“OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS: MODELO DE SEGMENTACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO Y ANÁLISIS DE VARIABLES”

[1] MAlejandro, [2] AUlloa, [3] LFreire, [4] RAndrade
Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación
Escuela Politécnica del Litoral
Campus Gustavo Galindo Km. 30.5 Vía P
Apartado 09-01-5863, Guayaquil - Ecuador
[1]mmalejan@espol.edu.ec,[2]aulloa@espol.edu.ec,[3]lfreire@espol.edu.ec,randrad@espol.edu.ec

Resumen

El objetivo de cualquier sistema de Crédito y Cobranza es diagnosticar de forma rápida las capacidades internas del departamento y su alineación con la estrategia de negocios con el fin de identificar las oportunidades de mejora en los procesos buscando optimizar los indicadores. Alinear las oportunidades de mejoramiento identificadas en los procesos revisados con la estrategia operativa de CABLE TV definida en su nuevo Modelo de Negocios. Implementar los procesos rediseñados, teniendo en cuenta los diferentes elementos involucrados. Esta fase es clave, para dar seguimiento y monitoreo frente a la implementación de todas las iniciativas detectadas. A partir de ésta, se concretan, obtienen y materializan los beneficios proyectados. La organización desea fortalecer su enfoque en el cliente orientando aún más los puntos de contacto hacia el servicio al cliente y las ventas.
Las áreas operativas y de soporte enfrentarán reto importante dado la transformación que actualmente se está llevando a cabo en las áreas de la Organización. Las áreas de crédito y cobranzas están en el momento adecuado para transformarse, aprovechando la ejecución de un proyecto clave en Operaciones para integrarlos bajo un mismo enfoque que generen estandarización y control de riesgos para la organización.

Palabras Claves: *sistema crédito y cobranza, cable tv.*

Abstract

The goal of any Credit and Collection system is quickly diagnose the internal capabilities of the department and its alignment with business strategy to identify opportunities for improvement in processes aimed at optimizing the indicators. Align improvement opportunities identified through the revised operational strategy CABLE TV set in their new business model. Implement the redesigned processes, taking into account the different elements involved. This phase is key to tracking and monitoring against the implementation of all initiatives identified. From this, are specified, procured and projected benefits materialize. The organization hopes to strengthen its focus on customer oriented more contact points to customer service and sales.
The operational and support areas face major challenge given the transformation that is currently underway in the areas of the Organization. The areas of credit and collections are at the right time to transform, using the implementation of a key project to integrate operations under a single standardized approach to generate and control risks to the organization.

Palabras Claves: *credit and collection system*

1. Metodología del Desarrollo del Proyecto

Objetivos Generales:

Revisar y optimizar los procesos de crédito y cobranzas de la organización para obtener una operación segura, moderna y eficiente. Satisfacer las necesidades de los clientes. Mejorar la calidad de la gestión de cobranzas, modificando procesos actuales y creando nuevos procesos eficientes que permitan una reducción de costos efectiva en un corto plazo.

Ciclo del Vida del Proyecto:

- Análisis
- Diseño
- Desarrollo
- Producción

Planeación		Arquitectura y Finalización	
Análisis	Diseño	Desarrollo	Producción

Entregables:

- Definición del Equipo del Proyecto
- Chárter del Proyecto
- Cronograma General
- Diseños de Interfaces de Usuario (Pantallas de Programas, Consultas y Reportes)
- Manual de Diseño del Sistema
- Documentos de Pruebas de las Opciones
- Manual para el Usuario del Sistema
- Informe de Capacitación
- Código Fuente debidamente Documentado
- Librerías y Programas Ejecutables
- Actas de Entrega/Recepción de los Documentos del Proyecto
- Acta de Entrega/Recepción del Sistema

Plantillas de Trabajo:

- Documentos Generales (Documentos de revisión, de estándares, etc.).
- Informes Generales.
- Actas de Reunión/Presentación.
- Pruebas de Opciones
- Informe de Capacitación.
- Manual de Diseño.
- Manual de Usuario.

2. Inicio del Proyecto

Antecedentes:

CABLE TV fue creado en Diciembre de 1994, al mismo tiempo en que inicia sus operaciones con la comercialización de un solo paquete de programación (Súper Premio Plus) que contenía 11 canales internacionales. Los principales accionistas, son el principal Diario Nacional y la principal Cadena de Televisión del Ecuador (Corporación Ecuatoriana de Televisión). Cada uno de los accionistas es propietario del 50% de las acciones de la empresa. CABLE TV tiene oficinas en Guayaquil, Quito. Las oficinas de Guayaquil y Quito se abrieron paralelamente en el año de 1994, primero en Guayaquil y días después en Quito. Debido a la tendencia del mercado y a la competencia en ofrecer variedad de canales y mayor cantidad a diferentes precios, los paquetes de programación aumentaron, los mismos que se fueron modificando de acuerdo a las posibilidades económicas de los clientes de la empresa. CABLE TV lleva operando en el mercado alrededor de 16 años y tiene actualmente cerca de 150.000 suscriptores distribuidos en las ciudades antes mencionadas.

Descripción del Producto o Servicio:

El producto final es un programa utilitario de computadora para que usuarios del Dpto. de Crédito y Cobranzas realicen todos los procesos requeridos en esta área.

Características del Producto

Las características que debe de tener el programa a desarrollar tenemos:

- Power Builder
- Oracle como base de datos

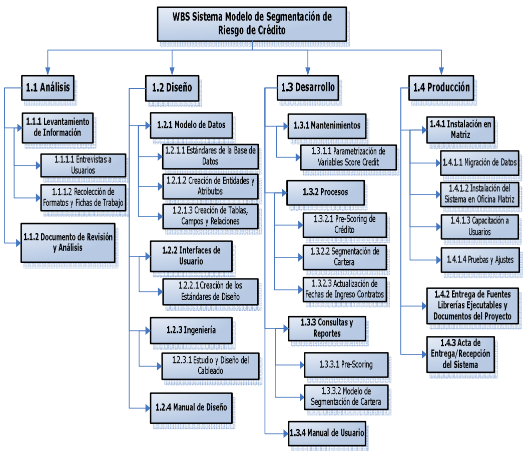
Definición Inicial del Alcance:

Diagnosticar de forma rápida las capacidades internas de crédito y cobranzas y su alineación con la estrategia de negocios con el fin de identificar las oportunidades de mejora en los procesos buscando optimizar los indicadores.

3. Plan del Proyecto

WBS (WORK BREAKDOWN STRUCTURE) DEL PROYECTO

En este diagrama se detallan las fases del Proyecto



Estimación de Costos y Tiempo

Fases del Proyecto:

Fase	Costo
Análisis	$ 906,24
Diseño	$ 2.328,17
Desarrollo	$ 5.275,32
Producción	$ 550,80
Total	**$ 9.060,53**

Duración Real del Proyecto:

- Meses 2
- Días 9

Recursos Sueldos:

Dpto. de Sistemas

Cargo/Función	Horas	Costo
Gerente de Sistemas	104	$ 1.733,68
Líder de Proyecto	536	$ 4.464,88
Técnico (Soporte a Usuario)	80	$ 216,80
Desarrollador 1	208	$ 1.040,00
Desarrollador 2	112	$ 560,00
Personal de Pruebas	40	$ 58,40
Total		**$ 8.073,76**

Comunicaciones

A Continuación se detallará como ha sido la comunicación para este proyecto en la compañía Cable TV.

- Actas de Reuniones
- Actas de Cambios
- Correo Electrónico
- Informes Semanales
- Informes Mensuales
- Formularios
- Modelo de Flujo de Datos

Plan de Calidad

La forma de establecer los requisitos de la calidad y cómo son alcanzados, es a través del plan de la calidad, que es elaborado por el Líder del proyecto.

El Líder del Proyecto

Presentación de Lanzamiento Alto Nivel – Gerencia General y Gerencias de Área
Revisión y afinación del cronograma metodológico del Proyecto
Capacitación de la Metodología SPOT (Estrategia, Procesos, Organización y Tecnología)
Creación del Árbol metodológico por subdirectorios en el servidor de la Organización
Generación de la Agenda Productiva de Entrevistas por área
Capacitación y Entendimiento general de la Organización
Entrevistas de entendimiento funcional de cada área de la Organización

4. Ejecución

Diseño de la Solución:

Después de hacer un estudio completo del sistema y establecer los problemas actuales y determinar si estos ameritan modernizar el sistema actual, es necesario hacer un estudio completo de los recursos actuales y la capacidad técnica que implica la implementación del sistema en cuestión, así como los costos, beneficios y grado de aceptación de la propuesta del requerimiento.
Este análisis permitirá determinar las posibilidades de diseñar el sistema propuesto y su puesta en marcha.

Plan de Pruebas:

En cada fase del proyecto tiene sus puntos de prueba y se realizan los cambios en su debido momento, en esta parte trataremos lo más sencillo pero a la vez lo más crítico del proyecto que son las pruebas de todas las opciones.

En la etapa de pruebas está estipulado; del plan del proyecto contratar a un usuario externo para que sea el encargado de hacer las respectivas pruebas del sistema en lo que es ingreso, procesos y reportes.

Se decidió que el equipo de pruebas no sea integrado por usuarios finales, con el objetivo de conseguir una evaluación más objetiva y que a la vez fomente el uso de terminología más generalizada a lo largo del sistema, para que de esta manera se reduzca la curva de aprendizaje y facilite su adaptación para nuevos usuarios o personas que no estén familiarizadas con nada que tenga que ver a crédito y cobranza.

Cada opción será evaluada cuando los desarrolladores informen la finalización del mismo al líder del proyecto.

El líder del proyecto designará al usuario de prueba según su disponibilidad y le comunicará vía correo electrónico adjuntando la plantilla de prueba correspondiente con alguna indicación adicional, según la circunstancia amerite.

Aseguramiento de la Calidad:

La calidad del producto que se espera obtener una vez concluido el proyecto, es uno de los aspectos más importantes para el equipo y aún cuando no se dispone de un equipo de calidad externo, dada la dimensión de los requisitos del sistema y las restricciones de presupuesto, existe el firme compromiso en todos los integrantes para que el resultado final sea de la mayor calidad posible, de acuerdo a la política y a los objetivos de la calidad definidos en el capítulo anterior.

Para el presente sistema se ha definido el equipo de calidad como parte del mismo equipo del proyecto y está conformado por: el gerente de sistemas, el líder del proyecto y el equipo de pruebas (personal externo al área de desarrollo), cada uno con sus responsabilidades de acción y verificación indicadas en el plan de calidad.
Las principales actividades preventivas de calidad son las siguientes:
Definición de estándares de diseño y desarrollo.
Elaboración del Documento de Análisis, Revisión y Terminología del Proceso de crédito y cobranza, como instrumento de estandarización del léxico utilizado en el sistema y de los flujos de proceso.

5. Seguimiento y Control

Aquí se detallas los diferentes procesos que se llevan a cabo para el desarrollo e implementación del proyecto:

- Procedimiento de Control de Cambios
- Procedimiento para la presentación de Opciones-Reunión de avances del Proyecto
- Procedimientos de Revisión Técnica de Opciones.
- Procedimientos de Pruebas de Opciones.

6. Cierre

Definición de Garantías:

Dado que los sistemas en el mediano plazo puedan presentaron inconsistencias de arquitectura, de operatoria, de administración de bases de datos, de cumplimiento de objetivos y de continuidad, se ha estimado garantizar el correcto funcionamiento del por un período de 1 año a contar de la fecha de recepción final del proyecto.

Actas de Entrega y Recepción:

Se ha elaborado un acta de entrega y recepción del programa, el cual será firmado el mismo día de la presentación y entrega del sistema. Esta acta muestra que el software ha sido recibido conforme a lo planificado

En la Ciudad de Guayaquil, a los 31 días del mes de Octubre de 2010, los abajo firmantes concuerdan que el producto Sistema de Crédito y Cobranza, ha sido instalado, configurado para alcanzar con los requerimientos planteados por la Empresa Cable TV, y probado para asegurar el rendimiento del mismo. Los usuarios del sistema han asistido a la capacitación y alcanzado la calificación necesaria para operar el sistema. El sistema está ahora listo para comenzar la operación total.

Por tal efecto se reunió el Gerente General de Cable TV Sr. Jaime Pérez Azua, Cristián Tovar como gerente general de Gbc-On, con motivo del término de la implementación del modulo de C & C .Interviene Ma. Luisa Correa como Jefe del Departamento de crédito y Cobranzas y Amy Espinoza como líder de Proyecto.

Lecciones Aprendidas:

Son varias las lecciones que hemos podido obtener en la realización de las actividades en la fase inicial

de análisis y diseño e implementación, las mismas que detallamos a continuación:
Los gastos de las visitas a la sucursal Quito fueron mayores ya que el cambio de clima afecto a los programadores.
Al involucrar a los desarrolladores en la parte técnica del hardware estos han aprendido de herramientas de electrónica.
A pesar de ser un sistema un poco pequeño se necesito bastante recurso humano y sobre todo tiempo.
Se aprendió a modular la mente del programador al entablar comunicación directa con el usuario y entender sus necesidades

7. Referencias

- Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos 3era Edición, Guía del PMBOK
- Administración financiera, Lawrence j. Gitman
- http://www.sc.ehu.es/jiwdocoj/mmis/cocomo.htm
- http://daft.jumichica.com/archivos/12825010081368584547439853668.pdf

8. Conclusiones y Resultados

- Se lo define como beneficioso de ambas partes, se estableció un tiempo real lo cual se cumplió y se hicieron mejoras.
- El sistema está en funcionamiento actualmente sin ningún problema.
- Cuando se plantean todos los objetivos en el inicio y con aprobación de todos dejando constancia de lo acordado no existe ningún inconveniente en el desarrollo del mismo.

____

Ing. Lenin Freire
Director de Tópico

Fecha: Diciembre 14/2010