



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**“ANÁLISIS DE COLOCACIÓN EN CARTERA DE  
EXTRAFINANCIAMIENTO EN EFECTIVO PARA EL AÑO 2015  
EN BAC|CREDOMATIC”**

**SUSTENTADO POR:**

**ALEXA CRISTINA LANZA FÚNEZ**

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

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**MAYO 2016**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**ANÁLISIS DE COLOCACIÓN EN CARTERA DE  
EXTRAFINANCIAMIENTO EN EFECTIVO PARA EL AÑO 2015  
EN BAC|CREDOMATIC**

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

**ASESOR METODOLÓGICO**

**SANTOS LIDABEL ALMENDÁREZ ORELLANA**

**ASESOR TEMÁTICO:**

**ROXANA LISBETH CARDONA VELÁSQUEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**DAVID SALOMÓN FLORES GIRÓN**

**CARLA CARDONA**

**Comentado [CAZO1]:**  
CARLOS A. ZELAYA OVIEDO  
DAVID SALOMÓN FLORES GIRÓN  
CARLA CARDONA



**FACUTAD DE POSTGRADO**  
**ANÁLISIS DE COLOCACIÓN EN CARTERA DE**  
**EXTRAFINANCIAMIENTO EN EFECTIVO PARA EL AÑO 2015**

**BAC|CREDOMATIC**

**AUTOR**

Alexa Cristina Lanza Fúnez

**RESUMEN**

El presente estudio tiene como propósito la creación de un análisis que permita identificar las causas de la baja colocación de extrafinanciamiento en efectivo y a su vez analizar una de las carteras más rentables para la empresa BAC|CREDOMATIC como es el producto mencionado. Se crearon una serie de estrategias para el incremento de colocación del extrafinanciamiento en efectivo que permiten su segmentación y diversificación de la base de datos que se trabajan en una de las unidades de la empresa de mayor enfoque como es el Contact Center, facilitando la toma de decisiones para acciones correctivas a fin de lograr mantener y mejorar la colocación de extrafinanciamiento en efectivo. Se realizó un marco de referencia a nivel macro y micro y mediante el diseño de investigación que es mixto poder interpretar mejor los resultados obtenidos en la recopilación de datos.

**Palabras claves:** Cartera, Colocación, Extrafinanciamiento, Sistemas Financieros, Tarjetas de crédito.



## **GRADUATE SCHOOL**

# **ANÁLISIS DE COLOCACIÓN EN CARTERA DE EXTRAFINANCIAMIENTO EN EFECTIVO PARA EL AÑO 2015 BAC|CREDOMATIC**

### **AUTHOR:**

Alexa Cristina Lanza Fúnez

### **ABSTRACT**

The present study aims at creating an analysis to identify the causes of low placement of extra financing in cash and in turn analyze one of the most profitable portfolios for the company BAC|CREDOMATIC as is the aforementioned product. A number of strategies were created for increased placement Extra financing cash that allow segmentation and diversification of the database that are working in one of the units of the company's increased focus such as Contact Center, facilitating decision corrective decisions to achieve maintain and improve cash Extra financing placement of shares. A framework for macro and micro level was performed and by designing research that is mixed to better interpret the results of data collection.

**Keywords: Portfolio, Placement, Extra financing, financial systems, credit cards.**

## **DEDICATORIA**

En primer lugar quiero agradecerle a Dios todopoderoso por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida, ha sido mi fortaleza y mi guía, por darme bendiciones diarias y ganas de persistir hasta culminar otro éxito en mi vida. Al Divino Niño Jesús que ha iluminado mi camino y me ha dado sabiduría para seguir siempre adelante.

A mi familia porque siempre me ha apoyado, mi madre, mis hermanos, mis tías que siempre me han dado una palabra de aliento y siempre han estado presente a lo largo de mi vida.

ALEXA LANZA

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme esta oportunidad y un paso más en mi vida profesional, por haber siempre estado a mi lado para no flaquear y siempre seguir adelante. Por haberme dado su divina bendición dirigiéndome en este camino y culminar esta etapa tan ardua y superar los obstáculos con perseverancia y tenacidad.

A mi asesora temática por darme la guía siempre para avanzar con cada consulta y la disposición en el proceso de elaboración de esta tesis. A mi asesora metodológica por compartir su tiempo valioso y atender siempre dudas por pequeñas que fueran.

Agradezco a mi pareja por darme siempre apoyo, que me motiva a esforzarme cada día más. Agradecerles a todas aquellas personas que contribuyeron con alguna crítica a este trabajo para que tuviera un mejor resultado.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	1
<b>1.1 INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</b> .....	3
<b>1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
<b>1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO</b> .....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
<b>1.5 JUSTIFICACIÓN</b> .....	7
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	9
<b>2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	9
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO- ENTORNO.....	11
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO .....	16
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO .....	23
<b>2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO</b> .....	30
2. 2.1 TEORÍA MODERNA DE LA CARTERA .....	30
2. 2.2 TEORIA DEL PENSAMIENTO KEYNESIANO.....	30
<b>2.3 CONCEPTUALIZACIÓN</b> .....	31
<b>2.4 MARCO LEGAL</b> .....	32
1. LEY DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO .....	32
2. REFORMA DE LA LEY DEL BANCO CENTRAL DE HONDURAS (BCH).....	32
3. LEY DE LA COMISIÓN NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS (CNBS).....	32
4. LEY DEL SISTEMA FINANCIERO .....	33
5. LEY DE TARJETAS DE CRÉDITO.....	33
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b> .....	34
<b>3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA</b> .....	34
3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	35
3.1.1.1 VARIABLES INDEPENDIENTES.....	35
3.1.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE .....	35

3.1.1.3 DIAGRAMA DE VARIABLES.....	36
3.1.2 HIPÓTESIS.....	37
3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS.....	39
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.3.1 POBLACIÓN.....	40
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	43
3.4.1 INSTRUMENTOS.....	43
3.4.2 TÉCNICAS.....	44
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	44
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	44
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	44
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	44
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	45
4.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS.....	45
4.2 RESULTADOS DE GRUPO FOCAL.....	53
4.3 ANÁLISIS DE BASE DE EXTRAFINANCIAMIENTO EN EFECTIVO.....	54
4.4 ANÁLISIS DE COMPETENCIA.....	55
4.5 COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	56
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	58
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	59
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA: SEGMENTACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE LA BASE DE EXTRAFINANCIAMIENTO EN EFECTIVO EN CONTACT CENTER.....	59
6.2 INTRODUCCIÓN.....	59
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	59
OBJETIVO.....	59
6.3.1 PRIMERA PARTE.....	59
6.3.2 SEGUNDA PARTE.....	62
6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCION.....	64
6.5 AHORRO EN PROPUESTA.....	65
6.3.3 TERCERA PARTE. ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE TASAS.....	66
6.3.4 CUARTA PARTE MEJORA EN EL PROCESO DE EXTRAFINANCIAMIENTO EMISION DE CHEQUE.....	67

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	69
<b>ANEXOS</b> .....	75

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA BAC CREDOMATIC.....	26
Tabla 2. Status de las tarjetas de crédito BAC CREDOMATIC.....	27
Tabla 3. Matriz Metodológica.....	34
Tabla 4. Operacionalización de las variables.....	36

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Colocación de extrafinanciamiento 2015 USD MM.....	4
Figura 2. Crecimiento trimestral del crédito bancario en España.....	13
Figura 3. Distribución Sectorial de la Cartera de Préstamos (Lempiras en Miles de Millones).....	19
Figura 4. Sistema Financiero (1951-2005).....	21
Figura 5. Préstamos en tarjetas (En millones de Lempiras).....	22
Figura 6. Clasificación Cartera crediticia de Bancos Comerciales.....	23
Figura 7. Proceso de entrega de cheques.....	29
Figura 8. Diagrama de variables.....	37
Figura 9. Modelo de rentabilidad de hipótesis.....	39
Figura 10. Participación del extrafinanciamiento en efectivo.....	45
Figura 11. Institución con que se maneja extrafinanciamiento en efectivo.....	46
Figura 12. Motivo de tener extrafinanciamiento en efectivo.....	46
Figura 13. Ventaja competitiva del extrafinanciamiento de BAC CREDOMATIC.....	47
Figura 14. Contacto Telefónico.....	48
Figura 15. Respuesta telefónica.....	48
Figura 16. Motivo de rechazo telefónico.....	49
Figura 17. Alternativas de financiamiento de las Instituciones Bancarias.....	50
Figura 18. Disposición de tomar el extrafinanciamiento en BAC CREDOMATIC.....	51
Figura 19. Nuevas condiciones de extrafinanciamiento.....	52
Figura 20. Factores de baja colocación por agentes telefónicos.....	53
Figura 21. Estímulos para mejorar la colocación en los agentes telefónicos.....	54
Figura 22. Perfil de cliente que más se financia.....	54
Figura 23. Benchmarking de Sistema Financiero Nacional.....	55
Figura 24. Estrategia de marcación de base de extrafinanciamiento propuesta.....	63
Figura 25. Proceso propuesto de crédito a cuenta.....	65

## CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 INTRODUCCIÓN

Para iniciar el trabajo de la presente investigación se seleccionó la línea de gerencia para la empresa BAC|CREDOMATIC en el área de Dirección Empresarial. En esta entidad bancaria es importante el crecimiento de su cartera de extrafinanciamiento, siendo ésta una de las fuentes de ingresos más rentables e importantes para el banco. Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002) afirma: “La rentabilidad es la medida del rendimiento que en un determinado período de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo “(p.2). Una empresa es rentable cuando al final de un período deja mayor ganancia que gasto. Por lo tanto la rentabilidad se asocia con la obtención de ganancias. Una cartera es una deuda que contrae el tarjetahabiente con la empresa, lo que permite la colocación del efectivo percibido de las cuentas de ahorros y demás depósitos o inversión después de provisionar el encaje bancario.

Los extrafinanciamientos en las tarjetas de crédito son un valor o efectivo adicional y funcionan en sí como una extensión de crédito al ya existente y prestado por la institución bancaria que conlleva un interés pagado en la cuota mes a mes. Éste es aprobado por el departamento de créditos y ofrecido a través de los diferentes canales de colocación para que el cliente haga uso de este dinero y así poder solventar alguna necesidad o inversión en un momento dado. Son a través de la tarjeta de crédito y tienen la característica principal de ser efectivo inmediato sin mucho trámite para hacer uso de él cuando el cliente lo decida.

Con este tipo de préstamo es necesario brindar las siguientes condiciones:

1. Tasa de interés
2. Cuota mensual
3. Plazo definido a pagar
4. Monto aprobado ya analizado por el área de riesgo del banco
5. Documento que respalda la deuda (letra de cambio, pagaré, etc.)
6. Seguros o comisiones del banco

Con la aprobación de estos créditos personales se debe tener el cuidado de no sobre endeudar al tarjetahabiente o exceder su exposición crediticia en la banca. Por lo que se realiza un análisis interno en la empresa y se define el riesgo que representa prestar ese efectivo midiendo también la capacidad de pago de cada cliente, de forma que para el banco exista un retorno y a la vez se cumpla con las metas establecidas cada año que para los accionistas es importante y por ende contemplar las ganancias de este producto.

Para BAC|CREDOMATIC es de suma importancia monitorear el rendimiento del extrafinanciamiento en las tarjetas de crédito donde todas las áreas involucradas con el incremento en la colocación están comprometidos con las acciones y reportes necesarios para obtener resultados y presentarlos a la Presidencia Ejecutiva de la entidad. Es por esto que se determinó que el tema de esta investigación para la presente tesis sea: Análisis de colocación en cartera de extrafinanciamiento en efectivo para el año 2015 en BAC|CREDOMATIC, que es donde se realizará dicha investigación.

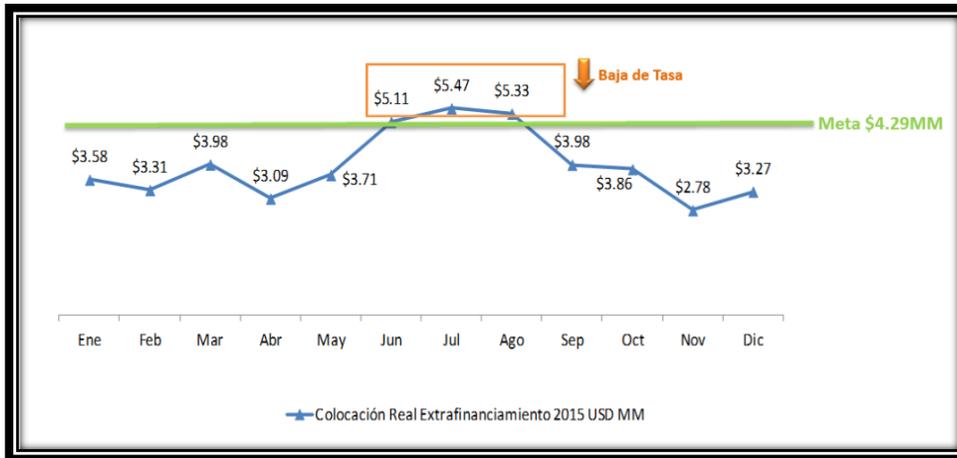
Este mercado es competitivo ya que se encuentran en él no solamente productos iguales o muy similares que tienen características que compiten con los beneficios del extrafinanciamiento, sino también, productos bancarios que son suplementarios y que cubren la misma necesidad y aplicación con las tarjetas de crédito. Es por eso que se debe tener siempre un enfoque constante y sobre todo estadístico de la colocación y su contribución a la cartera que hace que ésta sea rentable y se encuentre siempre en crecimiento ya que si no es de esa forma y junto el comportamiento del mercado que es cambiante y los competidores que siempre estarán brindando ofertas que hagan que los clientes se queden con la que les dé mejor financiamiento y atención a lo que se requiera según su necesidad. Tomando en consideración lo anterior se proponen una serie de estrategias que permitan el incremento de la colocación en cartera del extrafinanciamiento en efectivo.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En toda actividad económica se contempla el retorno que pueda tener un beneficio producido en una cartera para recuperar así la inversión realizada. Ésta mide una estrecha relación entre factores como ser el porcentaje de la utilidad, los ingresos y los egresos; mientras que la inflación influye directamente con el riesgo en el tipo de interés que al final ésta será la determinativa en el cálculo de la tasa a aprobar en cualquiera de los créditos disponibles para los clientes.

Tal es el caso de la creación de un producto determinado en m tarjeta de crédito la cual es originada como un crédito emergente que la institución financiera ofrece al público en general bajo condiciones propicias a su capacidad crediticia. Uno de los productos que ofrece la rentabilidad financiera esperada en la tarjeta de crédito, son los extrafinanciamientos los cuales en primera instancia pueden ser en efectivo ya que estos proporcionan un dinero real al ya proporcionado en la adquisición del crédito a través de la tarjeta.

En BAC|CREDOMATIC en los primeros 8 meses del año 2015, sus ingresos por colocación de extrafinanciamiento en efectivo lograron las expectativas generadas por el Pronóstico Anual de Metas, identificando adicionalmente que para los meses de Junio a Agosto hubo una baja en las tasas en intereses y que abonaron para el repunte de la colocación de los mismos; mientras que para el resto del año 2015 la colocación fue decreciendo mes a mes sin ningún problema latente en la institución. Como se muestra en la figura 1 se puede observar la colocación mes a mes versus la meta promedio mensual del Pronóstico Anual de Metas del año 2015 hubo un aumento en los meses de Junio, Julio y Agosto dados por una baja de tasas de interés, única en el año, lo cual contribuyo significativamente al alcance de la meta hasta ese momento.



**Figura 1. Colocación de extrafinanciamiento 2015 USD MM**

Fuente: (Dashboard de cartera de extrafinanciamiento de BAC|CREDOMATIC, 2015)

La meta de enero a octubre 2015 fue de 43MM\$ y ésta se había alcanzado solamente en un 85%, con este desfase se había dejado de percibir en ingresos \$700K en intereses y comisiones al tener una baja colocación del producto de extrafinanciamiento y así no poder cumplir con las metas establecidas de ese año, a su vez tomando en cuenta que año a año se espera incremento en la medición de metas y lo que se espera por la gerencia, si se sigue esta tendencia de que la colocación baje mes a mes la cartera disminuirá en colocación y dejará de ser rentable, en específico en este tipo de productos que proveen un margen amplio de utilidad. Adicional a esto se le puede sumar los conflictos por la competencia entre los bancos que es cada día mayor y la participación en el mercado de tarjetas de crédito que es cada día más exigente.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Después del planteamiento del problema de la presente investigación para indagar una alternativa o solución, se realizó el esquema para definir propuestas y solventar el problema identificado.

### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La cartera de extrafinanciamiento puede dejar de ser rentable o no tener un crecimiento si se toma en consideración lo siguiente:

1. Pagos anticipados.
2. Abonos a capital.
3. Tarjetahabientes reciban dinero adicional a sus ingresos.
4. Incobrabilidad, es decir que las cuotas del extrafinanciamiento no se paguen a tiempo.
5. Mejor oferta de productos bancarios de la competencia directa e indirecta.

Al establecer metas de colocación y su falta de cumplimiento en su totalidad, hace que la cartera de extrafinanciamiento no genere los intereses esperados y se tengan pérdidas en estos mismos, lo que ocasiona un decrecimiento en la cartera de este producto, sin saber claramente el o los factores que abonan a este problema latente y posiblemente atípico. Las metas son cuantificables y medibles y las áreas de colocación (ventas, agencias y Contact Center) en conjunto con otras áreas de negocio, crean estrategias para que las ventas de extrafinanciamientos sean mayores que la amortización, de manera que se alcancen las metas en ingresos y desembolsos.

El problema de la investigación fue delimitado por todo lo anterior y es definido en forma más clara como: Baja colocación del extrafinanciamiento para el año 2015 en relación a las metas establecidas, lo que ocasiona disminución de ingresos por intereses y comisiones en la cartera de extrafinanciamiento para las tarjetas de crédito en la empresa BAC|CREDOMATIC.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Se puede mencionar de la siguiente forma:

¿Qué impacto generaría para el año 2016 la tendencia de la baja colocación del extrafinanciamiento en relación a las metas establecidas que ocasiona disminución de ingresos por intereses y comisiones para la cartera de extrafinanciamiento en efectivo por las tarjetas de crédito en BAC|CREDOMATIC?

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

Se formularon las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el perfil del tarjetahabiente que mayormente se financia?
2. ¿Cuáles son las causas de la baja colocación de extrafinanciamiento en efectivo por los agentes telefónicos del Contact Center?
3. ¿Qué alternativas ofrece la competencia directa para establecer así las ventajas competitivas del extrafinanciamiento?
4. ¿Cuáles son las estrategias que se deberán realizar para incrementar la colocación del extrafinanciamiento en efectivo en el área del Contact Center y generar mayor rentabilidad a la cartera de extrafinanciamiento?

### **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

A partir del planteamiento del problema se pueden definir los objetivos para la investigación.

#### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Este objetivo define la finalidad de la presente investigación, mediante el establecimiento de los objetivos se tendrá una mejor visión de lo que se quiere lograr a través de ese estudio. Estos son:

Elaborar un análisis de la colocación del extrafinanciamiento en efectivo del año 2015 en BAC|CREDOMATIC y así pronosticar a través de las estrategias un incremento en la colocación mensual en emisión de cheque en el área de Contact Center para los siguientes cinco años.

#### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Surgen del objetivo general y deben ser formulados haciendo referencia a situaciones específicas o medios para llevar a cabo el cumplimiento de este.

1. Identificar el perfil del tarjetahabiente que mayormente se financia.
2. Definir las causas de la baja colocación del extrafinanciamiento en efectivo por los agentes telefónicos del Contact Center.
3. Compararla competencia directa del extrafinanciamiento en efectivo de BAC|CREDOMATIC en el Sector Financiero Nacional.
4. Elaborar un plan de acción estratégico para incrementar la colocación del extrafinanciamiento en efectivo en el área del Contact Center y generar mayor rentabilidad a la cartera de extrafinanciamiento.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Las tarjetas de crédito han tenido cada vez un mayor posicionamiento en el gusto y preferencia de los tarjetahabientes, lo cual proporciona un incremento real en los rendimientos financieros a los emisores tanto nacionales como internacionales de estos productos. Una contribución amplia para el crecimiento en los mercados financieros que denota su seguridad tanto crediticia como favoritismo entre todas las opciones que el mercado financiero proporciona para el goce y beneficio del tarjetahabientes. Este producto que resulta ser uno de los más rentables para las instituciones bancarias, creando dependencias, esfuerzo y capital invertido para tener un retorno sobre inversión.

Para el crecimiento de una cartera de crédito es necesario que la colocación del producto estudiado sea mayor que la amortización y pagos anticipados, esto al final determina la rentabilidad o rendimiento esperado por los accionistas de la empresa, siendo ésta sostenible y una fuente generadora de empleos. Para BAC|CREDOMATIC es importante el crecimiento de su cartera de extrafinanciamiento, que representa una de las fuentes más rentables e indispensables en sus resultados a lo largo del ejercicio. Al final de cada año se hace una evaluación sobre el cumplimiento de las metas establecidas para cada producto en base a presupuestos definidos. Al no cumplir con la meta de colocación en cartera del extrafinanciamiento de enero a octubre del año 2015 se han dejado de percibir más de \$700,000 en ingresos por intereses y comisiones ya que el crecimiento de la cartera en este tiempo no ha sido favorable.

El no incrementar la colocación de este producto siguiendo el mismo patrón en tendencia, conlleva a un decrecimiento en la cartera de extrafinanciamiento que equivale a que sea menos rentable para

BAC|CREDOMATIC. El sistema financiero es un sector muy rentable y determinante en la economía de un país. El proyecto de incremento en colocación de productos de extrafinanciamientos se enfocará en el canal Contact Center siendo el de mayor colocación según estudios de años anteriores, participando en comparación por canal en más de un 75% de la colocación a nivel de todo el banco.

Con el proyecto se podrá proponer una mejor práctica y así que el tarjetahabiente prefiera sacar un extrafinanciamiento en efectivo con BAC|CREDOMATIC sobre opciones que pueda tener en la competencia. Este estudio puede contribuir al disponer de una herramienta académica que asista en la toma de decisiones sobre el particular escenario de la empresa BAC|CREDOMATIC, como uno de los más fuertes y sólidos ofertantes de este producto.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

Ya definido el problema, establecido los objetivos del proyecto y la justificación de la investigación, se requiere que se recopile, seleccione y analicen las fuentes informativas que son vitales para la elaboración de este estudio. Para el Marco Teórico se analizaron conceptos, definiciones, revisión de la literatura para poder establecer las hipótesis posteriormente y tener una orientación mejor del tema. Para la realización de ésta investigación se presenta un marco referencial que sustenta el papel del crédito bancario y de consumo a través del tiempo.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Cada entidad bancaria varía de acuerdo en sus políticas, tecnología y publicidad, pero los productos y servicios que ofrecen entre si vienen siendo muy similares unos de otros. Las tarjetas de crédito son un medio para poder financiar préstamos y cubrir necesidades orientadas al consumo. Un extrafinanciamiento en efectivo en BAC|CREDOMATIC es un programa que ofrece a los tarjetahabientes una línea de crédito adicional a su tarjeta de crédito pagando una cuota fija mensual durante un periodo de tiempo donde su mayor característica es el interés que conlleva.

El cliente puede utilizar este efectivo para cualquier emergencia que tenga como consolidación de deudas, también para remodelación de su hogar o cualquier otra necesidad de efectivo, siendo este el producto donde se centrará la investigación. Los extrafinanciamientos pueden ser otorgados a través de la emisión de cheques de caja donde se les ofrece a los clientes, llevárselos a su dirección de trabajo o domicilio para facilitar y hacerlo más rápido, ahorrándole tiempo y descongestionando el canal de servicio al cliente en las agencias.

El sistema financiero es la principal fuente de otorgamiento de créditos personales para el consumo, es por eso que se han orientado a satisfacer las necesidades de financiamiento para este tipo de créditos. Entendemos que para préstamos abarca todo producto de financiamiento orientado a un consumidor final. En BAC|CREDOMATIC según su acceso al crédito y perfil pueden clasificarse de esta forma:

- Clásica: Esta línea de crédito es generalmente baja al igual que el costo de membresía y coberturas, es más riesgoso y sus intereses son calculados más altos que los demás productos de tarjetas de crédito.
- Dorado: Sus límites de crédito son altos, sus cobros, membresías son más altos que los clientes en perfil clásicos y para otorgar este crédito se toman en cuenta los ingresos y su antigüedad laboral. Los límites de crédito oscilan desde \$1500.
- Black y Platinum Son cartera de clientes de alto perfil y se les otorgan líneas de crédito altas, al igual que los cobros de membresías y coberturas por mantener este crédito.

#### Ventajas y desventajas del uso de los extrafinanciamientos en efectivo en tarjetas de crédito

- Solución financiera a deudas adquiridas para solventar alguna necesidad
- El uso inadecuado de tomar muchos extrafinanciamientos tiende a resultar producto de una mala administración de los ingresos y en consecuencia crear un sobreendeudamiento a la persona que lo tome. Tal como afirma Penzini López (2011) “Aprovecharse de los préstamos de efectivo de forma muy seguida puede resultar una mala decisión para las finanzas personales”.
- Están a disposición y garantías reducidas, son rápidos ya que no necesitan muchas de estas para optar a uno y poder sacarlo de forma inmediata.
- Los cargos que conllevan pueden ser altos y estos a su vez en base a la necesidad del efectivo no se contemplan.
- El interés del extrafinanciamiento es menor al que sobrelleva la tarjeta de crédito.

A continuación se detalla un análisis del macro-entorno y micro-entorno de la investigación de carteras de extrafinanciamientos y similares como créditos bancarios, personales y de consumo. Se tomó en cuenta lo acontecido en España, Estados Unidos, México, Centroamérica y finalmente para finalizar en Honduras.

### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO- ENTORNO

El dinero es el activo más importante que tienen las empresas. Con él se puede invertir, pagar sus deudas y el buen manejo administrativo permiten tener un rendimiento cada vez mayor. “La base del crédito descansa en la necesidad que hay en el régimen de producción mercantil de realizar compras en el presente a expensas o a costas de ventas en el futuro” (Ramírez Ramón, p.128).

#### 2.1.1.1 ANTECEDENTES DEL CRÉDITO Y TARJETA DE CRÉDITO

El crédito es un préstamo el cual lo puede otorgar una institución financiera para poder adquirir un bien, por ejemplo la obtención de efectivo con finalidades de consumo u otra que el cliente necesite. Conocimientos web (2013) afirma:

Nació a finales de la comunidad primitiva cuando ya se produce cierto excedente. (...)En el esclavismo se empieza a desarrollar la producción simple de mercancías y una economía monetaria, surgiendo las primeras instituciones ocasionales de crédito que fueron los templos. En el siglo XII la orden religiosa de los templarios se convierte en el primer banco internacional de depósito, transferencia y crédito hipotecario. En la transición del feudalismo al capitalismo, el número de bancos se incrementa, extendiéndose desde el siglo XVI hasta el XVIII, un incremento notable de las actividades bancarias y crediticias.

Los productos de financiación son otorgados generalmente por los Bancos donde cultivan trámites de préstamos y tarjetas de crédito. Crédito Cetelem, s. f., menciona que “El crédito es un mecanismo esencial de toda economía moderna, los de consumo son todas aquellas operaciones de crédito destinadas a satisfacer necesidades personales” (p. 2), se puede mencionar también que son aquellos que solicita el cliente para financiar cualquier necesidad que se requiera en un momento determinado.

Las carteras de préstamos para los bancos representan uno de sus mejores activos y puntos críticos a ser evaluados constantemente, de estas depende la rentabilidad que se tenga al final de un periodo. GORDON, SHARPE, & BAILEY (2003) afirma “La evaluación del desempeño de la cartera, consiste en determinar periódicamente el rendimiento ganado por la cartera y el riesgo que corre el inversionista.”(p. 13). Por otro lado en el sentido etimológico del crédito, Morales Castro & Morales

Castro (2014) indica que: “La palabra crédito viene del latín creditum (sustantivación del verbo credere: creer), que significa ‘cosa confiada’”. Así pues, crédito en su origen, significa confiar.

Este tuvo sus inicios a través del intercambio de mercancías o trueque donde se solicitaban créditos a representantes de la iglesia. La tarjeta de crédito es un título valor que conlleva una obligación a través de un contrato en cual expende obligaciones y lineamientos con respecto al uso de esta. “En hoteles en Estados Unidos emitían tarjetas a sus usuarios más frecuentes, convirtiéndose dichos negocios en las primeras empresas emisoras de tarjetas de crédito, para alrededor de 1914(…)” (Wendy Urbina, Mayo 2015).

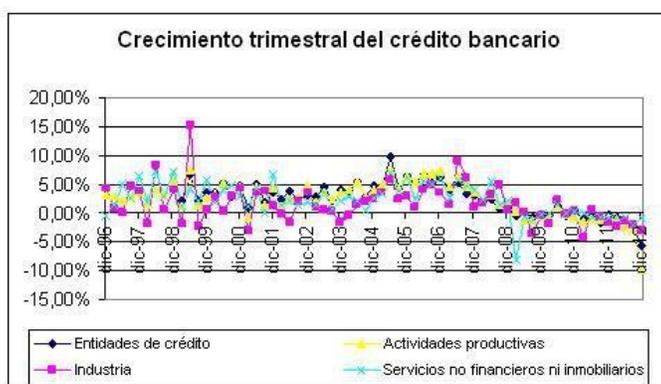
Tuvo sus orígenes en Estados Unidos como producto de una idea de en un club de participantes asociados y fue en 1914 donde se emitió la primera tarjeta de crédito dirigidas a clientes especiales de la compañía emisora que fue en ese entonces WesterUnion. Fundando Diner´s Club que además en pago de restaurantes fueron en hoteles, gasolineras y tiendas por departamentos que ofrecían el mismo producto de tarjetas a muchos clientes. (Taringa, 2012). La idea de utilizar una tarjeta de crédito es usarla correctamente, de manera que a mayor penetración, los mercados de crédito requieren acceso a información crediticia, segura y completa.

### **2.1.1.2 EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO EN ESPAÑA**

Parra Rodríguez, (2013) doctor en Economía, afirma que existe una limitación del crédito en España principalmente por dos razones, la debilidad de la demanda interna y la falta de crédito, que junto con la morosidad están afectando directamente al sector financiero. Algunos de los problemas a que ha enfrentado este sector, es el refinanciarse y recapitalizarse dado que es una economía fuertemente bancarizada. El canal del crédito bancario es el mecanismo de transmisión más discutido en esta investigación orientada al extrafinanciamiento con tarjetas de crédito. Donde además de la oferta y demanda existen otros aspectos a considerar como: “Los diferenciales de los tipos de intereses de las nuevas operaciones de crédito con respecto a las rentabilidades de mercado de referencia se han elevado desde el 2008” (Banco de España, 2013, p. 83).

En la década pasada para expandir el crédito, no solamente en España sino también en EEUU se concedieron créditos para comprar viviendas, pero lo segmentaron a un mercado donde su

capacidad de pago era baja con un interés alto. Parras Rodríguez certifica que :”A grandes rasgos la evolución del crédito es la misma en todos los mercados, aumento del crédito del 2003-2007 y una desaceleración progresiva hasta obtener tasas de crecimiento negativo en todos los mercados a partir del segundo trimestre del 2009”. Es evidente que en España las tasas de interés son más caras cada vez, a pesar de que la adquisición del dinero para préstamos es más barata, estas condiciones de tasas no disminuyen, se muestra en la figura 2 la evolución del crédito bancario en España.



**Figura 2. Crecimiento trimestral del crédito bancario en España**

Fuente: Banco de España

Los créditos al consumo en España son tres:

1. El préstamo clásico. Este es el que el cliente solicita financiar sus compras a un plazo determinado, el cual tiene una cuota fija y se conoce con un plan de amortización con cuotas hasta finalizar la deuda.
2. Crédito sin intereses. Este no tiene una tasa de interés y sus cuotas son obtenidas del monto total entre el número de cuotas a pagar. En lo que se incurre es una comisión que determina la institución financiera.
3. El crédito revolving-permanente. Este es a través de una tarjeta de crédito, es a disposición de la línea de crédito y es mediante el uso de él que se va teniendo este crédito, es de duración indefinida de acuerdo a los pagos ya sean de contados o parciales, conlleva un

interés que es intrínseco; a medida se van realizando estos pagos se va teniendo uso nuevamente para utilizarlo.(Crédito Cetelem, s. f., p. 4)

La aportación del crédito al consumo en el mercado español ha sido menos representativo que otro tipo de préstamo, la mayor riqueza o contribución es para el sector vivienda. Sin embargo los préstamos bancarios representan el 57.4% de los activos totales en España, que es donde estos representan un porcentaje más elevados que en los países de Europa (Maudos Villarroya & Fernández de Guevara Radoselovics, 2008).

### **2.1.1.3 ÉPOCA PREHISPÁNICA**

Carrasco Pedro indica que La Economía Prehispánica, en el ensayo sobre el desarrollo económico de México y América Latina, Destaca: “Existía una organización política que dictaba la organización económica, expresada por ejemplo en un complejo sistema tributario, enormes almacenes reales, obras públicas organizadas por el estado” (p. 15).El comercio era una fuente fundamental en el desarrollo de la economía prehispánica. Se llevaba a cabo de 2 formas: el trueque, aunque también tenían formas de pago usando como “moneda” el cacao proveniente de la zona Maya, (Meléndez Rodríguez, J.E. 1998) Tesis Licenciatura p.4). El crédito en la sociedad como los hábitos de consumo, los gustos y preferencias de los consumidores son factores condicionantes de la demanda que hacen del crédito un medio para adquirir lo necesitado.

### **2.1.1.4 ANTECEDENTES DE LA TARJETA DE CRÉDITO EN ESPAÑA**

En la época primitiva se recurrió en primera instancia al trueque, donde se cambiaba un valor por otro. Luego con la invención de la moneda, dio paso al origen de compraventa. Cuando ya se utilizaron documentos representativos de dinero o títulos, surgió cinco décadas posteriormente, la tarjeta de crédito un medio de pago y una forma de pago diferente (Orellana, 2007, p. 1).

Las tarjetas en España surgen a mediados de los años sesenta y fue para el año de 1978 que se emitió la primera tarjeta de crédito en este país por el Banco de Bilbao donde en la actualidad más del 70% de la población tiene y hace uso de este instrumento financiero; por lo que convierte a España en el segundo país con el mayor número de tarjetas de crédito en Europa (Rodríguez, 2002).

Este medio permite a una persona hacer la elección de financiar alguna compra o simplemente necesitan efectivo de forma rápida en materia de préstamo, requiriendo de poco trámite, haciendo uso de las tarjetas de crédito.

España tuvo una revolución en cuanto a las tarjetas de crédito, estas se fortalecieron en los ciudadanos entre 2002 y 2008 y tuvo un crecimiento hasta más del 159%, con transacciones en un gran volumen a tal punto que para el 2008 en los habitantes se tenía una media de 1.68 tarjetas por ciudadano. En la actualidad utilizan una serie de tecnologías que permiten la seguridad de estas y que se puedan utilizar de la forma más correcta. Se realiza el cobro con ésta y se imprime un voucher el cual es generado para confirmar la transacción.

- Banda magnética: Está situada en el reverso de las tarjetas y es la primera tecnología.
- Microchip: Este tipo de tecnología es más sencilla y la más utilizada en la actualidad
- Contactless: Es la más reciente y no hay necesidad de introducir la tarjeta en el POS, tan solo con acercarla se genera la transacción (Mil préstamos, 2016).

#### **2.1.1.5 FRAUDES CON TARJETAS DE CRÉDITO EN ESPAÑA**

El país donde más se dan los fraudes con tarjeta de crédito es en EEUU. En lo que se respecta a España es el quinto país, más vulnerable para este tipo de fraude, “el mayor problema que enfrenta España son los ataques de tarjetas de crédito por medio de los terminales PVC siendo éstas utilizadas para robar los datos de las tarjetas”. (Urbano Mateos, 2015). En España la mayor parte de los fraudes se cometen con falsificaciones de las tarjetas, o bien por robo o pérdida de estas.

“La elevada competencia que hay en el sistema bancario español formado por todos los intermediarios financieros bancarios ha tenido como consecuencia una reducción muy apreciable de los márgenes diferenciales, entre los que se perciben por préstamos y los que abonan por sus depósitos” (Pampillón Fernández, Cuesta González, & Ruza y Paz Curbera, 2009, p. 190). Muchos mercados financieros tradicionales se han expandido, los intermediarios bancarios han hecho más importantes en los mercados tradicionales y absorben la mayoría de las operaciones de los mercados nuevos, especialmente en los mercados derivados.

### **2.1.1.6 CRÉDITO BANCARIO EN ESTADOS UNIDOS**

La crisis financiera llevó a una contracción generalizada del crédito bancario en las principales economías avanzadas. Como consecuencia de la crisis financiera, el crédito bancario se redujo de forma considerable en Estados Unidos entre 2008 y 2010, el crédito de consumo se contrajo con esta situación. El peso de los préstamos bancarios en la financiación del sector corporativo es distinto en cada una de ellas y se han puesto en marcha diferentes medidas para responder al retroceso del crédito al sector privado.

El consumo mediante tarjeta de crédito volvió a empezar a crecer en el 2011, pero los aumentos han comenzado a rezagarse por debajo de la categoría que abarca los préstamos automotrices y para estudiantes. Los economistas señalaron que muchos hogares se han vuelto más cautos para embarcarse en deudas con intereses altos. Durante febrero, la deuda con tarjeta de crédito aún era 17.3% menor al billón –su punto más alto– que alcanzó en julio del 2008. La deuda con tarjeta de crédito se mantuvo en 854 mil 200 millones en febrero, sólo 0.5% más que hace un año.

### **2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO**

#### **2.1.2.1 CRÉDITO BANCARIO EN MÉXICO**

México tiene un sistema financiero basado en mercado porque las transacciones en créditos bancarios son menores al de su mercado de valor, este se encuentra subdesarrollado. “En condiciones de poca profundidad el sistema financiero mexicano y de cambio de estructura de bancos en mercados, continuo existiendo un fuerte vínculo entre el ahorro financiero y el crecimiento económico” (Mercado Yebra, 2014, p. 55).

Para los créditos de consumo en México, Quintana(2008) afirma:

Es una fortuna que haya crédito al consumo otorgado por los bancos. El hecho de que en términos reales, se haya multiplicado por ocho veces desde el 2000 hasta el final del año pasado, quiere decir que había un mercado ansioso de tener acceso a este tipo de financiamiento.

El sector bancario fue reprivatizado en este país en 1991 es decir los bancos ya no eran control del Estado. Posterior a esto por los años 1994-95 hubo una crisis financiera y desde entonces el crédito

privado en México no ha vuelto a su nivel de producción. Donde impacto este hecho fue en el incremento a las tasas de interés que sacudió cartera de crédito en este sector. (Banco Mundial & Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA, 2005, p. 1).

El crédito que ofrece México es bajo en relación al PIB. Sumado a esto el sector financiero es reducido de manera que el crédito es controlado por un grupo limitado de Bancos (Anexo 1). “Para el año 2012, existían en el país 42 instituciones bancarias, pero solo siete de ellas mantenían la mayor parte de los activos(79.0%) y de la cartera de crédito (74.4%); mientras que las 21 instituciones más pequeñas apenas tienen 3.9% y 3.7%, respectivamente” (Clavellina Miller, 2013, p. 20).

#### **2.1.2.2 TARJETAS DE CRÉDITO EN MÉXICO**

Las tarjetas de crédito tuvieron su comienzo en 1956, llegando a alcanzar cifras de hasta un 25% de usuarios de tarjeta de crédito. México es uno de los países con mayor oportunidad para este tipo de créditos ya que casi el 60% de los habitantes de este país no cuentan con una tarjeta de crédito (Nieto Murillo, 2010, p. 1, 5).

La distribución de los créditos de consumo de los bancos comerciales en México representaba el 13%. Ya el mercado de crédito actual en México se caracteriza por: “tasas de interés a la baja, esto ha ayudado a expandir el crédito a los individuos en todas sus formas, por ejemplo en la tarjeta de crédito”. Este sector ha sido el crecimiento más acelerado del crédito, el que se otorga a través de este instrumento represento el 51% del crédito al consumo por los bancos (CEMLA, 2005, p. 13).

La deuda en tarjeta de crédito crece con mucha rapidez ya que se ve que la necesidad de financiamiento es parte de la vida de las personas, y esta conlleva que parte de los ingresos que tiene un ser humano lo compromete para el pago de una deuda. Ha tenido un crecimiento significativo para este país a tal punto que “El monto de 279 millones de pesos con el que cerró el año pasado el saldo de crédito en tarjetas es un pilar de la clase media mexicana, que ha estado resurgiendo en los últimos años.” (Quintana, 2008).

### **2.1.2.3 CRÉDITO BANCARIO EN COSTA RICA**

El número de instituciones financieras en Costa Rica no se ha modificado a lo largo de los años conservando al 2006, 12 bancos privados. Los préstamos de crédito al consumo son representativos en la cartera de créditos, estos tienen el 26% de total de los demás créditos, es decir que el sistema financiero conserva su cartera crediticia en este rubro. (Banco Mundial & Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA, 2006, p. 8).

Es una economía en desarrollo, este es escaso y caro donde los sistemas financieros se caracterizan por ser innovadores, competitivos y eficientes. M. Soto Morales (2016) en el Diario El Financiero menciona que el crecimiento en el uso de las tarjetas de crédito en Costa Rica ha aumentado en un 30% en el último año. “Los ingresos por comisiones cobradas por su uso representan un 46% del total de los bancos estudiados”. (Artículo publicado). Existe un mayor número de intermediarios financieros y estos contribuyen a los rendimientos totales y la rentabilidad del sistema. Las mayores oportunidades de crecimiento y la mayor presión de competencia hacen que se busque ventaja competitiva con eficiencia (Camacho, Castro Monge, & Rodríguez, 2001, p. 26).

Para el mercado de tarjetas de crédito, existen 29 emisores, los cuales han emitido 1, 168,745 tarjetas el mercado costarricense y son más de 265 cantidad de cuentas que ofrecen extrafinanciamiento a la banca nacional como beneficio adicional a los tarjetahabientes además del crédito que conlleva en sí el límite de la tarjeta de crédito, el cual además ofrecen:

- Servicio de tarjeta de llamada telefónica
- Seguro para viajes
- Cambio de cheques en el extranjero
- Seguro de asistencia médica, entre otros (Hidalgo & Quesada, 2012).

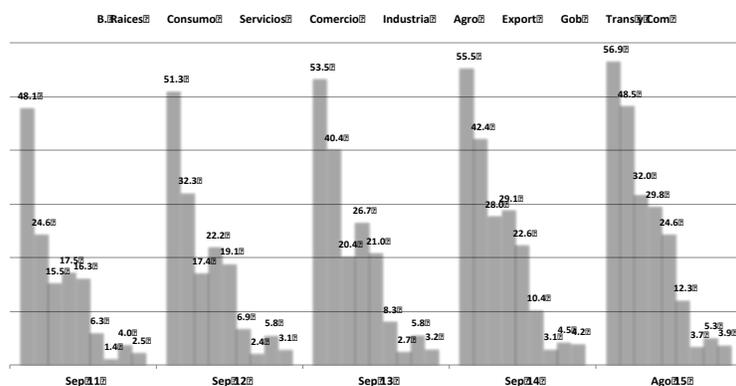
### **2.1.2.4 CRECIMIENTO BANCARIO EN NICARAGUA**

Por su parte, en Nicaragua, ha tenido un incremento del 23.3% de Noviembre 2014 vs. Noviembre 2015, manteniendo con esto rentabilidad con una tendencia positiva en las carteras de crédito. La distribución de cartera de crédito es: Sector comercial, se mantuvo en un 35.6% y de consumo 26.1%, presentado en el Informe Monetario y Financiero del Banco Central de Nicaragua, Dic (2015).

### 2.1.2.5 CRÉDITO BANCARIO EN HONDURAS

- Sector Financiero

Las tasas de interés activas para el año 1989 estaban en un 20% pero ya para el año 1996 pasaron a un 42% debido a la liberación de las tasas por el Banco Central de Honduras (BCH). La Asociación Hondureña de Instituciones Bancarias (AHIBA) a través de su reporte de Cifras Trimestrales del Sistema Bancario Nacional para Septiembre 2015 (Figura 3) se puede definir que ha habido un crecimiento en la cartera de préstamos para el destino de consumo que es en el que se enfocan los directivos de las empresas para tarjetas de crédito.



**Figura 3. Distribución Sectorial de la Cartera de Préstamos (Lempiras en Miles de Millones)**

Fuente: (AHIBA Septiembre 2015)

Según la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), Informe trimestral Septiembre 2015 la cartera de crédito es “la Sumatoria entre la cartera directa bruta, los sobregiros, las comisiones por cobrar de los proyectos agropecuarios, desarrollo industrial y otros, los intereses y dividendos por cobrar, las garantías y avales otorgados, así como otros préstamos y descuentos negociados, tanto en moneda nacional como extranjera”. Los años noventa marcan el inicio de un proceso de modernización estatal que es indicativo de avances en la liberalización del sector financiero. Según

la Revista Summa en su edición 257, argumenta “El portafolio de préstamos en Honduras continuará creciendo a un ritmo cercano al 10%(....) La dolarización de los balances seguirá siendo una fuente potencial de riesgo crediticio”.

#### **2.1.2.6 EVOLUCIÓN DEL MERCADO FINANCIERO EN HONDURAS**

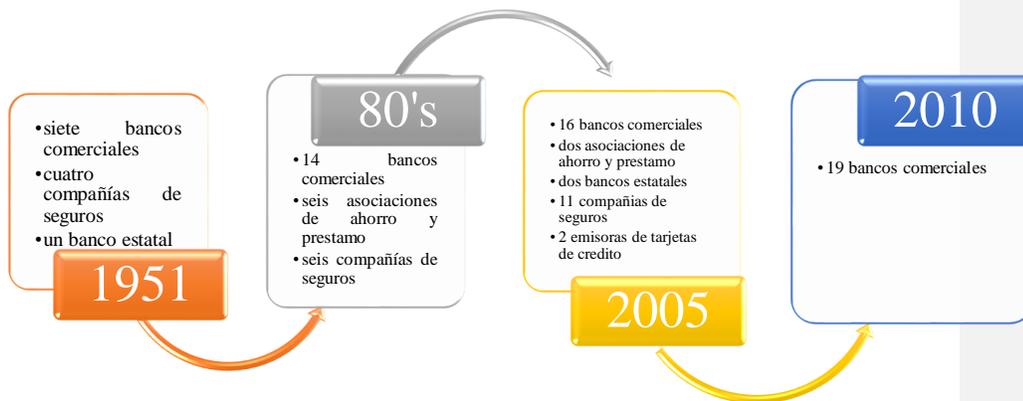
Los créditos comerciales se dividen en grandes deudores comerciales y pequeños deudores comerciales. La evaluación del riesgo de los grandes deudores comerciales se basará en el análisis de una serie de características del deudor, así como en ciertas particularidades de los tipos de créditos, (FIGUEROA MARADIAGA, DIAZ SALINAS, & GUIFARRO RIVERA, 2006, p. 76).

#### **2.1.2.7 ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO**

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su Financial Sector Assesment Program (FSAP) de enero 2009, el sector bancario hondureño ha mejorado significativamente su cumplimiento de los principios de Basilea desde la evaluación del 2003. Esto pese que en el año 2009 el país atravesó una crisis económica por 10 años (Guerrero, Focke, & Cueva Armijos, 2011). Para el caso de Honduras, en el sector financiero hay mucha oportunidad de poder desarrollar el negocio de las empresas de este sector ofreciendo financiamiento y ahorro con productos enfocados en estas partes, tomando en cuenta siempre el sector o características a enfocar (Nations, 2008, p. 32).

#### **2.1.2.8 ANTECEDENTES DEL SISTEMA FINANCIERO HONDUREÑO**

La evolución de la estructura del sistema financiero se resume en la Figura 2 donde se detalla las décadas y años correspondientes la distribución de este sector tomando como antecedente y parte del estudio. Los años noventa marcan el inicio de un proceso de modernización estatal que es indicativo de avances en la liberalización del sector financiero.



**Figura 4. Sistema Financiero (1951-2005)**

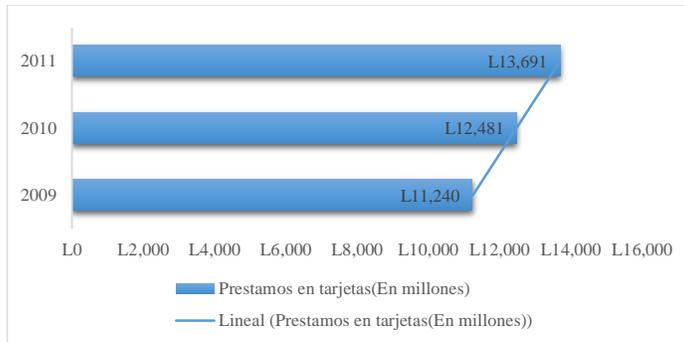
Fuente: (Nations, 2008)

- La historia de la banca privada comenzó en 1889.
- El Sistema Bancario Comercial es el principal representante del sector financiero, desde el año 2000-2002 tuvo el 90% de la cartera de préstamos hasta crecer a un 94% de participación en el sistema financiero hondureño (Nations, 2008, p. 32 y 34).

Para el año 2010 el sistema financiero estaba formado por 19 bancos comerciales (Anexo 2), junto a las demás entidades del sistema bancario que han contribuido a que la cartera de préstamos vaya aumentando año a año desde el 2004 al 2008 a un ritmo de crecimiento sustancialmente cerca del 25%. (Banco Mundial & Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA, 2012, p. 8).

Según el Foro Social de la Deuda Externa de Honduras y Desarrollo (FOSDEH) en su informe publicado el 28 de octubre del 2012 afirma: “El crédito proveniente del “dinero plástico” se convierte en una especie de préstamo pre-aprobado que se puede extender con los extrafinanciamientos y con los créditos clásicos del sistema financiero, circulando 637,000 tarjetas de crédito en Honduras”. Desde del año 2009 al 2011 se puede observar un incremento en los préstamos en las tarjetas de crédito, debido al uso y endeudamiento que se ha tenido en este

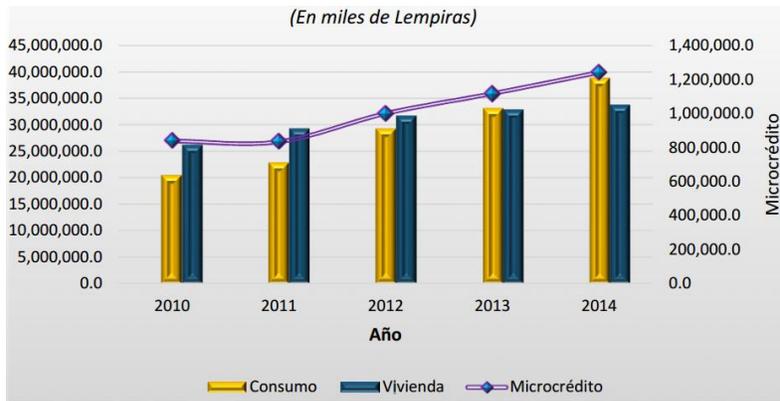
instrumento en los años mencionados. Las tarjetas de crédito son utilizadas como un medio de financiamiento.



**Figura 5. Préstamos en tarjetas (En millones de Lempiras)**

Fuente: (FOSDEH, 2012)

Para Diciembre del año 2014 los créditos de consumo han crecido en la banca comercial a un 52.5%, y en total de crecimiento promedio para los préstamos totales, tomando estos como consumo, vivienda y microcrédito, terminaron en un 11.7% anual.



**Figura 6. Clasificación Cartera crediticia de Bancos Comerciales**

Fuente: (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2014).

La CNBS en su informe de “Normas para la Evaluación y Clasificación de la Cartera Crediticia”, los créditos de consumo están dentro de la categoría de créditos personales donde el principal ingreso para pago de estos es el que proviene de salarios, remesas y son contraídos a través de las tarjetas de crédito donde la morosidad determina clasificación.

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

BAC CREDOMATIC es uno de los principales holdings financieros de América Central. En 2010, Grupo Aval de Colombia adquirió el 100% de sus acciones en la región y ahora posee una extensa red de sucursales en América Central (...) Revista Summa Edición 253, p. 48. A continuación se describe la historia, misión, visión y política de calidad.

#### 2.1.3.1 HISTORIA DEL GRUPO FINANCIERO

En los años setenta se comenzó a incursionar en el mercado de las tarjetas de crédito con la empresa Credomatic. Dando inicios en Costa Rica como entidad bancaria y posteriormente a otros países centroamericanos. Paso por un proceso de adquisición del Banco BAMER siendo lo que es actualmente como BAC Honduras. Para el año 2010 GE Consumer Finance vendió sus acciones al

Grupo Aval de Colombia, uno de los principales consorcios de Suramérica, conglomerado financiero más grande en Colombia cuyas inversiones se diversifican en diferentes rubros como la industria y financiera enfocados en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y crecimiento.

La orientación y estrategias del grupo se mantienen en su esencia, conservando sus valores que predica: Integridad, respeto, excelencia, responsabilidad e innovación. Miembro principal de VISA y MASTERCARD por más de 38 años en Centroamérica, es además el único emisor y adquiriente autorizado para comercializar American Express en la región desde 1996. Única organización regional que también incorpora en una sola plataforma la aceptación de pagos de Diners Club, JCB y DiscoverCard. BAC|CREDOMATIC ofrece a más de 2.2 millones de clientes una amplia oferta de productos bancarios empresariales y personales, con activos que superan los USD \$ 7 mil millones. Atiende más de USD \$5.4 mil millones en depósitos y más de USD \$ 23 mil millones en pagos y transferencias.

#### **2.1.3.2 MISIÓN**

Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos.

#### **2.1.3.3 VISIÓN**

Ser la organización financiera preferida de las comunidades que atendemos por nuestro liderazgo en medios de pago, por nuestra solidez, confiabilidad, avanzada tecnología y conectividad con personas y empresas, a quienes les simplificamos la vida facilitándoles la realización de sus sueños y el logro de sus metas.

#### **2.1.3.4 POLÍTICA DE CALIDAD**

1. Satisfacer las necesidades financieras y de medios de pago de nuestros clientes a través de un servicio eficiente, ágil y confiable.

2. Contar con soluciones tecnológicas estables, impulsando una adecuada gestión de la tecnología y manejo de la información, mediante la mejora continua de los procesos tecnológicos, la administración efectiva de sus riesgos y el diseño y regulación de esquemas de seguridad de sistemas y de información.

3. Anticipar las necesidades de nuestros clientes locales y regionales a través de un proceso formal de innovación que nos permita simplificarles la vida y diferenciarnos de nuestros competidores.

4. Ser un equipo comprometido con la excelencia y el mejoramiento continuo de nuestros procesos, productos y servicios.

5. Optimizar la utilización de los recursos y relaciones de la organización con sus clientes, proveedores y colaboradores para maximizar la rentabilidad en el corto, mediano y largo plazo.

6. Gestionar nuestro negocio de forma responsable y desarrollar iniciativas que aprovechen nuestros conocimientos y fortalezas, para mejorar la calidad de vida de las personas que se relacionan con nosotros y contribuir al desarrollo sostenible de las sociedades donde operamos

7. Prevenir la contaminación y el impacto ambiental generado por nuestros procesos, productos y servicios.

8. Cumplir con los requerimientos comerciales y obligaciones contractuales así como cumplir con la legislación, regulaciones y políticas internas de nuestra organización que son las que enmarcan nuestro campo de acción en cada uno de los mercados donde opera.

9. Asegurar la continuidad del negocio buscando reducir los eventos de interrupción de los servicios críticos, así como preparando la organización para estar en capacidad de responder y recuperarse cuando estos se presenten.

### **2.1.3.5 ORGANIGRAMA**

La unidad del banco que se analizará y en la cual se tomara para realizar el análisis es el Contact Center que depende de la Gerencia de Mercado de BAC|CREDOMATIC. Esta unidad tiene a su vez más de 300 personas en el área donde está dividida en subunidades tanto de venta como administrativa desde una subgerencia hasta el nivel de los agentes telefónicos de todas las unidades. El organigrama del área está ubicado en el anexo 6.

### 2.1.3.6 ANÁLISIS FODA

**Tabla 1. Análisis FODA BAC|CREDOMATIC**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Diversidad de carteras de productos</li> <li>❖ Círculos de calidad</li> <li>❖ Mejora continua</li> <li>❖ Innovación constancia en la tecnología</li> <li>❖ Experiencia y conocimiento en el mercado en el que opera</li> <li>❖ Calidad en el servicio a sus clientes con estándares de gran nivel</li> <li>❖ Posicionamiento en el mercado financiero</li> <li>Marketing de productos y servicios bancarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Crecimiento y demanda del mercado de crédito</li> <li>❖ Adopción de nuevas tecnologías</li> <li>❖ Alianzas estratégicas con comercios afiliados a la institución</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Arrendamiento de las instalaciones</li> <li>❖ Desarrollo en el capital humano en capacitaciones</li> <li>❖ Sinergia entre departamentos asignados con un mismo objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Constante ofrecimiento de productos sustitutos por la competencia</li> <li>❖ Leyes Regulatorias</li> <li>❖ Política de crédito según las exigencias del mercado</li> </ul>

### 2.1.3.6 TARJETAS DE CRÉDITO BAC|CREDOMATIC

- **Cartera de tarjetas de crédito**

Para el crecimiento de la cartera de crédito es de mucho beneficio que a su vez crezca la colocación de las tarjetas de crédito que es uno de los requisitos para otorgar el crédito en estudio. Esta cartera se clasifica de la siguiente forma:

- ❖ Tarjetas de crédito vigentes
- ❖ En Mora
- ❖ Con cobro administrativo
- ❖ En cobro judicial

En el siguiente cuadro se detalla los status de las tarjetas de crédito para la empresa BAC|CREDOMATIC donde se utilizan en todas las áreas y están dentro de los temas de capacitación para que cada colaborador lo maneje.

**Tabla 2. Status de las tarjetas de crédito BAC|CREDOMATIC**

Status	Significado
1	Activa
2	Nueva sin movimiento
3	Inactiva
4	Cancelada
5	Migrada
6	En Mora de 30 días
8	Mora Legal

Fuente: (Política de créditos BAC|CREDOMATIC)

### **2.1.3.7 PRODUCTOS DE TARJETAS DE CRÉDITO**

Se detallan los productos que se mantienen para el mercado de consumo de créditos en tarjetas de crédito de BAC|CREDOMATIC

- 1) Extrafinanciamientos en efectivo
- 2) Flash cash
- 3) Flashcash Empresarial
- 4) Minicuotas

Para fines del estudio, se centrara en el detalle del producto de extrafinanciamiento en efectivo.

- **Extrafinanciamiento en efectivo**

#### **Beneficios:**

- ❖ No afecta su límite de crédito actual ya que es adicional a la línea de crédito.
- ❖ Resolución inmediata, en ese momento se le entrega el efectivo.
- ❖ Sin necesidad de fiador, es automático

- ❖ Monto pre aprobado
- ❖ Tasa de interés anual en Moneda Nacional (Lempiras)
- ❖ Plazos hasta 48 o 60 meses

#### **Requisitos y recomendaciones**

- ❖ Consideraciones importantes:
- ❖ Comisión por desembolso del 1.5% sobre el monto total aceptado
- ❖ Seguro de saldo de deuda del 2% sobre el monto total aceptado
- ❖ Realización de abonos a capital sin penalidad en caso que el cliente desee cancelarlo antes del tiempo pactado

#### **Requisitos**

- ❖ Tarjeta de crédito
- ❖ Tarjeta de identidad
- ❖ Firma de hoja de aceptación del extra
- ❖ Letra de cambio
- ❖ Voucher manual

#### **Restricciones**

Para obtener este producto, el tarjetahabiente debe cumplir con la política de extrafinanciamiento vigente (QSI, BAC|CREDOMATIC).



**Figura 7. Proceso de entrega de cheques**

- **Forma de trabajo de la base en el área de Contact Center**

El área de créditos envía la base de extrafinanciamiento con una frecuencia de 1 vez cada 2 meses donde se encuentran todos los clientes disponibles para que el banco pueda prestar un crédito inmediato a los tarjetahabientes que lo necesiten y acepten. La base se encuentra dividida en un sistema de software llamado Unified UIP, que es a través del cual se maneja toda la marcación de la base para que los agentes trabajen los registros asignados al área. Esta consta de estas características:

Existen tres listas de marcación:

- Clientes nuevos
- Clientes en base al monto ofrecido, altos y bajos. Donde un monto alto es considerado aquel ofrecimiento cuya suma de ofrecimiento es mayor a L.50, 000 y los menores a estos montos son considerados bajos.
- Clientes recurrentes en la base pasada

## **2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO**

El campo de estudio del problema que se está planteando es en base a crecimientos y rendimientos de la cartera de extrafinanciamiento. La orientación que se planteara es la financiera tomando una teoría como fundamento de esta ciencia.

### **2. 2.1 TEORÍA MODERNA DE LA CARTERA**

Para trabajar con la cartera seleccionada aún no se sabe cuál es el rendimiento que esta tendrá en un periodo determinado, el cual el método de Markowitz toma dos objetivos: que los rendimientos sean altos y que sean tan seguros como sea posible. El método de selección de carteras de Markowitz supone que el banco busca el máximo rendimiento esperado para un nivel dado de riesgo y el riesgo mínimo para un nivel dado de rendimiento esperado. (Gordon, J Alexander, 2003, p. 119).

Entendemos que para el problema de investigación el rendimiento esperado sería los ingresos en intereses y comisiones de la cartera de extrafinanciamiento y el riesgo se plantearía según la flexibilidad de la política de créditos de otorgamientos para determinar los clientes que aplicarían a tomar este efectivo y poder incrementar y sobre todo hacer crecer la cartera de extrafinanciamiento que es lo que se busca.

### **2. 2.2 TEORÍA DEL PENSAMIENTO KEYNESIANO**

Keynes en sus ideas establece el papel determinante de la producción y el empleo, denotando con esto y factor esencialmente humano. Su enfoque es generar demanda adicional vía efecto de transmisión mediante la reducción de las tasas de interés que es lo que se necesita para estimular la inversión y disminuir el desempleo por lo tanto, ante una situación de contracción de demanda agregada, el resultado será que los niveles de producción y el empleo se ubicaran en la misma dirección. Además, supuso que los bancos pueden satisfacer esa demanda otorgando crédito, aunque alerto que el sistema bancario también puede aumentar la tasa de interés, generándose una crisis crediticia. Además considera que el volumen de empleo está determinado por la demanda efectiva (inversión), por lo tanto una insuficiencia de la demanda traerá consigo que se detenga el

volumen de ocupación, es decir limitar la demanda frenará la producción (Agurcia Moncada, 2013, p. 31).

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

**Instituciones Financieras:** Según la Ley de las Instituciones Financieras, Estructura de créditos personales de tarjetas de crédito las instituciones financieras “Son bancos públicos y privados, las asociaciones de ahorro y préstamo, las sociedades financieras y cualquiera otra que se dedique en forma habitual y sistemática a las actividades descritas en la Ley, en especial a la intermediación financiera” (Nations, 2008, p. 32).

Según el origen Aching Guzmán (2006), afirma que las Clases de crédito según el origen pueden ser “Créditos bancarios, son los concedidos por los bancos como préstamos, créditos al consumo o créditos personales, que permiten a los individuos adquirir bienes y pagarlos a plazos; según el destino pueden ser “De consumo: Para facilitar la adquisición de bienes personales” y según la garantía “Personal. Créditos a sola firma sobre sus antecedentes personales y comerciales”.

**Cartera:** Está conformada por un grupo de valores y la Evaluación del desempeño de cartera ayudan a determinar periódicamente el rendimiento ganado por la cartera y el riesgo que se corre (Gordon, 2003).

**Riesgo:** Es la incertidumbre que se asocia con el valor del fin de un periodo de inversión (Gordon, 2003).

**Tarjetas de crédito:** Es un medio o instrumento de pago donde los clientes lo utilizan para comprar bienes y servicios, además de retirar efectivo para consumo u otra necesidad.

**Crédito:** el derecho que tiene el deudor de recibir del acreedor alguna cosa., en la medida que haya confiabilidad con el compromiso de pago o devolución (Gestiopolis).

❖ Nivel de endeudamiento: Se mide para conocer la habilidad y capacidad de pago del cliente.

El área de créditos puede uno de los siguientes tipos del nivel de endeudamiento:

**DTI:** Total de deudas mensuales entre total de ingresos brutos mensuales.

**PTI:** Deudas internas mensuales entre total de ingresos brutos mensuales.

## **2.4 MARCO LEGAL**

A partir de la década de los noventa se toman medidas para modificar el esquema legal del sector financiero para enfocarlo a que las decisiones sobre el crédito estén basadas en las fuerzas del mercado libre y a la vez promover la eficiente operación del sistema financiero. Según Informe del Banco Mundial (2011) menciona que hubo una reforma en el sector financiero en los años noventa donde su objetivo principal fue el de mejorar el crecimiento y la calidad de los productos de este sector, los cuales son:

### **1. LEY DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO**

Su objetivo es regular la constitución, el funcionamiento, la fusión y la liquidación de las instituciones del Sistema Financiero.

### **2. REFORMA DE LA LEY DEL BANCO CENTRAL DE HONDURAS (BCH)**

En esta se liberalizó la tasa de interés y se determinó que las fuerzas del mercado fijaran el precio del crédito. Además introdujo el mandato de velar por el mantenimiento del valor de la moneda, con autonomía en sus políticas.

Se reguló y se le otorgaron las facultades al BCH para dar crédito al sector público y privado.

### **3. LEY DE LA COMISIÓN NACIONAL DE BANCOS Y SEGUROS (CNBS)**

Es la que dicta reglamentos para las operaciones de crédito entre instituciones financieras con grupos económicos y partes relacionadas., para establecer límites y condiciones para las operaciones de crédito y reducir los riesgos asumidos por entidades financieras.

#### **4. LEY DEL SISTEMA FINANCIERO**

Fue creada para fiscalizar y hacer cumplir con toda operación que puedan aplicar los bancos o instituciones financieras para que con las auditorías estos no tengan ninguna operación de forma irregular.

El objetivo es: “Se pueda preservar la estabilidad financiera, velar por la eficiencia y transparencia del mismo, tanto como la seguridad y solidez de quienes integran el Sistema Financiero de acuerdo a la Ley por parte de los integrantes y los supervisores”(Cerna, 2013).

#### **5. LEY DE TARJETAS DE CRÉDITO**

Según decreto de ley 106-2006, entra en vigencia la Ley de Tarjetas de crédito, considerando que la tarjeta de crédito es un instrumento financiero moderno, de uso generalizado, muy importante para la economía del país y de gran beneficio para el usuario.

Así como es necesario promover el buen uso de la tarjeta de crédito, proteger a los emisores, operadores, comercializadores y usuarios, estableciendo las condiciones equitativas y transparentes para la celebración de los contratos de adhesión entre ellos así como regular las tasas de interés que se cobran por su uso.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Una vez desarrollada la perspectiva teórica se procedió a determinar la metodología de la investigación. Se expone el alcance, tipo de enfoque, método, diseño e instrumentos que se aplicaron para llevar a cabo la realización del estudio.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Ayuda a corroborar la relación entre las partes del planteamiento del problema y la metodología a utilizar. Se presenta la siguiente matriz donde se utiliza para que exista coherencia y congruencia entre todos los elementos propuestos en la investigación.

**Comentado [CAZO3]:** Esta table debe tener su número y título

**Tabla 3. Matriz Metodológica**

Tema	Problema	Preguntas de investigación	Objetivo general	Objetivos Específicos	Variable dependiente	Variable independiente
Análisis de colocación en cartera de extrafinanciamiento en efectivo para el año 2015 en BACCREDOMATIC	Baja colocación del extrafinanciamiento para el año 2015 en relación a las metas establecidas, lo que ocasiona disminución de ingresos por intereses y comisiones en la cartera de extrafinanciamiento para las tarjetas de crédito en la empresa BACCREDOMATIC	1. ¿Cuál es el perfil del tarjetahabiente que mayormente se financia?	Elaborar un análisis de la colocación del extrafinanciamiento en efectivo del año 2015 en BACCREDOMATIC y así pronosticar mediante acciones un incremento en la colocación mensual en emisión de cheque en el área de Contact Center para los siguientes cinco años	1. Identificar el perfil del tarjetahabiente que mayormente se financia.	Cartera de extrafinanciamiento en efectivo	1. Perfil del tarjetahabiente que mayormente se financia
		2. ¿Cuáles son las causas de la baja colocación de extrafinanciamiento en efectivo por los agentes telefónicos del Contact Center?		2. Definir las causas de la baja colocación de extrafinanciamiento en efectivo por los agentes telefónicos del Contact Center.		2. Colocación del extrafinanciamiento en efectivo
		3. ¿Qué alternativas ofrece la competencia directa para establecer así las ventajas competitivas del extrafinanciamiento?		3. Comparar la competencia directa del extrafinanciamiento en efectivo de BACCREDOMATIC en el Sector Financiero Nacional		3. Competencia directa
		4. ¿Cuáles son las estrategias que se deberán realizar para incrementar la colocación del extrafinanciamiento en efectivo en el área del Contact Center y generar mayor rentabilidad a la cartera de extrafinanciamiento?		4. Elaborar un plan de acción estratégico para incrementar la colocación del extrafinanciamiento en efectivo en el área del Contact Center y generar mayor rentabilidad a la cartera de extrafinanciamiento		

### **3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Se presentan en forma esquemática, lógica y cronológica la relación supuesta entre las variables del estudio de investigación. “Operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables”(Avila Baray, 2006), donde se puntualizará las variables dependientes e independientes y las dimensiones de cada una de estas variables.

#### **3.1.1.1 VARIABLES INDEPENDIENTES**

##### 1. Variable Perfil del tarjetahabiente que mayormente se financia

Son las características de un cliente que es potencialmente financiable y que es probablemente mucho más fácil de convencer que acepte el extrafinanciamiento en efectivo ofrecido por el Contact Center. Es el cliente con rasgos que podría aceptar más rápido el beneficio que es por el que se les está ofertando.

##### 2. Variable Colocación del extrafinanciamiento en efectivo

Esta variable se enfocará en determinar las causas de tener bajas en ventas del extrafinanciamiento aquello que impide el llegar a las metas en ventas establecidas y ayudará a identificar algunas debilidades que se han tenido y poder atacarlas; a su vez contribuir en un plan de acción.

##### 3. Variable Competencia directa

La competencia siempre representará una amenaza latente para los productos ofrecidos ya que las demás instituciones financieras se enfocan en el mismo mercado meta que BAC|CREDOMATIC. La diferencia radicará en la ventaja competitiva que se mercadee y se le genere al cliente una propuesta de valor y tener esa participación en el mercado de financiamiento que se requiere.

#### **3.1.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE**

##### ➤ Cartera del extrafinanciamiento

Es el incremento que se tenga del producto para que se produzcan más intereses y comisiones y por ende al aumentar la colocación en cartera de extrafinanciamiento esta sea más rentable para

**Tabla 4. Operacionalización de las variables**

**Comentado [CAZO4]:** Esta table debe tener número y título

Variable independiente	Definición		Dimensión	Indicador
	Conceptual	Operacional		
Perfil del tarjethabiente que mayormente se financia	Características del cliente que puede aceptar el extrafinanciamiento en efectivo mas fácilmente	Estas características son cualitativas y se podran expresar de acuerdo al analisis de las bases de extrafinanciamiento del año 2015	Perfil de tarjeta	Análisis de efectividad de bases bimensual
			Tasa que acepta con el extrafinanciamiento	
			Categoría de pago	
			Atrasos en tarjeta	
			Cantidad de tarjetas con el banco	
Antigüedad de tarjeta				
Colocación del extrafinanciamiento en efectivo	Es al final el número al cual se quiere llegar en un periodo determinado	Características cuantitativas donde se medira la colocacion del extrafinanciamiento	Meta del producto	Presupuesto Productos de Financiamiento de BAC CREDOMATIC
	Acción de otorgar al cliente un producto con intercambio de dinero o compromiso de pago		Ventas por el canal del Contact Center	Dashboard de colocacion por canal del extrafinanciamiento en efectivo
		Es el ofrecimiento que se le hace al cliente de acuerdo a lo que aplique y de acuerdo a la política crediticia del banco	Ofrecimiento en tasa, monto, plazo al cliente	Reporte de composicion de base de extrafinanciamiento preaprobada
Competencia directa		Son las demás instituciones financieras que otorgan crédito al mismo mercado meta	Benchmarking de instituciones financieras	Informe de Perfil Sow
Variable dependiente				
Cartera de extrafinanciamiento en efectivo				

**3.1.1.3 DIAGRAMA DE VARIABLES**

Este diagrama que se muestra en la figura 8 detalla la relación entre las variables independientes con las variables dependientes y las dimensiones de cómo se midieron en la investigación.

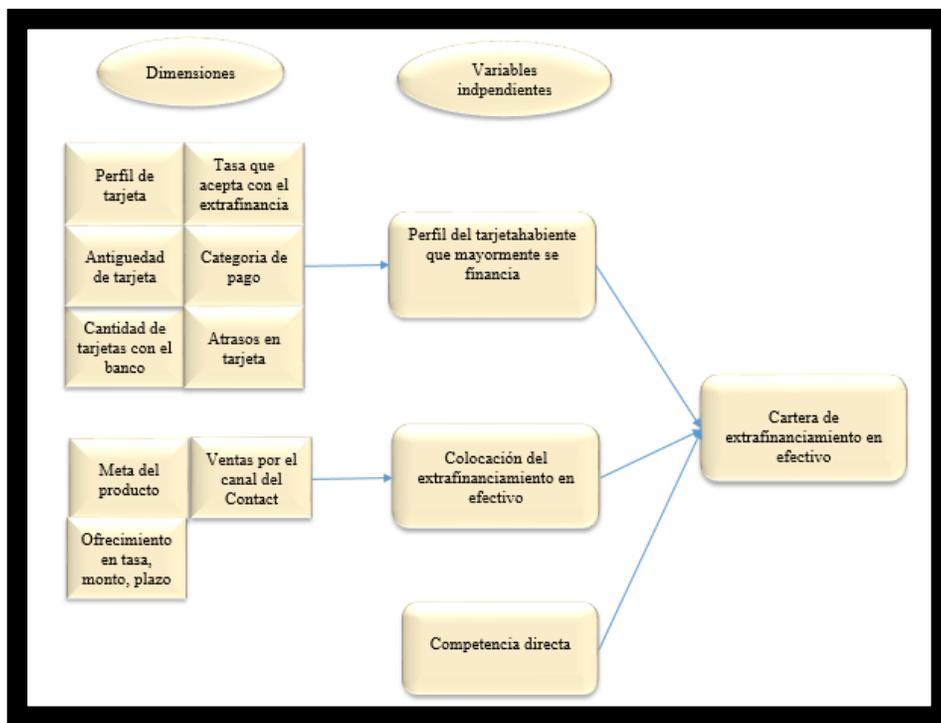


Figura 8. Diagrama de variables

**Comentado [CAZ05]:** Esta es una figura y debe presentarse como tal, con número y título

### 3.1.2 HIPÓTESIS

Se derivan del planteamiento del problema. Son alternativas o predicciones en la investigación. Las hipótesis que se plantean para esta investigación para el crecimiento de la cartera de extrafinanciamiento son las siguientes:

➤ Hipótesis de investigación:

Hi: El incremento de la colocación mensual de extrafinanciamiento por los agentes telefónicos del área de Contact Center será del 8% mensual.

➤ Hipótesis nula:

Ho: El incremento de la colocación mensual de extrafinanciamiento por los agentes telefónicos del área de Contact Center no será del 8% mensual.

Para el cálculo y determinar el 8% de crecimiento, se tomó en cuenta la colocación total del año 2015 y la meta del mismo año, calculando la mediana de ambos, al igual que la diferencia entre meta y real colocado. Definida esta diferencia y con la meta para el año 2016, se establece que con el 8% se podrá recuperar los intereses y comisiones por la baja colocación que se tuvo en los meses de septiembre a diciembre.

$$Me = L_i + \frac{\frac{N}{2} - F_{i-1}}{f_i} \cdot t_i$$

Con el modelo de rentabilidad, se toma el producto de extrafinanciamiento en efectivo y colocando la tasa mayor que se maneja para los clientes, del 41.88%, la diferencia entre la meta y lo colocado del año 2015 que es a lo que no se alcanzó de la meta definida por la gerencia, es decir lo que se dejó de percibir por no colocar ese monto que fueron \$700.

VARIABLES CRITICAS	
<b>Elegir el producto</b>	Extra en Efectivo
Tasa de interes anual	41.88%
<b>Indicar el plazo me</b>	48
Costo de fondos CD's	10.5%
Comision de Desembo	1.5%
% de incobrables	4.7%
<b>MI</b>	
<b>VOLUMEN</b>	
Colocación	<b>\$1,482,845</b>
<b>P&amp;L</b>	<i>Amortizacion</i>
Ingreso financiero	53,273.0
Intereses	51,751.3
Inversion	1,521.7
Egreso financiero	<b>21,560.8</b>
Costo de fondos	15,753.0
Incobrables	5,807.8
Margin financiere	31,712.2
Fees netos	22,242.7
Comisión desembol	22,242.7
Total Revenue	53,954.9
Opex	-
Publicidad	
NPBT	53,954.9
Taxes	16,186.5
Net Income	<b>37,768.4</b>
Utilidad al termin	<b>699,373.9</b>

**Figura 9. Modelo de rentabilidad de hipótesis**

Fuente: (Modelo de rentabilidad de BAC|CREDOMATIC)

### 3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS

El enfoque metodológico de esta investigación es mixto donde se analizó información de este tipo. El estudio mixto es “un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, p. 755)

**Comentado [CAZO6]:** Ya se realizó por lo tanto debe plantearse en tiempo pasado

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se proporciona las fuentes donde se obtuvo la información para contrastar hechos con teorías, se diseña un plan de acción a seguir. Para la presente investigación el diseño más apropiado es no experimental y a su vez transeccional o transversal, donde ésta es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Este estudio se recopila datos en una situación, un solo momento es decir en un momento único. “El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o generalmente más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas”(Técnicas de Estudio, s. f.).

#### **3.3.1 POBLACIÓN**

La población es delimitada por los clientes internos y externos.

##### **3.3.1.1 CLIENTES INTERNOS**

Son los agentes telefónicos de Contact Center. La población estará conformada para los clientes internos de 40 agentes telefónicos entre el turno diurno y nocturno del área del Contact Center.

##### **3.3.1.2 CLIENTES EXTERNOS**

La base de extrafinanciamiento está dividida por zonas, es decir:

- Zona Urbana (contenida en Tegucigalpa y San Pedro Sula)
- Foráneas(No aplica a entrega de los cheques de extrafinanciamiento)
- Otras ciudades

La población para este estudio es delimitada de la siguiente forma:

1. Hombres y mujeres que tienen tarjeta de crédito con la empresa BAC|CREDOMATIC activa, es decir que no estén en mora.
2. Registros rechazados e ilocalizables en las bases de extrafinanciamiento en efectivo pre aprobadas anteriores del año 2015. Se tomará solamente la base de Octubre-Noviembre 2015 que es donde se observa la baja de la colocación.

3. Residen en la ciudad de Tegucigalpa
4. Que hayan sido contactos o no en la última base de extrafinanciamiento pre aprobada de Octubre-Noviembre 2015 de BAC|CREDOMATIC

Al hacer los filtros anteriores, la población estará conformada en total por 16,752.

### 3.3.2 MUESTRA

La muestra para esta investigación se determina que es probabilística, en vista que es una investigación descriptiva todos los elementos de la población tienen las mismas posibilidades de ser parte de la muestra, se eligen aleatoriamente.

El cálculo de la muestra se determinó con error estándar del 5% y un nivel de confianza del 95% para los clientes internos y externos

$$n = \frac{(N * Z^2 * S^2)}{E^2 (N - 1) + (Z^2 * S^2)}$$

#### Clientes internos

N=40 agentes telefónicos para el universo o población de clientes internos

Para poblaciones finitas:

Variable	Descripción	Variables
E	Error estimado	1.00
Z	Constante estadística	95% 1.96
N	Tamaño de Población	40.00
S	Desviación Estándar	7.38
P	Nivel de confianza	
Q	(1-p)	

n= 34

Descripción	#
# de oficiales en campaña	40
Muestra tomada de oficiales	34
% de muestra tomado	85%

### Cientes externos

N=16752 clientes de Tegucigalpa rechazados e ilocalizables en la base de extrafinanciamiento según segmento de clientes externos

Variable	Descripción	Valores
E	Error estimado	1.00
Z	Constante estadística	95% 1.96
N	Tamaño de Población	16752.00
S	Desviación Estándar	7.38
P	Nivel de confianza	
Q	(1-p)	

n= 207

Descripción	#
# de clientes rechazados en la base	16752
Muestra tomada de clientes que rechazaron	207
% de muestra tomado	1.24%

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

“También conocidas como unidades de observación y representan el objeto de estudio que se someten a investigación” (Ávila Baray, 2006). Se determinó que se tomará como sujetos de estudio para análisis de la investigación a clientes internos, los agentes telefónicos en la campaña de extrafinanciamiento de Contact Center y para clientes externos los rechazados e ilocalizables en la base de extrafinanciamiento pre aprobada de Octubre-Noviembre 2015 de BAC|CREDOMATIC).

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

Estas fueron seleccionadas de acuerdo al método mixto que se aplicó y es el que se seleccionó para recolectar los datos. Siendo esta la encuesta que dio información a través de grupos y clientes acerca del tema que se aborda en la presente tesis, el extrafinanciamiento en efectivo.

#### **3.4.1 INSTRUMENTOS**

Es una técnica que está diseñada bajo ciertos lineamientos que provienen de una fuente primaria en específico. Se utilizó el cuestionario donde se plantearon una serie de preguntas para la recopilación de información y el análisis posterior de los datos.

##### **3.4.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS**

Estos fueron dos tipos:

###### **➤ Grupos focales (clientes internos)**

Son guías metodológicas, técnicas de recolección de datos mediante preguntas semiestructuradas acerca de un tema de investigación. Estos fueron realizados a los agentes telefónicos que colocan el producto del extrafinanciamiento en el Contact Center; los cuales se dividieron en cuatro sesiones donde participaron nueve agentes en tres sesiones y siete agentes telefónicos en la última sesión.

###### **➤ Encuestas a clientes externos**

Fueron aplicadas a través de envíos por correo electrónico a los clientes según la población delimitada anteriormente.

Las preguntas de ambos instrumentos se encuentran en los anexos.

### 3.4.2 TÉCNICAS

- **Definición de técnicas**

Una de la técnicas que se utilizaron para la recopilación de datos fueron el grupo focal para los clientes internos (agentes telefónicos) y encuestas para los clientes con rechazo del producto extrafinanciamiento en efectivo y los que no se lograron contactar es decir los ilocalizables, ubicados en la ciudad de Tegucigalpa por medio de la plataforma de google drive con los formularios respectivos.

**Comentado [CAZO7]:** En tiempo pasado.

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Proporcionan datos históricos o actuales sobre la investigación. Estas son fuentes primarias y secundarias.

#### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Encuestas a clientes externos y preguntas a agentes telefónicos, además de libros, tesis, páginas de internet, boletines, entre otros.

#### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Representan un conocimiento elaborado y organizado de forma conveniente para un acceso rápido como revistas, artículos entre otros.

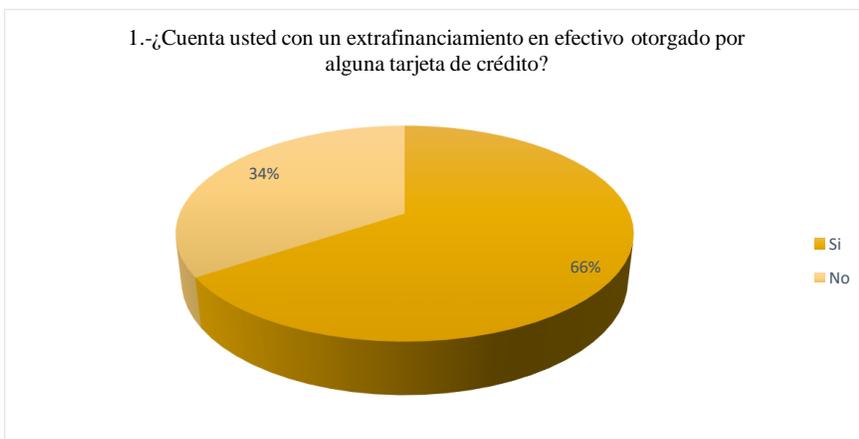
### 3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Se puede plantear que al momento de aplicar el instrumento no se encuentren los clientes externos por cuestión de tiempo y que las experiencias de los agentes telefónicos en la campaña.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

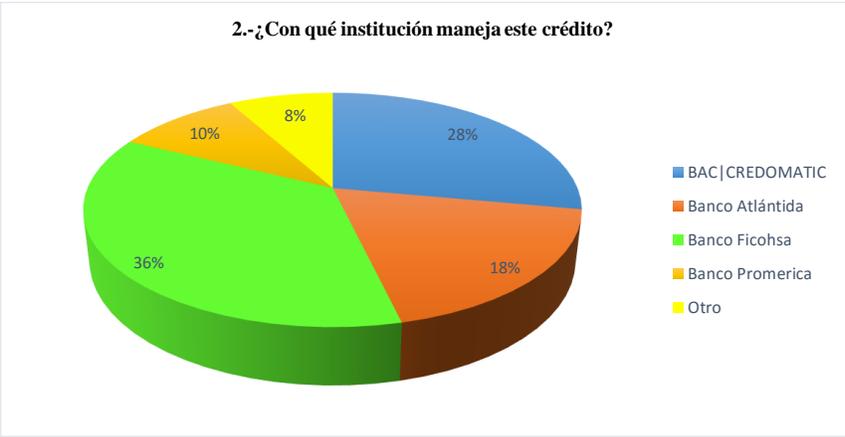
Con la aplicación de los instrumentos permitirá analizar los resultados obtenidos en la investigación respondiendo a las preguntas de investigación y comprobando la hipótesis planteada.

### 4.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS



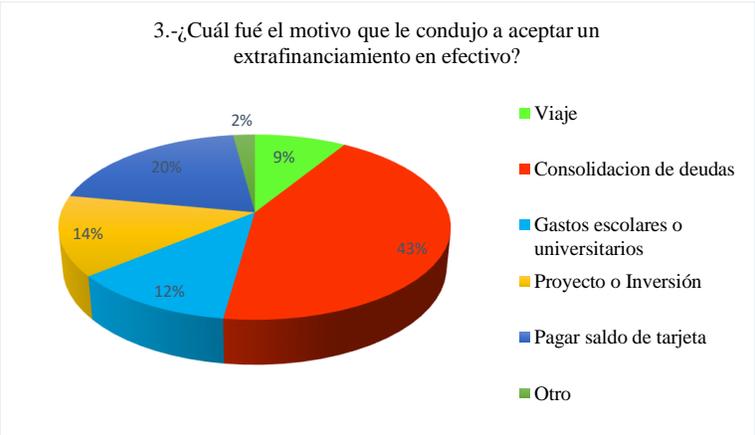
**Figura 10. Participación del extrafinanciamiento en efectivo**

La figura 10 muestra que de la población encuestada las 207 personas, 136 personas cuentan con un extrafinanciamiento en efectivo es decir un 66% cuenta con uno en su tarjeta de crédito. Se puede determinar que existe un mercado en potencia para poder trabajarlo y tener más inclusión en este mercado ya que la mayoría de la muestra tiene acceso a un financiamiento ofrecido por una institución financiera.



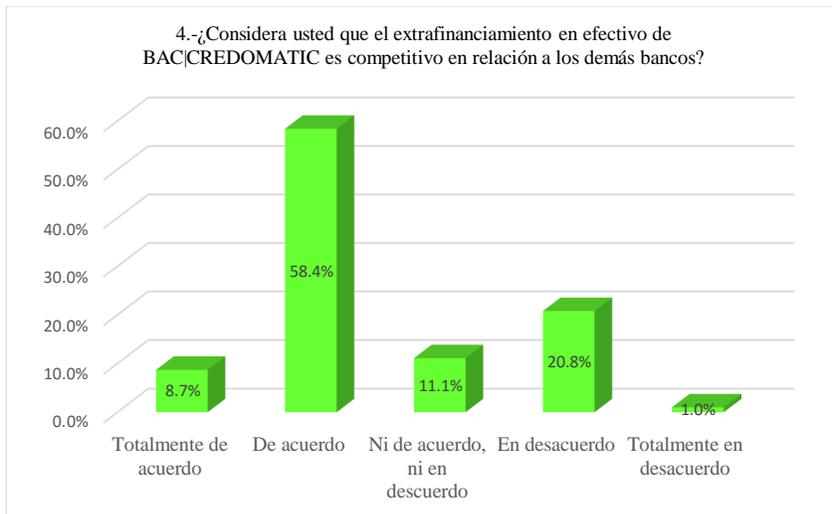
**Figura 11. Institución con que se maneja extrafinanciamiento en efectivo**

En la figura 11 se muestra que del 66% de los encuestados que cuentan con un extrafinanciamiento en efectivo, el 36% lo tienen en Banco Ficohsa, seguido de BAC|CREDOMATIC. Se puede resaltar que Banco Ficohsa es el principal competidor en el sector de extrafinanciamiento; partiendo de este punto hay mucha oportunidad de captar esos clientes que no tiene extrafinanciamiento con este banco y si con otros del sector financiero en tarjetas de crédito.



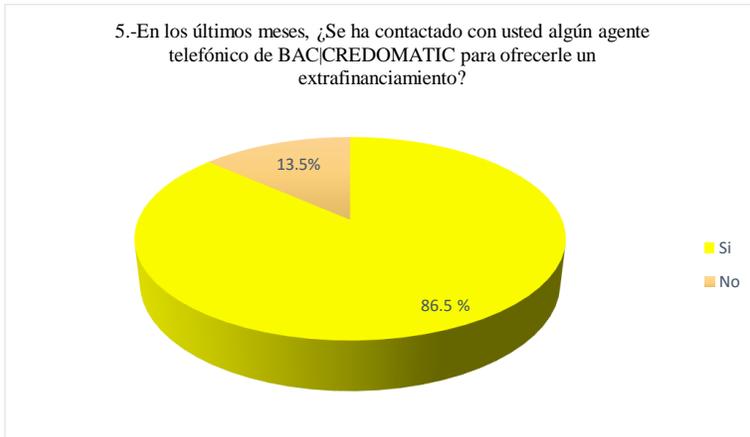
**Figura 12. Motivo de tener extrafinanciamiento en efectivo**

En la figura 12 se muestra que de los clientes que tienen extrafinanciamiento que son 136 es decir del 66%, el mayor motivo que los condujo a sacar el producto fue poder consolidar sus deudas en un 43%, razón por el cual la venta de este puede ir enfocada para que el cliente lo utilice para esto y poder lograr una aceptación mayor.



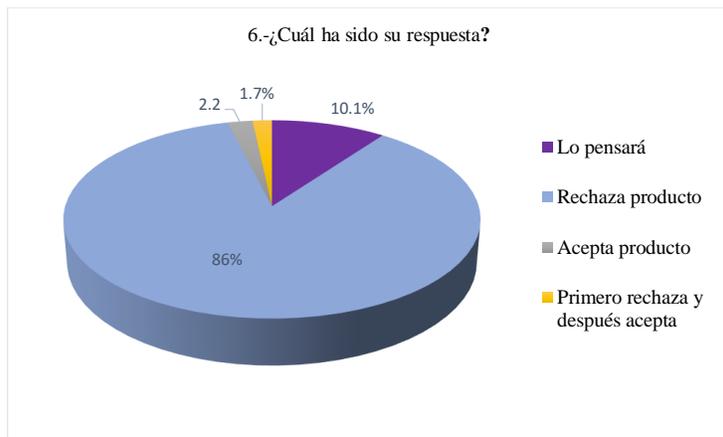
**Figura 13. Ventaja competitiva del extrafinanciamiento de BAC|CREDOMATIC**

En la figura 13 se muestra que el 58.4% de los encuestados tienen la percepción y consideran que el extrafinanciamiento en BAC|CREDOMATIC es competitivo en relación al de los demás bancos. Con esto da la oportunidad de poder abordar al cliente en la llamada telefónica de venta.



**Figura 14. Contacto Telefónico**

La figura 14 muestra que un 86.5% de los encuestados ha sido contactado por un agente telefónico de BAC|CREDOMATIC para ofrecerle extrafinanciamiento en efectivo. Lo que representa que de la muestra la mayoría de los clientes se pueden contactar y que se puede ofrecer el extrafinanciamiento a estos clientes.



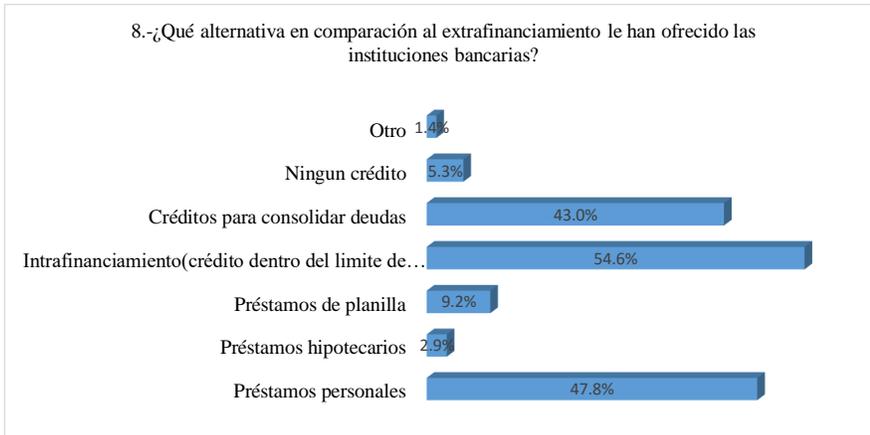
**Figura15.Respuesta telefónica**

La figura 15 muestra del 86.5% de los encuestados que tuvieron contacto con un agente telefónico, el 86% rechaza la propuesta del extrafinanciamiento que se le hace, es decir no lo toma. Por lo que con este resultado se debe analizar la efectividad de los agentes en llamada de la base trabajada ya que no se está abordando ni se le está dando al cliente una opción que considere atractiva, además de validar lo que se le ofrece al tarjetahabiente es decir las condiciones en monto, plazo, tasa entre otros ya que en su mayoría no está de acuerdo y por ende rechaza lo que tiene ofertado.



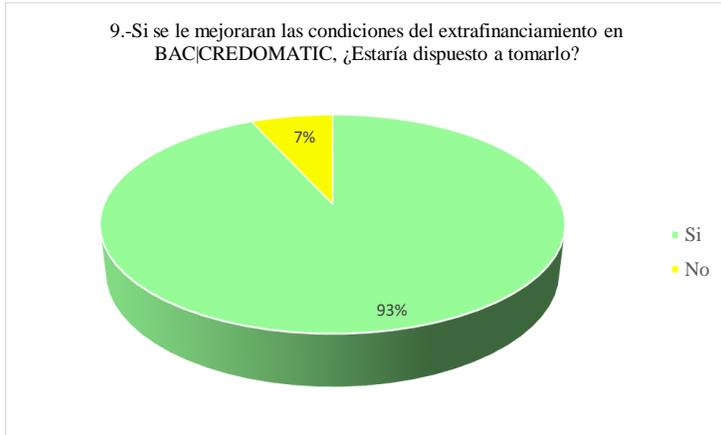
**Figura 16. Motivo de rechazo telefónico**

De los 154 encuestados que rechazaron el ofrecimiento del extra es decir del 86% de las personas que rechazaron el producto en su mayoría considera que la tasa ofrecida es muy alta, seguido en segundo lugar en 18.2% que no necesita el crédito para tomarlo. Con esto da la oportunidad de poder analizar la composición de la propuesta de valor ofertada, si esta no convence lo más recomendable es cambiarla para analizar si tiene otro efecto.



**Figura 17. Alternativas de financiamiento de las Instituciones Bancarias**

La figura 17 muestra que además del extrafinanciamiento hay otras alternativas que se les ofrecen a los clientes que aplican a este producto. El intrafinanciamiento son los créditos ofrecidos dentro del límite de la tarjeta de crédito y son los más ofertados por las instituciones bancarias. Estos tres productos: Intrafinanciamiento, préstamos personales y los créditos para consolidar deudas representan la competencia más directa en productos para el extrafinanciamiento, y son los más ofrecidos a la muestra tomada de la población.



**Figura 18. Disposición de tomar el extrafinanciamiento en BAC|CREDOMATIC**

La figura 18 muestra que los encuestados en un 93% consideran que si se les mejorara la oferta del extrafinanciamiento estarían dispuestos a tomar este producto. Lo que demuestra que hay una oportunidad de negocio para poder colocar el producto y así se pueda lograr la meta que se propuso por la gerencia, aumentando la cartera en colocación del extrafinanciamiento.



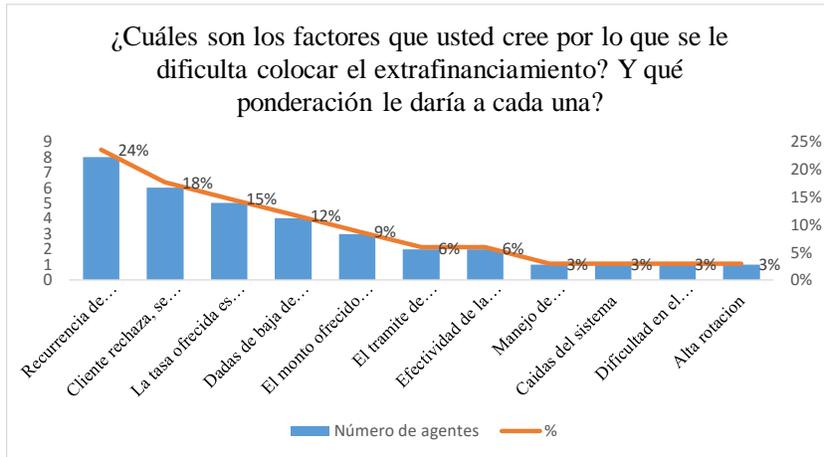
**Figura 19. Nuevas condiciones de extrafinanciamiento**

En la figura 19 muestra que del 93% de los clientes que respondieron que estarían dispuestos a tomar el extrafinanciamiento ofertado solo si se le mejorara la tasa es decir una más baja a la que ya se mantiene aprobada para ese cliente.

#### **Datos Demográficos**

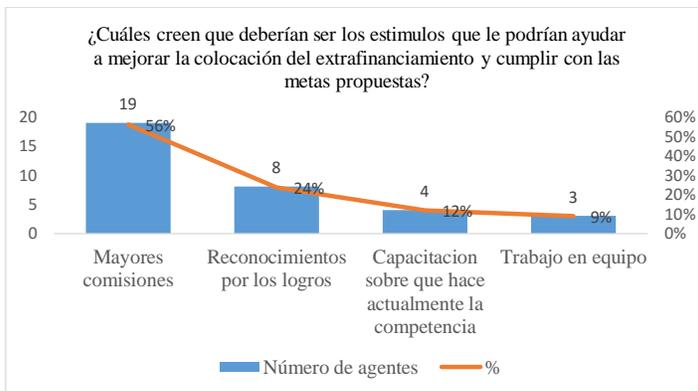
En su mayoría la población encuestada se encuentra entre 18 y 30 años, de género femenino, prevaleciendo el perfil Clásico que posee una tarjeta de crédito de marca Visa y American Express en un segundo lugar, con ingresos entre L.7000-L.22,000 en un 38.2% y L.22,001-37,000 en 33.8%, con más de una tarjeta en BAC|CREDOMATIC.

#### 4.2 RESULTADOS DE GRUPO FOCAL



**Figura 20. Factores de baja colocación por agentes telefónicos**

En la figura 20 muestra como determinan los agentes telefónicos las razones por las cuales se les dificulta colocar el extrafinanciamiento. La principal es que ellos consideran que vienen los mismos clientes repetidos en la base, es decir se trabaja en su gran mayoría clientes que son recurrentes entre base y base. Y como un segundo factor consideran que además de que son los mismos clientes se les da la misma propuesta o producto contenido en la base y por esa razón rechazan los clientes y no se alcanzan las metas propuestas por la gerencia.



**Figura 21. Estímulos para mejorar la colocación en los agentes telefónicos**

La figura 21 muestra que incentivos consideran los agentes telefónicos que podrían ayudar para llegar a las metas. El principal es obtener mayores comisiones por el producto vendido de manera que entre más se coloque más ingresos perciba el agente para estar motivado y lograr alcanzar las metas de la empresa.

### 4.3 ANÁLISIS DE BASE DE EXTRAFINANCIAMIENTO EN EFECTIVO

Una vez tomada la base de datos de extrafinanciamiento pre aprobada desde Enero hasta Septiembre 2015, que fueron los meses donde se alcanza la meta acumulada, se tomaron de referencia para extraer los datos y determinar el perfil de clientes que mayormente aceptaban el ofrecimiento del extrafinanciamiento es decir mayormente se financia. Se detalla en la Figura 14 como está compuesto el segmento de este perfil de cliente.

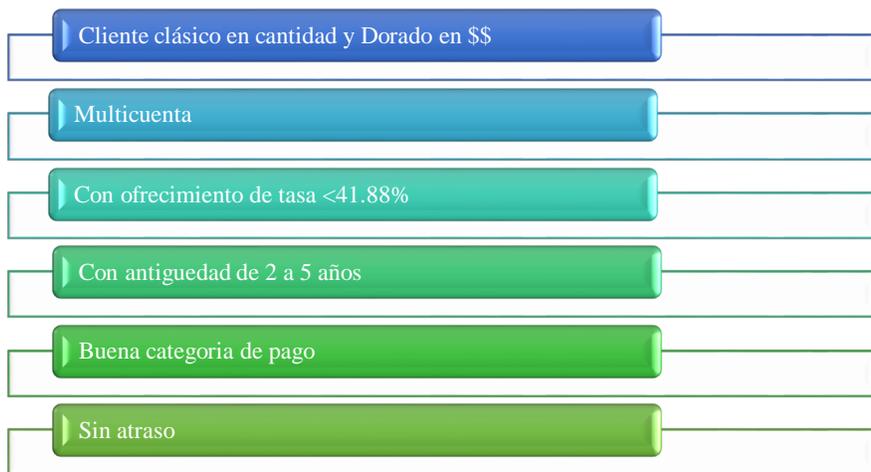


Figura 22. Perfil de cliente que más se financia

**Comentado [CAZOB]:** Los títulos de las figuras siempre van en la parte inferior de las mismas.

#### 4.4 ANÁLISIS DE COMPETENCIA

Se trabajó en una herramienta para recopilar lo que está haciendo la competencia, es decir lo que está ofertando al mercado meta y que representa una amenaza latente para BAC|CREDOMATIC. A través de la elaboración de un benchmarking de sus principales competidores se podrá comparar el extrafinanciamiento en efectivo de este banco con el Sector Financiero Nacional. Benchmarking es el “Proceso sistemático de investigar, identificar, comparar y aprender de las mejores prácticas de otras organizaciones (...), analizando factores que inciden en el éxito de las mismas, aprender de sus logros y aplicarlos en nuestros procesos de mejora”. (Manene, s. f.). El mercado de las tarjetas de crédito se caracteriza por ser un negocio cambiante el cual siempre se debe estar desarrollando de acuerdo a las exigencias del mercado y de los clientes, que tienen un expertis cada día mayor en este mercado y se le debe de brindar opciones más competitivas. Para hacer el benchmarking se seleccionó los principales bancos competidores en el mercado que ofrecen un financiamiento adicional en las tarjetas de crédito.

Banco	Plazo	Tasa de interés anual	Monto máximo a financiar	Condiciones	Beneficios y observaciones	% Comisión por desembolso	% Seguro de Deuda
	Hasta 48 meses	Tasa mínima de 19.08% para clientes VIP y el resto tasa de 41.88%.	Monto Máximo L.330,000.00	6 meses de antigüedad con la tarjeta. Mantener Record Crediticio.	No afecta el límite de crédito ya que es una línea adicional sin fiador, respuesta inmediata, envío a domicilio.	1.5%	2%
	Hasta 60 meses	Tasa mínima del 30% hasta 49.99% dependiendo del monto aceptado y tipo de tarjeta	Hasta 160% del límite de la tarjeta de crédito	6 meses de antigüedad con la tarjeta, no tener retrasos, ni sobregiros	Brindan resolución o respuesta en 24 horas, aplica a otro extra cuando ya tiene el 50% cancelado	2%	2.5%
	Hasta 36 meses	Tasa máxima de 41.52%. Ofrecen extra a 6 meses 0% de interés con comisión por desembolso del 7.5% para perfil clásico y 6.1 para perfil platinum	Hasta 80% del límite de la tarjeta de crédito.	6 meses de antigüedad con la tarjeta		1.5%	No cobran
	Hasta 48 meses	Tasa máxima 31%	Límite de la Tarjeta	6 meses de antigüedad con la tarjeta	Depende del uso de la tarjeta	2%	No cobran
	Hasta 48 meses	Depende la tarjeta Clásica: 34%, 33%, 32%	Hasta 80% del límite de la tarjeta de crédito	6 meses de antigüedad con la tarjeta y no avance en mora	El seguro va incluido en la tarjeta de crédito	2%	No cobran
	Hasta 36 meses	35%	Depende del tipo de tarjeta y de los ingresos	6 meses de antigüedad con la tarjeta	Depósito en la cuenta o cheque, se necesita tener un 50% del límite de la tarjeta para aplicar	3%	No cobran
	Hasta 36 Meses, dependiendo del monto hasta 48 meses	30% a excepción de los clientes con tarjeta de crédito Celebra que se les da el 20%	Si la tarjeta es nueva de acuerdo al límite; si no de acuerdo a ciertas políticas desde el 50% hasta el 100%	Tener la Tarjeta activa, No tener mora por los últimos 6 meses,		2.5% a excepción de tarjeta Celebra que no cobra comisión por desembolso	No cobran

Figura 23. Benchmarking de Sistema Financiero Nacional

## Hallazgos

1. La mejor opción en el Mercado que ofrece un plazo mayor es la de Banco Ficohsa ya que ofrece la cuota más baja a un plazo de 60 meses; entre mayor es el plazo más baja le queda la cuota al cliente.
2. El cobro de cobertura de deuda solamente se cobra en BAC|CREDOMATIC y en Ficohsa, en los demás bancos no lo cobran es decir va incluido en el que se paga por las tarjetas de crédito.
3. En cuanto a tasa de interés, la más baja es la que ofrece Banco Atlántida con su tarjeta de crédito Celebra con un 20% de interés anual, lo que le ha permitido tener más cartera de clientes tarjeteros y por ende incursionar en este mercado.

## 4.5 COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Comprobación de hipótesis				
Canal Contact Center-Colocación mensual (MM \$)	Ene	Feb	Mar	TOTAL
Meta 2016	\$5,000	\$5,000	\$5,000	15000
Real 2016	\$5,425	\$4,073	\$6,000	\$15,498
Diferencia	\$425.00	-\$927.00	\$1,000.00	-\$498
Diferencia incremental	\$425	-\$502	\$498	\$421
% Logro de la meta	-	-	-	103%
Incremento en la colocación	8%	-23%	17%	
Ahorro esperado	L14,875	-L17,570	L17,430	L14,735

Durante la colocación del primer trimestre del año 2015, se cumple con el incremento del 8% en los meses de Enero y Marzo, exceptuando Febrero con una caída en colocación de un 23%.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

1. A partir de los resultados que se recopilaron en la encuesta, se puede concluir que el extrafinanciamiento es considerado un beneficio competitivo en el mercado de productos financieros y que a su vez hay oportunidad de negocio de tener mayor participación en este mercado para poder ofrecer a los clientes que aplican al extrafinanciamiento y que lo han tomado para suplir diferentes necesidades de consumo.
2. Se concluye que al haber identificado el cliente que mayormente se financia, en base a esas cualidades y características los agentes telefónicos pueden trabajarlos y llamarlos en más de una ocasión para convencerlos de tomar el extrafinanciamiento ofertado, de manera que se mejore la efectividad de la base pre aprobada y por ende incrementar la colocación de este producto.
3. Se observa que el principal competidor de BAC|CREDOMATIC es Banco Ficohsa ya que el 36% de los tarjetahabientes encuestados cuentan con un extrafinanciamiento con esta institución, porcentaje mayor al de la empresa que es del 28%. Asimismo este tipo de crédito bancario es utilizado en su mayoría para consolidar deudas, el cual es el mayor motivante para aceptar y gozar del efectivo inmediato que brindan los bancos a los tarjetahabientes y cubrir la necesidad que se tiene.
4. Los resultados obtenidos en el grupo focal durante la investigación fueron sobre las causas de la baja colocación del extrafinanciamiento en efectivo según los agentes telefónicos, siendo la principal que en la base de datos vienen los mismos clientes es decir los tarjetahabientes que se llaman y rechazan son recurrentes entre las bases enviadas. Analizando la composición de la base del año 2015, estos registros vienen en un 67% los mismos clientes entre bases.
5. En las encuestas se detectó que el mayor motivo de rechazo de un cliente que se le ofrece un extrafinanciamiento en efectivo en BAC|CREDOMATIC es por la tasa de interés que tiene pre aprobada y que en su mayoría estaría dispuesto a tomarlo si se ofreciera una tasa de interés más baja.

## RECOMENDACIONES

Para lograr el incremento en la colocación mensual en el área de Contact Center se propone las siguientes recomendaciones:

1. Mejorar la baja productividad de los agentes telefónicos, ofreciendo una mejor propuesta de valor a los clientes, es decir brindando en la siguiente base de datos una oferta al que no se le haya ofrecido antes, en tasa, monto o plazo. De esta forma se mejoraría la colocación del extrafinanciamiento en efectivo y así contribuir al cumplimiento de la meta del área.
2. Se propone al área de créditos, que es quien elabora la base de extrafinanciamiento pre aprobada que se pueda incluir en las siguientes bases por lo menos el 45% de los clientes como nuevos, es decir que no hayan venido en las bases anteriores para poder ofrecerles esta oferta. Actualmente viene el 33% de clientes nuevos en las bases del año 2015. Se ataca con esta acción lo que mencionaban los agentes de que la recurrencia de registro era una de las razones por las que se les dificultaba colocar este producto a los clientes en llamada telefónica.
3. Cambiar la estrategia de marcación actual que se está manejando para que los agentes telefónicos trabajen la base de otra forma. Se propone que se divida la base por segmentos y con esto contribuir a mejorar la colocación del producto.
4. Proponer una estrategia de rebaja de tasas que permita brindarle al tarjetahabiente una oferta diferente en el producto que se le brindó en el año 2015 permitiendo una mayor aceptación y mejor efectividad en la base de extrafinanciamiento en efectivo con un enfoque principal a través de un ahorro sustancial en lo que anteriormente le ofrecía el banco al cliente y esta nueva oferta única que le hace BAC|CREDOMATIC.

## CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Una vez que se obtuvieron los datos realizados en las encuestas y grupo focal, se realizaron las conclusiones y recomendaciones para concebir la aplicabilidad a través de un plan de acción a seguir e implementar el estudio del análisis de la colocación en cartera de extrafinanciamiento en efectivo para el año 2015 en BAC|CREDOMATIC.

### 6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA: SEGMENTACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE LA BASE DE EXTRAFINANCIAMIENTO EN EFECTIVO EN CONTACT CENTER

**Comentado [CAZO9]:** Escribir el título con mayúscula. Se debe respetar la gerarquía de los títulos

### 6.2 INTRODUCCIÓN

Cada vez es más la exigencia que hay en la empresa para la colocación del extrafinanciamiento en efectivo y a su vez la necesidad del cliente de financiarse. Hoy día se puede determinar que la participación y crecimiento depende mucho de la agresividad y constante cambio en ofertas al cliente donde se le dé una ventaja competitiva, que ayuden al cumplimiento de las metas establecidas y den una pauta para poder tomar acciones ofreciendo planes estratégicos para el crecimiento del negocio respaldando el conocimiento en el mercado y las tendencias que se puedan analizar.

### 6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

#### OBJETIVO

Realizar un plan de acción para lograr el incremento mensual en la colocación de los agentes telefónicos del Contact Center de BAC|CREDOMATIC proponiendo estrategias para su implementación.

#### 6.3.1 PRIMERA PARTE

##### ¿Qué quiero?

- Realizar una segmentación de la base de extrafinanciamiento para identificar donde existe mayor porcentaje de aceptación y priorizar la marcación de los registros a través de una estrategia de marcación propuesta.

- Ofrecer a los clientes una mezcla de productos de acuerdo a necesidades específicas.

#### ¿En qué tiempo?

- Periodo aproximadamente en 6 meses logrando un mayor incremento de la colocación del extrafinanciamiento en los agentes telefónicos.
- Monitorear semanalmente como se logró dicho incremento.
- En un periodo de 12 meses lograr un incremento del 48% de la colocación en cartera del extrafinanciamiento en efectivo.

#### ¿A quién me dirijo?

A todos los clientes de la base de extrafinanciamiento pre aprobada que el área de créditos envía para ser ofrecida por el Contact Center.

#### ¿Cómo lo haré?



Figura 24. Estrategia de marcación de base de extrafinanciamiento propuesta

### **Segmento 1. Clientes con alta aceptación**

En el capítulo de los resultados se identificó el cliente con el perfil que más se financiaba, por lo que en base a esas características se hizo este filtro y trabajó primero estos clientes.

### **Segmento 2. Con aceptación en la última base pero sin desembolso**

Como en segundo fragmento, se trabajó aquellos clientes que en bases pasadas han aceptado pero que por cualquier razón no tomaron el efectivo es decir rechazaron el producto más adelante.

### **Segmento 3. Montos altos**

Clientes con un monto pre aprobado mayor de L.50, 000 calificaron en este segmento. Este se trabajó por un equipo VIP de agentes que resultaron de analizar su productividad en promedio es decir, oficiales que tienen más facilidad de vender a clientes de este perfil o monto.

### **Segmento 4. Rechazo en última base y sin contacto en el último mes**

Son registros rechazaron el producto en el primer mes de la base, pero al volver a llamar esos rechazos no se logró contactarlos para volver a ofrecer el producto y talvez en esa ocasión pueda tomar lo ofertado.

### **Segmento 5. Rechazo en última base y con contacto en el último mes**

Son los registros que rechazan más de una vez al contactarlos, con estos también se propuso en la siguiente parte de la propuesta, una mejor oferta de extrafinanciamiento, diferente a lo que se le ha venido dando a lo largo del año 2015.

### **Segmento 6. Clientes foráneos**

Estos clientes se trabajaran en una lista aparte de acuerdo a la programación de giras que establece el área de mensajería de Productos de Financiamiento.

### **Segmento 7. Ilocalizables en las últimas bases**

Transunion Honduras es un buró de crédito con control principal de su casa matriz Transunion Centroamérica. Es el segundo registro privado autorizado para proveer los servicios de reportes crediticios, donde se encuentran también números de teléfono no solamente del cliente sino

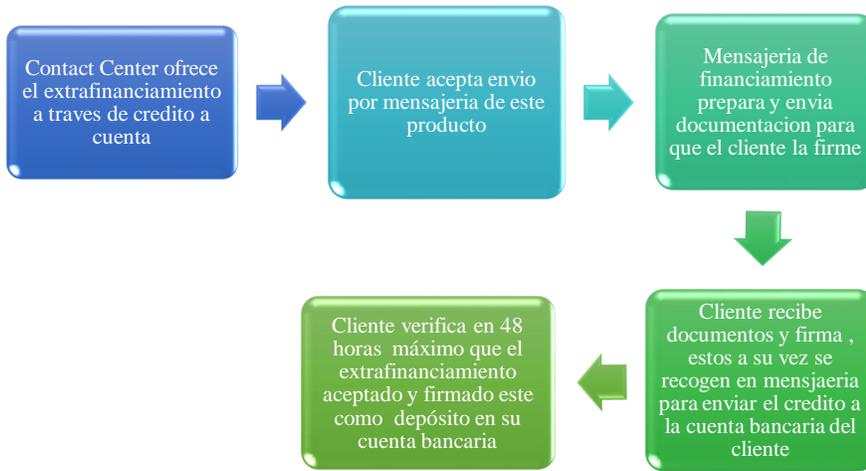
también de sus familiares y amigos que han sido algún enlace en materia crediticia. Se extrajeron números de este sistema para aquellos clientes que han sido recurrentes como ilocalizables en las bases de extrafinanciamiento en el año 2015.

### **6.3.2 SEGUNDA PARTE**

De acuerdo a los hallazgos, existe una oportunidad de mejora en lo que se le ofrece al cliente es decir el que rechaza muy recurrentemente, se queja que se le habla para lo mismo, se le brinda lo mismo en tasas de interés, altas por lo general en todas las bases y está cansado que lo llamen para ofrecerle lo mismo. La fuerza de ventas no puede mejorar esta propuesta sino solamente mediante habilidades convencer al cliente y tratar de cerrar la venta. Por lo anterior se propuso lo siguiente:

#### **¿Cómo lo hare?**

Adaptación del producto extrafinanciamiento en efectivo con un nuevo atributo que en lugar de la emisión de cheque de caja se propone que sea a través de crédito a cuenta es decir se le pueda depositar al cliente el efectivo en una cuenta bancaria con BAC|CREDOMATIC, esto representaría para la empresa un ahorro, ya que se reduciría el costo de la emisión de los cheques y mitigar más el riesgo de que se lleve un cheque a nombre del cliente por mensajería.



**Figura 25. Proceso propuesto de crédito a cuenta**

**¿Qué alcance tendrá?**

El proyecto se enfocara en el producto en el producto de extrafinanciamiento en efectivo desde que se analiza que propuesta de valor se le puede brindar hasta el cliente desembolse el extrafinanciamiento en efectivo.

**6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCION**

La necesidad de financiamiento es parte de la vida de las personas.

Actividad	Tiempo semanas	Mes																															
		Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reuniones entre las áreas de creditos, mercadeo y contact center para delimitar y segmentar la base	5	■																															
Generación de reporte de base por segmento propuesto	32	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Solicitud de creación de listas en sistema UIP para cada segmento propuesto de la base	1	■																															
<b>Proyecto crédito a cuenta</b>	1																																
Solicitar Visto bueno de todas las áreas involucradas en el proceso	1	■																															
Realizar pruebas de todo el proceso propuesto	1		■																														
Capacitar a las áreas de contact center, mensajería y préstamos para que el proceso sea exitoso	1			■																													
Reporte de ventas de crédito a cuenta	30			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

## 6.5 AHORRO EN PROPUESTA

Costo por cheque emitido	L35.00
% de aceptación de emisión de cheque	14%

CRÉDITO A CUENTA				
EXTRA EN EFECTIVO	Ene	Feb	Mar	TOTAL
Colocación en número de cheques emitidos 2016	2,506	1,925	2,098	6529
Porcentaje de número de clientes en base que tienen cuenta bancaria	36%	36%	36%	\$1
Número de clientes en base que tienen cuenta bancaria	14,563	14,563	14,563	\$6,528
Colocación promedio esperada de crédito a cuenta	2,039	2,039	2,039	\$6,116
Ahorro esperado	L71,359	L71,359	L71,359	L214,076

Fuente: Datos de Dashboard de productos de financiamiento BAC|CREDOMATIC

### Puntos importantes

- Del total de clientes en base de extrafinanciamiento de Enero 2015 a Diciembre 2015 el 32% tiene una cuenta bancaria existente con BAC|CREDOMATIC
- El 14% del promedio de la base acepta el envío del extrafinanciamiento a través de emisión de cheque
- En base al % de aceptación del producto emisión de cheque, se espera colocar los extrafinanciamientos en crédito a cuenta en 2039, representando un ahorro de más de \$9,000

### 6.3.3 TERCERA PARTE. ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE TASAS

Se propone que la base de extrafinanciamiento sea enviada de forma mensual ya que los clientes nuevos que van siendo parte de la institución, de la cartera de clientes de BAC|CREDOMATIC serían abordados en un menor tiempo que si fuera de frecuencia bimensual formando y a su vez trabajar con una data más actualizada por el área de créditos. Tomando en cuenta el análisis obtenido de los clientes analizados en todo el año 2015 se determinó 3 tipos de clientes y en base a estos se establece la rebaja de tasas a ofrecer:

- ❖ Clientes solventes: son aquellos que nunca han tomado un extrafinanciamiento a la tasa ofrecida, rechazando toda propuesta de base de forma recurrente entre todo el año 2015. Las tasas oscilan entre 41.88% y la más baja que ofrece BAC|CREDOMATIC es 19.56% de manera anual, tomando como punto de partida las tasas que estos clientes manejan en algún préstamo u otro producto bancario que mantengan con otra institución financiera. Esta información es obtenida por el área de créditos e implementada representó una fuerte propuesta para el cliente ya que el cliente actualmente mantiene tarjetas de crédito u otro tipo de créditos a una tasa más alta que la que se le da con este nuevo ofrecimiento, mostrándole en la llamada de contactación un ahorro sustancial y real de lo que actualmente paga versus lo que se le está dando con el nuevo extrafinanciamiento. También para clientes que manejan saldos o tasas muy por debajo de la tasa del 19.56% se propuso que se le brindara la tasa al 0% manteniendo el rendimiento para la empresa a través del porcentaje de la comisión y del seguro ofreciendo como únicos plazos, 6 y 12 meses y dependiente a estas comisiones del 6 y 9% respectivamente, tal como lo maneja la competencia en su actualidad.
- ❖ Clientes propensos y endeudados: Los clientes propensos son aquellos tarjetahabientes que deben saldos en las tarjetas de BAC|CREDOMATIC o tienen financiamientos actualmente con la competencia a tasas mayores a la más alta que ofrece el banco, con esta nueva propuesta a estos clientes si se les puede dar tasas del 41.88% ya que las tasas que se manejan en las tarjetas de créditos son mayores al 50%, lo que permite financiar esta deuda y que a su vez el cliente vuelva a tener disponible para poder usar la tarjeta. A su vez están los clientes endeudados que en su detalle están en la cartera y necesitan una salida haciendo uso de un financiamiento. A lo largo de la base dejan de aplicar a un extrafinanciamiento

porque su comportamiento de pago va disminuyendo es decir son se van dejando alcanzar pagando solo pagos mínimos hasta que caen al área de cobros con premoras donde se les hace difícil pagar en su totalidad la deuda en saldos de consumo que mantienen con las tarjetas de crédito. El riesgo con este tipo de clientes es un poco mayor que con los 2 descritos anteriormente pero este con esta estrategia es controlado ya que en lugar de que el cliente caiga en una cartera irrecuperable se controla a través del ofrecimiento del crédito antes de que sea muy tarde. El objetivo y el rendimiento se encuentran en que con una cuota del extrafinanciamiento que el cliente pueda pagar y a su justo tiempo antes de que la cartera se contagie de la mora se le dé el extrafinanciamiento.

Esto se hizo mes a mes con la base de forma mensual para mejorar en la colocación.

#### **6.3.4 CUARTA PARTE MEJORA EN EL PROCESO DE EXTRAFINANCIAMIENTO EMISION DE CHEQUE**

##### **Mejora de proceso en reducción de tiempos en el área de Mensajería Productos de Financiamiento**

Un proceso es una serie de pasos o actividades que se repiten hasta finalizar una asignación. La calidad en si busca mejorar procesos hasta que estos no tengan desperdicios o que sean lo menos costosos para las empresas. El tipo de mejora de proceso es en el funcionamiento, es decir para que sea más eficaz y eficiente la entrega de los cheques sin que exista tanto reproceso y anulación de documentaciones.

##### **❖ Procedimiento anterior:**

Cuando se hace la cita a los clientes para entregar los extrafinanciamientos vendidos por los agentes telefónicos, hay clientes que no se logran contactar porque no se ubican en los teléfonos ya contactados. Para estas ventas ya se han elaborado documentos (letra de cambio, cheque de caja, autorizaciones de cargos, plan de pagos), estos con 2 intentos de localización se anulan y son devueltos al Contact Center. Esta documentación debe destruirse y a su vez los cheques son un costo ya que al anularse no se puede volver a utilizar para reimpresión una vez ya anulado y compensado en las cuentas contables de la empresa.

Se propone un proceso con este tipo de clientes para disminuir los despilfarros o desperdicios en la documentación que se tiene en el área de mensajería y que a su vez causa:

- Atrasos en las entregas, las cuales se comprobó que el 25% de lo que se vende son causal en este atraso generando molestia en clientes ya que estos cheques tienen una promesa de entrega de 48 horas una vez vendidos y pueden tardar hasta más de 1 semana en poderse entregar debido a este incidente.
- Pérdidas en ventas

❖ **Propuesta de mejora en proceso implementada:**

Se tuvo un agente telefónico en horario de 9 a 10 a.m. y de 2 a 3 p.m. ya que son horas de buena contactación para que pueda hacer las citas a los clientes que mensajería le es complicado contactar y así se redujo el reproceso que causa en la entrega. El agente reconfirmo con el cliente el día, hora y lugar donde se le entregó el extrafinanciamiento. Del 25% que se reprocesaba con esta acción fue recuperada el 10% de estos clientes que es lo que los directivos esperaban de esta acción como mínimo aceptable.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aching Guzmán, C. (2006). *Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales* (Edición electrónica gratuita). Recuperado a partir de [www.eumed.net/libros/2006b/cag3/](http://www.eumed.net/libros/2006b/cag3/)
2. Agurcia Moncada, L. F. (2013). *Evolución del crédito del Sistema Bancario y su incidencia en el Desarrollo Socioeconómico en Honduras*.
3. Ávila Baray, H. L. (2006). *INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DEL LA INVESTIGACIÓN*. Mexico. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/#indice>
4. Banco de España. (2013). *Boletín Económico* (Análisis de la situación del crédito en España). Recuperado a partir de <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/13/Oct/Fich/be1310-art4.pdf>
5. Banco Mundial, & Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA). (2005). *Sistemas de Reporte de Préstamos Bancarios y Créditos en México - reporte Mexico* (Reporte de créditos). México: BANCO MUNDIALCENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS FIRST INITIATIVE. Recuperado a partir de [http://www.whcri.org/PDF/reporte\\_mexico.pdf](http://www.whcri.org/PDF/reporte_mexico.pdf)
6. Banco Mundial, & Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA). (2006). *Sistemas de Reporte de Préstamos Bancarios y Créditos en Honduras - reporte-Costa*

- Rica*(Reporte de créditos). México: BANCO MUNDIALCENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS FIRST INITIATIVE. Recuperado a partir de [http://www.whcri.org/PDF/reporte\\_costarica.pdf](http://www.whcri.org/PDF/reporte_costarica.pdf)
7. Banco Mundial, & Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA). (2012). *Sistemas de Reporte de Préstamos Bancarios y Créditos en Honduras - reporte-honduras* (Reporte de créditos). México: BANCO MUNDIALCENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS FIRST INITIATIVE. Recuperado a partir de <http://www.whcri.org/PDF/reporte-honduras.pdf>
8. Camacho, A., Castro Monge, L. M., & Rodriguez, A. (2001). *Impulso de los mercados financieros en Centro America* (1.ª ed.). Costa Rica: Alajuela, INCAE.
9. Cerna, V. (2013). RESUMEN DE LA LEY DEL SISTEMA FINANCIERO. Recuperado a partir de <https://www.clubensayos.com/Negocios/RESUMEN-DE-LA-LEY-DEL-SISTEMA-FINANCIERO/619150.html>
10. Clavellina Miller, J. L. (2013). Crédito bancario y crecimiento económico en México. *Bank credit and economic growth in Mexico (English)*, 378, 14-36. [http://doi.org/10.1016/S0185-0849\(13\)71306-9](http://doi.org/10.1016/S0185-0849(13)71306-9)
11. Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2014). Boletín de Inclusion Financiera. Recuperado a partir de

[http://www.cnbs.gob.hn/files/boletines/Inclusion\\_financiera/BoletinInclusionFinanciera2014.pdf](http://www.cnbs.gob.hn/files/boletines/Inclusion_financiera/BoletinInclusionFinanciera2014.pdf)

12. Crédito Cetelem. (s. f.). Lo que debes saber sobre el crédito al consumo. Recuperado a partir de <https://www.cetelem.es/banco/bancowebdocs/pdf/creditoResponsable.pdf>
13. FIGUEROA MARADIAGA, E. O., DIAZ SALINAS, W., & GUIFARRO RIVERA, C. G. (2006). *Administración bancaria basada en Riesgo de Crédito y Liquidez*. Unitec, Tegucigalpa.
14. GORDON, J. A., SHARPE, W. F., & BAILEY, J. V. (2003). *FUNDAMENTOS DE INVERSIONES TEORIA Y PRACTICA* (3.ª ed.). MEXICO: PEARSON EDUCACION.
15. Guerrero, R. M., Focke, K., & Cueva Armijos, S. (2011). *El sector financiero en Honduras Visión general y tópicos sobre la red de seguridad financiera*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado a partir de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36181463>
16. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta). México: McGraw Hill.
17. Hidalgo, J., & Quesada, G. (2012). *Estudio Comparativo de Tarjetas de Crédito*. San José, Costa Rica: Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC). Recuperado a partir de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2012/tarjetas/enero/credito.pdf>

18. Manene, L. M. (s. f.). Benchmarking: Definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso. Recuperado a partir de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>
19. Maudos Villarroya, J., & Fernández de Guevara Radoselovics, J. (2008). *El sector bancario español en el contexto internacional: evolución reciente y retos futuros*. Bilbao, ES: Fundación BBVA. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11162287>
20. Mercado Yebra, J. (2014). *Banca múltiple y reforma financiera en México*. México: Editorial Miguel Ángel Porrúa. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11046041>
21. Mil préstamos. (2016). Tarjetas de crédito [Portal financiero]. Recuperado a partir de <https://www.milprestamos.com/tarjetas-de-credito#tecnologias-utilizadas-en-las-tarjetas-de-credito>
22. Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Crédito y cobranza*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11013476>
23. Nations, U. (2008). *Competencia y regulación en la banca: el caso de Honduras*. United Nations Publications. Recuperado a partir de <https://books.google.hn/books?id=dJ7fo2571FwC&pg=PA32&lpg=PA32&dq=estructura>

+del+sistema+financiero+de+honduras&source=bl&ots=q6RPa7sNRk&sig=HUT6IjaGq83Dz5yh85NN338GYrE&hl=es&sa=X&redir\_esc=y#v=onepage&q=estructura%20del%20sistema%20financiero%20de%20honduras&f=false

24. Nieto Murillo, S. (2010). *Credito al Consumo: La Estadística aplicada a un problema de Riesgo Crediticio*. Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado a partir de <http://mat.izt.uam.mx/mcmai/documentos/tesis/Gen.07-O/Nieto-S-Tesis.pdf>
25. Orellana, K. (2007, marzo). Valuacion de la cartera crediticia de una empresa emisora de tarjetas de credito. Recuperado a partir de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_1899.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1899.pdf)
26. Origen e historia de las tarjetas de crédito. (2013, octubre 11). Recuperado 14 de marzo de 2016, a partir de <http://www.enaranja.com/economia-facil/origen-e-historia-de-las-tarjetas-de-credito/>
27. Pampillón Fernández, F., Cuesta González, M. de la, & Ruza y Paz Curbera, C. (2009). *Introducción al sistema financiero*. España: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10560124>
28. Parra Rodríguez, F. (2013, julio 12). Evolución del crédito bancario en España. Recuperado a partir de <https://parrafj.wordpress.com/2013/07/12/evolucion-del-credito-bancario-en-espana/>

29. Penzini López, P. (2011). Avances en efectivo con las tarjetas. *El Nacional*. Caracas, United States. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/866187649/abstract/115BC1298034EC7PQ/6>
30. Quintana, E. (2008, febrero 13). COORDENADAS / El crédito en tarjetas: ventajas y riesgos. *Reforma*. Mexico City, Mexico. Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/308006093/abstract/98A57122B43649F6PQ/1>
31. Rodríguez, B. (2002, marzo 1). Origen y evolución histórica de las tarjetas de crédito • GestioPolis. Recuperado 14 de marzo de 2016, a partir de <http://www.gestiopolis.com/origen-y-evolucion-historica-de-las-tarjetas-de-credito/>
32. Técnicas de Estudio. (s. f.). Recuperado 3 de abril de 2016, a partir de <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion38.htm>
33. Urbano Mateos, S. M. (2015, noviembre 30). Fraudes con tarjetas de créditos. Recuperado a partir de <http://www.economiafinanzas.com/fraudes-con-tarjetas-de-creditos/>

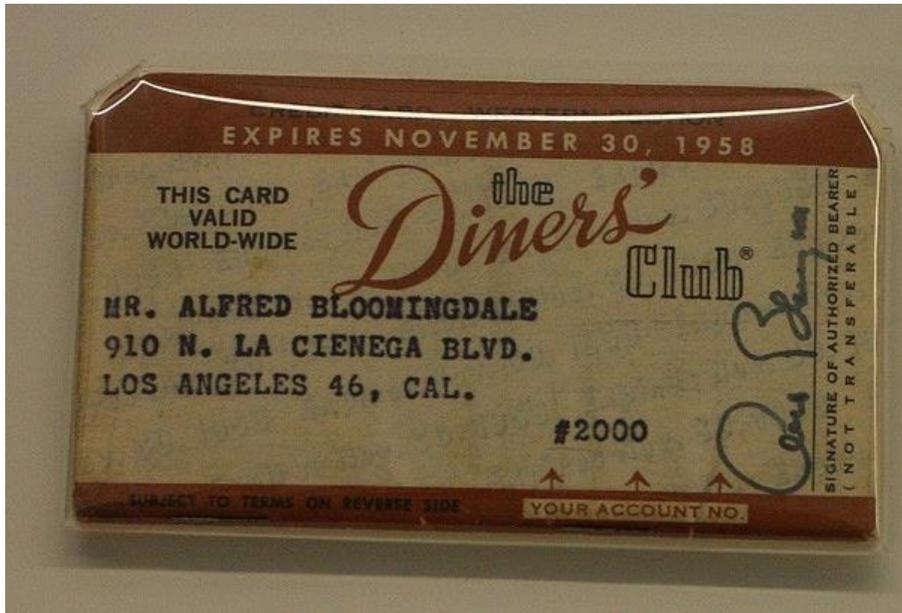
## ANEXOS

### Anexo 1. Concentracion Bancaria en Mexico, marzo de 2012

1	BBVA Bancomer	22	Barclays
2	Banamex	23	Multiva
3	Santander	24	CIBanco
4	Banorte	25	Ve por Más
5	HSBC	26	American Express
6	Inbursa	27	Bancoppel
7	Scotiabank	28	Bansí
8	Deutsche Bank	29	Compartamos
9	Banco del Bajío	30	Banco Ahorro Famsa
10	Bank of America	31	Inter Banco
11	Afirme	32	Bank of Tokyo-Mitsubishi
12	Ixe	33	Banco Base **/
13	Interacciones	34	Actinver
14	Banco Azteca	35	UBS
15	Banregio	36	Banco Wal-Mart
16	Banco Credit Suisse	37	ABC Capital
17	ING	38	Volkswagen Bank
18	Invex	39	Autofin
19	Banca Mifel	40	The Royal Bank of Scotland
20	JP Morgan	41	The Bank of New York
21	Monex	42	Banco Fácil

Fuente: CNBV.

### Anexo 2. Aspecto de la primera tarjeta de crédito emitida



Fuente: Tomado de («Origen e historia de las tarjetas de crédito», 2013)

### Anexo 3. Sistema Bancario de Costa Rica

**Tabla 2: Composición del sistema financiero**

	2004	2005	2006
Bancos públicos	3	3	3
Bancos privados	12	12	12
Bancos creados por leyes especiales	2	2	2
Financieras no bancarias	9	9	9
Cooperativas de ahorro y préstamo	24	28	28
Entidades autorizadas para vivienda	3	3	2
Otros	1	1	3
Grupos financieros (supervisados por SUGEF)	16	16	22

Fuente: SUGEF.

#### **Anexo 4. Preguntas de Grupo Focal**

Preguntas a discutir en el grupo focal con los agentes telefónicos:

1. ¿Cuáles son los factores que usted cree por lo que se le dificulta colocar el extrafinanciamiento?
2. ¿Cuáles creen que deberían ser los incentivos que le podrían ayudar a mejorar la colocación del extrafinanciamiento y cumplir con las metas propuestas?

#### **Anexo 5. Entrevista**

Buenos días (tardes, noches)

Actualmente estamos trabajando en un estudio que servirá para la elaboración de una tesis acerca de créditos de extrafinanciamiento en tarjetas de créditos. La información que nos proporcione será manejada con estricta confidencialidad.

Quisiéramos pedir de su ayuda para completar las preguntas descritas a continuación

1.- ¿Cuenta usted con un extrafinanciamiento en tarjetas de crédito?

Sí  No

Si su respuesta es No pase a la pregunta 4

2.- ¿Con que institución maneja este crédito?

BAC|CREDOMATIC \_\_\_\_\_

Banco Atlántida \_\_\_\_\_

Banco Ficohsa \_\_\_\_\_

Banco Promérica \_\_\_\_\_

Otro\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

3.- ¿Cuál fue el motivo que le condujo a aceptar un extrafinanciamiento? (Seleccionar una opción)

- Viaje   
 Consolidación de deudas   
 Gastos escolares o universitarios   
 Proyecto o Inversión   
 Pagar saldo de tarjeta   
 Otros  Especifique \_\_\_\_\_

4.- ¿Considera usted que el extrafinanciamiento en efectivo de BAC|CREDOMATIC es competitivo en relación a los demás bancos?

- Totalmente de acuerdo \_\_\_\_\_  
 De acuerdo \_\_\_\_\_  
 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo \_\_\_\_\_  
 En desacuerdo \_\_\_\_\_  
 Totalmente en desacuerdo \_\_\_\_\_

5.-En los últimos meses, ¿se ha contactado con usted algún agente telefónico de BAC|CREDOMATIC para ofrecerle un extrafinanciamiento?

Sí  No

Si su respuesta es No pase a la pregunta 7

6.- ¿Cuál ha sido su respuesta?

- Lo pensará \_\_\_\_\_  
 Rechaza producto \_\_\_\_\_  
 Acepta producto \_\_\_\_\_

Primero rechaza y después acepta \_\_\_\_\_

7.- ¿Cuál ha sido su principal el motivo de rechazo?

No lo necesita

Alta tasa de interés

Interesado a futuro

Muy poco monto preaprobado

Mejor oferta de otro banco

Prefiere otro crédito

7.- ¿Que alternativa en comparación al extrafinanciamiento le han ofrecido las instituciones bancarias?

Préstamos personales \_\_\_\_\_

Préstamos hipotecarios \_\_\_\_\_

Préstamos de planilla \_\_\_\_\_

Intrafinanciamiento (créditos dentro del límite de su tarjeta) \_\_\_\_\_

Préstamos para consolidar deudas \_\_\_\_\_

Ningún crédito \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

8.- Si se le mejoraran las condiciones del extrafinanciamiento en BAC|CREDOMATIC, ¿Estaría dispuesto a tomarlo?

Sí

No

Si su respuesta es No pase a Datos Demográficos

9. ¿Qué condiciones le gustaría que se le mejoraran para tomar el extrafinanciamiento?

Tasa más baja \_\_\_\_\_

Monto mayor \_\_\_\_\_

Plazo mayor de 48 meses \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

### Datos Demográficos

Edad

18 a 30 años

31 a 45 años

46 a 60 años

>60 años

Género

Masculino

Femenino

Perfil de Tarjeta de crédito

Black

Platinum

Dorada

Clásica

Local

Marca de Tarjeta de crédito

Visa

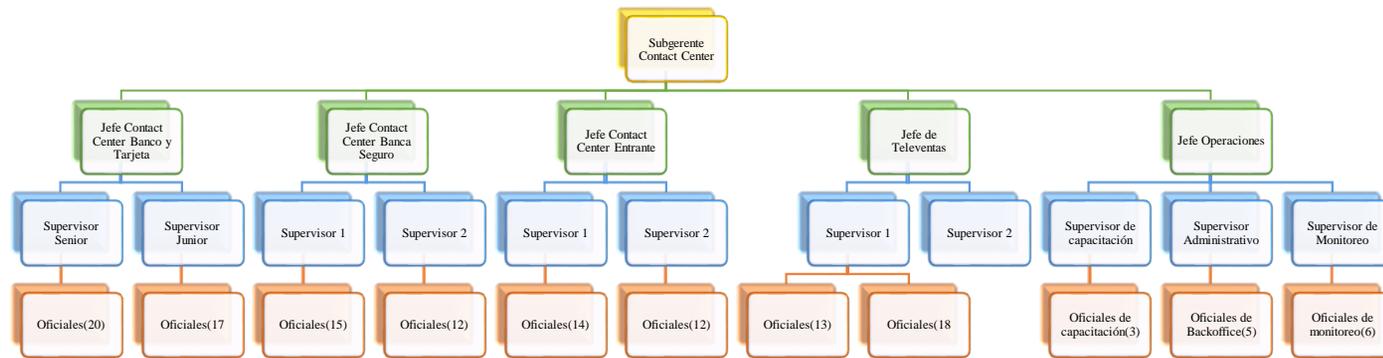
MasterCard

American Express

Diners

Muchas gracias por su colaboración

Anexo6. Organigrama de Contact Center



## Glosario técnico

- 1) Dashboard: Es una representación gráfica de los principales indicadores ya sea financieros o de proceso que intervienen en la consecución de los objetivos del banco y que está orientada a la toma de decisiones para optimizar la estrategia de la empresa y optimizar
- 2) Crédito revolving-permanente: Es un crédito que no tiene número de cuotas establecidos, es decir no se paga mes a mes un cuota que depende de capital + intereses, esta es en base al gasto que haga con la tarjeta de crédito y que establecida en su estado de cuenta del mes siguiente y que el cliente puede pagar de contado o solamente una parte, donde esta última conlleva ya el pago de intereses.
- 3) Voucher de transacción: Es un documento que se imprime con el POS al pasar una transacción con la tarjeta de crédito ya sea manual o virtual donde permite al cliente tener un comprobante de la transacción realizada ya sea en un comercio como en una adquisición de una deuda.
- 4) Unified UIP: Es un software de marcación para que los agentes puedan trabajar conectados a él y poder llamar a los clientes. Permite obtener grabaciones en llamada y documentar cada una de ella.