



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**INNOVACIÓN DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE
CARTERAS POR PARTE DE RESUELVA
CENTROAMÉRICA EN EL MERCADO FINANCIERO
HONDUREÑO**

**SUSTENTADO POR:
NADYA GISSEL AMAYA MENDOZA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN FINANZAS**

TEGUCIGALPA, F. M.,

HONDURAS, C.A.

ABRIL, 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

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

DESIREE TEJADA CALVO

**INNOVACIÓN DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE
CARTERAS POR PARTE DE RESUELVA
CENTROAMÉRICA EN EL MERCADO FINANCIERO
HONDUREÑO**

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

**ASESOR METODOLÓGICO
TEODORO ALEXANDER CABRERA REYES**

**ASESOR TEMÁTICO
JOSÉ ROBERTO MORÁN ESCALANTE**

**MIEMBROS DE LA COMISION EVALUADORA
JUAN SOLANO
MOISES STARKMAN**



FACULTAD DE POSTGRADO

**INNOVACIÓN DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE
CARTERAS POR PARTE DE RESUELVA
CENTROAMÉRICA EN EL MERCADO FINANCIERO
HONDUREÑO**

AUTOR:

Nadya Gissel Amaya Mendoza

Resumen

El presente estudio se realizó con el propósito de verificar la percepción y satisfacción por parte de los clientes de Resuelva, sobre la innovación de los servicios brindados en la administración de carteras. La investigación tuvo como finalidad conocer las ventajas y beneficios ganados por las empresas que han contratado el servicio con Resuelva. El principal método utilizado para conseguir la información fue la entrevista, la que se realizó a ejecutivos expertos en cobros clientes de Resuelva. Se aplicó encuestas a una población de 10 clientes formados por instituciones financieras y empresas comerciales. Dentro de los resultados relevantes se menciona que todos los clientes percibieron que con la contratación de Resuelva sus carteras en mora han mejorado en cuanto a los índices de recuperación que generalmente lograban. Se concluyó el presente afirmando que Resuelva ha logrado innovar la prestación del servicio y posicionarse en el mercado hondureño con ciertas ventajas en relación a sus competidores locales.

Palabras clave: Beneficios, clientes, cobros, innovación, servicio.



GRADUATE SCHOOL

**SERVICE INNOVATION PORTFOLIO MANAGEMENT BY
RESUELVA CENTROAMERICA IN FINANCIAL MARKET IN
HONDURAS**

BY:

Nadya Gissel Amaya Mendoza

Abstract

The present study was conducted in order to verify the perception and satisfaction by clients of Resuelva on the innovation of the services provided in the administration of overdue accounts. The research aimed to know the advantages and profits gained by the companies that have hired the service with Resuelva. The main method used to get the information was the interview, which was carried out at executive's experts in billing area. Surveys was applied to a population of 10 customers formed by financial institutions and commercial companies. Within the relevant results mentions that all customers revealed that with the hiring of Resuelva their overdue accounts have improved in terms of the rates of recovery that usually achieved. Concluded the present claiming that Resuelva has managed to innovate the provision of service and position in the honduran market with certain advantages in relation to local competitors.

Keywords: Benefits, customers, billing, innovation, service.

DEDICATORIA

A Dios por estar siempre a mi lado, por darme el conocimiento y fuerzas necesarias para concluir mi maestría.

A mi familia por el apoyo moral y comprensión durante el proceso de formación profesional. A mi madre por ser un buen ejemplo a seguir, por apoyarme siempre, por ser perseverante y optimista.

Y principalmente a mi hija, quien es mi mayor inspiración y fuente de motivación y pese a su corta edad supo transmitirme su apoyo incondicional, por lo que es mi anhelo dejar en ella un legado de esfuerzo y dedicación hacia los retos que nos presenta la vida.

AGRADECIMIENTO

A Resuelva por abrirme las puertas proporcionándome toda la información pertinente y hacer posible la realización de dicho estudio.

A los clientes de Resuelva, por su disposición y apoyo en proporcionar desinteresadamente la información solicitada.

Al Licenciado Roberto Morán por su valiosa ayuda, por su continua orientación del tema y aplicación de las herramientas correspondientes para la realización del presente estudio.

Al Ingeniero Alexander Cabrera quien a lo largo del desarrollo de la tesis estuvo pendiente de orientarme y transmitirme sus conocimientos hacia la culminación del presente trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5 HIPÓTESIS O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.5.1 HIPÓTESIS.....	7
1.5.2 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	7
1.6 JUSTIFICACIÓN	8
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL OUTSOURCING.....	10
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO DEL OUTSOURCING	10
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	19
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	23
2.2 TEORIAS APLICADAS.....	28
2.2.1 EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	29
2.2.2 LA CALIDAD Y SU GESTIÓN.....	32
2.2.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	33
CAPITULO III. METODOLOGIA.....	35
3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS	35
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.2.1 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA	36
3.2.2 POBLACIÓN.....	36
3.2.3 MUESTRA.....	37
3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	37

3.3.1 INSTRUMENTOS	37
3.3.2 TECNICAS.....	38
3.3.3 PROCEDIMIENTOS	38
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	39
3.4.1 FUENTES PRIMARIAS.....	39
3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	40
CAPITULO IV. RESULTADO Y ANÁLISIS.....	41
4.1 PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	41
4.2 RIESGOS	42
4.3 COMPETENCIA	45
4.4 PROCESO DE GESTIÓN	46
4.5 INDICADORES DE COBRO	49
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
5.1 CONCLUSIONES.....	53
5.2 RECOMENDACIONES	53
CAPITULO VI APLICABILIDAD	55
6.1 TITULO DE LA PROPUESTA	55
6.2 INTRODUCCIÓN.....	55
6.3 PLAN DE ACCIÓN	55
6.3.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	56
6.3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	57
6.3.3 PROCESO DE INDUCCIÓN.....	58
6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	58
6.5 PRESUPUESTO	59
Bibliografía	60
ANEXOS	63
ANEXO 1 ENCUESTA	63

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Descripción de las variables de investigación	8
Tabla 2 Rangos de Mora.....	18
Tabla 3. Servicio de Resuelva superior a la competencia.....	42
Tabla 4 Percepción de los recursos con los que cuenta Resuelva	42
Tabla 5. Evaluación referente a la capacitación del operador.....	44
Tabla 6 Agencias de cobro con las que trabajan las empresas	45
Tabla 7. Características de agencias de cobro en Honduras.....	46
Tabla 8. Evaluación referente a infraestructura y tecnología.....	49
Tabla 9. Asignación vrs recuperación	52
Tabla 10. Cronograma de ejecución	59
Tabla 11. Costo de inversión.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cartera crediticia por moneda	3
Figura 2. Cartera de préstamos por destino	4
Figura 3. Variables de investigación.....	7
Figura 4 Impacto de la cartera vencida en el valor del negocio.....	22
Figura 5. Organigrama de la empresa.....	26
Figura 6 Percepción de la calidad y satisfacción del cliente.....	29
Figura 7 Esquema del modelo Servqual.....	31
Figura 8. Diseño de la investigación.....	35
Figura 9. Ventajas de la tercerización de cobros.....	41
Figura 10. Riesgos de la tercerización de cobros.....	43
Figura 11. Debilidades de una agencia de cobros	44
Figura 12 Razones de un proceso de gestión adecuado	47
Figura 13. Evaluación referente a software y reporteria	48
Figura 14. Evaluación por procedimientos y metodo empírico	49
Figura 15. Porcentajes de eficiencia y volumen de recuperación.....	50
Figura 16 Comparativo recuperación promedio Banco H.....	51
Figura 17. Proceso de reclutamiento de personal	56
Figura 18. Proceso de selección de personal.....	57
Figura 19. Proceso de inducción	58

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día se enfrentan a gran cantidad de cambios y tendencias. Estos cambios incluyen la necesidad de globalizarse, de aprovechar las oportunidades del mercado y otras exigencias como: reducción de costos, maximización de utilidades y velar por el bien de la organización. Dentro de estas tendencias se encuentra el outsourcing que se da cuando una empresa transfiere o se desprende de alguna tarea que no forma parte de la actividad principal en la organización hacia un tercero especializado.

Con las prácticas de tercerización se reducen los costos de operación, se concentra la actividad principal del negocio, se cuenta con personal mejor calificado y se logra mayor eficiencia. Por lo tanto el presente documento tiene como objetivo describir y explicar la innovación del servicio de administración de carteras de Resuelva en Honduras ofreciendo a sus clientes el servicio de tercerización de sus cuentas en mora. Así mismo se darán a conocer las ventajas y beneficios que ofrece a las empresas con su contratación.

1.2 ANTECEDENTES

En Honduras el auge de la tercerización de cobros surge en la década de los 90 con el inicio en forma local de pequeñas agencias de cobranza. Aunque hasta hace un par de años las empresas no conservaban la cultura de entregar parte de su información a externos, ha sido en la medida en que la tercerización de cobros ha logrado ganar esa confianza que cada vez más son las compañías que hacen uso del camino del outsourcing o tercerización de cobros ya sea por la urgencia de crecer en eficiencia y eficacia, o la de mantener mejores posiciones en el mercado y lograr el enfoque total en su actividad principal.

Resuelva llega a Honduras en el año 2008 y comienza de lleno sus operaciones en junio 2010 con el respaldo de sus filiales en toda Centroamérica, referencias comerciales e incluso con solicitudes de algunos clientes de la región que ya mantenían relación tercerizada con el grupo en otros países, a partir de entonces Resuelva comienza a lograr negociación de portafolios con instituciones financieras y empresas comerciales.

En la medida en que estos le fueron asignando y confiando las carteras con mayor antigüedad, de difícil localización y recuperación, empieza a demostrar que cuenta con procesos de cobranza establecidos, personal conocedor en la materia y con tecnología a la vanguardia de los requerimientos del cliente que permite controlar y administrar de mejor forma su cartera dando como resultado la toma de acciones o decisiones específicas en el momento oportuno para cada segmento o fracción de su portafolio. Entre el 2010 y 2012 Resuelva adquiere contratos con bancos y empresas comerciales reconocidas tanto en Honduras como en la región centroamericana logrando en la actualidad ubicarse entre las mejores agencias de cobros e innovar en el mercado hondureño con sus servicios.

Cabe señalar que junto al crecimiento y reconocimiento de la tercerización de cobros en Honduras, los altos índices de endeudamiento de los clientes de los bancos y empresas comerciales en general han contribuido a que los portafolios crezcan y se vuelva difícil su recuperación por lo que cada día la gestión de cobranza se vuelve más constante y necesaria.

Por lo anterior, se hace referencia que en las cifras presentadas en el informe anual que emite la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) bajo el nombre de Memoria CNBS 2012 se reflejan los datos más relevantes de sector económico del país los cuales indican que para el cierre 2012: los préstamos en moneda nacional crecieron L16,317.7 millones (14.2%) y en moneda extranjera L9,517.1 millones (20.0%); el mayor dinamismo de éstos últimos permitió que su participación se elevara de 29.3% a 30.4%. En los créditos por destino el sector con el mayor desarrollo fue el de consumo con un aumento de L8,475.4 millones (30.2%), seguido por el de los

sectores comercio y propiedad raíz con L6,024.2 (29.9%) y L4,462.5 (9.2%) millones, respectivamente (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2013).

La cartera crediticia cerró el año con un incremento de L24, 859.2 millones respecto al ejercicio pasado, el 15.9% en términos relativos, hasta alcanzar un monto de L181,066.2 millones. Este aumento proviene en su mayoría (61.5%) de las nuevas colocaciones de créditos en moneda nacional por L15, 295.3 millones, seguidas de L9, 563.9 millones en moneda extranjera; estas últimas con un mayor crecimiento relativo (20.4%) que originó un ascenso de 30.1% a 31.2% en su participación respecto del total (Op. Cit.).

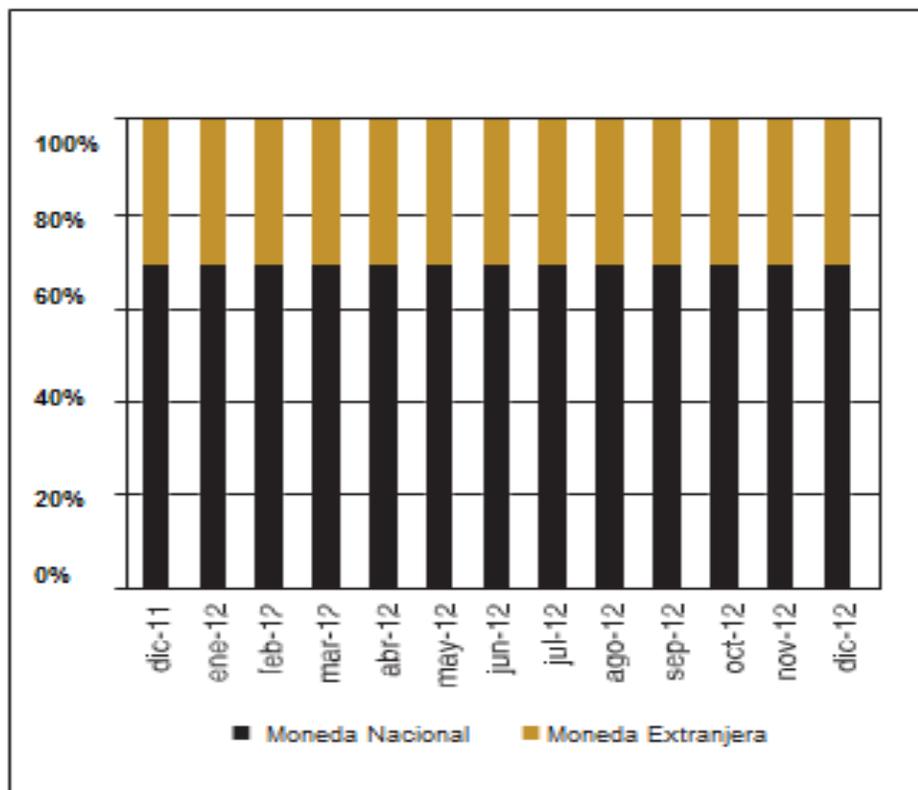


Figura 1. Cartera crediticia por moneda

Fuente: (CNBS, 2013)

En este sentido, cabe mencionar que el 77.8% del total de cartera crediticia corresponde a las colocaciones de créditos contabilizadas por seis (6) bancos que

cuentan con el mayor volumen de operaciones. Asimismo, en el presente período las colocaciones de créditos son más dinámicas con respecto a las alcanzadas en el ejercicio anterior, contabilizando el 15.9% de incremento (frente al 13.1% de 2011); destacándose los meses de septiembre y octubre como los de mayor crecimiento en créditos con L3,498.1 y L3,414.5 millones, respectivamente (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2013).

El portafolio de préstamos directos de la banca privada está orientado en su mayoría (8%) al financiamiento de cinco (5) actividades económicas, sobresaliendo el financiamiento destinado a propiedad raíz con una participación del 30.8% equivalente a un monto de L52,275.7 millones; le sigue en importancia los créditos al consumo, comercio, industrias y servicios con el 20.5%, 14.4%, 11.7% y 10.7% en su orden. La cartera directa totalizo L169,571.7 millones al cierre 2012 (Op. Cit.).

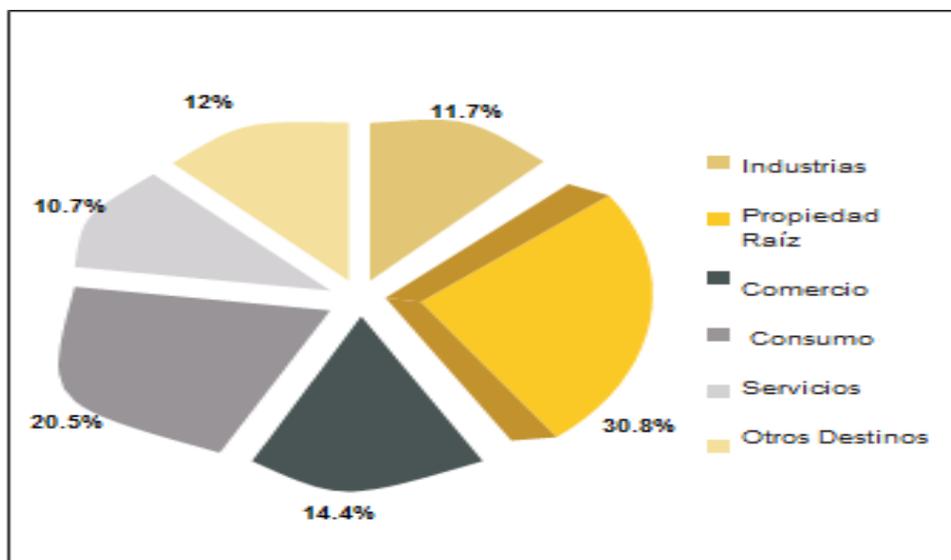


Figura 2. Cartera de préstamos por destino

Fuente: (CNBS 2013)

En cuanto a los montos de créditos en mora. Un alza del volumen en la mora se observa en nueve (9) de los doce (12) meses de este año, destacándose los aumentos reportados en septiembre y marzo por L285.7 y L221.5 millones respectivamente, el

primero por un mayor volumen de refinanciamientos y el segundo por el ascenso en los préstamos con atraso mayor a los 90 días (Op. Cit.).

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La tercerización de servicios en general para las empresas del sector financiero y comercial se ha vuelto parte integral del funcionamiento de las mismas y es de gran importancia para muchas organizaciones. El servicio tercerizado de cobranzas que ofrece Resuelva a sus clientes, les ha permitido concentrarse en su actividad principal sin tener que preocuparse por la recuperación de sus carteras en mora. Por lo tanto, el presente trabajo permitirá comprobar si el servicio innovador en la administración de carteras que presta Resuelva ha aportado en el logro de algunos de sus objetivos corporativos.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las agencias de cobranzas en Honduras carecían de recursos técnicos y especializados para realizar una adecuada gestión de cobranzas acorde al volumen y potencial del rubro, lo cual limitaba la apertura de las empresas hacia la tercerización de cobranzas.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Han percibido las empresas contratantes de Resuelva, ventajas y beneficios en el manejo tercerizado de sus carteras en mora?
2. ¿Las empresas han logrado mejora en sus indicadores de cobro a partir de la contratación de Resuelva?

3. ¿Con el modelo de administración de cartera de Resuelva, las empresas tienen mejor control en sus procesos para operar de mejor forma sus portafolios?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

En esta sección se presentan los objetivos de la investigación que reflejan la relación clara y consistente con la descripción del problema.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo de esta investigación es dar a conocer la innovación de los servicios de administración de cartera de Resuelva en el mercado hondureño.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer si las empresas contratantes de Resuelva, han percibido ventajas y beneficios en el manejo tercerizado de sus carteras en mora.
2. Mostrar que las empresas han logrado mejora en sus indicadores de cobros producto de la tercerización de sus carteras con Resuelva.
3. Distinguir el modelo de administración de carteras de Resuelva que permite a las empresas tener un mejor proceso para en la administración de su portafolio.

1.5 HIPÓTESIS O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

A continuación se describen las hipótesis derivadas del problema de estudio, las cuales se comprobarán mediante los diseños de investigación para determinar si son o no aceptadas.

1.5.1 HIPÓTESIS

Las hipótesis comprueban o rechazan las interrogantes planteadas en la investigación, por lo que para el presente estudio se formularon las siguientes:

La hipótesis de investigación formulada en este proyecto es la siguiente:

Hi: Las empresas han obtenido ventajas y beneficios con la contratación del servicio innovador en la administración de carteras que ofrece Resuelva.

La hipótesis nula formulada en este proyecto es la siguiente:

Ho: Las empresas han obtenido ventajas y beneficios iguales o menores con la contratación del servicio innovador en la administración de carteras que ofrece Resuelva.

1.5.2 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Con el objetivo de probar las hipótesis planteadas, a continuación se identifican las variables de estudio que servirán de guía a lo largo del desarrollo de la investigación.

En la figura 3 se observan las variables identificadas para el presente trabajo de estudio. El cual tiene como variable independiente la calidad del servicio estando interrelacionada por otras variables como: la competencia, riesgos, indicadores y proceso de gestión.



Figura 3. Variables de investigación

A continuación en la tabla 1 se muestra la conceptualización de cada una de las variables así como el sujeto de información e indicador a utilizar en la investigación.

Tabla 1 Descripción de las variables de investigación

Variable	Definición Conceptual	Sujeto de Información	Indicador
Calidad del Servicio	Conjunto de características o comportamiento de un servicio.	Clientes	% de satisfacción
Competencia	Ubicación de la agencia con respecto a sus competidores	Clientes	Posición (escala de 1 a 5)
Riesgos	Vulnerabilidad ante un potencial perjuicio o daño para las organizaciones	Clientes	Atributos definidos
Indicador de Cobros	Es el dato que muestra el aumento sostenido o mejora adicional del resultado de una gestión de cobranza.	Clientes	% de eficiencia y volumen de recuperación
Proceso de Gestión	Es el método de cambio en la realización de una tarea para obtener un mayor rendimiento.	Clientes	Percepción (escala de 1 a 5)

Las variables antes descritas son las que influyen de forma directa en la percepción del servicio que Resuelva ofrece a sus clientes

1.6 JUSTIFICACIÓN

El outsourcing o tercerización de cobros se limitaba en el pasado únicamente a la gestión propia del cobro, sin permitir a las empresas mantener el control o administración de sus carteras tercerizadas, lo que en muchos casos restringía la toma de decisión estratégica para mejorar sus índices de recuperación y manejo de las mismas.

En la actualidad las empresas deben mantenerse en constante desarrollo y adquirir nuevas técnicas de administración dentro de las cuales se encuentra el outsourcing o tercerización, de tal forma que estas puedan utilizar los recursos disponibles de las agencias de cobranzas como medio de ayuda para mejora en otras áreas específicas.

Lo anterior permite a las empresas concentrarse en su actividad principal. Dejando ver que el outsourcing de cobranzas va adquiriendo fuerza considerable en el ámbito nacional

Finalmente con la investigación se espera:

- Aportar a Resuelva para que el presente le sirva de referencia sobre la percepción que los clientes tengan de su servicio.
- Como base de información en la evaluación y mejora continua de algunos procesos que se identifiquen en el presente como frágiles.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

El marco teórico radica en describir de forma conceptual las teorías que se relacionan con el trabajo de investigación. Por lo que en este capítulo se da a conocer la información relacionada que permita sustentar teóricamente el estudio.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL OUTSOURCING

En un mundo globalizado donde día a día las empresas se vuelven más competitivas y el mercado permanece abierto a cualquier cambio, las organizaciones requieren liberar algunas actividades secundarias y enfocar sus esfuerzos al logro de sus objetivos primordiales y es por eso que hoy en día la tercerización va de la mano con la industria como apoyo para el logro de esos objetivos. Por tal razón se hará mención del entorno general del outsourcing o tercerización y su expansión, hasta llegar al outsourcing de cobros y sus metodologías.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO DEL OUTSOURCING

Según (Dorban, 1999) el outsourcing se define como la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.

También se conoce como la práctica de delegar algunos o todos los procesos que, aunque son importantes en una institución, pueden ser realizados eficientemente por personas o empresas especializadas en ello. Este sistema se basa en dos aspectos:

1. Una institución debe concentrar sus esfuerzos en aquellas actividades que sabe hacer.
2. Una institución debe utilizar las ventajas de las economías de escala y experiencia que tienen las empresas que se dedican exclusivamente a proporcionar servicios.

El outsourcing puede tener un impacto profundo y de mucho alcance en cuanto a las utilidades, mercado y liderazgo tecnológico. Lo que permite a las organizaciones mantenerse en lugares completamente competitivos al obtener una posición reactiva en respuesta a las necesidades y oportunidades que día con día se van presentando dentro del mercado. Por lo tanto, como puede verse, el outsourcing no es solo una decisión operacional, puede considerarse como un arma estratégica con grandes consecuencias dentro de las organizaciones (Rothery & Robertson, 1997).

Entre más especializada sea una compañía, es más probable que la ayuda experta necesaria solo pueda encontrarse fuera y no dentro de la compañía, tratar de agregar un departamento adicional, aumentar niveles gerenciales o la información no siempre es la mejor opción (Rothery & Robertson, 1997).

2.1.1.1 HISTORIA GENERAL DEL OUTSOURCING

Según (Gay & Essinger, 2000) indican que el outsourcing es una de las prácticas gerenciales más importantes de los últimos 75 años. Presenta sus inicios en la era moderna. Al comienzo de la era post industrial se inicia la competencia en los mercados globales y desde entonces las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento y es cuando la tendencia del outsourcing empieza a tomar fuerza principalmente en razón a las áreas tecnológicas de las empresas. Las primeras en implementar modelos de outsourcing fueron EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse entre otros.

Este término establecido en 1980 como la tendencia de externalización de funciones que se estaba llevando a cabo por las empresas y que consistía en la transferencia de información a proveedores, alcanzó en 1998 una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares (Fernández, 2006).

2.1.1.2 VENTAJAS Y RIESGOS DEL OUTSOURCING

Según (Greaver, 1999) el outsourcing presenta las siguientes ventajas y riesgos:

VENTAJAS

- ✓ Se reducen los gastos de contratación de personal y recurso humano.
- ✓ Con esta herramienta se logra obtener productos o servicios de mejor calidad puesto que el negocio únicamente se concentra en realizar un trabajo específico.
- ✓ Con esta actividad se pueden eliminar los trabajos rutinarios que pudieran existir dentro de la empresa, ya que estas actividades las puede desarrollar el outsourcing.
- ✓ Utilizando este método, se puede contratar a gente especializada para una función determinada dentro de la empresa.

RIESGOS

- ✓ Si se realiza una mala elección de la empresa de outsourcing existe el riesgo de perder la calidad y el costo de inversión en el servicio.
- ✓ Se puede crear dependencia con el proveedor del servicio, de forma tal que pueda llegar a convertirse en una obligación para la empresa.
- ✓ En ciertos momentos se puede perder el control de la producción y/o administración del área a tercerizar.
- ✓ Poca afinidad de los trabajadores por la empresa de outsourcing, lo que puede traducirse en bajo compromiso de trabajo de los subcontratados.
- ✓ Mala calidad, sin las reglas y previsiones adecuadas, el riesgo de tener deficiencias en la calidad aumenta con un outsourcing igualmente deficiente.

2.1.1.3 LA HORA DEL OUTSOURCING EN LATINOAMÉRICA

Aunque el cambio de paradigma significó una merma inicial en los negocios, la nueva y mejorada tercerización resultó ser positiva para el continente en el 2012. “El outsourcing es una industria dinámica y los líderes han cambiado a lo largo de los años, India continua siendo uno de los líderes principales en la industria, sin embargo los países

latinoamericanos han avanzado de forma constante, prueba de esto es la cantidad de empresas de outsourcing que han sido establecidas en varios países de Latinoamérica en los últimos años” (López, 2013).

El Banco Mundial indica que Latinoamérica tuvo un crecimiento en su economía del 3% haciéndola un mercado emergente más estable e interesante que los gigantes outsourcers como China e India. El consumo de BPO en Latinoamérica fue un 9.2% más alto que en otras regiones como Asia y Europa en el 2012. El tamaño del mercado de América Latina ha venido creciendo desde el 2010 alrededor de US\$6000 millones a US\$7500 millones en el 2012 de acuerdo con cifras de la consultora Gartner. Centroamérica también siguió la línea del continente “El Outsourcing en Centroamérica” va creciendo, para mencionar una cifra aproximada se podría decir que ha crecido entre un 5% y 10% (López, 2013).

2.1.1.4 INICIOS DEL OUTSOURCING EN CENTROAMÉRICA

La región centroamericana va abriéndose paso en la industria de externalización de servicios. Las empresas de call center muestran crecimiento constante en la región. Comenzaron a instalarse en Centroamérica con mayor constancia hace una década, silenciosamente y sin mayor pompa. En algunos países los empleados se contaban con los dedos de una sola mano, pero ahora, las empresas de outsourcing se han convertido en grandes fuentes de empleo en los países de la región. Datos presentados en la cumbre “Central American Nearshore Summit 2013”, indican que en Centroamérica se han establecido unas 285 empresas de esta industria, lo que genera casi 88.000 empleos (Villatoro, 2013).

El principal imán de empresas de outsourcing ha sido Costa Rica, su economía y recurso humano le han permitido obtener un buen número de inversiones. Le sigue Guatemala que, pese a sus problemas de violencia, se ha logrado abrir camino en esa industria. Centroamérica ha logrado atraer a una buena cantidad de empresas de outsourcing. Solo en Guatemala el funcionamiento de más de 100 empresas de call centers generó en el 2012 US\$240 millones en exportaciones y cerca de 30.000

empleos, en su mayoría jóvenes, de acuerdo a la Asociación Guatemalteca de Exportadores (Agexport). El sector sigue creciendo en toda la región (Villatoro, 2013).

2.1.1.5 PERCEPCION DEL OUTSOURCING DE COBROS

El explosivo crecimiento de financiamiento de las empresas, la creciente colocación de préstamos de consumo, tarjetas de crédito, créditos hipotecarios y vehiculares, entre otros, por parte de las entidades del sistema financiero, empresas comerciales y/o servicios. Han impulsado la expansión del mercado de empresas de “outsourcing” o tercerización especializada en cobranzas.

En la actualidad muchas empresas grandes y pequeñas, del sector financiero, comercial, así como de servicios públicos, ya han externalizado sus cobranzas, mejorando notablemente sus recuperaciones para dedicarse a las actividades propias del giro de su negocio. Para las empresas representa un costo adicional contratar personal ad-hoc que se dedique a las cobranzas, invirtiendo en un rubro que no está en su eje de negocios. Y no es solo personal, sino también equipo, software específico, mobiliario y espacio físico para apoyar esta gestión ("Empresas de Cobranzas", 2011).

“Si se externaliza el proceso, se reducen los costos en esta actividad ya que normalmente se establecen las tarifas por éxito”, es decir se paga una comisión solo si hay recuperación, y si el contrato de crédito así lo indica. “Se trata de una herramienta de gestión empresarial, los costos fijos se transforman en variables aplicando oportunidades competitivas, de esta forma se aporta más que a una reducción de costos a una mejora en la eficiencia de las áreas externalizadas para acelerar el logro de los objetivos empresariales.” También se debe tomar en cuenta que es necesario el conocimiento detallado de los clientes de estos nuevos mercados, así como de las técnicas y tecnologías para ser eficientes en el manejo de esta actividad especializada como son las cobranzas morosas (Op. Cit.).

La crisis ha multiplicado la morosidad, disparando el número de personas y empresas que le deben algo a alguien. Los empresarios se han percatado de los efectos positivos

que una gestión eficiente del recupero de sus deudas tiene en sus balances. Por lo que un 40% de las empresas españolas han externalizado esta tarea, y según estudios de cobros el otro 33% piensa hacerlo en el futuro para ahorrar personal y abaratar costos de operación, entre las cuales se pueden mencionar: financieras, entidades bancarias, empresas de telecomunicaciones y de suministros (Pérez, 2011).

2.1.1.6 CONCEPTO DE COBRANZAS

Woessner (1993) define las cobranzas como un proceso que se establece para recuperar el capital que las empresas/instituciones han invertido en créditos otorgados. También se puede decir que la cobranza es aquella mediante la cual la organización ejerce una acción de recuperación sobre el sujeto de crédito a fin de que este de cumplimiento a los compromisos de pago de su deuda, dentro de los plazos pactados con la empresa o institución financiera. Esta acción de recuperación debe estar contenida en las políticas de la empresa, con respecto al proceso del cobro, estableciendo de esta forma adecuados procedimientos y planes estratégicos.

2.1.1.7 METODOLOGÍA DE COBRANZA

Los procedimientos de cobranza deben ser anticipados y planificados deliberadamente de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma regular y ordenada, porque el propósito de un buen procedimiento de cobranza es la maximización del cobro y minimización de las pérdidas de cuentas por cobrar ("Procedimientos de Cobranza", 2010).

Todo procedimiento de cobranza tiene cuatro etapas tradicionales conocidas:

- ✓ **Recordatorio:** Es de forma preventiva puesto que se realiza con fechas anteriores a aquellas en que el deudor debe efectuar el pago y tiene como finalidad prevenir casos de mora en el pago. Algunas empresas convienen en enviar al cliente un estado de cuenta, en la cual figuran detalladamente los distintos montos que registran el total adeudamiento. Tales estados sirven como

recordatorios y dan al cliente la oportunidad de verificar su exactitud y conformidad de las deudas que tienen pendientes de cancelar. Este aviso debe ser moderado e impersonal, dándole al cliente la sensación que no ha sido individualizado, sino que está recibiendo idéntico trato como a todos los demás clientes que se encuentran en esa situación. De igual forma, este aviso debe mandarse aún en el caso de que el cliente estuviese al día en sus pagos, por una razón de precaución o para reforzar el control de la cobranza (Op. Cit.).

- ✓ **Cobro temprano:** Los deudores que no reaccionan ante el primer aviso deberán ser automáticamente objeto del siguiente paso, al cabo de un determinado número de días (3 a 5 días después de la fecha de vencimiento) por medio de cartas de cobro y llamadas telefónicas más insistentes no solo se recordara al deudor que está en mora, sino también se le solicitara un respuesta del porqué de su tardanza en el pago de su deuda. El tono seguirá siendo amable y cortés, pero con la salvedad de que ya hubo un primer aviso. Se puede suponer que existe algún motivo justificado o injustificado a la falta de pago, por ejemplo, iliquidez transitoria, imprevistos de cualquier causa entre otros (Op. Cit.).

Se recomienda, en caso de que el cliente sea local, después de enviar el segundo recordatorio, que el cliente sea visitado por el cobrador. Posteriormente si este no responde a las cartas enviadas, se le hace recordar por medio de diferentes instrumentos de cobranza; que su cuenta se ha vencido y que su requerimiento al cumplimiento de la deuda es urgente (Op. Cit.).

- ✓ **Insistir en el Pago:** Si los anteriores pasos fracasan, la cobranza pasa a una etapa de mayor insistencia o presión. Este procedimiento busca ejecutar un programa de acciones sucesivas cuando el deudor no responda a los esfuerzos de cobranza. En este caso la actitud será distinta, porque ya puede sospecharse que el cliente tiene mala voluntad o que no tenga intenciones de cancelar la deuda; por lo tanto se justifica una actitud más drástica en las acciones de cobro; este paso puede comprender diversos intentos de avisos, con severidad y puede insistirse mediante:

- Teléfono.
- Cartas.
- Visitas del jefe de cobranzas.

Un proceso de confrontación severa por parte del jefe de cobranzas puede ayudar a tener una idea del comportamiento y las actividades del deudor. Si el crédito se otorgó con fianza o aval, el seguimiento se efectúa para ambas partes (Op. Cit.).

- ✓ **Adoptar Medidas Decisivas:** En el caso de fracasar los anteriores pasos, se deben tomar medidas decisivas o drásticas. Los deudores que no responden satisfactoriamente a la presión de las gestiones antes detalladas, pueden ser clasificados en dos grupos:

- Primer grupo: Son aquellos deudores que están dispuestos a pagar, pero que se encuentran imposibilitados de hacerlo a corto plazo, (iliquidez transitoria). En este caso es recomendable prestarles asistencia, permitiéndoles pagos parciales y prórrogas incluida una reprogramación de su deuda si el caso lo amerita.

- Segundo grupo: Son aquellos deudores que estando en condiciones de pagar no lo hacen o se resisten a hacerlo. En este caso la empresa puede tomar la decisión de pasar la deuda a un abogado especialista, un gestor de cobranza o al asesor legal si la empresa lo tuviera. Las acciones inmediatas serán sobre la cobranza judicial o extrajudicial (Op. Cit.).

2.1.1.8 TIPOS DE COBRANZA

Para el gerente de operaciones de Resuelva (2014), las cobranzas se clasifican en dos grupos:

- ✓ **Cobranza Extra-Judicial:** Es el tipo de cobranza que se basa en una negociación directa entre el deudor y el intermediario, en la cual no es sometida a ningún

proceso legal. Utilizando como medidas de negociación, ciertas acciones coercitivas como llamadas, visitas, correspondencia que presionan al deudor a honrar su deuda.

- ✓ Cobranza Judicial: Es el tipo de cobranza donde se busca línea o asesoría de un abogado legal. Generalmente utilizada, una vez agotada la instancia extrajudicial. El desarrollo y procedimiento de este tipo de cobranza está sujeto a disposiciones jurídicas y legales que la legislación les ha señalado. El costo y tiempo que este tipo de gestión representa podría ser no tan atractivo en términos de rentabilidad para las empresas que brindan el servicio.

✓ 2.1.1.9 TIPOS DE MORA

MORA: El no cumplimiento de las obligaciones por parte del deudor es lo que se conoce como mora y se da desde el primer día de atraso después de la fecha establecida para el pago. Cuanto mayor es el tiempo de mora más difícil resulta la recuperación (Resuelva, 2014).

La mora puede clasificarse:

- Por su origen: para instituciones financieras se clasifica por: endeudamiento en tarjetas de crédito, créditos de consumo, hipotecarios, vehiculares, personales. Para empresas comerciales se clasifica por: bienes y servicios adquiridos al crédito (Op. Cit.).
- Por su antigüedad: puede clasificarse en rangos de mora, así:

Tabla 2 Rangos de Mora

Concepto	Antigüedad
Pre-mora o por vencer	0-30 días
Administrativa	31-60 días
Administrativa	61-90 días
Administrativa	91-120 días
Administrativa	121-180 días
Castigada o separada	Más de 181 días

Fuente: (Resuelva, 2014)

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

2.1.2.1 PERCEPCIÓN SOBRE LA TERCERIZACIÓN

La competitividad ha llevado a las grandes organizaciones a la búsqueda constante de la optimización de recursos y disminución de costos, surgiendo la necesidad de tercerizar algunas de sus actividades, en especial en países en vías de desarrollo como Honduras, por lo que hoy en día se ha vuelto un jugador emergente del mercado del outsourcing. Durante los últimos años en Honduras un creciente número de empresas pertenecientes a diferentes sectores de la economía han tercerizado algunas de sus actividades siendo cada vez más frecuente la externalización de las tareas de atención telefónica, entre las que se pueden mencionar: atención al cliente, ventas, telemarketing y servicios de cobranzas.

Sobre este último, las empresas que lo ofrecen se conocen con el nombre de agencias de cobro, quienes a pesar de las múltiples limitantes y barreras de entrada enfrentadas, han podido percibir en los últimos años mayor apertura de los ejecutivos y directores de las empresas en diferentes sectores principalmente el financiero.

Por ello Honduras, Nicaragua, El Salvador, Costa Rica y Guatemala se unieron en el mes de noviembre 2013 al evento denominado Cumbre Centroamericana de Externalización de Servicios desarrollado en Managua, Nicaragua para presentarse ante el mundo como una región que tiene ventajas adicionales dentro del rubro de los centros de llamadas (call centers), como: diseño de software, animación y otras formas de tecnología y comunicaciones. En él participaron unos 150, inversionistas y ofertantes provenientes de Estados Unidos, Europa y otras partes del mundo (Torres, 2013).

Vilma Sierra, presidenta ejecutiva de la Fundación para la Inversión y Desarrollo de las Exportaciones (Fide), menciona que las expectativas para las empresas hondureñas son altas, porque al evento asistieron unos 100 compradores internacionales. “Contamos con empresas que desarrollan aplicaciones para ipad, teléfonos celulares,

call centers y hasta empresas que exportan animación. Hay una propuesta de país más allá de lo que se percibe en el ambiente” (Op. Cit.).

Otra de las ventajas, menciona Sierra, es que Honduras cuenta con bastante personal bilingüe. “Tenemos un acento neutro en el inglés, y eso nos da ventaja frente a India, por ejemplo”, subraya. Continúa explicando que hay 10 empresas hondureñas que están listas para participar en la cumbre, y que cada una tendrá al menos 10 citas con potenciales compradores y aliados estratégicos (Op. Cit.).

Daniel Facussé, presidente de la Asociación Hondureña de Maquiladores (AHM), proyecta que en cinco años Honduras desplazará en términos de crecimiento a todos los países de la región en el ramo de la tercerización de servicios. De lograrse esa meta, se espera que para 2015 en el país estén ocupados 60 mil puestos de trabajo (Torres, 2013).

Peter Ryan, analista principal de la firma Ovum en servicios de telecomunicaciones y otro de los expositores invitados, destacó en un artículo publicado en *Nearshore Américas*, que el evento en Managua fue una excelente oportunidad para que las agencias promotoras de inversiones expongan con una sola voz, las ventajas de la región como destino de nuevas inversiones en los servicios de tercerización. Ryan, quien fungió como moderador de la cumbre, destacó que Centroamérica tiene y puede presentar muchas historias de éxito que muestren a la región como una alternativa a inversionistas de proyectos nearshore, sin embargo admitió que no será sencillo, ya que muchos ejecutivos de firmas de Norteamérica y de Europa siguen viendo a la región con percepciones negativas (Fonseca, 2013).

Citando un reciente estudio sobre las tendencias del negocio de servicios de tercerización, realizado por la firma Ovum, la mayoría de los ejecutivos respondió negativamente ante la posibilidad de abrir operaciones en cuatro de los países centroamericanos, ya que su percepción negativa está relacionada a miedos por la inestabilidad política-social. La excepción fue Costa Rica. Pese a esa imagen negativa, Ryan valoró que es posible cambiar esa percepción y nombra el caso de Colombia, que

una década atrás tenía una percepción muy pobre entre los ejecutivos de empresas de servicios de tercerización, sin embargo hoy día es uno de los principales jugadores de la región (Fonseca, 2013).

2.1.2.2 COSTO BENEFICIO DE TERCERIZAR LAS COBRANZAS

Las empresas han podido optimizar sus costos en la gestión de sus portafolios en mora, producto del traslado de los mismos a las agencias de cobros externas. Este se debe, a que los costos en la contratación de estas incurren únicamente en el pago de honorarios por la recuperación efectiva. Mientras que manejarlo internamente, implica mantener áreas operativas y departamentos de cobros con gran número de operadores e inversión de recursos como tecnología, estructura y otros que generan un costo fijo. Por tal razón es posible para los ejecutivos de las áreas de recuperación justificar a la alta dirección la tercerización del manejo de sus carteras en mora. Los honorarios devengados por estas agencias, van de acuerdo a la antigüedad y características de las cuentas, y oscilan desde un 1% de comisión hasta un 35% sobre montos recuperados.

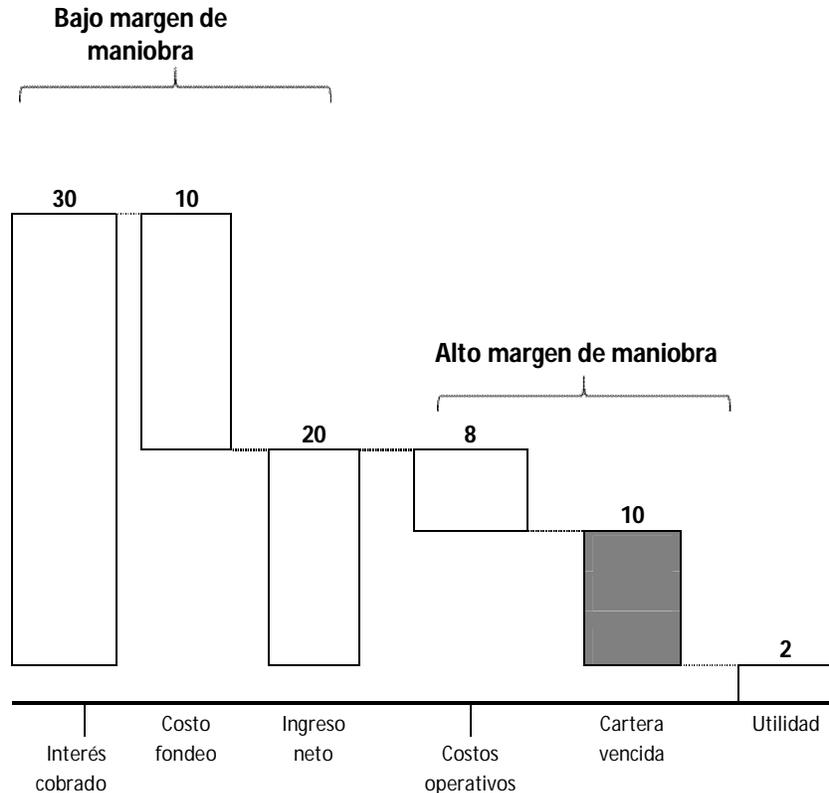


Figura 4. Impacto de la cartera vencida en el valor del negocio

2.1.2.3 INICIOS DE RESUELVA CENTROAMÉRICA EN HONDURAS

Las empresas de tercerización de cobros ya existían en el mercado hondureño, aunque debido a la limitada apertura de las instituciones locales hacia la tercerización de carteras, las agencias manejaban recursos bastante restringidos, teniendo que adaptarse a los volúmenes de portafolio que las empresas les asignaban. Adicionalmente estas agencias operaban sin herramientas tecnológicas, infraestructura y elementos metodológicos necesarios para dar un tratamiento profesional, técnico y sistemático a las carteras, que les permitieran manejar portafolios con mayores volúmenes de cuentas. Únicamente se limitaban a realizar la gestión de cobro en forma manual marcando desde un único teléfono sin dejar estadística de la llamada.

Resuelva incursiona en el mercado hondureño cubriendo las deficiencias de la tercerización de cobranzas con un software de cobros que permite manejar más de diez mil cuentas en forma automática y teniendo un seguimiento hacia un mismo cliente hasta de 4 veces al día por orden de prioridad celular, casa, trabajo y una referencia adicional hasta lograr contactarlo, con lo anterior se consigue dar vuelta al portafolio en lapsos de 3 a 5 días logrando la colocación de mayores promesas de pago, tener toda la administración, control y reporteria que los clientes necesitan oportunamente. Además este software permite distribución, asignación y tratamiento en tiempos establecidos para tomar decisiones de reasignación, campañas y horarios especiales que el cliente necesita en forma oportuna.

Resuelva también introdujo medios alternos de cobro adicional como ser el sistema de llamadas por IVR y envíos de mensajes masivos SMS, manejo de bases de información actualizadas entre otros. Por último la presencia regional de Resuelva hace que esta se mantenga en constante crecimiento y desarrollo, por lo que siempre se encuentra realizando inversiones de capital para la adquisición de nuevos recursos (equipo, infraestructura) a diferencia de las agencias actuales que son solo locales y algunas sin planes de inversión de recursos en general.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

2.1.3.1 HISTORIA GRUPO PUNTUAL CENTROAMÉRICA

La empresa nace en El Salvador en el año de 1991 bajo el nombre de “Despacho Cáceres y Asociados”, 8 años más tarde cambia su nombre a Puntual S.A., siendo en aquellos años una de las empresas pioneras en brindar los servicios tercerizados de cobranza en El Salvador. A raíz de la novedad de sus servicios, acompañados de los buenos resultados con sus principales clientes quienes en su mayoría ya manejaban operaciones regionalizadas, el grupo se motiva a crecer y es este efecto que sirve de punta de lanza para que la empresa trascienda fronteras y se extienda a otros países de la región Centroamericana, logrando en el año 2007 abrir operaciones en las ciudades de Guatemala y Panamá, una año después en Nicaragua, 2009 en Honduras y en el 2013 en Costa Rica.

2.1.3.2 INCURSIÓN DE RESUELVA EN EL MERCADO HONDUREÑO

La estrategia de abrir operaciones en Honduras surge de la necesidad presentada por algunos clientes en otros países donde ya se prestaba el servicio para que de igual forma lo hicieran en Honduras. En atención a esa solicitud y en aras de crecimiento del negocio se realizan todos los estudios de mercado y factibilidad en Honduras logrando constituir la sociedad en el año 2008 bajo el nombre “Resuelva S.A” y teniendo como actividad principal la administración de cartera en los siguientes rubros:

- ✓ Servicios de telefonía.
- ✓ Servicios de cable e internet.
- ✓ Créditos bancarios.
- ✓ Tarjetas de crédito.
- ✓ Venta de bienes y servicios.
- ✓ Servicios básicos gubernamentales.

La experiencia adquirida en el manejo de carteras, bajo los estándares y exigencias de los clientes regionales, permite a Resuelva establecer una estructura estratégicamente diseñada para cubrir las necesidades de sus clientes potenciales tanto de instituciones financieras, compañías telefónicas, cableras así como de empresas comerciales. En sus comienzos la empresa encontró algunas barreras como, la limitada colaboración del personal local hacia la tercerización de cobranzas, la falta de cultura hacia la tercerización del cobro y por último, quizá la más importante, el riesgo que representaba sobre la estabilidad laboral de las personas responsables del área.

Pelear con estas barreras fue difícil para Resuelva, afortunadamente la empresa fue ganando el beneficio de la duda que le permitió aperturas graduales en diferentes empresas, quienes al comparar el nivel de profesionalismo, infraestructura y calidad de los servicios, optaron por depositar la confianza en Resuelva y comprobar por ellos mismos los beneficios que ante tales ventajas competitivas ofrecían. Y es así como Resuelva, incursiona con éxito en el mercado hondureño, logrando posicionarse como la empresa más importante en el rubro, manejando las carteras de las principales instituciones bancarias, empresas telefónicas y comerciales del país, con planes de seguir expandiendo su cartera de clientes.

2.1.3.3 INNOVACIÓN DEL SERVICIO DE RESUELVA

Posterior a la apertura de sus operaciones en Honduras, Resuelva comenzó a atraer clientes entre bancos y empresas comerciales ofreciéndoles:

- Software de cobros robusto y flexible
- Gestión de cobros sistematizado.
- Infraestructura adecuada y acorde a especificaciones de call center.
- Equipo moderno y suficiente.
- Grabación de llamadas realizadas de cualquier línea interna del call center y almacenamiento de estas hasta por 6 meses.
- Número de operadores de acuerdo a necesidad del cliente.
- Bases de datos diferentes a las que el cliente maneja.

Con todos estos recursos Resuelva consigue innovar el servicio de administración de carteras, dado que las agencias de cobros que ya operaban en el país carecían de la mayoría o todos estos recursos. Con todas estas limitantes las agencias solo ofrecían a las empresas gestionar la recuperación de sus cuentas en mora, sin dar el seguimiento de la totalidad del portafolio que permitiera a las empresas toma de decisión oportuna y así lograr mejorar sus indicadores de cobranzas.

2.1.3.4 ASPECTOS RELEVANTES DE RESUELVA

MISIÓN

Facilitar con excelencia, prontitud y especialización servicios o soluciones de acuerdo a la necesidad del cliente y así contribuir a la rentabilidad de sus actividades empresariales (Resuelva, 2014).

VISIÓN

Ser una empresa innovadora, líder y versátil en el servicio brindado, para mantener en las empresas e instituciones la primera opción de asociación con los mismos.

VALORES

- ✓ Transparencia
- ✓ Prontitud
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Respeto al marco legal
- ✓ Actitud de auto regulación ética
- ✓ Especialización
- ✓ Eficacia
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Innovación

PRESENCIA REGIONAL

- ✓ Guatemala.
- ✓ El Salvador.

- ✓ Honduras.
- ✓ Nicaragua.
- ✓ Costa Rica.
- ✓ Panamá.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Resuelva cuenta en la actualidad con un equipo aproximado de 250 colaboradores, así como oficinas en Tegucigalpa y San Pedro Sula. A continuación se detalla el organigrama general de Resuelva:

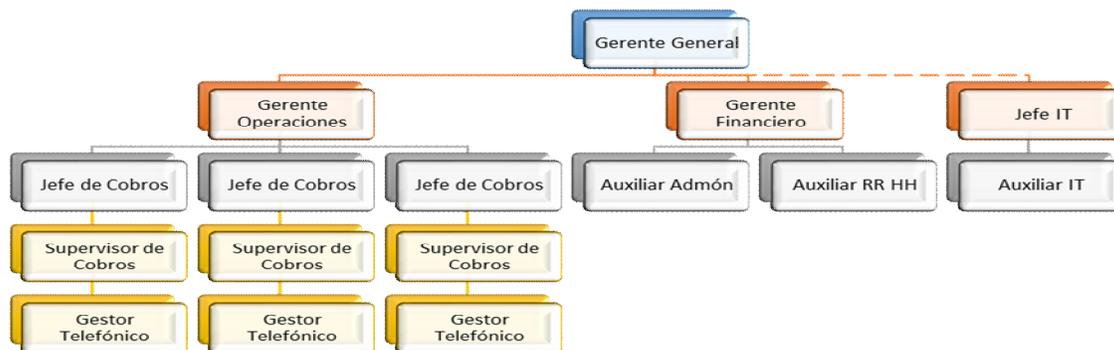


Figura 5. Organigrama de la empresa

2.1.3.5 PROCESO ACTUAL DE COBROS EN RESUELVA

Para el Gerente de Operaciones de Resuelva (2014) una efectiva política de cobros requiere de un proceso formal que garantice a las empresas la recuperación de las cuentas vencidas es por ello que Resuelva aplica su metodología de cobranza en base a los siguientes pasos:

Método de Cobros: La gestión de cobro va orientada principalmente a la maximización de los montos recuperados por medio de la localización, actualización y tipificación de los deudores asignados, por tal razón los tipos de gestión que se realizan son:

- ✓ Gestión de call center.

- ✓ Gestión de cobro externo (visitas).
- ✓ Gestión de notificación y envío masivo de cartas.
- ✓ Envíos de IVR / SMS.
- ✓ Publicaciones.

Todas las acciones de cobro como correspondencia, notificaciones, publicaciones, horarios, gestiones realizadas, están enmarcadas dentro de los márgenes de acción que los clientes autorizan antes de iniciar el proceso de recuperación.

Procedimiento de una llamada de cobros: Esta se basa en el rango de mora que presenta la cuenta, ya que cada rango tiene su peculiaridad de gestión. Hay distintos script para los diferentes rangos de mora puesto que su negociación podría irse intensificando de acuerdo a la antigüedad de la mora, entre más antigua, el tono de voz y negociación se vuelve más fuerte.

Gestión de cobros: La gestión de cobro que realiza Resuelva se adecua a los lineamientos y procesos estipulados por el cliente según el rango de morosidad, hasta agotar el recurso de cobro extrajudicial. Por lo que la gestión puede realizarse así:

Rango de 1 - 30 días: Llamadas telefónicas, en las cuales se realizan contactos directos con el titular de la cuenta si este no ha realizado pago. Durante los primeros 7 días se ubica el contacto en primera instancia al teléfono principal y posteriormente a los otros teléfonos que haya indicado tener. Adicional se envían mensajes de texto aprobados por el cliente.

Rango de 31 a 90 días: Llamadas telefónicas en las cuales se realizan contactos directos con el titular de la cuenta si este no ha realizado pago Adicional se envían mensajes de texto aprobados por el cliente y se aplican otras medidas como envíos de correo electrónico, cartas de forma selectiva (de dos a tres cartas en los términos y condiciones que el cliente autorice). Finalmente visita domiciliaria en casos que lo ameriten:

Rango de más de 90 días: Llamadas telefónicas en las cuales se realizan contactos directos con el titular de la cuenta si este no ha realizado pago, se realizan llamadas telefónicas a sus contactos, familiares y conocidos. Se realizan envíos de cartas y visita domiciliaria en los casos que aplique.

2.2 TEORIAS APLICADAS

A continuación se explicaran las teorías utilizadas de apoyo para el presente trabajo, y que tienen relación con las variables de estudio y objetivos, con los que se espera conocer la percepción y nivel de satisfacción del servicio que ofrece Resuelva a sus clientes.

DEFINICIÓN DE SERVICIO

Berry, Bennet & Brown (1989) citado por (Zárate, 2007) indica que el servicio es un proceso, una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor.

DEFINICIÓN DE CALIDAD

La calidad depende de la apreciación del cliente pues es el quien recibe el servicio. Está constituida por una responsabilidad corporativa, donde están implicados todos los puestos, además de cada uno de los aspectos y procesos que la actividad de la empresa incorpora (Op. Cit.).

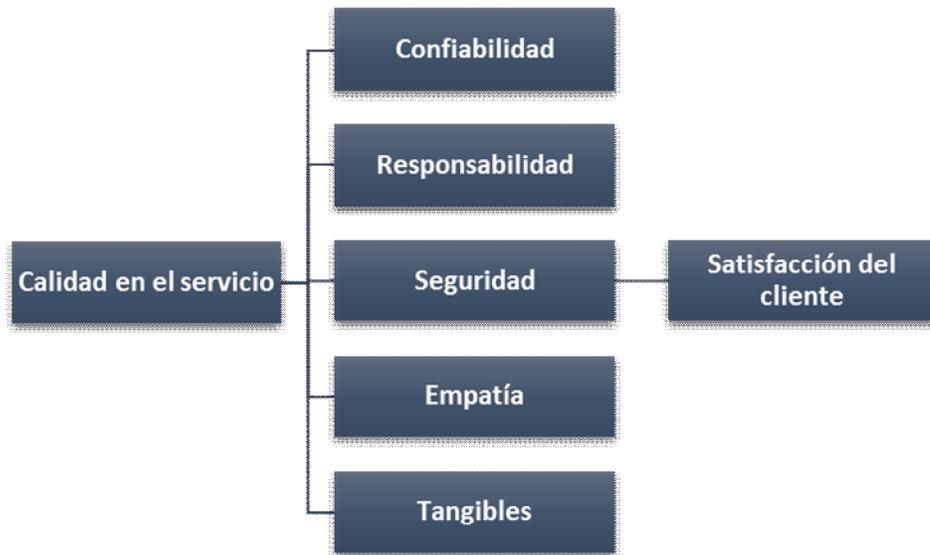


Figura 6 Percepción de la calidad y satisfacción del cliente

Fuente Zeithaml & Bitner (2002)

En la figura 5 se listan los mandamientos del funcionamiento de la calidad del servicio. Intentar ser excelente en las cosas tangibles fiabilidad, seguridad y empatía. La mejora en el servicio es con mucho una iniciativa humana. La responsabilidad, seguridad y empatía resultan directamente de la actuación, así como la fiabilidad que a menudo depende de la actuación humana.

2.2.1 EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Servqual es un método de evaluación de los factores claves para medir la calidad de los servicios prestados por una organización, Este modelo creado por Parasuraman Zeithaml y Berry catedráticos de marketing que realizaron una investigación de los servicios de calidad en el año 1985 creando una escala para calificar a las empresas de servicios de acuerdo a cinco dimensiones: Tangibilidad, fiabilidad, respuesta, seguridad y empatía (González, 2013).

La investigación se basa en un cuestionario que distingue dos partes:

1. La primera dedicada a las expectativas
2. La segunda dedicada a las percepciones.

El modelo SERVQUAL destaca que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio y suponen que:

- Al cliente le es más difícil evaluar la calidad del servicio que la calidad de los productos
- Las evaluaciones del servicio no se hacen solamente a la entrega de este, sino también en el proceso de realización del mismo.
- La percepción de la calidad del servicio es el resultado de una comparación del cliente con el desempeño actual del servicio (González, 2013).

El modelo SERVQUAL está basado en la evaluación del cliente sobre la calidad del servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes
2. Señala ciertos factores clave como:
 - Comunicación “boca a boca” opiniones sobre el servicio.
 - Necesidades personales.
 - Experiencias con el servicio.
 - Comunicación externa
3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad de un servicio.

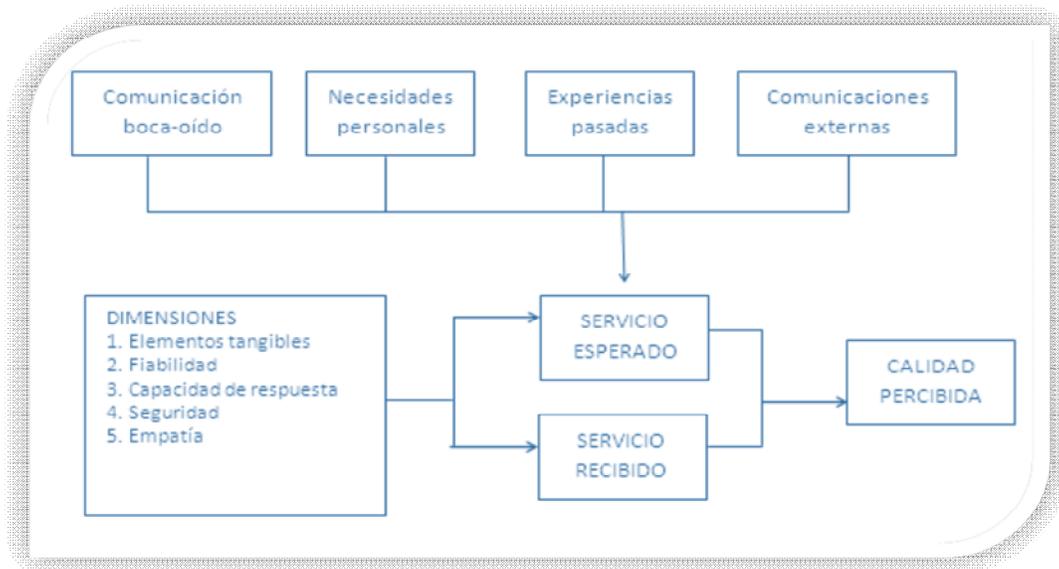


Figura 7 Esquema del modelo Servqual

FORTALEZAS QUE SE IDENTIFICAN AL UTILIZAR ESTE MODELO

- Opinión del cliente sobre el servicio (una medición de comparación con la competencia establecida por sus propios clientes).
- Niveles de desempeño según lo percibido por los clientes.
- Comentarios y sugerencias del cliente.
- Impresiones de empleados con respecto a la expectativa y nivel de satisfacción de los clientes (Op. Cit.).

SUPUESTOS DERIVADOS DEL MODELO SERVQUAL

Los resultados de las encuestas de mercados son exactos. La validez del modelo se basa en los resultados de estudios empíricos. Las necesidades del cliente pueden ser capturadas y documentadas y siguen siendo estables durante el proceso completo (González, 2013).

2.2.2 LA CALIDAD Y SU GESTIÓN

El modelo de Grönroos (1983 -1994), plantea que la calidad de servicio es el resultado de integrar la calidad total en tres tipos de dimensiones:

- Calidad técnica: se refiere a lo que se da y como lo percibe el cliente.
- Calidad funcional: se refiere a la experiencia del cliente referente a los atributos que pueden influir o condicionar la percepción que un sujeto tiene de un objeto, sea producto o servicio.
- Calidad con la imagen corporativa: la imagen es un elemento básico para medir la calidad percibida. Este modelo define y explica la calidad de servicio a la vez que asocia su gestión con las actividades propias del marketing y la relación de intercambio con un mercado de consumidores.

Grönroos, (1988) citado por (Colmenares & Saavedra, 2007) indica que la calidad total percibida se produce cuando la calidad experimentada satisface la calidad esperada; o cuando lo recibido y lo experimentado se corresponde con las expectativas generadas alrededor del servicio en cuestión.

En resumen, el cliente está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa. Todo ello estudia transversalmente las diferencias entre servicio esperado y percepción del servicio. El modelo planteado por Grönroos también define y explica la calidad del servicio percibida a través de las experiencias evaluadas a través de las dimensiones de la calidad (Op. Cit.).

La forma en que los consumidores perciben la empresa es por la imagen corporativa de esta. Es la percepción de la calidad técnica y funcional de los servicios que presta una organización y, por ende, tiene efecto sobre la percepción global del servicio. Grönroos afirma que el nivel de calidad total percibida no está determinado realmente por el nivel objetivo de las dimensiones de la calidad técnica y funcional sino que está dado por las

diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada (Colmenares & Saavedra, 2007).

2.2.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Modelo de Powpaka Samart (1994) citado por (Zárate, 2007) propone no medir la calidad del servicio únicamente por el proceso de la entrega de los servicios. Plantea analizar la calidad del servicio incluyendo en el modelo los resultados de calidad, pues los considera un factor importante para medir la satisfacción, el comportamiento y las intenciones de compra del cliente. Esta teoría determina: que los clientes se sienten insatisfechos con un servicio cuando perciben servicios satisfactorios, pero procesos insatisfactorios. Entre los atributos de calidad que propone este modelo se encuentran:

- Atributos de búsqueda de calidad: se refiere a que la calidad del producto o servicio puede ser evaluado con seguridad y eficacia con anterioridad.
- Atributos de experiencia de calidad: para este caso la calidad del producto o servicio puede ser evaluado con seguridad y eficacia después de que el producto o servicio ha sido comprado.
- Atributos de creencia de calidad: en este atributo la calidad no puede ser evaluada con seguridad y eficacia.

Entre las recomendaciones que el modelo ofrece se encuentran:

- Los gerentes deben establecer qué tipo de servicio ofrecen: con atributos de búsqueda, experiencia o creencia en calidad.
- Mejor conocimiento del tipo de atributos de la calidad del servicio para cada segmento; de igual forma puede proponerlo para realizar análisis competitivos, determinando el desempeño de la calidad del servicio de los competidores.

- El modelo puede ser aplicado periódicamente para rastrear los cambios importantes de la calidad del servicio en la empresa.

El evaluar un servicio durante todas las etapas de realización, es una de las ventajas de este modelo, ya que para obtener un servicio de calidad es necesario que este se incluya en todas las etapas de procesamiento (Zárate, 2007).

CAPITULO III. METODOLOGIA

El presente capítulo tiene como objetivo describir el mecanismo y proceso para resolver el problema que se ha planteado, dar respuestas a las preguntas de investigación, analizar las principales variables y comprobar la aprobación o no de las hipótesis. También se definen en este capítulo las técnicas, instrumentos y fuentes de información utilizadas.

3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006) el método descriptivo se enfoca en cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.



Figura 8. Diseño de la investigación

En la figura 6 se presenta el método de investigación a utilizar, el cual es el de tipo descriptivo/cuantitativo. En la sección cuantitativa del estudio se origina un enfoque no experimental debido a que no hubo manipulación de las variables. Seguidamente se inicia el proceso con la recolección de datos que luego serán analizados para responder

el problema de investigación Esta recolección se realiza en un único momento por lo que el estudio se vuelve transversal. El alcance propuesto es descriptivo ya que se describirán tanto el fenómeno en estudio como sus componentes.

De la estructura cualitativa se determina que el estudio se da con una teoría fundamentada para luego pasar a la selección de la muestra donde se toma de referencia el método de muestra no probabilístico que es aquel en donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación, A este tipo de muestra también se le conoce como muestra dirigida pues supone un procedimiento de selección informal (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). Una vez planteado el problema se debe distinguir la forma práctica y precisa de responder a las preguntas de investigación y también cubrir los objetivos fijados.

3.2.1 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA

Los sujetos de información para el presente estudio son los clientes de Resuelva quienes serán la unidad de análisis, de los cuales se espera conocer la percepción y nivel de satisfacción, ventajas, beneficios y aspectos no favorables resultantes de los servicios que presta Resuelva.

3.2.2 POBLACIÓN

La población se refiere a todo el universo que se pretende estudiar Para definir la población del estudio, se toma la totalidad de los clientes de Resuelva que en la actualidad son 10 (entre instituciones bancarias y empresas comerciales).

3.2.3 MUESTRA

La muestra es un subgrupo de la población y para la presente investigación está conformada por los expertos en materia de cobros en las empresas, definidos bajo los puestos de gerentes y jefes de cobros.

3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Una vez seleccionado el diseño de investigación y la muestra adecuada, acorde con el problema de estudio el siguiente paso consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis, para esto es necesario contar con los instrumentos adecuados, y estos deben de poseer tres requisitos esenciales confiabilidad, validez y objetividad (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

3.3.1 INSTRUMENTOS

En la investigación se utilizan ciertos tipos de instrumentos para medir las variables y en algunos casos llegan a combinarse algunas técnicas de recolección de datos. Los instrumentos a utilizar en este estudio son la entrevista y cuestionario.

CUESTIONARIO

El instrumento más utilizado para recolectar datos es el cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). Un cuestionario es un conjunto formal de preguntas para obtener información, se conoce también como forma de entrevista o instrumento de medición (Malhotra, 2004).

ENTREVISTA

La entrevista de investigación es una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso, cerrado por un cuestionario previo del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación (Añón, 2011).

La entrevista sirve de referencia en la investigación ya que por medio de esta se obtiene información relacionada sobre ideas percepciones y creencias de las personas entrevistadas. Para esta investigación se realizó una pequeña entrevista a los jefes y gerentes que están dentro de las empresas que son clientes de Resuelva con el objetivo de conocer la percepción referente al nivel de satisfacción así como las ventajas y beneficios del servicio ofrecido.

3.3.2 TECNICAS

Este requerimiento se refiere a que cuando se formula una hipótesis, hay que analizar si existen técnicas de investigación para su verificación, si es posible desarrollarlas y si se encuentran al alcance (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

ENCUESTA

En la elaboración del cuestionario se utilizan preguntas cerradas y abiertas. Uno de los objetivos principales de la aplicación del cuestionario es conocer la percepción del servicio y posicionamiento de Resuelva en la mente de clientes, cada pregunta es elaborada para responder y explicar de cada una de las variables de investigación así como también la solución del planteamiento al problema expuesto.

3.3.3 PROCEDIMIENTOS

Para el presente estudio se utilizara la aplicación de una encuesta que consiste en un conjunto de preguntas las cuales están divididas en tres partes: Primero datos

generales donde se solicita el puesto y nombre del entrevistado, así como el nombre de la empresa que representa. La segunda parte se refiere a la importancia de la tercerización de cobranzas donde se incluyen preguntas relacionadas con las ventajas y desventajas del outsourcing o tercerización y si este conviene o no. Por último se hace referencia al nivel de satisfacción y se aplican preguntas referentes a la calidad del servicio, metodología del proceso y obtención de mejoras en sus indicadores de cobro.

La recopilación de los datos de las encuestas se realizó por medio de una tabulación en tablas dinámicas en excel, digitando las preguntas y respuestas proporcionadas por los encuestados y así obteniendo los resultados presentados en el siguiente capítulo.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son todos aquellos elementos y recursos que contienen datos formales e informales, de los que se puede extraer la información necesaria para realizar un estudio de investigación. Se dividen en dos tipos: fuentes primarias y fuentes secundarias.

3.4.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias contienen información original, publicada por primera vez, son productos de investigación que proporcionan información de primera mano tales como encuestas, entrevistas, observación o experimentación. En esta investigación la fuente primaria utilizada es la encuesta, aplicada a los gerentes y jefes del área de cobros de las empresas clientes de Resuelva, así como la observación y entrevistas al interior de las áreas operativas de Resuelva.

3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Se refiere a la información ya existente que proporciona datos relevantes para desarrollar el estudio de investigación. Las fuentes secundarias utilizadas en el presente trabajo son:

- Publicaciones y artículos de revista.
- Libros.
- Fuentes electrónicas
- Artículos de monografías y tesis.

CAPITULO IV. RESULTADO Y ANÁLISIS

El presente capítulo tiene como objetivo, presentar y analizar los datos obtenidos de la investigación y que van relacionados con las variables de estudio, los cuales permitirán obtener conclusiones de la percepción que tienen los clientes sobre el servicio de administración de carteras ofrecido por Resuelva. Como punto de partida, se preguntó a los clientes sobre la inclinación hacia la conveniencia o no de tercerizar los servicios de cobranza. Obteniendo que el 100% de los encuestados afirmó considerar “conveniente” la tercerización de los mismos.

4.1 PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Al indagar sobre las principales ventajas percibidas por los clientes con las cuales se justifica el criterio de “conveniente”, se observa en la Figura 9 que estas ventajas se relacionan a factores propiamente ligados por la percepción de recibir un servicio de mayor calidad. Los encuestados mencionan que las empresas dedicadas a la tercerización de cobros, poseen entre otras ventajas: mejores estándares de gestión; cuentan con mejores herramientas; cubren toda la cartera de clientes; lo cual se traduce en mejora en sus indicadores de cobro

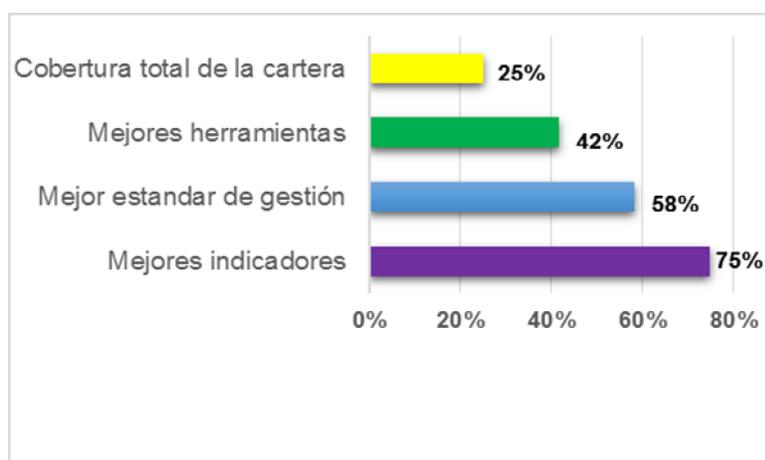


Figura 9. Ventajas de la tercerización de cobros

Posteriormente y como se puede apreciar en la Tabla 3, la percepción de los encuestados sobre el servicio brindado por Resuelva, se considera en un 100% como superior al del resto de agencias de cobro con las que trabajan.

Tabla 3. Servicio de Resuelva superior a la competencia

Respuesta	Frecuencia	%
Servicio superior	12	100%
No	0	0%
Igual	0	0%
Total	12	100%

Al analizar las razones del porque los clientes consideran superior el servicio de Resuelva, el 92% de los encuestados poseen un nivel de percepción entre “bueno” y “excelente”, únicamente un 8% lo consideran “regular” y cabe resaltar que nadie opinó en los rangos de “muy malo” y “malo”. Como se puede observar en la Tabla 4 la opinión sobre algunos de sus principales recursos técnicos y tecnológicos, por lo que se confirma el especial enfoque y satisfacción hacia los recursos ofrecidos.

Tabla 4 Percepción de los recursos con los que cuenta Resuelva

Recursos	3 Regular		4 Bueno		5 Excelente		Total
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
Proceso y metodología de la gestión	0	0%	7	58%	5	42%	12
Reporteria	3	25%	9	75%	0	0%	12
Grabación de llamadas	0	0%	2	17%	10	83%	12
Software	0	0%	5	42%	7	58%	12
Flexibilidad	0	0%	5	42%	7	58%	12
Equipo electrónico suficiente y moderno	1	8%	6	50%	5	42%	12
Instalaciones físicas aptas y adecuadas	0	0%	0	0%	12	100%	12
Personal capacitado	4	33%	5	42%	3	25%	12
Total	8	8%	39	41%	49	51%	96

4.2 RIESGOS

Los riesgos se consideran factores importantes que limitan la apertura de las empresas o instituciones hacia la tercerización de la cobranza. Razón por la cual, fueron tomados como una variable de estudio dentro del presente trabajo. Para conocer el punto de

vista de los encuestados se les pregunto cuáles son los principales riesgos identificados al contratar una agencia de cobros en general. En la Figura 10 se observan concretamente 4 riesgos, los cuales fueron enumerados como los más relevantes y no necesariamente están relacionados o aplican directamente a Resuelva. Dichos riesgos pueden abarcar a cualquier agencia de cobranza, ya que son propios de la acción de delegar a un tercero actividades de cualquier empresa. Estos se encuentran latentes y las probabilidades de que sucedan pueden mitigarse pero no eliminarse en su totalidad.

En la Figura 10 al analizar dichos riesgos, cabe señalar que ninguno de estos se asocia con Resuelva en forma directa. En relación al riesgo por manipulación indebida de efectivo, en el caso de Resuelva este se previene con una política interna que prohíbe al operador recibir dinero del cliente y si lo hiciera es penalizado hasta con la cancelación de su contrato laboral. En cuanto a la confidencialidad, existen clausulas en los contratos tanto de Resuelva hacia los clientes, como de los empleados hacia Resuelva que respaldan y disminuyen este riesgo.

Por otro lado y en referencia al riesgo afectar la imagen de la empresa por una mala gestión, Resuelva cuenta un software que graba cada gestión del operador y que en caso de ser requerida por los clientes para comprobar quejas o mal trato que afecten su imagen pueden detectarse y corregirse a tiempo. Adicional se menciona que en caso de que este riesgo tuviera gran peso podría mitigarse por medio de la adecuada capacitación y experiencia de los gestores.

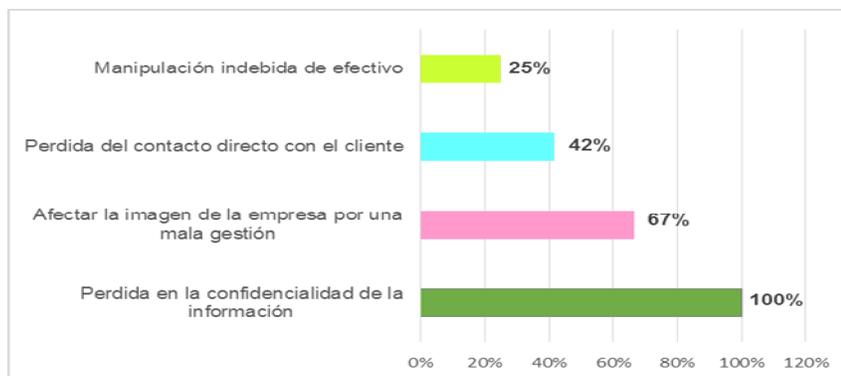


Figura 10. Riesgos de la tercerización de cobros

Continuando con el análisis de los riesgos, en otra pregunta a cerca de las debilidades de las agencias de cobros, al evaluar a Resuelva, se observa en la Figura 11 que el 58% de los encuestados mencionan como debilidad la falta de capacitación del operador.

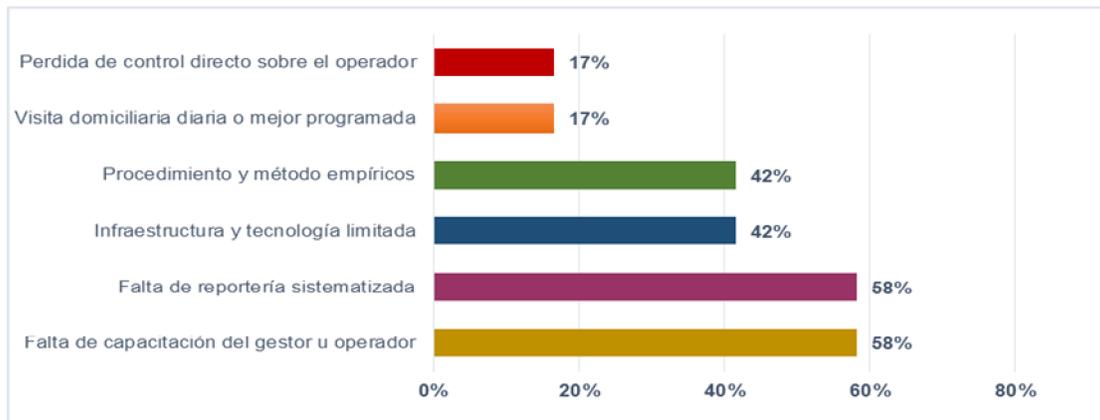


Figura 11. Debilidades de una agencia de cobros

En la Tabla 5 al preguntar a las empresas por qué consideran esta debilidad en Resuelva se obtienen las siguientes razones:

Tabla 5. Evaluación referente a la capacitación del operador

Respuesta 1: Falta de capacitación del gestor u operador		Frecuencia	% Resp	% Enc
		7	25%	58%
Evaluación Resuelva		Nº	% Resp	
a	Falta de habilidad para negociar	2	29%	
b	Falta de experiencia y madurez	2	29%	
c	Altos porcentajes de rotación	3	43%	
Total		7	100%	

Al analizar estos resultados y revisar los datos internos de Resuelva, se concluye que la causa principal de la falta de capacitación y experiencia de los gestores se debe al alto porcentaje de rotación de su personal operativo. Según datos proporcionados por Resuelva este fue del 12.26% en promedio para el año 2013. Por lo que es importante que Resuelva tome las medidas oportunas para corregir esta debilidad la cual sin duda puede estar afectando los resultados obtenidos con sus clientes.

4.3 COMPETENCIA

Para cualquier empresa independientemente en el rubro en que se desempeñe, la competencia es una variable importante la cual no se puede descuidar. Se debe tener presente que no se está solo en el mercado y lamentablemente, las empresas de rubros similares siempre luchan por los mismos clientes. Por esta razón, es importante tener identificado cuantos y quienes son la competencia de Resuelva y sobre todo el posicionamiento de la misma dentro del mercado, así mismo sus fortalezas y debilidades en comparación a sus competidores.

En la Tabla 6 se observa el resultado de preguntar a las empresas encuestadas con cuantas agencias de cobro trabajan actualmente, obteniendo que ocho de nueve (89%) trabajan con dos o más agencias, incluso que dos de ellas lo hacen con cinco.

Al analizar este resultado y relacionarlo con la respuesta donde el 100% de los entrevistados consideran el servicio brindado es superior al del resto de agencias de cobro se puede concluir que los clientes están satisfechos con el servicio ofrecido. Aunque este resultado es favorable, Resuelva debe mantenerse atento y vigilante a no descuidar sus estándares de servicio y atención a sus clientes.

Tabla 6 Agencias de cobro con las que trabajan las empresas

Nº Agencias	Nº Clientes	%
1 Agencia	1	11%
2 Agencias	3	33%
3 Agencias	2	22%
4 Agencias	1	11%
5 Agencias	2	22%
Total	9	100%

A continuación en la Tabla 7 se muestra un análisis comparativo de varias agencias de cobros elaborado por una institución bancaria a la cual Resuelva brinda sus servicios, en éste se enumeran algunas características diferenciadoras de cada una. Se observa que Resuelva mantiene iguales o superiores características en relación a su competencia entre las cuales se pueden mencionar: presencia regional en toda

Centroamérica, gestión de cobros automatizada y número de clientes con los que trabaja. Es importante señalar que Resuelva inició relaciones con este cliente hace un año y actualmente considera que es de las agencias más convenientes y completas para el manejo tercerizado de su cartera.

Tabla 7. Características de agencias de cobro en Honduras

Características de las Agencias de Cobranzas	Agencia de cobro 1	Agencia de cobro 2	Agencia de cobro 3	Agencia de cobro 4	Resuelva	Agencia de cobro 5	Agencia de cobro 6
Presencia	Tegucigalpa	Tegucigalpa	Tegucigalpa Choluteca Comayagua Siguatepeque San Pedro Sula La Ceiba	Tegucigalpa	Tegucigalpa San Pedro Sula	Tegucigalpa	Tegucigalpa
Gestores Asignados	6/para carteras múltiples	2	6	7/para carteras múltiples	6	5	5
Gestores Domiciliares	0	1	2	1	1	0	2
Sistemas	Cobro manual	Cobro manual	Cobro manual	Cobro manual	Cobro automático	Cobro automático	Cobro automático
Presencia Regional	No	No	No	No	Si	Si	No
Año Fundación	2009	2010	2000	2007	2010	2009	2012
Clientes con los que Trabaja	3 Instituciones bancarias	2 Instituciones bancarias 2 Cooperativas	5 Instituciones bancarias 1 Cooperativa	2 Instituciones bancarias 1 Empresa comercial	6 Instituciones bancarias 2 Empresas comerciales 2 Empresas serv telefónico	1 Institución bancaria	4 Instituciones bancarias 5 Empresas comerciales

Fuente: (Banco B, 2014)

4.4 PROCESO DE GESTIÓN

El proceso de gestión, juega un papel muy importante dentro del management requerido por una empresa o institución al momento de delegar a un tercero la administración de sus carteras. De este dependen factores claves como el control,

monitoreo y administración de sus cuentas, por lo que cabe resaltar que toda empresa requiere tener retroalimentación oportuna para la toma de decisiones y respaldos necesarios para afrontar cualquier tipo de reclamos. También se debe considerar el soporte de una infraestructura tecnológica, técnica y humana que garantice el adecuado respaldo en el manejo de sus cuentas.

Al analizar la Figura 12, se observa que los clientes identifican y perciben varias fortalezas dentro de Resuelva que reflejan un mayor nivel de satisfacción en cuanto a dichos requerimientos.

En una de las preguntas se consultó si consideran el servicio de Resuelva superior y de acuerdo a su respuesta describir ¿por qué? se obtuvo respuestas que respaldan la satisfacción hacia demandas relacionadas; con un adecuado proceso de gestión y dentro de las cuales se puede mencionar: recursos tecnológicos, mejor infraestructura tecnológica; mejores herramientas; recursos técnicos-humanos es decir metodología acorde a lineamientos de servicio al cliente y mejor atención; los cuales se traducen sencillamente en mejores resultados.

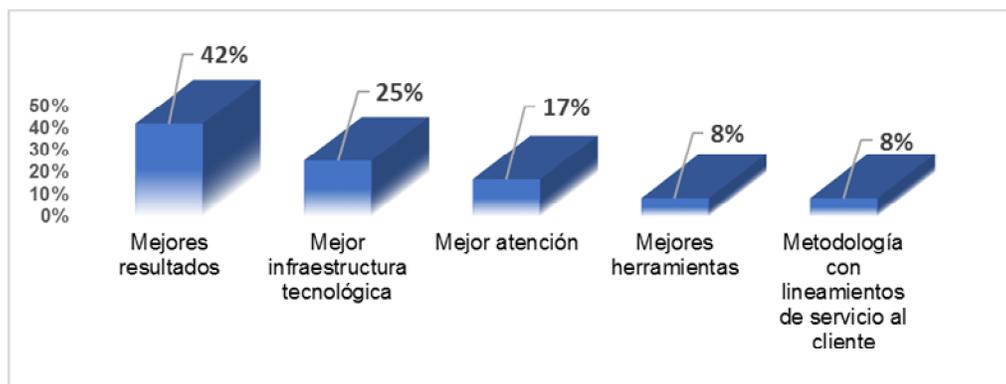


Figura 12 Razones de un proceso de gestión adecuado

En la Figura 13, se muestran algunas debilidades representativas consideradas por los clientes acerca de las agencias de cobro. Se evaluó a Resuelva referente a estas y seleccionaron aquellas que afectan el proceso de gestión de Resuelva con el objeto de investigar cual es la percepción de las mismas. Al analizar el resultado anterior se observa que el 57% consideran que Resuelva no posee esta debilidad ya que cuenta con un software robusto y flexible, y un 29% consideran positiva la agilidad en el envío de reportes solicitados.

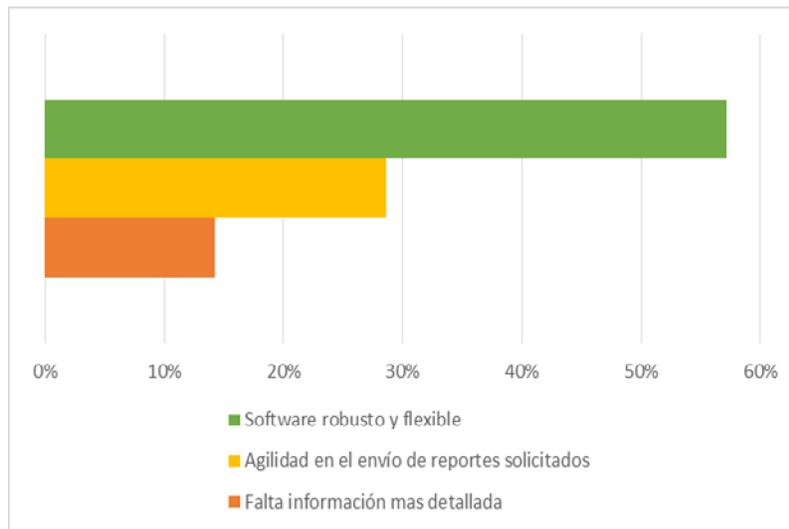


Figura 13. Evaluación referente a software y reporteria

En la Tabla 8 resulta interesante observar que el 42% de los encuestados valoran la infraestructura y tecnología, puesto que lo mencionan como una debilidad representativa que poseen las agencias de cobros.

Pero en este caso y al evaluar a Resuelva, el 100% de los entrevistados que mencionaron esta debilidad, excluyen a Resuelva de esta, ya que consideran cuenta con la infraestructura y tecnología de acuerdo a sus requerimientos.

Tabla 8. Evaluación referente a infraestructura y tecnología

		Frecuencia	% Resp	% Enc
Respuesta 5: Infraestructura y tecnología limitada		5	18%	42%
Evaluación Resuelva		Nº	% Resp	
a	Excelente infraestructura y tecnología	5	100%	
Total		5	100%	

En la Figura 14 se hace notar que los procedimientos y metodologías empíricas son una debilidad muy particular en este rubro, debido precisamente a las condiciones bajo la cual han surgido y desarrollado en su mayoría las empresas dedicadas a la gestión del cobro. El 42% de los encuestados lo identifican y la consideran una debilidad sustancial. Al analizar la apreciación de los clientes hacia el desempeño de Resuelva, el 100% coincide en verlo más bien como una fortaleza ya que en un 40% externaron que cuenta con procesos muy bien definidos y adicionalmente un 60% indica que posee mucha experiencia en el rubro.

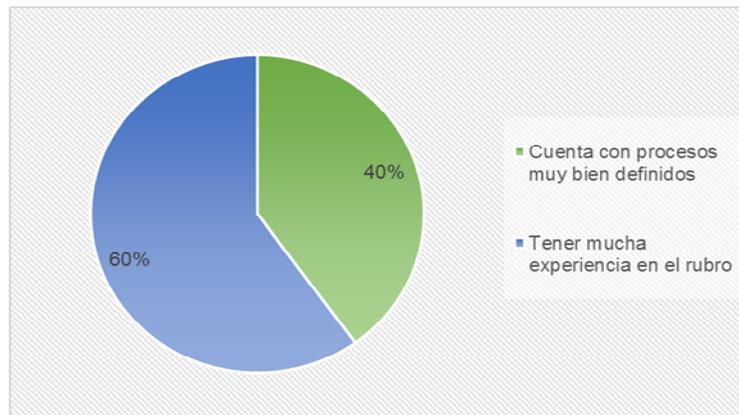


Figura 14. Evaluación por procedimientos y metodo empírico

4.5 INDICADORES DE COBRO

El fin último y sin duda el más importante que toda empresa o institución busca al tercerizar sus carteras, es el de mejorar sus indicadores de cobro. Por supuesto, este se obtendrá como un efecto lógico y esperado luego de mejorar el desempeño de todas las variables antes mencionadas. Sí se recibe un servicio de mayor calidad, aplicando

adecuados procesos de gestión, por encima de los competidores, y tratando de mitigar ciertos riesgos, los resultados en los indicadores serán mayores y mejores. Al preguntar directamente a las empresas si pueden confirmar que con el servicio de Resuelva han obtenido mejorías en sus indicadores de cobro, el 100% confirmó haber obtenido mejoría con la contratación de los servicios de Resuelva.

En la Figura 15 se observa que el volumen de recuperación es el indicador con el que mayor incremento han obtenido, manifestando un 50% de los encuestados que dicho crecimiento ha sido entre un 81% a 100%, (prácticamente duplicado sus volúmenes de recuperación). El 33% refleja haber obtenido mejoras entre un 61% a 80%, mientras que un 17% las obtuvieron a razón de 41% a 60%. Al analizar la eficiencia se observa que a pesar de haber obtenido un volumen en recuperación mucho mayor, únicamente un 25% se ubica con crecimientos en los rangos de 81% a 100% y de 61% a 80%. Adicionalmente, un 8% de ellos manifestó haber obtenido únicamente incrementos entre el 1% al 20%.

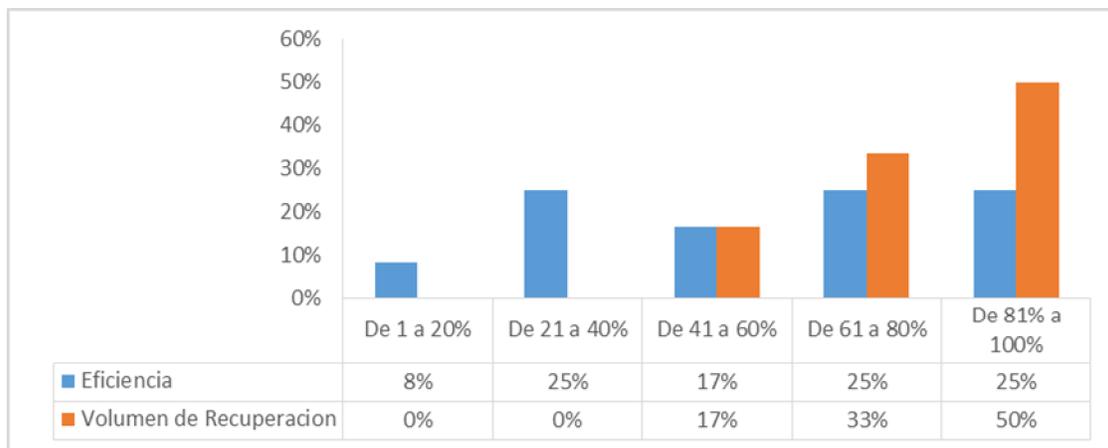


Figura 15. Porcentajes de eficiencia y volumen de recuperación

Como dato concluyente en cuanto a los incrementos en volumen de recuperación, se muestra en la Figura 16, cifras presentadas por un banco cliente de Resuelva, en donde se muestra el comparativo del volumen total recuperado en el mes de diciembre 2011(\$122,400) vrs diciembre 2013 (\$339,182). Observando que en un periodo de 2

años, llegó a obtener en su cartera tercerizada un importante crecimiento mensual en su recupero del 177%.

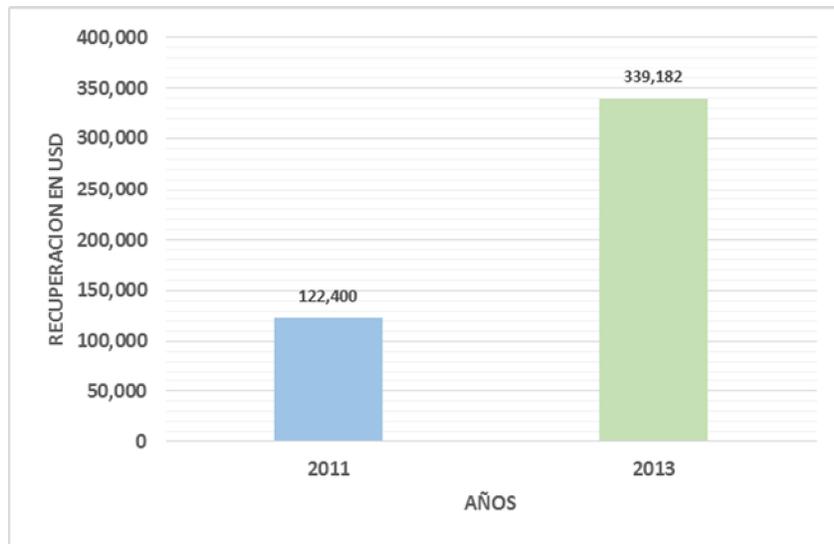


Figura 16 Comparativo recuperación promedio Banco H

Fuente (Reporte comparativo cierre mensual agencias Banco H)

La Tabla 9 refleja un indicador importante de mencionar ya que se puede notar el comportamiento de la recuperación realizada por Resuelva de carteras castigadas con antigüedades entre el 2007 al 2013 de un banco que trabaja con 5 agencias de cobro. Esta tabla indica que Resuelva fue la agencia que mayor contacto, localización y pago logró para los años más antiguos de la asignación (2007-2008) a pesar que las carteras ya se habían asignado anteriormente al resto de agencias sin lograr resultados positivos. Lo que al final se convierte en un índice de recuperación favorable para el cliente y dejando remarcado que Resuelva pudo realizar la recupero haciendo uso de sus herramientas y técnicas novedosas.

Tabla 9. Asignación vrs recuperación

Año de la Cartera	AGENCIA 1			AGENCIA 2			AGENCIA 3			AGENCIA 4			RESUELVA			TOTAL		
	Asig	Recup		Asig	Recup		Asig	Recup		Asig	Recup		Asig	Recup		Asig	Recup	
	Cta	USD	USD	Cta	USD	USD	Cta	USD	USD	Cta	USD	USD	Cta	USD	USD	Cta	USD	USD
2005	0	0	0	9	9	0	905	303	0.7	1	2	0	12	11	0	927	325	0.7
2006	2	2	0	18	13	0	58	40	0	0	0	0	22	15	0	100	70	0.0
2007	98	159	0.03	305	456	1.2	269	241	0.81	70	98	0	548	732	2.18	1290	1,686	4.22
2008	180	311	0.16	534	830	1.47	286	248	0.67	116	203	0	933	1,534	1.96	2049	3,126	4.26
2009	291	523	0.86	622	1,010	4.54	555	422	1.76	112	227	0	1849	3,426	3.92	3429	5,608	11.08
2010	243	360	0.87	744	960	6.03	672	435	1.85	184	244	0	1154	1,931	4.02	2997	3,930	12.77
2011	157	217	2.02	368	537	3.05	299	219	2.39	62	95	0.03	492	769	0.54	1378	1,837	8.03
2012	55	108	0	407	711	5.75	320	250	2.29	85	130	0	468	782	1.49	1335	1,981	9.53
2013	9	16	0	1069	1,673	13.2	29	97	0.29	162	383	0.05	120	244	0.55	1389	2,413	14.09
Total	1035	1,696	3.94	4076	6,199	35.24	3393	2,255	10.76	792	1,382	0.08	5598	9,444	14.66	14894	20,976	64.68
%	0.23%			0.57%			0.48%			0.01%			0.16%			0.31%		
% 2013	0.00%			0.79%			0.30%			0.01%			0.23%			0.58%		

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas del análisis de cada una de las variables

5.1 CONCLUSIONES

De acuerdo al resultado obtenido en el presente estudio se puede concluir que la empresa Resuelva ha logrado innovar y diferenciarse de sus competidores así mismo posicionarse en el mercado hondureño, ofreciendo a sus clientes ventajas significativas en el servicio brindado, permitiéndoles obtener incrementos en sus indicadores y mejora de procesos.

1. Conforme a los resultados reflejados, las empresas encuestadas afirman que Resuelva posee algunas características superiores al resto de sus competidores, como mejor atención, mejores herramientas, infraestructura, metodología y otros recursos. Percibiendo un porcentaje mayor de satisfacción en el servicio.
2. Los resultados reflejan que el 100% de los clientes entrevistados, han obtenido incrementos significativos en sus indicadores de cobro a partir de la contratación de los servicios de Resuelva
3. El análisis también reflejó algunas debilidades percibidas por los clientes, como la falta de reportería, capacitación del personal y visita de campo o domiciliaria y que en comparación a la cantidad de recursos técnicos y de infraestructura con que cuenta Resuelva, los clientes identifican estos puntos como área de mejora para Resuelva.

5.2 RECOMENDACIONES

El análisis de los resultados muestra áreas de mejora para Resuelva las cuales son descritas por los clientes como debilidades representativas que de alguna manera pueden afectar los resultados en el corto plazo en lo que se refiere a la relación

comercial de Resuelva con sus clientes. Por lo tanto se hacen algunas sugerencias para cada área de oportunidad:

1. Falta de capacitación de los gestores: Esta debilidad identificada dentro de Resuelva de acuerdo a los comentarios obtenidos por los clientes, obedece principalmente a la alta rotación de su personal, para lo cual se recomienda reforzar sus procesos de selección, contratación, inducción y capacitación, con el objeto de fortalecer habilidades de negociación que permitan al gestor demostrar madurez en el desempeño de sus funciones. Obteniendo mejores resultados que incrementarán el nivel de satisfacción de los clientes.
2. Falta de reportería sistematizada: Tomando en cuenta que Resuelva cuenta con un software robusto y flexible, se puede acordar y consultar con el cliente que reportes adicionales a los que actualmente se le generan desearía obtener y así negociar las parametrizaciones necesarias que permitan cumplir con los requerimientos en cuanto a contenido y frecuencia de los mismo.
3. Visita domiciliaria: Dado el requerimiento manifiesto por parte de los clientes referente a la visita domiciliaria en la gestión de cobro, es importante que Resuelva establezca y defina la programación y control de seguimiento en la ejecución de las visitas de campo para aquellos casos en los que dicha gestión sea requerida por el cliente.

CAPITULO VI APLICABILIDAD

En relación a las recomendaciones planteadas en el presente trabajo, se ha concluido que una de las faltas que mayor impacto tiene sobre los resultados esperados por Resuelva, es la falta de capacitación de sus operadores. Situación que afecta directamente los resultados y eficiencias obtenidas. Al analizar internamente, se identifica que el problema de fondo, obedece a la alta rotación de su personal, (12.26% de rotación promedio 2013), que se traduce en menores índices de productividad debido a que el operador no logra alcanzar los niveles óptimos dentro de la curva de aprendizaje.

6.1 TITULO DE LA PROPUESTA

Plan de reclutamiento y capacitación de personal operativo, de acuerdo a lineamientos internos y necesidad de los clientes, que permita al operador mejorar sus habilidades técnicas de gestión y negociación.

6.2 INTRODUCCIÓN

En materia de recursos humanos, contar con personal calificado es uno de los mayores retos para cualquier organización. Esta debilidad en Resuelva, se origina por un inadecuado proceso de reclutamiento, seguido de un débil programa de inducción y capacitación, reflejado, en altos porcentajes de rotación y en otros en casos bajos volúmenes de rendimiento. Razón por la cual se ha centrado el plan de acción para cubrir estas dos áreas.

6.3 PLAN DE ACCIÓN

Elaboración de un proceso de reclutamiento y capacitación para mejorar el nivel de experiencia en cobros, habilidad y manejo de técnicas de negociación, entre otros. Como estrategia de reclutamiento se propone reforzar el proceso de selección

dejándolo debidamente estructurado y documentado, estableciendo los siguientes pasos.

- Contratar los servicios de empresas especializadas en la búsqueda de talentos
- Mejorar la calidad de las publicaciones en las que se solicitan vacantes a raíz de transmitir una mejor imagen de la empresa.
- Definir un mejor proceso de filtración de hojas de vida.
 - La primera entrevista con RRHH.
 - Intercambio de información en la definición de perfiles.
 - Segunda entrevista con el encargado del área.
- Aplicación y análisis de pruebas psicométricas para los candidatos finalistas.

A continuación se detalla lo que debe contener el plan de acción y el proceso de aplicación del mismo. Una vez seleccionado el recurso idóneo, se propone el siguiente programa de capacitación que permitirá garantizar el debido acompañamiento de los nuevos elementos en el desarrollo adecuado de sus curvas de aprendizaje:

6.3.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

En la Figura 17 se explica el proceso en el que recursos humanos debe iniciar el reclutamiento con las hojas de vida que estén bajo el perfil solicitado. Se puede crear una base de datos de personal que servirá como banco de posibles candidatos a futuro.

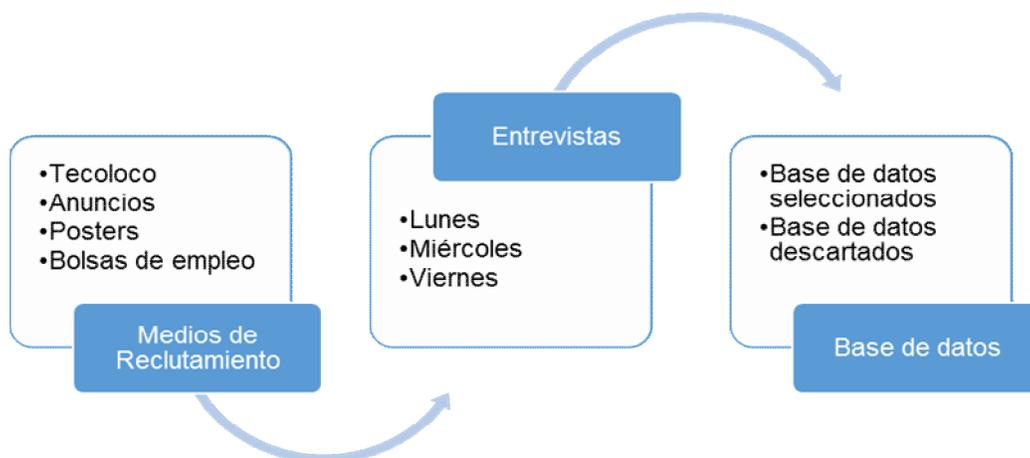


Figura 17. Proceso de reclutamiento de personal

6.3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

La Figura 18 detalla el proceso del perfil seleccionado por el área operativa. Una vez seleccionado el o los candidatos se deben realizar pruebas para medir su nivel de confianza, destrezas y habilidades.

Dentro de este paso se debe completar el expediente de personal el cual debe contener como mínimo los siguientes documentos:

- Solicitud de empleo
- Curriculum vitae.
- Copia de tarjeta de identidad.
- Copia de carnet del seguro social (en caso de tenerlo).
- Constancia de antecedentes penales y policiales.
- Cartas de recomendación de empleos anteriores.
- Fotografía tamaño carnet.
- Contrato individual de trabajo.

El expediente del empleado debe entregarse debidamente rotulado y completo con todo los requisitos anteriores al área de planillas.

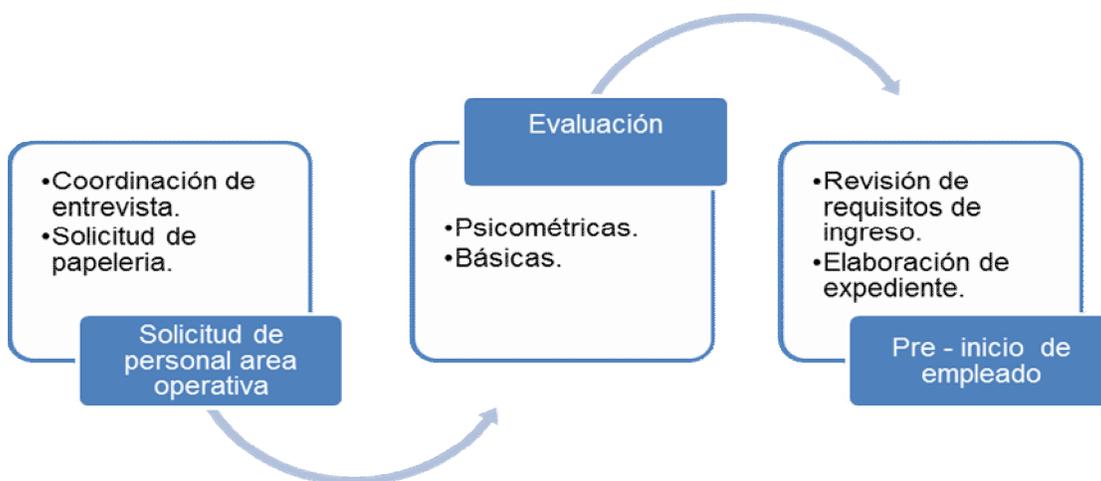


Figura 18. Proceso de selección de personal

6.3.3 PROCESO DE INDUCCIÓN

El encargado de recursos humanos será el responsable de brindar al nuevo empleado la información básica y necesaria sobre la empresa, así como velar porque el proceso inicial de contratación se cumpla en su totalidad y de esta forma asegurar que el nuevo colaborador cumple con todos los requisitos contractuales y que todos sus beneficios e implementos básicos de identificación como empleado de la empresa se cumplen antes de ingresar a las bases de planillas.

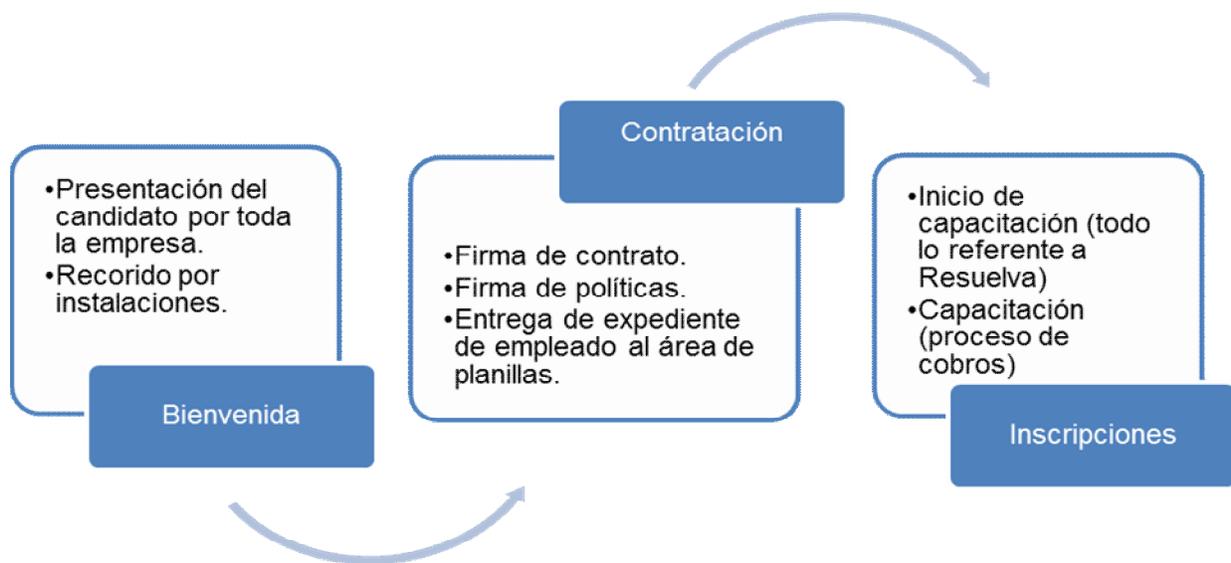


Figura 19. Proceso de inducción

6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

A continuación se detallan las actividades requeridas para la puesta en marcha del plan de reclutamiento y capacitación que consiste en proponer una estrategia para disminuir el porcentaje de rotación del operador dentro de Resuelva. El cronograma está elaborado para iniciar el plan en cualquier semana de cualquier mes del año por lo que no se coloca una fecha específica de inicio.

En la Tabla 10 se puede notar el detalle del lapso de tiempo que Resuelva requiere para preparar el plan de capacitación propuesto, el cual es aproximadamente de dos meses.

Tabla 10. Cronograma de ejecución

Actividades	Responsable	Mes/Semana				Mes/Semana				Mes/Semana			
		Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Evaluación y preparación del plan de reclutamiento y capacitación	Gerencia gral y admitiva	■											
Exposición a dirección general sobre la propuesta en marcha del plan	Gerencia gral y admitiva		■										
Selección y contratación del perfil para puesto de capacitador	Gerencia gral y admitiva			■	■	■							
Preparación de la nueva persona contratada para el puesto de capacitador	Departamento de RR HH					■	■	■					
Aplicación del plan de reclutamiento y capacitación	Departamento de RR HH									■	■	■	■

6.5 PRESUPUESTO

Los costos en los que se debe incurrir para la puesta en marcha del plan de reclutamiento y capacitación se detallan a continuación:

Tabla 11. Costo de inversión

Requerimiento	Cantidad	Costos Anuales
Persona exclusiva para capacitación	1	144,000.00
Licencia anual tecoloco	1	60,000.00
Pruebas psicométricas	1	90,000.00
Anuncios en el diario (Trimestral)	1	24,000.00
TOTAL		L. 318,000.00

BIBLIOGRAFÍA

"Empresas de Cobranzas", C. (2011). Obtenido de http://www.rpp.com.pe/2011-09-29-empresas-de-cobranzas-tienen-un-mercado-de-cerca-de-s--3-mil-millones-noticia_408259.html

"Procedimientos de Cobranza", C. (Febrero de 2010). *creditoscobranzasdinero.blogspot.com*. Obtenido de <http://creditoscobranzasdinero.blogspot.com/2010/02/procedimientosdecobranza.html>

Añón, A. L. (Julio de 2011). *Marketing para pymes por Ana Laura Añón*. Obtenido de <http://anonpera.wordpress.com/2011/07/11/la-entrevista-en-la-investigacion-de-mercados/>

Cobros, E. d. (29 de Septiembre de 2011). *rpp.com.pe*. Obtenido de [rpp.com.pe](http://www.rpp.com.pe/2011-09-29-empresas-de-cobranzas-tienen-un-mercado-de-cerca-de-s--3-mil-millones-noticia_408259.html): http://www.rpp.com.pe/2011-09-29-empresas-de-cobranzas-tienen-un-mercado-de-cerca-de-s--3-mil-millones-noticia_408259.html

Cobros, G. d. (2013). *Créditos y cobranzas dinero*. Obtenido de <http://www.handcall.cc/news03/noticia03.html>

Colmenares, O., & Saavedra, J. (Septiembre de 2007). *Artículo original*. Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>

Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2013). *Memoria Anual 2012*. Tegucigalpa.

Dorban, C. (1999). *Outsourcing & Benchmarking - Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos6/oube/oube.shtml>

Fernández, R. (2006). *Outsourcing, estrategia empresarial del presente y futuro*.

Fonseca, R. (Noviembre de 2013). *estrategiaynegocios.net*. Obtenido de <http://www.estrategiaynegocios.net/blog/2013/11/03/centroamerica-busca-atraer-mas-inversiones-en-servicios-de-tercerizacion/>

Gay, C., & Essinger, J. (2000). *Inside Outsourcing*. Nicholas Brealey.

González, R. (13 de Julio de 2013). *pdcahome.com*. Obtenido de [pdcahome.com: http://www.pdcahome.com/4898/modelo-servqual-analisis-de-la-calidad-de-los-servicios/](http://www.pdcahome.com/4898/modelo-servqual-analisis-de-la-calidad-de-los-servicios/)

Greaver, M. F. (1999). *Strategic Outsourcing*. New York.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

López, T. (2013). Especial outsourcing: sin lugar para los débiles. *Mercados & Tendencias*, 68-72.

Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados*. Pearson educación.

Morán, J. R. (14 de Febrero de 2014). Resuelva en el mercado hondureño. (N. Amaya, Entrevistador)

Pérez, C. (04 de Abril de 2011). *Economía el país*. Obtenido de http://economia.elpais.com/economia/2011/03/28/actualidad/1301297573_850215.html

Resuelva. (2014). El Salvador, El Salvador.

Rothery, B., & Robertson, I. (1997). *"Outsourcing": La Subcontratación*. Mexico: Limusa S.A.

S/N. (2013). *buenas tareas.com*. Obtenido de buenas tareas.com:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Cobranza/39959200.html>>

Torres, C. (04 de Septiembre de 2013). *La prensa.hn*. Obtenido de
<http://www.laprensa.hn/economia/382790-97/>

Villatoro, C. (2013). *Legiscomex.com*. Obtenido de Centroamérica tierra fértil para el
outsourcing: <http://www.legiscomex.com/Corporativo.asp>

Woessner, P. (1993). *Guía para la cobranza efectiva*. México.

Zárate, M. M. (2007). *Desarrollo de un instrumento que evalué la calidad del servicio, del Sist para el Desarrollo Integral*. México.

ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA

Encuesta referente a la innovación del servicio de Resuelva brindado a las instituciones financieras en el país.

La siguiente encuesta está dirigida a los bancos, empresas comerciales y compañías telefónicas que trabajan con Resuelva, con el fin de conocer sus percepciones y demás opiniones acerca del servicio que esta última ofrece.

ENCUESTA DE SATISFACCION DE SERVICIOS

INNOVACION DEL SERVICIO DE ADMINISTRACION DE CARTERAS POR PARTE DE RESUELVA CENTROAMERICA EN EL MERCADO FINANCIERO HONDUREÑO

DATOS GENERALES

Empresa:

Puesto del entrevistado:

TERCERIZACION DE COBRANZAS

1. ¿Cuál es su opinión respecto a la tercerización de la cobranza?

Conveniente _____ No Conveniente _____ Indistinto _____

2. ¿Cuáles son las principales ventajas que su institución ha recibido al tercerizar sus carteras? (Prioridad de 1 a 5)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

3. ¿Cuáles son los principales riesgos que usted identifica al tercerizar la administración de una cartera? (Prioridad de 1 a 5)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

4. ¿Con cuantas agencias de cobro trabaja su institución?

CALIDAD DEL SERVICIO DE TECERIZACION DE COBRANZAS

5. ¿Cuánto tiempo tiene su empresa de trabajar con Resuelva de Honduras?

6. Considera ¿que el servicio brindado por Resuelva es superior al del resto de agencias de cobro?

Si _____ No _____ Igual _____

¿Por qué?

Favor contestar las siguientes preguntas marcando en las casillas según los criterios indicados:

1

MUY MALO

2

MALO

3

REGULAR

4

BUENO

5

EXCELENTE

7. ¿Cuál es su nivel de percepción en cuanto a los recursos técnicos con los que cuenta Resuelva?

		1	2	3	4	5
1	Proceso y metodología de la gestión					
2	Reporteria					
3	Grabación de llamadas					
4	Software					
5	Flexibilidad					
6	Equipo electrónico suficiente y moderno					
7	Instalaciones físicas aptas y adecuadas					
8	Personal capacitado					

8. Mencione 3 debilidades que considera son las más representativas de una agencia de cobros

1. _____
2. _____
3. _____

9. De acuerdo a su respuesta anterior ¿cómo evalúa a Resuelva en relación a cada una de las debilidades mencionadas?

1. _____

2. _____

3. _____

10. Podría confirmar si con el servicio de Resuelva su empresa ha obtenido mejorías en sus indicadores de cobro

Sí _____ No _____

11. De acuerdo a su respuesta anterior puede mencionar un porcentaje aproximado de mejora en la cartera manejada por Resuelva para los siguientes indicadores:

1. Eficiencia ____%
2. Volúmenes de recuperación _____%