



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

MITIGACIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL DE BANHPROVI
MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN ENFOQUE HACIA
EL CLIENTE EN PRÉSTAMOS PARA VIVIENDA

SUSTENTADO POR:

RENÉ ALFREDO PINTO VALLADARES

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

TEGUCIGALPA FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS C.A.

NOVIEMBRE 2014

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

VICERECTORA CAMPUS SPS

ANA LOURDES LAFFITE

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

DESIREE TEJADA

MITIGACIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL DE BANHPROVI
MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN ENFOQUE HACIA
EL CLIENTE EN PRÉSTAMOS PARA VIVIENDA

TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

ASESOR METODOLÓGICO

BIANCA MARCELA MARTIN

ASESOR TEMÁTICO

HÉCTOR EMILIO MADRID CASACA

MIEMBROS DE LA TERNA

ADALBERTO MÉNDEZ

JUAN EMILIO AGUIRRE

GERARDO LUJANO

DERECHO DE AUTOR

© Copyright 2014

RENE ALFREDO PINTO VALLADARES

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

MITIGACIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL DE BANHPROVI MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN ENFOQUE HACIA EL CLIENTE EN PRÉSTAMOS PARA VIVIENDA

AUTOR:

René Alfredo Pinto Valladares

Resumen

El BANHPROVI es una institución financiera de segundo piso. Cabe señalar que los canales de comunicación son entre BANHPROVI y el intermediario financiero o IFI y la IFI con el Cliente final. BANHPROVI, por ser un banco de segundo piso no tiene una comunicación con los clientes finales. Esta falta de comunicación crea una incertidumbre y ha provocado que existan comentarios negativos que dañan el riesgo reputacional del banco. Por lo anterior, se estableció la necesidad de saber cuál era la imagen de BANHPROVI dentro de los tres grupos de interés más fuertes, siendo éstos; los clientes de los préstamos de vivienda, los IFI y los empleados. A fin de medir la imagen actual de la institución se desarrollo una encuesta con el objetivo de determinar si los encuestados habían sido expuestos a comentarios negativos y así identificar porque canal se recibía esta información. Encontrándose que actualmente la institución cuenta con una buena reputación en los medios de comunicación formal. Los comentarios negativos son producto de comentarios de terceras personas. Se recomendó un mecanismo fácil y económico como ser las redes sociales para mantener al cliente final informado.

Palabras Claves: Canal de Comunicación, Comentario Negativo; Grupo de Interés, Riesgo Reputacional



**BANHPROVI'S REPUTATIONAL RISK MITIGATION THROUGH THE
IMPLEMENTATION OF AN APPROACH DIRECTED TO THE HOUSING CREDIT
CLIENT**

BY:

René Alfredo Pinto Valladares

Abstract

BANHPROVI is a second floor financial institution. The communication channels have always been between BANHPROVI and the financial intermediary (IFI) and the IFI and the client. The loan procedures are empowered by the bank credit regulation to be concluded within a year after the IFI has granted a bridge loan with commercial interest rates. There is no communication between the clients and BANHPROVI. This communication breakdown created uncertainty, and it provoked negative commentaries that harmed the institution's reputation or known as reputational risk. It was necessary to determine the image amongst its three strongest interest groups: housing clients, intermediaries and employees. A survey was created to measure the corporate image of the institution and to determine if the respondent have been exposed to negative commentaries in order to identify the communication channel that was used. It was established that BANHPROVI had a good reputation at that time. This was because of the recent appearances in the local news stating the bank's performance. The negative commentaries are originated by third parties or gossip. It was recommended to the institution to make a simple communication mechanism with the client. Also, it was recommended to assign a person in charge of monitoring the bank's image in the local news media and in social networks.

Key Words: Communication Channel, Negative Commentary; Interest Group, Reputational Risk

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a quienes me han acompañado tanto en mis éxitos como en mis fracasos en esta fase de mi vida, mi familia: Karina Renee, Karina, Denise, René André, René y Delfina. Sin sus palabras de aliento y amor no hubiera podido llegar tan lejos.

Los Amo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda “BANHPROVI” por la confianza depositada en mí al realizar este trabajo. A mis catedráticos de UNITEC por sus enseñanzas y a mis Asesores por la paciencia y soporte que me brindaron.

INDICE DE CONTENIDO

Contenido

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.1 INTRODUCCIÓN	14
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	14
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	15
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	18
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	18
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	18
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	19
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	20
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	20
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	20
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	22
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	24
2.2 TEORÍAS.....	24
2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	24
2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	29
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....	31
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	31
3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA	31
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	32
3.1.3 HIPÓTESIS	36
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	37
3.3 MATERIALES	37
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.4.1 POBLACIÓN.....	37

3.4.2 MUESTRA.....	38
3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	39
3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	40
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	40
3.5.1 INSTRUMENTOS	40
3.5.2 TÉCNICAS	41
3.5.3 PROCEDIMIENTOS	42
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	44
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS	44
3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS	44
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	45
4.1 MEDICIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES.....	45
4.1.1 IMAGEN DEL BANCO	45
4.1.2 CAUSA DE REPUTACIÓN NEGATIVA.....	47
4.2 MEDICIÓN DE LA VARIABLE “GRADO DE RIESGO REPUTACIONAL DE BANHPROVI”	49
4.3 VALIDACIÓN.....	54
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
5.1 CONCLUSIONES	55
5.2 RECOMENDACIONES	55
CAPITULO VI APLICABILIDAD.....	57
6.1 PLAN DE ACCIÓN PARA BANHPROVI.....	57
6.2 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	58
6.2.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.....	58
6.2.2 MATRIZ DE INTERESADOS	62
6.2.3 DECLARACIÓN DEL ALCANCE.....	62
6.2.4 DICCIONARIO EDT.....	64
6.2.5 DIAGRAMA EDT	67
6.2.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	68
6.2.7 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN E INVERSIÓN	68
6.2.8 FLUJO DE EFECTIVO DE INVERSIÓN	69
6.2.9 RECOMENDACIONES PARA SEGUNDA FASE.....	70
BIBLIOGRAFÍA	72

ANEXOS	74
ANEXO 1 AUTORIZACIÓN ASESOR TEMÁTICO.....	74
ANEXO 2 AUTORIZACIÓN BANHPROVI.....	75
ANEXO 3 REGLAMENTO GENERAL DE CRÉDITO Y SUS ANEXOS DEL BANCO HONDUREÑO PARA LA PRODUCCIÓN Y LA VIVIENDA (BANHPROVI) PARCIAL.....	77
ANEXO 4 INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL AÑO 2013 PARCIAL.....	79
ANEXO 5 MATRIZ METODOLÓGICA.....	81
ANEXO 6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	82
ANEXO 7 FORMULARIOS DE ENCUESTA.....	83
ANEXO 8 SITIO DE ENCUESTAS SURVEY MONKEY – RESUMEN DE ENCUESTA EN LÍNEA BANHPROVI” .	84

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda (BANHPROVI), es un ente desconcentrado del gobierno. Una de sus funciones principales es, como institución financiera, otorgar préstamos en condiciones favorables para la compra de viviendas. Siendo esta institución un banco de segundo piso, todas las colocaciones de sus productos tienen que ser a través de empresas u organizaciones financieras de primer piso como ser bancos, micro-financieras, cooperativas u otras entidades que cumplan con los requisitos exigidos. Estas instituciones se conocen como Instituciones Financieras Intermediarias o IFI.

BANHPROVI es una institución financiera bien organizada que mantiene sus políticas para el manejo de riesgos. La institución cuenta con la División de Riesgos; que es la encargada de detectar y medir los diferentes tipos de riesgos operativos que manejan sus clientes de manera eficaz y bajo supervisión de entes reguladores del estado, compañías auditoras calificadoras.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Existen ciertos eventos que, de manera informal, crean una reputación positiva o negativa de las empresas. Estas influencias se pueden manejar dentro de los círculos de las redes sociales, así como de otros canales de comunicación, pudiendo opinar o dar un juicio sobre las actividades que realizan las instituciones. Es difícil medir el nivel de impacto que producen en la imagen de las mismas. Habiendo casos de instituciones financieras que han llegado a estar al borde del colapso financiero por rumores levantados falsamente contra éstas, además esto conlleva a riesgo sistemático.

No es común pero tampoco extraño escuchar comentarios de personas que han solicitado préstamos para vivienda con fondos de BANHPROVI en las instituciones financieras y que tengan un comentario “¿Por qué se tardan tanto en aprobar mi

préstamo?” o “Hace seis meses llené la solicitud y entregué los papeles al banco y no tengo respuesta”.

La institución tiene como uno de sus objetivos principales consolidar su buena reputación. Desde el año 2011 se ha venido rediseñando la imagen corporativa, se actualizaron los productos financieros y se definieron nuevos productos para ofrecer a la población hondureña.

Todos estos esfuerzos están encaminados a optimizar los rendimientos de la institución, sin embargo se ven afectados por comentarios negativos, lo cual preocupa a la Alta Gerencia de la institución.

Actualmente entró en vigencia una reforma a la ley que regula a BANHPROVI y le autoriza a trabajar como banco de primer piso. Esta nueva ley le otorga nuevas responsabilidades y obligaciones que la institución tiene que cumplir con eficiencia.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El proceso para acceder a los productos financieros que ofrece BANHPROVI, es manejado por dos sistemas de información independientes entre sí e involucra a un tercer protagonista que es el cliente final, o sea la persona que está adquiriendo una nueva vivienda. BANHPROVI y la IFI tienen comunicación directa para formalizar el préstamo o redescuento que se le otorga a condiciones favorables al cliente final. La IFI tiene su sistema de información y se supone que mantiene informado al cliente final de su solicitud, sin embargo no existe un canal de comunicación entre BANHPROVI y el cliente final que le indique la etapa del proceso en que va su solicitud (Ver Fig. 1).

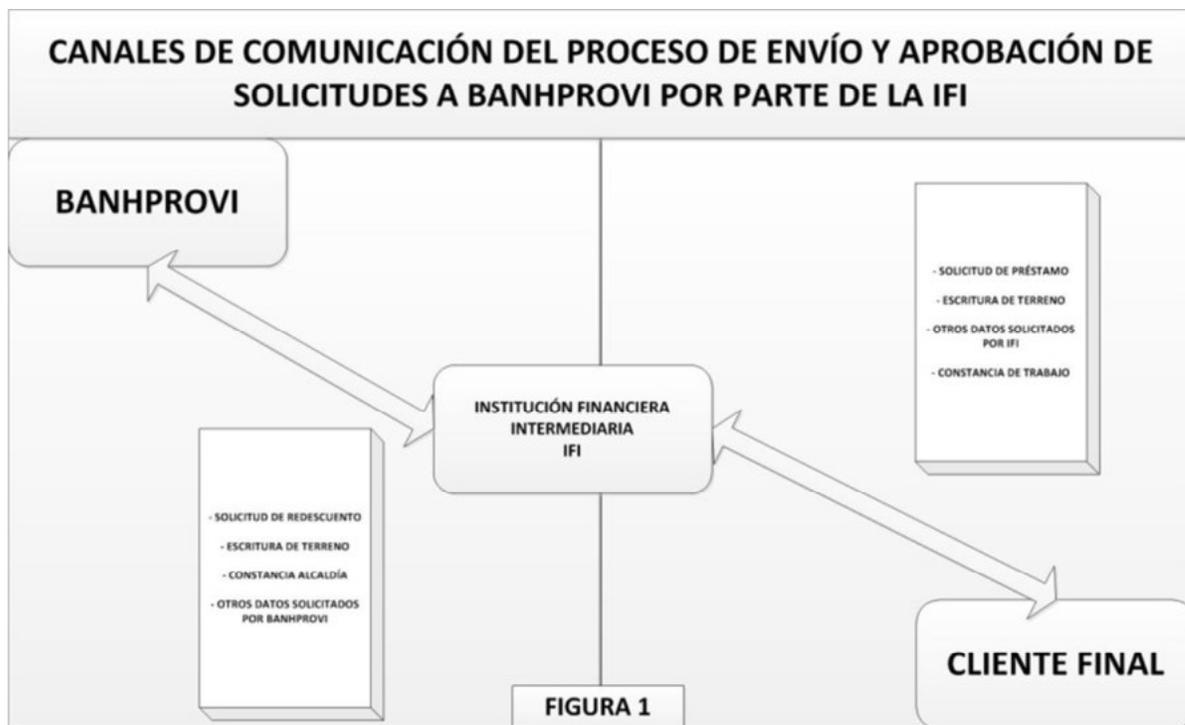


Figura 1. Canales de Comunicación Cliente - IFI - BANHPROVI

El trámite para cada solicitud de préstamo por parte del cliente final se inicia cuando éste llega a una institución financiera (IFI) y se comunica con los oficiales de crédito, quienes le presentan las diferentes opciones de crédito disponibles. Una vez entregada la información de requisitos, el cliente final procede a obtener toda la documentación para presentar a la IFI y solicita su crédito con fondos BANHPROVI. El oficial de crédito abre el expediente y le indica al cliente final que su solicitud será enviada a BANHPROVI.

Cabe señalar que el Reglamento General de Crédito y sus Anexos del Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda (BANHPROVI) publicado en el Diario Oficial La Gaceta edición 32608 publicado el 31 de agosto del 2011 en la Sección B página 5, Artículo 18 expresa lo siguiente:

Se podrá reembolsar inversiones realizadas en proyectos de producción, bienes inmuebles y microcréditos previamente efectuados por los subprestatarios y que formen parte del plan de inversión del proyecto, siempre y cuando hayan sido ejecutadas las inversiones con fondos

propios del subprestatario o efectuado el desembolso por la institución financiera intermediaria, ambos dentro de los ciento ochenta (180) días anteriores a la fecha de ingreso de la solicitud de crédito a BANHPROVI.

Para las solicitudes de vivienda no se aceptarán créditos que tengan más de un año de haber sido desembolsados por los intermediarios financieros. (ENAG, 2011, p. 5)

Según la Asociación Hondureña de Instituciones Bancarias (AHIBA), un margen financiero de ganancia (tasa activa menos tasa pasiva) del 4% anual por intermediación se puede considerar baja para un banco privado considerando las condiciones de mercado actuales al cierre del año 2013 en el mes de diciembre la tasa promedio de las instituciones afiliadas al AHIBA era de 5.85% (16.85% - 11%), así como los costos administración, de cartera, creación de reservas de crédito, liquidez entre otros (Asociación Hondureña de Instituciones Bancarias, 2014). Si el banco intermediario coloca el préstamo puente con fondos propios, estaría colocando la tasa de interés de este préstamo en una tasa entre el 14% al 19% anual aproximadamente (tasa pasiva al 8 al 11%). Esta opción tiene dos ventajas para la IFI; la primera en término de rentabilidad ya que la tasa es 50% más la ganancia que el interés de intermediación y la otra ventaja es que los bancos cuentan con políticas exigentes para colocar sus fondos y a través de esta intermediación puede colocar sus fondos propios por ciertos lapsos de tiempo. Sin embargo el sistema financiero tiene restricciones para financiar con sus propios recursos a largo plazo (20 años) de acuerdo a normativa emitida por la CNBS sobre el riesgo liquidez (calce de plazos).

Otro aspecto importante es la ansiedad del cliente final para adquirir su desembolso y que el mismo sea en corto tiempo. Por lo que la IFI motiva al cliente a aceptar el préstamo puente mientras el trámite se lleva a cabo en BANHPROVI.

Aquí se crean dos expectativas totalmente opuestas, pero con criterios válidos para cada una de las partes. Por un lado el cliente desea que el préstamo puente dure poco tiempo para tener menos costos financieros, ya que las cuotas de este préstamo son más elevadas que las que tendrá con el préstamo redescontado por el

BANHPROVI. Por otra parte la IFI puede alargar el mayor tiempo posible el proceso de solicitud del redescuento en BANHPROVI en base al Reglamento General de Crédito del Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda (BANHPROVI). Estas dos expectativas con criterios totalmente opuestos generan una percepción común en los clientes finales y es que BANHPROVI detiene los procesos o los hace lentos.

Esta situación genera preocupación en la Alta Gerencia de BANHPROVI, ya que afecta el Riesgo Reputacional a la institución. Por lo anterior se desea reducir este riesgo, así como mantener una imagen positiva del mismo ante la sociedad hondureña.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la percepción de la reputación de BANHPROVI entre los clientes, intermediarios y empleados?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué imagen de BANHPROVI tienen los clientes de los préstamos de vivienda, empleados e intermediarios de la institución?
- ¿Qué puede haber generado esa imagen que tienen estos grupos de interés actualmente de la institución?
- ¿Cómo puede BANHPROVI mejorar su imagen para reducir el riesgo reputacional negativo si existiera en estos grupos de interés?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Identificar los factores que inciden el riesgo reputacional de BANHPROVI mediante la opinión de los clientes, intermediarios y empleados para proponer mecanismos de mejora de imagen.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estimar el riesgo reputacional negativo de BANHPROVI entre los clientes, intermediarios y empleados.

- Determinar el origen del riesgo reputacional negativo de existir.
- Detallar cuales serían los mecanismos que la institución puede utilizar para reducir el riesgo reputacional negativo de existir el mismo.

1.5 JUSTIFICACIÓN

BANHPROVI ha mejorado sus rendimientos en base a resultados tales como; la amento en la cantidad de solicitudes , obtención de calificación AA+ por una empresa calificadora prestigiosa internacional como ser la Pacific Credit Rating por tercer año consecutivo (Banco Hondureño Para la Producción y la Vivienda, p. 4, 2014). En el 2013, el Banco Central de Honduras le transfirió cuatro mil millones de Lempiras (L. 4,000,000,000.00) a BANHPROVI para continuar con sus programas de fideicomiso dando una señal de apoyo a una institución que mantiene un elevado nivel de confianza entre las instituciones privadas y públicas del país.

Aún con la reputación antes descrita, aparecen casos de personas que se comunican o llegan a BANHPROVI con quejas referente a sus solicitudes de aplicación a producto financiero de vivienda, solicitudes rechazadas o simplemente nunca se les comunicó el motivo de la ausencia del estado de su solicitud. Esta falta de comunicación entre el cliente final y BANHPROVI, ha creado esta brecha que daña la reputación del banco.

Este trabajo puede ser utilizado como referencia a estudios posteriores de empresas, públicas o privadas, que presenten una situación similar y que deseen corregir este problema de comunicación, ya que hay que tener en cuenta a los clientes quienes son parte fundamental para las mismas.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El entorno internacional presenta muchas opiniones respecto a los diferentes puntos de vista que involucra el riesgo reputacional. Cada estudio tiene un panorama diferente de cada situación y de su manera de tratar los problemas. No existe una definición exacta de lo que significa la reputación. Aunque existan un centenar de significados sobre este tema, no se puede decir que uno o el otro estén equivocados o que uno o el otro estén correctos. Como la reputación no es tangible o sea que se pueda ver, tocar o sentir es muy difícil obtener una definición concreta.

Son muchas las instituciones o empresas que no reconocen o manejan el concepto de Riesgo Reputacional. Pero ¿qué es este riesgo? Según Javier Becchio (2011) lo define como: “el riesgo presente y futuro de que las ganancias o el patrimonio de la entidad se vean afectados por una opinión pública negativa” (36).

El riesgo reputacional surge cuando la forma de conducir un negocio no satisface las expectativas de los grupos de interés (Becchio, 2011, p. 36).

Otro punto válido es que cada región, país y/o cultura tienen diferentes valores. Aún dentro de zonas más específicas pueden existir diferentes valorizaciones entre los miembros de una empresa, sociedad, grupo social, etcétera. Lo que para una persona es visto como de mal comportamiento, pueda que no sea visto con el mismo prejuicio por otra persona. Dentro de cada grupo social existen subgrupos de personas que piensan igual o pertenecen a una unidad que el trabajo los une. Estos grupos dinámicos pueden cambiar de opinión de manera propia o pueden ser influenciados por otros grupos de personas o eventos que suceden a su alrededor.

En la actualidad los medios de comunicación juegan un papel importante en el nivel de influencia que tienen sobre las personas. Noticias de carácter positivas o negativas hacen que la gente cambie sus emociones acerca de ciertas personas,

grupos, empresas, gobierno, pueblos, etcétera. La manipulación de los medios de comunicación a favor o en contra de algo específico se ha hecho en una ciencia bien estudiada y ejecutada en todos los países del mundo.

Este riesgo es difícil de globalizar en el marco estadístico de una empresa si no realiza su debido estudio:

La gestión eficaz del riesgo reputacional empieza con el reconocimiento de que la reputación es un asunto de percepción. La reputación global de una empresa es función de su reputación entre sus diversos stakeholders en categorías específicas. Una sólida reputación positiva entre los stakeholders respecto de múltiples categorías generará una sólida reputación positiva para la empresa como un todo. (Revista de Antiguos Alumnos del IEEM , 2011, p. 44)

Adicionalmente se considera como un “activo intangible fundamentado en la información que los grupos de interés obtienen sobre la empresa y la capacidad de esta para atender sus expectativas” (De los Ríos, 2012, p. 131).

El riesgo reputacional tiene diferentes definiciones pero todas estas definiciones se centran en que la empresa tiene poco o ningún control sobre la percepción de los diferentes grupos de interés o stakeholders como son conocidos en inglés.

Los grupos de interés se consideran todos los grupos que tienen interés en la compañía. Podemos citar a los empleados, los accionistas, el gobierno, medios de comunicación, opinión pública y por supuestos, los clientes (Schroeder, 2011, p. 40).

Muchas empresas a nivel mundial no están listas para tratar problemas de riesgo reputacional. El Grupo Peugeot México inició a introducir la marca francesa de autos a la República Mexicana en el 2004. Al parecer, los vehículos presentaron problemas de refacciones la cual la empresa ha respondido con almacenes de repuestos y garantías de dos años sin restricciones de kilometraje. Al 2011 aún se estaba trabajando en

revertir la mala percepción del público según Alejandro Sales, director de Mercadotecnia de Peugeot México (Loji, 2012, p. 13).

Adicionalmente en México surgió un escándalo con HSBC después de un problema de lavado de dinero que involucró esta institución financiera. El vocero y director de Estudios de Mercado de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, Marco Carrea Santacruz señaló que “el banco puede verse limitado en su crecimiento ante un estancamiento en su base de clientes, derivado de sus recientes problemas sobre lavado de dinero y que han afectado su reputación” (Anónimo, 2012, ¶ 4).

Según la Nación – Argentina:

De acuerdo con la encuesta elaborada por PriceWaterhouseCoopers, los daños colaterales más comunes ocasionados por este tipo de fraude son en la moral de los empleados involucrados (37%), la reputación de la compañía (21%), en las relaciones comerciales afectadas (18%), el vínculo con los organismos reguladores (15%) y además, en el precio de la cotización de las acciones de la firma (9 por ciento). (Argentina, 2010, ¶ 2)

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

La globalización de las economías, los medios de transporte modernos y las telecomunicaciones modernas han hecho que el planeta en que se habita sea una comunidad más cercana y más fácil de acceder.

Esta globalización ha expuesto a las empresas financieras locales a que modernicen desde la misión de la institución hasta el proceso de atención al cliente. Todos estos procesos automáticos o manuales involucran la interacción humana a través de los diferentes canales de comunicación existentes.

Durante la década de los noventas, ocurrieron tres descalabros de instituciones financieras que obligaron a que el gobierno estableciera mayores controles para que lo sucedido con estas instituciones no pudiera volver a suceder.

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) es la entidad que regula las instituciones financieras del país. En su circular CNBS No. 194/2011, la CNBS define las políticas por las cuales las instituciones financieras entran en el proceso de evaluación de las entidades supervisadas desde un enfoque de la Gestión Integral de Riesgos.

En el considerando (3) de esta circular de la CNBS explica el motivo para dicho control:

Que la actividad financiera, entendida básicamente como la intermediación que realiza una institución entre quienes poseen excedentes temporales de recursos monetarios, por una parte, y quienes requieren de esos fondos, igualmente de forma temporal, pero no necesariamente en el mismo plazo, genera riesgos de diversas naturalezas. De allí que esta labor de intermediación se puede caracterizar como la administración de esos riesgos, con el objetivo supremo de procurar la permanencia de la institución en el tiempo. (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011, ¶ 3)

Continúa la CNBS definiendo lo que es Gestión Integral de Riesgos como:

Es el proceso mediante el cual el Directorio de conformidad con su tolerancia al riesgo establece las estrategias para que la Alta Gerencia y el personal de todos los niveles de la institución implementen procedimientos y tareas sistemáticas para identificar, evaluar, mitigar, monitorear y comunicar los riesgos inherentes que puedan afectar el alcance de los objetivos institucionales. (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011, ¶ 12)

Sobresale la CNBS definiendo los diferentes tipos de riesgos en el artículo seis (6) de la circular. Describe el riesgo reputacional como: “la posibilidad de que se produzca una pérdida debido a la formación de una opinión pública negativa sobre los servicios prestados por la institución” (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011, ¶ 21).

Adiciona la CNBS que es meritorio mencionar que una mala gestión de los otros riesgos inciden en el riesgo reputacional como ser: “fallas en la prestación del servicio, noticias adversas derivadas de acciones de mercado o sanciones impuestas por la autoridad, debilidad financieras que minen la confianza de clientes, acreedores, entre otros” (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011, ¶ 22).

Concluye la CNBS en las disposiciones finales (Capítulo VII) en el artículo 25, Enfoque de supervisión basada en riesgos:

La Comisión orientará sus actividades de control de las instituciones supervisadas de acuerdo con el enfoque de supervisión basada en riesgos, en el cual evalúa tanto los riesgos inherentes de cada institución como la forma en la que administra sus riesgos para lo cual tomara en consideración el cumplimiento de los lineamientos establecidos en la presente Norma, dentro de su objetivo general de preservar la salud de las instituciones. (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2011, ¶ 42)

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

En el Informe de Gestión Correspondiente al Año 2013 publicado por BANHPROVI en el 2014, se encuentra el informe de Gestión de Riesgo manejado por la División de Riesgos de la institución. En dicho informe la unidad gestora presenta un reporte donde se observan los riesgos con mayor impacto para la institución incluyéndose secciones para los riesgos de liquidez, riesgo de mercado, riesgo de crédito y una sección para otras actividades de la gestión de riesgos. El riesgo reputacional no se menciona en el informe quizás por ser un riesgo considerado de menor escala o no lo suficientemente analizado para ser tomado en cuenta (Anexo 4).

2.2 TEORÍAS

2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO

En esta sección se exponen las siguientes teorías:

2.2.1.1 MANEJO DE RIESGO REPUTACIONAL

Como lo indica la Revista de Antiguos Alumnos del IEEM:

“En la mayoría de las empresas grandes y medianas, los planes de contingencia para gestión de crisis son lo más cercano a una gestión del riesgo reputacional. Aunque estos planes son importantes, es un error confundirlos con la capacidad para gestionar el riesgo reputacional. Saber cómo dar primeros auxilios no es lo mismo que proteger su salud.” (p. 44)

La respuesta a una caída en la reputación de la empresa no es como se debe de reaccionar ante tal evento. Hay que tener en cuenta que el riesgo reputacional es crítico para cualquier empresas principalmente las instituciones financieras (Becchio, 2011, p. 34).

Una coordinación interna débil puede crear expectativas en grupos de interés por parte de las diferentes unidades de negocios de la empresa (Revista de Antiguos Alumnos del IEEM , 2011, p. 45).

Continua explicando la Revista de Antiguos Alumnos del IEEM: “Ante la ausencia de estándares comunes, incluso las empresas sofisticadas tienen solo una vaga idea de cómo gestionar el riesgo reputacional” (p. 44).

Indica Schroeder: “Un plan de gestión de reputación se nutre del principio básico de las relaciones públicas: hacer las cosas bien y comunicarlas” (Schroeder, 2011, p. 41). Continúa relatando lo siguiente:

La circulación de información: se realiza de forma mediada o directa. Los mensajes directos (por ejemplo el trato de un vendedor con su cliente) son medianamente controlables. Sin embargo, cuando la información circula a través de intermediarios (por ejemplo cuando se publica una noticia sobre la empresa o el cliente cuenta a un amigo su experiencia) se pierde el control sobre el contenido de la información.

Finalmente, el mensaje llega al receptor quien va a interpretar la información de acuerdo a sus propias capacidades y vivencias. (41)

2.2.1.2 CAMBIO DE ENFOQUE DE LA INDUSTRIA HACIA EL CLIENTE

La economía mundial se ha convertido rápidamente en una economía orientada hacia el servicio. Este hecho conlleva a las empresas a enfocarse más en el servicio al cliente (Pisnik, & Snoj, 2010). El servicio debe ser visto como una forma de crear valor para las empresas, el valor debe ser creado desde la perspectiva de la percepción de los clientes. (Lopez Gonzalez, 2012, p. 2)

Las empresas deben de evolucionar tanto en su manera de enfocar sus negocios hacia los clientes así como de mejorar sus procesos productivos. Se realizan los cambios en niveles ejecutivos y mandos medios, pero el proceso productivo sigue siendo el mismo con el cual inició a trabajar la empresa. Cuando se hace el cambio de enfoque de la empresa hacia el cliente, un servicio se debe de definir como un proceso en donde el cliente está en contacto con la empresa durante diferentes períodos de tiempos. Es por ese motivo que nace una relación con el cliente (Lopez Gonzalez, 2012, p. 3).

IBM realizó un estudio en donde las empresas que reconocían las necesidades de cada tipo de cliente tienen el potencial de incrementar sus ganancias hasta un 20% sobre las empresas que no tienen esta habilidad (Huérfano, 2012, ¶ 1).

Hay que considerar que las expectativas de un grupo de interés no son iguales a las de otro grupo. Hay que hacer un estudio de investigación para poder identificar las expectativas de cada grupo (Schroeder, 2011, p.42).

Realizar una reingeniería de los procesos otorga una visión de las necesidades del cliente por lo cual se puede rediseñarlos y enfocarlos hacia los clientes (Barrera, Crispín, & Ferreira, 2013, ¶ 7).

“Este sencillo modelo lleva a preguntarnos varias cuestiones más profundas:

¿Cómo quiere que nos perciba el cliente?

¿Cómo podemos conocer que desea el cliente?

¿Cómo materializamos esta unión?

¿Qué elementos aportan valor real?”. (Viscarri, 2011, p. 2)

2.2.1.3 COMO PERCIBE EL CLIENTE A LA INSTITUCIÓN

La reputación es algo que NO nos pertenece porque es lo que otros piensan de uno (Schroeder, 2011, p. 40).

Puesto que la reputación es percepción, es esta última la que se debe medir. Esto implica la medición de la reputación en múltiples áreas, de forma contextual, objetiva y, en lo posible, cuantitativa. Hay que responder tres preguntas: ¿Cuál es la reputación de la empresa en cada área (calidad de productos, desempeño financiero, y así sucesivamente)? ¿Por qué? ¿Cómo se comparan estas reputaciones con las de otras empresas del sector? (Revista de Antiguos Alumnos del IEEM , 2011, p. 46)

“Para gestionar este riesgo hay que hacer cinco pasos:

- Evaluar la reputación de su empresa entre los stakeholders
- Evaluar el verdadero carácter de la empresa
- Cerrar las brechas entre reputación y realidad
- Monitorear creencias y expectativas cambiantes

Poner a cargo a un alto ejecutivo con rango inferior a CEO” (Revista de Antiguos Alumnos del IEEM , 2011, p. 45)

Cuando el carácter de una empresa supera su reputación, la brecha puede cerrarse con un programa más eficaz de comunicaciones corporativas y relaciones. Si una reputación es injustificablemente positiva, la empresa debe mejorar sus capacidades, conducta y

desempeño o moderar las percepciones de los stakeholders. (Revista de Antiguos Alumnos del IEEM , 2011, p. 48)

La sensación y la percepción proporcionan los insumos para la cognición. La percepción no solo registra los estímulos sensitivos si no que produce la interpretación del mundo externo (Smith, 2008, p. 53).

López añade: Al pasar de los años adquiere más importancia el valor de los clientes (Pisnik, & Snoj, 2010; Svein, 2002; Reichheld, 1993; Reichheld & Kenny, 1990) pues muchos investigadores presentan cómo un gran número de empresas establecen programas para medir y monitorear la calidad, satisfacción y lealtad de sus clientes con el propósito de retener a sus clientes y mejorar su desempeño. (Lopez Gonzalez, 2012, p. 2)

Como lo menciona Tzu: “Lo más importante en la guerra es combatir la estrategia del enemigo. (Tzu, 2009, parr.)

“La opinión de un cliente ya no solo llega vía mail, sino que circula en redes y en blogs donde todos comparten experiencias y opinión sobre las marcas” (Schroeder, 2011, p. 42).

Y es que ahora debe considerarse un riesgo el efecto que las redes sociales pueda tener en una empresa (Anónimo, 2013, ¶ 4).

"Hoy en día es una amenaza para las compañías, se puede destruir la reputación, caer el mercado, una serie de cosas si no estamos atentos a lo que está sucediendo en las redes sociales y el impacto que pueden tener en la compañía, así que es algo que recomendamos como algo importante", subrayó. (Anónimo, 2013, ¶ 4)

“La participación en redes sociales como Facebook y Twitter, debe ser considerada en los códigos de riesgo por parte de las empresas, ya que son un factor que pueden afectar su reputación” (Anónimo, 2013, ¶ 1).

Finalmente, no quiero dejar de mencionar el rol que juegan las redes sociales. El usuario de internet es productor de contenidos y esto agrega un factor de complejidad. La opinión de un cliente ya no solo llega vía mail a la casilla de atención al usuario, sino que circula en redes y en blogs donde todos comparten experiencias y opinión sobre las marcas. Esto ha llevado a desarrollar otra área de investigación y de gestión que se denomina reputación online. (Schroeder, 2011, p. 42)

2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

Debido a las diferentes interpretaciones que existen del significado de riesgo reputacional, hay que definir conceptos para que sean visualizados en el enfoque que se quiere matizar.

Una palabra clave dentro del significado de riesgo reputacional es la percepción. Esta sensación que tienen los seres humanos se limita en este caso al juicio que tiene la persona hacia un objeto, persona o institución. En este caso se concentra en que siente la persona cuando se le pregunta sobre BANHPROVI. ¿Es una opinión favorable de la institución? ¿Es una opinión negativa de la institución? Logrando que la gente exprese su sentimiento podemos encontrar el origen de este sentimiento para continuar con la investigación.

Otra palabra clave dentro de las definiciones de riesgo reputacional es la percepción de los grupos de interés o stakeholders. La definición de grupo de interés es sumamente ambigua y no tiene una definición concreta. La definición común se refiere a todos los grupos que están interesados en BANHPROVI los cuales pueden ser: clientes, proveedores, otras entidades gubernamentales, medios de comunicación, entes reguladores y otros. La definición que se maneja se limitará a los clientes, empleados de BANHPROVI, e intermediarios. Estos son los grupos con una influencia más directa y viable para realizar la medición.

El grupo más importante para el caso es el de los clientes. Se toma como muestra los clientes de los préstamos de vivienda ya que representan el 87% de todos los préstamos que se otorgaron en el año 2013 (último período ciclo completo) según

los datos proporcionados por la sección de informática de la institución. Este grupo es el más representativo de la realidad nacional puesto que se compone de un individuo o una unidad familiar. No es el caso de los préstamos de producción en donde los clientes incluyen sociedades mercantiles o cooperativas, MIPYMES y empresas de diferentes tamaños las que solicitan este tipo de préstamos.

El otro grupo que se mide es el de las IFI, las mismas son consideradas como clientes directos de BANHPROVI, pues se tiene una relación comercial ya que a través de éstas se dan los descuentos de los préstamos al cliente final. Es importante medir la percepción que tienen los empleados de la IFI que manejan las intermediaciones de BANHPROVI a través de estas gran parte de la imagen de BANHPROVI se pone en juego.

Como último grupo, tenemos a los empleados de BANHPROVI, este grupo como parte de la institución, procesa todas las actividades de producción. Es importante conocer que piensa los empleados de la institución donde trabajan ya que la reputación no solo es el reflejo de afuera hacia adentro, si no que puede ser emanada de adentro hacia afuera, generada por comentarios o la manera en que un empleado trata a un cliente. Es muy importante saber cómo miran los empleados a su propia institución, se consideran los empleados influyentes a este ambiente recíproco, los empleados que tengan acceso a canales de comunicación como ser teléfono fijo, celular y computadora por donde puede comunicar o expresarse referente a su empleador.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En este capítulo se expone la metodología que se estará utilizando para obtener los datos que serán transformados en información. Es de suma importancia que los elementos que se definen a continuación presenten un alto nivel de relación entre sí para garantizar que la información procesada sea fidedigna. A continuación se define la metodología del estudio.

3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1 Matriz Metodológica (Anexo 5)

Título	Problema	Pregunta de Investigación	Objetivo
			General
Mitigación del riesgo reputacional de BANHPROVI mediante la implementación de un enfoque hacia el cliente en préstamos para vivienda, empleados e intermediarios financieros	¿Cuál es la percepción de la reputación de BANHPROVI entre los clientes, intermediarios y empleados que afectan el riesgo reputacional de la institución?	¿Qué imagen de BANHPROVI tienen los clientes de los préstamos de vivienda, empleados e intermediarios de la institución?	Identificar los factores que afectan el riesgo reputacional de BANHPROVI mediante la opinión de los clientes, intermediarios y empleados para proponer mecanismo de mejora cómo mejorar su imagen.
		¿Qué puede haber generado esa imagen que tienen estos grupos de interés actualmente de la institución?	
		¿Cómo puede BANHPROVI mejorar su imagen para reducir el riesgo reputacional negativo si existiera en estos grupos de interés?	

Continuación de la Tabla 1

Título	Objetivo		Variables	
	General	Específico	Independiente	Dependiente
Mitigación del riesgo reputacional de BANHPROVI mediante la implementación de un enfoque hacia el cliente en préstamos para vivienda, empleados e intermediarios financieros	Identificar los factores que afectan el riesgo reputacional de BANHPROVI mediante la opinión de los clientes, intermediarios y empleados para proponer mecanismo de mejora cómo mejorar su imagen.	Estimar el riesgo reputacional negativo de BANHPROVI entre los clientes, intermediarios y empleados.	Imagen Actual del BANHPROVI	Grado de Riesgo Reputacional de BANHPROVI
		Determinar el origen del riesgo reputacional negativo de existir en la institución.	Causas de Percepción Negativa	
		Detallar cuales serían mecanismos que la institución puede utilizar para reducir el riesgo reputacional negativo de existir.		

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Las variables para esta investigación están clasificadas en variables independientes y variables dependientes, siendo la relación entre sí, la norma siempre establecida donde las variables independientes influyen el valor de la variable dependiente.

Como variable dependiente se identifica el Grado del Riesgo Reputacional de la institución. Esta variable es influenciada en diferentes niveles por las siguientes variables independientes:

- **Imagen Actual del BANHPROVI.** Esta variable es influenciada a través de los comentarios vertidos en las redes sociales, diarios escritos y electrónicos, mensajes de comentarios a foros televisivos. La suma de todos estos comentarios nos va a indicar un valor con peso hacia lo positivo (buena imagen) o hacia lo (negativo). Se debe tomar en cuenta ciertos factores que hay que dimensionar para poder hacer un análisis de la situación actual de la imagen del banco.

Como primer punto hay que considerar si existe una difusión del comentario de eventos donde se menciona la institución. La cantidad de noticias vertidas en los medios tendrán algún tipo de efecto en lo que la gente piense de

la institución. Otro factor influyente es el tipo de mensaje que se esté difundiendo en los medios. Si hay muchas noticias positivas de la institución se supone que la gente tendrá una imagen positiva de la institución en caso contrario, si la noticias cambian de polaridad es muy probable que la imagen del banco cambie a negativa.

El siguiente factor influyente es la fuente del mensaje difundido, si el origen fue generado por experiencia propia o de un familiar cercano su veracidad es muy difícil de ser cuestionada. Si el comentario es identificado como originado por terceras personas pierde la veracidad debido a la cantidad de personas que sirvieron de receptores y transmisores del mismo.

Como última dimensión identificamos el tiempo en que se difundió el comentario es decir cuando un comentario es reciente su diseminación es alta debido a la premisa del contenido en el transcurso del tiempo el comentario pierde importancia al entrar nueva información al medio.

- **Causas de Percepción Negativa.** Como funciona un globo aerostático, si se produce aire caliente y se introduce a la recámara, el globo asciende hacia el cielo y sigue subiendo. Si se deja de introducir el aire caliente, éste empieza a helarse y el globo empieza a descender. Como el funcionamiento del globo, hay que identificar los motivos que generan las percepciones negativas y que son difundidas o transmitidas a los diferentes grupos de interés.

Encontrar las raíces puede ayudar a mitigar este riesgo negativo, de existir. Esta variable se dimensiona en tres partes. La primera es medir si la causa de la percepción negativa se genera a través de agentes exógenos o agentes endógenos. Lo que se quiere medir es si la mala percepción se está dando a través de acciones internas de la institución como malos tratos a los clientes e intermediarios, estancar el proceso de un préstamo, no proporcionar la información a tiempo y otros. Cabe mencionar que estos ejemplos tuvieron origen interno.

Cuando hablamos de un agente exógeno podemos definir como ejemplo que el proceso se tardó según el cliente y por eso la institución es deficiente. Aunque el proceso para obtener el reedescuento del préstamo fue normal el cliente creó la mala imagen de la institución debido a que estimó que sería más corto el tiempo. El origen de la causa es una mala percepción y fue creada en el exterior de la institución.

La otra dimensión que se está analizando es el efecto de esta percepción. Afectó a la persona que está siendo estudiada directamente, experiencia personal, o indirectamente, se lo contó alguien más o lo escucho en algún lado. Esto es bien importante debido a que si fue un efecto directo podemos descartar el hecho del chisme o de tergiversadores de oficio.

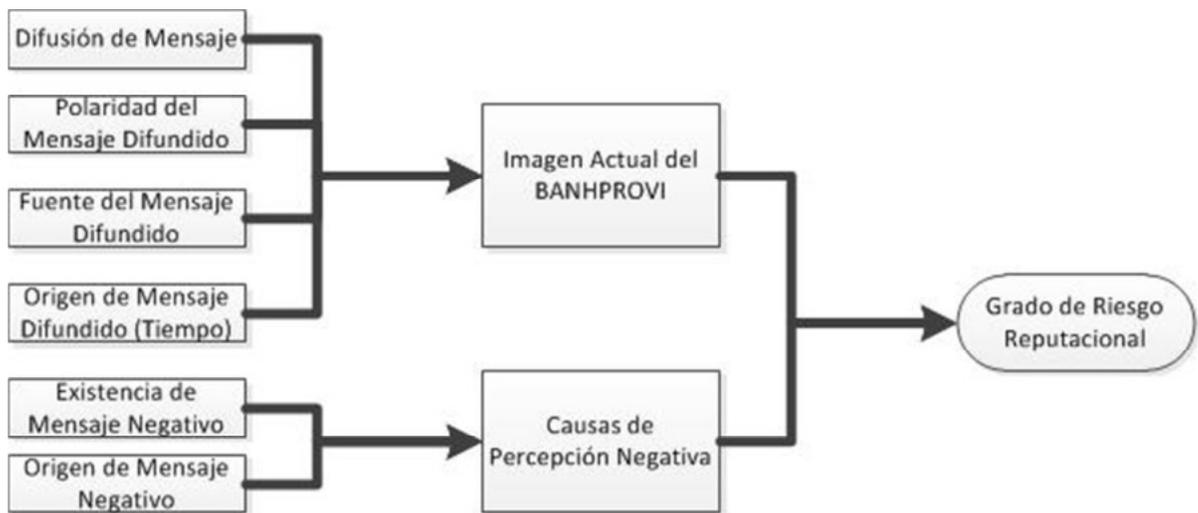


Figura 2. Diagrama de Variables

Tabla 2 Operacionalización de las Variables (Anexo 6)

Variable Independiente	Definición		Dimensiones
	Conceptual	Operacional	
Grado de Percepción Negativa	En qué estado actual se encuentra la reputación de BANHPROVI	Cuál es el nivel de reputación negativa que tiene en estos momentos y desde cuando están presente	
			Difusión de Cometario Reciente
			Polaridad del Mensaje Difundido
			Fuente del Mensaje Difundido
			Origen de Mensaje Difundido (Tiempo)
Causas de Percepción Negativa	Cuáles son las causas que originaron la reputación de BANHPROVI	Identificar las fuentes de origen de esta percepción y si son de primera mano.	
			Existencia de Mensaje Negativo
			Origen de Mensaje Negativo
Variable Dependiente	Conceptual	Operacional	
Grado de Riesgo Reputacional de BANHPROVI	Cuál es el nivel de riesgo reputacional negativo de BANHPROVI entre sus clientes, intermediarios y empleados	Grado de percepción de la institución	

Continuación de Tabla 2

Variable Independiente	Indicador	Ítems	Unidades (Categoría)	Escala
Grado de Percepción Negativa				
	Por ciento	1	Cuantitativa Cerrada, Dicotómicas	1. Si 2. No
	Por ciento	2	Cuantitativa Cerrada, Dicotómicas	1. Si 2. No
	Por ciento	3	Cuantitativa Cerrada, Policotómicas	1. Experiencia Propia 2. Familiar 3. Amigo / Conocido 4. Escuche por Ahí 5. Todos 6. Ninguno
	Por ciento	1	Cuantitativa Cerrada, Dicotómicas	1. Si 2. No
Causas de Percepción Negativa				
	Por ciento	6	Cuantitativa Cerrada, Dicotómicas	
	Por ciento	7	Cuantitativa Cerrada, Dicotómicas	1. Experiencia Propia 2. Familiar 3. Amigo 4. Otros 5. Todos 6. Ninguno
Variable Dependiente				
			Unidades (Categoría)	Escala
Grado de Riesgo Reputacional de BANHPROVI		4, 5	Cuantitativa Cerrada, Likert	1. Muy buena 2. Buena 3. No tengo ninguna 4. Mala 5. Muy Mala

3.1.3 HIPÓTESIS

- BANHPROVI tiene una reputación negativa de menos del 50% de los clientes que obtuvieron préstamos en el año 2013.
- El origen de la mala reputación de BANHPROVI proviene de terceras personas y no de experiencia personal.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Investigación con enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de tipo transversal.

Este modelo se adopta debido a la necesidad de medir los valores obtenidos en encuestas a diferentes grupos de interés que se realizan en un período estático de tiempo. Es necesario establecer tendencias entre los grupos y observar si existe un patrón común en los resultados totales o si la percepción varía según grupo de interés. Esto nos conllevará a llegar a los resultados y hacer las conclusiones necesarias del caso.

Una vez identificados estos resultados es necesario que se ubiquen las razones por que se dieron estos valores. Se trata de identificar si existe un patrón dentro de los ítems que identifiquen unidades para desarrollar los posibles mecanismos de mitigación de la ocurrencia.

Este proceso producirá recomendaciones y conclusiones que validarán o rechazarán las hipótesis planteadas en el caso.

3.3 MATERIALES

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se procede a definir el objeto de estudio. La definición de la población y de la muestra indicará a quienes hay que dirigir los esfuerzos para obtener la información necesaria para legitimar o no las hipótesis planteadas en este documento.

3.4.1 POBLACIÓN

La población de esta muestra está definida por varios segmentos de los grupos de interés de BANHPROVI. Por contar con un período completo se tomará en cuenta los datos del año 2013. Los segmentos más importantes y que son de mayor influencia para efectos de esta investigación son:

- Solicitantes de préstamos de BAHNPROVI (clientes) que ingresaron solicitudes y que fueron desembolsados sus préstamos desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2013. Las solicitudes se realizaron en todas las agencias con la que cuentan los intermediarios financieros a nivel nacional. Se considerarán solicitudes para préstamos de vivienda en sus dos programas: Vivienda Digna y Vivienda Clase Media, desembolsándose por este concepto 4,332 préstamos.
- Encargados de manejar las cuentas de BANHPROVI en las instituciones financieras intermediarias; Durante el año 2013 estuvieron activos 68 intermediarios los cuales están ubicados en todo el territorio nacional.
- Empleados de BANHPROVI; Durante el año 2013, la institución tuvo un promedio de 125 empleados. Del total de estos empleados aproximadamente 90 tienen medios para comunicación con el ambiente externo al banco a través de teléfonos celulares, teléfonos fijos, o computadora. Es importante señalar que la institución cuenta con oficinas solamente en Tegucigalpa.

3.4.2 MUESTRA

La muestra a utilizar se define dentro de los tres (3) grupos de interés más fuertes que tiene BANHPROVI. Se encuestó a clientes de BANHPROVI que solicitaron sus préstamos durante el período del primero de enero del 2013 al 31 de diciembre de 2013, durante este período se otorgó un total de 4,332 préstamos de la siguiente manera:

Tabla 3 Distribución de Ingreso de Solicitudes de Vivienda en BANHPROVI durante el año 2013

Mes	Préstamos Otorgados
Enero	334
Febrero	361
Marzo	286
Abril	426
Mayo	321
Junio	250

Julio	628
Agosto	566
Septiembre	367
Octubre	278
Noviembre	301
Diciembre	214
Total	4,332

Se analizaron expedientes de todos los meses y se escogieron aquellos cuya información del cliente contase con el número de teléfono móvil o fijo de su vivienda. Una vez escogida una cantidad de 200 expedientes se procedió a levantar una base de datos realizando una encuesta telefónica vía telefónica. De los 200 expedientes seleccionados, 58 personas accedieron a contestar la encuesta.

La muestra de los intermediarios, ya que se contó con los datos para establecer comunicación con las IFI, se realizó la encuesta en línea. La Muestra fue del tipo simple según se llenaron las encuestas. Se estimó un mínimo de 17 intermediarios o sea un 25% de la población.

Referente a la muestra de empleados de BANHPROVI se utilizó un tipo sistemático. Se escogió la muestra de forma selectiva para cubrir el 100% de empleados que cuenten con equipo de comunicación como ser teléfonos fijos en sus oficinas, teléfonos celulares y/o computadores por las cuales se pueden comunicar. Se solicitó un mínimo de 50 empleados o sea un 40% aproximado de la población. Esta muestra se levantó por un muestreo subjetivo por decisión razonada.

3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis consiste en los grupos de interés de BANHPROVI comprendido como ser clientes de préstamos para vivienda, las instituciones financieras intermediarias y los empleados de BANHPROVI.

3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta es el grado de la reputación negativa que tiene BANHPROVI entre los diferentes grupos de interés, específicamente los clientes de los préstamos para vivienda, los intermediarios y los empleados de la institución.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Se realizó una entrevista con la Ing.. Gladys Ávila, Jefe de Sección de Vivienda de la División de Productos y Negocios. Dicha entrevista se centró en obtener información del proceso que realiza esta sección para la aprobación de las solicitudes de préstamos que son enviadas por las IFI. Adicionalmente se solicitó datos de los tiempos que transcurren desde que llega la solicitud hasta el desembolso del préstamo e información referente a las políticas que se tienen establecidas con las IFI.

Posteriormente se efectuó la entrevista con el Jefe de la Sección de Análisis de las Instituciones Financieras Intermediarias de la División de Riesgos el Lic. Ronald Valladares. Se le consultó al Sr. Valladares respecto a las regulaciones vigentes que tiene la Comisión Nacional de Bancos y Seguros hacia las IFI. Luego el direccionamiento de la información se centró en el manejo del riesgo por parte de BANHPROVI.

La última entrevista se desarrolló con el Presidente Ejecutivo de BANHPROVI, Lic. Juan Carlos Álvarez, se refirió a la importancia que tiene la imagen de la institución y la necesidad de mantener una política de transparencia hacia los clientes.

3.5.1 INSTRUMENTOS

El instrumento que se utilizó es la encuesta la cual contiene los siguientes criterios:

- **Confiabilidad:** El instrumento es corto con diez(10) preguntas directas y cerradas, cuatro (4) son de selección múltiple, cinco (5) del tipo dicotómica y una de escala Likert la cuál es la que define el grado de percepción del encuestado.

- Validez: El instrumento cuenta con diez preguntas las cuales seis (6) cubren las dimensiones de las variables independientes, una (1) mide el grado de la variable dependiente y tres (3) apoyan directamente el desarrollo de uno de los objetivos específico (Desarrollar mecanismos).
- Objetividad: Las preguntas se desarrollan en un enfoque sin sesgo alguno y son de respuesta cerrada.

3.5.2 TÉCNICAS

La encuesta tiene una lógica en su diseño que se detalla a continuación. Inicialmente se le pregunta al encuestado que piense en BANHPROVI, como era su mensaje y donde lo escuchó. Esto hará que la persona haga un análisis de la percepción que tiene del banco, sin haber desarrollado otro tipo de pensamientos solo los que actualmente recuerda. Seguidamente se le hace la única pregunta con escala tipo Likert sobre cuál es su opinión de BANHPROVI, aquí el encuestado contesta de una manera sin prejuicio agregado por otro tipo de preguntas su opinión real de la institución. Posteriormente, empezamos a hacer historia y nos centramos en que piense si ha tenido experiencias negativas con BANHPROVI y se trata de obtener las fuentes de estos sentimientos así como si hubo un catalizador y por cuál canal llegó el evento. Para finalizar y luego de tratar de sacar la mala experiencia del encuestado, si la tuvo, se le pide que nos indique que factores hubieran ayudado a mejorar la comunicación con el cliente y mitigar el riesgo reputacional negativo. (Ver Anexo 7)

La encuesta se compone de los siguientes tipos de preguntas:

Preguntas Cerradas, Dicotómicas

¿Ha visto, escuchado o leído noticias de BANHPROVI recientemente? (Pregunta 1)

¿Estas noticias de BANHPROVI han sido de carácter positivo para la institución?
(Pregunta 2)

Esta imagen de BANHPROVI es de voluntad propia o es compartida con amigos
(Pregunta 5)

¿Ha escuchado, leído o visto comentarios negativos de BANHPROVI acerca de sus servicios institucionales? (Pregunta 6)

¿Cree que BANHPROVI debe de difundir / transmitir más información para hacer una gestión más transparente? (Pregunta 8)

Preguntas Cerradas, Polinómicas

¿Por qué medios ha percibido mensajes acerca de BANHPROVI? (Marque uno o varios) (Pregunta 3)

¿Estos comentarios se originaron de qué tipo de fuente? (Marque una o varias) (Pregunta 7)

¿Cuál información cree que BANHPROVI debería de informar a clientes e intermediarios sobre sus gestiones de préstamos: (Marque una o varias) (Pregunta 9)

¿Cuáles serían canales de comunicación válidos para Usted para que le informen referente a su gestión de préstamo? (Marque uno o varios) (Pregunta 10)

Pregunta Cerrada, Escala Tipo Likert

¿Cuál es su imagen de BANHPROVI? (Pregunta 4)

3.5.3 PROCEDIMIENTOS

Las encuestas para el personal de las instituciones intermediarias fueron llenadas en línea a través del sitio de internet <https://es.surveymonkey.com/>. La encuesta estuvo disponible hasta el día 9 de septiembre de 2014 siendo este el último día para recolectar los datos. Con la colaboración de la Sección de Vivienda, el enlace o link se envió a todos los contactos de los oficiales de cuenta de esta sección solicitando su apoyo para el llenado de la encuesta. Los resultados se tabulan en la página web y se descargan para su recopilación y análisis. (Ver Anexo 8)

Los empleados de BANHPROVI se les entregó una encuesta con el mismo contenido, reformulando las preguntas para que se acondicionen al ámbito de trabajo interno de la institución. Aquí se concentró el apoyo a través de los jefes de cada

sección y se distribuyó entre mandos medios y personal con acceso a canales de comunicación y acceso a computadoras.

La muestra de los clientes como se mencionó anteriormente es del tipo aleatorio debido a que no se cuenta con información para a este grupo. Con el apoyo del personal de archivo de BANHPROVI y de la base de datos proporcionada por la Sección de Informática se entregaron los expedientes de los préstamos de viviendas del año 2013 mes por mes. Es importante señalar que los datos de contacto de los clientes son manejados por los intermediarios. Una vez con los expedientes se procedió a revisar uno por uno hasta tener los datos telefónicos de los clientes y posteriormente se procedió a encuestarlos vía telefónica.

Se utilizó el programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 20 para introducir los datos de las encuestas y proceder a hacer los análisis pertinentes, se obtuvo una estadística descriptiva y resultados a un nivel básico. Una vez llenada todas las encuestas, se identificó cada uno de los resultados por grupo de interés identificando su procedencia.

Se realizaron un total de 132 encuestas las cuales están divididas de la siguiente manera:

- Intermediarios Financieros: 18 encuestas llenadas
- Empleados: 56 encuestas llenadas
- Clientes: 58 encuestas llenadas

Se procedió a preparar las variables dentro del programa, dándonos una matriz de 37 variables por encuesta para cubrir las diferentes opciones de respuestas. La muestra que se levantó fue de 132 encuestas lo que nos genera un total de 4884 resultados para este estudio. Se aplicaron las ecuaciones estadísticas normales para obtener los resultados de esta base de datos, calculándose la media, frecuencias, correlación y se utilizó el análisis exploratorio con que cuenta la herramienta SPSS para poder realizar el análisis de la información obtenida. (Anexo 9)

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias de este estudio se mencionan en entrevistas exploratorias a las diferentes personas encargadas de las Divisiones y Secciones de BANHPROVI como ser; Presidencia Ejecutiva, División de Productos y Negocios, División de Riesgos y División de Operaciones.

3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Se proporcionaron varios documentos internos de BANHPROVI utilizándose como fuentes secundarias como ser; el Informe de Gestión 2013 en donde se hicieron ciertas citas primarias, también se utilizó de referencia secundaria. El Reglamento General de Créditos y sus Anexos 2011 (vigente), la base de datos generada por la Sección de Informática. Un último apoyo que es importante es la literatura de Sampieri, quinta edición la cuál es de mucha ayuda.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

En los capítulos anteriores se definieron las situaciones y variables que conllevan al levantamiento de datos con los instrumentos descritos en el capítulo anterior. Estos datos se procesaron para obtener información y así poder analizar su contenido y poder expresar las voluntades expuestas en cada uno de los instrumentos.

De las 132 encuestas realizadas a los tres grupos de interés de BANHPROVI. Se destaca que lo siguiente; el primer grupo es el de los intermediarios quienes llenaron 18 encuestas teniendo una representación del 14% del total. El segundo grupo con mayor presencia es el de los empleados de BANHPROVI, que representaron 56 encuestas o sea un 42% del total. El grupo más grande es el de los clientes que contaron con un total de 58 encuestas representando el 44% del total.

4.1 MEDICIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

Orientando nuestra atención hacia los resultados de las variables independientes, podemos aseverar que los mismos son válidos desde el punto de vista de las personas que fueron tomadas en cuenta para dicho estudio.

La estructura de esta sección se fijó en comentar referente a la muestra total de cada variable expuesta, para posteriormente hacer observaciones relativas de cada grupo de interés de BANHPROVI. Esta separación de grupos de muestras dio una visión de la reacción de cada grupo individual ante tal exposición.

El análisis de cada una de las variables proporcionó la base para las conclusiones y recomendaciones que se presenta en el próximo capítulo.

4.1.1 IMAGEN DEL BANCO

Como variables se tomaron en consideración varias dimensiones donde cada una mostraba con su grado de respuesta la influencia en estimar el resultado en la

variable dependiente, que en este caso es el grado de riesgo reputacional de BANHPROVI.

La primera variable que midió la cantidad de personas que han escuchado noticias de BANHPROVI recientemente es un 61% indicó positivo a la respuesta o que si han recibido información del banco. Seguidamente los encuestados contestaron en un 57% que las noticias que escucharon o vieron eran positivas lo que conlleva hacia una tendencia de un resultado positivo.

Los canales de información por los cuales estas noticias llegaron con mayor frecuencia a los encuestados fueron por los medios profesionales en donde se habían transmitido noticias de las operaciones del banco. Los canales identificados fueron la televisión con un 27%, seguido por el periódico con un 19%. El medio de comunicación que obtuvo menor respuesta fue la radio con un 11%. Sorprende el resultado que ubicó a “una amistad / conversaciones” en un segundo lugar del total con un 21%. Este resultado se obtuvo principalmente en la encuesta al cliente por teléfono. Aquí influyó que las noticias de los clientes de BANHPROVI fueron recibidas por las personas que manejan los proyectos habitacionales directamente y ahí se marcó la respuesta.

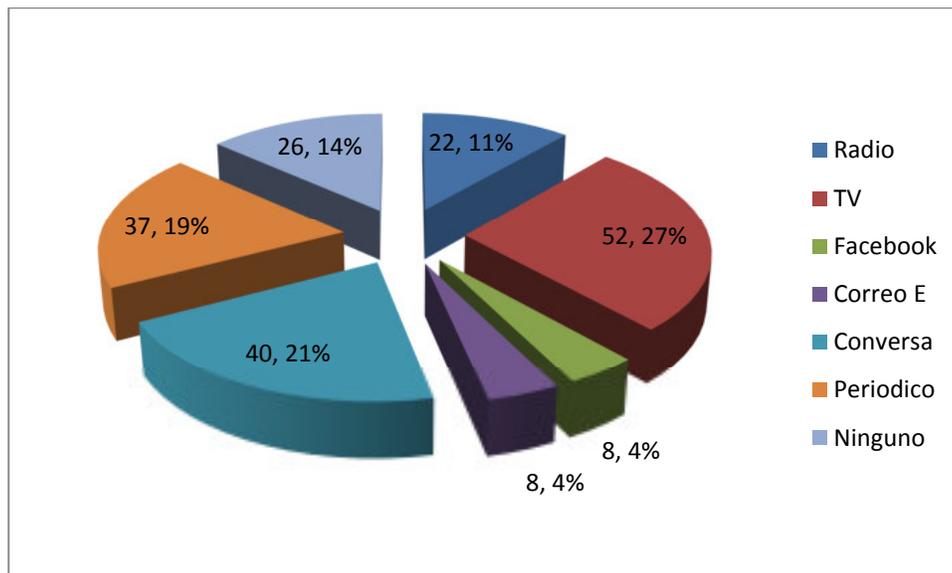


Figura 3. ¿Por qué medios a percibido mensajes acerca de BANHPROVI?

Un 66% de los encuestados opinó positivo en que la imágenes “muy buena” como respuesta también escucharon o leyeron noticias positivas de BANHPROVI. La media nos dio un 73% (noticia positiva e imagen muy buena) y un 71% (noticia recibida e imagen muy buena) respectivamente.

Resultados muy parecidos al global fueron encontrados en los grupos de interés de intermediarios y empleados en donde los valores de respuesta positivos superaron el 50% de acierto en todas las preguntas.

Estos valores no fueron compartidos en el grupo de clientes en donde el porcentaje de respuestas positivas es menor de un 50%.

4.1.2 CAUSA DE REPUTACIÓN NEGATIVA

Esta variable se centró en dos dimensiones tratando de establecer el origen de la reputación negativa. La dimensión “Existencia de Mensaje Negativo” estableció si el encuestado percibió una experiencia negativa hacia BANHPROVI. Esta experiencia pudo haber sido “percibida” y “no percibida” como se demostró posteriormente, la segunda dimensión Origen de Mensaje Negativo procedió a identificar el origen de dicho comentario y su impacto en la reputación de la institución.

La pregunta seis (¿Ha escuchado, leído o visto comentarios negativos de BANHPROVI acerca de sus servicios institucionales?) directamente cuestionó al entrevistado si ha escuchado o leído un comentario negativo referente al banco. El 28% de los encuestados tuvo comentarios negativos al respecto y un 72% indicó lo contrario. Este 28% se consideró como las personas que están conscientes que han escuchado o leído algo negativo acerca del banco.

Existen otras personas que percibieron lo negativo por diferentes razones. La pregunta seis fue muy directa en su objetivo. Esta pregunta tuvo 95 respuestas que indicaron que no recibieron comentarios negativos; pero al mismo tiempo, la pregunta siete solicitó al encuestado que le identifique donde se origina el comentario negativo. Existieron 56 repuestas sin ninguna marca en esta respuesta y 21 con respuesta “ninguna” haciendo un total de 77. Esto indicó que hay 18 personas que no marcaron la

respuesta número seis pero sí marcaron una o más opciones en la pregunta siete. Estas personas que contestaron la pregunta siete sin haber marcado la pregunta seis representan un 14% del total de la muestra.

Tabla 4 Número de encuestados que contestaron pregunta 7 sin contestar “si” en la pregunta 6: “¿Ha escuchado, leído o visto comentarios negativos de BANHPROVI acerca de sus servicios institucionales?”

Descripción	Unidades
Total Muestra	132
Marcaron Pregunta 6 "si"	37
Marcaron Pregunta 6 "no"	95
marcaron pregunta 7 "ninguno"	21
no marcaron nada en pregunta 7	56
Suman	77
Marcaron Pregunta 6 "no"	95
Diferencia suma con marcaron:	18

El origen de estos comentarios negativos principalmente se centró en fuentes terceras como ser las opciones “amigo / conocido” con 22% y “otros o escuche por ahí” con un 25%. Los otros valores eran menores en las opciones de “propio” y “familia”. Esto indicó que las fuentes de estos comentarios son en los canales informales.

Una observación que se hizo es que el resultado más alto fue “ninguno” con un 26% de las respuestas de esta pregunta. Este valor se obtuvo principalmente porque al momento de encuestar clientes por teléfono indicaron que no existía una mala reputación ya que el nombre de BANHPROVI es muy poco mencionado en cualquier medio donde ellos desarrollan sus actividades.

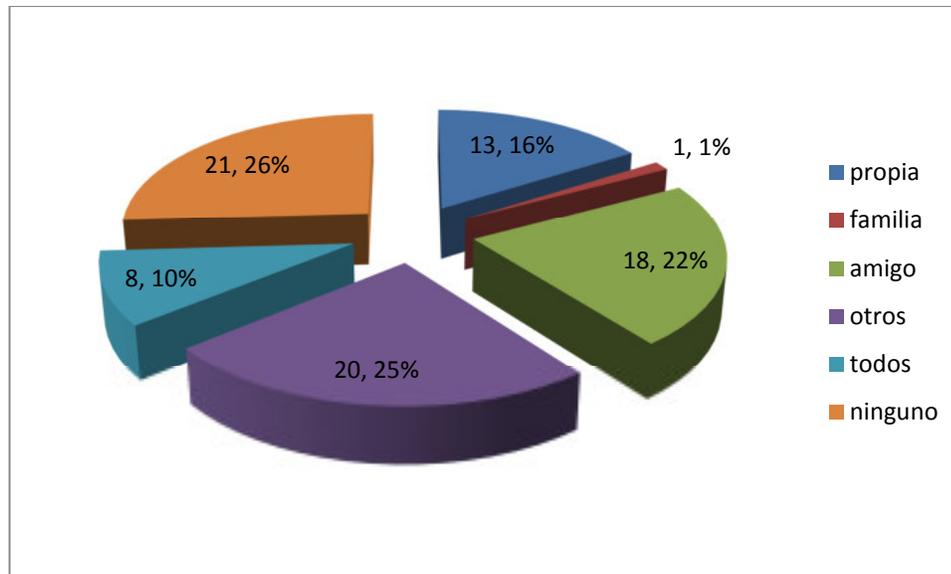


Figura 4. Origen de comentario negativo de BANHPROVI

En el grupo de intermediarios fue donde más incidencia de mensajes negativos recibidos con 50% de los encuestados. Entre los empleados este número bajó a un 34%. Donde sorprende el resultado fue en las encuestas de los clientes que indicaron que es casi nulo oír algún comentario de BANHPROVI, la incidencia en este grupo de interés fue del 16%.

4.2 MEDICIÓN DE LA VARIABLE “GRADO DE RIESGO REPUTACIONAL DE BANHPROVI”

La variable dependiente se cuantificó como la imagen del BANHPROVI que tuvo al momento de la encuesta por parte del encuestado. Las opciones de respuesta que se presentaron en el instrumento son del tipo Likert para medir las respuestas de los participantes, estas son:

- Imagen: Muy Buena
- Imagen: Buena
- Imagen: No Tengo Una
- Imagen: Mala
- Imagen: Muy Mala

La categorización de esta variable es que cada valor de la categoría puede tener un valor de “0” representando un valor en blanco en la respuesta o un valor “1” que es el valor cuando recibe una marca. Solo un valor de la escala es marcado y es representado por la siguiente tabla:

Tabla 5. Categorización de la variable “GRADO DE RIESGO REPUTACIONAL DE BANHPROVI”

CATEGORIA / MARCA	Muy buena	Buena	No tengo ninguna	Mala	Muy Mala
Muy buena	1	0	0	0	0
Buena	0	1	0	0	0
No tengo ninguna	0	0	1	0	0
Mala	0	0	0	1	0
Muy Mala	0	0	0	0	1

A nivel global con los resultados tabulados se obtuvieron los siguientes resultados:

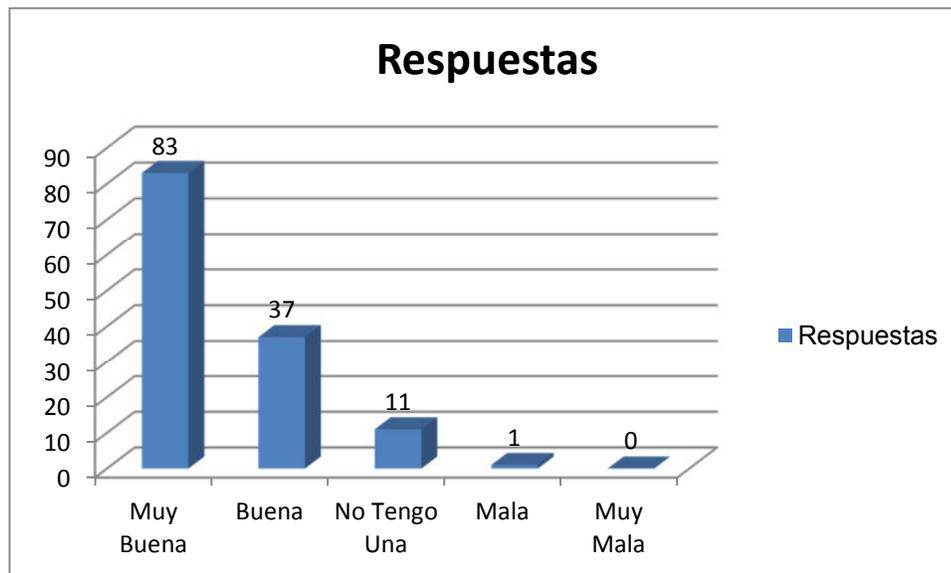


Figura 5. Imagen del BANHPROVI entre encuestados

En el grupo de interés de los intermediarios financieros el 50% tienen una “muy buena imagen” de la institución y el otro 50% tiene una “buena imagen”, no se presentaron otros resultados en este grupo de interés.

En los empleados de la institución varían estos resultados incrementando a un 80% la “muy buena imagen” y un 16% la “buena imagen”, en este grupo aparece otra respuesta seleccionada y es “No tengo una” con un 2%.

En estos dos grupos anteriormente mencionados existe un poco de ventaja en las respuestas obtenidas debido al grado de interacción y de conocimiento acerca de la institución. Las encuestas fueron realizadas en anonimato y manejadas, distribuidas a través de las secciones independientes de BANHPROVI sin ninguna injerencia de parte de las autoridades de la institución. En el caso de los intermediarios financieros la comunicación se hizo vía correo electrónico donde se invitaba a llenar la encuesta en línea, nunca se solicitó identificar quien llenaba la encuesta.

El tercer grupo compuesto por clientes de los préstamos con poco o ningún contacto directo con BANHPROVI mantiene la tendencia también pero a un nivel más distributivo. El 50% piensa que BANHPROVI tiene una “muy buena” imagen, como segundo lugar con el 33% obtuvo “buena” imagen en este grupo y a través de los comentarios vertidos por los encuestados un 16% opinó que la institución no tenía imagen debido a que todos los trámites y contactos son con los intermediarios y por ese motivo desconocían a BANHPROVI por lo que no pudieron dar una respuesta más que la que dieron. El calificativo de “mala” fue dado a la institución por un comentario equivalente al 2% del total.

Utilizando tres maneras de aplicar el instrumento:

- Por encuesta impresa al personal de BANHPROVI
- Por encuesta en línea a los intermediarios
- y, por teléfono con los clientes

Dirigido hacia tres grupos de interés distintos, se puede observar que la imagen de la institución actual es muy buena ya que en todos los casos más del 80% de las opiniones vertidas son positivas hacia BANHPROVI como se observa a continuación:

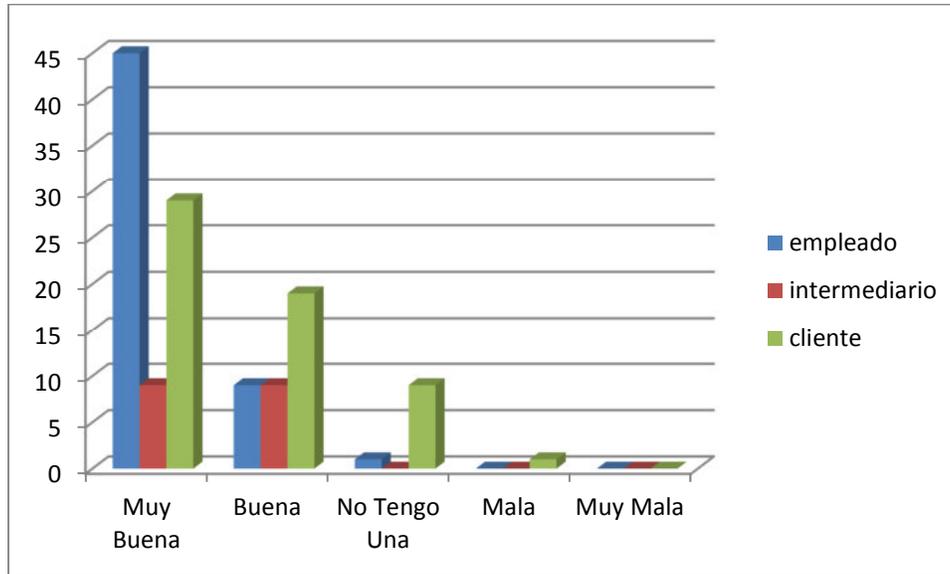


Figura 6. Imagen del BANHPROVI entre grupos de interés

Las preguntas dirigidas a evidenciar si existe manera de mejorar la comunicación entre los grupos de interés para tener mecanismos de mitigación del riesgo reputacional dieron los siguientes resultados:

¿Cree que BANHPROVI debe de difundir / transmitir más información para hacer una gestión más transparente?

SI: 120 (91%)

No: 32 (9%)

Evidenciando que casi la totalidad de los encuestados creen que es necesario que la comunicación debe de existir.

Al preguntar referente a qué tipo de información se debe de difundir a los solicitantes de préstamos se presentaron los siguientes resultados:

Todos los datos: 89 (64%)

Fecha de Desembolso: 17 (12%)

Fecha de Aprobación: 13 (9%)

Fecha de Recepción: 10 (7%)

Fecha de Solicitud en Trámite: 5 (4%)

Ninguna Información: 5 (4%)

Como se muestra, la mayoría de las respuestas indican que se preferiría una divulgación de toda la información de ser posible.

Al referirse al canal de comunicaciones para entregar esta información se presentaron los siguientes casos:

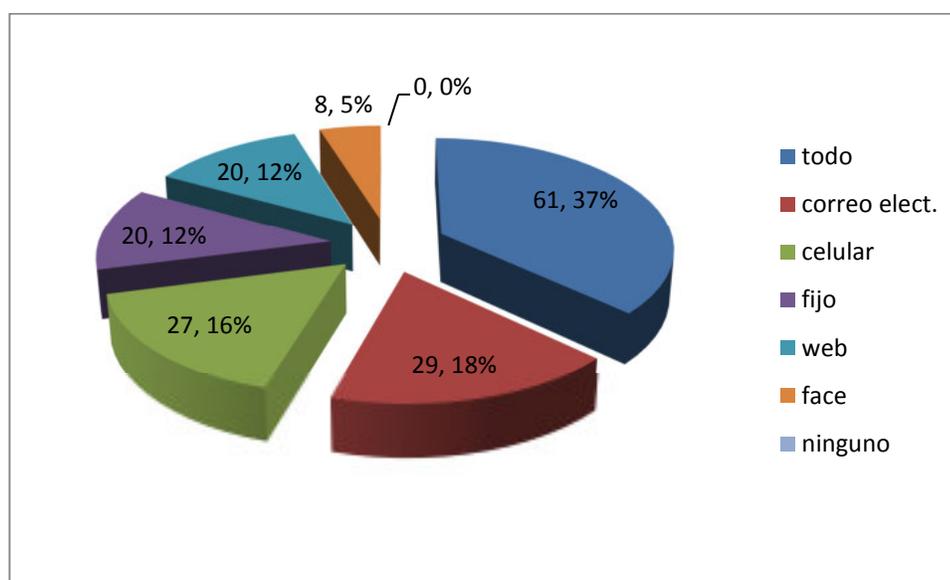


Figura 7. ¿Cuáles serían canales de comunicación válidos para Usted para que le informen referente a su gestión de préstamo? (Marque uno o varios)

La respuesta que más impactó fue a través de todos los canales de comunicación (37%), posteriormente se posicionó los correos electrónicos con un 18% y teléfonos celulares con un 16%.

4.3 VALIDACIÓN

- **BANHPROVI tiene una reputación negativa de menos del 50% de los clientes que obtuvieron préstamos en el año 2013.** Válida: La reputación negativa de BANHPROVI con sus clientes que obtuvieron préstamos en el año 2013 es de un 2% según los resultados analizados.
- **El origen de la mala reputación de BANHPROVI proviene de terceras personas y no de experiencia personal.** Válida: Actualmente, los medios de comunicación influyen positivamente en la imagen de BANHPROVI según los resultados obtenidos. Los comentarios negativos se generan en canales de información informales, las respuestas donde se generó el comentario negativo dio que un 47% se obtuvo de “amigos / conocidos” y “escuché por ahí”.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tomando como fundamento los hallazgos encontrados a través de la implementación de los modelos de medición se llega a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1 CONCLUSIONES

BANHPROVI como institución financiera tiene actualmente una buena imagen difundida a través de los medios formales de comunicación establecidos siendo la televisión, periódicos y la radio sus más fuertes canales de difusión de imagen.

La imagen que actualmente cubre a BANHPROVI es muy positiva entre empleados e intermediarios. Sin embargo a nivel de cliente final la imagen de BANHPROVI se disipa y es casi inexistente.

Existen los comentarios negativos hacia la institución por la tardanza de los procesos de aprobación y que son difundidos a través de canales de comunicación informales.

Casi la totalidad de los encuestados opina que BANHPROVI debe de tener una mejor comunicación de sus operaciones ante los diferentes grupos de interés como ser los Intermediarios Financieros y los clientes finales.

5.2 RECOMENDACIONES

BANHPROVI tiene que iniciar desarrollando una estrategia de imagen corporativa, en donde se asigne personal que actualmente trabaja en la institución o contratar nuevo personal para que sea la unidad encargada de monitorear y manejar el riesgo reputacional.

La institución debe recabar información de sus clientes actuales, para manejar actualizada su base de datos; incluyendo número de teléfonos, cuentas de correo electrónico y de redes sociales. A la vez, debe de incluir como campo obligatorio en las

solicitudes de préstamos que estos datos sean entregados por parte de las instituciones financieras intermediarias.

El propósito de esta información es para que la institución comunique directamente al cliente, con copia al intermediario los datos pertinentes a su solicitud como ser fecha de recepción y fecha de desembolso. Esta labor se puede realizar vía teléfono o vía internet pues la cantidad de solicitudes no es muy voluminosa. Posteriormente y cuando se instale un servidor de comunicación y un procesador de flujo de trabajo se puede automatizar el proceso de comunicación.

Asimismo, se recomienda crear una página en Facebook, Twitter u otra red social de moda para que los clientes que tengan duda puedan comunicarse con más facilidad. Estas páginas deben de ser revisadas y las preguntas contestadas en tiempos prudenciales.

CAPITULO VI APLICABILIDAD

Este capítulo traza una solución factible a través de un plan de acción diseñado para BANHPROVI se debe tomar en consideración ciertos factores por los cuales el plan expuesto a continuación no se desarrolla a corto plazo; herramientas tecnológicas y recurso humano. Hay que considerar las siguientes limitantes:

- Una institución pública desarrolla su plan operativo y presupuesto un año antes para ser presentado y aprobado por la Secretaría de Finanzas y el Congreso Nacional.
- Aunque existe cierta flexibilidad en el Plan Operativo Anual (POA), una inversión considerable sería cuestionada por entes contralores y la misma Auditoría Interna de la institución si no fue presupuestada con anterioridad.
- De necesitarse personal adicional en la institución, los puestos de trabajo son aprobados por la Secretaría de Finanzas para presupuestar el pago de salario. Este proceso puede durar un tiempo considerable.

El modelo a continuación tiene como propósito organizar, completar las bases de datos e iniciar a operar un mecanismo de comunicación y monitoreo de imagen de una manera mecánica y sencilla. Esto medirá la capacidad de BANHPROVI de manejar el proyecto y afianzarlo para desarrollarlo como política posteriormente una vez puesto en marcha el proyecto se puede proceder a presupuestar la automatización y la optimización del mecanismo y convertirlo en una parte del sistema de operaciones de la institución.

6.1 PLAN DE ACCIÓN PARA BANHPROVI

El presente documento tiene como propósito fundamental proporcionar algunas de las técnicas y herramientas utilizadas en el desarrollo del plan de proyectos, asimismo mostrar el control implementado para el manejo de los recursos.

El objetivo primordial del proyecto consiste en presentar un plan de acción para establecer un mecanismo para monitorear y mitigar el riesgo reputacional de la institución una vez implementado a finales del 2014.

Especificando en el documento los procesos de inicio y planificación, incluyendo un desglose del plan de inversión.

6.2 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

6.2.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Resumen Ejecutivo

El presente estudio enmarca los pasos necesarios para la implementación de un sistema que tiene como fin reducir el riesgo reputacional del banco a través de la difusión de información de los solicitantes de préstamo para vivienda de BANHPROVI.

Adicionalmente se estará creando una unidad dentro de la institución la cual servirá para monitorear y mitigar parte del riesgo reputacional que existe en los medios de comunicación.

Proyecto Fin/Justificación

Actualmente BANHPROVI atiende únicamente a los que, oficialmente le corresponde como banco de segundo piso, son sus clientes o sea los intermediarios financieros o IFI. La IFI como banco de primer piso mantiene la comunicación con el cliente final del préstamo y controla todo contacto con el cliente.

El fin del proyecto se basa en establecer un canal de comunicación directa con el cliente para que todos los involucrados en el proceso tengan el sistema abierto para hacer más ágil y transparente el proceso.

También como herramienta de captación de reclamos, ideas, opiniones se estará asignando a una persona para llevar esta responsabilidad y reportar directamente a la presidencia de BANHPROVI.

Objetivo General

- Implementar un mecanismo de monitoreo y mitigación de riesgo reputacional de BANHPROVI para finales del 2014.

Descripción del Proyecto:

El proyecto se enfoca en direccionar recursos existentes de la institución para empezar el monitoreo y reducción de la imagen negativa de BANHPROVI atendiendo las dudas o preocupaciones de los clientes finales que están desinformados y que necesitan saber cómo se encuentra su proceso de crédito en la institución.

También se delegará o contratará una persona para que, con la debida capacitación, desarrolle instrumentos de medición y captación de opiniones para responder con prontitud cualquier campaña negativa hacia la institución con respuestas adecuadas.

La institución debe de desarrollar el proyecto en dos etapas la cuales son: Implementación del mecanismo de monitoreo y mitigación de la reputación negativa de BANHPROVI y la automatización del mecanismo de monitoreo y mitigación de la reputación negativa de BANHPROVI. El proyecto presentado actualmente solo cubre la primera etapa.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar el plan de trabajo para crear el procedimiento de información al cliente.
- Desarrollar el plan de trabajo para crear la estrategia de Manejo de imagen Corporativa.
- Identificar las necesidades para desarrollar la segunda etapa una vez finalizado la primera fase.

Requisitos

El presente proyecto consta de los siguientes requisitos:

- Involucramiento de los grupos de interés de BANHPROVI más representativos (clientes, intermediarios, empleados)
- Apoyo total de la Presidencia de BANHPROVI hacia el proyecto.
- Desarrollar a su totalidad las Estructuras de Trabajo a su totalidad.

- Asignar responsables para las dos líneas definidas de trabajo.

Restricciones

Las restricciones del proyecto se describen a continuación:

- Presupuesto asignado al 2014 para eventualidades o reserva.
- Permanencia o estabilidad laboral de las personas que están ejecutando el proyecto.
- Tiempo de ejecución no pase de un período de gobierno a otro.

Supuestos:

Con el consenso de los actores del proyecto, los supuestos que este proyecto destaca son:

- Incondicional apoyo del patrocinador y los interesados.
- Proyecto no presentará cambios una vez consensuado con los interesados.

Riesgos:

- Presupuesto insuficiente.
- No se llegue a un acuerdo con uno de los grupos de interesados principales.

Tabla 6. Inversión en proyecto de aplicabilidad.

TABLA DE INVERSIÓN	
Inversión	L. 174,500.00
Inicial	
Contratación DBA	L. 75,000.00
Equipo	L. 45,000.00
Capacitaciones	L. 15,000.00
Reuniones	L. 9,500.00
Otros	L. 1,000.00

Total	L. 174,500.00
--------------	----------------------

Requisitos de aprobación del proyecto:

El éxito del proyecto se obtendrá con la aprobación de la Presidencia de BANHPROVI y una vez que sea estudiado, analizado y presentadas las observaciones de las divisiones de Productos y Negocios, Operaciones y Administración así como de la interpretación legal y procesal de Departamento Jurídico y Auditoría Interna de la institución

Jefe de Proyecto:

Este proyecto estará a cargo de XXXXXXXXXX quien fungirá como Gerente de Proyecto. El(La) XXXXXXXX estará a cargo de gestionar, elaborar, direccionar y supervisar los componentes de este proyecto, así como tomar las decisiones que afecten directa e indirectamente. El(La) XXXXXXXX deberá mantener la información actualizada y disponible para el patrocinador.

Autorización

Se aprueba todo lo anteriormente descrito.

Lic. Juan Carlos Álvarez, Presidente BANHPROVI

Fecha

6.2.2 MATRIZ DE INTERESADOS

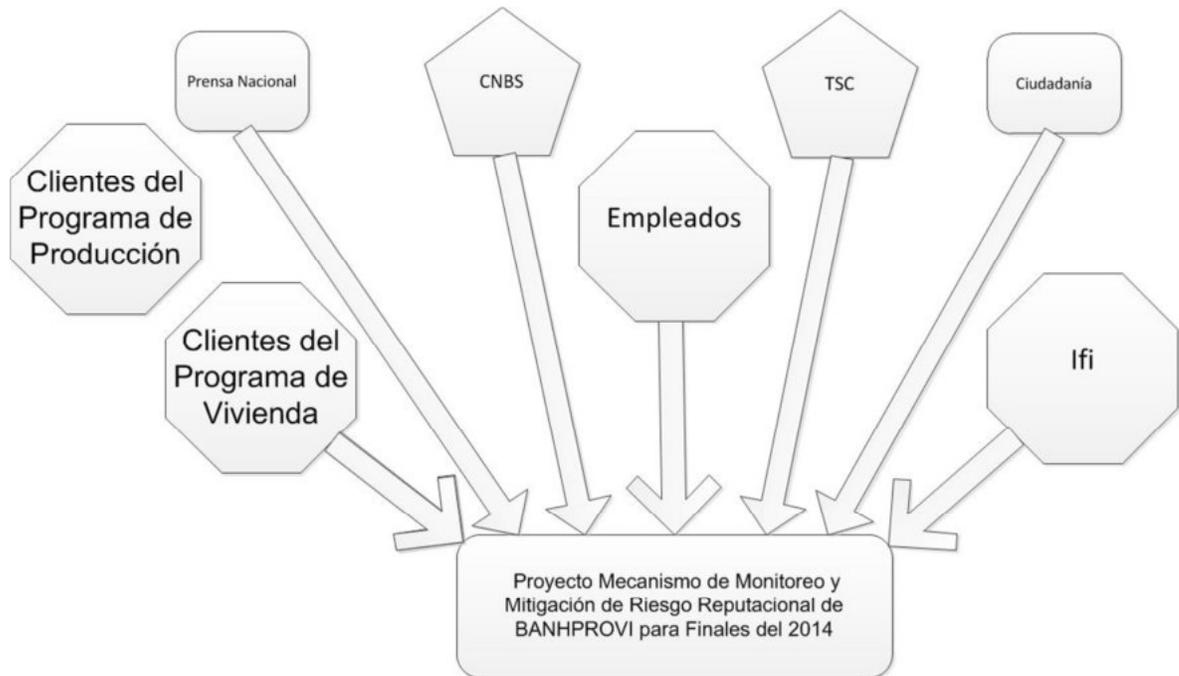


Figura 11. Matriz de Interesados

1. Empleados de BANHPROVI tienen que ejecutar e implementar el proyecto. Nivel de poder: Alto.
2. IFI: Todos los intermediarios financieros que manejan los programas de vivienda. Nivel de poder: Medio
3. Clientes del Programa de Vivienda: Las personas que solicitan los fondos BANHPROVI de los programas de Vivienda, Nivel de Poder: Medio
4. Comisión Nacional de Bancos y Seguros: Ente regulador de BANHPROVI. Nivel de Poder: Alto
5. Tribunal Superior de Cuentas: Ente Auditor. Nivel de Poder: Alto
6. Prensa Nacional: Empresas de Noticias que cubre todos los canales de comunicación. Nivel de Poder: Alto
7. Ciudadanía: Resto de población de la Nación.

6.2.3 DECLARACIÓN DEL ALCANCE

Tabla 7. Declaración del alcance

Declaración del Alcance:		
Declaración del Alcance:		ORGANIZACIÓN DE PROYECTO
Entregables	Descripción	Criterio de Aceptación
Organización de Proyecto	El proyecto está listo para arrancar formalmente	Todos los sub-entregables entregados
Sub-entregables:		Criterio de Aceptación
Charter del Proyecto	Carta de Compromiso a alto nivel	Firmada por el Presidente del Banco
Carta Compromiso Empleados Banhprovi	Apoyo de toda la institución	Firmada por todas las secciones
Carta Compromiso IFI	Apoyo de toda los intermediarios	Firmada por más del 75% de las IFI
Instrumento de Recolección de Información Clientes	Datos a entregar las IFI de ahora en Adelante	Mínimo dos canales de comunicación identificados por cliente en el 90% de la BD
Dictamen Legal aprobando el Proyecto	El visto bueno legal de arranque del proyecto.	Nota emitida y firmada por Jefe de Legal
Declaración del Alcance:		DESARROLLO DE MECANISMO DE DIFUSIÓN
Entregables	Descripción	Criterio de Aceptación
Base de Datos actualizada y Mecanismo trabajando	Sistema de recolección de datos funcionando y base de datos actual al día	Ambas opciones funcionando y con visto bueno aprobado por Vivienda y Operaciones
Sub-entregables:		Criterio de Aceptación
Sistema de Comunicación Clientes	Desarrollo de sistema para comunicación con clientes	Sistema funcionando con visto bueno de interesados
Base de Datos de Clientes de Vivienda Actualizada	Importar datos de comunicación con clientes	Base de datos integrada con los datos de comunicación. Visto bueno Informática
Sistema de Comunicación Funcionando	Sistema de comunicación trabajando a un 100%	Visto bueno de Vivienda, Operaciones e Informática
Declaración del Alcance:		REPUTACIONAL
Entregables	Descripción	Criterio de Aceptación
Monitoreo y Respuesta al Riesgo Reputacional	Sistema de Monitoreo y respuesta al Riesgo Reputacional funcionando	Ambas opciones funcionando y con visto bueno aprobado por Vivienda y Operaciones
Sub-entregables:		Criterio de Aceptación
Funcionaria(o) Capacitado con Herramientas de Monitoreo	Empleado entrenado a un 100% para tratar los problemas de imagen y respuesta al cliente	Visto bueno por parte de Vivienda
Sistema de Monitoreo Funcionando	Herramientas instaladas y monitoreo en funcionamiento	Visto bueno de Vivienda, Operaciones e Informática

6.2.4 DICCIONARIO EDT

Tabla 8. EDT Organización del Proyecto

1. ORGANIZACIÓN DE PROYECTO	
Paquete de Trabajo:	1.1
Nombre Paquete:	SOCIALIZACIÓN BANHPROVI
Descripción:	Se definirá el equipo de trabajo a cargo del proyecto. Se discutirá el alcance con todos los miembros, así como del presupuesto disponible. Reunión con todos los empleados para socializar el proyecto.
Asignado a:	René Pinto
Tiempo Estimado (Semanas):	2
Fecha de Entrega:	
Costo Estimado:	L. 3,500.00
Entregable:	CHARTER DEL PROYECTO, CARTA COMPROMISO EMPLEADOS TODOS LOS NIVELES
Paquete de Trabajo:	1.2
Nombre Paquete:	SOCIALIZACIÓN IFI, CLIENTES
Descripción:	Se reunirá con las IFI para solicitar el apoyo de los mandos medios y personal de apoyo. Se consultará a ciertas organizaciones civiles referente al interés de los clientes. Se solicitará a las IFI la base de datos actualizada de los clientes actuales y se consensuará un formulario con la información para nuevos clientes.
Asignado a:	René Pinto
Tiempo Estimado (Semanas):	4
Fecha de Entrega:	
Costo Estimado:	L. 20,000.00
Entregable:	CARTA COMPROMISO CON IFI, NUEVO INSTRUMENTO DE RECOLACIÓN DE DATOS, ACCESO A LOS DATOS DE LOS CLIENTES
Paquete de Trabajo:	1.3
Nombre Paquete:	VERIFICACIÓN DE LEGALIDAD DE LOS MECANISMOS
Descripción:	Se remitirá al departamento Legal y a Auditoría Interna los compromisos llegados y que procedan a dictaminar si todo es legal y se puede proceder con el desarrollo de los otros paquetes de trabajo.
Asignado a:	Departamento Legal / Auditoría Interna / Administración
Tiempo Estimado (Semanas):	4
Fecha de Entrega:	
Costo Estimado:	L. 5,000.00
Entregable:	Dictamen de Legal aprobando el desarrollo del proyecto

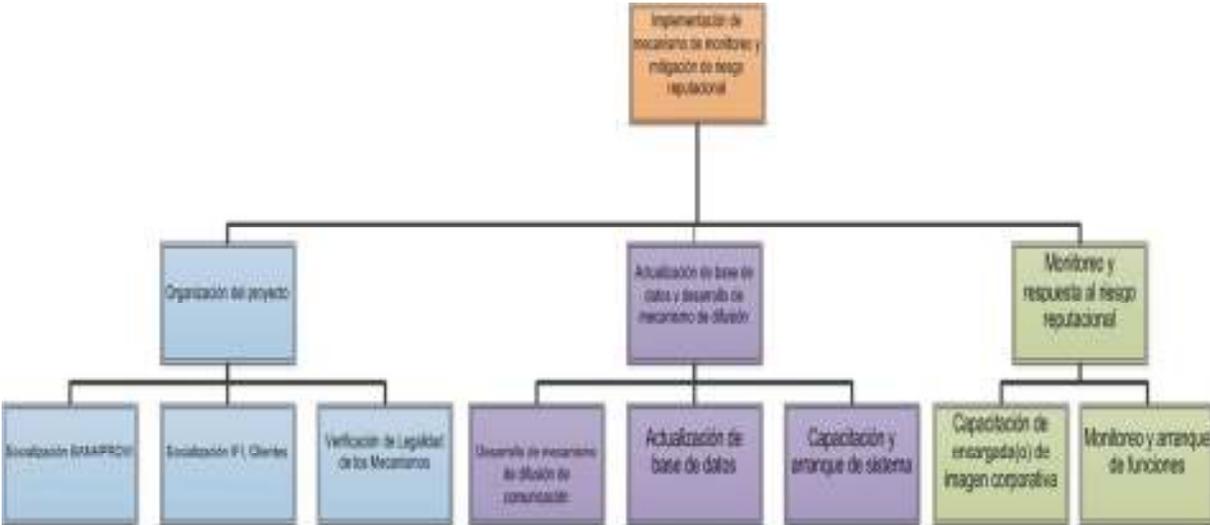
Tabla 9. EDT Actualización de base de datos y desarrollo de mecanismo de difusión.

DICCIONARIO EDT	
2. ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS Y DESARROLLO DE MECANISMO DE DIFUSIÓN	
Paquete de Trabajo:	2.1
Nombre Paquete:	DESARROLLO DE MECANISMO DE DIFUSIÓN DE COMUNICACIÓN
Descripción:	Se procederá a diseñar un sistema para comunicar a los clientes e IFI el estatus de préstamo con solo dos fechas iniciales que se pueden comunicar actualmente: Recepción de solicitud y aprobación del préstamo.
Asignado a:	Sección Informática, Sección Vivienda y Encargada)(o) Imagen Corporativa
Tiempo Estimado (Semanas):	6
Fecha de Entrega:	
Costo Estimado:	L. 40,000.00
Entregable:	SISTEMA DE COMUNICACIÓN CLIENTES
Paquete de Trabajo:	2.2
Nombre Paquete:	ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS
Descripción:	Se procederá a introducir al sistema actual los campos faltantes de contacto de los clientes actuales de vivienda. Este proceso se hará por el personal de informática. De no haber persona disponible se puede contratar una DBA para realizar el trabajo.
Asignado a:	Informática / Consultor DBA
Tiempo Estimado (Semanas):	8
Fecha de Entrega:	
Costo Estimado:	L. 75,000.00
Entregable:	BASE DE DATOS DE CLIENTES DE VIVIENDA ACTUALIZADA
Paquete de Trabajo:	2.3
Nombre Paquete:	CAPACITACIÓN Y ARRANQUE DE SISTEMA
Descripción:	Se procederá a capacitar a la persona asignada para la comunicación y se hará monitoreo de los expedientes enviados por las IFI. Se hará soporte y monitoreo del proceso de comunicación a los clientes y la IFI
Asignado a:	Encargada(o) comunicación, informática, vivienda, encargado de imagen corporativa
Tiempo Estimado (Semanas):	8
Fecha de Entrega:	
Costo Estimado:	L. 5,000.00
Entregable:	SISTEMA DE COMUNICACIÓN FUNCIONANDO

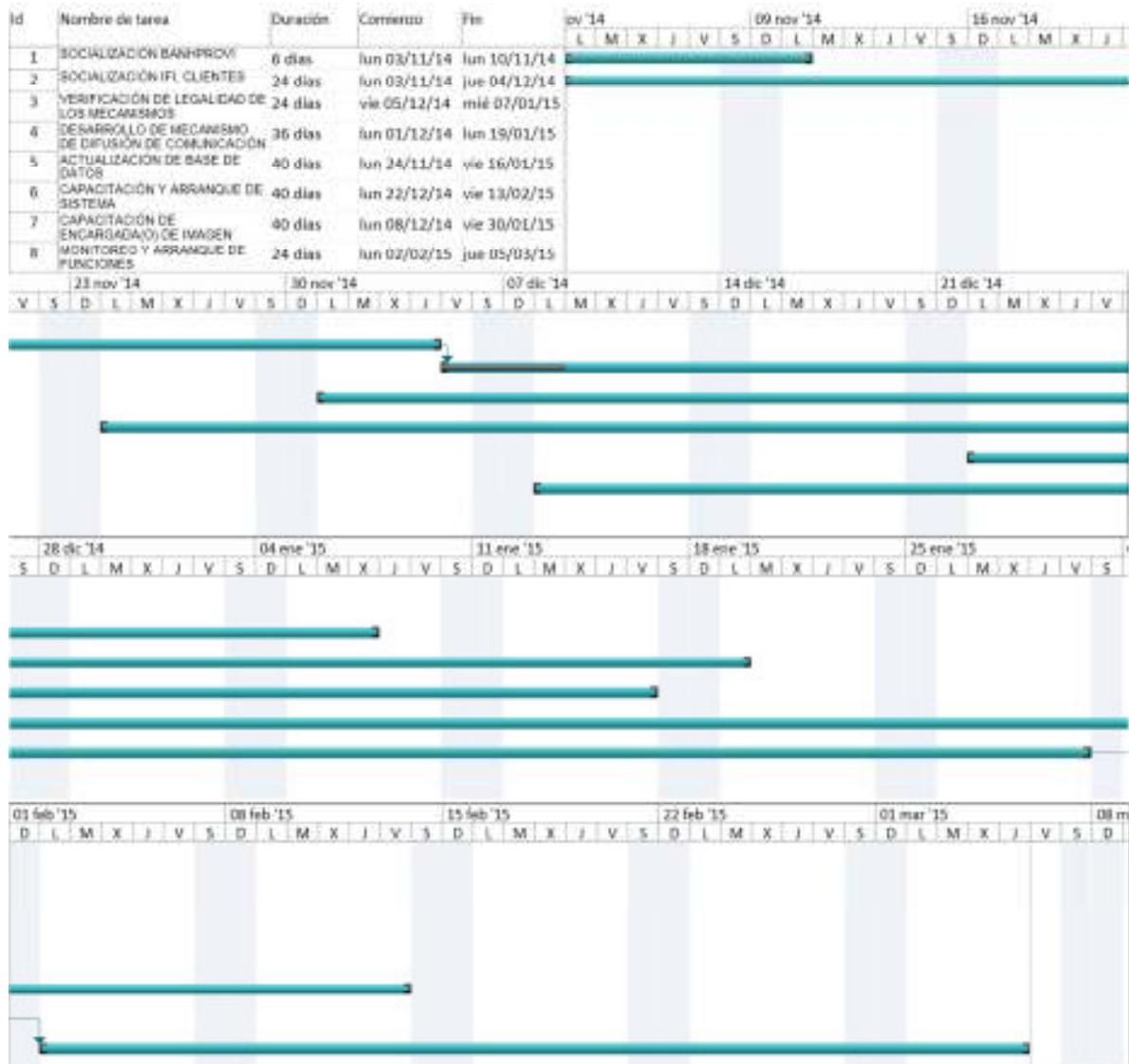
Tabla 10. EDT Monitoreo y respuesta al riesgo reputacional.

DICCIONARIO EDT	
3. MONITOREO Y RESPUESTA AL RIESGO REPUTACIONAL	
Paquete de Trabajo:	3.1
Nombre Paquete:	CAPACITACIÓN DE ENCARGADA(O) DE IMAGEN CORPORATIVA
Descripción:	Se capacitará en el manejo de imagen corporativa a la persona encargada(o) y se definirán sus funciones. Se abrirán portales o cuentas en las redes sociales principales para captar lo que se difunde en el medio o se direcciona a la institución
Asignado a:	RENE PINTO
Tiempo Estimado (Semanas):	8
Fecha de Entrega:	
Costo Estimado:	L. 25,000.00
Entregable:	FUNCIONARIA(O) CAPACITADO CON HERRAMIENTAS DE MONITOREO
Paquete de Trabajo:	3.2
Nombre Paquete:	MONITOREO Y ARRANQUE DE FUNCIONES
Descripción:	Se procederá a acompañara a la persona encargada en las primeras semanas para apoyar a esta labor que no estaba funcionando dentro de la institución.
Asignado a:	RENE PINTO
Tiempo Estimado (Semanas):	4
Fecha de Entrega:	
Costo Estimado:	L. 1,000.00
Entregable:	SISTEMA DE MONITOREO FUNCIONANDO

6.2.5 DIAGRAMA EDT



6.2.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



6.2.7 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN E INVERSIÓN

DESGLOSE 1		sem	sem	sem	sem	sem	sem	sem	sem
PAQUETE		1	2	3	4	5	6	7	8
PRESUPUESTO									
1.1	SOCIALIZACIÓN BANHPROVI	L.	3,500.00	50%	50%				
1.2	SOCIALIZACIÓN IFI, CUENTAS	L.	20,000.00	25%	25%	25%	25%		
1.3	VERIFICACIÓN DE LEGALIDAD DE LOS MECANISMOS	L.	5,000.00				25%	25%	25%
2.1	DESARROLLO DE MECANISMO DE DIFUSIÓN DE COMUNICACIÓN	L.	40,000.00				16%	16%	16%
2.2	ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS	L.	75,000.00			12%	12%	12%	12%
2.3	CAPACITACIÓN Y ARRANQUE DE SISTEMA	L.	5,000.00						12%
3.1	CAPACITACIÓN DE ENCARGADA(O) DE IMAGEN CORPORATIVA	L.	25,000.00				12%	12%	12%
3.2	MONITOREO Y ARRANQUE DE FUNCIONES	L.	1,000.00						
		L.	174,500.00						

Figura 12. Cronograma de implementación

DESGLOSE 1		sem	sem	sem	sem	sem	sem	sem	sem
PAQUETE		9	10	11	12	13	14	15	16
1.1	SOCIALIZACIÓN BANHPROVI	L.	3,500.00						
1.2	SOCIALIZACIÓN IFI, CLIENTES	L.	20,000.00						
1.3	VERIFICACIÓN DE LEGALIDAD DE LOS MECANISMOS	L.	5,000.00						
2.1	DESARROLLO DE MECANISMO DE DIFUSIÓN DE COMUNICACIÓN	L.	40,000.00	20%					
2.2	ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS	L.	75,000.00	12%	16%				
2.3	CAPACITACIÓN Y ARRANQUE DE SISTEMA	L.	5,000.00	12%	12%	12%	12%	12%	16%
3.1	CAPACITACIÓN DE ENCARGADA(O) DE IMAGEN CORPORATIVA	L.	25,000.00	12%	12%	12%	16%		
3.2	MONITOREO Y ARRANQUE DE FUNCIONES	L.	1,000.00					25%	25%
L.			174,500.00						

Continuación de Cronograma de implementación

DESGLOSE 1		sem	sem	sem	sem	sem	sem	sem	sem
PAQUETE		1	2	3	4	5	6	7	8
1.1	SOCIALIZACIÓN BANHPROVI	L.	3,500.00	1,750.00	1,750.00				
1.2	SOCIALIZACIÓN IFI, CLIENTES	L.	20,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00		
1.3	VERIFICACIÓN DE LEGALIDAD DE LOS MECANISMOS	L.	5,000.00						
2.1	DESARROLLO DE MECANISMO DE DIFUSIÓN DE COMUNICACIÓN	L.	40,000.00			6,400.00	6,400.00	6,400.00	6,400.00
2.2	ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS	L.	75,000.00		9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00
2.3	CAPACITACIÓN Y ARRANQUE DE SISTEMA	L.	5,000.00					600.00	600.00
3.1	CAPACITACIÓN DE ENCARGADA(O) DE IMAGEN CORPORATIVA	L.	25,000.00				3,000.00	3,000.00	3,000.00
3.2	MONITOREO Y ARRANQUE DE FUNCIONES	L.	1,000.00						
L.			174,500.00	6,750.00	6,750.00	14,000.00	20,400.00	19,650.00	19,650.00
								20,250.00	20,250.00

Figura 13. Cronograma de Inversión

DESGLOSE 1		sem	sem	sem	sem	sem	sem	sem	sem
PAQUETE		9	10	11	12	13	14	15	16
1.1	SOCIALIZACIÓN BANHPROVI	L.	3,500.00						
1.2	SOCIALIZACIÓN IFI, CLIENTES	L.	20,000.00						
1.3	VERIFICACIÓN DE LEGALIDAD DE LOS MECANISMOS	L.	5,000.00						
2.1	DESARROLLO DE MECANISMO DE DIFUSIÓN DE COMUNICACIÓN	L.	40,000.00	8,000.00					
2.2	ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS	L.	75,000.00	9,000.00	12,000.00				
2.3	CAPACITACIÓN Y ARRANQUE DE SISTEMA	L.	5,000.00	600.00	600.00	600.00	600.00	800.00	
3.1	CAPACITACIÓN DE ENCARGADA(O) DE IMAGEN CORPORATIVA	L.	25,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	4,000.00		
3.2	MONITOREO Y ARRANQUE DE FUNCIONES	L.	1,000.00					250.00	250.00
L.			174,500.00	20,600.00	15,600.00	3,600.00	4,600.00	850.00	1,050.00
								250.00	250.00

Continuación Cronograma de Inversión

6.2.8 FLUJO DE EFECTIVO DE INVERSIÓN

Tabla 11. Flujo de efectivo mensual.

	semana	total s.	total m.
Mes 1	1	6,750.00	
	2	6,750.00	
	3		

		14,000.00	
	4	20,400.00	47,900.00
Mes 2	5	19,650.00	
	6	19,650.00	
	7	20,250.00	
	8	20,250.00	79,800.00
Mes 3	9	20,600.00	
	10	15,600.00	
	11	3,600.00	
	12	4,600.00	44,400.00
Mes 4	13	850.00	
	14	1,050.00	
	15	250.00	
	16	250.00	2,400.00

total 174,500.00 174,500.00

6.2.9 RECOMENDACIONES PARA SEGUNDA FASE

Una vez finalizado el proyecto en la primera fase, se tienen que considerar los siguientes factores para el desarrollo de la segunda etapa:

- La primera etapa este funcionando a un 100% sin ninguna falla en programas o base de datos.
- La segunda fase se centra en la automatización de estos mecanismos para un mejor control y que el factor humano se reduzca para evitar sobre trabajo y errores.
- El proceso de automatización tiene diferentes maneras de ejecutarse a través de diferentes programas como ser flujos de trabajo, programas de comunicación,

manejo de clientes (CRM) o una mezcla de estos u otros programas. La inversión es regularmente un poco elevada y hay que tener presupuesto aprobado para ejecutar un proyecto de este tipo.

- La buena definición, evaluación y monitoreo del proyecto casi garantiza un buen resultado del mismo, hay que contratar profesionales en Administración de proyecto para que ejecute o supervise todo el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Anónimo. (2012). *Cuidar su reputación, reto de HSBC México tras escándalo*. Obtenido de PROQUEST:
<http://search.proquest.com/docview/1027562904?accountid=35325>
- Anónimo. (2013). *Podrían redes sociales ser un riesgo reputacional para empresas*. Obtenido de PROQUEST: <http://search.proquest.com/docview/1458201787?accountid=35325>
- Argentina, L. N. (2010). *Cuando la reputación está en juego*. Obtenido de PROQUEST:
<http://search.proquest.com/docview/312774202?accountid=35325>
- Asociación Hondureña de Instituciones Bancarias. (21 de 8 de 2014). *AHIBA*. Obtenido de Indicadores Financieros:
http://www.ahiba.hn/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=38&Itemid=68
- Banco Hondureño Para la Producción y la Vivienda. (2014). *Informe de Gestión Correspondiente al año 2013*. Tegucigalpa, Honduras.
- Barrera, A. J., Crispín, D. A., & Ferreira, J. O. (2013). *HERRAMIENTA WORKFLOW PARA EN DISEÑO Y ANÁLISIS DE PROCESOS Y ACTIVIDADES EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de PROQUEST:
<http://search.proquest.com/docview/1434203638?accountid=35325>
- Becchio, J. (2011). *La gestión del riesgo reputacional. (Spanish)*. Obtenido de EBSCO:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=76601176&lang=es&site=eds-live>
- Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2 de Agosto de 2011). *Circular CNBS No 194/2011*. Tegucigalpa, Honduras.
- De los Ríos, A. (2012). *Una aproximación a la relación entre información sobre la responsabilidad social orientada al cliente y la reputación corporativa de las entidades financieras españolas*. Obtenido de EBSCO: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cede.2012.01.004>.
- ENAG. (31 de Agosto de 2011). Reglamento General de Crédito y sus Anexos del Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda. *La Gaceta*, págs. B1-B28.
- Huérfano, E. (2012). *Los bancos buscan conocer a sus clientes: IBM*. Obtenido de PROQUEST:
<http://search.proquest.com/docview/1125801029?accountid=35325>
- Loji, D. (2012). *busca peugeot revertir mala percepción*. Obtenido de PROQUEST:
<http://search.proquest.com/docview/927019801?accountid=35325>

- Lopez Gonzalez, E. (2012). *El impacto de la percepcion del cliente sobre el valor del servicio en la lealtad del cliente: Estudio comparativo entre la banca comercial y las cooperativas de ahorro y credito.* . Obtenido de PROQUEST: <http://search.proquest.com/docview/1023106553?accountid=35325>.
- Revista de Antiguos Alumnos del IEEM . (2011). *La reputación y sus riesgos.* (Spanish). Obtenido de EBSCO:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=76601178&lang=es&site=eds-live>
- Rodriguez, E. B. (09 de 09 de 2014). *Área Académica: Gestión Tecnológica.* Obtenido de Tema: Muestra y Muestreo:
http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestraMuestreo.pdf
- Schroeder, P. . (2011). *Gestionar la reputación es posible.* (Spanish) . Obtenido de EBSCO:
[://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=76601177&lang=es&site=eds-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=76601177&lang=es&site=eds-live)
- Smith, E. y. (2008). *Procesos cognitivos: modelos y bases neurales.* Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Tzu, S. (2009). *El Arte de la Guerra.* México: Editores Mexicanos Unidos, S.A.
- Viscarri, J. (2011). *Modelo de creación de valor para el cliente.* Obtenido de EBSCO:
<http://hdl.handle.net/2117/16640>

ANEXOS

ANEXO 1 AUTORIZACIÓN ASESOR TEMÁTICO

CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo, Héctor Emilio Madrid Casaca

Identidad No. 0423-1962-00058

Licenciado en Contaduría Pública

Maestría en Dirección de Negocios Internacionales

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar técnicamente el trabajo de Tesis de Maestría denominado: MITIGACIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL DE BANHPROVI MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN ENFOQUE HACIA EL CLIENTE EN PRÉSTAMOS PARA VIVIENDA

A ser desarrollado por el estudiante: René Alfredo Pinto Valladares

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

En la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C.

Departamento de Francisco Morazán

Héctor Emilio Madrid Casaca

31 de julio del 2014

Firma:



ANEXO 2 AUTORIZACIÓN BANHPROVI

Taguigalpa, Francisco Morazán, 24 de julio del 2014

Señor

Juan Carlos Álvarez

Presidente Ejecutivo

Banco Hondureño para la Producción

y la Vivienda (BANHPROVI)

Bulevar Juan Pablo Segundo

Contiguo a Plaza COLPROHUMA

Estimado Señor Álvarez:

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que soy alumno de UNITEC y me encuentro desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener mi título de maestría en Administración de Proyectos.

Hemos seleccionado como tema MITIGACIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL DE BANHPROVI MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN ENFOQUE HACIA EL CLIENTE EN PRÉSTAMOS PARA VIVIENDA, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la institución que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: encuestas a personal, encuestas a clientes, requerimientos de información básica

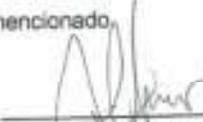
A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,


René Alfredo Pinto Valladares

Cuenta # 11113083

Por este medio, BANHPROVI autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.


Vo.Bo. 

Juan Carlos Álvarez

Nombre y Sello

ANEXO 3 REGLAMENTO GENERAL DE CRÉDITO Y SUS ANEXOS DEL BANCO HONDUREÑO PARA LA PRODUCCIÓN Y LA VIVIENDA (BANHPROVI) PARCIAL

- Situación financiera
 - Gestión Empresarial
 - Morosidad (cumplimiento obligatorio)
 - Solvencia Patrimonial (cumplimiento obligatorio)
 - Eficiencia
 - Crecimiento de Cartera
 - Tasas de Castigos
 - Suficiencia de Reservas
 - Endeudamiento
 - Rentabilidad Patrimonial
6. Estos sistemas de calificación aplicados a los intermediarios financieros regulados y no regulados podrán ser modificados por el Consejo Directivo.
7. Suscribir con el BANHPROVI el respectivo contrato de intermediación de recursos.
8. Los demás requeridos en el presente Reglamento y en la Ley de BANHPROVI.

Artículo 10. El saldo total de las operaciones de crédito otorgadas a los intermediarios financieros comprendidos en el párrafo segundo del Artículo 3 de la Ley del BANHPROVI, no deberá exceder del diez (10%) del monto de capital y reservas del BANHPROVI, al finalizar el año inmediato anterior. Ningún intermediario financiero podrá acceder a préstamos por un monto superior al autorizado por el Consejo Directivo, con base en la asignación de límites de crédito cuyo monto haya sido determinado por la División de Riesgos conforme a los resultados de la aplicación de los sistemas de evaluación contenidos en los anexos metodológicos A, B y C que forman parte del presente Reglamento. No obstante, el Consejo Directivo podrá autorizar un incremento al límite de exposición de una IFI, si ésta registra una situación estable o tendencia positiva en su estructura financiera y la revisión de las cifras de los mecanismos de asignación de límites, establecidos en los anexos A, B y C permiten dicho incremento; asimismo, temporalmente autorizar operaciones en exceso del límite de crédito aprobado a un intermediario financiero, hasta por un máximo del veinte por ciento (20%), el cual deberá ser amortizado mensualmente en un plazo de seis (6) meses, de conformidad con el convenio que al efecto se suscriba. El Comité de Crédito propondrá al Consejo Directivo esta medida excepcional mediante un informe debidamente justificado.

CAPÍTULO V PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO

Artículo 11. El BANHPROVI pondrá a disposición de los intermediarios financieros, diferentes programas de financiamiento

para conceder créditos, para el desarrollo de actividades productivas, servicios, vivienda, bienes inmuebles y microcrédito y los demás que la Ley permita.

Artículo 12. El BANHPROVI operará con tasas de interés que no podrán ser menores al costo de los fondos incluyendo la administración, no pudiendo subsidiar directa o indirectamente sus operaciones de crédito, así mismo no podrá refinar los créditos otorgados a las instituciones financieras intermediarias.

CAPÍTULO VI CONDICIONES DE LOS CRÉDITOS

Artículo 13. El BANHPROVI aplicará tasas de interés de mercado a los financiamientos otorgados con Fondos Propios de acuerdo con las disposiciones de su ley orgánica en cuanto a los fondos en fideicomiso se aplicará lo establecido en el contrato respectivo, o en su defecto lo prescrito en el presente Reglamento. Las demás condiciones de los financiamientos para vivienda, producción, servicios, bienes inmuebles, y microcrédito, serán establecidas en los respectivos programas de financiamiento que apruebe el Consejo Directivo a propuesta de Comité de Crédito.

Artículo 14. El BANHPROVI podrá financiar en el rubro de producción hasta por el ochenta y cinco por ciento (85%) del monto de la inversión de un proyecto. Con la excepción de que para los créditos destinados para financiar Educación se otorgará el 100% del valor de los estudios debidamente justificado contra la acreditación de los costos del centro educativo correspondiente.

Artículo 15. El BANHPROVI efectuará los desembolsos a los intermediarios financieros, en moneda nacional o en cualquier divisa, cuando disponga de programas con recursos externos, si así se hubiere convenido. Las amortizaciones respectivas se deberán realizar en la misma moneda desembolsada.

Artículo 16. La institución financiera intermediaria solicitará la aprobación del redescuento de los créditos, siguiendo los procedimientos y requisitos establecidos dentro de los diferentes programas disponibles del BANHPROVI.

Artículo 17. En una solicitud de desembolso, la institución financiera Intermediaria, podrá incluir varios créditos, dentro de los diferentes programas disponibles. El BANHPROVI registrará en su contabilidad los saldos individuales de cada prestatario (a).

Artículo 18. Se podrá reembolsar inversiones realizadas en proyectos de producción, bienes inmuebles y microcréditos



previamente efectuados por los subprestarios y que forman parte del plan de inversión del proyecto, siempre y cuando hayan sido ejecutadas las inversiones con fondos propios del subprestario o efectuado el desembolso por la institución financiera intermediaria, ambos dentro de los ciento ochenta (180) días anteriores a la fecha de ingreso de la solicitud del crédito a BANHPROVI. Para las solicitudes de vivienda no se aceptarán créditos que tengan más de un año de haber sido desembolsados por los intermediarios financieros.

Artículo 19. El mecanismo para definir la tasa de interés de mercado de los créditos con fondos propios, lo determinará el Consejo Directivo a propuesta del Comité de Crédito, conforme a lo establecido en los Artículos 3, 25 numerales 15 y 38 de su Ley Constitutiva. En el caso de los fideicomisos, la fijación de tasas de interés se sujetará a lo estipulado en el correspondiente contrato.

Artículo 20. Las operaciones de crédito redescontadas con recursos del BANHPROVI, deberán ser trasladadas a los prestatarios o usuarios finales dentro de los cinco días (5) hábiles después de la fecha en que se acreditaron los fondos en la cuenta acordada con el intermediario para tal efecto. Este traslado se deberá efectuar en las mismas condiciones en que se otorga el redescuento, excepto en la tasa de interés. Los intermediarios financieros no podrán acordar con los subprestarios la capitalización de intereses ni otros cargos de cualquier índole, en la porción vigente de los créditos otorgados con recursos del BANHPROVI, a menos que éste otorgue el mismo tratamiento al redescuento concedido a los intermediarios financieros, excepto los cargos por mora atribuible al intermediario.

Artículo 21. La amortización, intereses y plazo de cada operación, se establecerán con base en las condiciones de cada fuente de fondos dentro de la cual se enmarque el proyecto a financiarse, conforme con las disposiciones particulares del mismo y serán fijados al aprobarse la operación de crédito de parte del Intermediario Financiero.

Artículo 22. En caso de mora por parte de un intermediario financiero en el cumplimiento de sus obligaciones referentes al pago de cuotas de capital, intereses u otros cargos, el BANHPROVI además de cobrar los intereses ordinarios pactados sobre la porción del capital en mora, agregará un recargo por mora equivalente al diez por ciento anual (10%) sobre el monto no transferido, por los días transcurridos desde el momento en que venció el pago hasta que el mismo se efectúe. Este recargo por mora procederá en el caso de que a la fecha en que corresponda efectuar el pago de la obligación vencida, la cuenta de depósitos del intermediario financiero que el BANHPROVI

esté facultado a debitar, no tenga fondos suficientes para el pago de la obligación exigible. En caso de que el intermediario financiero incumpla el Artículo 26, Letra c) de este Reglamento, referente a la obligación de trasladar al BANHPROVI los pagos anticipados, totales o parciales que hagan los subprestarios, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes, contados desde la fecha del pago anticipado, el BANHPROVI aplicará al intermediario financiero en concepto de recargo por incumplimiento una penalidad equivalente al diez por ciento anual (10%) sobre el monto no transferido del crédito respectivo, aplicada por el tiempo que transcurra hasta la recepción por el BANHPROVI del pago anticipado correspondiente. En el caso de que el BANHPROVI compruebe el incumplimiento de la obligación en referencia mediante sus revisiones de las carteras de préstamo redescontadas, solicitará el débito del recargo antes mencionado y, cuando corresponda, también del valor del pago anticipado, a las cuentas de depósito del intermediario financiero correspondiente.

CAPÍTULO VII TRANSACCIONES ESPECIALES

Artículo 23. Las transferencias a lo interno de los intermediarios financieros se entenderán, como el traslado de una obligación crediticia de un prestatario a otro, previa autorización del Comité de Crédito.

Artículo 24. Las transferencias entre intermediarios financieros, son los traslados de una obligación crediticia contraída por un prestatario, de un intermediario financiero a otro, ambos con Contratos de Intermediación de Recursos vigentes y que el intermediario receptor de la obligación crediticia, se encuentre elegible para intermediar recursos, para lo que se requiere autorización del Comité de Crédito, debiendo consignarse en la solicitud la aceptación de las partes. En el caso de que la transferencia sea una cartera, deberá ser aprobado por Comité de Crédito y presentado a ratificación de Consejo Directivo.

CAPÍTULO VIII COMPROMISOS DE LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS

Artículo 25. Los intermediarios financieros del BANHPROVI, estarán obligados a:

- a) Estudiar y evaluar las solicitudes de crédito y presentar al BANHPROVI únicamente aquellas que resulten viables desde el punto de vista técnico, económico, financiero y ambiental. Se considera un proyecto viable, aquel que se desarrolla bajo parámetros técnicos convenientes; cuyos ingresos permiten cubrir los costos correspondientes dejando un margen de rentabilidad positivo y que no causen daños ambientales irreversibles.

ANEXO 4 INFORME DE GESTIÓN CORRESPONDIENTE AL AÑO 2013 PARCIAL



INFORME DE GESTIÓN ANUAL
2013

1



REPÚBLICA DE HONDURAS

**BANCO HONDUREÑO PARA LA
PRODUCCIÓN Y LA VIVIENDA**



BANHPOVI
Banco Hondureño de Vivienda

INFORME DE GESTIÓN ANUAL

CORRESPONDIENTE AL
A Ñ O 2 0 1 3

TEGUCIGALPA, MDC.

HONDURAS, C.A.



IV. Otras actividades de gestión de riesgo.

- Emitir criterios para el diseño de políticas y procesos crediticios correspondientes al Programa de Microcrédito.
- Dar respuesta a las observaciones y hallazgos sobre riesgo de crédito, establecidos por la KPMG en su informe de auditoría a los estados financieros con cifras al 31 de Diciembre de 2012.
- Dar respuesta a inquietudes planteadas por la REDHMICRO, sobre la estructura de garantías solicitada a las microfinancieras intermediarias.
- Atención a los requerimientos sobre información de riesgos solicitada por el BCIE.
- Diseño del proceso sobre la solicitud, evaluación y determinación de elegibilidad de Intermediarios nuevos, incluyendo requisitos, coordinando con la unidad de informática para publicarlo en la página WEB del Banhprovi.
- Asistir a la socialización del borrador que contiene la futura resolución emitida por la CNBS sobre la gestión del riesgo de Mercado, incluyendo un taller sobre el diseño de los formatos de prevención del riesgo de mercado contenidos en dicha resolución.
- Revisión, actualización y corrección del Manual de Riesgo de Crédito.
- Atender requerimiento de información de riesgos solicitada por la comisión examinadora del Tribunal Superior de Cuentas y la firma de riesgo Pacific Credit Rating (PCR).
- Diseñar políticas relacionadas con la inelegibilidad de las IFIS, específicamente a la suspensión temporal de los desembolsos.
- Análisis a la estructura de garantías propuesta por la Fundación Covelo, para garantizar la línea de crédito solicitada de L.40.0MM.
- Análisis a la estructura de garantías propuesta por PILARH OPDF, para garantizar la línea de crédito de L.8.0MM solicitada para financiar a los productores del café afectados por la Roya.
- Análisis de la ampliación del límite de exposición solicitado por banco Continental, para redescontar créditos de vivienda digna financiados con los fondos del Programa PROVICCOSOL.
- Revisión a los factores de infraestructura y software del sistema PERLAS, para garantizar que los resultados de las evaluaciones a las cooperativas son consistentes y objetivos.

ANEXO 5 MATRIZ METODOLÓGICA

Título	Problema	Pregunta de Investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Mitigación del riesgo reputacional de BANHPROVI mediante la implementación de un enfoque hacia el cliente en préstamos para vivienda, empleados e intermediarios financieros	¿Cuál es la percepción de la reputación de BANHPROVI entre los clientes, intermediarios y empleados que afectan el riesgo reputacional de la institución?	¿Qué imagen de BANHPROVI tienen los clientes de los préstamos de vivienda, empleados e intermediarios de la institución?	Identificar los factores que afectan el riesgo reputacional de BANHPROVI mediante la opinión de los clientes, intermediarios y empleados para proponer mecanismo de mejora cómo mejorar su imagen.	Estimar el riesgo reputacional negativo de BANHPROVI entre los clientes, intermediarios y empleados.	Imagen Actual del BANHPROVI	Grado de Riesgo Reputacional de BANHPROVI
		¿Qué puede haber generado esa imagen que tienen estos grupos de interés actualmente de la institución?		Determinar el origen del riesgo reputacional negativo de existir en la institución.		
		¿Cómo puede BANHPROVI mejorar su imagen para reducir el riesgo reputacional negativo si existiera en estos grupos de interés?		Detallar cuales serian mecanismos que la institución puede utilizar para reducir el riesgo reputacional negativo de existir.	Causas de Percepción Negativa	

ANEXO 6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (Categoría)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Grado de Percepción Negativa	En qué estado actual se encuentra la reputación de BANHPROVI	Cuál es el nivel de reputación negativa que tiene en estos momentos y desde cuando están presente	Difusión de Cometario Reciente	Por ciento	1	Cuantitativa Cerrada, Dicotómicas	1. Si 2. No
			Polaridad del Mensaje Difundido	Por ciento	2	Cuantitativa Cerrada, Dicotómicas	1. Si 2. No
			Fuente del Mensaje Difundido	Por ciento	3	Cuantitativa Cerrada, Policotómicas	1. Experiencia Propia Familiar 2. Amigo / Conocido 3. Escuche por Ahí 4. Todos 5. Ninguno
			Origen de Mensaje Difundido (Tiempo)	Por ciento	1	Cuantitativa Cerrada, Dicotómicas	1. Si 2. No
Causas de Percepción Negativa	Cuáles son las causas que originaron la reputación de BANHPROVI	Identificar las fuentes de origen de esta percepción y si son de primera mano.	Existencia de Mensaje Negativo	Por ciento	6	Cuantitativa Cerrada, Dicotómicas	
			Origen de Mensaje Negativo	Por ciento	7	Cuantitativa Cerrada, Dicotómicas	1. Experiencia Propia 2. Familiar 3. Amigo 4. Otros 5. Todos 6. Ninguno
Variable Dependiente	Conceptual	Operacional	Unidades (Categoría)			Escala	
Grado de Riesgo Reputacional de BANHPROVI	Cuál es el nivel de riesgo reputacional negativo de BANHPROVI entre sus clientes, intermediarios y empleados	Grado de percepción de la institución			4, 5	Cuantitativa Cerrada, Likert	1. Muy buena 2. Buena 3. No tengo ninguna 4. Mala 5. Muy Mala

ANEXO 7 FORMULARIOS DE ENCUESTA

ENCUESTA CLIENTE (TELEFÓNICA)

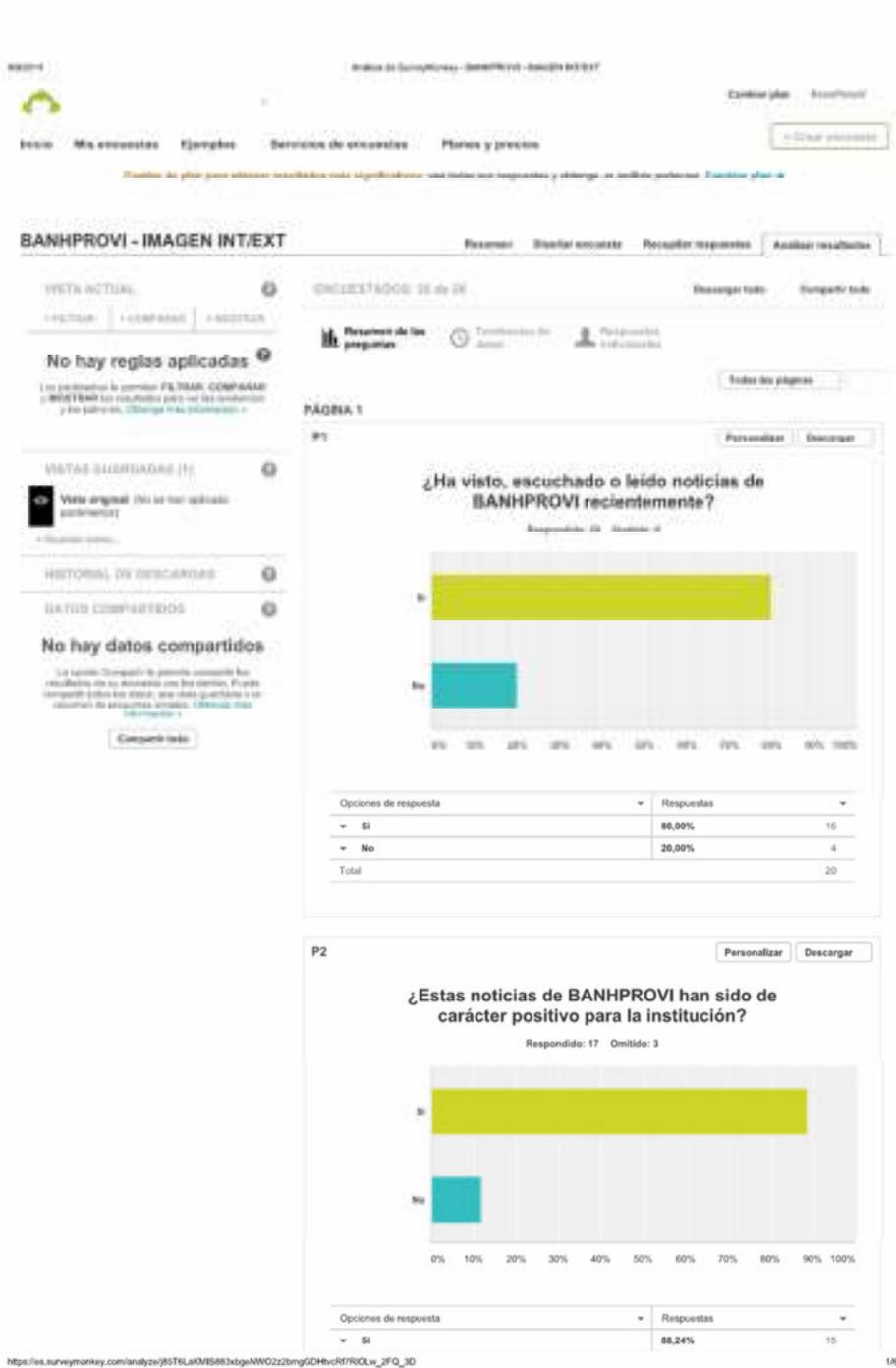
TELÉFONO:

REFERENCIA:

TIPO DE PRÉSTAMO:

- 1 ¿Ha visto, escuchado o leído noticias de BANHPROVI recientemente?
 si _____
 no _____
- 2 ¿Estas noticias de BANHPROVI han sido de carácter positivo para la institución?
 si _____
 no _____
- 3 ¿Por qué medios ha percibido mensajes acerca de BANHPROVI? (Marque uno o varios)
 Radio _____
 Televisión _____
 Facebook / Twitter _____
 Correo Electrónico _____
 Amistades (conversación) _____
 Todos _____
 Ninguno _____
- 4 ¿Cual es su imagen de BANHPROVI?
 Muy buena _____
 Buena _____
 No tengo ninguna _____
 Mala _____
 Muy Mala _____
- 5 Esta imagen de BANHPROVI es de voluntad propia o es compartida con amigos
 propia _____
 compartida _____
- 6 ¿Ha escuchado, leído o visto comentarios negativos de BANHPROVI acerca de sus servicios institucionales?
 si _____
 no _____
- 7 ¿Estos comentarios se originaron de que tipo de fuente? (Marque una o varias)
 Experiencia Propia _____
 Familiar _____
 Amigo / Conocido _____
 Escuche por Ahí _____
 Todos _____
 Ninguno _____
- 8 ¿Cree que BANHPROVI debe de difundir / transmitir más información para hacer una gestión más transparente?
 si _____
 no _____
- 9 ¿Cuál información cree que BANHPROVI debería de informar a clientes e intermediarios sobre sus gestiones de préstamos: (Marque una o varias)
 Recepción de Solicitudes _____
 Solicitudes en Proceso _____
 Aprobación de Crédito _____
 Desembolso Realizado _____
 Toda Información _____
 Ninguna Información _____
- 10 ¿Cuáles serían canales de comunicación válidos para Usted para que le informen referente a su gestión de préstamo? (Marque uno o varios)
 Teléfono Fijo _____
 Celular / Mensajito _____
 Correo Electrónico _____
 Facebook / Twitter _____ 132 37 4884
 Información en Página Web _____
 Todos los Canales _____
 Ningun Canal _____

ANEXO 8 SITIO DE ENCUESTAS SURVEY MONKEY – RESUMEN DE ENCUESTA EN LÍNEA BANHPROVI”



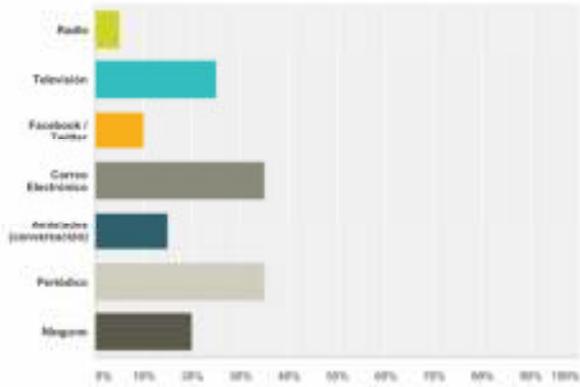
▼ No	11,76%	2
Total		17

P3

Personalizar Descargar

¿Por qué medios ha percibido mensajes acerca de BANHPROVI? (Marque uno o varios)

Respondido: 20 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Radio	5,00% 1
▼ Televisión	25,00% 5
▼ Facebook / Twitter	10,00% 2
▼ Correo Electrónico	35,00% 7
▼ Amistades (conversación)	15,00% 3
▼ Periódico	35,00% 7
▼ Ninguno	20,00% 4

Total de encuestados: 20

P4

Personalizar Descargar

¿Cual es su imagen de BANHPROVI?

Respondido: 20 Omitido: 0