



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DE LA MODALIDAD DE
COBRANZA OUTSOURCING PARA
GMG SERVICIOS HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

DANESSA ROSELLY SANTOS GALEAS

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

MAYO, 2018

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVE REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS SPS

CARLA MARIA PANTOJA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DE LA MODALIDAD DE
COBRANZA OUTSOURCING PARA
GMG SERVICIOS HONDURAS.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL.**

ASESOR METODOLÓGICO

TULIO ARNALDO BUESO JACQUIER

ASESOR TEMÁTICO

DIANA IVETTE BRIZUELA MARTÍNEZ

MIEMBROS DE LA TERNA

CARLOS ANTONIO TRIMINIO RODRIGUEZ

NELLY JEANNETTE ALCANTARA GALDAMEZ

JOSE ROBERTO CERROS CRUZ

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2018 (Danessa Roselly Santos Galeas)

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POST GRADO

**ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DE LA MODALIDAD DE
COBRANZA OUTSOURCING PARA
GMG SERVICIOS HONDURAS.**

AUTOR:

Danessa Roselly Santos Galeas

RESUMEN

En esta investigación se evaluaron los costos y beneficios cuantitativos de la modalidad de cobranza interna y modalidad de cobranza outsourcing de GMG SERVICIOS HONDURAS, empresa que se dedica a la administración de una cartera de créditos, originada por la venta de electrodomésticos a plazo, con financiamiento. En la actualidad la empresa posee una cartera de \$1.5 mm que no está siendo gestionada para cobro, por tanto, la finalidad del estudio fue identificar cuál de las dos modalidades de cobranza ofrece a la empresa el mayor beneficio económico y así determinar la mejor alternativa para la asignación de esta cartera. La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, la técnica de recolección de datos fue la entrevista, utilizando como instrumento el cuestionario. El costo por dólar recuperado a través de la cobranza interna es de \$0.40 y \$0.34 a través de la modalidad outsourcing. El análisis de costo beneficio mostro que la modalidad outsourcing ofrece mayor ahorro en costos, al determinar el VPN se concluyó que esta modalidad aporta el mejor resultado a nivel financiero, por tanto, se recomendó se le otorgue mayor participación en la gestión de cobranza.

Palabras clave: Beneficios, costos fijos, costos variables, eficiencia de la gestión de cobranza, Recuperación.



FACULTY OF POST GRADE

**COST AND BENEFIT ANALYSIS OF MODALITY OF
COLLECTION OUTSOURCING FOR GMG SERVICIOS
HONDURAS.**

AUTHOR:

Danessa Roselly Santos Galeas

ABSTRACT

In this research it was evaluated the costs and quantitative benefits of the modality of internal collection and modality of collection outsourcing of GMG SERVICIOS HONDURAS, company that is dedicated to the administration of a credit portfolio, originated by the sale of appliances in term, with financing. Currently the company has a portfolio of \$1.5 mm that is not being managed for collection, therefore, the purpose of the study was to identify which of the two forms of collection offers the company the greatest economic benefit and thus determine the best alternative for the allocation of this portfolio. The research was conducted under a quantitative approach; the technique of data collection was the interview, using the questionnaire as an instrument. The cost per dollar recovered through internal collection is \$0.40 and \$ 0.34 through the outsourcing modality. The analysis shows that the outsourcing modality offers greater savings in costs, when determining the NPV, it was concluded that this modality provides the best result at the financial level, therefore, it was recommended to be granted greater participation in the collection management.

Keywords: Benefits, fixed costs, variable costs, efficiency of collection management, recovery

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la sabiduría, el entendimiento, la salud y el acceso a los recursos necesarios para poder alcanzar mis metas, durante mi trayectoria profesional.

A mis padres que son mi fuente de inspiración, me han apoyado durante toda mi vida y motivado para alcanzar todas mis metas.

A mi esposo que siempre esta a mi lado, incentivándome cada día a ser una mejor persona y una mejor profesional.

AGRADECIMIENTO

A mi familia por apoyarme durante el desarrollo de este proyecto y animarme a culminar este nuevo logro profesional.

Al Dr. Tulio Arnaldo Bueso por llevarnos a mejores panoramas investigativos con sus recomendaciones relacionadas con este estudio, con el objetivo de incentivarlos a ser mejores profesionales.

Al Dr. Olvan López Ferrera por su dedicación, tiempo y recomendaciones orientadas a lograr los mejores resultados como profesionales en investigación.

A la Lic. Diana Brizuela Martínez por su dedicación, tiempo y asesorías relacionadas con los aspectos financieros y de forma en este proyecto de investigación.

A la gerencia y jefatura del área de cobros de GMG SERVICIOS HONDURAS por permitirme el acceso a la información necesaria para realizar esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1) INTRODUCCIÓN	1
1.2) ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.3) DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	8
1.3.1) ENUNCIADO DEL PROBLEMA	8
1.3.2) FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.3.3) PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	9
1.4) OBJETIVOS DEL PROYECTO	9
1.4.1) OBJETIVO GENERAL	9
1.4.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.5) JUSTIFICACIÓN	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
2.1) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	11
2.1.1) ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	11
2.1.2) ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	31
2.1.3) ANÁLISIS INTERNO	37
2.2) TEORÍA DE SUSTENTO	39
2.2.1) TEORÍA DE COSTO BENEFICIO	39
2.2.2) TEORÍA VALOR PRESENTE NETO	42
2.3) CONCEPTUALIZACIÓN	44
2.4) MARCO LEGAL	52
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	53
3.1) CONGRUENCIA METODOLÓGICA	53
3.1.2) DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	53
3.1.3) HIPÓTESIS	55
3.2) ENFOQUE Y MÉTODOS	55
3.3) DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	57
3.3.1) POBLACIÓN	57

3.3.2) MUESTRA	57
3.3.3) UNIDAD DE ANÁLISIS.....	57
3.4) LIMITANTES DEL ESTUDIO	60
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	61
4.1) COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y LO MEDIDO.....	61
4.2) INDICADORES DE COBRANZA	61
4.3) VARIABLE COSTOS	64
4.3.1) COSTOS FIJOS.....	64
4.3.2) COSTOS VARIABLES	65
4.4) VARIABLE BENEFICIOS.....	68
4.4.1) ANÁLISIS DE BENEFICIOS.....	69
4.5) RESULTADOS ANÁLISIS FINANCIERO.....	70
4.5.1) ANÁLISIS COSTO BENEFICIO RESULTADOS 2016-2017	71
4.5.2) ANÁLISIS COSTO BENEFICIO PROYECTADO POR MODALIDAD	74
4.5.3) VALOR PRESENTE NETO POR MODALIDAD DE COBRANZA.....	76
4.5.4) COSTO BENEFICIO ANALIZADO CON VALOR PRESENTE	78
4.6) COMPROBACIÓN ESTADÍSTICA DE LA HIPÓTESIS	81
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1) CONCLUSIONES	84
5.2) RECOMENDACIONES	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	93
ANEXO 1. CUESTIONARIOS DE INVESTIGACIÓN.....	93
ANEXO 2. CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA	95
ANEXO 3. FORMATO JUICIO DE EXPERTO	96
ANEXO 4. COTIZACIONES.....	100
ANEXO 5. CORREO RECEPCIÓN DE DATOS.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz metodológica.....	53
Tabla 2. Operacionalización de las variables agencia outsourcing.....	54
Tabla 3. Operacionalización de las variables agencia interna.....	54
Tabla 4. Costo arrendamiento de edificio mensual, según información últimos 24 meses.....	65
Tabla 5. Costo sueldos y salarios promedio mensual, según información últimos 24 meses.....	66
Tabla 6. Costo comisión pagada promedio mensual, según información últimos 24 meses.....	66
Tabla 7. Costos mantenimiento promedio mensual, según información últimos 24 meses.....	67
Tabla 8. Costos administrativos promedio mensual, según información últimos 24 meses.....	67
Tabla 9. Análisis Costo Beneficio Modalidad de cobranza interna.....	71
Tabla 10. Análisis Costo Beneficio Modalidad de cobranza outsourcing.....	72
Tabla 11 Análisis Costo Beneficio Semestral con base a resultados registrados en 2016.....	73
Tabla 12 Análisis Costo Beneficio Semestral con base a resultados registrados en 2017.....	74
Tabla 13. Costo variable por dólar en cartera asignada con base a resultados de 2016-2017.....	75
Tabla 14. Análisis Costo Beneficio proyectado por modalidad de cobranza.....	75
Tabla 15. Calculo de la inversión inicial (VPN).....	76
Tabla 16. Calculo depreciación de los activos a adquirir en inversión inicial.....	77
Tabla 17. Costo Fijo Neto mas depreciación de activos.....	77
Tabla 18. Calculo valor presente neto modalidad de cobranza interna.....	77
Tabla 19. Calculo valor presente neto modalidad de cobranza outsourcing.....	78
Tabla 20. Análisis B/C 2016-2017.....	79
Tabla 21. Análisis B/C Modalidad de cobranza Interna utilizando VPN.....	80
Tabla 22. Análisis B/C Modalidad de cobranza Outsourcing utilizando VPN.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ingreso por servicios tercerizados en América Latina.	13
Figura 2 Obligaciones y prohibiciones para las empresas de cobranza en México.	23
Figura 3. FODA Cobranza Outsourcing.....	38
Figura 4. Metodología de investigación a implementar.	56
Figura 5. Indicadores de la gestión de cobranza	63
Figura 6 Grafico Recuperación Modalidad de Cobranza Outsourcing.....	69
Figura 7 Grafico Recuperación Modalidad de Cobranza Interna	70
Figura 8 Ingreso a pantalla de la prueba estadística Mann-Whitney	82
Figura 9 Resultados prueba estadística Mann-Whitney	83

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se describen detalles sobre el problema y el planteamiento de la investigación; tales como: introducción, antecedentes del problema, el enunciado del problema, las preguntas de investigación, los objetivos y la justificación sobre el estudio.

1.1) INTRODUCCIÓN

Aronte (2015) menciona que ante la crisis económica actual existe un alto nivel de competitividad entre las empresas, por ello el outsourcing es un método para diferenciarse y constituir una estrategia competitiva a través de la externalización de servicios. La flexibilidad de adaptarse ante situaciones cambiantes tan frecuentes en medio de una crisis o la reducción de costos son algunos de sus beneficios. Por lo cual muchas empresas a nivel mundial han optado por tercerizar sus procesos para maximizar su rentabilidad.

Lo antes expuesto, lleva a considerar lo descrito por Mauleon, M,(2006), quien afirma: “A nivel de empresa es más rentable centrarse en su objetivo principal, y para otras actividades recurrir a empresas especializadas que lo harán mejor que ella”.

Por lo cual el outsourcing debe considerarse como una herramienta que brinda al negocio la posibilidad de volverse más ligero y flexible, para afrontar de mejor forma los constantes cambios del mercado.

Referente al tema, Tarzijan, J. (2008) realiza la siguiente afirmación, que sirvió para orientar el análisis de esta investigación; “La pregunta fundamental acerca de si comprar un producto o servicio en el mercado o desarrollarlo internamente a través de la integración de actividades, se resuelve comparando el costo beneficio que tiene cada alternativa”. Considerando esto, se comprende que la complejidad de la decisión radica en que tanto realizar el proceso internamente, como delegarlo a una agencia externa tiene sus costos y beneficios, por tanto, se debe evaluar cada alternativa.

La información expuesta en los párrafos anteriores, es una introducción al objetivo primordial de este trabajo de investigación, el cual fue la elaboración de un análisis de costo beneficio de la modalidad de cobranza outsourcing implementada por GMG SERVICIOS HONDURAS en 2016; durante el desarrollo de la misma, se analizaron como variables: Los Costos y Beneficios de la modalidad de cobranza outsourcing y como alternativa de comparación se hizo el mismo análisis para la gestión de cobranza interna.

La variable costos se analizó desde dos dimensiones: los costos fijos y los costos variables. Los costos fijos incluyen los costos de arrendamiento de edificio; los costos variables incluyen: costo por comisiones, costos de sueldos y salarios, costos administrativos, costos de arrendamiento de equipo de oficina y costos de mantenimiento.

Por otro lado, la variable beneficios está orientada a la recuperación de cartera, considerando que el fin primordial de la labor de cobranza es lograr la captación de pagos.

En la actualidad la empresa GMG SERVICIOS HONDURAS administra una cartera de créditos comerciales, la cual divide en 2 tipos: a) “Cartera Administrativa” la cual es gestionada a través de un call center telefónico, contiene cuentas de clientes con mora entre 1 a 180 días y b) “Cartera Separada” es el segmento de cartera en el cual se centró esta investigación, es gestionada a través de agencias internas y agencias outsourcing; contiene clientes que han alcanzado mora mayor a 180 días, ambas modalidades de cobranza realizan el 90% de su labor de forma telefónica y gestionan para cobro el mismo perfil de cliente. En la actualidad la empresa cuenta con una porción de cartera en estatus “separada” que no está siendo gestionada para cobro cuyo monto asciende a 1.5 millones de dólares.

Tomando en consideración que esta investigación esta enfocada en un análisis de modalidades de cobranza es importante conocer el comportamiento de pago de la ciudadanía hondureña. Según datos estadísticos al cierre de 2017 en Honduras un 19% creció la cantidad de personas, entre naturales y jurídicas, que están en la central de información crediticia por contraer créditos, según informe de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS). Lo anterior significa que durante 2017 se registraron 217,234 nuevos clientes en el sistema supervisado de la

CNBS. Con esta cifra, el número de deudores subió a 1,136,902 al cierre de año. Más de 217 mil Hondureños se endeudaron durante 2017. (28 de Enero de 2018) El Heraldó.

De los más de 1.1 millones de clientes registrados en el buro de crédito, 252,885 están con deuda castigada, por lo que es más difícil calificar a nuevos créditos. Con saldos en mora se encuentran 57,302 personas y calificados como vencidos 71,408. Mientras que 6,930 tienen deudas bajo ejecución judicial, detalla el informe de la Comisión Nacional de Bancos y seguros. Los buros de crédito o centrales de riesgo proporcionan información detalle sobre los saldos, situación o estatus de la deuda (vigente, morosa, vencida, ejecución judicial y castigada), reflejando el historial sobre comportamiento de pago de las obligaciones. Más de 217 mil Hondureños se endeudaron durante 2017. (28 de Enero de 2018) El Heraldó.

Todas las personas que adquieren un crédito, así como los avales, son reportadas por la institución, ya sea banco, comercio o cooperativa, a partir del momento en que le otorgan un préstamo, tarjeta u otro tipo de crédito. EQUIFAX de Honduras uno de los buros de crédito privados vigente afirma que “En la actualidad más de 700 mil hondureños registran créditos con casas comerciales, y de estos más del 40% es reportado en mora al cierre de cada mes”. Lo anterior permitió reflexionar sobre la importancia de la gestión de cobranza para las empresas que administran una cartera de créditos comerciales. Más de 217 mil Hondureños se endeudaron durante 2017. (28 de Enero de 2018) El Heraldó.

Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental; tipo de estudio es transversal, la recopilación de información se realizó en un momento único, tiempo único y limitado; el alcance correlacional, con el método costo- beneficio (Jules Dupuit, 1866), se realizó un comparativo entre el modelo de cobro interno y el modelo de cobro outsourcing para para GMG SERVICIOS HONDURAS.

1.2) ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

A través de los resultados de información obtenida de las fuentes primarias y secundarias no fue posible encontrar estudios sobre los beneficios que el modelo de cobranza outsourcing genera a las empresas en Honduras u otros estudios similares, tampoco se hallaron documentos en donde

se establecen las pautas necesarias y generales de cómo medir la modalidad de cobranza outsourcing para alcanzar niveles óptimos de costo- beneficio, por lo cual fue apropiado iniciar esta investigación recopilando información sobre los antecedentes y aplicación del modelo outsourcing a nivel mundial.

Como explica D. Hurtado (2008) “El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna. Este concepto no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio”.

D. Hurtado (2008) también menciona que “El outsourcing es un término creado en 1980 para describir la tendencia de las grandes compañías que estaban transfiriendo parte de sus funciones a proveedores”. Esta afirmación es interesante, las empresas desde esa época comenzaron a buscar estrategias que les permitieran maximizar sus costos, sin descuidar su negocio.

Continúa su afirmación indicando que “Delegar responsabilidades que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. En la era post industrial se inicia la competencia en los mercados globales y es cuando deciden que otros asuman sus responsabilidades”. (D. Hurtado, 2008, p. 128)

Según afirma D. Hurtado (2008) Al parecer después de la segunda guerra mundial las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad de actividades, para no tener que depender de sus proveedores. Sin embargo, esta estrategia que al principio fue efectiva, poco a poco se hizo obsoleta con el desarrollo de la tecnología, porque no podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes las cuales se especializaban en un área .

Por lo cual, “A finales de los años 60’s y a principios de los 70’s el concepto outsourcing comienza a ganar credibilidad, sobre todo en las áreas de información tecnológica de las empresas”. (D. Hurtado, 2008, p. 128)

Alsina (2009), por su parte, afirma que los últimos años han surgido empresas de outsourcing cobro, cuya actividad es la gestión integral del cobro de las operaciones comerciales que permite a las empresas reducir su periodo de cobro, las cuentas incobrables y mejorar sus beneficios.

Según percepción de la gerencia de crédito y cobro de GMG SERVICIOS HONDURAS expuesta en entrevista realizada, en Honduras no existe un modelo de cobranza estándar, sin embargo en su mayoría las empresas realizan una gestión de cobranza telefónica, pero la contactabilidad se ve afectada por diversos factores como: Internamente las bases de datos son limitadas a la información proporcionada por el cliente al momento del otorgamiento del crédito, externamente en el país existen zonas sin cobertura telefónica, ausencia de procesos internos de control eficientes, entre otros.

Por lo anterior, las empresas se ven en la necesidad de recurrir a la contratación de agencias de cobranza outsourcing, estas agencias cuentan con amplias bases de datos y modalidades de cobro telefónico y domiciliario que permiten incrementar la recuperación de la cartera en mora.

Como se menciona en la instrucción de esta investigación, GMG SERVICIOS HONDURAS tiene una porción de cartera originada por ventas al crédito que no está siendo gestionada para cobros a falta del recurso interno suficiente para realizar esta labor, pese a que, la Gerencia General ha solicitado que se defina una estrategia de cobranza para esta porción de cartera.

Por lo anterior la gerencia de crédito y cobro está considerando la posibilidad de contratar agencias de cobranza outsourcing para esta asignación; no obstante, la Gerencia General le solicita presente un análisis financiero que permita evidenciar si este modelo de cobranza es la opción más rentable para la empresa.

Por tanto, a través del desarrollo de esta investigación se da a conocer el costo beneficio que provee el modelo de cobranza outsourcing, y como medida de comparación se realizó el mismo análisis para el modelo de cobranza interna.

Además del indicador de costo beneficio se calculo el valor presente neto de los flujos de inversión de ambas modalidades de cobro y se realizo un análisis comparativo de los resultados de ambas modalidades en los principales indicadores de cobranza evaluados por la empresa.

Considerando que esta investigación esta orientada en el análisis del modelo de cobranza es importante destacar información sobre el origen del crédito a nivel mundial. Mercado (2016) menciona que el crédito nació a finales de la comunidad primitiva cuando ya se produce cierto excedente. Los productores de una misma comunidad, agricultores y ganaderos, tienen grados diferentes de producción de tal manera que unos producen más que otros, lo que les permite acumular excedentes; al mismo tiempo otros miembros de la comunidad producen menos de lo necesario.

En ese periodo se combina el trabajo privado con el trabajo cooperativo, ya que es una etapa de transición de la comunidad primitiva al esclavismo. De esta suerte, los productores más eficientes ayudan a los miembros que producen con déficit. El crédito surge como una ayuda de los que producen excedentes a los que producen con déficit. (Mercado 2016)

Los miembros más afortunados de la comunidad acuden normalmente en ayuda de los miembros menos afortunados, sin esperar recibir a cambio ventajas materiales. Así ocurre todavía en numerosos pueblos primitivos. (Mercado 2016)

Poco a poco el crédito se separa de la ayuda mutua entre miembros de la comunidad destinándose a actividades no ligadas directamente con la subsistencia, lo cual ocurre ya en el modo de producción esclavista.

En el esclavismo se empieza a desarrollar la producción simple de mercancías y una economía monetaria surgiendo así las primeras instituciones ocasionales de crédito que fueron los templos. Ejemplos de ellos los tenemos en Mesopotamia en la época de Hammurabi, en la antigua Grecia y en Bizancio. (Mercado 2016)

En el feudalismo que corresponde a la Edad Media europea, empiezan a surgir los bancos de depósito que también otorgan créditos, por lo que éstos se incrementan. A principios del siglo XII

la orden religiosa de los templarios se convierte en el primer banco internacional de depósito, transferencia y crédito hipotecario. (Torre 2016)

Por otro lado, desde el siglo IX se venía desarrollando el crédito por medio de la letra de cambio. En la transición del feudalismo al capitalismo, el número de bancos se incrementa, extendiéndose desde el siglo XVI hasta el XVIII, lo que propicia un incremento notable de las actividades bancarias y crediticias. (Mercado 2016)

Algunos bancos importantes que se fundaron en este periodo de transición al capitalismo donde se desarrolla el crédito y el capital comercial son:

- Banco de Rialto de Venecia (1587)
- Banco de Ámsterdam (1609)
- Banco de Hamburgo (1619)
- Banco de Suecia (1656)
- Banco de Inglaterra (1696)

En el sistema capitalista el crédito se generaliza, llegando a ser un elemento fundamental en el desarrollo económico. El crédito se extiende de la esfera del comercio a la de la producción incluyendo créditos al consumo. Al mismo tiempo que se desarrolla el crédito lo hacen también los bancos. (Mercado 2016)

Torre (2016) Afirma que “En un sentido general el crédito es el cambio de un bien actualmente disponible por una promesa de pago con interés”.

Chi May (2016) Por su parte menciona que para los años 60 se ofrecieron nuevas modalidades de pago diferidos en los saldos a pagar, lo que ofreció ingresos adicionales y mayor rentabilidad a los bancos, los cuales unidos en asociaciones o mediante convenios en todo el territorio norteamericano pudieron expedir tarjetas de crédito común, creando un sistema de carácter nacional, de donde surgieron las que hoy son grandes firmas de tarjetas que operan bajo

los nombres de Mastercard Internacional y Visa Internacional, en el caso de Visa, sus antecedentes se remontan al año 1958 cuando el Bank of America comenzó a emitir la tarjeta de crédito .

1.3) DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En esta sección se describe el enunciado del problema, su formulación y las preguntas que guiarán el desarrollo de la investigación.

Según Sampieri plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. (Hernández-Sampieri, 2003, p. 9)

1.3.1) ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En 2015 el modelo de cobranza de GMG SERVICIOS HONDURAS era únicamente interno; sin embargo, en enero de 2016 la empresa decidió implementar de forma alterna un nuevo modelo de cobranza a través de la subcontratación de agencias de cobranza ubicadas en San Pedro Sula y Tegucigalpa.

En la actualidad ambas modalidades de cobranza se encuentran vigentes para ejecutar la gestión de cobranza de la cartera separada, no obstante, la empresa cuenta con una cartera de \$1,500,000 que no esta siendo gestionada para cobro, por lo que la gerencia de crédito y cobro ha solicitado se analice el costo beneficio de la modalidad de cobranza outsourcing para determinar si esta modalidad representa la mejor alternativa para la asignación de esta cartera.

1.3.2) FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

“La formulación del problema es específicamente el asunto que se va a investigar” (I. Hurtado & Toro, 1998, p. 80)

Considerando la necesidad de la gerencia de crédito y cobro, se establece el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es el costo-beneficio de la modalidad de cobranza outsourcing y modalidad de cobranza interna para GMG SERVICIOS HONDURAS?

1.3.3) PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es el costo-beneficio de la modalidad de cobranza outsourcing para GMG SERVICIOS HONDURAS?
- ¿Cuál es el costo-beneficio de la modalidad de cobranza interna para GMG SERVICIOS HONDURAS?

1.4) OBJETIVOS DEL PROYECTO

“Los objetivos de investigación, señalan a los que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014,)

A continuación, se detallan, el objetivo general y objetivos específicos que serán la guía y el apoyo para la realización del proyecto.

1.4.1) OBJETIVO GENERAL

El objetivo general describe la finalidad de esta investigación y sirve de guía para dar solución al problema planteado:

Evaluar el costo-beneficio de la modalidad de cobranza interna y la cobranza outsourcing para GMG SERVICIOS HONDURAS.

1.4.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como apoyo para lograr el objetivo general antes mencionado, se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Determinar el costo-beneficio de la modalidad de cobranza outsourcing para GMG SERVICIOS HONDURAS.
- Determinar el costo-beneficio de la modalidad de cobranza interna para GMG SERVICIOS HONDURAS.

1.5) JUSTIFICACIÓN

En este segmento se detallan los argumentos que motivan el desarrollo de esta investigación, por lo cual es importante definir que “La justificación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de esta se debe demostrar que el estudio es necesario e importante”. (Hernández et al., 2014, p.39)

Dado que las empresas modernas se esfuerzan cada día en maximizar sus ganancias, su primera alternativa para lograrlo es reducir sus costos, muchas de ellas optan por implementar modelos outsourcing en sus procesos. En la actualidad la eficiencia financiera de los procesos es determinante para la sostenibilidad de las empresas.

Por lo anterior, los resultados de esta investigación serán de importancia para GMG SERVICIOS HONDURAS, ya que están orientados a contribuir en los siguientes aspectos:

- Proveerá la información necesaria para que la gerencia pueda sustentar su decisión sobre la mejor alternativa de cobranza para la asignación del segmento de cartera sin gestionar.
- Permitirá la ampliación de un modelo de cobranza orientado a incrementar la rentabilidad financiera de la empresa.
- Apoyara el desarrollo de agencias de cobro en el país.
- Ayudará a proyectar el compromiso de GMG SERVICIOS HONDURAS con el fortalecimiento económico del país, al fomentar la generación de nuevos empleos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el capítulo anterior se plasmó el problema de investigación, en este capítulo se sostiene teóricamente la investigación, reuniendo información de diferentes fuentes que permitan comparar las teorías.

Después de haber enunciado el problema y los objetivos de la investigación, el siguiente paso consiste en sustentar de forma teoría la investigación, el marco teórico proporciona una visión de donde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos movemos. (Hernández-Sampieri, 2003)

2.1) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En la siguiente apertura al análisis de la modalidad outsourcing se brinda una perspectiva amplia en entornos macro, micro e interno llevando al lector a un mejor análisis con escenarios para evaluar si esta estrategia es rentable para GMG SERVICIOS HONDURAS.

2.1.1) ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

A partir de 1960 el desarrollo del sistema capitalista promovió entre otros fenómenos, los procesos de tercerización con el objetivo de aumentar la rentabilidad de las empresas y la disminución de los costos.

Considerando lo antes descrito, es apropiado mencionar que el concepto de outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado sobre todo a las áreas de información tecnológicas en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de outsourcing fueron gigantes como Electronic Data System, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros (Romero, 2017).

Por su parte, Cifuentes (2010) afirma que “Outsourcing significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría”

Respecto a la aplicación del modelo de cobranza outsourcing en diversos países, vale la pena mencionar que, en México, el concepto de outsourcing para la cobranza vencida es un término nuevo que apenas comienza a ser entendido y aplicado. Cuando las empresas empiezan a progresar, normalmente los departamentos de crédito y cobranza son los últimos en crecer y capacitarse, lo cual genera mucha cobranza vencida y pérdida de clientes por la falta de atención a sus reclamos. (Bañuelos Rizo, 2015)

Bañuelos Rizo (2015) también define que el outsourcing de cobranza vencida se refiere a la contratación de una empresa externa para la gestión y recuperación de las cuentas vencidas. Este sistema puede ser muy benéfico para las empresas, debido a que reduce drásticamente los gastos de gestión y acelera el flujo de efectivo considerablemente, sin riesgo alguno, pues es ofrecido con un costo contingente que garantiza el éxito del negocio.

Por otra parte, según el último informe del HFS Research enviado en 2014, el mercado de la externalización de servicios TI representa hoy US\$952 billones a nivel mundial. En América Latina, países como Argentina, Brasil, México, Chile, Colombia y Uruguay ya comenzaron la apropiación de estos servicios. En estos mercados de la región se ha demostrado que el outsourcing tiene una interesante oportunidad de crecimiento a mediano y largo plazo. Outsourcing, una oportunidad de desarrollo y crecimiento. (17 de Julio de 2014) el Economista.

Diversos estudios de mercado marcan el alto dinamismo de la industria en América Latina. Un estudio elaborado por la consultora Frost & Sullivan sobre el mercado de contact center en Centroamérica y México indica que este sector movió \$3,020 millones en 2013 y se estima que alcance los \$ 5,070 millones en 2020. (Mejía, 2015)

“Los mercados de Centroamérica y el Caribe están bien posicionados a fin de proporcionar servicios de alta gama de contact center outsourcing a Estados Unidos debido a su afinidad cultural con el país y la disponibilidad de una mano de obra calificada con un acento neutral” comentó Sebastian Menutti, analista de información y tecnologías de la comunicación en Frost & Sullivan. (Mejía, 2015)

En América Latina las empresas especializadas en cobranza representan un 8% de lo percibido por servicios tercerizados en la región, tal y como se aprecia en la figura 1. (Romo, 2015)

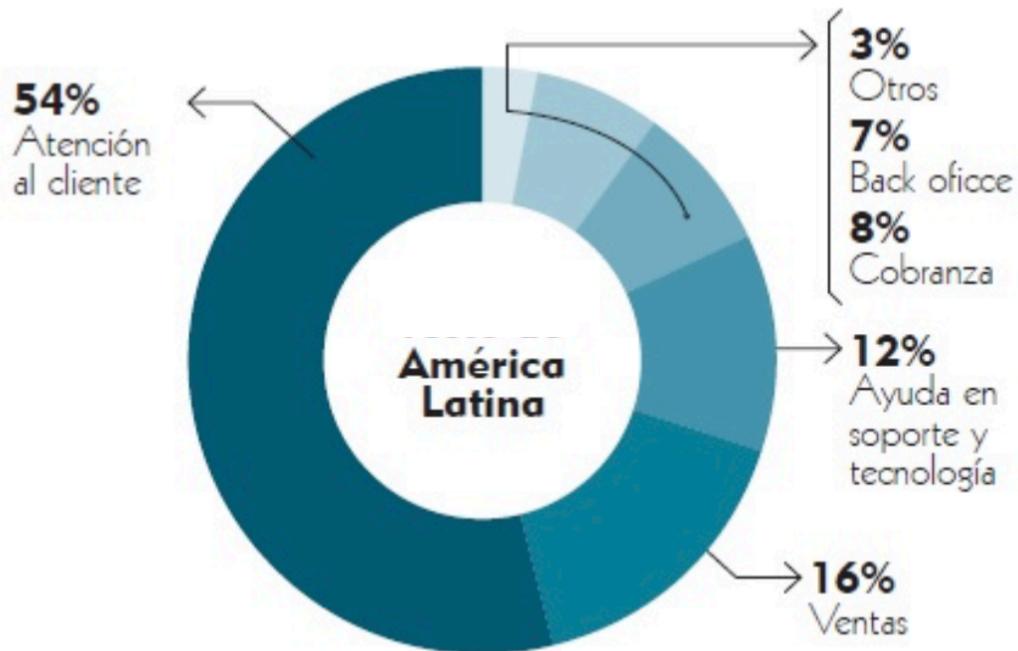


Figura 1. Ingreso por servicios tercerizados en América Latina.

Fuente: (Romo, 2015)

Este año habrá mucha incertidumbre para la industria de outsourcing, tanto dentro de los EE. UU. como en el extranjero. "Será una de tantas veces en que la subcontratación se verá afectada por el clima político", anota Rebecca Eisner, socia en la práctica de Transacciones Tecnológicas de Mayer Brown. (Romo, 2015)

"La flexibilidad que aporta el outsourcing en las organizaciones permite adoptar cambios en los procesos y alcanzar una rápida puesta en marcha de nuevos servicios, esto facilita el emprendimiento de nuevas iniciativas o proyectos en las empresas", señala Reinaldo Witto. Gerente de Negocios Internacionales y BOP de Kibernum. Outsourcing, una oportunidad de desarrollo y crecimiento. (17 de Julio de 2014) el Economista.

Al cierre de 2014 en Colombia el tamaño de un negocio como el outsourcing se puede dimensionar en su aporte a la economía nacional: el segmento representa 1% del Producto Interno Bruto (PIB), su facturación es de \$13,77 billones y sus exportaciones alcanzaron \$2,69 billones. Estas cifras confirman la dinámica de un sector que tiene tasas de crecimiento cercanas a 9% desde 2011, según la consultora Grans Consulting, y pasó de unas 2.976 empresas identificadas en Colombia en 2013, a 3.124 en 2014. Outsourcing, una oportunidad de desarrollo y crecimiento. (17 de Julio de 2014) el Economista.

De acuerdo con Ricardo Granados autor de los estudios de Grans, en Colombia de los jugadores identificados en outsourcing, KPO e ITO, 125 son grandes contribuyentes al fisco en Colombia. Los servicios que más ingresos generan por tercerización son los de outsourcing de Contact representan más de \$3,57 billones. Outsourcing, una oportunidad de desarrollo y crecimiento. (17 de Julio de 2014) el Economista.

En Colombia la inversión extranjera directa en este sector ha crecido 28% en el último lustro. Una dinámica que va en ascenso. El outsourcing en Colombia ya sabe cuántas empresas se encuentran en su esfera. Esto fue posible gracias al estudio sectorial que elaboró la firma Grans Consulting para el Programa de Transformación Productiva (PTP). Los inversionistas se fijan en el dinámico sector de la tercerización colombiano (22 de Julio 2015) Dinero.

De acuerdo con el informe nacional, luego de hacer un monitoreo a un total de 53.012 empresas que tenían potencial en Colombia, al segmentarlas por categorías, BPO es responsable de la mayor parte de la torta de este parque productivo con 1.284 empresas que, principalmente, prestan servicios de contact center, recursos humanos, cobranzas, finanzas y contabilidad, logística y actividades de back office. Los inversionistas se fijan en el dinámico sector de la tercerización colombiano (22 de Julio 2015) Dinero.

El universo se completa con las empresas que pertenecen a ITO, con 862, y KPO con 830. Al segmentarlas por tamaño, la tendencia es parecida a la del sector productivo nacional. Predominan las Pymes: 41% son pequeñas y 33% medianas. Entre tanto, las grandes son responsables de 12%. Los inversionistas se fijan en el dinámico sector de la tercerización colombiano (22 de Julio 2015) Dinero.

“Los procesos BPO están en la misma área geográfica de las empresas que hacen la transformación como tal y en Colombia no ocurre lo que pasa en Centroamérica, donde estos se encuentran alejados de las casas matrices”, explica José Stalin Rojas, profesor de la Universidad Nacional de Colombia. Los inversionistas se fijan en el dinámico sector de la tercerización colombiano (22 de Julio 2015) Dinero.

La mayoría de las empresas que pertenecen al sector son de origen colombiano. En este ámbito hay muchos jugadores nacionales que ganan espacio en el mercado interno y ya exportan. Podría destacarse Carvajal Tecnología y Servicios que, por tercer año consecutivo, fue reconocida por la consultora Gartner como la compañía líder en la prestación de servicios de tecnología de la información (ITO). Los inversionistas se fijan en el dinámico sector de la tercerización colombiano (22 de Julio 2015) Dinero.

Por su parte, la presencia extranjera toma fuerza y, según ProColombia, la inversión directa ha crecido 28% en los últimos años. España es el primer proveedor, seguido de Estados Unidos, Reino Unido y Argentina. “Invertir en este país ha sido, desde el principio, una decisión apasionante, viable en lo económico, financiero y fiscal. Nos hemos enfrentado a un mercado interno dinámico y de gran potencial para casi la totalidad de sectores, porque ha mantenido por años un crecimiento económico constante”, explica Fernando Rodríguez, director general de Unísono, empresa ibérica. Los inversionistas se fijan en el dinámico sector de la tercerización colombiano (22 de Julio 2015) Dinero.

Las empresas especializadas en cobranzas aportan \$1,04 billones, lo que representa más del 62% de los ingresos de toda la actividad outsourcing en el país. Outsourcing, una oportunidad de desarrollo y crecimiento. (17 de Julio de 2014) el Economista.

La nueva administración que ha llegado al poder en Estados Unidos podría tener un impacto en los acuerdos comerciales, las regulaciones, las políticas fiscales, las visas y la inmigración, afectando en última instancia a la industria de la subcontratación, que sigue dependiendo de los

beneficios del arbitraje laboral mundial. El Brexit solo añade ansiedad a la industria en el Reino Unido y Europa.(Overby, 2017)

Frost & Sullivan considera que un 85% de interacciones se realiza a través del canal tradicional de la voz, que un 60% de las operaciones va enfocada en atención al cliente y que para este año se espera que el sector crezca en general un 9%.(Mejía, 2015)

Vilma Sierra, directora ejecutiva de Fide (Fundación para la inversión y Desarrollo de Exportaciones), señala que al cierre de 2014 había unos 30 call centers locales y 12 internacionales; entre estos, KM2, CTI, Teleservices, Myron de Canadá. (Mejia, 2015)

La generación de empleo creció en 10,000 puestos, afianzados en firmas como Convergys, Stra Tek, entre otras. Para este año se espera un aumento de unas 2,500 nuevas plazas. (Mejia, 2015)

Empresas del servicio de llamadas como Convergys, Star Tek, Alorica, Grupo Levanter, Zero Variance y KM2 Solutions recibieron los currículos de los solicitantes y algunos hasta los entrevistaron para conocer sus expectativas laborales. (Mejia, 2015)

Según describe Capetillo (2017) La cobranza extrajudicial se ha convertido en un medio de cobro que no sólo aqueja a un sinnúmero de deudores, sino a quienes son utilizados como referencia o aval para obtener un crédito.

Por lo anterior, la cobranza extrajudicial se ha convertido en una estrategia de cobranza que afecta a los deudores directos e indirectos. La exigencia de pago es un derecho que le asiste a toda persona, ya sea física o moral; para hacer efectivo este derecho la legislación en Perú contempla diversos mecanismos legales que permiten el cobro de las deudas derivadas de una relación contractual legítima. (Capetillo, 2017)

Continúa su afirmación mencionando que esta modalidad de cobranza se ha convertido en un medio de cobro que es ejecutado por abogados, empresas especializadas y despachos por medio del hostigamiento, intimidación, la violencia y/o, peor aún, utilizando sellos y documentación falsa

que pudieran provocar la falta de confianza en instituciones serias dedicadas a otorgar créditos y financiamientos. (Capetillo, 2017)

El 23 de junio de 2017 entró en vigor la reforma al Código Penal Federal en la que se establece que la cobranza extrajudicial será considerada ilegal cuando se realice mediante el uso de la violencia o la intimidación ilícitos para requerir el pago de una deuda derivada de actividades reguladas en las leyes federales de Perú. (Capetillo, 2017)

En Perú la pena en caso de incurrir en cobranza extrajudicial ilegal será de uno a cuatro años de prisión y multa de 50 mil a 300 mil pesos, las cuales aumentarán una mitad si para ello se utilizan documentos o sellos falsos. (Capetillo, 2017)

La reforma antes descrita no considera como intimidación ilícita informar las consecuencias posibles y jurídicamente válidas de no efectuar el pago o la capacidad de iniciar acciones legales contra el deudor, aval, obligado solidario o cualquier tercero relacionado, cuando estas acciones sean jurídicamente posibles. (Capetillo, 2017)

Con la tipificación de la cobranza extrajudicial ilegal, se busca dar mayor protección a clientes de bancos, casas de préstamo, agencias y tiendas que otorgan créditos al consumo que hasta hoy sólo contaban con el procedimiento para la atención de quejas contra despachos de cobranza implementado en 2015 por la Procuraduría Federal del Consumidor. (Capetillo, 2017)

A nivel regional, Centroamérica es un mercado emergente en la inversión de servicios de tercerización, destacándose los Call Centers. Se proporcionan servicios en mercadeo, cobranza, soporte y atención al cliente y soporte técnico, subcontratación de procesos de negocios, entre otros. Call Centers un servicio en continuo crecimiento (1 de octubre 2017). La Tribuna.

En Centroamérica, Guatemala y Costa Rica muestran el mayor dinamismo en la atracción de inversiones en el sector de los contact centers o centros de llamadas, estos dos países han logrado atraer 103 empresas internacionales de ese segmento de la industria tecnológica. De estas 75 se ubican en Guatemala, y 28 en Costa Rica, según un informe de Ty N Magazine citado por la firma

Aspect Software en Centroamérica y Panamá. 103 call centers operan en Centroamérica (4 de Mayo 2015). Prensa Libre.

En Guatemala los centros de contacto inyectan a la economía local cerca de US\$160 millones en empleos según dicha publicación, y podrían llegar a significar unos 57 mil puestos de trabajo en el 2015, se agregó. Estas empresas se desarrollan en diferentes ramas como mercadeo, cobranza, soporte y servicio al cliente, entre otros. 103 call centers operan en Centroamérica (4 de Mayo 2015). Prensa Libre.

Para la firma Aspect Software, fabricante de integrales de administración y soluciones en la nube, este año la industria de los contact centers mostrara un crecimiento que oscila entre 8% y 10% en América Latina. Ese dinamismo se derrama a la región centroamericana, donde la industria registra importantes cifras de aportes a las economías de los países del istmo. (Mejia, 2015)

Según estudios de consultoras especializadas en el tema, Guatemala y Costa Rica son los dos países de la región con el mayor volumen de operaciones de contact centers. (Mejia, 2015)

En Guatemala existen unas 75 compañías de centros de contacto que inyectan cerca de 160 millones de dólares en empleos y se espera que para el 2015 el sector aporte unos 57,000 empleos al mercado laboral de ese país. (Mejia, 2015)

La Coalición Costarricense de iniciativas de Desarrollo de Costa Rica indica que en ese país hay 28 contact centers y 18 empresas que se dedican a la gestión de información y procesos de negocio de gran volumen. En Nicaragua operan alrededor de 35 empresas de este tipo, según las fuentes del sector. (Mejia, 2015)

Por aparte la Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo, (CINDE) afirma que “La región se ha convertido en un punto geográfico que atrae las miradas de empresas de los Estados Unidos y Europa, gracias a facilidades como el manejo del inglés y una estructura de costos más accesible” refiere Patricia Quesada, Gerente de Aspect Software en Centroamérica y Panamá en un boletín de dicha firma. 103 call centers operan en Centroamérica (4 de Mayo 2015). Prensa Libre.

“La llegada del primer call center a Costa Rica se produjo hace ya casi unos 20 años, desde entonces el sector siempre ha mostrado un gran dinamismo con un crecimiento importante en la generación de empleo en servicios muy diversos”, comentó. En Costa Rica están asentadas unas 18 empresas que brindan servicios de “Back-Office” que contemplan la automatización de actividades rutinarias y repetitivas, realizando la gestión de información y procesos de negocio de gran volumen. 103 call centers operan en Centroamérica (4 de Mayo 2015). Prensa Libre.

El “Back-Office” implica acciones como la gestión de reclamos, análisis de crédito y riesgo, seguros y atención "post" complementaria a otros productos como servicio al cliente, ventas y soporte técnico. En opinión de la Gerente de Aspect Software en Centroamérica y Panamá el impulso de los contact centers en los próximos años estará determinado por factores como la necesidad de “tercerizar” servicios en un ambiente sumamente competitivo. 103 call centers operan en Centroamérica (4 de Mayo 2015). Prensa Libre.

“El mercado es cada día más exigente y el desarrollo de estrategias para lograr una mayor fidelidad de parte de los clientes se vuelve imprescindible. La evolución de la tecnología va de la mano con la forma de contactar a clientes actuales o potenciales. Las últimas tendencias nos llevarán hacia soluciones de multicanalidad, es decir, la posibilidad de contactar al cliente por muchas vías como chats, redes sociales o mensajes SMS por citar tres modalidades. 103 call centers operan en Centroamérica (4 de Mayo 2015). Prensa Libre.

Los consumidores de hoy en día esperan cada vez más de las marcas con las que interactúan, tomando el control sobre cuándo, dónde y cómo quieren esa interacción, a lo que las empresas están respondiendo mediante la búsqueda de proveedores que les ayuden a hacer frente a estos cambios en el mercado”, relató Quesada 103 call centers operan en Centroamérica (4 de Mayo 2015). Prensa Libre.

En Nicaragua Transactel pretende elevar de 500 a 3,000 los puestos de trabajo en dos call centers que operan en el país. El presidente de la transnacional dice que buscan en el mercado nacional a personas bilingües. Guillermo Montano, presidente de Transactel y Telus International, llegó a Nicaragua con una sola misión: explorar el mercado nacional para analizar la posibilidad de incrementar en los próximos tres años el número de plazas de trabajo que tiene en dos centros

de llamadas que están en Managua y León. La meta es elevar a 3,000 las plazas. Transactel inició operaciones en Guatemala hace más de diez años y emplea a más de 7,000 personas en el resto de Centroamérica, el Caribe y Estados Unidos. Abrirán miles de plazas en call center (21 de agosto 2013)

Transactel es una empresa de 17 años de estar en la región. Comenzó en Guatemala, como una empresa dedicada a la cobranza y se convirtieron en el primer call center de Guatemala. Normalmente un centro de llamada por cada plaza que genera o se crea se invierte entre tres a cuatro mil dólares, esa es la inversión inicial. Transactel emplea unas 500 personas en Nicaragua. En Guatemala 3,000 personas, en San Salvador otras 3,000 personas y su objetivo será crecer a 3,000 personas entre Managua y León. Abrirán miles de plazas en call center (21 de agosto 2013)

Bobadilla (2016) Menciona en su artículo para la revista America-Retail que la cobranza es vital en la cadena productiva de toda empresa, Altitude Software, proveedor global de soluciones omnicanal para mejorar la experiencia de cliente, presentó a sus clientes y socios de negocio información acerca de las tendencias internacionales vinculadas al uso de la tecnología en los centros de cobranza. (Bobadilla, 2016)

En la actualidad las empresas enfrentan un gran desafío para lograr un servicio personalizado de cobranza, por lo que resulta crítico para ellas conocer la manera en como a través de las habilidades del contact center, es posible ofrecer soporte en cada paso de la estrategia de cobranza para lograr un mayor porcentaje en deuda recuperada, así como el uso de múltiples canales para contactar a deudores y maximizar los contactos en las primeras etapas de la deuda.

Bobadilla (2016) También da a conocer que Altitude Software en conjunto con ICM Consultoría y Capacitación Integral red internacional especializada en el área de crédito y cobranza con presencia en 10 países, mostraron iniciativas para mejorar la cobranza: La primera Altitude Door to Door, solución para controlar en tiempo real las interacciones de cobranzas, la segunda el Smart Mobile Chat, que funciona a través de interacciones de mensajes inteligentes.

Ambas innovaciones tecnológicas tienen una funcionalidad unificada con una visión de 360°, “No todas las deudas ni deudores son iguales, por lo que las empresas de recuperación de deuda

deben adoptar un enfoque personalizado en su estrategia de cobros tomando las características específicas de cada deuda y acuerdos de pago. (Bobadilla 2016)

Es importante elegir la combinación de canales adecuada para cada segmento. Proceso en el que la innovación tecnológica juega un papel clave”, externo Frederico Dias, presidente para Latinoamérica de Altitude. (Bobadilla 2016)

Sólo una solución completa de contact center puede proporcionar un adecuado nivel de funcionalidad y rendimiento y garantizar el cumplimiento de la normatividad sobre cobro de deudas. Altitude uCI, posee las funciones necesarias para una recuperación de deuda eficaz y ofrece a los agentes una única aplicación de escritorio para todos los canales, información unificada de cada cliente y guiones personalizados. (Bobadilla 2016)

Los responsables de gestión de cobros pueden aprovechar las prestaciones avanzadas de marcación y optimización de campañas, tales como KPI personalizables en tiempo real, segmentación de listas de contactos o alarmas, entre otras.

Como plantea Goslin & Chamasrour (2012), en México algunas instituciones financieras están implementando sistemas de gestión de las carteras asignadas a agencias externas. Estos sistemas típicamente cuentan con las siguientes funciones: Asignación de carteras a agencias externas y despachos judiciales en tiempo real.

En México la Condusef reportó que ha recibido quejas de usuarios que han pagado directamente a despacho de cobranza sin ser notificada a la institución financiera, por lo que su deuda sigue vigente. Los despachos de cobranza ayudan a los bancos a negociar y reestructurar créditos, préstamos o financiamientos de los deudores, realizando una labor intermedia entre las autoridades bancarias y el deudor. Reglas que deben seguir los despachos de cobranza para gestionar un cobro (7 de febrero 2018). Forbes.

En ese sentido, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), señala hasta dónde pueden actuar estos despachos para realizar las gestiones de cobro o reestructuración de los créditos. “Es necesario hacer hincapié en que la

formalización del convenio deberá realizarse con la entidad financiera que otorgó el crédito y no con el despacho de cobranza”, dijo la Condusef. Reglas que deben seguir los despachos de cobranza para gestionar un cobro (7 de Febrero 2018). Forbes.

La Comisión reporta que ha recibido quejas de usuarios que han pagado directamente al despacho sin ser notificada a la institución financiera, por lo que su deuda sigue vigente. Por ello, se deben considerar las condiciones que tienen los despachos de cobranza en Mexico para realizar las gestiones de cobro, negociación o reestructuración de los créditos, préstamos o financiamientos:

1. Documentar por escrito con el deudor el acuerdo de pago, negociación o reestructuración de los créditos, préstamos o financiamientos, indicando los términos y condiciones que permitan identificar la oferta, descuento, condonación o quita, si el acuerdo incluye cualquiera de estos conceptos.
2. Señalar el importe a pagar, desglosando el monto principal, intereses ordinarios, moratorios y en su caso cualquier otro costo que sea exigible de acuerdo con el contrato incluyendo los cálculos respectivos.
3. Especificar si con ello se obtendrá el finiquito o liquidación del adeudo, o solo se cubrirá un pago parcial.
4. Señalar claramente en el documento, el número de cuenta de la entidad financiera en el que se realizará el pago, con referencia al número de crédito de que se trate.

Reglas que deben seguir los despachos de cobranza para gestionar un cobro (7 de Febrero 2018). Forbes.



Figura 2 Obligaciones y prohibiciones para las empresas de cobranza en México.

Fuente: (Economista, 2014)

Por su parte Martínez (2017) afirma que en México, se calcula que 50 millones de personas tienen un crédito y que, de ellas, 5 millones son morosas, es decir, que no pagan a tiempo sus deudas. De acuerdo con las reformas que el Senado de la República hizo al Código Penal Federal se castigará con 3 a 6 años de prisión a quienes intimiden o tengan actitudes violentas para rescatar el pago de los deudores. Y se aplicará cárcel hasta por 12 años a quien al hacer la cobranza se haga pasar por un funcionario judicial o use un documento falso para amenazar con embargar.

Capetillo (2017) menciona que la exigencia de pago ante cualquier deuda es, sin duda, un derecho que le asiste a toda persona ya sea física o moral. Así, para hacer efectivo este derecho, la

legislación nacional de México contempla diversos mecanismos legales que permiten el cobro de aquellas deudas derivadas de una relación contractual legítima.

No obstante, en la práctica cotidiana la cobranza extrajudicial se ha convertido en un medio de cobro que no sólo aqueja a un sinnúmero de deudores que por diversas razones no han tenido la capacidad de liquidar sus deudas, sino que también perturba a quienes son utilizados como referencia o aval para obtener un crédito.

Se sabe que la cobranza extrajudicial en muchos de los casos la realizan abogados, empresas y despachos por medio del hostigamiento, la intimidación, la violencia y/o, peor aún, utilizando sellos y documentación falsa que pudieran provocar la falta de confianza en instituciones serias dedicadas a otorgar créditos y financiamientos.

El 23 de junio pasado entró en vigor la reforma al Código Penal Federal en la que se establece que la cobranza extrajudicial será considerada ilegal cuando se realice mediante el uso de la violencia o la intimidación ilícitos para requerir el pago de una deuda derivada de actividades reguladas en las leyes federales.(Forbes, 2018)

La pena en caso de incurrir en cobranza extrajudicial ilegal será de uno a cuatro años de prisión y multa de 50 mil a 300 mil pesos, las cuales aumentarán una mitad si para ello se utilizan documentos o sellos falsos. (Forbes, 2018)

Cabe señalar que la reforma no considera como intimidación ilícita informar las consecuencias posibles y jurídicamente válidas de no efectuar el pago o la capacidad de iniciar acciones legales contra el deudor, aval, obligado solidario o cualquier tercero relacionado, cuando estas acciones sean jurídicamente posibles. (Forbes, 2018)

Así, con la tipificación de la cobranza extrajudicial ilegal, se busca dar mayor protección a clientes de bancos, casas de préstamo, agencias y tiendas que otorgan créditos al consumo que hasta hoy sólo contaban con el procedimiento para la atención de quejas contra despachos de cobranza implementado en 2015 por la Procuraduría Federal del Consumidor. (Forbes, 2018)

Por su parte en el otro lado del mundo, el gobierno chino dio un paso más allá de las llamadas de cobranza, pues un tribunal del condado de Guanyun, Jiangsu aprobó una ley que obliga a todas las compañías de telefonía a crear un ringtone para morosos, el cual se activará de forma automática en los dispositivos de aquellas personas que tengan alguna deuda bancaria, de impuestos o servicios. Compañías telefónicas chinas son obligadas a crear ringtone para cobrar dinero a deudores. (31 de Julio 2017) W Radio.

Esta implementación no sólo permitirá llamar al deudor y notificarle los pagos no realizados, sino también los exhibirá públicamente con las personas que estén a su alrededor, quienes, gracias a este tono, sabrán las deudas de la persona. Compañías telefónicas chinas son obligadas a crear ringtone para cobrar dinero a deudores. (31 de Julio 2017) W Radio.

Pero eso no es todo, pues la persona que marque también escuchará un mensaje en donde se le indica que la persona que está llamando ha sido puesto en una lista negra por no pagar lo que debe. Compañías telefónicas chinas son obligadas a crear ringtone para cobrar dinero a deudores. (31 de Julio 2017) W Radio.

El tribunal afirmó que estos tonos no se desactivarán hasta que la gente pague todas sus deudas y se estudia la posibilidad de que los familiares y amigos de los deudores sean contactados para recordar la falta de honor y credibilidad de sus conocidos, ya sea para que les presten dinero y paguen, o en su defecto, para nunca prestar dinero a esas personas. Compañías telefónicas chinas son obligadas a crear ringtone para cobrar dinero a deudores. (31 de Julio 2017) W Radio.

En Uruguay la morosidad no es un problema grave, pero el número de deudores con más de un crédito al consumo está creciendo. Mientras se profesionaliza cada vez más el sistema de cobranzas, un grupo de expertos propone modificar la ley de usura para bajar el costo máximo de las tasas de interés. (SOLOMITA, 2018)

El Banco Central del Uruguay (BCU) les pide a los actores del mercado financiero que le envíen mensualmente las tasas con las que operan, hace un promedio y sobre ese número permite unos topes máximos. Si se supera ese número, hay usura, y la institución es multada. Según informó

el BCU a través de su departamento de comunicación, en los últimos tres años recibió 33 reclamos por aplicación de tasas de usura, pero solo tres fueron comprobados. (SOLOMITA, 2018)

En la última década la gestión de cobranzas se profesionalizó con el surgimiento de estudios especializados en tratar con los morosos desde el primer día de atraso. Para eliminar cuentas pendientes, algunas de estas empresas incluyen inteligencia artificial y de esa forma crean perfiles de deudores y estrategias para llegar a ellos. Por eso, hoy es casi utópico pedir un crédito, no pagarlo y olvidarse de él. Las deudas ya no se duermen (28 de Enero 2018). ElPais.

Considerarse incobrable puede tener consecuencias muy malas. Y aunque por un lado la tendencia de esta gestión es priorizar el diálogo y negociar una cancelación o financiación de la deuda antes de emprender acciones judiciales, existen más herramientas legales a disposición de los abogados para cobrar. Por ejemplo, entre los cambios en el Código General del Proceso efectuados en 2013 se habilita a embargar una cuenta de ahorro de un deudor (que no es la cuenta del sueldo). Las deudas ya no se duermen (28 de Enero 2018). ElPais.

Las estadísticas indican que en 2017 los uruguayos consumen mucho, se endeudan con prudencia y, en comparación a 2016, algunos más pasaron a ser morosos. La tasa de incumplimiento de pagos creció levemente, pero, según los especialistas, no hay de qué preocuparse. Si bien el escenario no enciende ninguna alerta, hay quienes proponen mirar de cerca esa variación y detenerse en los créditos al consumo, especialmente en aquellos que ofrecen las financieras: allí es que la tasa sube. (SOLOMITA, 2018)

El contador y perito judicial Nelson Chicurel lo expone así: "La tasa máxima anual de interés compensatorios para créditos a familias permitida por el Banco Central del Uruguay (sin autorización de descuento del sueldo) está en torno del 140%, pero si se le suma el IVA que tienen todos los créditos sube a 189%. Si caes en mora, se suma otra tasa cuyo valor máximo anual permitido es del 162,5%, que con el IVA alcanza a 221%. Esto se suma a la deuda original cada año que pasa. Realmente es un país récord en tasas de intereses al consumo". Las deudas ya no se duermen (28 de Enero 2018). ElPais.

Esta otra historia comienza con unos hermanos que reciben la herencia de una tía: un apartamento tasado en US\$ 300.000. Están contentísimos, pero lo tomaron sin beneficio de inventario, es decir, no saben si tiene deuda y de tenerla, la asumen. Decidieron mal. La tía debía seis años de gastos comunes. Debía US\$ 3.000. Los hermanos escuchan la actualización de la deuda incrédulos: cada mes el recargo por multa es del 20% y los intereses son del 160% anual. Los hermanos deben US\$ 1.000.000. Se quedan sin apartamento y con una deuda millonaria. as deudas ya no se duermen (28 de Enero 2018). ElPais.

Con la inflación de hoy (alrededor del 7%), luego de dos años el interés para las deudas en pesos sería del 13%, es decir: 10 veces menos del interés máximo. Y en dólares, se pasaría a pagar la tercera parte de la tasa máxima vigente, dice Chicurel. Además de extender este término a la totalidad de deudores sin distinción de monto adeudado, proponen excluir de la ley la condición de que no exista acción judicial previa: "Con esta condición incluso quienes deben menos de \$ 74.418 pierden este beneficio", aclara. as deudas ya no se duermen (28 de Enero 2018). ElPais.

Según informó la consultora CPA Ferrere, en noviembre de 2017 la morosidad de las familias en bancos comerciales fue de 3,4%, mientras que en el caso de las administradoras de créditos alcanzó el 20%. De acuerdo al Monitor del Mercado de Crédito al Consumo que elaboró Pronto! en diciembre pasado, los indicadores demostraron que en el universo de las financieras hay una menor cantidad de deudores, pero más deudores tienen más de un crédito. Entre estas personas, el pago de las cuotas de préstamos, órdenes de compra o pagos mínimos en tarjetas de crédito representan un 28% de su ingreso mensual. as deudas ya no se duermen (28 de Enero 2018). ElPais.

La economista Martina Portela trabajó durante 10 años en distintas financieras y recientemente se incorporó a la empresa de recuperación de activos CGM&A. Sobre cómo definir al moroso, explica: "No existe un perfil único, porque la morosidad es una realidad multifactorial". Entre las circunstancias que juegan están la educación financiera del usuario, pero también su situación laboral o si debió afrontar la enfermedad de un pariente. "Hay perfiles que suelen ser más morosos, pero si fuera tan fácil definirlos no se realizaría el análisis de riesgo", argumenta. Su búsqueda cotidiana es analizar millones de datos para determinar tendencias. "Quiénes pagan

menos, quiénes más, cómo llegarles a todos, qué productos son más morosos", enumera. as deudas ya no se duermen (28 de Enero 2018). ElPais.

La morosidad puede ser contagiosa. Ese es uno de sus rasgos más peligroso, advierte Portela. "Imaginate que sabés que tu vecino contrajo un préstamo en un banco, no pagó y no pasó nada. De repente eso te hace a vos más propenso a no cumplirle a ese banco, pero sí le cumplís a otro", explica. "Tenés que explicarle al usuario cuáles son las consecuencias que tiene si no cumple con sus obligaciones. Aún falta información: hay quienes todavía no entienden el impacto y creen que la única consecuencia es en el clearing de informes". as deudas ya no se duermen (28 de Enero 2018). ElPais.

La principal tarea de Vinicius Duarte, gerente general de CGM&A, es impedir que la morosidad se vuelva viral. Tras la gestión de 2,4 millones de deudas de todo tipo, concentradas en poco más de un millón de personas, Duarte sabe que las deudas, como los accidentes, pueden pasarles a cualquiera. Según le revelaron distintos análisis, el promedio de endeudamiento ronda los \$ 30.000, hay cada vez más deudores jóvenes y, entre que el usuario cae con el primer acreedor y el último, pasan alrededor de 330 días. Es decir, el uruguayo intenta a lo largo de un año ponerse al día antes de rendirse. Las deudas ya no se duermen (28 de Enero 2018). ElPais.

Por eso Duarte asegura que eso de que somos conservadores también se puede ajustar a la voluntad de pago. "La cultura del uruguayo es pagar y cuando no lo hace tiene la sensación de estar en falta". Las deudas ya no se duermen (28 de Enero 2018). ElPais.

Otra empresa que gestiona moras, GMGroup, recuperó 3.700 deudas no pagadas, pero ninguna corresponde a una tarjeta. Las tarjetas y los créditos a las financieras les resultan casi imposibles de cobrar. Ubicados en Salto, Marcelo Asensio, uno de los socios de la firma, dice que tienen un 99% de efectividad en el rubro automotor y un 90% en el ambiente del agro. Esos son sus sectores estrella. Las deudas ya no se duermen (28 de Enero 2018). ElPais.

Ana Laura Fernández, asesora económica de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios, explica que en 2017 el consumo creció un 4%, transformándose en un motor del crecimiento

económico. ¿Por qué sucedió? "El salario de los hogares aumentó, la inflación fue moderada (entonces la suba de los precios fue estable) y el valor del dólar tendió a la baja, entonces con un mayor poder adquisitivo, los uruguayos compramos más". Sobre todo adquirimos más bienes durables, como autos, motos y electrodomésticos. Las deudas ya no se duermen (28 de Enero 2018). ElPais.

Los programas de endeudamiento tienen como base el ahorro individual. Por eso cada socio tiene la obligación de pagar \$ 1.500 por mes y, al sexto mes, los abogados de la cooperativa empiezan a negociar sus deudas, "contando ya con un capital de casi \$ 10.000 ahorrados para empezar". Una vez que la deuda es negociada, Cusaf se transforma en el acreedor de su socio. Su tasa de morosidad es del 3% (bastante similar a la tasa de morosidad en bancos privados, según informó CPA Ferrere), sin embargo cree en la recuperación del deudor y pone como ejemplo que tiene más de 1.000 casos de deudores múltiples a los que la cooperativa entregó una tarjeta de crédito por un monto de \$ 40.000 y están al día. Aconseja: "Hay que confiar en educar a los deudores". Las deudas ya no se duermen (28 de Enero 2018).

El abogado Gerardo Ferrari explica que las deudas por créditos al consumo tienen una vida útil de 20 años desde su fecha de exigibilidad, que se fija en cada contrato. Si a lo largo de esa fecha no se iniciaron acciones legales para cobrar, cumplido ese plazo la deuda prescribe. Para cobrar una cuenta pendiente el acreedor puede embargar al deudor, y si el deudor tiene bienes la posibilidad de cobrarle es "abismalmente diferente de que si no los tuviera", señala el contador Nelson Chicurel. Las deudas ya no se duermen (28 de Enero 2018). ElPais.

La modificación del Código General del Proceso en 2013 trajo malas noticias para los deudores. Ahora, además de un bien se puede embargar una caja de ahorro, que no es la cuenta donde se deposita un salario (los préstamos que se descuentan del sueldo tienen otras condiciones y otras tasas máximas de interés). Luego de agotar el resto de las vías legales, el deudor es citado a declarar si tiene o no bienes o cuentas. Si no se presenta, el acreedor puede solicitar la información al Banco Central del Uruguay (BCU) y a la Dirección General de Registros. "Si tiene una cuenta bancaria y la descubro, se le puede embargar", explica Ferrari. Esta es la principal causa que

justifica el crecimiento de la judicialización. Las deudas ya no se duermen (28 de Enero 2018). ElPais.

Además, el deudor ingresa a la base de datos del Clearing de informes, y su mala reputación crediticia puede dejarlo afuera del mercado de créditos por un período de cinco a 10 años, dependiendo de la política de la empresa que lo ingresó. También obtiene una mala puntuación en la Central de Riesgos del BCU, que cada mes recoge información financiera y categoriza a los deudores (personas y empresas) del uno al cinco. Cinco es la peor calificación: incobrable. Las deudas ya no se duermen (28 de Enero 2018). ElPais.

El Grupo Kobsa, especializada en el sector cobranzas, detectó que los créditos bancarios crecieron en 2.23% en total entre julio del 2016 y del 2017, sin embargo, los niveles de deuda siguen aumentando. (Kobsa, 2017)

Ana Vera, gerente general de Grupo Kobsa, indicó que, entre el rubro de las cobranzas, las modalidades más afectadas son los refinanciamientos y las cobranzas judiciales. "Sabemos que el sistema financiero avanza cuando permite el acceso de crédito al público en general, siempre y cuando este tenga un historial limpio de deuda; sin embargo, existe una gran preocupación en el monto otorgado. Es decir, no se le puede dar un crédito de S/ 5,000 a una persona que gana el sueldo mínimo", comentó. (Kobsa, 2017)

Otro motivo, además de la calificación crediticia, que evita que los clientes morosos asuman el pago de sus deudas es la desaceleración económica comprendida por una inflación que genera desempleo en el país y en ese aspecto ambas partes deben reforzar su relacionamiento. (Kobsa, 2017)

Respecto a los tipos de mora que más incremento ha generado entre julio de 2016 y 2017 son el refinanciamiento (25.06%) y la cobranza judicial con (11.25%), seguidamente tenemos las deudas vencidas (11.77%) y sólo hay 18.63% de deuda vigente. El Grupo Kobsa proyecta que para agosto de 2017 la ratio de morosidad se encontrará en 3.15%, donde prima en su mayoría el crédito consumo. (Kobsa, 2017)

No obstante, también se revisó el recaudo de las deudas sólo del mes de julio considerando el ingreso extra de las gratificaciones por fiestas patrias. En ese sentido, Vera refirió "que respecto a junio, el porcentaje recaudado para el 2014 fue de 16.50%, en 2015 de 15.30%; para el 2016 vemos que se encuentra en 15.00% y para el 2017 se reduce excesivamente a 9.50% por los factores ya mencionados". (Kobsa, 2017)

2.1.2) ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En este análisis se reúne información importante del país, detallando las empresas donde han aplicado la tercerización de funciones y que han obtenido beneficios de este modelo para la gestión de cobranza y otros servicios.

Según lo detalla la Gaceta (2012), Honduras es el jugador emergente en el mercado de outsourcing, gracias a grupo Karims dentro de Altia Business Park. La crisis económica obligó a los países desarrollados a tercerizar la elaboración de sus productos y servicios, para minimizar costos, abriendo oportunidades a nuevos negocios, en especial a países en vías de desarrollo como Honduras. La industria de tercerización en servicios ha tenido un fuerte impacto en Latinoamérica y recientemente en Centro América, (...) Altia Business Park es el primer parque tecnológico y de negocio en Honduras designado como zona libre, además de ser proyecto bandera que marca la iniciativa de grupo Karims de atraer la industria del outsourcing de servicio al país.

En la actualidad seis años después de que las primeras empresas que brindan servicio de centros de llamadas se instalaran en el país se ha generado alrededor de 15,000 empleos directos y prevén este año sumar 7,000 más. Call center en Honduras. (8 de Junio de 2017). La Prensa.

Desde 2008, los servicios de centro de atención de llamadas conocidos como Call Centers, han extendido su crecimiento en Honduras, con un aporte significativo en la generación de empleo totalizando 6,489 puestos de trabajo en 2016. Este trabajo es considerado como una fuente de empleo temporal para muchos jóvenes que recurren al mismo hasta finalizar sus estudios universitarios. Call Centers un servicio en continuo crecimiento (1 de octubre 2017). La Tribuna.

De acuerdo con el “Informe Especializado Call Centers en Centroamérica”, Honduras ocupa el tercer lugar como destino de empresas dedicadas a estos servicios, con presencia de 15 empresas, después de Guatemala y Costa Rica, donde operan 75 y 28 empresas en su orden, siendo el territorio nacional el último en incorporar esos servicios a su actividad productiva, el cual muestra tasas de crecimiento más altas. Call Centers un servicio en continuo crecimiento (1 de octubre 2017). La Tribuna.

Honduras destaca como uno de los países con más escuelas bilingües de Centroamérica, con aproximadamente 486 centros de educación media bajo esta modalidad. Cada año se gradúan alrededor de 10 mil hondureños bilingües, considerando los más de 10 mil 500 alumnos matriculados en último año, acorde con las estadísticas de la Secretaría de Educación al 2016, reafirmando el potencial de crecimiento de esta industria. Call Centers un servicio en continuo crecimiento (1 de octubre 2017). La Tribuna.

Alrededor del 30 por ciento de la Población Económicamente Activa (PEA) de Honduras se encuentra en un rango de edad entre 19 a 29 años, lo que representa una ventaja competitiva, en vista del perfil requerido. Se han implementado proyectos de capacitación en el aprendizaje y nivelación del idioma inglés, a fin de contar con personal calificado que cumpla los requisitos de empresas internacionales, impulsados tanto por la empresa privada como por el gobierno, entre los que se puede mencionar el Programa de Becas Agentes Call Center (Técnico en Call Center resultado de la alianza entre la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel) y la Universidad Tecnológica Centroamericana (Unitec). Call Centers un servicio en continuo crecimiento (1 de octubre 2017). La Tribuna.

Luis Larach, presidente del consejo hondureño de la empresa privada (COHEP), agregó que uno de los mayores atractivos por los que más de 15 empresas de servicio de llamadas que operan en el país, decidieron invertir en nuestro país, es por la nutrida oferta de personal capacitado. Call center en Honduras. (8 de Junio de 2017). La Prensa.

En Honduras el ritmo de crecimiento anual de los centros de servicios de tercerización es superior al del resto de Centro América. El sector de los call centers ha estimulado la economía

nacional y crece más rápido que el resto de los países de la región, donde llego mucho antes, explico Larach. Call center en Honduras. (8 de Junio de 2017). La Prensa.

Con base a lo anterior, se espera que inversión que gestione el Plan Honduras 20/20 aporte en el crecimiento de este sector a un nivel de 42.3%, en los próximos 3 años, y genere ingresos por servicios brindados de 1,450 millones de dólares. Call center en Honduras. (8 de Junio de 2017). La Prensa.

Por otra parte, es importante destacar que San Pedro Sula se ha convertido en el epicentro de la industria de servicios tercerizados, donde se concentran el 90% de las compañías que operan en Honduras; le sigue Tegucigalpa con 8%, sin contar que este año se instalaran dos call center ahí, mientras que el 2% restante se ubica en el Progreso, Yoro. Call center en Honduras. (8 de Junio de 2017). La Prensa.

Para Martin Chicas, vicepresidente de la Asociación Nacional de Industriales, los centros de tercerización de servicios son un elemento importante para el desarrollo de la economía nacional. Call center en Honduras. (8 de Junio de 2017). La Prensa.

Como destino de negocios, Honduras ofrece una ventaja significativa con respecto a otros destinos cercanos a la costa en lo que respecta a la disponibilidad y la calidad de agentes bilingües. Call center en Honduras. (8 de Junio de 2017). La Prensa.

En las últimas décadas el uso del crédito comercial ha incrementado, especialmente como forma de financiación a corto plazo de las empresas, pero el uso indiscriminado del crédito comercial tiene consecuencias perjudiciales para los proveedores que son los que soportan de forma específica las principales desventajas. (Pindado & Payne, 2008, p. 1)

Sánchez, Monelos, & García (2006) Afirma que la existencia del crédito comercial es una consecuencia natural del tráfico ordinario de las empresas: el aplazamiento en los pagos por ventas y prestaciones de servicios proporciona al adquirente o beneficiario la oportunidad de verificar el cumplimiento de las condiciones contractuales y el correcto desempeño del bien adquirido, y ofrece al comerciante una poderosa arma comercial.

En el país existen empresas de cobranza outsourcing como CA CORPORACIÓN quienes en su página web informan que cuentan con call center dotado con tecnología de punta y capital humano experto en recuperación de saldos en mora o saldos vencidos, su personal para visita de campo altamente capacitado en localización. Atendiendo las siguientes modalidades en cobro y recuperación.

Dentro de los beneficios que ofrecen con su servicio outsourcing podemos en listar los siguientes: Genera valor a sus productos y/o servicios, 2) Agiliza su crecimiento proyectado, 3) Maximiza la eficacia de sus procesos, 4) Potencializa sus ventajas competitivas, 5) Ayuda a acceder a nuevos mercados, 6) Mejora sus procesos de calidad. (CA CORPORACION, 2017)

Crece Recovery Group es una empresa que también ofrecen sus servicios outsourcing de cobranza y telemarketing en cuanto a la gestión de cobranza en su oferta destacan como beneficios:

1. Call center especializado.
2. Ejecutivos exclusivos para cada cartera.
3. Unidad de distribución con personal de campo.
4. Cobertura a nivel nacional.
5. Empresa altamente confiable para su modelo de negocio. un grupo de Abogados especializados y entrenados para ejercer la cobranza de la mora mediante la vía legal.
6. Especializada en la reducción de la mora de tu compañía con una amplia experiencia en las metodologías, procesos y procedimientos modernos de cobranza para la prevención de la mora, cobranza de la mora temprana y cobranza perjudicial.(CRG, 2018)

Otras empresas de cobranza outsourcing que operan en Honduras son: MP recuperaciones, PACIFIC, Cobranzas MY L, YANUS, Inversiones J Y R, Resuelva de Honduras y TECHLINE, todas estas empresas en la actualidad prestan servicios de cobranza a nivel nacional; estas no ofrecen sus servicios a través de páginas web, debido a que su oferta es dirigida a las empresas a través de cartas y visitas presenciales.

Entre las empresas que actualmente mantienen contratos de gestión de cobranza con estas agencias podemos nombrar: GMG SERVICIOS HONDURAS, UNICOMER, BANCO FICOHSA,

BANCO PROMERICA, BAC HONDURAS, DAVIVIENDA, BANCO FICENSA y BAN RURAL.

“Son pocas las micro y pequeñas empresas que cuentan con un eficaz proceso de cobranza. Esto se debe a que no cuentan con una gestión adecuada de deuda comercial, menciona Federico Amprimo, Gerente de Marketing de Equifax para Perú y Ecuador”. (Amprimo, 2017, p. 1)

Según Equifax las principales oportunidades de mejora que tienen estas empresas es no realizar un correcto análisis de los proveedores con quien se hace la negociación. Por otra parte, las empresas deben ejecutar un seguimiento continuo de los clientes y evitar realizar procesos manuales, sin tecnología. (Amprimo, 2017)

Por otra parte, no existe una buena comunicación entre las áreas de cobranza y las áreas de ventas. Deben estandarizar los criterios para evaluar sus clientes, utilizando herramientas tecnológicas ofertadas por empresas privadas como los buros de crédito, que les permitan segmentar sus clientes. Además, hay una tendencia mundial enfocado en un cambio radical en la gestión de cobranza y romper paradigmas, según Equifax las empresas buscan recuperar la mayor cantidad de dinero, sin tener en cuenta la relación con el cliente. (Amprimo, 2017)

Los cambios en los procesos de cobranza deben tener una tendencia de mejorar la relación con cliente, mostrando mayor empatía por la situación que afronta al cliente buscando la mejor alternativa orientada a ganar-ganar. Cuando las empresas hacen eso, el cliente se convierte en un gran aliado y muestra mayor lealtad, lo que le permite una mayor recuperación. (Amprimo, 2017)

Por su parte Banco FICOHSA ofrece el servicio de cobranza el cual define como un servicio de recaudo dirigido a las empresas o instituciones que reciben pagos provenientes de personas naturales y/o jurídicas por los servicios prestados o por las obligaciones contraídas con la empresa. Dichos pagos pueden ser: pago de colegiatura, telefonía móvil, televisión por cable, servicio de Internet, entre otros.(Ficohsa, 2018)

Este servicio puede ser prestado mediante:

- Talonario/Referenciado: el uso de talonarios que la empresa otorga a cada deudor.
- Depósito Referenciado: el uso de un número asignado por su empresa a sus deudores a la hora de presentar su pago en la caja.
- Electrónica: en forma automatizada en la que la institución carga y descarga, a través de nuestra plataforma de INTERBANCA, la base de datos periódicamente.
- En Línea: a través de comunicación en línea directa con la empresa lo cual proporciona una mejor conciliación por los pagos recibidos.

Características del servicio:

- Reducción de costos operativos para su empresa.
- Pagos de forma más rápida y segura.
- Elimina riesgos por el manejo de efectivo.
- Facilidad de realizar y recibir pagos en tiempo real y de forma confiable y segura.
- Acceso a la aceptación de pagos en todas nuestras agencias y ventanillas a nivel nacional.

Otro banco que oferta un servicio de cobranza en su pagina de internet es BANCO DE OCCIDENTE ofertado a los Clientes que necesitan que sus registros de pagos sean manejados de forma fácil, ordenada y segura. Los beneficios que ofrecen a las empresas son:

- Mejor administración de cobros de sus abonados.
- Reducción de costos.
- Amplia cobertura en todo el país con sus más de 187 puntos de servicio.
- Amplio horario de atención.
- Servicio disponible de consulta de cuentas en línea.
- Cobro de mora sistematizado.
- La información está disponible en el momento para tener todos los pagos identificados.
- Podrá conciliar sus cuentas de una forma más rápida y eficaz.
- Se evita el costo de imprimir talonarios.
- Transacciones rápidas y fluidas.
- Uso de Plataforma Tecnológica para la Administración de lo Datos.

2.1.3) ANÁLISIS INTERNO

GMG SERVICIOS HONDURAS cuenta con dos modalidades de cobranza; la gestión de cobranza a través de la agencia interna y la gestión de cobranza a través de agencias outsourcing.

Ambas agencias gestionan una cartera de clientes con alcance de mora mayor a 180 días.

La modalidad de cobro outsourcing es gestionada a través de las siguientes agencias:

- En Tegucigalpa: TECHLINE, MP recuperaciones, Pacific y CA recuperaciones.
- En San Pedro Sula: Resuelva de Honduras, JYR recuperaciones y SOLEMSA.

La agencia de cobranza interna realiza un proceso 90% telefónico, al igual que las agencias externas, no obstante, a pesar de que la proporción de cobro telefónico es similar, las agencias externas cuentan con mayor cantidad de bases de información lo que les genera una mayor oportunidad de contacto con el cliente; sin embargo, a criterio de la gerencia de GMG SERVICIOS HONDURAS los resultados en cantidad de recuperación de cartera en mora, no son los esperados.

El servicio de cobranza ofertado por Banco de Occidente es utilizado por GMG SERVICIOS HONDURAS para la captación de pago de clientes en cartera administrativa cuya mora no excede a 180 días. Además, cuenta con un convenio similar con Banco Atlántida.

En la actualidad la empresa no cuenta con una plataforma virtual para administrar la gestión de las agencias de cobranza outsourcing, lo que le impide tener acceso a información estadística sobre resultados y avance de la gestión de cada agencia en forma ordenada, accesible y en tiempo real.

Hasta la fecha toda la información se maneja a través de bases de Excel que son compartidas a través de correo o mediante disco extraíble.

GMG SERVICIOS HONDURAS cuenta con supervisores de agencias externas, los cuales son el enlace entre la empresa y las agencias, estos supervisores se encargan de dar seguimiento a

los resultados y capacitar al personal de las agencias respecto a temas relacionados con procedimientos de cobranza y manejo de objeciones.

En la figura 3 se resume la situación del modelo de cobro outsourcing en GMG SERVICIOS HONDURAS considerando la información recopilada en relación con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

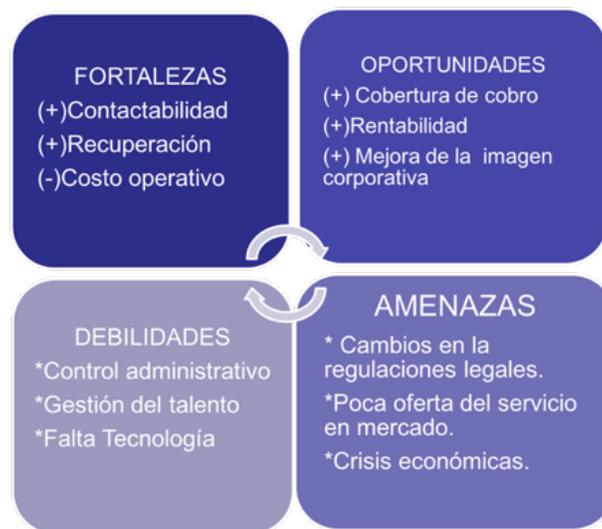


Figura 3. FODA Cobranza Outsourcing.

Fuente: (Elaboración propia).

El análisis de los resultados de eficiencia por agencia se traslada a la gerencia una vez por semana, estos son generados por el encargado de bases de datos.

La falta de herramientas tecnológicas ha limitado a la empresa a medir únicamente a las agencias por el indicador de eficiencia, el cual se calcula considerando la recuperación sobre la cartera asignada; sin embargo, este indicador no responde a la incertidumbre de la Gerencia sobre si los resultados actuales, generan los suficientes beneficios para compensar los costos que con lleva la administración de esta modalidad de cobranza.

Por lo cual esta investigación está orientada a analizar el costo beneficio de ambas modalidades de cobranza y facilitar así la toma de decisiones respecto a la expansión de este modelo de cobranza a otras zonas del país.

2.2) TEORÍA DE SUSTENTO

Las teorías de sustento brindan fundamentos teóricos para la conceptualización y análisis de las variables de estudio, las cuales demuestran la relevancia de los indicadores y los resultados de la investigación.

En esta investigación se definió la teoría de costo beneficio para sustentar las variables de estudio definidas y la teoría de valor presente neto para respaldar el análisis que se adiciona para sustentar los resultados de la investigación y comprobación de la hipótesis; a continuación, se describe información relevante sobre estas teorías y su aplicación.

Es importante acotar, que la fundamentación teórica, determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación y de igual manera muestra la voluntad del investigador, de analizar la realidad objeto de estudio de acuerdo con una explicación pautada por los conceptos, categorías y el sistema preposicional, atendiendo a un determinado paradigma teórico (Balestrini, 2007, p. 91).

2.2.1) TEORÍA DE COSTO BENEFICIO

Cohen & Franco (1992) explica que el análisis de costo beneficio es el proceso de analizar diferentes alternativas para determinar si los beneficios superan los costos de un proyecto. La primera noción de análisis de costo beneficio se hizo en 1848 por Jules Dupuit, economista e ingeniero francés. Siendo un economista autodidacta, los proyectos de ingeniería de Dupuit condujeron su trabajo económico a intentar determinar el peaje máximo para un puente.

Por su parte Padron (2014) afirma que: Los objetivos del A, B, C son: Analizar y evaluar los costes y beneficios económicos (no solo financieros) generados por los proyectos y generar (y organizar sistemáticamente) información precisa sobre las causas de la intervención, criterios de

actuación y juicios de valor, alternativas de acción, impactos directos e inducidos, sinergias y sensibilidad de los proyectos.

Por lo anterior como plantea Morin (2009) “La finalidad de la teoría de costo beneficio es determinar la rentabilidad de un proyecto o inversión en la cual se destinan recursos para lograr un beneficio cuantitativo”.

Morin (2009) Continúa su afirmación indicando que “La rentabilidad es un indicador que determina cuanto beneficia o perjudica, el tomar una decisión de inversión, mediante la comparación de los costos y beneficios”.

Y Agrega que “Un proyecto se genera de una idea, conforme está madura pasa a etapas sucesivas a través de estudios que ayudan a determinar su viabilidad y con ello la conveniencia de sugerir, abandonar o postergar el proyecto”. (Morin, 2009,p.8)

Por su parte Gomez & Morales (2013) afirman que: La relación costo beneficio es un indicador financiero que expresa la rentabilidad de un proyecto en términos relativos, también requiere de la existencia de una tasa de descuento para su cálculo y de una inversión determinada. El análisis incluye los siguientes pasos:

1. Identificar todos los costos del proyecto.
2. Identificar los beneficios de los ingresos adicionales.
3. Identificar el ahorro de los costos que se obtendrán.
4. Planificar el cronograma de los costos estimados e ingresos esperados.

Según Manso (2003) citado por (Gomez & Morales, 2013) se pueden presentar dos relaciones en el análisis costo beneficio:

1. Relación costo beneficio mayor a cero: Indica que por cada dólar de los costos invertidos se obtiene más de un dólar de beneficio. Es decir, si el índice es positivo o cero, el proyecto debe aceptarse.
2. Relación costo beneficio menor a cero: Indica que por cada dólar de costos invertidos se obtiene menos de un dólar de beneficio. Es decir, si el índice es negativo, el proyecto debe desecharse.

Como plantea Retchkiman (1987) “El análisis de costo beneficio es, en realidad, la aplicación de la teoría económica a la toma de decisiones presupuestales, y está basado en el señalamiento de Dalton en su principio de equimarginalidad fiscal entre el beneficio del gasto”.

No obstante Serrano (2013) menciona que: El Análisis Costo-Beneficio (ACB) de las Normas es un estudio en el que se define al ACB como un instrumento a ser utilizado en la toma de decisiones. Si bien nos sirve para cualquier tipo de decisiones. Por ello, resulta relevante y necesaria su utilización en el proceso de elaboración de políticas públicas.

Es importante considerar la opinión de Retchkiman (1987) en la que menciona que el análisis costo beneficio es una aplicación de la economía del bienestar, y siendo así está lleno de paradojas e incertidumbres.

En sus comienzos derivó de las teorías neoclásicas del intercambio económico en condiciones de competencia perfecta, teorías que se basaban en el concepto de la “soberanía del consumidor” e investigaban las condiciones en que la satisfacción marginal (“utilidad”) del consumo correspondía a los costos marginales de la producción. Si el sistema funcionaba perfectamente, no sería beneficiosa ninguna redistribución de recursos, y en el margen de la producción o el consumo, cada unidad monetaria tendría el mismo valor.

Por lo anterior, Con el análisis costo beneficio se busca determinar si el beneficio obtenido es proporcional al costo. Se trata de conseguir el mayor valor posible en relación con la inversión

realizada. Este análisis es básico en la mayoría de las decisiones que se toman. (Serrano, 2013, p. 62)

Por su parte Jacobs (1996) menciona que la mayor parte de las decisiones que toman las empresas y los consumidores a nivel individual pueden mantenerse dentro de los límites de la sostenibilidad mediante el uso de los diversos métodos.

Las técnicas de análisis costo-beneficios ofrecen una aproximación útil, simple y relativamente fácil de analizar problemas de conservación de suelos. El método se adapta particularmente bien al análisis aplicado de situaciones específicas. El análisis costo-beneficio se desarrolló originalmente como una herramienta para examinar los beneficios económicos de los proyectos involucrados en el aprovechamiento del agua. (Carls, 1997)

2.2.2) TEORÍA VALOR PRESENTE NETO

Altuve (2004) define el Valor actual neto, o valor presente neto como el modelo o método de mayor aceptación, y según afirma consiste en la actualización de los flujos netos de fondos a una tasa conocida y que no es más que el costo medio ponderado de capital, determinado sobre la base de los recursos financieros programados con antelación.

Esto descansa en el criterio ya esbozado en anteriores oportunidades; las decisiones de inversión deben aumentar el valor total de la empresa, como parte de una sana y productiva política administrativa.

Algunos autores señalan que, en ciertos casos, es pertinente usar lo que se denomina la tasa de descuento, que no es otra cosa que la tasa que se usa en el mercado para determinar la factibilidad financiera de los proyectos de inversión.

VAN = Valor actual neto

FFt = Flujos esperados de fondos desde el momento cero hasta el momento t.

K = Costo de capital o tasa de descuento

Io = Inversión inicial en el momento cero.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FFt}{(1+i)^t} - I_0$$

Teóricamente, se dice que si el VAN > 0 se acepta la propuesta de inversión.

Al respecto, Johnson (1998) se expresa así: “En resumen, un proyecto de inversión de capital debería aceptarse si tiene un valor presente neto positivo, cuando los flujos de efectivo esperados se descuentan al costo de oportunidad”. (p. 45)

Como complemento del valor actual neto, se puede utilizar el Índice de rentabilidad, o relación beneficio-costo de un proyecto, el cual consiste en dividir el VPN entre el desembolso inicial o inversión inicial.

Si se llama:

IR = Índice de rentabilidad

VAN = Valor actual neto

Io = Inversión inicial

Tenemos:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FFt}{(1+i)^t} - I_0$$

Si IR es igual o mayor que 1, la propuesta de inversión es aceptable. Tanto el VAN como el IR son modelos que se complementan.

Proyectos excluyentes y dependientes

Resulta de suma importancia la inclusión de estos dos conceptos, dada la jerarquización y prioridad que puedan existir en torno a las decisiones de inversión, así como la racionalización de fondos que se tenga prevista, en un todo de acuerdo con la estructura financiera y su costo de capital, así como la política de dividendos que se piense llevar adelante.

La racionalización de fondos es natural, ocurre porque, tanto el mercado financiero como el bursátil son finitos; los recursos enmarcados en el criterio de fondos son alcanzables cuando la organización tiende a manejarse de forma equilibrada.

Dos o más proyectos son mutuamente excluyentes cuando la aceptación de uno de ellos descarta la posibilidad de aceptación de los otros; este concepto toca en forma directa a la jerarquización y la racionalización de los fondos que puedan darse con arreglo a diversas acepciones. Por el contrario, un proyecto será dependiente o condicionado cuando el aceptarlo dependa de la aprobación de otro u otros.

2.3) CONCEPTUALIZACIÓN

Una vez definidas las teorías de sustento se procede a conceptualizar los componentes de las teorías a evaluar, los indicadores y medidas de los componentes generaran fundamentos específicos de investigación según el tema de estudio.

Es importante iniciar comprendiendo los conceptos de las variables que serán estudiadas en esta investigación, tales como: **Beneficios**: “La palabra beneficio es un término genérico que define todo aquello que es bueno o resulta positivo para quien lo recibe. Todo aquello representativo del bien, la cuestión marca utilidad la cual trae consecuencias positivas que mejoran la situación en la cual se plantean las vicisitudes o problemas a superar.” (Padilla, 2016).

Referido a la empresa, beneficio es la diferencia entre los ingresos obtenidos durante un determinado periodo de tiempo, generalmente el año, y los costes o gastos necesarios para obtener esos ingresos. (Economía, 2009) El estudio refiere igualmente como beneficios a aquellos logrados de la mejora en eficiencia operativa en base a medición de indicadores de gestión de cobranza.

La segunda variable es **Costos**; Algunos autores como Hansen y Mowen (2009) definen el costo como el “valor sacrificado por productos y servicios que se espera que aporten un beneficio presente o futuro a una organización” citado por (Anonimo, 2014).

Por otra parte (ORTEGA PÉREZ, s. f.) define costos como “El conjunto de pagos, obligaciones contraídas, consumos, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones atribuibles a un periodo determinado, relacionadas con las funciones de producción, distribución, administración y financiamiento.”

Otro concepto importante en el desarrollo de esta investigación es **Cobranza**: La cual es definida como el acto y la consecuencia de cobrar, obtener el dinero correspondiente al desarrollo de una actividad, a la venta de un producto o al pago de deudas. El procedimiento de cobranza suele ser estipulado por quien ofrece el servicio. Aquel que debe pagar, de este modo, ya sabe cuáles son las condiciones en cuestión. (Porto, 2016)

La cobranza tiene como objetivo la **Recuperación**, palabra del latín recuperatĭo, es la acción y efecto de recuperar o recuperarse (volver en sí o a un estado de normalidad, volver a tomar lo que antes se tenía, compensar). Se refiere a volver a adquirir aquello que se tuvo en algún momento previo y que, por distintos motivos, se había perdido. (Porto & Merino, 2010).

La gestión de cobranza es realizada por una empresa dedicada a esta actividad, la cual se conoce como **Agencia**; (Porto & Merino, 2010) define agencia como la oficina o el despacho del agente (la persona que tiene la virtud de obrar, que actúa con poder de otra o que es intermediario entre un vendedor y un comprador). El concepto procede del latín agentĭa que, a su vez, tiene su origen en agens (“el que hace”). Una agencia es una empresa que se dedica a prestar servicios y que, por lo general, gestiona asuntos que no le son propios.

En toda labor que se realiza por parte de una empresa, es importante medir la **Eficiencia** de sus procesos; según (Pérez Porto & Gardey, 2008) La noción de eficiencia tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado”. El concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción. La eficiencia, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta.

La eficiencia puede ser definida de una forma u otra de acuerdo con qué rubro sea aplicada. Por ejemplo, si se la aplica a la administración hace referencia al uso de los recursos que son los medios de producción que se tienen disponibles y puede llegar a conocerse el nivel de eficiencia desarrollado a través de la ecuación $E=P/R$ (P= productos resultantes; R=recursos utilizados).

La labor de cobranza se ejecuta sobre una cartera que se originó de una **venta a plazos**, Hidalgo (2007) define este tipo de venta como el contrato mediante el cual una de las partes entrega a la otra una cosa mueble corporal y ésta se obliga a pagar por ella un precio cierto de forma total o parcialmente aplazada en tiempo superior a tres meses desde la perfección del mismo.

Una vez realizada una venta a plazos, el saldo correspondiente a esa venta se traslada a una **Cuenta por cobrar**, Morales (2001) indica que las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo, los cuales se reflejan al valor pactado originalmente.

Para realizar la labor de cobranza se requiere una **Cartera** de clientes a quienes realizar la labor de cobros, por lo que es importante considerar lo que menciona (Porto, 2016) al referirse al concepto de cartera como “El conjunto de efectos y valores que componen el activo de una persona o de una entidad recibe el nombre de cartera”.

Cuando la agencia realiza una labor de cobranza, la empresa en retribución le paga una **comisión**; por tanto, definiremos este concepto de la siguiente manera: La comisión es una suma de dinero que es otorgada por ejecutar acciones mercantiles o comerciales, y resultan de un porcentaje proveniente de la venta realizada. (Pérez Porto & Merino, 2010)

En el ámbito financiero se realiza el pago de las comisiones a los empleados en dos tecinas, la primera es un pago mensual de una suma de dinero fija cuya cantidad ha sido plasmada en el acta de contrato, y la segunda es un otorgamiento de un monto variable al empleado de acuerdo con las ventas que el mismo haya realizado en el mes. (Pérez Porto & Merino, 2010)

Para que una cartera sea asignada a una gestión de cobranza esta debe presentar **Morosidad** en cumplimiento de los pagos, por parte de los clientes. Waterfield, C. y Ramsing (1988), citado por DÍAZ (2013) definen morosidad desde dos enfoques, el primero como modo de cálculo: es el cociente de la sumatoria de las carteras en litigio y vencida, respecto la cartera de crédito bruta.

En segundo lugar, como significado: representa el número de unidades monetarias que existen vencidas o en litigio por cada unidad monetaria que compone la cartera de crédito de un banco. Es uno de los indicadores de mayor relevancia en el análisis financiero de los bancos, dado que su buen estado implicará una corriente de ingresos estables y pocos egresos por concepto de aprovisionamiento, mientras que caso contrario se tendrán pocos ingresos y altos egresos por aprovisionamiento con base a riesgo. En consecuencia, mientras la morosidad es más baja es el riesgo bancario es menor.

Se conoce como **Cartera Atrasada** a aquellos créditos directos que no han sido cancelados o amortizados en la fecha de vencimiento y que se encuentran en situación de vencidos o en cobranza judicial.(Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2016)

Por su parte se le denomina **Cartera de Alto Riesgo** a la suma de los créditos reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial. (Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2016)

Otro concepto utilizado en los procesos de cobranza es el de **Créditos Castigados** los cuales son aquellos clasificados como pérdida, íntegramente provisionados, que han sido retirados de los balances de las empresas. Para castigar un crédito, debe existir evidencia real de su irrecuperabilidad o debe ser por un monto que no justifique iniciar acción judicial o arbitral. (Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2016)

También se utiliza el concepto **Créditos Refinanciados** el cual hace referencia a créditos que han sufrido variaciones de plazo y/o monto respecto al contrato original, las cuales obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor. (Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2016)

Por otro lado, el termino **Ingresos por Servicios Financieros** incluye los ingresos de cuentas por cobrar, ingresos por operaciones contingentes, ingresos por fideicomisos y comisiones de confianza, ingresos por servicios diversos e ingresos por arrendamientos. (Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2016)

Además, otro termino importante por mencionar es **Gastos por Servicios Financieros** Incluye los gastos por cuentas por pagar, gastos por créditos indirectos, gastos por fideicomisos y comisiones de confianza, y gastos diversos. (Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2016)

Toda empresa gestiona la cobranza de sus cuentas por cobrar para obtener un beneficio el cual impacta en su **Margen Financiero Bruto** el cual es la diferencia entre ingresos y gastos financieros. (Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2016)

Para alcanzar la rentabilidad deseada, toda empresa debe considerar el **Riesgo de Crédito** el cual se conoce como la posibilidad de pérdidas por la incapacidad o falta de voluntad de los deudores, emisores, contrapartes, o terceros obligados para cumplir sus obligaciones contractuales. (Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2016)

Por otro lado, el **Riesgo Operacional** es la posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación. (Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2016)

También existe el termino **Riesgo de Tasa de Interés** el cual hace mención a la posibilidad de pérdidas financieras como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés, que afecta las utilidades y el valor patrimonial de la empresa. (Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2016)

Se conoce como **Créditos Directos** a los créditos que, bajo cualquier modalidad, las empresas del sistema financiero otorguen a sus clientes, corresponde a la suma de los créditos vigentes, reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial. (Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2016)

Durante el desarrollo de esta investigación se menciona el concepto **Outsourcing**, el cual (Franklin, 2007) define como el proceso para identificar, seleccionar, contratar y administrar, con base en un análisis estratégico, a un proveedor especializado que se encargue de apoyar uno o más procesos no críticos, con el propósito de lograr una mayor eficacia en la atención de las necesidades neurálgicas de una organización.

Emery, Finnerty, & Stowe (2000) definen **Valor Presente Neto (van)** como el valor presente de un conjunto de flujos de efectivo futuros esperados menos su costo. **PRECIO JUSTO** Precio que no favorece ni al lado del comprador ni al del vendedor en una transacción. **Rendimiento requerido** El rendimiento requerido es la tasa de rendimiento que refleja con exactitud el riesgo de los flujos de efectivo futuros esperados.

Parkin & Esquivel (2006) Afirman que la mayor parte de las aplicaciones prácticas del valor presente calculan el **Valor Presente** de una serie de cantidades de dinero futuras durante varios años. Para calcular el valor presente de una serie de importes a lo largo de varios años, se utiliza la fórmula que se ha aprendido y se aplica a cada año. Después se suman los (...) El valor presente neto es el valor presente del flujo futuro del ingreso del producto marginal generado por el capital menos el precio del capital.

Por otra parte, hay dos propiedades del valor presente que deben comprenderse. Primero, entre mayor sea la tasa de interés que pueda ser ganada, menor será el valor presente. (...). En el cálculo del valor presente, la tasa de interés es llamada la **Tasa de descuento**. La segunda propiedad es que conforme el flujo de efectivo a ser recibido se encuentre más alejado en el futuro, menor será su valor presente. (Fabozzi, Modigliani, & Ferri, 1996, p. 210)

Parkin (2006) describe que el cálculo del **Valor Presente** de una cantidad de dinero dentro de un año es el caso más sencillo. Pero también se puede calcular el valor presente de una cantidad dentro de cualquier número de años a partir de hoy.

ACCID (2013) Define el **período de recuperación** de una inversión como el número de períodos necesarios para recuperar una inversión. Se mide en años y responde a la pregunta que se hace un inversor cuando le piden que aporte un determinado capital para iniciar un proyecto y se cuestiona cuando lo recuperará. Los cash-flows deben sumarse año tras año hasta llegar a recuperar la inversión.

Ehrhardt & Brigham (2007) menciona que cuanto menos largo sea el **periodo de recuperación**, tanto mejor. En consecuencia, si la compañía necesitara un periodo de 3 años o menos, aceptaría el proyecto S y rechazaría el proyecto. Cuando los proyectos son mutuamente excluyentes, se preferirá el proyecto S porque su periodo de recuperación es más corto. Mutuamente excluyentes significa que la aceptación de un proyecto supone el rechazo del otro.

Gitman (2003) por su parte, afirma que, en el caso de una anualidad, **el periodo de recuperación se puede encontrar** dividiendo la inversión inicial entre el flujo positivo de efectivo anual. Para una serie combinada de flujos positivos de efectivo, los flujos positivos de efectivo anuales se deben acumular hasta que se recupere la inversión inicial. Aunque popular, por lo general el periodo de recuperación se ve como una técnica poco refinada de preparación de presupuestos de capital, porque no considera de manera explícita el valor del dinero en el tiempo.

Guillén (2012) indica que si aplicamos el concepto de valor de dinero en el tiempo, que hemos aplicado al VAN, al plazo de recuperación tendremos una reformulación de este que se conoce como **payback descontado**. Por tanto, podemos definir el payback descontado como el número de períodos necesarios para que el valor actualizado de los flujos de fondos generados hasta ese momento sea igual al desembolso inicial.

No obstante Urbina (2017) afirma que el **plazo de recuperación simple** es un método de presupuesto de capital de tipo estático, debido a que no tiene en cuenta el momento del tiempo en

el que vencen sus flujos de caja. Se define como el tiempo en que tarda en recuperar el desembolso inicial realizado en una inversión.

Pascual & Subías (1988) afirma que, en principio, lo que interesa fundamentalmente es la rentabilidad. El proyecto es rentable si el valor de los rendimientos que proporciona es superior al de los recursos que utiliza. 36

IICA (1989) menciona que el problema fundamental que se presenta en toda decisión de invertir es el consistente en determinar la rentabilidad del proyecto de inversión. Al disponer de una medida de la rentabilidad del proyecto, se podrá decidir si este conviene llevarlo a cabo o no y además cuando se dispone de una lista de alternativas de inversión, estas se podrán ordenar de mayor a menor rentabilidad, con el objeto de realizar en primer término aquellas inversiones más rentables.

Westley & Branch (2000) Asegura que **la rentabilidad**, es decir, la obtención de ganancias para aumentar el capital de la institución es también una de las claves para desarrollar una intermediación financiera sana y capaz de crecer sostenidamente.

Por su parte Viguera (2008) afirma que se entiende por **rentabilidad de una empresa** a la relación existente entre el beneficio obtenido y los recursos invertidos, expresado normalmente en forma de porcentaje. Es importante resaltar que existen varios enfoques de la rentabilidad, pero lo más usual es distinguir entre: Rentabilidad económica y Rentabilidad financiera.

Los **créditos comerciales** comprenden activos y pasivos relacionados con la concesión directa de créditos por parte de proveedores y compradores en transacciones de bienes y servicios y pagos anticipados por productos en elaboración (o que aún no se fabrican), en relación con dichas transacciones. (Fund, 1994)

2.4) MARCO LEGAL

En Honduras se decretó una ley para la operatividad de servicios tercerizados, bajo el decreto N. 90-2012. Ley de fomento a los centros de atención de llamadas y tercerizados de servicios empresariales; en la que podemos destacar lo siguiente:

1. Centros de Tercerización de Servicios Empresariales (BPO'S): Establecimientos que cuentan con la tecnología y personal adecuado para que un comerciante, individual o social o una persona natural o jurídica, puede sub contratar servicios que faciliten la captura de información, procedimiento y manejo de bases de datos de clientes, sondeos e investigación de mercados, estudios, análisis, supervisión y control de calidad, contabilidad, elaboración de planillas e historial de recursos humanos; procedimiento y manejo de datos diversos, historiales clínicos; diseño y elaboración de planos; traducción de documentos, transcripción e impresión de textos, entre otras actividades a fines.
2. Entidad responsable: Es la secretaria de Estado en los Despachos de Industria y Comercio.
3. Beneficios e incentivos fiscales: Con el propósito de fomentar la creación y desarrollo de los centros de atención de llamadas y tercerización de servicios empresariales, se establecen los beneficios siguientes:
 - Exención total del pago de impuestos arancelarios, cargos, recargos, derechos consulares, impuestos internos, de consumo y demás impuestos que graven la importación de equipo, herramientas, repuestos, accesorios, mobiliario y equipo de oficina, y demás bienes, que tengan relación directa o indirecta con las operaciones y la ejecución de la actividad incentivada; y,
 - Exención del impuesto sobre la renta exclusivamente por los ingresos provenientes de la actividad incentivada, durante el periodo que realicen sus operaciones en la zona libre, contados a partir del inicio de operaciones.
4. Requisitos: Para obtener los beneficios antes mencionados, se requiere:
 - Constituirse como comerciante individual o sociedad mercantil.
 - Tener como finalidad exclusiva la operación de centros de atención de llamadas y de tercerización de servicio.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se establece la metodología de la investigación con sus fundamentos teóricos y prácticos implementados en función de cumplir con los objetivos planteados para este proyecto.

3.1) CONGRUENCIA METODOLÓGICA

A continuación, se muestra la tabla matriz de congruencia metodológica que incluye información relevante en el ámbito general de esta investigación, para demostrar la coherencia entre el planteamiento del problema y la metodología a desarrollar.

3.1.1) MATRIZ METODOLÓGICA

La siguiente tabla muestra la correlación entre el problema, los objetivos, las preguntas y el título de la investigación; lo que permite dirigir la investigación de forma ordenada.

Tabla 1. Matriz metodológica.

ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DE LA GESTIÓN DE COBRANZA OUTSOURCING PARA GMG SERVICIOS HONDURAS S.A.					
Titulo de la investigación					
Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
		General	Específicos	Independiente	Dependiente
¿Cuál es el costo-beneficio de la modalidad de cobranza outsourcing y cobranza interna para GMG SERVICIOS HONDURAS SA?	1. ¿Cuál es el costo-beneficio de la modalidad de cobranza interna para GMG SERVICIOS HONDURAS SA?	Evaluar el costo-beneficio de modalidad de cobranza outsourcing y modalidad de cobranza interna para GMG SERVICIOS HONDURAS SA.	1. Determinar el costo-beneficio de la modalidad de cobranza interna para GMG SERVICIOS HONDURAS SA.	Costos	Rentabilidad
				Beneficios	
	2. ¿Cuál es el costo-beneficio de la modalidad de cobranza outsourcing para GMG SERVICIOS HONDURAS SA?		2. Determinar el costo-beneficio de la modalidad de cobranza outsourcing para GMG SERVICIOS HONDURAS SA.	Costos	
				Beneficios	

Fuente: (Elaboración propia).

3.1.2) DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Serrano (2013) afirma que “La definición operacional de las variables es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles los que se

les llama indicadores”. Para el desarrollo de esta investigación se desarrollaron 2 tablas de Operacionalización de variables, la primera orientada a la cobranza outsourcing y la segunda a la cobranza interna.

Tabla 2. Operacionalización de las variables agencia outsourcing.

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Unidad	Técnicas
	Conceptual	Operacional					
Costos	Recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico. Se mide por lo general como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes y servicios. (Horngren, Foster, & Datar, 2007)	Es la cantidad monetaria que le cuesta a la empresa realizar la gestión de cobranza.	Costos Fijos	Costo de arrendamiento de edificio	¿Cuál es el costo por pago de arrendamiento?	Dolares	Entrevista
			Costos Variables	Costo Sueldos y salarios	¿Cuál es el costo por pago de sueldos y salarios ?	Dolares	Entrevista
				Costo por Comisiones	¿Cuál es el costo por pago de comisiones?	Dolares	Entrevista
				Costos Administrativos	¿Cuáles son los costos administrativos en que incurre la empresa?	Dolares	Entrevista
				Costo arrendamiento equipo	¿Cual es el costo de arrendamiento del equipo de oficina?		
				Costo por Mantenimientos	¿Cuál es el costo por pago de mantenimientos?	Dolares	Entrevista
Beneficios	La palabra beneficio es un término genérico que define todo aquello que es bueno o resulta positivo para quien lo recibe. Todo aquello representativo del bien, la cuestión marca utilidad la cual trae consecuencias positivas que mejoran la situación en la cual se plantean las vicisitudes o problemas a superar (Gonzalez, 2014).	Ganancia economica o tecnica proveniente de manejar y controlar indicadores de la gestión de cobranza eficientemente	Beneficio	Recuperacion	¿Cuál es el cumplimiento de la meta de recuperacion?	Dolares	Entrevista

Fuente: (Elaboración propia).

Tabla 3. Operacionalización de las variables agencia interna.

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Unidad	Técnicas
	Conceptual	Operacional					
Costos	Recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico. Se mide por lo general como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes y servicios. (Horngren, Foster, & Datar, 2007)	Es la cantidad monetaria que le cuesta a la empresa realizar la gestión de cobranza.	Costos Variables	Costo Sueldos y salarios	¿Cuál es el costo por pago de sueldos y salarios?	Dolares	Entrevista
				Costo por Comisiones	¿Cuál es el costo por pago de comisiones?	Dolares	Entrevista
				Costos Administrativos	¿Cuáles son los costos administrativos en que incurre la empresa?	Dolares	Entrevista
Beneficios	La palabra beneficio es un término genérico que define todo aquello que es bueno o resulta positivo para quien lo recibe. Todo aquello representativo del bien, la cuestión marca utilidad la cual trae consecuencias positivas que mejoran la situación en la cual se plantean las vicisitudes o problemas a superar (Gonzalez, 2014).	Ganancia economica o tecnica proveniente de manejar y controlar indicadores de la gestión de cobranza eficientemente	Beneficio	Recuperacion	¿Cuál es el cumplimiento de la meta de recuperacion?	Dolares	Entrevista

Fuente: (Elaboración propia).

3.1.3) HIPÓTESIS

Hernández (2014) menciona que “Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado; deben ser formuladas a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación”.

Con base a lo anterior se establecieron las siguientes hipótesis para la presente investigación:

H0: “El costo beneficio del modelo de cobranza outsourcing es igual o mayor que el obtenido a través del modelo de cobranza interna”.

- H1: “El costo beneficio del modelo de cobranza outsourcing es menor que el obtenido a través del modelo de cobranza interna”.

3.2) ENFOQUE Y MÉTODOS

“Hernández y Mendoza, 2008. Citados por Hernández (2014) afirman que los métodos mixtos “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno en estudio.

El desarrollo de esta investigación se orientó a un enfoque cuantitativo considerando la naturaleza y orientación de esta a un análisis de costo beneficio.

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, tipo de estudio no experimental; es correlacional por la descripción de la relación entre dos o más variables en un momento determinado, con el método costo- beneficio (Jules Dupuit, 1866), se realizará un comparativo entre el modelo de cobro interno y el modelo de cobro outsourcing para establecer con mayor claridad si el modelo de cobranza outsourcing es el más rentable para GMG SERVICIOS HONDURAS.

En la figura que se muestra a continuación se describe el enfoque y métodos que se siguieron para el desarrollo de esta investigación:

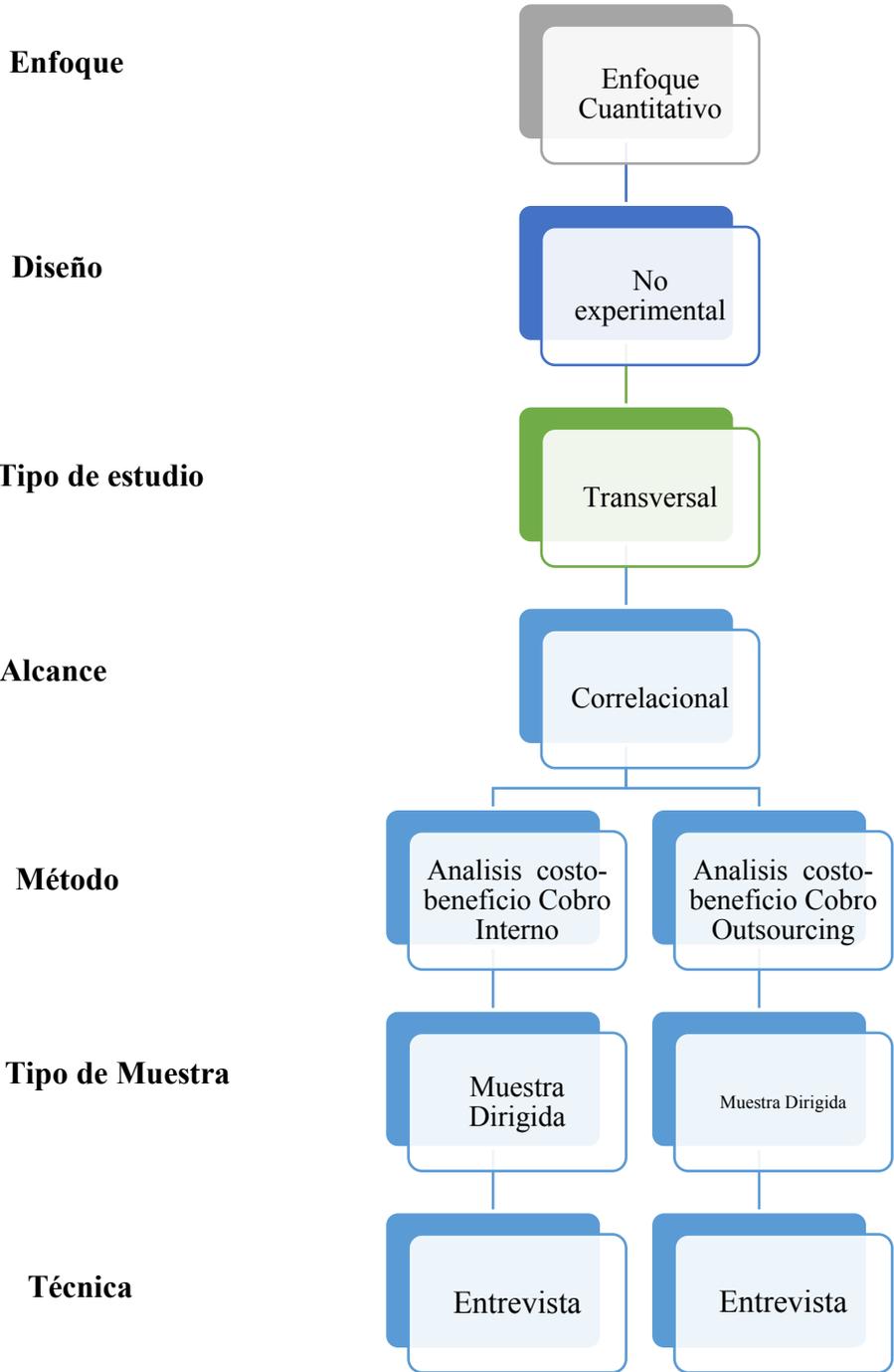


Figura 4. Metodología de investigación a implementar.

Fuente: (Elaboración propia).

3.3) DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis, se procedió a definir la manera de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. Esto implicó seleccionar un diseño de investigación y aplicarlo.

Según describe Hernández-Sampieri, (2003) “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea”.

3.3.1) POBLACIÓN

Para esta investigación la población que se consideró fue la cartera total de clientes que son gestionados por GMG SERVICIOS HONDURAS.

Según Jany 1994 citado por (Bernal, 2006) población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 164); o bien, unidad de análisis.

3.3.2) MUESTRA

“Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”.(Bernal, 2010)

La muestra se dirigió al análisis de costo beneficio de la cartera de clientes con morosidad mayor a 180 días que es gestionada por las agencias de cobranza interna y agencias outsourcing.

3.3.3) UNIDAD DE ANÁLISIS

Hurtado (2000) resalta que “las unidades de estudio se deben definir de tal modo que a través de ellas se puedan dar una respuesta completa y no parcial a la interrogante de la investigación”.

- UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta que se utilizó para esta investigación a través de la aplicación del enfoque cuantitativo serán dólares y porcentajes.

- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.

Para realizar la investigación con éxito fue necesario la utilización de técnicas e instrumentos que revelen datos congruentes y relevantes al estudio, que permitieron desarrollar el análisis de costo-beneficio referente a la gestión de cobranza de GMG SERVICIOS HONDURAS.

- INSTRUMENTOS

Hernández-Sampieri, (2003) en su libro metodología de investigación menciona que “Un instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”.

Con base a lo anterior; los instrumentos de medición utilizados en esta investigación muestran la funcionalidad del enfoque cuantitativo, a través de datos medibles y congruentes a la finalidad de este estudio.

En esta investigación se utilizó un cuestionario para entrevista, el cual con lleva una serie de preguntas orientadas a recopilar información relacionada a los costos de la modalidad de cobranza outsourcing y cobranza interna de la empresa GMG SERVICIOS HONDURAS. La información recabada refleja el análisis costo-beneficio que muestra la gestión de cobranza más rentable para la empresa.

Según menciona Hernández-Sampieri, (2003) “El cuestionario tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”.

- TÉCNICAS

La técnica implementada en esta investigación en conjunto con los instrumentos, sirvieron para recopilar información confiable y comprobable para realizar el análisis de costo beneficio de las modalidades de cobranza de GMG SERVICIOS HONDURAS.

La técnica seleccionada fue: la entrevista, la cual está orientada a obtener datos relevantes a los costos y beneficios de ambas modalidades de cobranza.

Bernal, (2010) afirma que la entrevista técnica está orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio.

- FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información constituyeron todos los medios a través de los cuales se recopiló información para el desarrollo de este estudio, tales como libros y documentos que sirvieron de guía para resolver el problema de investigación.

De acuerdo con Gutiérrez (1994) usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias.

- FUENTES PRIMARIAS

Este estudio contiene como fuente primaria las entrevistas realizadas al personal del área de cobros, en las que se detalla información recopilada.

Bernal, (2010) las define de la siguiente manera: “Fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos.”

- **FUENTES SECUNDARIAS**

Las fuentes secundarias comprendieron referencias bibliográficas, libros relacionados al tema de investigación, información proporcionada por GMG SERVICIOS HONDURAS, páginas web, manuales, información contenida en los catálogos de CRAI, entre otros.

Las Fuentes secundarias son definidas por Bernal, (2010) como “Todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian.”

3.4) LIMITANTES DEL ESTUDIO

Las limitantes de esta investigación hacen referencia a los inconvenientes que dificultaron su desarrollo, los cuales se detallan a continuación:

- **DISPONIBILIDAD DEL ESTUDIO**

Disponibilidad de información a nivel país en referencia a casos similares al tema de investigación, a pesar de que el outsourcing es una estrategia que cada día es más utilizada por las empresas, la limitante de información está relacionada con las políticas de confidencialidad de la información por parte de las empresas, que prefieren no publicar sus procedimientos internos.

- **DISPONIBILIDAD DE TIEMPO**

Siendo la técnica utilizada la entrevista personal hubo dificultad de disponibilidad de tiempo por parte de la muestra de población seleccionada, a pesar de que se tuvo la apertura y aceptación deseada; por otra parte, la respuesta vía correo a algunas preguntas del cuestionario tardó hasta 2 semanas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Una vez definida la metodología de investigación, se procede a recopilar la información a través de las técnicas e instrumentos, estos datos se analizarán para establecer el costo beneficio de la gestión de cobranza interna y la gestión de cobranza outsourcing, lo cual permitirá identificar cuál es la mejor opción para la asignación de la cartera sin asignar. Con base a los resultados obtenidos se procederá a brindar conclusiones y recomendaciones para la GMG SERVICIOS HONDURAS.

4.1) COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y LO MEDIDO

Esta investigación no implicó la aplicación de una encuesta, si no el empleo de la técnica entrevista, con el uso de cuestionarios dirigidos a sujetos específicos dentro de la empresa.

Las unidades de análisis se basan en dólares para términos de costos fijos, costos variables y beneficios cuantitativos recopilados a través de la entrevista.

Se incluyen en este capítulo, los resultados de algunos indicadores claves en la gestión de cobranza, para complementar la investigación.

4.2) INDICADORES DE COBRANZA

Para efectos de esta investigación se definió el uso de indicadores de medición de resultados de la gestión de cobranza, orientados a recopilar información para el desarrollo del análisis comparativo de costo-beneficio entre la modalidad de cobranza outsourcing y modalidad de cobranza

- Efectividad de las promesas de pago:

La efectividad de las promesas es un indicador fundamental para el cálculo de las comisiones para GMG SERVICIOS HONDURAS.

$$\text{Efectividad de las promesas} = \frac{\text{Promesas de pago cumplidas}}{\text{Total, Promesas de pago}}$$

- Eficiencia gestión de cobranza:

La eficiencia de la cobranza se mide considerando el saldo de cartera asignada y la recuperación lograda en el lapso estimado para la medición del recuperero. En GMG SERVICIOS HONDURAS este indicador se mide a las agencias internas y outsourcing.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Recuperación}}{\text{Cartera asignada}}$$

- Cumplimiento meta de recuperación

GMG SERVICIOS HONDURAS establece una meta de recuperación mensual, la cual se estima dependiendo de la necesidad del negocio y la cartera asignada.

$$\text{Cumplimiento meta} = \frac{\text{Recuperación}}{\text{Meta de recuperación}}$$

- Índice de rotación de personal

“La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales”.(JOSE & Aponte, 2006, p. 68)

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\text{Total bajas}}{\text{Total, empleados}}$$

- Roll back

El roll back es un indicador que mide la cantidad de clientes que al pagar retroceden uno o varios bucket de mora. Este indicador es importante para que GMG SERVICIOS HONDURAS pueda verificar la eficiencia de la negociación de los gestores de cobranza.

- Rendimiento por gestor

El rendimiento por gestor es un indicador que indica a GMG SERVICIOS HONDURAS cuál es el promedio de recupero que se obtiene por gestor de cobranza; ayuda a establecer la eficiencia del cobro por empleado.

$$\text{Rendimiento por gestor} = \frac{\text{Recuperación}}{\text{\#de gestores}}$$

A continuación, se presentan la figura comparativa de los resultados por modalidad de cobranza relacionados a los indicadores descritos.

		<i>Modalidad de cobranza Outsourcing</i>	<i>Modalidad de cobranza Interna</i>
1) Efectividad de las promesas de pago Promedio mensual	Promesas cumplidas/Total promesas	89%	75%
2) Eficiencia gestión de cobranza mensual	Recuperacion/Cartera asignada	1.37%	1.29%
3) Cumplimiento meta de recuperación promedio mensual	Recuperacion/meta de recuperacion	97%	107%
4) Índice de rotación de personal promedio mensual	Total empleadosRenuncias /Total empleados	7%	5%
5) % Roll Back	# clientes que retroceden de bucket/Total clientes en mora asignados	10%	10%
6) Rendimiento por Gestor promedio mensual	Total recuperacion/ # de gestores	\$2,630	\$ 2,583

Figura 5. Indicadores de la gestión de cobranza

Fuente: (Elaboración propia).

Los indicadores de cobranza calculados durante el desarrollo de esta investigación nos ayudan a comparar ambas modalidades de cobranza.

Los resultados detallan que la gestión de cobranza outsourcing posee los mejores resultados en cuanto a Costo x dólar recuperado, mayor efectividad en el cumplimiento de las promesas de pago y un rendimiento por gestor \$47 mayor que la agencia interna.

Por otra parte, la gestión de cobranza interna posee un índice de rotación de personal menor que la agencia outsourcing, lo cual podría ser uno de los motivos por los cuales la agencia interna posee un cumplimiento de la meta de recuperación mayor que las agencias outsourcing.

4.3) VARIABLE COSTOS

El costo es el gasto económico que representa la prestación de un servicio o elaboración de un producto.

4.3.1) COSTOS FIJOS

“Los costos fijos son aquellos que no resultan afectados por cambios en el nivel de actividad de las operaciones, dentro de un rango de la capacidad instalada”. (Sullivan, Wicks, & Luxhoj, 2004, p. 27).

Para efectos del análisis costo-beneficio sobre el modelo de cobranza outsourcing no hay costos fijos en que incurra la empresa.

Por otra parte, para efectos del análisis costo-beneficio de la modalidad de cobranza interna se consideran los costos fijos por concepto de costos de arrendamiento de edificio.

- COSTOS DE ARRENDAMIENTO

“El arrendamiento de un activo es una forma de adquirir el uso de dicho activo sin realizar gastos de capital por comprarlo. Los costos por arrendamiento son deducibles de los ingresos por operaciones con fines del impuesto sobre renta” (Sullivan et al., 2004, p. 589)

Los costos de arrendamiento de GMG SERVICIOS HONDURAS comprenden el costo del arrendamiento del equipo y edificios en los que opera la agencia de cobranza interna. El costo por arrendamiento de edificio es fijo y el costo de arrendamiento de equipo es variable.

Tabla 4. Costo arrendamiento de edificio mensual, según información últimos 24 meses

Dimensión	Indicador	Resultados Agencia Outsourcing	Resultados Agencia Interna
Costo Fijo	Arrendamiento de Edificio	\$ 250.00	

Fuente: (Elaboración propia).

4.3.2) COSTOS VARIABLES

“El costo variable debe definirse como aquel que aumenta o disminuye proporcionalmente al aumentar o disminuir los ingresos de la empresa”.(Massons & Rabassa, 2002, p. 79)

Para efectos del análisis costo-beneficio sobre el modelo de cobranza outsourcing se consideran los costos variables por concepto de comisiones pagadas a las agencias externas, costos administrativos originados por el pago de viáticos y costos de salario pagados a los supervisores asignados para monitoreo de las agencias externas.

Por otra parte, para efectos del análisis costo-beneficio de la modalidad de cobranza interna se consideran los costos variables por concepto de pago salarios, pago de comisiones a los gestores y supervisores de agencia interna, los costos administrativos y los costos por concepto de mantenimientos.

- **COSTO DE ARRENDAMIENTO DE EQUIPO**

Dimensión	Indicador	Resultados Agencia Outsourcing	Resultados Agencia Interna
Costo Variable	Arrendamiento de Equipo de Oficina	\$ 220.00	

Fuente: (Elaboración propia).

Comprende el costo promedio mensual por arrendamiento de equipo de oficina.

- **COSTO SUELDOS Y SALARIOS**

“Comprende el pago del personal que trabaja para la empresa. El número de empleados depende de la capacidad instalada”.(Vaca, 2012, p. 235)

Los costos de sueldos y salarios de GMG SERVICIOS HONDURAS corresponden a los pagos de los salarios de los supervisores asignados al monitoreo de las agencias outsourcing y los salarios de los gestores y supervisores de las agencias de cobranza interna.

Tabla 5. Costo sueldos y salarios promedio mensual, según información últimos 24 meses.

Dimensión	Indicador	Resultados Agencia Outsourcing	Resultados Agencia Interna
Costos variables	Sueldos y Salarios	\$ 1,067.47	\$ 6,277.69

Fuente: (Elaboración propia).

- **COSTO POR COMISIONES**

Son los costos en que se incurre GMG SERVICIOS HONDURAS por el pago de salarios variables, como compensación por el cumplimiento de la meta del indicador de recuperación de cartera morosa establecido por la empresa.

Tabla 6. Costo comisión pagada promedio mensual, según información últimos 24 meses.

Dimensión	Indicador	Resultados Agencia Outsourcing	Resultados Agencia Interna
Costos variables	Costos administrativos	\$ 55.12	\$ 1,089.85

Fuente: (Elaboración propia).

- **COSTO POR MANTENIMIENTO**

“Los costos de mantenimiento son costos relacionados con las instalaciones productivas; para algunas se trata de un mantenimiento anual fijo y para otros casos, el mantenimiento se realiza cuando surgen reparaciones”. (Massons & Rabassa, 2002)

Para GMG SERVICIOS HONDURAS los costos por mantenimiento comprenden los costos de mantenimiento del equipo de oficina y mantenimiento de edificio asignado a la agencia interna.

Tabla 7. Costos mantenimiento promedio mensual, según información últimos 24 meses.

Dimensión	Indicador	Resultados Agencia Outsourcing	Resultados Agencia Interna
Costos variables	Costo por mantenimiento de equipo y edificio	\$ -	\$ 716.46

Fuente: (Elaboración propia).

- **COSTOS ADMINISTRATIVOS**

Para efectos de esta investigación se consolidarán como costos administrativos todos aquellos relacionados a gastos por concepto de: Compra de materiales y suministros, costos por pago de servicios públicos, costo por pago de servicios de telefonía e internet, costos por compra de papelería y útiles y gastos por concepto de pago de viáticos.

Tabla 8. Costos administrativos promedio mensual, según información últimos 24 meses.

Dimensión	Indicador	Resultados Agencia Outsourcing	Resultados Agencia Interna
Costos variables	Costos administrativos	\$ 55.12	\$ 1,089.85

Fuente: (Elaboración propia).

- **MATERIALES Y SUMINISTROS**

Son los costos en que incurre GMG SERVICIOS HONDURAS al adquirir materiales y suministros necesarios para realizar la actividad de negocio.

- **COSTO POR SERVICIOS PÚBLICOS**

El costo por servicios públicos corresponde al gasto en que incurre GMG SERVICIOS HONDURAS al realizar el pago de energía eléctrica, agua potable, alcantarillado, entre otros generado por el funcionamiento de la agencia de cobranza interna.

- **COSTO POR SERVICIO DE TELEFONÍA E INTERNET**

Los costos por telefonía e internet corresponden a la inversión que GMG SERVICIOS HONDURAS realiza en el pago de servicios de telefonía e internet, necesarios para realizar la labor cobranza y contacto con el cliente

- **COSTOS POR PAPELERÍA Y ÚTILES**

Los costos por papelería y útiles son necesarios para ejecutar con eficiencia los procedimientos de cobranza, estos gastos se presupuestan mensualmente dependiendo del nivel de actividad estimado en cada periodo por parte de GMG SERVICIOS HONDURAS.

- **COSTOS EN CONCEPTO DE VIÁTICOS**

GMG SERVICIOS HONDURAS incurre mensualmente en el pago de depreciación y combustible a los gestores de cobro domiciliario y personal administrativo que realiza supervisión de campo.

4.4) VARIABLE BENEFICIOS

Los beneficios con enfoque cuantitativo son aquellos que pueden medirse de forma numérica y cuyos resultados pueden presentarse a través de análisis estadísticos.

Considerando el objetivo de esta investigación, el beneficio cuantitativo es la recuperación monetaria de la cartera originada a través de la captación de pagos, motivada por la gestión de cobranza realizada por las agencias outsourcing y agencias de cobranza interna.

- **RECUPERACIÓN DE LA CARTERA**

Recuperación (del latín recuperatĭo) es la acción y efecto de recuperar o recuperarse (volver en sí o a un estado de normalidad, volver a tomar lo que antes se tenía, compensar). Se refiere a volver a adquirir aquello que se tuvo en algún momento previo y que, por distintos motivos, se había perdido. (Julián Pérez Porto y María Merino, 2010)

La recuperación de la cartera por agencia outsourcing asciende a \$97, 976 promedio mensual y \$ 26, 830 promedio mensual a través de agencia interna en los últimos 24 meses.

4.4.1) ANÁLISIS DE BENEFICIOS

A continuación, se presenta una gráfica que describe la recuperación de cartera por modalidad de cobranza outsourcing y modalidad de cobranza interna.

- Modalidad de cobranza Outsourcing: El promedio de recuperación de las agencias en modalidad outsourcing en 2016 fue de \$ 94, 978 con un cumplimiento de meta de 104%; en 2017 fue de \$100, 975 con un cumplimiento de meta 111%.

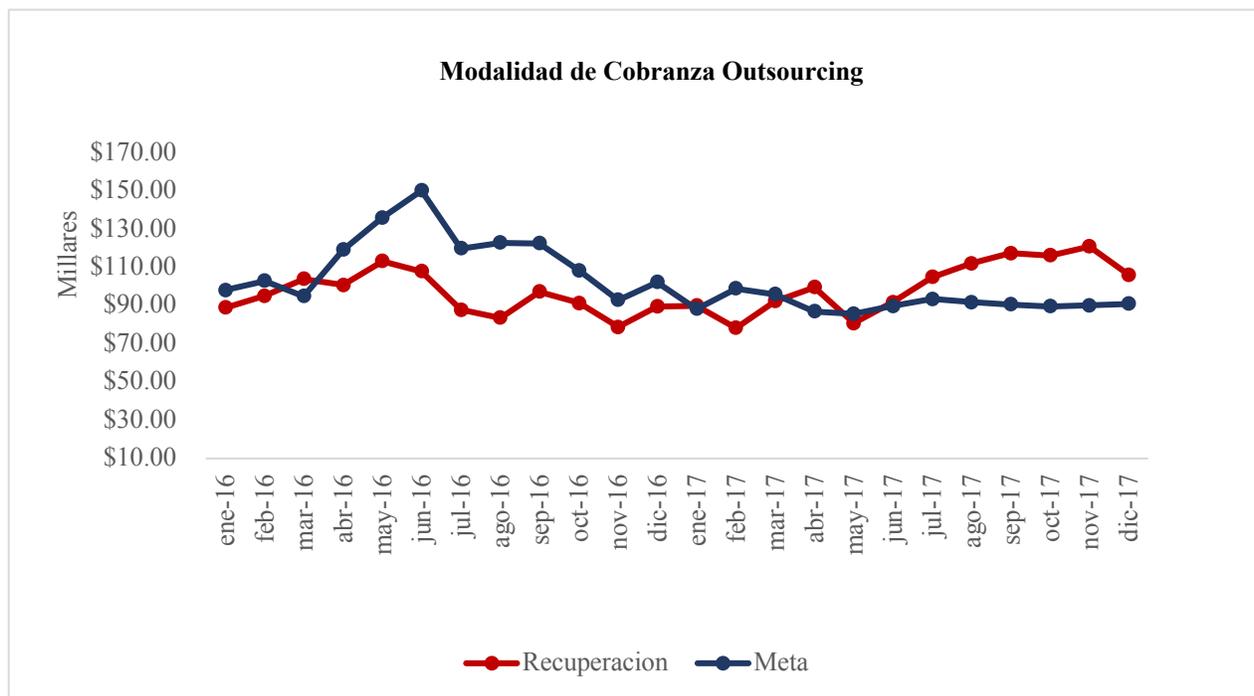


Figura 6 Grafico Recuperación Modalidad de Cobranza Outsourcing

Fuente: Elaboración propia.

- Modalidad de cobranza interna: El promedio de recuperación de las agencias en modalidad interna en 2016 fue de \$ 25, 056 con un cumplimiento de meta de 108%; en 2017 fue de \$28, 378 con un cumplimiento de meta 105%.

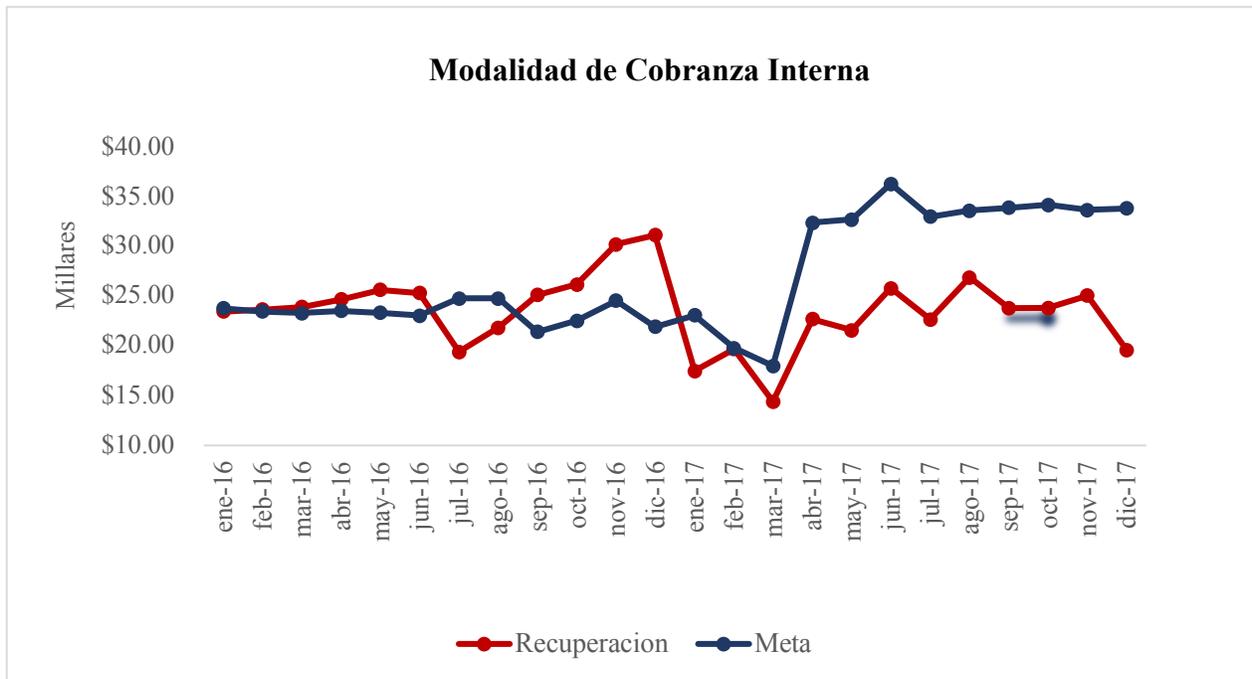


Figura 7 Grafico Recuperación Modalidad de Cobranza Interna

Fuente: Elaboración propia.

4.5) RESULTADOS ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación, se muestra el análisis costo beneficio, valor presente neto proyectado a 5 años de ambas modalidades de cobranza.

Inicialmente se desarrolló un análisis costo beneficio considerando los resultados reales de 2016 y 2017, con el objetivo de determinar porcentajes de crecimiento o desviación de un año a otro, que sirvieron de base para realizar proyecciones de costo beneficio para años posteriores.

4.5.1) ANÁLISIS COSTO BENEFICIO RESULTADOS 2016-2017

En el 2017 la modalidad de cobranza interna incremento versus 2016 sus costos variables en un 22% por su parte la modalidad de cobranza outsourcing incremento 6% sus costos variables. Respecto a los beneficios, la modalidad de cobranza interna tuvo un incremento superior al de la modalidad de cobranza outsourcing con un 9% de crecimiento vs 6% de crecimiento de la modalidad outsourcing.

Los resultados del análisis costo beneficio muestran que la cobranza outsourcing brindo a la empresa durante 2016 y 2017 costo-beneficio promedio de \$ 0.40, mientras que la cobranza interna brindo un costo-beneficio de \$0.34.

El análisis costo beneficio descrito en las tablas 9 y 10 fueron calculados con base a resultados reales de GMG SERVICIOS HONDURAS de 2016 y 2017.

Tabla 9. Análisis Costo Beneficio Modalidad de cobranza interna.

Dimensión	Indicador	Modalidad de Cobranza Interna		
		2016	2017	% Δ
Costos Fijos	Costo de arrendamiento de edificio	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	
Costos Variables	Sueldos y salarios	\$ 53,797.30	\$ 66,867.17	
	Comisiones	\$ 39,396.51	\$ 42,842.45	
	Costos Administrativos	\$ 9,869.81	\$ 15,855.85	
	Costo de arrendamiento de equipo de oficina	\$ 1,680.00	\$ 960.00	
	Costo por mantenimiento de equipo de oficina	\$ 6,300.92	\$ 9,292.60	
Total Costos		\$ 114,044.54	\$ 138,818.07	↑ 22%

Beneficios	Monto de recuperacion	\$ 300,677.07	\$ 329,425.23	● 9%
------------	-----------------------	---------------	---------------	------

Dimensión	Indicador	Modalidad de Cobranza Interna		
		2016	2017	Prom
Formula ACB	Beneficios Totales	\$ 300,677.07	\$ 329,425.23	
	Costos Fijos	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	
	Costos Variables	\$ 111,044.54	\$ 135,818.07	
	Total Costos	\$ 114,044.54	\$ 138,818.07	
	C/B	\$ 0.38	\$ 0.42	\$ 0.40

Fuente: (Elaboración propia).

Tabla 10. Análisis Costo Beneficio Modalidad de cobranza outsourcing.

Dimensión	Indicador	Modalidad de Cobranza Outsourcing		
		2016	2017	% Δ
Costos Fijos	Costo de arrendamiento de edificio	\$ -	\$ -	
Costos Variables	Sueldos y salarios	\$ 12,618.79	\$ 13,655.04	
	Comisiones	\$ 378,096.89	\$ 402,376.25	
	Costos Administrativos	\$ 1,323.60	\$ 1,343.22	
	Costo de arrendamiento de equipo de oficina	\$ -	\$ -	
	Costo por mantenimiento de equipo de oficina	\$ -	\$ -	
Total Costos		\$ 392,039.28	\$ 417,374.51	↑ 6%

Beneficios	Monto de recuperacion	\$ 1,139,737.89	\$ 1,211,701.22	● 6%
------------	-----------------------	-----------------	-----------------	------

Dimensión	Indicador	Modalidad de Cobranza Outsourcing		
		2016	2017	Prom
Formula ACB	Beneficios Totales	\$ 1,139,737.89	\$ 1,211,701.22	
	Costos Fijos			
	Costos Variables	\$ 392,039.28	\$ 417,374.51	
	Total Costos	\$ 392,039.28	\$ 417,374.51	
	C/B	\$ 0.34	\$ 0.34	\$ 0.34

Fuente: (Elaboración propia).

Para efectos de comprobación de la hipótesis se realizó el análisis de costo beneficio por modalidad de cobranza con base a los resultados de los últimos 4 semestres (2016-2017).

Los resultados de este calculo fueron utilizados como muestra en la comprobación estadística de la similitud o diferencia entre el indicador de costo beneficio de ambas modalidades de cobranza y así determinar si la diferencia es significativa.

Tabla 11 Análisis Costo Beneficio Semestral con base a resultados registrados en 2016.

2016

Modalidad de Cobranza Interna	Semestre 1	Semestre 2
Sueldos y salarios fijos	\$ 27,464.41	\$ 26,332.88
Costo de arrendamientos	\$ 1,346.07	\$ 1,486.35
Comisiones	\$ 19,835.70	\$ 19,560.81
Costos Administrativos	\$ 4,974.32	\$ 4,895.49
Costo por mantenimiento de equipo de oficina	\$ 3,170.97	\$ 3,129.96
Total costos	\$ 56,791.47	\$ 55,405.49
Monto de recuperacion	\$ 149,668.43	\$ 151,008.64
C/B	\$ 0.38	\$ 0.37

2016

Modalidad de Cobranza Outsourcing	Semestre 1	Semestre 2
Sueldos y salarios fijos	\$ 6,291.38	\$ 6,327.42
Costo de arrendamientos	\$ -	\$ -
Comisiones	\$ 186,678.14	\$ 191,418.75
Costos Administrativos	\$ 536.99	\$ 786.61
Costo por mantenimiento de equipo de oficina	\$ -	\$ -
Total costos	\$ 193,506.50	\$ 198,532.78
Monto de recuperacion	\$ 610,731.86	\$ 529,006.03
C/B	\$ 0.32	\$ 0.38

Fuente: (Elaboración propia).

Tabla 12 Análisis Costo Beneficio Semestral con base a resultados registrados en 2017.

2017		
Modalidad de Cobranza Interna	Semestre 1	Semestre 2
Sueldos y salarios fijos	\$ 30,631.36	\$ 36,235.81
Costo de arrendamientos	\$ 1,449.21	\$ 1,110.83
Comisiones	\$ 20,762.56	\$ 22,079.89
Costos Administrativos	\$ 8,059.73	\$ 7,796.12
Costo por mantenimiento de equipo de oficina	\$ 4,282.60	\$ 5,010.00
Total costos	\$ 65,185.46	\$ 72,232.65
Monto de recuperacion	\$ 159,697.98	\$ 169,727.26
C/B	\$ 0.41	\$ 0.43

2017		
Modalidad de Cobranza Outsourcing	Semestre 1	Semestre 2
Sueldos y salarios fijos	\$ 6,576.20	\$ 7,078.84
Costo de arrendamientos	\$ -	\$ -
Comisiones	\$ 194,316.15	\$ 208,060.10
Costos Administrativos	\$ 544.02	\$ 799.21
Costo por mantenimiento de equipo de oficina	\$ -	\$ -
Total costos	\$ 201,436.36	\$ 215,938.14
Monto de recuperacion	\$ 533,177.60	\$ 678,523.62
C/B	\$ 0.38	\$ 0.32

Fuente: (Elaboración propia).

4.5.2) ANÁLISIS COSTO BENEFICIO PROYECTADO POR MODALIDAD

Con base en los resultados estadísticos de 2016 y 2017 se planteó un análisis de costo beneficio proyectado en los \$1,500,000 de saldo en cartera sin asignar. Para definir los beneficios (Recuperación) se multiplico el monto de cartera antes mencionado, por el porcentaje de eficiencia de recuperación de cartera (promedio 2016-2017) de cada modalidad, el cual se calculó determinando la recuperación obtenida entre la cartera total asignada en ese periodo de tiempo; el

resultado proyectado fue de \$ 231, 702.42 como recuperación a través de la gestión con modalidad de cobranza interna y \$ 247, 393.47 mediante modalidad de cobranza outsourcing.

Para determinar los costos variables proyectados, se realizó un cálculo de costo por dólar en cartera asignada tomando de referencia los resultados de 2016 y 2017, el cual resulto en un costo por dólar asignado de \$ 0.0049 para la modalidad de cobranza interna y \$ 0.0047 para la modalidad de cobranza outsourcing.

Lo anterior género como resultado un costo variable de \$88,799.34 para la modalidad de cobranza interna y \$ 85,157.99 para la modalidad outsourcing. El costo fijo se mantiene en \$3000 anual por concepto de arrendamiento de edificio.

Tabla 13. Costo variable por dólar en cartera asignada con base a resultados de 2016-2017.

Descripcion	Cartera asignada Prom. Mensual	Costos variables prom Mensual	Factor Costo V / Cartera asignada
Modalidad de Cobranza Interna	\$ 2,085,003.90	\$ 10,285.94	0.0049
Modalidad de Cobranza Outsourcing	\$ 7,128,635.87	\$ 33,725.57	0.0047

Fuente: (Elaboración propia).

Tabla 14. Análisis Costo Beneficio proyectado por modalidad de cobranza

Descripcion	Modalidad de Cobranza Interna	Modalidad de Cobranza Outsourcing
Cartera disponible para asignacion	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00
Eficiencia Anual (Recuperacion/Cartera asignada)	15.45%	16.49%
Total Beneficios (Recuperacion estimada para Año 0)	\$ 231,702.42	\$ 247,393.76
Costo Fijo	\$ 3,000.00	\$ -
Costo variable	\$ 88,799.34	\$ 85,157.99
Total Costos estimados para Año 0	\$ 91,799.34	\$ 85,157.99
C/B	\$ 0.40	\$ 0.34

Fuente: (Elaboración propia).

4.5.3) VALOR PRESENTE NETO POR MODALIDAD DE COBRANZA

Tomando de referencia los datos de costos y beneficios proyectados en el numeral anterior, se realizó el cálculo del valor presente neto para cada una de las modalidades de cobranza, considerando una proyección a 5 años.

Para el cálculo del VPN se utilizó la tasa de costo de capital de GMG SERVICIOS HONDURAS según estimación proporcionada por el área de finanzas de dicha empresa, como tasa de descuento.

La inversión inicial para la asignación de la cartera a través de la modalidad de cobranza interna es de \$ 4,025.38, considerando que la empresa deberá invertir en activos para acondicionar el lugar de trabajo para las personas que serán requeridas para la gestión de la cartera por asignar. Los gastos adicionales se aplicarían directamente a los costos de operación.

La inversión inicial para la asignación de la cartera a través de la modalidad de cobranza outsourcing no es requerida.

Tabla 15. Calculo de la inversión inicial (VPN)

Modalidad de Cobranza Interna			
Inversion inicial	Unidades	Costo unitario	Inversion
Compra de equipo de oficina (sillas)	7	\$ 206.42	\$ 1,444.94
Compra de equipo de oficina (modulos)	3	\$ 350.00	\$ 1,050.00
Compra de silla Cajero	1	\$ 128.60	\$ 128.60
Escritorio	1	\$ 237.08	\$ 237.08
Aire Acondicionado	1	\$ 1,164.76	\$ 1,164.76
Total Inversion Inicial Modalidad de cobranza Interna			\$ 4,025.38

Fuente: (Elaboración propia).

Para el año uno se consideran los datos de costos y beneficios proyectados en el inciso 4.6.2, para determinar los datos de beneficio y costos variables para los años siguientes se consideró el porcentaje de variación entre 2016 y 2017 como crecimiento para los años posteriores.

Tabla 16. Calculo depreciación de los activos a adquirir en inversión inicial.

CUADRO DE DEPRECIACIONES	VL.Activo	VL. Depr.	Año Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Sillas	\$ 1,444.94	\$ 1,430.49	8	\$ 178.81	\$ 178.81	\$ 178.81	\$ 178.81	\$ 178.81	\$ 178.81	\$ 178.81	\$ 178.81
Modulos	\$ 1,050.00	\$ 1,039.50	8	\$ 129.94	\$ 129.94	\$ 129.94	\$ 129.94	\$ 129.94	\$ 129.94	\$ 129.94	\$ 129.94
Banco Cajero	\$ 128.60	\$ 127.31	8	\$ 15.91	\$ 15.91	\$ 15.91	\$ 15.91	\$ 15.91	\$ 15.91	\$ 15.91	\$ 15.91
Escritorio	\$ 237.08	\$ 234.71	8	\$ 29.34	\$ 29.34	\$ 29.34	\$ 29.34	\$ 29.34	\$ 29.34	\$ 29.34	\$ 29.34
Aire acondicionado	\$ 1,164.76	\$ 1,153.11	8	\$ 144.14	\$ 144.14	\$ 144.14	\$ 144.14	\$ 144.14	\$ 144.14	\$ 144.14	\$ 144.14
Total de Activos Fijos	\$ 4,025.38	\$ 3,985.12		\$ 498.14							

Fuente: (Elaboración propia).

Tabla 17. Costo Fijo Neto mas depreciación de activos

Modalidad de Cobranza Interna						
Descripción	0	1	2	3	4	5
Costos Fijos Neto		\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
(+) Depreciación		\$ 966.94	\$ 966.94	\$ 966.94	\$ 966.94	\$ 966.94
Total		\$ 3,966.94				

Fuente: (Elaboración propia).

Tabla 18. Calculo valor presente neto modalidad de cobranza interna.

Modalidad de Cobranza Interna						
Descripción	0	1	2	3	4	5
Beneficios Totales		\$ 251,922.54	\$ 273,907.23	\$ 297,810.46	\$ 323,799.68	\$ 352,056.92
Costos Fijos		\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Depreciacion		\$ 498.14	\$ 498.14	\$ 498.14	\$ 498.14	\$ 498.14
Costo Fijo Total		\$ 3,498.14				
Costos Variables		\$ 88,799.34	\$ 108,335.19	\$ 132,168.93	\$ 161,246.10	\$ 196,720.24
Total Costos		\$ 92,297.48	\$ 111,833.33	\$ 135,667.07	\$ 164,744.24	\$ 200,218.38
Beneficio Gravable		\$ 159,625.07	\$ 162,073.90	\$ 162,143.39	\$ 159,055.45	\$ 151,838.54
(-) Impuesto sobre renta yAPS		\$ 45,772.65	\$ 46,507.30	\$ 46,528.15	\$ 45,601.76	\$ 43,436.69
Beneficio Neto		\$ 113,852.42	\$ 115,566.60	\$ 115,615.25	\$ 113,453.68	\$ 108,401.85
(+) Depreciacion		\$ 498.14	\$ 498.14	\$ 498.14	\$ 498.14	\$ 498.14
FEO	\$ -4,025.38	\$ 114,350.56	\$ 116,064.74	\$ 116,113.39	\$ 113,951.82	\$ 108,899.99

VPN **\$ 457,066.09**

Fuente: (Elaboración propia).

Tasa de descuento 7.53%

Tabla 19. Calculo valor presente neto modalidad de cobranza outsourcing.

Modalidad de Cobranza Outsourcing						
Descripción	0	1	2	3	4	5
Beneficios Totales		\$ 262,086.56	\$ 277,651.96	\$ 294,141.80	\$ 311,610.98	\$ 330,117.66
Costos Fijos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos Variables		\$ 85,157.99	\$ 90,661.26	\$ 96,520.17	\$ 102,757.71	\$ 109,398.35
Total Costos		\$ 85,157.99	\$ 90,661.26	\$ 96,520.17	\$ 102,757.71	\$ 109,398.35
Beneficio Gravable		\$ 176,928.56	\$ 186,990.70	\$ 197,621.63	\$ 208,853.27	\$ 220,719.31
(-) Impuesto sobre renta yAPS		\$ 50,963.70	\$ 53,982.34	\$ 57,171.62	\$ 60,541.11	\$ 64,100.92
Beneficio Neto		\$ 125,964.86	\$ 133,008.36	\$ 140,450.01	\$ 148,312.16	\$ 156,618.39
FEO	\$ -	\$ 125,964.86	\$ 133,008.36	\$ 140,450.01	\$ 148,312.16	\$ 156,618.39

VPN **\$ 565,012.44**

Fuente: (Elaboración propia).

Considerando que la recuperación detallada es obtenida de una cartera que ha sido separada por la empresa como cuenta incobrable y reportada como gasto, toda recuperación percibida es considerada como otros ingresos por tanto debe calcularse el impuesto y la aportación solidaria. Se la tasa de cambio registrada por el BCH al cierre del 3 de abril de 2018.

El valor presente neto calculado para la modalidad de cobranza interna proyectado a 5 años es de \$ 457,066.09, mientras que para la modalidad de cobranza outsourcing es de \$ 565,012.44.

4.5.4) COSTO BENEFICIO ANALIZADO CON VALOR PRESENTE

Cohen & Franco (1992) indica que el análisis de costo beneficio es el proceso de analizar diferentes alternativas para determinar si los beneficios superan los costos de un proyecto.

Por su parte Manso (2003) citado por (Gomez & Morales, 2013) afirma que la relación costo beneficio mayor a cero indica que por cada dólar de los costos invertidos se obtiene más de un dólar de beneficio. Es decir, si el índice es positivo o cero, el proyecto debe aceptarse.

A continuación, se plantea el análisis costo-beneficio con enfoque a determinar si los beneficios obtenidos en los últimos 2 años a través de cada modalidad de cobranza superan los costos en que la empresa invirtió, también se realizó este mismo análisis para los beneficios y costos proyectados a 5 años descritos en los flujos de análisis del valor presente neto por modalidad de cobranza.

Tabla 20. Análisis B/C 2016-2017.

Dimensión	Indicador	Modalidad de Cobranza Interna		Modalidad de Cobranza Outsourcing	
		2016	2017	2016	2017
Costos Fijos	Costo de arrendamiento de edificio	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ -	\$ -
Costos Variables	Sueldos y salarios	\$ 53,797.30	\$ 66,867.17	\$ 12,618.79	\$ 13,655.04
	Comisiones	\$ 39,396.51	\$ 42,842.45	\$ 378,096.89	\$ 402,376.25
	Costos Administrativos	\$ 9,869.81	\$ 15,855.85	\$ 1,323.60	\$ 1,343.22
	Costo de arrendamiento de equipo de oficina	\$ 1,680.00	\$ 960.00	\$ -	\$ -
	Costo por mantenimiento de equipo de oficina	\$ 6,300.92	\$ 9,292.60	\$ -	\$ -
Total Costos		\$ 114,044.54	\$ 138,818.07	\$ 392,039.28	\$ 417,374.51
Beneficios	Monto de recuperacion	\$ 300,677.07	\$ 329,425.23	\$ 1,139,737.89	\$ 1,211,701.22
Dimensión	Indicador	Modalidad de Cobranza Interna		Modalidad de Cobranza Outsourcing	
		2016	2017	2016	2017
Formula Beneficios/Costos	Beneficios Totales	\$ 300,677.07	\$ 329,425.23	\$ 1,139,737.89	\$ 1,211,701.22
	Costos Fijos	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00		
	Costos Variables	\$ 111,044.54	\$ 135,818.07	\$ 392,039.28	\$ 417,374.51
	Total Costos	\$ 114,044.54	\$ 138,818.07	\$ 392,039.28	\$ 417,374.51
	Beneficio-Costo	2.64	2.37	2.91	2.90

Con base a la formula del análisis B/C los beneficios percibidos durante el periodo 2016-2017 superan los costos de inversión en ambas modalidades de cobranza.

El resultado del análisis para la modalidad de cobranza interna refleja que en 2016 con un costo de 0.3793 por dólar recuperado el beneficio fue de 2.64 (1/0.3793), mientras que en 2017 con un costo de 0.4214 el beneficio fue de 2.37 (1/0.4214).

Por su parte al aplicar este mismo análisis para la modalidad de cobranza outsourcing se determina que en 2016 con un costo de 0.3440 por dólar recuperado el beneficio fue de 2.91 (1/0.3440), mientras que en 2017 con un costo de 0.3445 el beneficio fue de 2.90 (1/0.3445).

Para la ejecución del análisis B/C para la modalidad de cobranza interna utilizando VPN se calculo el VPN de los costos proyectados a 5 años, a este resultado se sumo la inversión inicial, lo que genero como resultado el VPN de los costos totales proyectados a 5 años para esta modalidad, luego se procedió a calcular el VPN de los beneficios proyectados para el mismo periodo de tiempo,

una vez obtenidos estos datos se determino a través de la formula beneficios entre costos, que los beneficios superan a los costos en 2.15 veces (215%).

Lo anterior determina que el costo de 0.4660 fue superado 2.15 veces (1/0.4660) por los beneficios, como se muestra en la tabla 21.

Tabla 21. Análisis B/C Modalidad de cobranza Interna utilizando VPN.

Dimensión	Modalidad de Cobranza Interna				
	1	2	3	4	5
Costos Fijos	\$ 3,498.14	\$ 3,498.14	\$ 3,498.14	\$ 3,498.14	\$ 3,498.14
Costos Variables	\$ 88,799.34	\$108,335.19	\$132,168.93	\$161,246.10	\$196,720.24
Total Costos	\$ 92,297.48	\$111,833.33	\$135,667.07	\$164,744.24	\$200,218.38
VPN	\$ 554,160.83				
(+) Inversión Inicial	\$ 4,025.38				
VPN Costos Proyectados	\$ 558,186.21				
Total beneficios	\$ 251,922.54	\$273,907.23	\$297,810.46	\$323,799.68	\$352,056.92
VPN Beneficios Proyectados	\$ 1,197,772.18				
ACB	2.15				

Luego se procedió a realizar el mismo análisis B/C para la modalidad de cobranza outsourcing se calculo el VPN de los costos totales proyectados (en la cobranza outsourcing no hay inversión inicial requerida para la empresa GMG), luego se procedió a calcular el VPN de los beneficios proyectados para el mismo periodo de tiempo, una vez obtenidos estos datos se determino a través de la formula beneficios entre costos, que los beneficios superan a los costos en 3.05 veces (305%).

Lo anterior determina que el costo de 0.3281 por dólar recuperado fue superado 3.05 veces (1/0.3281) por los beneficios como se muestra en la tabla 22.

Tabla 22. Análisis B/C Modalidad de cobranza Outsourcing utilizando VPN.

Dimensión	Modalidad de Cobranza Outsourcing				
	1	2	3	4	5
Costos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos Variables	\$ 85,157.99	\$ 90,661.26	\$ 96,520.17	\$102,757.71	\$109,398.35
Total Costos	\$ 85,157.99	\$ 90,661.26	\$ 96,520.17	\$102,757.71	\$109,398.35
VPN	\$ 388,188.27				
(+) Inversión Inicial	\$ -				
VPN Costos Proyectados	\$ 388,188.27				
Total beneficios	\$ 262,086.56	\$277,651.96	\$294,141.80	\$311,610.98	\$330,117.66
VPN Beneficios Proyectados	\$ 1,183,135.02				
ACB	3.05				

4.6) COMPROBACIÓN ESTADÍSTICA DE LA HIPÓTESIS

El análisis costo beneficio resume los resultados de la investigación que fueron utilizados para comprobar estadísticamente la aprobación o rechazo de la hipótesis de investigación.

Las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación fueron las siguientes:

- H0: “El costo beneficio del modelo de cobranza outsourcing es igual o mayor que el obtenido a través del modelo de cobranza interna”.
- H1: “El costo beneficio del modelo de cobranza outsourcing es menor que el obtenido a través del modelo de cobranza interna”.

Para realizar la comprobación estadística de la hipótesis se tomaron los resultados de costo beneficio por modalidad de cobranza, por semestre de los años 2016-2017.

Para la comprobación de la hipótesis se utilizo la prueba de Mann-Whitney, esta es una prueba no paramétrica con la cual se identifican diferencias entre dos poblaciones basadas en el

análisis de dos muestras independientes, fue seleccionada considerando que en este estudio se cuenta con una muestra limitada que no cumple las condiciones exigidas para la aplicación de una prueba paramétrica. La prueba Mann-Whitney permitió comparar el rango medio de las 2 muestras y determinar si existían diferencias significativas entre ellas.

Se tomo como muestra #1 los resultados de costo beneficio de los últimos 4 semestres de la modalidad de cobranza outsourcing y como muestra # 2 los resultados de costo beneficio de los últimos 4 semestres de la modalidad de cobranza interna, se estableció un nivel de confianza de 95%, indicando que la mediana de la muestra # 2 es menor que la mediana de la muestra # 1.

Según los resultados dicha prueba es significativa en 0.0970 (Ajustado por empates), este indicador es mayor al nivel de significancia de 0.05 por tanto se acepta la hipótesis nula que indica que el costo beneficio del modelo de cobranza outsourcing es mayor o igual que el obtenido a través del modelo de cobranza interna.

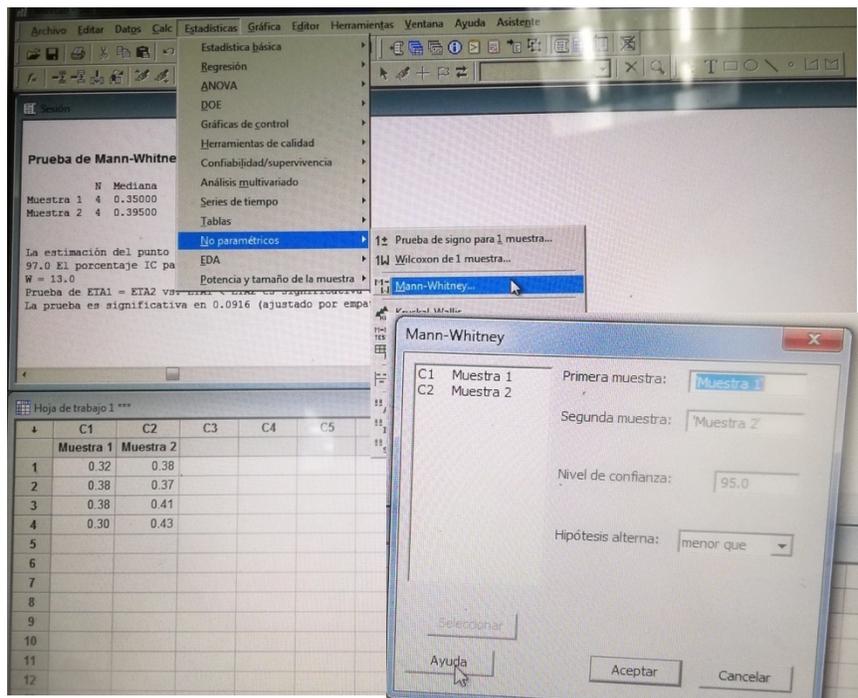


Figura 8 Ingreso a pantalla de la prueba estadística Mann-Whitney

Fuente: (Elaboración propia).

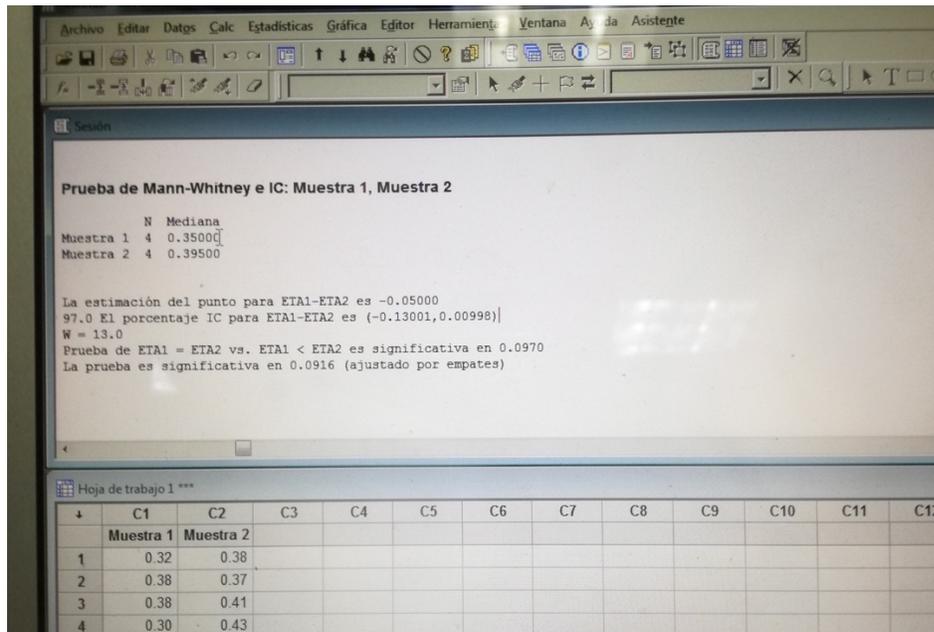


Figura 9 Resultados prueba estadística Mann-Whitney

Fuente: (Elaboración propia).

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones con base a los resultados descritos en el capítulo anterior, los cuales describen las condiciones de costo beneficio de cada modalidad de cobranza.

Se analizaron aspectos financieros mediante el análisis de los costos y la recuperación (beneficios), complementando con un análisis del valor presente neto de ambas modalidades y un comparativo de los indicadores más relevantes evaluados en cada modalidad.

5.1) CONCLUSIONES

Las conclusiones se enmarcan en la obtención de un beneficio económico y operacional sostenible y alcanzable por parte de GMG SERVICIOS HONDURAS.

- ❖ El análisis costo beneficio con base a resultados de los últimos 2 años muestra que la modalidad de cobranza outsourcing tiene un costo beneficio promedio de \$0.34, ligeramente menor que la modalidad de cobranza interna que tiene un costo beneficio promedio de \$0.40; una vez evaluados los resultados de los últimos 4 semestres se concluyo que estadísticamente esta diferencia no es significativa para concluir si un modelo es mas rentable que el otro.
- ❖ El análisis financiero del valor presente neto de la inversión a 5 años de ambas modalidades de cobranza refleja que la modalidad outsourcing crea mas valor a la empresa que la modalidad de cobranza interna. Este resultado determina que a largo plazo la modalidad de cobranza outsourcing representa la mejor alternativa de inversión.
- ❖ Con base en el análisis de los indicadores de las modalidades de cobranza se determina que la modalidad outsourcing tiene el mayor rendimiento en cobranza por gestor, mayor eficiencia en la gestión de cobranza y mayor efectividad del cumplimiento de las promesas de pago se sostiene que la modalidad outsourcing es la mas conveniente para GMG SERVICIOS HONDURAS.

5.2) RECOMENDACIONES

Las recomendaciones detalladas a continuación describen el plan de acción propuesto con base a las conclusiones descritas.

Dichas recomendaciones tienen por objetivo orientar a que GMG SERVICIOS HONDURAS ejecute acciones que permitan incrementar su rentabilidad, asociada a la gestión de cobranza.

- ❖ Se recomienda que la cartera de clientes que hasta la fecha no esta siendo gestionada para cobro en cartera separada, se asigne a las agencias bajo la modalidad de cobranza outsourcing.
- ❖ Realizar un análisis financiero para determinar la factibilidad de implementar el modelo de cobranza outsourcing para recuperación de la cartera administrativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCID. (2013). Nuevas tendencias en finanzas corporativas: Bases conceptuales y aplicaciones prácticas. Profit Editorial.
- Alsina, P. B. (2009). Gestión del crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados. Profit Editorial.
- Altuve, J. G. (2004). El uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para la valoración de las decisiones de inversión. Recuperado a partir de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17341/1/articulo1.pdf>
- Álvarez, W. (2013). Abrirán miles de plazas en call center. Recuperado a partir de <https://www.laprensa.com.ni/2013/08/21/economia/159328-abriran-miles-de-plazas-en-call-center>
- Amprimo, F. (2017, marzo 30). ¿Cuál es la forma más efectiva de recuperar una deuda? Recuperado a partir de <https://gestion.pe/tu-dinero/equifax-forma-efectiva-recuperar-deuda-131824>
- Anonimo, 2014. (2014). Contabilidad de costos. Recuperado 14 de septiembre de 2017, a partir de <https://contabilidaddecostosunivia.wordpress.com/>
- Aronte. (2015, julio). El outsourcing como ventaja competitiva. Recuperado a partir de <http://www.aronte.com/outsourcing/el-outsourcing-como-ventaja-competitiva/>
- Bañuelos Rizo, S. (2015). Outsourcing de cobranza vencida en logística [Revista]. Recuperado a partir de <http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/73465-outsourcing-cobranza-vencida-logistica>
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. (TERCERA EDICIÓN). Pearson.
- Bobadilla, P. (2016). Tendencias en el uso tecnológico de los sistemas de cobranzas. Recuperado a partir de <http://www.america-retail.com/sin-categoria/tendencias-en-el-uso-tecnologico-de-los-sistemas-de-cobranzas/>
- Bonta, P., & Farber, M. (1994). 199 preguntas sobre marketing. Colombia: Editorial Norma.
- CA CORPORACION. (2017). Cobranzas y asesorías corporativas. Recuperado a partir de <http://cacorporacion.com/>
- Capetillo, K. (2017a). Cobranza, ¿cuándo considerarla ilegal? Recuperado a partir de

<https://www.forbes.com.mx/cobranza-cuando-considerarla-ilegal/>

Capetillo, K. (2017b). Cobranza, ¿cuándo considerarla ilegal?

Carls, J. (1997). Experiencias Internacionales en Protección de Suelos. Agroamerica.

Chi May. (2016). Antecedentes del crédito en el mundo. Recuperado a partir de <https://creditocobranzablog.wordpress.com/2016/05/20/antecedentes-del-credito-en-el-mundo/>

Cifuentes, J. C. (2010). Costos para gerenciar servicios de salud (Tercera). Universidad del Norte.

Cohen, E., & Franco, R. (1992). Evaluación de proyectos sociales. Siglo XXI.

CRG. (2018). CRECE RECOVERY GROUP, Cobranza Preventiva, Empresa de Cobranza, Cobranza mora Temprana, Cobranza Prejudicial, Cobranza Cartera Castigada, Cobranza Judicial. Recuperado 4 de marzo de 2018, a partir de <http://www.crecerecoverygroup.com/servicios.php>

DÍAZ, C. (2013). Tesis Doctoral: CARTERA DE CRÉDITO SEGÚN SITUACIÓN DEL PRÉSTAMO Y LOS INDICADORES DE CALIDAD DE ACTIVOS PARA LAS COLOCACIONES AGRÍCOLAS DE LA BANCA UNIVERSAL PRIVADA EN EL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) AGRARIO. Recuperado a partir de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/112/TDE-2014-11-04T08:44:34Z-5350/Publico/diaz_%20nunez_%20carlos_%20manuel.pdf

Dinero. (2015). Los inversionistas se fijan en el dinámico sector de la tercerización colombiano. Recuperado a partir de <http://www.dinero.com/edicion-impresatecnologia/articulo/los-inversionistas-fijan-dinamico-sector-tercerizacion-colombiano/211385>

Economía, E. (2009). Concepto Beneficio. En La Gran Enciclopedia de Economía. Recuperado a partir de <http://www.economia48.com/spa/d/beneficio/beneficio.htm>

Economista. (2014). Outsourcing, una oportunidad de desarrollo y crecimiento. Recuperado a partir de <http://www.economista.es/reportajes-en-eAm-chl/noticias/5948749/07/14/Outsourcing-una-oportunidad-de-desarrollo-y-crecimiento.html>

Ehrhardt, M. C., & Brigham, E. F. (2007). Finanzas Corporativas. Cengage Learning Editores.

El Heraldo. (2018). Más de 217,000 hondureños se endeudaron durante 2017. Recuperado 26 de marzo de 2018, a partir de <http://www.elheraldo.hn/economia/1147212-466/más-de-217000-hondureños-se-endeudaron-durante-2017>

- El País. (2018). Las deudas ya no se duermen. Recuperado 26 de marzo de 2018, a partir de <http://www.elpais.com.uy/que-pasa/deudas-duermen.html>
- Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2000). Fundamentos de administración financiera. Pearson Educación.
- Fabozzi, F. J., Modigliani, F., & Ferri, M. G. (1996). Mercados e instituciones financieras. Pearson Educación.
- Ficohsa. (2018). Cobranzas | Ficohsa. Recuperado 4 de marzo de 2018, a partir de <https://www.ficohsa.com/hn/banca-corporativa-empresarial/servicios-bancarios/cobranzas/>
- Forbes, M. (2018). Reglas que deben seguir los despachos de cobranza para gestionar un cobro. Recuperado a partir de <https://www.forbes.com.mx/reglas-que-deben-seguir-los-despachos-de-cobranza-para-gestionar-un-cobro/>
- Franklin, E. (2007). Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio (Segunda). Mexico: Pearson. Recuperado a partir de <http://biblioteca.soymercadologo.com/wp-content/uploads/2016/08/Auditor%C3%ADa-administrativa-2ed-Enrique-Benjam%C3%ADn-Franklin.pdf>
- Fund, I. M. (1994). Manual de Balanza de Pagos. International Monetary Fund.
- Gitman, L. J. (2003). Principios de administración financiera. Pearson Educación.
- Gomez, D., & Morales, J. (2013). Costo Beneficio del sistema de control de Rutas en Cervecería Hondureña S.A. San Pedro Sula.
- Goslin, D., & Chamasrour, V. (2012). Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis. Deloitte. Recuperado a partir de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx\(es-mx\)Cobranza_recuperacion_2012.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx(es-mx)Cobranza_recuperacion_2012.pdf)
- Guillén, I. A. (2012). Finanzas Empresariales. Editorial Paraninfo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Education.
- Hernández-Sampieri. (2003). Metodología de la investigación (Quinta). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado a partir de

<http://www.pucesi.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-l%C3%ADnea.pdf>

Hidalgo, R. D. N. (2007). *Fiscalidad de los contratos civiles y mercantiles: fundamentos y formularios*. CISS.

Hurtado, D. (2008). *Principio de Administración*. ITM.

Hurtado, I., & Toro, J. (1998). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Episteme Consultores Asociados.

Hurtado, J. (2000). *Metodología de investigación holística (Tercera)*. Caracas. Recuperado a partir de <https://metodologiaecs.wordpress.com/2015/09/06/metodologia-de-investigacion-holistica-3ra-ed-2000-jacqueline-hurtado-de-barrera-666p/>

IICA. (1989). *Criterios actualizados de rentabilidad para la toma de decisiones en proyectos de inversión*. IICA Biblioteca Venezuela.

Jacobs, M. (1996). *La economía verde: medio ambiente, desarrollo sostenible y la política del futuro*. Icaria Editorial.

JOSE, C. A., & Aponte, J. C. (2006). *ADMINISTRACION DE PERSONAL: UN ENFOQUE HACIA LA CALIDAD*. ECOE EDICIONES. Recuperado a partir de <https://books.google.hn/books?id=1aXmDqJpEc8C&pg=PA68&dq=INDICE+DE+ROTACION+DE+PERSONAL+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjgibGDpefVAhVHfiYKHd8KDY8Q6AEIJDA#v=onepage&q=INDICE%20DE%20ROTACION%20DE%20PERSONAL%20es&f=false>

Kobsa. (2017). *Kobsa: Créditos crecen en 2.23% pero se reduce la capacidad de asumir una deuda | Tu Dinero | Gestion*. Recuperado 26 de marzo de 2018, a partir de <https://gestion.pe/tu-dinero/kobsa-creditos-crecen-2-23-reduce-capacidad-asumir-deuda-141762>

La Gaceta. (2012). *La Gaceta*. Recuperado a partir de <file:///Users/danessasantos/Library/Application%20Support/Firefox/Profiles/qtzmjaql.default/zotero/storage/DDBXE7C7/183-2012.pdf>

La Prensa. (2017). *Call Centers' en Honduras generaran 7,000 empleos en 2017*. Recuperado a partir de <http://www.laprensa.hn/honduras/1033106-410/call-centers-en-honduras-generar%C3%A1n-7000-empleos-en-2017>

- Martínez, O. (2017). Ordenan cárcel para cobradores que intimiden a clientes. Recuperado a partir de <http://www.elhorizonte.mx/local/ordenan-carcel-para-cobradores-que-intimidan-a-clientes/1837035>
- Massons, J., & Rabassa, J. M. i. (2002). Finanzas (1 era). Editorial HISPANO EUROPEA. Recuperado a partir de <https://books.google.hn/>
- Mauleon, M. (2006). Logística y Costos. Madrid: Ediciones Diaz de Santos
- Mejía, O. (2015). Suenan las llamadas del crecimiento de Honduras.
- Morales, A. B. (2001). Estudio Práctico de la Ley del Impuesto al Activo. Ediciones Fiscales ISEF.
- Morin, E. (2009). Principios y aplicaciones del Análisis Costo Beneficio.
- Namakforoosh, M. (1990). Metodología de la investigación (4.a ed.). México: LIMUSA.
- ORTEGA PÉREZ, D. L. (s. f.). Contabilidad de costos.
- Overby, S. (2017). Outsourcing: Tendencias a tener en cuenta el 2017 [Reportajes y análisis]. Recuperado a partir de <https://cioperu.pe/articulo/22731/outsourcing-tendencias-a-tener-en-cuenta-el-2017/>
- Padilla, J. (2016). Beneficios, incentivos y motivaciones. Recuperado a partir de <https://prezi.com/ms2seivogr3r/beneficios-incentivos-y-motivaciones/>
- Padron, N. (2014). Introducción al análisis Coste-Beneficio (ACB).
- Parkin, M. (2006). Economics (Spanish Translation). Pearson Educación.
- Parkin, M., & Esquivel, G. (2006). Microeconomía: versión para latinoamérica. Pearson Educación.
- Pascual, R. C., & Subías, A. C. (1988). Planificación y rentabilidad de proyectos industriales. Marcombo.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2008). Definición de eficiencia - Qué es, Significado y Concepto. Recuperado 29 de enero de 2018, a partir de <https://definicion.de/eficiencia/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2010). Definición de comisión. Recuperado 29 de enero de 2018, a partir de <https://definicion.de/comision/>
- Pindado, J., & Payne, G. (2008). Building bridges in a global economy. ESIC Editorial.
- Porto, J. (2016). Definición.de. Recuperado 14 de septiembre de 2017, a partir de <https://definicion.de/>
- Porto, J., & Merino, M. (2010). Definición de recuperación — Definicion.de. Recuperado 14 de septiembre de 2017, a partir de <https://definicion.de/recuperacion/>

- Prensa Libre, M. E. (2015, mayo 4). 103 call centers operan en Centroamérica, 75 de estos en Guatemala. Recuperado a partir de <http://www.prensalibre.com/economia/103-call-centers-operan-en-centroamerica-75-de-estos-en-guatemala>
- Ramírez, A. C. (2002). Ganadería de la Leche. EUNED.
- Retchkiman, B. (1987). Teoría de las finanzas públicas. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Romero, J. (2017). La externalización de actividades laborales. Recuperado a partir de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/juridicas/article/download/13379/12644>
- Romo, N. (2015). La industria de contact center por una necesidad de ayudar las pequeñas, medianas y grandes empresas a focalizar los negocios para su crecimiento. Recuperado a partir de <https://www.elheraldo.co/economia/outsourcing-un-negocio-que-mueve-137-billones-228294>
- Sánchez, C. P., Monelos, P. de L., & García, B. Á. (2006). Dirección financiera: modelos avanzados de decisión con excel. Delta Publicaciones.
- Serrano, C. (2013). Variables e hipótesis. Recuperado 14 de septiembre de 2017, a partir de <https://es.slideshare.net/CristinaSerrano3/variables-e-hipotesis-26898811>
- SOLOMITA, M. (2018, Enero). Kobsa: Créditos crecen en 2.23% pero se reduce la capacidad de asumir una deuda. Recuperado a partir de <https://gestion.pe/tu-dinero/kobsa-creditos-crecen-2-23-reduce-capacidad-asumir-deuda-141762>
- Sullivan, W. G., Wicks, E. M., & Luxhoj, J. T. (2004). Ingeniería económica de DeGarmo. Pearson Educación. Recuperado a partir de <https://books.google.hn/books>
- Superintendencia de banca, seguros y AFP, P. (2016). GLOSARIO DE TÉRMINOS E INDICADORES FINANCIEROS. Republica de Peru. Recuperado a partir de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/SF-0002-se2015.PDF>
- Torre, G. D. la. (2016). Antecedentes del crédito en el mundo. Recuperado a partir de <https://creditoycobranzablog.wordpress.com/2016/05/20/antecedentes-del-credito-en-el-mundo/>
- Urbina, P. A. G. (2017). Gestión de la inversión y el financiamiento. Herramientas para la toma de decisiones. IMCP.
- Vaca, L. (2012). Producción Avícola (1 era). Costa Rica: EUNED. Recuperado a partir de <https://books.google.hn/books?id=Jqz772zO6uwC&pg=PA235&dq>

Viguera, M. G. (2008). Aplicación del nuevo PGC y de las NIIF a las empresas constructoras e inmobiliarias. CISS.

W RADIO. (2017). Compañías telefónicas chinas son obligadas a crear ringtone para cobrar dinero a deudores. Recuperado a partir de http://wradio.com.mx/programa/2017/07/31/asi_las_cosas/1501467878_897246.html

Westley, G. D., & Branch, B. (2000). Dinero seguro: desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito eficaces en América Latina. IDB.

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIOS DE INVESTIGACIÓN.

Entrevista no estructurada dirigida a Gerencia y jefatura de cobros, contador general.

1. ¿De donde proviene la cartera de clientes que gestiona para cobro GMG SERVICIOS HONDURAS?
2. ¿Cuáles es la modalidad de cobro que utiliza la empresa en la actualidad?
3. ¿En qué año y en qué ciudades se implementó cada modalidad de cobro?
4. ¿Por qué la empresa opto por el servicio de cobranza outsourcing?
5. ¿Quién autoriza la contratación de las agencias outsourcing?
6. ¿Con que indicadores miden actualmente los resultados del modelo de cobranza outsourcing?
7. ¿Con que indicadores miden actualmente los resultados del modelo de cobranza interna?
8. ¿Cuáles son los resultados de los últimos 24 meses de los indicadores antes mencionados?
9. ¿Con que frecuencia el gerente y jefe de cobros recibe los resultados de cobranza las agencias outsourcing y agencia interna?
10. ¿Cuántas agencias de cobranza outsourcing han sido contratadas hasta la fecha?
11. ¿Qué cantidad de gestores y supervisores está asignado actualmente en la agencia de cobranza interna?
12. ¿Qué cantidad de gestores y supervisores está asignado actualmente en las agencias de cobranza outsourcing?
13. ¿Qué tipo de cartera se asigna a la agencia de cobranza outsourcing?
14. ¿Qué tipo de cartera se asigna a la agencia de cobranza interna?
15. ¿La metodología para supervisión de agencias outsourcing es la misma que la utilizada para la agencia interna?
16. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que identifica en la gestión de cobranza outsourcing?

17. ¿Cuáles son los beneficios cuantitativos de la gestión de cobranza outsourcing y cobranza interna?
18. ¿Qué proporción de la cartera GMG SERVICIOS HONDURAS está siendo gestionada para cobro?
19. ¿A su percepción el modelo de cobranza en Honduras es igual en todas las empresas del rubro de GMG SERVICIOS HONDURAS?
20. ¿En que activos se tendría que invertir si la cartera sin gestionar se asigna a la modalidad de cobranza interna?
21. ¿El área de finanzas genera algún indicador relacionado con los costos y beneficios de las agencias de cobranza de la cartera separa?
22. ¿Cuál es el costo de capital estimado que maneja GMG SERVICIOS HONDURAS actualmente?
23. ¿Cuenta la empresa con un detalle de los gastos de la cobranza sobre cartera separada?
24. ¿Cuáles son los costos fijos y variables mensuales en que se incurre durante la gestión de cobranza outsourcing?
25. ¿Cuáles son los costos fijos y variables mensuales en que se incurre durante la gestión de cobranza interna?

ANEXO 2. CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA

CARTA DE AUTORIZACION

San Pedro Sula, Cortes. 1/02/2018.

Giselle Esmeralda Caballero
Gerente de Credito y Cobro
GMG SERVICIOS HONDURAS S.A

Estimado Señor(a):

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseo solicitar su apoyo, dado que soy alumna de UNITEC y me encuentro desarrollando el Trabajo Final de Investigación previo a obtener el título de master en Direccion Empresarial con orientacion en finanzas.

He seleccionado como tema el analisis costo beneficio de la modalidad de cobranza outsourcing para GMG SERVICIOS HONDURAS S.A, por lo que estaría muy agradecida de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar esta investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar se me autorice realizar entrevistas para recolectar informacion relacionada con los costos y beneficios que ofrecen la modalidad de cobranza externa y la modalidad de cobranza interna.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,



Danessa Roselly Santos Galeas

No. Cuenta: 21523094

Por este medio, GMG SERVICIOS HONDURAS S.A, Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

Giselle E. Caballero Flores
(Nombre y sello del Gerente)

[Handwritten Signature]
Vo.Bo. 

ANEXO 3. FORMATO JUICIO DE EXPERTO- VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO

JUICIO DE EXPERTO VALIDACION DE CUESTIONARIO DE INVESTIGACION

1: Identificación del experto

Nombre y apellidos: Alejandra García
 Centro Laboral: Grupo Monge
 Título Profesional: Master Administración Empresas
 Grado: Maestría
 Institución donde lo obtuvo: USAP

2: Instrucciones

Estimado (a) especialista, a continuación se muestra un cuestionario compuesto por interrogantes orientadas a recopilar toda la información necesaria para desarrollar un análisis financiero con base a resultados de los modelos de cobranza de la cartera separada para la empresa GMG SERVICIOS HONDURAS, el cual tiene que evaluar con criterio ético y estrictez. (véase anexo No. 1).

Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa (x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy Sobresaliente

3: Juicio de experto

INDICADORES	CATEGORÍA				
	1	2	3	4	5
1. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma (visión general)					X
2. Existe coherencia entre los indicadores descritos y el objetivo de la investigación (visión general)					X
3. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)				X	
4. Los ítems guardan relación con los indicadores de las variables (coherencia)				X	
5. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez del contenido (validez)		X			
6. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas.				X	
7. Los ítems han sido redactados de lo general a lo particular.(orden)					X
8. Los ítems del instrumento, son coherentes en términos de cantidad (extensión)					X
9. Los ítems no representan riesgo para el encuestado (inocuidad)		X			
10. Calidad en la redacción de los ítems (visión general)				X	
11. Grado de objetividad del instrumento (visión general)					X
12. Grado de relevancia del instrumento (visión general)					X
13. Estructura técnica básica del instrumento (organización)		X			
14. La redacción del instrumento implica la correspondencia del mismo con los objetivos a investigar.		X			
15. Los ítems permiten obtener toda la información relevante sobre el tema de investigación					X
Suma Puntos					63

4: Escala de validación

Muy baja	Baja	Regular	Alta	Muy Alta
00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Este instrumento esta observado.			El instrumento requiere ajustes	El instrumento esta apto para su aplicación

Interpretación: Cuanto mas se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez.

Calculo: $\frac{63}{75} = 85\%$ calificación

5. Conclusión general de la validación

El cuestionario cuenta con las preguntas necesarias para obtener toda la información relevante sobre el tema de investigación relacionado con las modalidades de cobranza

6. Constancia Juicio Experto

El que suscribe Alexandra García con identidad: 0501-1986-06946 certifico que realicé el juicio de experto al instrumento diseñado por la estudiante Danessa Roselly Santos Galeas.

Firma:



JUICIO DE EXPERTO VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DE INVESTIGACION

1: Identificación del experto

Nombre y apellidos
Ernesto José Hernández

Centro Laboral
Universidad Católica de Honduras

Título Profesional
Maestría en Gestión de Proyectos

Grado:
Maestría

Institución donde lo obtuvo:
Universidad Católica de Honduras

2: Instrucciones

Estimado (a) especialista, a continuación se muestra un cuestionario compuesto por interrogantes orientadas a recopilar toda la información necesaria para desarrollar un análisis financiero con base a resultados de los modelos de cobranza de la cartera separada para la empresa GMG SERVICIOS HONDURAS, el cual tiene que evaluar con criterio ético y estrictez. (véase anexo No. 1).

Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa (x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy Sobresaliente

3: Juicio de experto

INDICADORES	CATEGORÍA				
	1	2	3	4	5
1. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma (visión general)				x	
2. Existe coherencia entre los indicadores descritos y el objetivo de la investigación (visión general)					x
3. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)			x		
4. Los ítems guardan relación con los indicadores de las variables (coherencia)				x	
5. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez del contenido (validez)				x	
6. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas.			x		
7. Los ítems han sido redactados de lo general a lo particular.(orden)				x	
8. Los ítems del instrumento, son coherentes en términos de cantidad (extensión)				x	
9. Los ítems no representan riesgo para el encuestado (inocuidad)			x		
10. Calidad en la redacción de los ítems (visión general)					x
11. Grado de objetividad del instrumento (visión general)				x	
12. Grado de relevancia del instrumento (visión general)					x
13. Estructura técnica básica del instrumento (organización)			x		
14. La redacción del instrumento implica la correspondencia del mismo con los objetivos a investigar.					x
15. Los ítems permiten obtener toda la información relevante sobre el tema de investigación					x
Suma Puntos			61		

4: Escala de validación

Muy baja	Baja	Regular	Alta	Muy Alta
00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Este instrumento esta observado.			El instrumento requiere ajustes	El instrumento esta apto para su aplicación

Interpretación: Cuanto mas se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez.

Calculo: $\frac{61}{75} = 81\%$ calificación

5. Conclusión general de la validación

Las observaciones hechas al cuestionario son sobre inocuidad, claridad y distracción en las preguntas, ~~esta~~ listo para su aplicación.

6. Constancia Juicio Experto

El que suscribe Ernesto José Hernández con identidad: 0501-1990-05732 certifico que realicé el juicio de experto al instrumento diseñado por la estudiante Danessa Roselly Santos Galeas.

Firma: 

ANEXO 4. COTIZACIONES.

 <p>INDUSTRIAS PANAVISION S.A. DE C.V. PRINCIPAL 350 MTS SALIDA A LA LIMA SAN PEDRO SULA TEL: 2553-3029 FAX: 2557-0203</p>	RTN: 05019995136860 WEB: www.ipsa.hn EMAIL: info@ipsa.com	CODIGO: MVR-14 VERSION: 05
	COTIZACION No. 10096823	
Código: C3G0467 Cliente: GMG COMERCIAL HONDURAS S.A.	Fecha: 21/03/2018 Teléfono: 25080600 Fax: O/C: Hora: 04:24PM	
Dirección: COL. FESITRANH, BLVD DELNORTE FTE.A 10 PARA LA RES Ciudad: SPS		
Saldo: 24,758.73 Saldo Vencido:	Fecha de Impresion: 21/03/2018 04:24:24p.m.	

Al momento de Cancelar la factura no se deberá aplicar la retención del 1%, ya que IPSA se encuentra sujeta al Régimen de Pagos a Cuenta, según lo indica el Decreto #17-2010 (en la fe errata del 29 de mayo del 2010).

Número de artículo	Descripción	Precio	Cant.	Total
I-KM161-010-RXTN	SILLA SEMI-EJECUTIVA ARCE MESH BASE CROMADA Y BRAZO AJUSTABLE	4,238.04	7	29,666.30
I-KM161-008-NXTN	SILLA SEMI-EJECUTIVA ARCE MESH	3,238.04	7	22,666.28
I-KM162-001-NXPN	SILLA SEMI-EJECUTIVA BETEL	2,287.00	7	16,009.00
I-WR169-004-PXTN	BANCO CAJERO WR-207-102GA T/N C/BRAZO C/RODOS	2,640.22	1	2,640.22
N-MA102-000-NLX	ESCRITORIO ELE RECEP. DER 60.9 X 152.4 - 45.7 X 81.2 CM NL	4,867.40	1	4,867.40

Entregar en:

ESTO NO ES FACTURA. EXIJA SU RECIBO EN CAJA. PRECIOS VALIDOS UNICAMENTE POR 7 DIAS MEDIDAS PUEDEN VARIAR +/- 2%. Asesor de Ventas: 3.0 HELLEN I. MONTES MARADIAGA ACEPTADO CLIENTE		SUB-TOTAL: Lps 75,849.20 GASTOS ADICIONALES: Lps 0.00 IMPUESTO: Lps 11,377.38 TOTAL: Lps 87,226.58
CARLOS PINEDA NOMBRE	_____ FIRMA	



FRIOPARTES S.A. DE C.V.

Oficina Principal
1 y 2 Calle, 8 Ave. N.E. Bo. Santa Anita.
San Pedro Sula, Cortés. PBX:
2509-3700, Fax: 2557-1533

R.T.N.: 05019995132520
sac@friopartes.com.hn

COTIZACION

No. 167763

Fecha: 21/03/2018 11:57AM
Válido hasta el: 21/04/2018
Cond. de Pago: 30 Días

Cliente: PP-034352 **GMG COMERCIAL HONDURAS, S.A.**
Dirección: BOU. DEL NORTE, CARRETERA A PUERTO CORTES CONTIGUO AL GASC R.T.N.: 08019004011324
Atención: ANA JACQUELINE GUEVARA RAMOS (PAGOS) **Teléfono Clien** 2508-0600 EXT2037



Estimado (s) Sr (s): Nos es grato someter a su amable consideración nuestra oferta; como sigue:

Código	Descripción	Cant.	Precio	Total
MINI-SPLIT TIPO PARED MARCA WHISPER AIRE, *TECNOLOGIA 5 DC FULL INVERTER (MOTOR FAN EVA, MOTOR FAN COND, COMPRESOR, MOTOR AUTOBARRIDO, VALVULA EXPASION) SEER 20+~25, * R410 REFRIGERANTE ECOLOGICO, DE ALTA EFICIENCIA SUPER AHORRATIVA DE ENERGIA ELECTRICA * CERTIFICACION AHRI: PRODUCTO SOMETIDO A PRUEBAS, FUNCIONAMIENTO PRECISO ASEGURADO * CERTIFICACION ETL: PRODUCTO CUMPLE CON REQUISITOS DE SEGURIDAD Y CALIDAD ESTANDAR * EMPLEA COMPRESOR TWIN ROTARY * SEERPENTIN ANTICORROSIVO				
1 AAC-MS-MD29	WHISPER-AIRE 24000BTU, INVERTER SEER22+, ETL/AHRI	1	Lps 23,913.0435	Lps 23,913.04
PRECIO NO INCLUYE INSTALACION				
CAPACIDAD SOLICITADA POR EL CLIENTE. TRES (3) MESES DE GARANTIA POR DESPERFECTOS DE FABRICACION UNICAMENTE. NO SOMOS RESPONSABLES SI ES INSTALADA EN AREA INADECUADA PARA SU CAPACIDAD.				
NOTA: RECOMENDAMOS MONITOR ELECTRONICO DE ALTAS Y BAJAS DE VOLTAJES PARA PROTEGER SU EQUIPO A LPS. 2,300.00 CADA UNO			Subtotal	Lps 23,913.04
			Imp. S/ Ventas	Lps 3,586.94
			Total	Lps 27,500.00

- GARANTIA DE TRES (3) MESES POR DESPERFECTOS MECANICOS DE FABRICACION, SIEMPRE Y CUANDO SE CUMPLA CON LAS CONDICIONES EXPRESADAS EN NUESTRO CONTRATO DE GARANTIA
- EN TODA LLAMADA POR SERVICIO TECNICO SE COBRARA VIATICOS, ESTE LA UNIDAD EN GARANTIA O NO.
- PRECIOS SUJETOS A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO.

ESTA COTIZACION NO INCLUYE:

- INSTALACION DE LA UNIDAD
- NO INCLUYE ENCHUFE PARA TOMACORRIENTE 220V

COMENTARIOS ADICIONALES:

COTIZACION SOLICITADA POR MIGUEL ALEXANDER CRUZ

FAVOR FIRMAR Y SELLAR EN CASO DE SER ACEPTADA
Página: 1

Sandra Flores. Cel: 9517-4332
sandra.flores@friopartes.com.hn

FRIOPARTES S.A. DE C.V.

Principal SPS: Tels: 2509-3700 2557-1533 9761-6016	12 Calle SPS: Tels: 2509-1212 2552-2280 9503-6064	Las Flores SPS: Tels: 2509-3160 9456-1354	El Progreso: Tels: 2647-2717 2647-9017 9503-6056	La Ceiba: Tels: 2443-6900 2443-6901 9516-7203	Tocoa: Tels: 2444-3366 2444-4764 3743 9516-7213	Santa Rosa: Tels: 2662-6868 2662-7060 9503-6067	Puerto Cortés: Tels: 2665-1945 2665-2767 9503-6066	Choloma: Tels: 2509-6565 2689-2690 9503-6065	Rosátón French Harbour: Tels: 2455-7609 9517-4119	Rosátón Coxen Hole Edit. Plaza Mar: Tel: 9456-9825 9789-7291	Tela: Tels: 2509-8360 2448-1838 2661-2109 9500-3914	La Entrada: Tels: 2509-8362 2661-2109 9500-3914
---	--	---	---	--	--	--	---	---	--	--	---	--

ANEXO 5. CORREO RECEPCIÓN DE DATOS.

Responder Responder a todos Reenviar

Fri 02/16/2018 9:03 AM

AD Alex Daniel Amaya Alberto
RE: RV: Resultados de recuperación cartera

Para Danessa Roselly Santos Galeas

 Ranking Agencias Agosto 17..xlsx 59 KB	▼
 Ranking Agencias Septiembre 17.xlsx 57 KB	▼
 Ranking Agencias Octubre 17.xlsx	▼

Feliz tarde Santos,

Adjunto detalles solicitados.

Cualquier duda o consulta a la orden,

Alex Daniel Amaya

MIS Cobro

Teléfono (504) 2508-0600, ext. 2211

Departamento de Cobros

¡Nuestra meta es la excelencia y Juntos hacemos la diferencia!



De: Danessa Roselly Santos Galeas

Enviado el: February 14, 2018

21:18