2.4. Buenas Prácticas de la Tecnología.

El concepto de “Buenas Prácticas de la Tecnología” hace referencia a las herramientas tecnológicas que apoyan efectivamente la gestión de normalización y cobranza judicial.

- **La PLTNCJ está bien diseñada y apoya efectivamente la gestión de la normalización y la cobranza judicial.**

Se detectó que la Plataforma de Normalización y Cobranza Judicial es una herramienta muy utilizada y valorada por el personal de la Subgerencia de Normalización Personas y la Unidad de Cobranza Judicial, además de los Abogados Externo y los Ejecutivos Comerciales que también valoran mucho esta herramienta.

3. De las Actividades y Flujos del Proceso.

Entenderemos por las Actividades y Flujos del Proceso a los actos de desempeña el personal, ya sea interno o externo, que participa del proceso de normalización y cobranza judicial, y la relación entre ellos.

Problema con Prioridad Alta

- **Las actividades asociadas al pago de gastos operacionales, que involucra al Middle Office y BPO no tiene seguimiento y control en fechas y cumplimientos integrados a la PLTNCJ (sólo planillas Excel).**

El proceso de pago de honorarios y gastos operacionales comienza con la declaración de estos gastos por parte de los Abogados Externos, ellos envían las boletas correspondientes a la Unidad de Cobranza Judicial. Luego, la Unidad de Cobranza Judicial envía estas boletas de gastos a Middle Office quién envía a su vez las boletas a BPO Sur para su contabilización. El problema es que en esta etapa no existe un seguimiento ni un control de las fechas que demora la gestión del pago a los Abogados Externos.

Esto provoca un esquema de pagos irregular en fechas que trae consigo problemas con los Abogados Externos. Además provoca alta carga administrativa de los Abogados Coordinadores y secretarial de la Unidad de Cobranza Judicial al tener que atender los reclamos de los Abogados Externos. Esta labor no permite una mayor dedicación en los aspectos técnicos de la cobranza judicial y desmotivación por parte de los Abogados Coordinadores.

Problema con Prioridad Baja

- **No hay incentivos adicionales al ingreso de información del Abogado Externo asociada a los hitos importantes en la etapa procesal.**

Dentro del esquema de pagos a los Abogados Externos existe un incentivo a la pronta presentación de acciones judiciales, sin embargo, no existen otros incentivos a las demás etapas importantes dentro de las gestiones procesales. Esto provoca

que exista una desvinculación del pago de honorarios y gastos operacionales a acciones reales.

3.1. Buenas Prácticas de las Actividades y Flujos del Proceso

- **La automatización de avenimientos apoya la rapidez de las gestiones de cobranza judicial.**

Uno de las mejoras realizadas al proceso de solución por avenimiento fue que el Ejecutivo de Normalización tiene disponible en la PLTNCJ un documento de avenimiento tipo que debe ser llenado en el momento que el cliente acepta las condiciones. De esta manera se logró reducir significativamente el tiempo de recupero y se logro aumentar la cantidad de soluciones por avenimientos.

- **La organización y control de las citaciones como acreedores hipotecarios dirigidas al Banco es adecuada.**

Una de las falencias de la PLTNCJ es que permite incluir los casos en que el Banco es citado a juicios en el carácter de acreedor hipotecario. Sin embargo, las gestiones realizadas como respuesta son rápidas y ágiles gracias, en parte, a un sistema de apoyo manual (Excel) eficiente.

- **La Unidad de Cobranza Judicial hace todo el proceso hasta el desalojo de los inmuebles adjudicados lo que aporta en el correcto desenlace de cada caso.**

La Unidad de Cobranza Judicial del Banco no termina un caso hasta que se hace la recuperación contable final de este. Por ejemplo, si se trata de una solución por remate con adjudicación al Banco, el caso termina en la Unidad de Cobranza Judicial cuando se vende el bien.

4. De la Organización.

Entenderemos por la Organización, la estructura y dependencia que tienen las diferentes áreas que participan del proceso de normalización y cobranza judicial.

Problema con Prioridad Alta

- **Doble dependencia del Área de Cobranza Judicial**

La labor de cobranza judicial está en directa relación con la labor que realiza el Área de Normalización, pues es Normalización quien solicita la activación de estas acciones y son ellos los encargados de evaluar (funcionalmente) que la labor desempeñada por el Área de Cobranza Judicial sea eficiente y efectiva, sin embargo, según el esquema actual de organización interna, es la Gerencia Legal es la encargada del Área de Cobranza Judicial.

Esta organización, llamada organización matricial, presenta los siguientes problemas: los abogados de cobranza judicial necesitan tomar decisiones

dinámicamente en conjunto con el Área de Normalización; se duplica la supervisión del Área; y, pueden existir distintas visiones frente a las acciones para recuperar.

5. De las Auditorías.

Entenderemos por las Auditorías a los procesos de controles regulares o esporádicos que realiza el Banco a las áreas o a los procesos que tienen relación con la cobranza judicial.

Problema con Prioridad Alta

- **Las auditorías se hacen por unidad y no sistémicamente (ej., por proceso)**

Las auditorías que dispone el Banco se realizan por unidad, es decir, se evalúa el desempeño de una unidad específica en un momento dado del tiempo y dentro de este esquema de auditoría no se considera la relación que la gestión de un área específica tiene sobre otra.

El problema de este esquema es que no se pueden detectar conflictos de comunicación entre las diferentes áreas y no se pueden identificar y corregir las falencias que genera la mala gestión de una unidad en otra unidad o en un proceso.

6. Del Control de Gestión.

Entenderemos por el Control de Gestión a las acciones que buscan controlar la gestión que desempeñan los diferentes funcionarios, ya sean internos o externos, en el proceso de normalización y cobranza judicial.

Problemas con Prioridad Alta

- **Estadísticas no confiables porque vienen de diferentes fuentes y con poca definición del real significado de cada variable.**

Se detectó que existen muchos sistemas paralelos de registro de datos que se generan en las diferentes unidades. Esto provoca que no se tenga una clara definición de la situación de cada deudor y provoca que existan muchos indicadores poco definidos en cada área. Esto provoca que no se lleve un registro certero de la gestión de cobranza judicial y normalización. Además, existe carga administrativa excesiva al llevar diferentes registros.

Por otro lado, se llevan registros en Excel y archivos compartidos con la consiguiente falta de credibilidad y seguridad de los datos.

- **No hay buenos indicadores del control de gestión.**

Se detectó que no existen indicadores claros de que reflejen la gestión que se realiza, tanto en la etapa de normalización como en la etapa de cobranza judicial. Esto se debe principalmente a que los indicadores no miran la inter-temporalidad de las gestiones, es decir, miran la gestión en un periodo dado de tiempo y esta visión no permite ver la gestión de un caso en su totalidad. Esta mirada no permite reflejar

los logros o deficiencias de la gestión realizada por la Unidad de Cobranza Judicial y por Subgerencia de Normalización Empresas. Además, no permite controlar de buena manera la gestión de los Abogados Externos.

Problemas con Prioridad Media

- **No hay manera de comprobar si la información ingresada por el Abogado Externo, en relación a un hito del proceso, es real.**

El ingreso del estado del proceso lo realiza el Abogado Externo a través de la PLTNCJ, este ingreso se realiza sin presentar ningún documento que valide que la etapa procesal esté efectivamente en ese estado. Esto provoca que no haya confiabilidad en la información sobre el estado del juicio.

- **No hay exigencia y control en el plazo de pago de honorarios y gastos operacionales por gestión realizada por externos.**

En el esquema de pagos actual se detectó que no existe una exigencia clara a la empresa BPO Sur respecto de los plazos que debe cumplir para el pago de los honorarios de Abogados Externos y gastos operacionales.

Esta situación provoca los siguientes problemas: los pagos se realizan con demoras lo que provoca muchos reclamos de los Abogados Externos; y, por otro lado, no hay control entre el pago y la ejecución efectiva de la acción que se está pagando.

7. Resumen del Diagnóstico de la Situación Actual

Como ya fue mencionado, dividiremos los problemas detectados en 6 grupos, estos son:

- Funciones Relacionadas.
- Tecnología.
- Actividades y Flujos del Proceso.
- Organización.
- Auditorías, y
- Control de Gestión.

Además, en el cuadro resumen se agregarán las columnas: Ocurrencia, que indica la regularidad con la que ocurre un determinado problema (Alta, Media y Baja); y la columna Prioridad, que indica el grado de importancia que tiene este problema en el normal funcionamiento de proceso de normalización y cobranza judicial (Alta, Media y Baja).

Funciones Relacionadas					
Nº	Área	Problema	Ocurrencia	Impacto	Prioridad
1	Comercial	Carpetas comerciales mal transferidas a Normalización (información incompleta o irrelevante por exceso) (Ver 16).	Alta	Provoca demoras en el inicio del proceso de cobranza y con ello el tiempo de recuperación del crédito.	Alta
				Provoca un gasto adicional en el traslado de documentos y en el gasto administrativo de repetir el proceso de recepción.	
2	BPO	Los pagos realizados por BPO no se asocian al detalle del los gastos operacionales que se están pagando.	Alta	El Abogado Externo no puede saber cuál es la gestión prestada al Banco que se le está pagando, con ello no se puede determinar los problemas posibles en el pago de una gestión específica.	Alta
				No se puede llevar un adecuado control de los montos de los pagos realizados (pagar contra acción realizada, qué se paga, no pagar más de una vez, etc.).	
3	Cobranza Judicial	Información no ingresada o tardía de acciones en juicios por parte de los Abogados Externos.	Media	Provoca una mala gestión del Ejecutivo de Normalización al no saber en qué etapa procesal está el deudor y poder negociar de mejor forma.	Alta
				Provoca ineficiencia o demora en la recuperación del crédito.	
				Provoca problemas de pago por las gestiones realizadas por el Abogado Externo y los servicios asociados (notificación, notaría, etc.).	
4	Comercial	Falta de actualización en los datos del cliente por parte del Ejecutivo Comercial.	Media	El Abogado Externo llega a hacer las notificaciones de los procesos judiciales en las direcciones equivocadas lo que provoca un gasto extra en el proceso.	Alta
				El Ejecutivo de Normalización intenta comunicarse con el cliente en teléfonos erróneos lo que provoca una pérdida de tiempo y demora en la recuperación del crédito.	
5	Comercial	Jefe de Operaciones no hace un uso adecuado del sistema ingresando información incorrecta o errónea para evadir el sistema de alertas.	Media	No se puede hacer un seguimiento y control real.	Media
				Demora en el proceso de presentar la demanda.	
				El Abogado Externo Pierde el viaje al ir a buscar información que no está disponible.	
6	Comercial	Tarjetas Visa no bloqueadas y Cuentas Corriente no cerradas por los Ejecutivos Comerciales antes del traspaso a Normalización.	Baja	El cliente puede seguir utilizando la línea de crédito o sobregirarse aumentando la deuda.	Media

Funciones relacionadas					
Nº	Área	Problema	Ocurrencia	Impacto	Prioridad
7	Comercial	No hay buen control del llenado de pagarés en sucursales.	Baja	El Jefe de Operaciones no revisa que el pagaré y otra documentación estén completos (ejemplo, pagarés sin firmas). Por pagarés mal llenados los abogados no pueden presentar las demandas.	Media
				Demora en el proceso de cobranza al tener que arreglar los problemas antes de presentar la demanda.	
				Imposibilidad de ejecutar al deudor.	
8	Comercial	Los Ejecutivos Comerciales no mandan el alzamiento de garantía al sistema de garantía.	Baja	Se tienen créditos por garantías no reales lo que implica créditos con garantías insuficientes y problemas con la SBIF.	Media
9	Normalización	El Ejecutivo de Normalización se demora en mandar el avenimiento al Abogado Externo.	Baja	El Abogado Externo se demora en presentar el término por avenimiento en el Tribunal.	Media
				Se demora el proceso de cierre del caso desde el punto de vista legal y desde el punto de vista contable.	

Tecnología					
Nº	Área	Problema	Ocurrencia	Impacto	Prioridad
10	PLTNCJ y Sistema de Remates	El Sistema de Remate no está integrado a la PLTNCJ.	Alta	No se puede llevar el control de las etapas procesales posteriores al juicio realizado.	Alta
				No permite la integración de datos entre la PLTNCJ y el Sistema de Remate. Se genera inconsistencia por error en el reingreso de datos.	
				Existe trabajo operativo de más por parte de los Ejecutivos de Normalización ya que ellos deben cerrar y contabilizar de acuerdo a acciones posteriores.	
				La PLTNCJ, al cual tiene acceso el Abogado Externo, no le muestra la instrucción que le da el Ejecutivo de Normalización en relación a la postura del Banco frente al remate.	
11	PLTNCJ y Sistema de Garantías	La PLTNCJ no está completamente integrada al sistema de garantías del Banco.	Alta	Algunos datos de las garantías deben ser ingresadas manualmente al Workflow de normalización.	Alta
12	SIAD	Los pagos no están enganchados a los estados reales del juicio.	Alta	Se paga al Abogado Externo sin comprobar la devolución e ingreso de los documentos (ejemplo, avenimientos), lo que impide cerrar el caso adecuadamente.	Alta
				Impide un pago adecuado al cumplimiento de procedimientos.	
13	PLTNCJ	La plataforma genera estadísticas bajo el concepto de juicios solamente (ver 28).	Alta	No se tiene el punto de vista de deudores ni de operaciones.	Alta
				No se proporciona información de las recuperaciones.	
				Las estadísticas deben llevarse en forma manual (planilla de Excel subsidiarias) con el consiguiente problema de credibilidad.	
14	Sistema de Remates	El sistema de remates no tiene un sistema de estadísticas (ver 28).	Alta	No se puede llevar un correcto control de la gestión de los remates	Alta
				Las estadísticas deben llevarse en forma manual con el consiguiente problema de credibilidad	
15	PLTNCJ	Existe una aplicación para la rendición de gastos operacionales por los Abogados Externos, que no está integrada al Workflow y que sólo usan unos pocos, y no está en implementación para otros.	Alta	Pérdida de tiempo de los Abogados Coordinadores y secretarías en la recepción y revisión de los gastos y honorarios recibidos	Alta
				BPO debe digitar cada gasto y honorario individualmente. Hay demoras y errores de digitación.	
				Hay pérdida de asociación de fechas, valores e individualización de cada gasto en términos del origen y justificación frente a su pago.	

Tecnología					
Nº	Área	Problema	Ocurrencia	Impacto	Prioridad
16	PLTNCJ	La PLTNCJ es limitada en el detalle de las causales por devolución de carpetas comerciales a la sucursal.	Alta	No se puede asociar en la PLTNCJ las causas y/o elementos faltantes que originaron la devolución de la carpeta, originando redevolución.	Media
				Provoca una carga administrativa extra en el Asistente de Normalización al tener que hacer un memorándum de devolución por cada una de las devoluciones realizadas.	
				No se puede asociar la devolución de carpeta a la sucursal y evaluar esta gestión del Ejecutivo Comercial y del Jefe de Operaciones de sucursal.	
17	PLTNCJ	Resumen escueto y poco relevante en poco espacio provisto por la PLTNCJ de la historia del cliente en etapa comercial cuando llega el caso a normalización.	Alta	No permite una buena gestión del Ejecutivo de Normalización y este pierde tiempo y efectividad al tratar de conocer etapas previas y más información del caso.	Media
18	PLTNCJ	Faltan alertas por hitos de tramitación en la etapa procesal.	Alta	No permite una buena gestión de los Abogados Coordinadores.	Media
				Las alertas no reflejan los problemas en la demora de los procesos judiciales.	
19	PLTNCJ	No se puede incorporar a la PLTNCJ juicios contra el Banco vinculados a cobranza judicial.	Bajo	Se debe manejar todo esto en archivos Excel o en archivos compartidos con la respectiva pérdida de seguridad.	Media
				No permite un adecuado control de la gestión en este tipo de casos.	
20	PLTNCJ	El cierre del ciclo de Workflow termina con el término del juicio pero no abarca etapas posteriores al juicio.	Alta	Los valores de las especies rematadas están en otros sistemas distintos al PLTNCJ.	Media
				Las reactivaciones de los juicios se llevan en un sistema manual (Excel).	
21	PLTNCJ	No se puede incorporar los juicios como acreedor hipotecario por juicios a los clientes por otras instituciones.	Baja	No permite un adecuado control de la gestión en este tipo de casos.	Baja
22	PLTNCJ	Los módulos de consultas en el sistema son deficientes.	Bajo	Se pierde tiempo en la búsqueda de los deudores.	Bajo
23	PLTNCJ	Cantidad de registros que el sistema puede mostrar es muy baja para informes masivos de más de 630 juicios.	Bajo	Pérdida de tiempo para el que solicita los registros. Se pide generar el informe.	Bajo

Actividades y flujos del proceso					
Nº	Área	Problema	Ocurrencia	Impacto	Prioridad
24	Cobranza Judicial	Las actividades asociadas al pago de gastos operacionales, que involucra a Middle Office y BPO no tienen seguimiento y control en fechas y cumplimientos integrados a la PLTNCJ (sólo planillas Excel).	Alta	Alta carga administrativa de los Abogados Coordinadores y secretarial.	Alta
				No permite una mayor dedicación a las labores técnicas de la cobranza judicial.	
				Pérdida de recursos altamente capacitados en labores administrativas.	
				Desmotivación de los Abogados Coordinadores.	
25	Abogados Externos	No hay incentivos adicionales al ingreso de información del Abogado Externo asociada a los hitos importantes en la etapa procesal.	Alta	Existe una desvinculación del pago de honorarios y gastos operacionales a acciones reales.	Baja

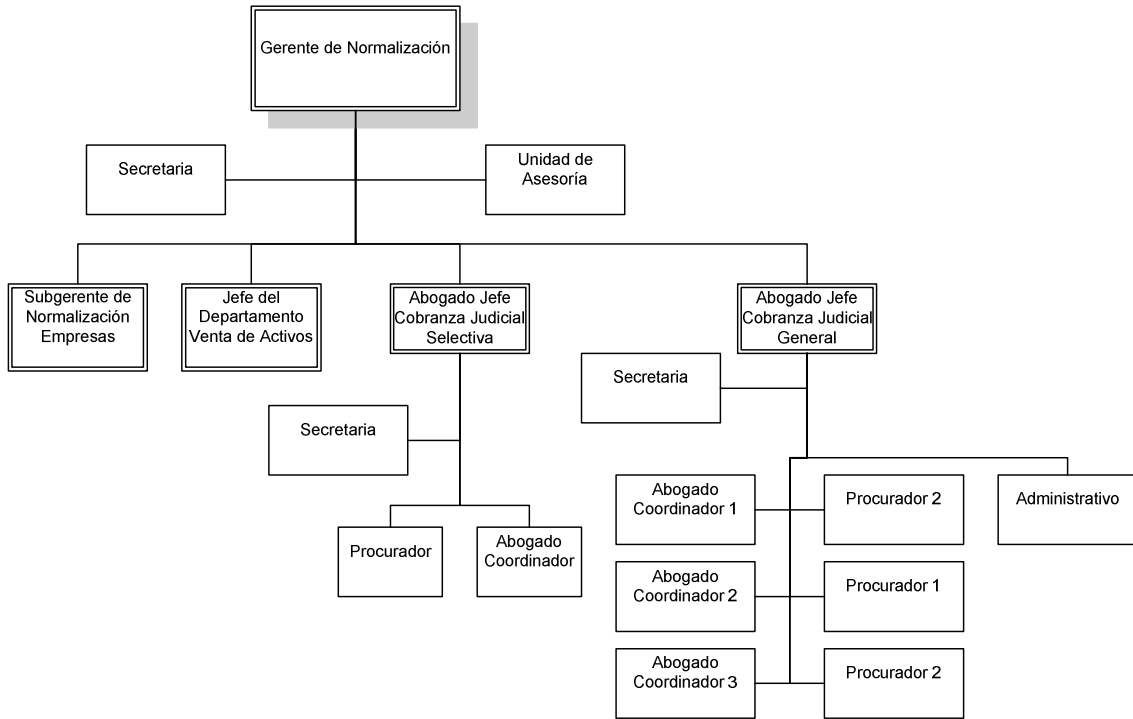
Organización					
Nº	Área	Problema	Ocurrencia	Impacto	Prioridad
26	Cobranza Judicial	Doble dependencia del Área de Cobranza Judicial.	Alta	Los abogados de cobranza judicial necesitan tomar decisiones dinámicamente en conjunto con el área de normalización.	Alta
				Se duplica la supervisión del Área.	
				Distintas visiones frente a las acciones para recuperar.	

Auditorías					
Nº	Área	Problema	Ocurrencia	Impacto	Prioridad
27	Todas	Las auditorías se hacen por unidad y no sistémicamente (ej., por proceso).	Media	No se pueden detectar problemas de comunicación entre las diferentes áreas.	Alta
				No se identifican y corrigen los problemas identificados que genera la mala gestión de una unidad en otra unidad o en un proceso.	

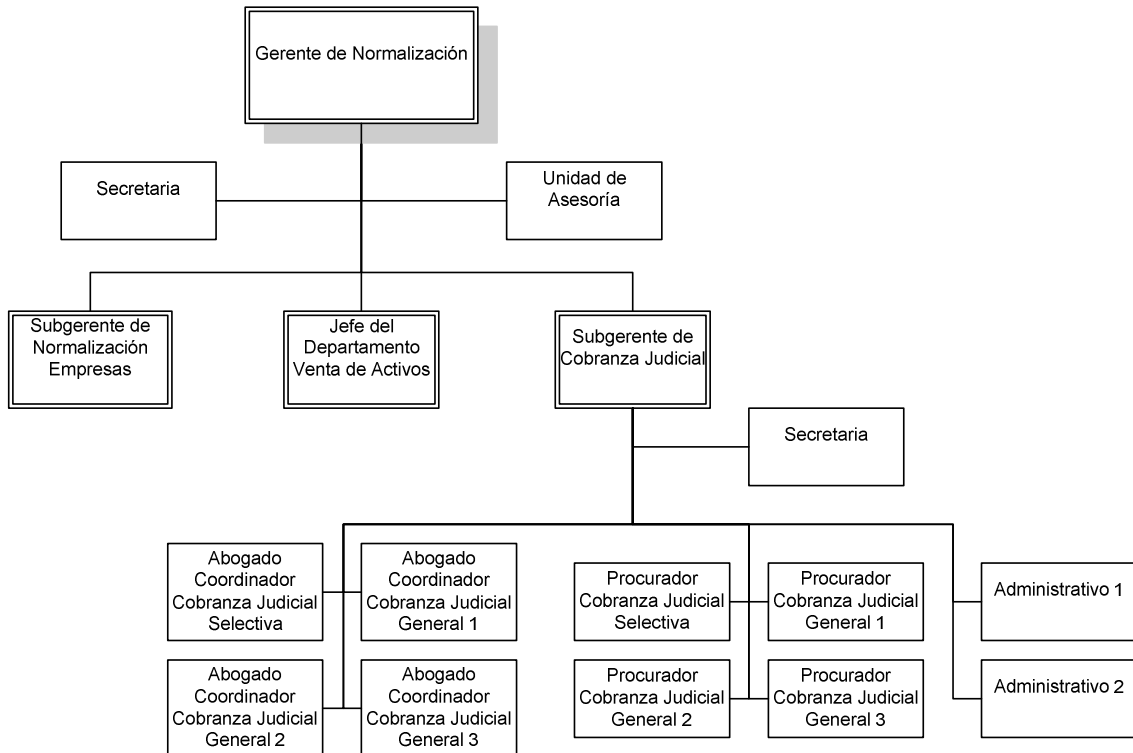
Control de Gestión					
Nº	Área	Problema	Ocurrencia	Impacto	Prioridad
28	Cobranza Judicial	Estadísticas no confiables porque vienen de diferentes fuentes y con poca definición del real significado de cada variable.	Alta	No se lleva un registro certero de la gestión de Cobranza Judicial y Normalización.	Alta
				Existe carga administrativa excesiva al llevar diferentes registros.	
				Se llevan registros en Excel y archivos compartidos con la consiguiente falta de credibilidad y seguridad de los datos.	
29	Cobranza Judicial	No hay buenos indicadores del control de gestión.	Alta	Los indicadores actuales no reflejan los logros o deficiencias de la gestión realizada por la Unidad de Cobranza Judicial y por Normalización.	Alta
				No permite identificar los Abogados Externos eficientes o los Abogados Externos con problemas.	
30	Cobranza Judicial	Falta un procedimiento regular para comprobar si la información ingresada por el Abogado Externo, en relación a un hito del proceso, es real.	Alta	No hay confiabilidad en la información sobre el estado del juicio.	Media
31	BPO	No hay exigencia y control en el plazo de pago de honorarios y gastos operacionales por gestión realizada por externos	Alta	Los pagos se realizan con demoras.	Media
				Los Abogados Externos generan muchos reclamos por la demora en los pagos	
				No hay control entre el pago y la ejecución efectiva de la acción que se cobra	

Anexo 7. Diagramas de Soluciones Propuestas Para la Organización.

Alternativa 1:



Alternativa 2:



Anexo 8. Rediseño del Proceso de Pagos.

A continuación se detalla las actividades rediseñadas propuestas para el pago de gastos operacionales y honorarios.

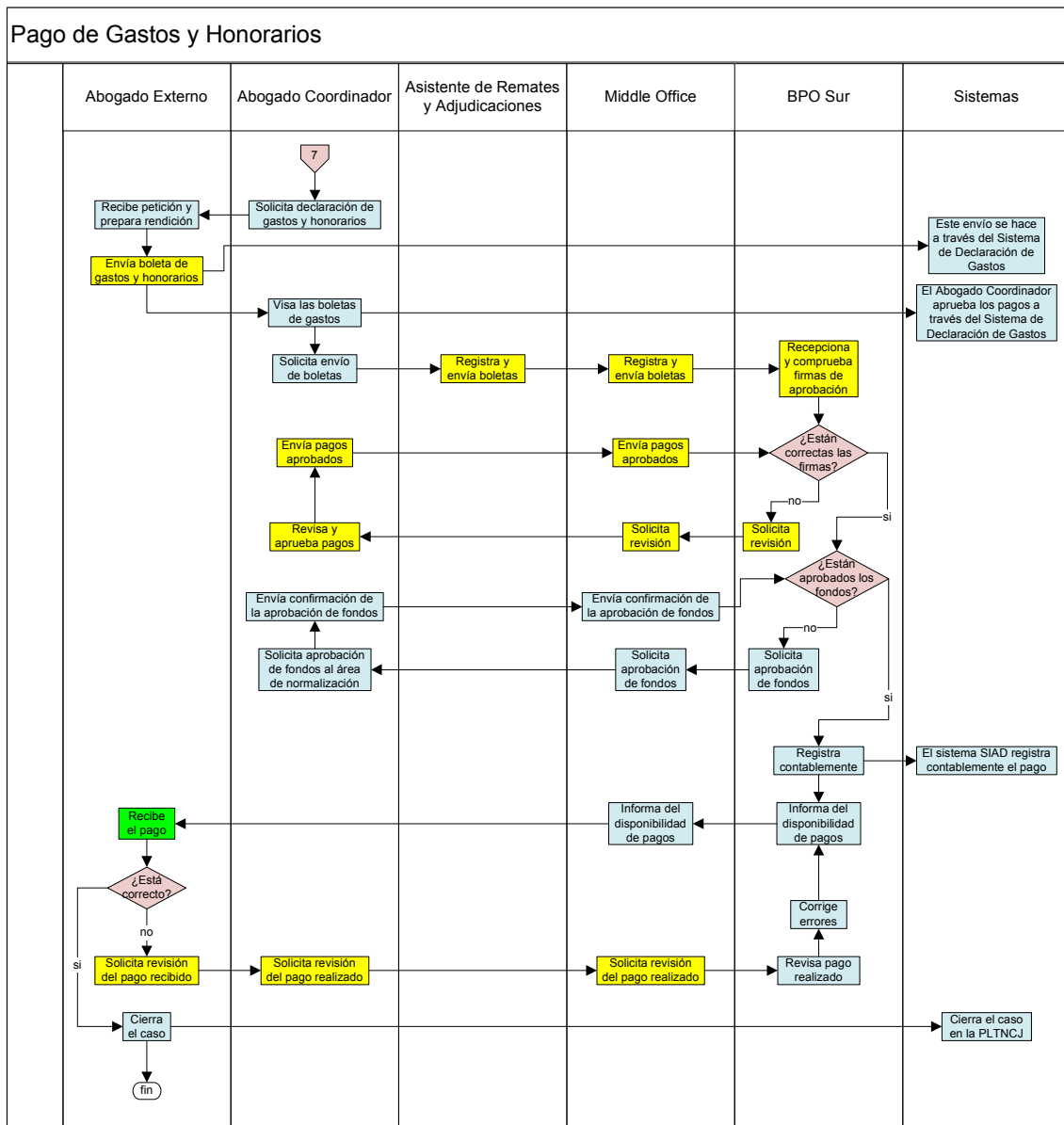
Pago de Gastos y Honorarios:

1. El Ejecutivo de Normalización solicita la rendición de gastos y honorarios según última gestión declarada en la PLTNCJ.
2. El Abogado Externo prepara las boletas de rendición de gastos y honorarios apoyado por la PLTNCJ con información previamente ingresada en las distintas etapas del juicio, por ejemplo, inicio de acciones judiciales, notificaciones realizadas, desalojos, etc.
3. El Abogado Externo ingresa al Sistema de Declaración de Gastos las boletas de gastos operacionales y honorarios.
4. El Abogado Coordinador recibe a través del Sistema de Declaración de Gastos la información correspondiente. Comprueba que los cobros realizados correspondan con la gestión que se realizó y aprueba la tramitación de pagos.
5. El Asistente de Cobranza Judicial recibe en el sistema la solicitud de envío de las boletas al Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office).
6. El Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) registra las boletas y envía a BPO Sur.
7. BPO comprueba visado correcto de las boletas a través del Sistema de Declaración de Gastos.
8. En caso de problemas con el visado, BPO Sur solicita revisión de boletas al Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office).
9. En caso de problemas con el visado, el Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) solicita revisión de boletas al Abogado Coordinador.
10. En caso de problemas con el visado, el Abogado Coordinador revisa, aprueba y envía al Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office).
11. El Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) envía correcciones realizadas y la solicitud de pagos reanuda su curso natural.
12. BPO Sur comprueba disponibilidad de recursos para el pago.

13. En caso de no estar los recursos aprobados, BPO Sur solicita aprobación de pagos al Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office).
14. En caso de no estar los recursos aprobados, el Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) solicita aprobación de recursos al Ejecutivo de Normalización.
15. En caso de no estar los recursos aprobados, el Ejecutivo de Normalización revisa y aprueba los pagos, y envía visto bueno al Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office).
16. El Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) informa a BPO Sur la aprobación de pagos y el pago reanuda su curso natural.
17. BPO Sur registra contablemente en el sistema SIAD e informa de disponibilidad de pagos al Abogado Externo y al Abogado Coordinador.
18. El Abogado Externo recepciona los pagos e ingresa dicha actividad en la PLTNCJ, en caso de problemas con el pago, ya sea por retraso o por errores, el Abogado Externo solicita corrección al Abogado Coordinador o al Asistente de Cobranza Judicial.
19. El Asistente de Cobranza Judicial solicita revisión al Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office).
20. El Departamento de Servicios Procesos Centrales y Atención Clientes (Middle Office) solicita revisión de problemas a BPO Sur.
21. BPO Sur corrige y cursa el pago.
22. En caso de no ingresar la recepción de pagos, el Abogado Coordinador recibirá un alerta en el sistema luego de 5 días declarada la disponibilidad de pagos por BPO Sur.
23. En caso de no ingresar la recepción de pagos, el Abogado Coordinador solicita corregir el error al Abogado Externo.

La Figura 22 muestra el modelo de roles del proceso de Pago de Gastos y Honorarios.

Figura 22: Propuesta de rediseño para la gestión de pagos de gastos operacionales y honorarios



Fuente: Elaboración propia⁵⁰.

⁵⁰ Información contenida en el “Manual de Normas Internas y Reglamentarias” de la Gerencia Legal, Materia 4-1 Cobranza Judicial, Capítulo 1: Definición de Conceptos.

Anexo 9. Cálculo de los Indicadores de Control de Gestión Propuestos

Notación:

PCR: *Porcentaje de Causas Recuperadas.* Representa la relación entre el número de causas recuperadas sobre el total de causas asignadas.

PCRe(i): *Porcentaje de Causas Recuperadas por el Ejecutivo de Normalización i.*

PCRa(j): *Porcentaje de Causas Recuperadas por el Abogado Externo j.*

PMR: *Porcentaje del Monto Recuperado.* Representa la relación entre los montos de causas recuperadas sobre el monto total asignado.

PMRe(i): *Porcentaje del Monto Recuperado por el Ejecutivo de Normalización.*

PMRa(j): *Porcentaje del Monto Recuperado por el Abogado Externo j.*

PCC: *Porcentaje de Causas Castigadas.* Representa la relación de causas castigadas sobre el total de causas asignadas.

PCCe(i): *Porcentaje de Causas Castigadas al Ejecutivo de Normalización i.*

PCCa(j): *Porcentaje de Causas Castigadas al Abogado Externo j.*

PMC: *Porcentaje de Monto Castigado.* Representa la relación entre los montos de causas castigadas sobre el monto total asignado.

PMCe(i): *Porcentaje de Monto Castigado al Ejecutivo de Normalización i.*

PMCa(j): *Porcentaje de Monto Castigado al Abogado Externo j.*

MPe(i): *Monto Promedio de Asignación al Ejecutivo de Normalización i.* Representa el volumen medido en unidades monetarias del total de causas que posee el Ejecutivo de Normalización i.

MPa(j): *Monto Promedio de Asignación al Abogado j.* Representa el volumen medido en unidades monetarias del total de causas que posee el Abogado Externo j.

TR: *Tiempo Promedio de Resolución de un Caso.* Representa el tiempo promedio que demora el proceso desde que se recibe un caso hasta que este caso es solucionado.

TRe(i): *Tiempo Promedio de Resolución de un Caso por el Ejecutivo de Normalización i.* Representa el tiempo promedio que demora el Ejecutivo de Normalización i desde que recibe un caso hasta que este caso es solucionado.

TRa(j): *Tiempo Promedio de Resolución de un Caso por el Abogado Externo j.* Representa el tiempo promedio que demora el Abogado Externo j desde que recibe un caso hasta que este caso es solucionado.

K: Cantidad de Casos Total en Normalización Empresas.

CV: Cartera Vencida. Representa el monto que ingresa a la Subgerencia de Normalización Empresas, es decir, la suma de los montos de todos los casos que poseen sobre 90 días de mora.

CT: Colocaciones Totales. Representa el monto total de colocaciones del Banco en la Banca Empresas.

Cas: Castigo. Representa el monto de todos los casos pertenecientes a la Banca Empresas que han terminado su gestión debido al castigo contable de del monto adeudado, tanto del total de la deuda o de un porcentaje de ella.

Rec: Recuperación. Representa el monto de los casos pertenecientes a la Banca Empresas que han regularizado total o parcialmente la deuda con el Banco.

PM: Porcentaje Mora. Representa la relación entre los montos pertenecientes a la Banca Empresas que están en cartera vencida sobre las colocaciones totales del Banco en la Banca Empresas.

CAe(i): Número de Causas Asignadas al Ejecutivo de Normalización i.

CAa(j): Número de Causas Asignadas al Abogado Externo j.

MAe(i): Monto de Asignación al Ejecutivo de Normalización i.

MAa(j): Monto de Asignación al Abogado Externo j.

CRe(i): Número de Causas Recuperadas por el Ejecutivo de Normalización i.

CRa(j): Número de Causas Recuperadas por el Abogado Externo j.

MRe(i): Monto Recuperado por el Ejecutivo de Normalización i.

MRa(j): Monto Recuperado por el Abogado Externo j.

CCe(i): Número de Causas Castigadas al Ejecutivo de Normalización i.

CCa(j): Número de Causas Castigadas al Abogado Externo j.

MCE(i): Monto de Castigo al Ejecutivo de Normalización i.

MCA(j): Monto de Castigo al Abogado Externo j.

FR(k): Fecha de Recepción del Caso k en Normalización.

FR(k,i): Fecha de Recepción del Caso k por el Ejecutivo de Normalización i.

FR(k,j): Fecha de Recepción del Caso k por el Abogado Externo j.

FT(k): Fecha de Término del Caso k en Normalización.

F_{Te(k,i)}: Fecha de Término de la gestión del Ejecutivo de Normalización *i* en el Caso *k*.

F_{Ta(k,j)}: Fecha de Término de la gestión del Abogado Externo *j* en el Caso *k*.

N: Cantidad total de Ejecutivos de Normalización.

M: Cantidad total de Abogados Externos.

Cálculos:

$$K = \sum_1^N CAe(i);$$

$$CV = \sum_1^N MAe(i);$$

$$Cas = \sum_1^N MCe(i)$$

$$Rec = \sum_1^N MRe(i);$$

$$PM = \frac{CV}{CT}$$

$$PCR = \frac{\sum_1^N CRe(i)}{\sum_1^N CAe(i)}; \quad PCRe(i) = \frac{CRe(i)}{CAe(i)}; \quad PCRa(j) = \frac{CRa(j)}{CAa(j)}$$

$$PMR = \frac{\sum_1^N MRe(i)}{\sum_1^N MAe(i)}; \quad PMRe(i) = \frac{MRe(i)}{MAe(i)}; \quad PMRa(j) = \frac{MRa(j)}{MAa(j)}$$

$$PCC = \frac{\sum_1^N CCe(i)}{\sum_1^N CAe(i)}; \quad PCCe(i) = \frac{CCe(i)}{CAe(i)}; \quad PCCa(j) = \frac{CCa(j)}{CAa(j)}$$

$$PMC = \frac{\sum_1^N M Ce(i)}{\sum_1^N MAe(i)}; \quad PM Ce(i) = \frac{M Ce(i)}{MAe(i)}; \quad PM Ca(j) = \frac{M Ca(j)}{MAa(j)}$$

$$MPe(i) = \frac{MAe(i)}{CAe(i)}; \quad MPa(j) = \frac{MAa(j)}{CAa(j)}$$

$$TR = \frac{\sum_1^K (FR(k) - FT(k))}{K}$$

$$TRe(i) = \frac{\sum_1^K (F Re(k, i) - F Te(k, i))}{CAe(i)}$$

$$TRa(j) = \frac{\sum_1^K (FRa(k, j) - FTa(k, j))}{CAa(j)}$$

Anexo 10. Estructura de Sueldos.

Cargo	Sueldo Bruto
Gerente de Normalización	\$ 4.800.000
Subgerente de Normalización Empresas	\$ 3.500.000
Subgerente de Cobranza Judicial	\$ 3.500.000
Ejecutivo de Normalización Empresas	\$ 800.000
Asistente de Normalización Empresas	\$ 400.000
Secretaria de Normalización	\$ 350.000
Gerente Legal	\$ 4.800.000
Abogado Jefe	\$ 2.800.000
Abogado Coordinador	\$ 2.100.000
Administrativo	\$ 550.000
Secretaria de Cobranza Judicial	\$ 350.000

Fuente: Elaboración propia.