



FACULTAD DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE GESTIÓN DE COBRANZA DOMICILIARIA
PARA BANCO DAVIVIENDA HONDURAS S.A. EN LA CIUDAD
DE TEGUCIGALPA**

**SUSTENTADO POR:
JAVIER ENRIQUE RAMOS RAUDALES**

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

**ASESOR METODOLÓGICO:
MIRIAM DESIREE GARCÍA FLORES**

TEGUCIGALPA, F. M.,

HONDURAS, C.A.

JULIO DE 2013

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC
FACULTAD DE POSTGRADO**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVE REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**PROPUESTA DE GESTIÓN DE COBRANZA DOMICILIARIA
PARA BANCO DAVIVIENDA HONDURAS S.A. EN LA CIUDAD
DE TEGUCIGALPA**

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

**ASESOR METODOLÓGICO
MIRIAM DESIREE GARCIA FLORES**

**ASESOR TEMÁTICO
REGINA MARÍA RODRÍGUEZ RAMÍREZ**

MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):

DERECHOS DE AUTOR

©Copyright 2013

JAVIER ENRIQUE RAMOS RAUDALES

Todos los derechos son reservados.

AGRADECIMIENTO

A DIOS por haberme regalado vida, sabiduría, salud y fortaleza necesaria para lograr finalizar mis estudios de postgrado y así permitirme consumir uno más de mis objetivos.

A mi familia por haber sido bastón de apoyo y baluarte. Estoy en deuda y jamás podré retribuirle.

A todos mis catedráticos por el beneficioso tiempo compartido, apoyo y disposición de compartir sus conocimientos.

A la UNITEC, respetuosa casa de estudios superiores, por ser instrumento para el finiquito de mis estudios.

Javier Enrique Ramos Raudales



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE GESTIÓN DE COBRANZA DOMICILIARIA PARA BANCO DAVIVIENDA HONDURAS S.A. EN LA CIUDAD DE TEGUCIGALPA MEDIANTE LA ZONIFICACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA

AUTOR:

Javier Enrique Ramos Raudales

RESUMEN:

El presente estudio yace en una propuesta de estrategia de gestión de cobranza domiciliaria para Banco Davivienda Honduras S.A. en Tegucigalpa con el propósito de reducir los gastos administrativos asociados y evaluar si son proporcionales a la cartera crediticia en mora asignada para su gestión. A raíz de la crisis mundial del 2008 los precios de los bienes y servicios se han incrementado y una serie de variables macroeconómicas han acrecentado el riesgo de incumplimiento de pago. Con créditos adicionales por gestionar surge la necesidad de diseñar estrategias de cobranza para los distintos frentes. El área de Cobro Administrativo de Banco Davivienda Honduras S.A. considera que ante los resultados del estudio los gastos administrativos son de un nivel aceptable para la recuperación que se está obteniendo. Sin embargo, se establece un nuevo margen porcentual de gastos. Se pretende alcanzar por medio de la estrategia de zonificar la cartera crediticia para la gestión de cobranza domiciliaria y a la vez incrementando la efectividad y eficiencia en las visitas físicas.

Palabras clave: Cobranza domiciliaria, Davivienda, gastos administrativos, zonificación de cartera, eficiencia.



**ON-SITE COLLECTION PROPOSAL FOR BANCO DAVIVIENDA HONDURAS S.A.
IN TEGUCIGALPA THROUGH CREDIT PORTFOLIO ZONING**

AUTHOR:

Javier Enrique Ramos Raudales

ABSTRACT:

This study relays in an on-site collection proposal for Banco Davivienda Honduras S.A. in Tegucigalpa with the main purpose of reducing related administrative charges and evaluate if they are proportional to the credit portfolio assigned to its management. Due to 2008 world crisis prices of goods and services have raised and risk payment default has also increased because of a series macroeconomic variables. With additional accounts in management emerges collection strategy design need for all different forms. Administrative Collection area of Banco Davivienda Honduras S.A. considers that given these results administrative charges remain acceptable compared to the cash collected. Nevertheless, a lower new percent range has been established. It is intended to reach it thru the strategy of credit portfolio zoning for on-site collection, which will also increase effectiveness and efficiency at site visits.

Keywords: On-site collection, Davivienda, administrative charges, portfolio zoning, efficiency.

INDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 VARIABLES DE ESTUDIO.....	5
1.6 JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ENTORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO	8
2.2 SISTEMA FINANCIERO NACIONAL	10
2.2.1 COMPOSICIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO	10
2.2.2 PRINCIPALES INDICADORES.....	11
2.3 LA COBRANZA.....	11
2.3.1 OBJETIVO Y ALCANCE DE LA COBRANZA	12
2.3.2 LA COBRANZA EN INSTITUCIONES NO FINANCIERAS.....	13
2.4 POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA.....	13
2.5 RIESGO DE INCUMPLIMIENTO DE PAGO	14
2.6 ESTRATEGIAS DE COBRANZA DE CARTERAS BANCARIAS.....	15
2.6.1 ESTADOS DE CUENTA.....	16
2.6.2 LLAMADA TELEFÓNICA	16
2.6.3 CORRESPONDENCIA	17
2.6.4 GESTIÓN DOMICILIARIA.....	17
2.6.5 PENÚLTIMA CARTA DE COBRO	17
2.6.6 CARTA FINAL	17
2.6.7 OUTSOURCING DE COBRANZA	18
2.7 DAVIVIENDA EN LATINOAMÉRICA	19
2.7.1 RESEÑA HISTÓRICA	19

2.7.2 ACTUALIDAD DE LA MARCA EN COLOMBIA.....	20
2.8 DAVIVIENDA EN CENTROAMÉRICA	22
2.9 DAVIVIENDA EN HONDURAS.....	22
2.9.1 RESEÑA HISTÓRICA	23
2.10 SISTEMA DE COBRANZA DE BANCO DAVIVIENDA HONDURAS S.A.	24
2.10.1 RECUPERACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CRÉDITO.....	25
2.10.2 ADMINISTRACIÓN DE ESTRATEGIA	25
2.10.3 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	25
2.10.3.1 Segmentación de Cartera.....	26
2.10.3.2 Política para Asignación de Cartera.....	26
2.10.4 FORMAS DE COBRANZA	27
2.10.5 POLÍTICAS DE GESTIÓN DE COBRANZA	28
2.10.6 POLÍTICA PARA EL ENVÍO A VISITA FÍSICA A CLIENTES EN MORA	28
2.10.7 ETAPAS PARA TOMAR MEDIDAS SOBRE LA CARTERA CREDITICIA	30
2.10.7.1 Cobro Baja Mora	31
2.10.7.2 Cobro Alta Mora.....	32
2.11 REGULACIÓN LOCAL.....	33
2.12 GASTOS ADMINISTRATIVOS ASOCIADOS A LA COBRANZA DOMICILIARIA	34
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	37
3.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA DE ANÁLISIS	39
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	39
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40
3.4.1 FUENTES PRIMARIAS (DIRECTAS)	40
3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS	40
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	41
4.1 CARTERA CREDITICIA EN MORA.....	41
4.2 ENCUESTAS A GESTORES DE COBRANZA DOMICILIARIA	41
4.2.1 MEDIOS DE TRANSPORTE PARA LA COBRANZA DOMICILIARIA	42
4.2.2 CONTACTACIÓN DE CLIENTES	43
4.2.3 GESTIÓN TELEFÓNICA MIENTRAS LOS GESTORES NO ESTÁN EN VISITA POR COBRANZA DOMICILIARIA.....	45
4.2.4 CONOCIMIENTO DE PROCESOS Y POLÍTICAS APLICABLES A LA COBRANZA DOMICILIARIA.....	45

4.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS ASOCIADOS	47
4.3.1 GASTOS POR COMBUSTIBLE.....	47
4.3.2 GASTOS POR MATERIAL DE OFICINA.....	48
4.3.3 GASTOS POR GESTIONES TELEFÓNICAS.....	48
4.3.4 CONSOLIDADO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	49
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
5.1 CONCLUSIONES.....	51
5.2 RECOMENDACIONES.....	53
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	54
6.1 PROPUESTA DE GESTIÓN DE COBRANZA DOMICILIARIA PARA BANCO DAVIVIENDA HONDURAS S.A. EN LA CIUDAD DE TEGUCIGALPA MEDIANTE LA ZONIFICACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA.....	54
6.2 INTRODUCCIÓN	54
6.3 DESCRIPCIÓN DE PROPUESTA	54
6.3.1 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	54
6.3.2 DELIMITACIÓN DE ZONAS DE COBERTURA	56
6.3.3 DIGITACIÓN Y DEPURACIÓN DE DOMICILIOS EN EL SISTEMA DE COBRANZA	57
6.3.4 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN	58
6.4 PRESUPUESTO Y CONTROLES	59
6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	60
BIBLIOGRAFIA.....	61
ANEXOS	64
GLOSARIO	70

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El cobro tiene muchos tipos de estrategias, sin embargo, llega un punto en la gestión que para reflejar su efectividad debe efectuarse mediante visitas físicas, también llamada cobranza domiciliaria. La cobranza domiciliaria consiste en movilizarse hacia el domicilio del deudor para gestionar el cobro de sus obligaciones. Las cuentas adicionales en gestión y la movilización implican gastos administrativos. Como contrapeso a los gastos asociados debe analizarse que de no realizar la cobranza domiciliaria los niveles de mora en un portafolio crediticio pueden incrementarse, recayendo así en la necesidad de éste tipo de estrategia.

En el capítulo I se define el problema y los objetivos a alcanzar. El presente estudio se realizó para dar respuesta a la necesidad de eficientar gastos administrativos asociados a la gestión de cobranza domiciliaria en Banco Davivienda Honduras S.A. en la ciudad de Tegucigalpa.

La institución financiera pertenece al Grupo Bolívar originario de Colombia, posterior a la venta que HSBC anunció en Enero de 2012 por US\$801 millones. La empresa inició operaciones a nivel regional en Diciembre de 2012. A nivel local, la Institución cuenta con una larga y reconocida trayectoria que avala su solidez. En Colombia, se identifica por ser una banca innovadora y sólida, buscando hacer la vida más fácil a las familias y más eficiente el manejo bancario y financiero a las empresas de todos los sectores.

En el capítulo II. Marco Teórico, se presentan las principales bases que fundamentan científicamente la tesis. Se desarrollan conceptos esenciales de la cobranza y el crédito así como diversas estrategias de cobro. Se describe a

Banco Davivienda en un entorno Latinoamericano y se relata su reseña histórica hasta llegar a puntualizar a nivel local.

En el capítulo III. Marco Metodológico, se determina el enfoque del presente estudio, el cual es mixto, es decir que oscila entre el cualitativo y cuantitativo. Además se define que se trabajará bajo los esquemas de pensamiento inductivo y deductivo, necesitando un enorme dinamismo en el proceso. Las técnicas e instrumentos a utilizar serán análisis cuantitativo, bases de datos, apreciación de experiencias, entrevistas abiertas a altos ejecutivos del Banco y encuestas a los gestores de cobranza domiciliaria. La muestra representa el 100% de la población, constituida por los nueve gestores de cobranza domiciliaria de Banco Davivienda Honduras S.A. en la ciudad de Tegucigalpa.

Para desarrollar el capítulo IV. Resultados y Análisis se ilustró y describió la información recopilada por las diversas técnicas e instrumentos ejecutados, recalcando sobre las variables más representativas e importantes para efectos del estudio.

En el capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones, se brinda respuesta a los objetivos de investigación planteados y mediante las recomendaciones se dan alternativas de solución sobre lo descubierto en el estudio.

Finalmente, en el capítulo VI. Aplicabilidad, se entrega el producto final del trabajo de investigación diseñándose una estrategia de cobranza domiciliaria y las etapas que conlleva su ejecución por medio del cronograma.

El presente aporte plantea una propuesta de gestión de cobranza domiciliaria que logre eficientar la operación y que repercuta directamente en la recuperación de créditos en mora de la cartera crediticia del Banco.

1.2 ANTECEDENTES

Para sentar un precedente sobre la cobranza se debe conocer qué es la palabra crédito. El origen de la palabra crédito proviene del verbo latino “credere” que significa creer. Es decir, que cuando alguien tiene crédito es porque se confía en ese alguien. Sin embargo, cuando su crédito se deteriora se va perdiendo la confianza y se origina la cobranza. Ahora bien, la cobranza puede entenderse como las gestiones que realiza el prestador para cobrar los pagos vencidos de un crédito en deterioro (UNAM, 2005).

En un sistema financiero con 94 instituciones supervisadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) a Diciembre de 2012, 17 de éstas son bancos comerciales, el crédito registró al cierre del primer trimestre del 2013 una expansión de 2.9% con respecto al cierre en 2012, orientado hacia sectores propiedad raíz, consumo, comercio, industria y servicios. La calidad de la cartera ha desmejorado, evidenciando un crecimiento en la mora de 6.9% a 7.3% (CNBS, 2012).

El incremento en la mora en la cartera crediticia se ha propiciado básicamente por alteraciones en condiciones y en acceso al mercado, incremento en costos de producción, cambios climáticos y hechos de carácter social, económico y político, que repercuten directa y negativamente en el cobro de los préstamos.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Debido al incremento en gastos administrativos del departamento de Cobro Administrativo de Banco Davivienda Honduras S.A. y sumado a la mejora continua se requiere evaluar la gestión de cobranza domiciliaria para la ciudad de Tegucigalpa.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se desconoce si el incremento en gastos administrativos en los procedimientos de la cobranza domiciliaria por Banco Davivienda Honduras S.A. en la ciudad de Tegucigalpa representa un nivel adecuado de gastos en relación a la proporción de la cartera en mora y las pérdidas por deudas incobrables.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Preguntas principal:

¿De qué manera se puede contribuir a reducir los gastos asociados a la gestión de cobranza domiciliaria en Banco Davivienda Honduras S.A. en la ciudad de Tegucigalpa?

Preguntas secundarias:

- 1. ¿Cuáles son las características de una cartera en mora administrada por la cobranza domiciliaria?**
- 2. ¿Cómo funciona actualmente el sistema y las estrategias de cobranza de Banco Davivienda Honduras S.A. en la ciudad de Tegucigalpa?**
- 3. ¿Cuál es la proporción que existe de los gastos administrativos asociados a la cobranza domiciliaria y la cartera crediticia en mora asignada en Banco Davivienda Honduras S.A. en la ciudad de Tegucigalpa?**

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Reducir los gastos asociados a la cobranza domiciliaria en Banco Davivienda Honduras S.A. en la ciudad de Tegucigalpa por medio de una Propuesta de Gestión de Cobranza Domiciliar para eficientar la operación.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1. Identificar las características de una cartera en mora administrada por la cobranza domiciliaria.**
- 2. Determinar cómo se está manejando actualmente el sistema y estrategias de cobranza en Banco Davivienda Honduras S.A. en la ciudad de Tegucigalpa.**
- 3. Evaluar la proporción de los gastos administrativos asociados a la cobranza domiciliaria en Banco Davivienda Honduras S.A. en la ciudad de Tegucigalpa en relación a la cartera crediticia en mora asignada.**

1.5 VARIABLES DE ESTUDIO



Figura 1. Variables de Estudio

1.6 JUSTIFICACIÓN

El ambiente económico actual demanda una reestructuración de la administración de costos. Las presiones de la competencia mundial, el crecimiento de la industria de servicios y los avances en la tecnología de administración y manufactura, han transformado la naturaleza de nuestra economía y provocado que muchos empresarios a nivel mundial cambien drásticamente la forma en que manejan sus operaciones. A su vez, estos cambios han impulsado prácticas de administración de costos relevantes e innovadoras.

A partir de lo anterior expuesto, en muchas organizaciones se han desarrollado y puesto en vigor sistemas contables, de presupuesto, metodologías enfocadas para que los administradores sirvan mejor las necesidades de los clientes y manejen la cadena de valor de la empresa. Más aún, para asegurar y mantener una ventaja competitiva, los administradores destacan el tiempo, calidad y eficiencia en costos.

La competitividad está relacionada con la eficiencia de los recursos humanos, la mejora continua en sus procesos productivos, la integración a dichos procesos de nuevas tecnologías, la reducción de costos, establecer sistemas de aseguramiento de calidad. La estrategia de reducción de costos debe ser iniciativa competitiva de toda la organización.

En éste sentido, el presente estudio define una Propuesta de Gestión de Cobranza Domiciliar que eficiente la operación en Banco Davivienda Honduras S.A. en la ciudad de Tegucigalpa beneficiando la recuperación de cartera de créditos en mora y la reducción de los gastos asociados.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ENTORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO

A toda crisis de deuda, le precede un *boom* crediticio que surge ante expectativas de crecimiento económico y de ingreso, que terminan por no cumplirse, o no realizarse en la dimensión suficiente para asegurar el reembolso de la deuda. En períodos de prosperidad, se origina la fragilidad e inestabilidad financiera y económica.

Ante las expectativas de crecimiento económico que se conformaron en Estados Unidos por la expansión de la liquidez propiciada por la disminución de la tasa de interés y el aumento del gasto deficitario del sector público, la banca, las compañías inmobiliarias y empresas financieras reaccionaron expandiendo el crédito y asumiendo posiciones de riesgo. Disminuyeron los requerimientos en el otorgamiento de los créditos, asumiendo que se cumplirían las expectativas de crecimiento esperadas y estas asegurarían el reembolso futuro de los créditos (Huerta, 2010).

La ampliación de la cartera crediticia, la relajación de las medidas precautorias en el otorgamiento de los créditos y la reducción de las primas de riesgo, se facilitaron también por la introducción de nuevos instrumentos financieros que dan lugar a la securitización, emisión y venta de más títulos y obligaciones a otros inversionistas para cubrirse y asegurarse de las prácticas especulativas en que estaban incurriendo.

Para Huerta (2010), en tales prácticas se ubican los créditos hipotecarios *subprime* o de alto riesgo, los cuales fueron otorgados a sectores de la población que antes no habían sido sujetos de crédito y además no se revisó su historial de trabajo y sus ingresos. De ahí que gran parte de la crisis crediticia tiene que ver con la actitud asumida por los banqueros de expandir los créditos y favorecer

una estructura crediticia a favor de las hipotecas de alto riesgo, sin considerar las consecuencias que pudiese derivar. No consideraron los riesgos de insolvencia que podrían presentarse al aumentar la tasa de interés, y no concretarse las expectativas de crecimiento deseadas.

Las economías cuyo crecimiento depende de sus exportaciones hacia el mercado de Estados Unidos, fueron afectadas por la recesión de la economía estadounidense, ya que ésta disminuyó su consumo y sus importaciones, por lo que se contrajeron las exportaciones hacia ese mercado.

Algunas economías vieron disminuido su superávit comercial y otras incrementado su déficit comercial externo y aumentado sus requerimientos de entrada de capitales, lo que condujo a aumentar su tasa de interés. Ello frenó su actividad económica y generó problemas de insolvencia que trastocó al sistema bancario y crediticio.

En América Latina, México y los países de Centro América dependen fundamentalmente de sus exportaciones hacia Estados Unidos y de las remesas recibidas, por lo que fueron seriamente afectadas por la recesión de su principal socio comercial, que no es el caso de la mayoría del resto de los países latinoamericanos que tienen más diversificadas sus exportaciones (Huerta, 2010).

Según Pino (2012), el país enfrenta una situación económica muy difícil ya que se arrastra problemas desde la crisis política del 2008 – 2009 y el entorno internacional no es nada favorable, así como el problema de la deuda soberana de los países europeos que no termina de arreglarse. El bajo crecimiento de los Estados Unidos, principal socio comercial de Honduras, y la desaceleración que muestran países emergentes como China, Brasil y la India, señalan que los próximos años van a ser de crecimiento bajo. El cálculo para Honduras oscila entre 3.5%, con crecimiento poblacional de 2%, lo cual da un crecimiento que no ayuda a aumentar los niveles de empleo y reducir pobreza.

Para el primer trimestre del 2013, la actividad económica en Honduras denota un leve crecimiento de 2.2% que se atribuye al aporte significativo de la intermediación financiera ante el alza en el crédito al sector privado por parte de las instituciones bancarias, agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, industria manufacturera telecomunicaciones y comercio (CCIT, 2013).

2.2 SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

2.2.1 COMPOSICIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO

El Sistema Financiero de Honduras está compuesto por el siguiente listado de instituciones supervisadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros:

- 17 bancos comerciales,
- 2 bancos estatales,
- 10 sociedades financieras,
- 2 oficinas de representación,
- 2 bancos de segundo piso,
- 12 instituciones de seguros,
- 1 emisora de tarjetas de crédito,
- 4 procesadoras de tarjetas de crédito,
- 1 fondo privado de pensiones,
- 5 fondos públicos de pensiones,
- 1 bolsa de valores,
- 9 casas de bolsa,
- 5 almacenes generales de depósito,
- 6 casas de Cambio,
- 5 organizaciones privadas de desarrollo financieras, OPDF,
- 2 centrales de riesgo privadas,
- 3 Sociedades Clasificadoras de Riesgo,
- 7 Sociedades Remesadoras de Dinero,

(CNBS, 2012).

2.2.2 PRINCIPALES INDICADORES

Al cierre del primer trimestre de 2013 la cartera de préstamos otorgados por el sector financiero comercial ha crecido en L.4,910 millones. Al cierre de marzo los préstamos otorgados representaron L.174,508 millones, superiores a los L. 169,599 millones reportados a diciembre de 2012, equivalente a un crecimiento del 2.9%. La mayor participación en el mercado sigue siendo para Banco Atlántida (18.3%), Banco FICOHSA (16.5%), BAC Honduras (12.8%), Banco de Occidente (12.3%) y Banco del País (11.4%). Davivienda reflejó un decrecimiento de 0.2% al pasar de L. 11,523 millones en diciembre de 2012 a L. 11,498 millones en marzo de 2013 (CNBS, 2013).

El Informe de estabilidad financiera a diciembre de 2012 por el Banco Central de Honduras (BCH) indica que, entre otros aspectos, al cierre del año anterior se presentó una mejora en la calidad de activos, manifestado en la tasa de mora de 3.3%, reducción de 0.4%, y el incremento de la cobertura de préstamos en mora (BCH, 2012).

La banca comercial cerró el primer trimestre de 2013 con una caída de L.81.7 millones en sus utilidades respecto a similar período de 2012. Según cifras preliminares de la CNBS, las ganancias bajaron de L.1,034.3 millones a L.952.9 millones, que representa una caída porcentual de 7.9%. El comportamiento en ese indicador de balance se atribuye a la desaceleración que observaron las utilidades de nueve bancos del sistema financiero: Continental, Ficensa, Davivienda, Promérica, Procredit, Azteca, Popular, BAC y Citibank, en relación con el primer trimestre del año pasado (CNBS, 2013).

2.3 LA COBRANZA

La cobranza es parte integral del ciclo del crédito donde se recibe retroalimentación sobre las políticas generales y actividades específicas de los subprocesos y su impacto en los clientes. Los créditos con problemas son aquellos créditos donde ha surgido una complicación en el cobro de capital y/o intereses; y/o aquellos créditos que por otra parte están sujetos a situaciones adversas (Banco DAVIVIENDA Honduras SA, 2012).

Durante la vigencia del crédito la capacidad de pago del deudor se puede ver afectada por diferentes situaciones, tales como disminución del ingreso familiar, pérdida de trabajo, enfermedades, lo que trae consigo dificultad en la recuperación del crédito por posibles atrasos en los pagos.

Adicionalmente, entre los factores que pueden servir para el reconocimiento del deterioro en el valor de un crédito o un grupo de préstamos con características comunes se encuentran los siguientes:

- Las condiciones climáticas anormales en un área geográfica determinada,
- El desarrollo de una plaga,
- Los cambios en condiciones y en acceso al mercado,
- Las variaciones inesperadas de los costos de producción,
- Innovaciones tecnológicas que afecte el mercado del deudor,
- Plazas bancarias con regulaciones inadecuadas o bajas regulaciones,
- Cualesquiera otros hechos de carácter social, económico, político o de otra naturaleza, que incidan negativamente en el cobro de los préstamos.

2.3.1 OBJETIVO Y ALCANCE DE LA COBRANZA

El principal objetivo de la operación de Cobros es maximizar la recuperación de deuda morosa, dentro de los estándares éticos y regulatorios reconocidos. Adicionalmente, los objetivos secundarios de la cobranza radican en:

- Normalizar la mora de la cartera crediticia

- **Brindar soluciones de pago ágiles a clientes**
- **Mitigar el deslizamiento de cuentas hacia rangos de mora más altos**
- **Disminuir las probabilidades de pérdidas por incobrabilidad**
- **Maximizar la recuperación de pagos en baja y alta mora**
- **Instruir al personal en el cumplimiento de las estrategias y políticas del área**

El alcance de la cobranza se centra en recuperar saldos pendientes de pago desde la primera mora, para contribuir al ingreso de la institución financiera.

2.3.2 LA COBRANZA EN INSTITUCIONES NO FINANCIERAS

Las empresas deben tomar decisiones alineadas a los objetivos del negocio. Es de suma importancia contar con tecnologías de información que permita el análisis a los directivos. El análisis financiero permite que la planeación y el control sean eficaces en el futuro. Es por tal motivo que se debe evaluar la situación financiera de la empresa y ponderar las oportunidades.

El análisis financiero requiere del uso de diferentes estados financieros como el balance general, estado de resultados, utilidades retenidas, flujos de efectivo. El balance general se ordena de acuerdo a su liquidez y su proximidad de pago. Para el caso, las cuentas por cobrar van seguidas del efectivo, son pagarés de los clientes por lo general altamente comercializables y convertidos en efectivo en un período entre 30 y 60 días, dependiendo del giro de la empresa. El nivel óptimo de cuentas por cobrar conlleva un equilibrio entre rentabilidad y riesgo que será determinado por el apetito de la directiva.

2.4 POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA

Las condiciones económicas, los precios asignados a los productos y la calidad de los mismos, además de las políticas de crédito de las empresas, son los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa.

El crédito afecta en la demanda del producto de una empresa, así como las políticas de crédito influyen importantemente en las ventas. Es decir, que el grado en que el crédito favorezca a la demanda depende de los demás factores implícitos. En teoría, las compañías deben reducir sus estándares de calidad para la aceptación de cuentas, siempre y cuando la rentabilidad de las ventas generadas exceda los costos agregados de las cuentas por cobrar.

Reducir los estándares de crédito puede estimular la demanda, traduciéndose en mayores ventas y utilidades. No obstante, implica un costo mantener las cuentas adicionales por cobrar, además de un riesgo mayor de pérdidas por cuentas incobrables. Es por tal razón que las políticas deben analizarse considerando la calidad de las cuentas comerciales aceptadas, la duración del periodo de crédito, descuento por pago anticipado y el programa de cobros de la empresa (Van Horne and Wachowicz 2002).

2.5 RIESGO DE INCUMPLIMIENTO DE PAGO

Considerando la posibilidad de un potencial resultado financiero mayor o menor a lo esperado toma lugar el riesgo de crédito o incumplimiento de pago. El concepto debe entenderse que tiene que ver con la pérdida asociada a la posibilidad de incumplimiento (total o parcial) de una contrapartida debido a diferentes variables, por ejemplo, morosidad, impago de la deuda, bancarrota, deterioro de la calidad crediticia (Laski, 2011).

La política óptima de estándar de crédito no es por fuerza la que reduce al mínimo las pérdidas derivadas de cuentas incobrables sino la que ofrece el beneficio diferencial más importante (Van Horne and Wachowicz 2002).

Como el riesgo es inherente a las operaciones financieras la gestión del mismo tiene como objetivo su comprensión, medición y cobertura. La gestión del riesgo es la optimización de la exposición al riesgo. Ésta gestión genera costos adicionales en la administración de cuentas por cobrar, mayor probabilidad de incurrir en pérdidas derivadas de cuentas incobrables, costo de oportunidad de asignar fondos a la inversión en más cuentas por cobrar en lugar de hacerlo a alguna otra inversión (Laski, 2011).

2.6 ESTRATEGIAS DE COBRANZA DE CARTERAS BANCARIAS

Con cuentas adicionales derivadas del incremento en ventas y un período de cobranza promedio más prolongado existe la necesidad de diseñar estrategias de cobranza. Las instituciones financieras organizadas determinarán qué división asumirá la responsabilidad de cobranza, y procederá a establecer una clara política general que cubra el trabajo de cobro. Ésta política se someterá a análisis periódicos de acuerdo con las condiciones y necesidades de la institución financiera.

Por lo general, se distribuye un resumen de dicha política a los diferentes elementos de la organización relacionados directa o indirectamente con ella: finanzas, contabilidad, ventas, personal y a quienes realizan físicamente el trabajo de cobro. De manera tácita, pero claramente entendida, las políticas de trabajo fluyen del personal con mayor experiencia hacia el nuevo, a fin de perpetuar las diferentes técnicas cuya aplicación es fruto de una eficaz labor de cobranza dentro la organización (UNAM, 2005).

El trabajo de cobranza, un proceso de seguimiento, inicia cuando se realiza el desembolso del crédito y concluye cuando el crédito es totalmente pagado conforme a lo originalmente pactado o cuando de darse un deterioro en el crédito, el Banco recupera total o parcialmente la deuda utilizando los mecanismos

disponibles. Requiere de seguimiento continuo a fin de identificar oportunamente los síntomas de deterioro en la cartera (Banco DAVIVIENDA Honduras SA, 2012).

Se puede recurrir a diversos sistemas para enfocar la atención del personal de cobranza en las cuentas vencidas, sin embargo, la selección de un sistema adecuado debe estar directamente relacionada con los objetivos del negocio. Las estrategias, también llamados frentes de cobranza, generalmente usados son los medios escritos, telefónicos, presenciales, mixtos, instancias legales y agencias de cobranza. A continuación se describen en secuencia los frentes más usados.

2.6.1 ESTADOS DE CUENTA

Medio escrito, físico o digital, en el que aparecen facturas pendientes y próximas a vencerse. Representa el esfuerzo de cobro más generalizado y no necesariamente proviene del Departamento de Cobranzas. Prácticamente todos los establecimientos de ventas al menudeo, profesionistas, instituciones financieras, e incluso muchos industriales y distribuidores, se apoyan en el estado de cuenta como un medio para solicitar a los clientes la liquidación de sus saldos vencidos. Por lo general dichos estados se envían sin mensaje, acompañados de una sencilla y cortés solicitud de pago.

2.6.2 LLAMADA TELEFÓNICA

Es un medio personal, directo y flexible, usualmente proporciona rápido acceso a la persona interesada y consigue su atención. Ofrece al deudor y al acreedor una oportunidad de discutir las razones para la falta de pago; el acreedor puede adaptar su procedimiento de cobranzas al caso particular con poca dificultad. La llamada puede ser un recordatorio amable o una demanda enérgica según las circunstancias. Sin embargo, la llamada tiene su desventaja cuando el deudor promete enviar su pago en el momento y no hacerlo.

2.6.3 CORRESPONDENCIA

Es una de las técnicas comúnmente aceptadas para la cobranza de una cuenta. La constituye una serie de apremios de cobro encaminados a inducir al cliente a pagar el monto de su adeudo, y al mismo tiempo conservar la buena voluntad del cliente y mantener la relación comercial.

Aunque sencilla en su detalle, debe estar cuidadosamente planeada y formulada. Esta debe ser cortés, lo más breve posible, e identificar el concepto de que el adeudo ya ha vencido. En realidad la primera carta contiene pocos datos del estado de cuenta, pero por contener un poco más de fuerza que éste, es más difícil pasar por alto.

2.6.4 GESTIÓN DOMICILIARIA

Bajo éste frente de cobranza el gestor se moviliza hacia el domicilio del titular de las deudas para contactarlo personalmente, gestionar la deuda y concretar el pago total o arreglo de pago, de acuerdo a las condiciones económicas del cliente. Lo menos que se busca es concretar el pago de al menos una cuota. Adicionalmente es buen momento para actualizar información sobre el deudor: teléfonos, dirección de trabajo.

2.6.5 PENÚLTIMA CARTA DE COBRO

Es una carta en la que se hace clara aclaración que a menos de llegar a un acuerdo se recurrirá a un abogado. Si éste intento de acercamiento no produce efecto, se enviará lo que se conoce como la carta final.

2.6.6 CARTA FINAL

Carta que indica que la cuenta pasará al departamento de jurídico en determinado número de días, que significa acción legal, siempre molesta y costosa. En cierto tipo de casos éste medio junto con una llamada telefónica del gestor de cobranza puede dar buenos resultados, siempre que su objetivo sea hacer notar, en forma razonada y comercial, que únicamente podrá autorizarse una prórroga si el deudor acude a proponer un tipo de convenio para la liquidación de su adeudo.

2.6.7 OUTSOURCING DE COBRANZA

Cuando no se tiene la capacidad interna, o ésta no es eficiente, se puede recurrir a subcontratar una empresa externa que se encargue de actividades completas o parciales a las empresas (Van Horne and Wachowicz 2002).

Para el caso, la cobranza de algunas cuentas para instituciones financieras en Honduras puede ser demasiado costosa por lo que se acude a subcontratar una agencia de cobranza externa. A estas agencias se les asigna una porción de la cartera de créditos, con características específicas, para que inicie con el proceso de cobro de las cuentas morosas.

El beneficio de éste esquema se refleja en los pagos variables que hace la institución financiera a la agencia externa por el número y monto de las cuentas morosas recuperadas.

Un proceso general de cobranza considerando todas las estrategias previamente descritas puede resumirse de la siguiente forma:

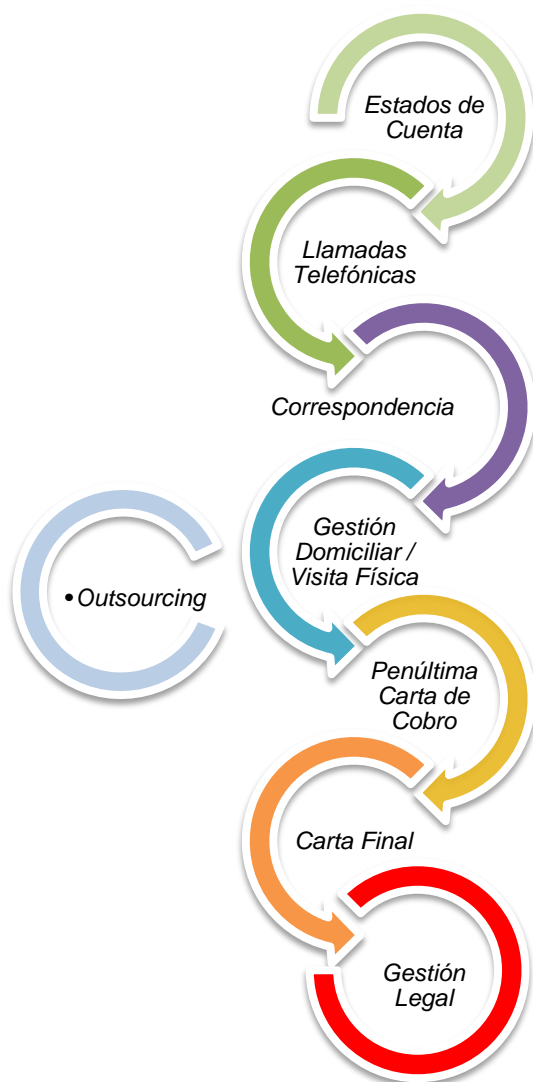


Figura 2. Proceso General de Cobranza

2.7 DA VIVIENDA EN LATINOAMÉRICA

2.7.1 RESEÑA HISTÓRICA

En agosto de 1972 se crea la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda bajo el nombre de Coldeahorro con un capital autorizado de 60 millones de pesos, aproximadamente 2.7 millones de dólares, 23 funcionarios y adoptó como símbolo la Casita Roja. Abre oficialmente sus puertas al público el 15 de

noviembre de 1972 y contando con una oficina principal y tres oficinas de atención al público. Posteriormente, el 30 de enero de 1973, Coldeahorro cambia su nombre por la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda, Davivienda. Durante 25 años ocupó primeros lugares dentro del sector financiero colombiano, innovando con productos y servicios (Davivienda, 2012).

El 1 de julio de 1997 Davivienda pasa de ser la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda para convertirse en un banco de carácter comercial bajo el nombre de Banco Davivienda S.A. Su concepto publicitario empieza a manejarse como “Aquí lo tiene todo” conservando la imagen de La Casita Roja”, entidad joven, dinámica, eficiente y líder en tecnología. A partir de este punto, el banco Davivienda busca consolidarse en el sector financiero colombiano. En mayo de 2006 se realizó la fusión entre Banco Superior y Davivienda, dando así comienzo a la unión de las inmensas fortalezas de las dos entidades logrando consolidarse como líder en productos de consumo, complementando su portafolio de productos dirigidos a la financiación de vivienda y logrando posicionarse en el primer lugar de la banca de personas (Davivienda, 2012).

Según Davivienda (2012), el 27 de agosto de 2007 se autoriza la fusión entre Davivienda y Granbanco S.A.- Bancafé, permitiendo a Davivienda tener presencia en Panamá y Miami e incursionar en nuevos nichos de mercado, principalmente en segmentos corporativos y PYMEs y en sectores como cafetero y agropecuario, logrando con esto la diversificación de su cartera.

En el transcurso del año 2010 se culminó el proceso de fusión operativa con Granbanco S.A. – Bancafé. El 24 de enero de 2012, Davivienda anuncia su acuerdo para adquirir todas las operaciones de HSBC en Costa Rica, El Salvador y Honduras por un total de USD\$801 millones en efectivo, fortaleciendo su presencia regional (Davivienda, 2012).

2.7.2 ACTUALIDAD DE LA MARCA EN COLOMBIA

Davivienda sostiene la misión de generar valor para sus accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las destrezas de conocimiento del cliente, manejo de riesgo, tecnología y procesos, innovación, sinergia empresarial, conocimiento de negocio y manejo emocional de las relaciones. Es una de las marcas más queridas y recordadas por los colombianos. Durante 4 décadas Davivienda ha participado activamente en la construcción de Colombia y se ha convertido en un referente importante en el sector financiero del país (Davivienda, 2012).

Siendo parte del Grupo Empresarial Bolívar que por más de 70 años ha acompañado a las personas, a las familias y a las empresas en el cumplimiento de sus objetivos su cultura se centra en el ser humano. En torno al humano, se enlaza toda su gestión, es por ello que continuamente enfoca sus esfuerzos hacia niveles de excelencia y sostenibilidad, de esta manera contribuye con el progreso en Colombia.

El portafolio integral de productos, servicios y las ofertas de valor atienden las necesidades de personas, empresas, sector rural, minería y energía, con innovación constante y ofertas exclusivas para cada segmento. Cuentan con una red de más de 500 oficinas y 1.400 cajeros automáticos propios en cerca 170 ciudades de Colombia. Además opera en Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Miami, en los Estados Unidos. Davivienda ha ganado participación desde su conversión a Banco posicionándose consistentemente entre los tres primeros bancos del país (Davivienda, 2012).

En Colombia, se identifican como una banca innovadora y sólida, que busca hacer la vida más fácil a las familias y más eficiente el manejo bancario y financiero a las empresas de todos los sectores. La adquisición de estas operaciones se formalizó a final de año marcando el inicio de una nueva etapa en

la organización, conservando su foco en agregar valor a clientes, funcionarios y accionistas, con un portafolio ampliado de productos y servicios.

2.8 DAVIVIENDA EN CENTROAMÉRICA

Según Forero, (2012) las aproximaciones con HSBC para la adquisición de las operaciones en Centroamérica iniciaron en junio del 2011 y se hicieron más continuas cerca de octubre de ese mismo año. Previo a cerrar el trato fueron más intensas dado el interés y convicción.

Davivienda apuesta por el mercado centroamericano debido a la gran potencia y dinámica de crecimiento muy interesante que se ha visto. Adicionalmente se observa una regionalización de las empresas, que están empezando a llevar sus negocios de Centroamérica a Sudamérica, y a la inversa, a su vez pasando por Panamá, volviéndose muy atractivo el flujo de negocios entre los países de la región. Y como un tercer punto que representa una oportunidad, se destaca la cercanía que hace tener muchas similitudes con Centroamérica, de culturas, de cómo se hacen las cosas y se percibe la banca (Uribe, 2012).

Con estos tres nuevos países que son parte de Davivienda, El Salvador, Honduras y Costa Rica, se obtiene una ampliación del 30% del mercado que se tiene en Colombia. La cercanía y afinidad hace que se incrementen estas actividades de expansión. Es interés de Davivienda acompañar a quienes van y vienen en estos desplazamientos geográficos (Forero, 2012).

Se percibe que el principal reto es adaptarse al entorno, la regulación local y los mercados ya que son distintos en cada país viéndose afectados los servicios diferenciados.

2.9 DAVIVIENDA EN HONDURAS

2.9.1 RESEÑA HISTÓRICA

A finales de 1947 nace la Capitalizadora Hondureña S.A., institución de crédito especializado, dedicada al ahorro sistemático mediante la emisión de pólizas de ahorro y capitalización, la que destinaba sus recursos a préstamos para el sector vivienda. Más de dos décadas transcurrieron para que la Capitalizadora Hondureña” fuera autorizada para convertirse en banco comercial, denominándose Banco la Capitalizadora Hondureña S.A, BANCAHSA, ampliando sus servicios y productos (Banco DAVIVIENDA Honduras SA, 2012).

En 1959 los accionistas de la compañía de seguros El Ahorro Hondureño S.A, fundan el Banco Ahorro Hondureño, BANCAHORRO, traspasándole a esta institución toda su cartera de depósitos de ahorro.

El 7 de febrero del 2000, ocurre uno de los eventos más relevante de los últimos tiempos en el sistema financiero hondureño: la fusión mediante absorción de BANCAHSA Y BANCAHORRO, empresas hermanas y complementarias en sus mercados. Esta operación produjo el nacimiento del Banco Grupo El Ahorro Hondureño, S.A BGA.

Con esta importante posición en el sistema financiero Hondureño en el año 2001, el grupo de accionistas mayoritarios de Banco BGA y Seguros El Ahorro Hondureño buscan un socio estratégico que aportará capital, tecnología y nuevas ideas para la modernización y fortalecimiento de la institución e inició negociaciones con Banistmo.

En el mes de abril del año 2002 BGA pasa a formar parte del Grupo Banistmo, pero se continúa usando el nombre comercial. El siguiente año, las asociaciones de ahorro y préstamo LA VIVIENDA y LA VIVIENDA DE SULA fueron absorbidas por BGA (Banco DAVIVIENDA Honduras SA, 2012).

En el año 2006 HSBC firma un acuerdo para adquirir el Grupo Banistmo S.A. basado en Panamá, el principal grupo financiero y bancario de América Central, por US\$1.77 mil millones, develando la nueva marca HSBC para todo el país el año siguiente.

El 24 de enero de 2012, HSBC anuncia su acuerdo para vender todas sus operaciones en Costa Rica, El Salvador y Honduras a Banco Davivienda S.A., un grupo bancario colombiano, por un total de USD\$801 millones en efectivo.

En 7 de diciembre de 2012, se anuncia la compraventa después de varios meses de haber anunciado la venta de las operaciones de HSBC Honduras, oficializando las aprobaciones regulatorias pertinentes para la transferencia de acciones y el cambio de nombre de las sociedades que conforman el Grupo Financiero HSBC Honduras S.A. al Banco Davivienda Honduras S.A. (Banco DAVIVIENDA Honduras SA, 2012).

2.10 SISTEMA DE COBRANZA DE BANCO DAVIVIENDA HONDURAS S.A.

Banco Davivienda Honduras S.A. comienza a ejecutar su sistema de cobranza, proceso de recuperación y seguimiento del crédito, cuando identifique créditos con problemas, en los que ha surgido una complicación en el cobro de capital y/o intereses; y/o aquellos créditos que por otra parte estén sujetos a situaciones adversas. La recuperación de cuentas en mora será realizada por el Área de Cobranzas, quien deberá encaminar sus esfuerzos a recuperar la relación con el cliente mediante el diseño de estrategias efectivas que disminuyan la probabilidad de incumplimiento.

Se regresará a cartera normal, los créditos morosos en los que se liquiden totalmente los saldos pendientes de pago (principal e intereses devengados no pagados, entre otros) o que siendo créditos restructurados o renovados cumplan con el pago sostenido del crédito. Los síntomas de deterioro en la cartera

crediticia son responsabilidad de ser vigilados por el Área de Riesgos (Banco DAVIVIENDA Honduras SA, 2012).

2.10.1 RECUPERACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CRÉDITO

Los primeros indicadores de fraude o irregularidades en el crédito son los reclamos de los clientes, los que deben ser atendidos cuidadosamente y rápidamente ya que pueden indicar que han surgido deficiencias en la atención y/o procedimientos.

El Listado de Alto Riesgo incluye clientes que mantienen cuentas trasladadas a pérdida así como clientes que hayan efectuado fraude y clientes que no son aptos por lavado de activos. Adicionalmente, para los efectos de cumplir con los Acuerdos Interbancarios, también se incluye en este listado aquellas personas reportadas por la CNBS (Banco DAVIVIENDA Honduras SA, 2012).

2.10.2 ADMINISTRACIÓN DE ESTRATEGIA

La administración de la estrategia de cobranzas estará comprendida por:

- **Diseño e implementación.**
- **Monitoreo y evaluación.**
- **Documentación y control.**

2.10.3 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Los dos principales componentes del desarrollo de estrategia son la segregación de grupos homogéneos de cuentas y la especificación de acciones de cobranza que han de ser tomadas para cada grupo, mismas que deberán apegarse a la legislación y regulaciones locales (en caso de tenerla).

Los grupos homogéneos referidos incluyen las siguientes categorías:

- **Muy alto riesgo**
- **Alto Riesgo**
- **Mediano Riesgo**
- **Bajo Riesgo**

(Banco DAVIVIENDA Honduras SA, 2012).

2.10.3.1 Segmentación de Cartera

Las razones principales por las que los grupos de cuentas están segregados incluyen lo siguiente:

- **Han mostrado un comportamiento que indica que requieren diferentes tratamientos para obtener el pago que el que se le da a otros grupos.**
- **Deben ser segregados por razones de confidencialidad o tratamiento especial.**
- **No son efectivas en base a costo para cobrarse con otros grupos de cuentas.**
- **La exposición individual es muy alta (en relación al resto del portafolio) tal que las cuentas ameritan mayor atención de cobranza individual.**
- **Las cuentas muestran diferencia en el comportamiento de pago respecto a su contratación.**
- **Necesidad de aplicar diferentes tipos de tratamientos para maximizar el costo – beneficio.**

2.10.3.2 Política para Asignación de Cartera

Se asignará cartera específica al personal de gestión, mediante los medios disponibles y autorizados por el Banco, para períodos diarios, semanales y/o

mensuales, que se administrarán de acuerdo a los parámetros definidos dentro del Sistema de Cobranza. Esto permite controlar y dar seguimiento ante situaciones de contingencia por fallas en el Sistema. Si la estrategia define lo contrario, se deberá configurar el Sistema de Cobranza de acuerdo a la necesidad del negocio.

Se deberá realizar trimestralmente una evaluación del Plan de Capacidad instalada para la asignación de cartera a gestionar mensualmente, debiendo hacerse las distribuciones pertinentes del personal que permitan la distribución de las carteras y el cumplimiento de las metas proyectadas (Banco DAVIVIENDA Honduras SA, 2012).

2.10.4 FORMAS DE COBRANZA

Las formas de cobranza deberán estar en secuencia lógica respecto al incremento del rango de mora y grupos de riesgo. Las principales formas que pueden ser usadas como herramientas de cobranza incluyen, pero no están limitadas a las siguientes:

		Formas de Cobranza							
Frente de Cobranza		Gestión Telefónica	Visita Física	Agencias Externas	Cartas de Cobro	Blaster	SMS	Recuperación Judicial	Otros
Cobranza Call Center		✓	-	-	✓	✓	✓	-	✓
Cobranza Domiciliaria		-	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Cobranza Judicial		-	-	-	-	-	-	✓	✓

Figura 3. Formas de cobranza por frente, Banco Davivienda Honduras S.A.

2.10.5 POLÍTICAS DE GESTIÓN DE COBRANZA

La política de gestión de cobranza trabaja de la siguiente forma:

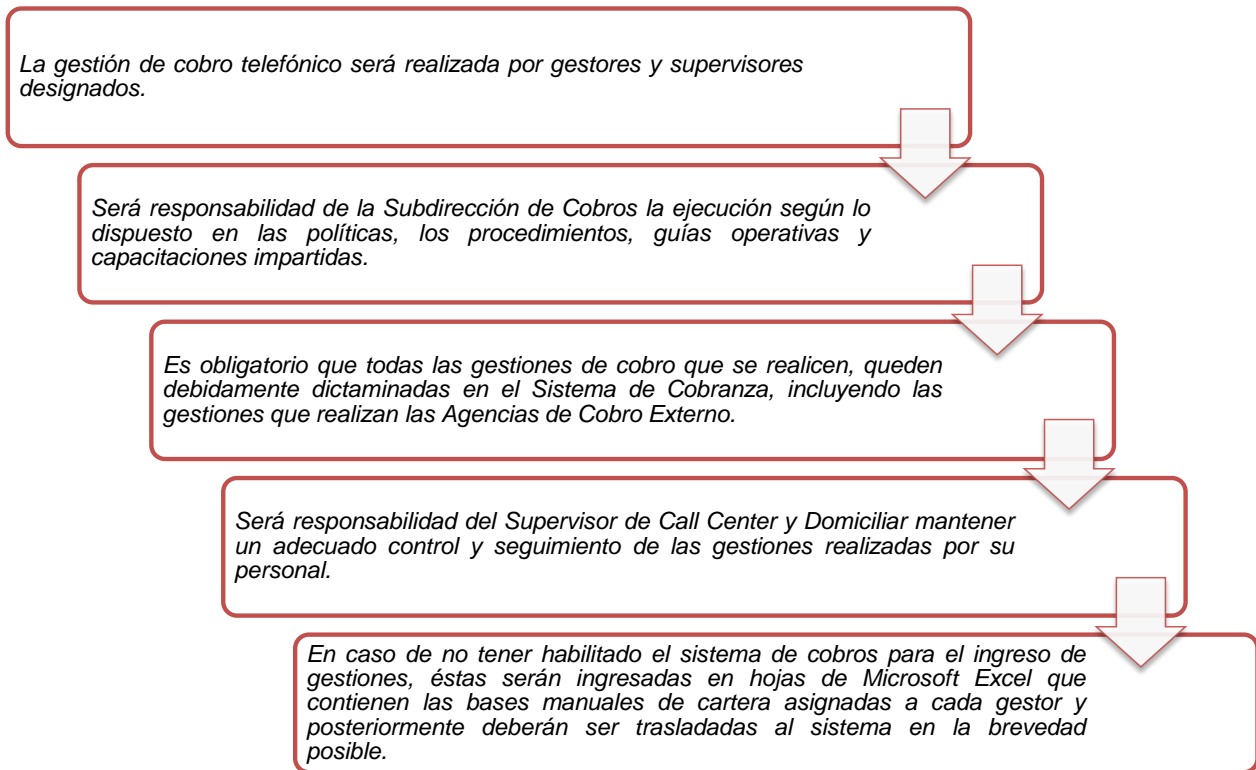


Figura 4. Política de Gestión de Cobranza, Banco Davivienda Honduras S.A.

2.10.6 POLÍTICA PARA EL ENVÍO A VISITA FÍSICA A CLIENTES EN MORA

- 1. Las solicitudes de visita física, a clientes con operaciones que no estén parametrizadas en el Sistema de Cobranza y/o en casos de falla técnica del Sistema de Cobranza, se realizará mediante archivo en Microsoft Excel consolidado por parte del Call Center y será enviado vía mail o ingresado en formatos colocados en carpeta compartida para su debida evaluación y generación.**

- 2. Será responsabilidad del Área de Visita Física la debida ejecución de la cobranza física como soporte a los canales de cobranza, según lo dispuesto en las políticas, procedimientos, guías operativas y capacitaciones recibidas para tal actividad.**

- 3. Realizarán la gestión de cobro por medio de Visita Física los Gestores y Supervisores asignados para tal actividad.**

- 4. Será responsabilidad del Supervisor de Visita Física la preparación y asignación de rutas para las visitas diarias, revisión de direcciones para determinar si aplica la visita.**

- 5. Será responsabilidad del Supervisor de Visita Física gestionar con la Subdirección de Cobros el recurso de transporte para la realización de visitas departamentales. Asimismo, deberá informar al área de Gestión Telefónica y Normalización de Cartera, la programación de las fechas de visitas departamentales.**

- 6. Será responsabilidad del Supervisor de Visita Física gestionar el pago de viáticos a los gestores que realizarán las visitas departamentales.**

- 7. Será responsabilidad del Supervisor de Visita Física brindar apoyo al pool de gestión de cobranza física en caso de necesitarse alguna orientación en las direcciones.**

8. Será responsabilidad del Supervisor de Visita Física, monitorear que la gente bajo su cargo tenga el equipo necesario para trabajar, (Ej. maletín, casco, capa), llevar o coordinar un control para cuando el personal se retire del banco.

9. Será responsabilidad de los gestores de Visita Física la ejecución de la visita, acompañada de la entrega al cliente de una Carta de Cobro y la respectiva gestión, procurando así obtener una promesa de pago. La Carta de Cobro que se entregue al cliente dependerá del formato establecido para el rango de mora en que se encuentren sus operaciones en ese momento.

10. Será responsabilidad del Gestor de Visita Física, dictaminar el resultado de la visita física en el Sistema y en cualquier otra base de control a más tardar el día siguiente de realizada la visita.

11. Todas las cartas impresas del área de cobranza deberán canalizarse por medio de Sistema de Cobranza.

12. El Jefe de Domicilio en ausencia del Supervisor de Visita Física podrán firmar las cartas autorizadas en ruta y generadas (Banco DAVIVIENDA Honduras SA, 2012).

2.10.7 ETAPAS PARA TOMAR MEDIDAS SOBRE LA CARTERA CREDITICIA



Figura 5. Etapas para tomar medidas sobre la cartera crediticia, Banco Davivienda Honduras S.A.

2.10.7.1 Cobro Baja Mora

A. Gestión Preventiva

Pretenderá inicialmente establecer contacto con el cliente con el objetivo de enfatizar en las fechas de pago y solventar dudas sobre el manejo de sus operaciones crediticias, usando recursos tecnológicos como *Blaster's*, Cartas & SMS.

B. Gestión Call Center

En este renglón de morosidad se realiza una gestión de cobro especializada con el objetivo de normalizar el crédito, identificando las razones de atraso y evitar el deslizamiento al siguiente renglón de mora. Su asignación será de forma automática por el Sistema de Cobranza.

La cobranza telefónica en clientes de baja mora se realiza basada en la metodología de Modelo de Llamada, siguiendo los estándares del grupo y los requerimientos del Manual de Cobranzas.

2.10.7.2 Cobro Alta Mora

La recuperación de este segmento está orientada en tres fases que incluyen el tratamiento del segmento de 91 a 180 días mora, de la cartera Castigada y de las obligaciones que cuentan con garantía real. La primera busca contener al cliente en estratos de mora tales que eviten el reconocimiento de la pérdida o saneamiento; la segunda de ellas, se enfoca en la recuperación total de la obligación, apoyándose principalmente en los arreglos de pago, la tercera fase incluye la recuperación por la vía judicial de los productos con garantía real.

Todas las obligaciones, consideradas en este segmento, son susceptibles a otros arreglos de pagos tales como: traslados de deudas a terceros, ventas a terceros, daciones en pago, refinanciamientos y readequaciones; siempre y cuando se encuentren fortalezas que cambien la posición del cliente dentro del portafolio (Banco DAVIVIENDA Honduras SA, 2012).

A. Gestión compartida con el equipo Call Center

Es el eslabón entre el cobro de Baja mora y legal; tiene por objeto no interrumpir el proceso de Cobranza, continuando con la gestión de cobro mediante visitas al domicilio del deudor y en su caso a los avales. La asignación de cuentas en estos renglones se realiza en forma automática.

B. Gestión Domiciliar

Tiene por objeto continuar con la gestión de Cobranza de cuentas en mora con rangos superiores a 90 días para productos sin garantía real, mediante la gestión de cobro telefónica, visitas domiciliarias al deudor, avales y/o referencias. La asignación de cuentas en estos renglones se realiza en forma manual (Banco DAVIVIENDA Honduras SA, 2012).

La gestión de la cobranza domiciliar de Banco Davivienda Honduras S.A. se resume en el siguiente flujo:

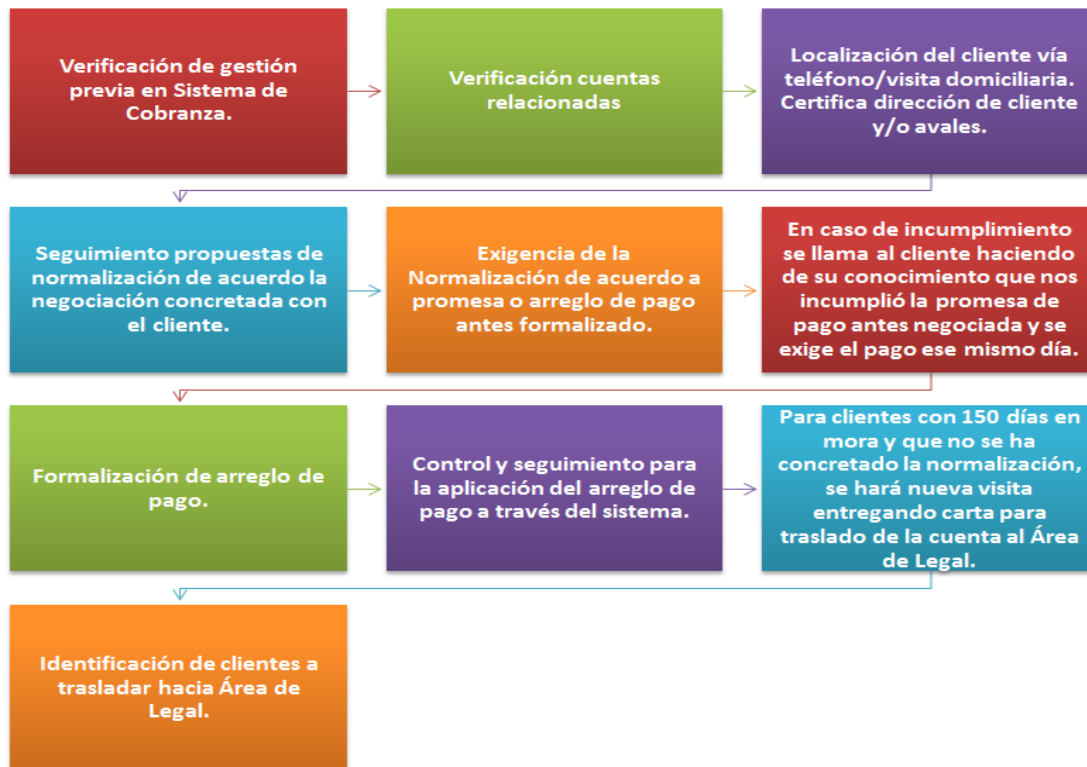


Figura 6. Flujo de Cobranza Domiciliar para Banco Davivienda Honduras S.A.

2.11 REGULACIÓN LOCAL

Las instituciones financieras son regidas por los preceptos de la Ley del Sistema Financiero y en lo que fueren aplicables por la Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, Ley del Banco Central, Ley de Seguros de Depósitos en Instituciones del Sistema Financiero, Ley Monetaria, y por los reglamentos y resoluciones emitidos por la CNBS y por el BCH. Lo no previsto en las leyes, reglamentos y resoluciones mencionadas quedará sujeto a lo prescrito por el Código de Comercio y, en su defecto, por las demás leyes en la República (Ley del Sistema Financiero, 2004).

La gestión de la cobranza en las instituciones financieras ha requerido de ajustes debido a que el pasado 5 de abril del 2013 entró en vigencia los cambios en la Ley

de Tarjetas de Crédito y la nueva Ley del Programa Opcional para la Consolidación de Deudas del Trabajador Hondureño.

Como es bien conocido, los contratos de apertura de crédito, mediante la emisión, uso de una tarjeta de crédito y las operaciones que se derivan de ella se realizan masivamente teniendo un impacto en la economía del país. Es por ello que el Poder Legislativo a través del Congreso Nacional ha considerado adecuar la aplicación en cuanto a los avances tecnológicos que determinen su uso así como las normas y prácticas internacionales reformando varios artículos de la Ley de Tarjetas de Crédito.

La gestión de cobranza esencialmente se ve afectada en cambios de horarios de gestión en horas y días hábiles; suspensión de cobro de clientes que ya se obtuvo un contacto directo, por cualquier medio, ya sea negativa de pago o promesa; no cobro y/o mensajes a terceros; suspensión por cobro de intereses por sobregiro; arreglos de pago mínimo de 36 meses y con su notificación en 5 días.

Con menor impacto directo en la gestión de cobranza, la Ley del Programa Opcional para la Consolidación de Deudas del Trabajador Hondureño tiene como objetivo brindar una solución real a la problemática que genera el alto nivel de endeudamiento de la población Hondureña, contraído mediante operaciones de financiamiento con tarjetas de crédito y otros esquemas de financiamiento de alto costo económico, forjando un programa opcional o una verdadera alternativa de consolidación financiera de sus deudas a través de las instituciones de previsión del país (Ley del Programa Opcional para la Consolidación de Deudas del Trabajador Hondureño,2013).

2.12 GASTOS ADMINISTRATIVOS ASOCIADOS A LA COBRANZA DOMICILIARIA

Las empresas tienen que ver con ingresos y gastos, independientemente a qué se dedique. Es importante que los gerentes entiendan la forma en que se comportan los ingresos y gastos o se corre el riesgo de perder el control. Asimismo, los gerentes utilizan ésta información para la toma de decisiones formulando estrategias, elaborar presupuestos, planear producción, fijar precios, etc.

Puede analizarse que los gastos más relevantes en que se incurre para la cobranza domiciliaria son los sueldos, comisiones, gastos por telefonía, materiales de oficina, combustibles, mantenimiento y reparación de automóviles y motocicletas así como indirectamente el gasto creado por cuentas incobrables o créditos de dudosa recuperación.

En la actualidad la crisis petrolera mundial se ha acrecentado sin duda, después de la guerra de Estados Unidos en el medio Oriente. Adicionalmente, la reducción de la oferta del barril del petróleo por parte de los países productores, sumado esto al gran consumo indiscriminado de combustibles fósiles, ha provocado que los precios se disparen continuamente así como efectos indirectos: el alza en el dólar de Estados Unidos e inconformidad social en la población mundial (Gavaldá, 2010).

Desde el mes de marzo de 2010 al 12 de mayo de 2013 el comportamiento del precio de los combustibles en Honduras ha reflejado una tendencia al alza en promedio del 38.8% durante el periodo analizado. En el 2011 se presentó el mayor incremento de los precios de éstos aumentando casi un 16%.

Durante el año 2013 los combustibles han tenido un incremento promedio de 0.7%, afectado por la variación de precios durante el primer trimestre y una baja considerable en el mes de abril (CCIT, 2013).

Por otra parte, la gerencia moderna se centra en reducir los gastos en la mayor medida posible en vista de la competitividad en el mercado. Para las instituciones financieras, el gasto por reservas de créditos de dudosa recuperación está bajo

constante monitoreo de los altos ejecutivos ya que afecta directamente en las utilidades. Es por tal motivo que recae una mayor presión en todo el departamento de Cobranza que constantemente debe incrementar la recuperación de créditos en mora y evitar el deterioro de la cartera y que se cree más gasto por los créditos en mora.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Durante la historia de la ciencia han trascendido diversas corrientes de pensamiento que han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento. Para la presente investigación se ha tratado bajo un enfoque mixto, bajo el cual se entremezclan los enfoques cualitativo y cuantitativo.

Este modelo mixto representa el más alto grado de integración o combinación durante todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas, de los enfoques cualitativo y cuantitativo. Requiere de un manejo completo de los dos enfoques y una mentalidad abierta. Agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques (Hernández Sampieri, P, & P., 2006).

La investigación oscila entre los esquemas de pensamiento inductivo y deductivo, adicionalmente necesitando un enorme dinamismo en el proceso. Lleva a un punto de vinculación lo cualitativo y lo cuantitativo, que suele resultar inaceptable para los investigadores conservadores.

Para el caso, el estudio comprende dos vertientes: uno típicamente cualitativo, en el que existe una inmersión inicial en el campo de la cobranza, se interpreta el contexto del incumplimiento de pago, entrevistas y preguntas a expertos y recolección de datos; y otro cuantitativo, donde se recolectan y analizan datos sobre patrones de morosidad, se relacionan variables de gastos asociados a la gestión de la cobranza domiciliaria.

La metodología se aplicó conforme a la referencia recomendada:

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. México, DF: McGraw Hill.**

Habiéndose decidido que la investigación tiene validez en el tema y que debe llevarse a cabo una inmersión en el campo, el siguiente paso consiste en visualizar el alcance de estudio a efectuar. El alcance depende de factores como el estado del conocimiento sobre el tema de investigación, mostrado por la revisión de la literatura, y el enfoque que se pretende dar al estudio (Hernández Sampieri, P, & P., 2006).

La presente investigación consiste en un estudio correlacional que busca vincular diversos fenómenos entre sí: Gastos administrativos en los procedimientos de la cobranza domiciliaria representan un nivel adecuado en relación a la proporción de la cartera en mora y las pérdidas por deudas incobrables de Banco Davivienda Honduras S.A. en la ciudad de Tegucigalpa.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado (Hernández Sampieri, P, & P., 2006).

En ese sentido, el diseño del estudio es no experimental, ya que la investigación realiza la observación de un evento, ya ocurrido tal y como sucede en su contexto natural, sin ninguna manipulación deliberada de variables para su consecuente análisis. La investigación se centra en la extracción de información de expertos en el tema de diferentes instituciones financieras, reportes de los reguladores y organizaciones internacionales.

La reducción de gastos administrativos que está estrechamente relacionada con la estrategia de negocio hace presión sobre la mejora continua de los procesos de una organización. Una institución financiera y sus ejecutivos deben definir una

estrategia de cobranza personalizada y que busque generar resultados efectivos en el control de la morosidad de la cartera crediticia. Es por tal razón que el diseño de la investigación está orientado a analizar estadísticas que reporta Banco Davivienda Honduras S.A. en Tegucigalpa y así realizar una Propuesta de Gestión de Cobranza Domiciliar que eficiente la operación.

Bajo éste análisis es tomado en cuenta todo aspecto que represente un enlace para alcanzar el objetivo de la investigación y se traduzca en oportunidades y ventajas para una institución financiera.

3.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA DE ANÁLISIS

Tanto para estudios cuantitativos como en cualitativos, o las distintas modalidades de mezclas entre ambos enfoques, se recolectan datos en una muestra.

Población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Para el enfoque cuantitativo, las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo (Hernández Sampieri, P, & P., 2006).

Para el presente estudio se define la población de la siguiente manera: Todos los gestores de cobranza domiciliaria ubicados en la ciudad de Tegucigalpa para el Banco Davivienda Honduras S.A.

El tamaño de la muestra será del 100% de la población considerando que son 9 los gestores de cobranza domiciliaria ubicados en Tegucigalpa.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Considerando el alcance y diseño de la investigación se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de datos:

- Encuestas,
- Entrevistas mixtas con preguntas generales y de contraste,
- Recopilación de contenido para análisis cuantitativo,
- Análisis secundario,
- Revisión de bases de datos,
- Documentos de interés, y
- Apreciación de experiencias propias por parte del investigador.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son el origen de la información extraída y recopilada que resulta ser relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación.

3.4.1 FUENTES PRIMARIAS (DIRECTAS)

Proporcionan datos de primera mano y para el presente estudio están constituidas básicamente por testimonios de expertos de Banco Davivienda Honduras S.A. de la ciudad de Tegucigalpa.

3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular, son listados de fuentes primarias. Es decir reprocessan información de primera mano. En el estudio se componen de libros de texto sobre administración de costos y administración financiera, artículos de publicaciones periódicas, leyes, reglamentos y decretos de reguladores locales, reportes de asociaciones internacionales y páginas de internet (Hernández Sampieri, P, & P., 2006).

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 CARTERA CREDITICIA EN MORA

Con una cartera en mora de 2.26%, desde 1 día de vencido, las cuentas a gestionar por los diferentes frentes del área de Cobro Administrativo en Banco Davivienda Honduras S.A. incrementan. Asimismo, aumenta la presión por recuperar lo más posible.

La cobranza domiciliaria tiene asignada para su gestión el 1.53% del total de la cartera, cerca del 68% de toda la cartera en mora, lo que implica mayor movilización para visitas físicas, asignación de recursos e incremento de gastos administrativos asociados.

Actualmente, de la cartera crediticia en mora mensualmente asignada para la gestión de cobranza domiciliaria un promedio de 30% continúa deteriorándose y se sigue deslizándose a rangos de mora mayores, un 63% se logra bajar de rango de mora o normalizarlo y dejarlo al día, y un 7% se estanca en el rango de mora en que inició el mes.

4.2 ENCUESTAS A GESTORES DE COBRANZA DOMICILIARIA

A continuación se presentan los hallazgos más relevantes al encuestar a los nueve gestores de cobranza domiciliaria en la ciudad de Tegucigalpa de Banco Davivienda Honduras S.A., que representa el 100% de la población.

4.2.1 MEDIOS DE TRANSPORTE PARA LA COBRANZA DOMICILIARIA

La pregunta mediante la cual se decidió encuestar a los gestores de cobro sobre éste tema fue:

¿Qué tipo de transporte prefiere utilizar durante el cobro domiciliario en la ciudad de Tegucigalpa?, para la que respondieron de la siguiente forma:

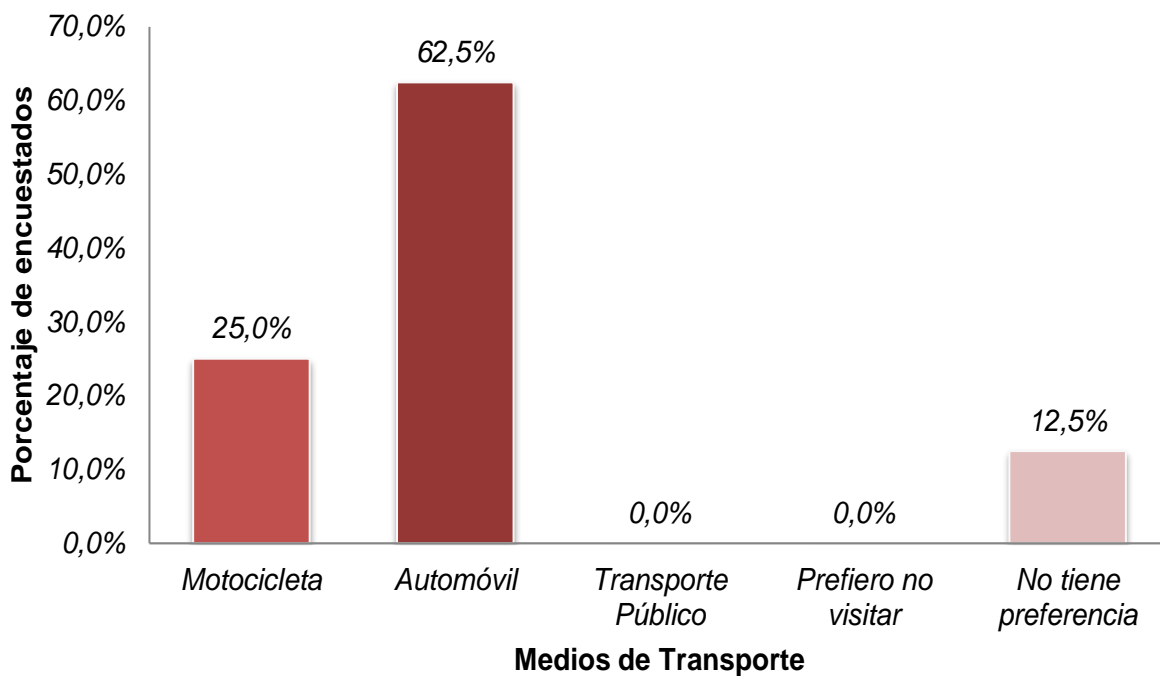


Figura 7. Medios de transporte preferidos por gestores de cobranza domiciliaria

El automóvil es el medio de transporte preferido para la gestión de cobranza domiciliaria en Tegucigalpa.

4.2.2 CONTACTACIÓN DE CLIENTES

Para conocer sobre la contactación de clientes, primero se consultó acerca del tipo de asignación que prefieren cobrar.

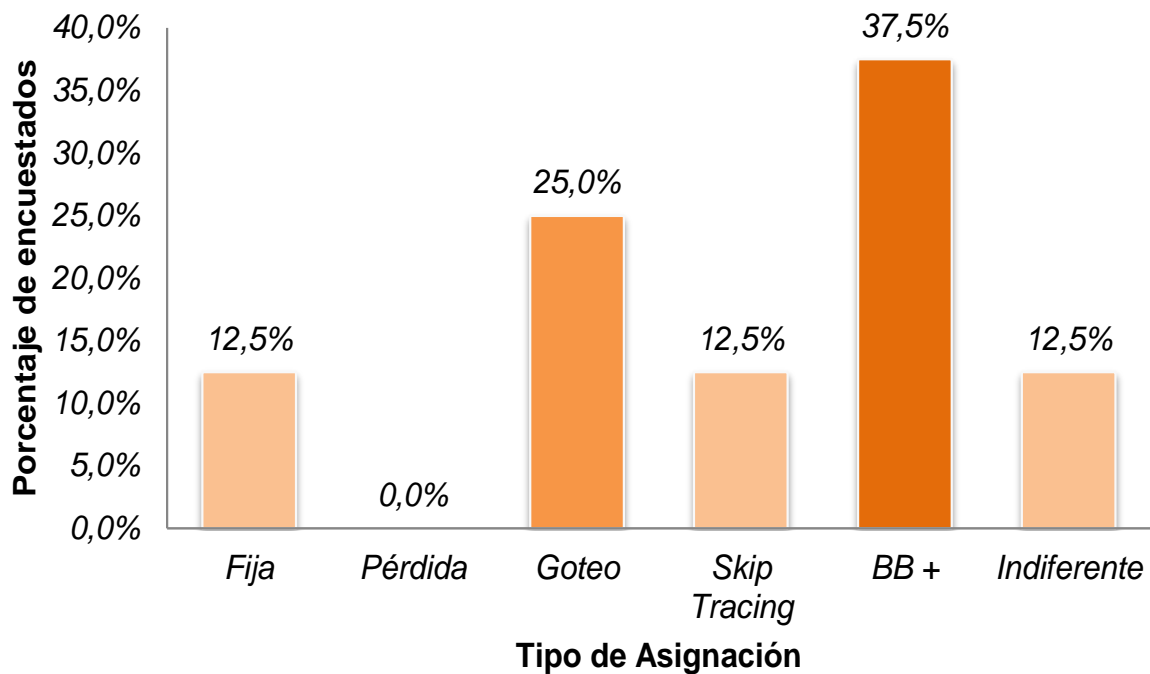


Figura 8. Tipo de asignación preferida por gestores de cobranza domiciliaria

Éste gráfico denota que la contactación de clientes está muy ligada al tipo de asignación. Los tipos de asignación de BB+ y Goteo favorecen el contacto con clientes en mora.

Adicionalmente, se requiere indagar el promedio de cartas entregadas durante las visitas de cobranza domiciliaria.

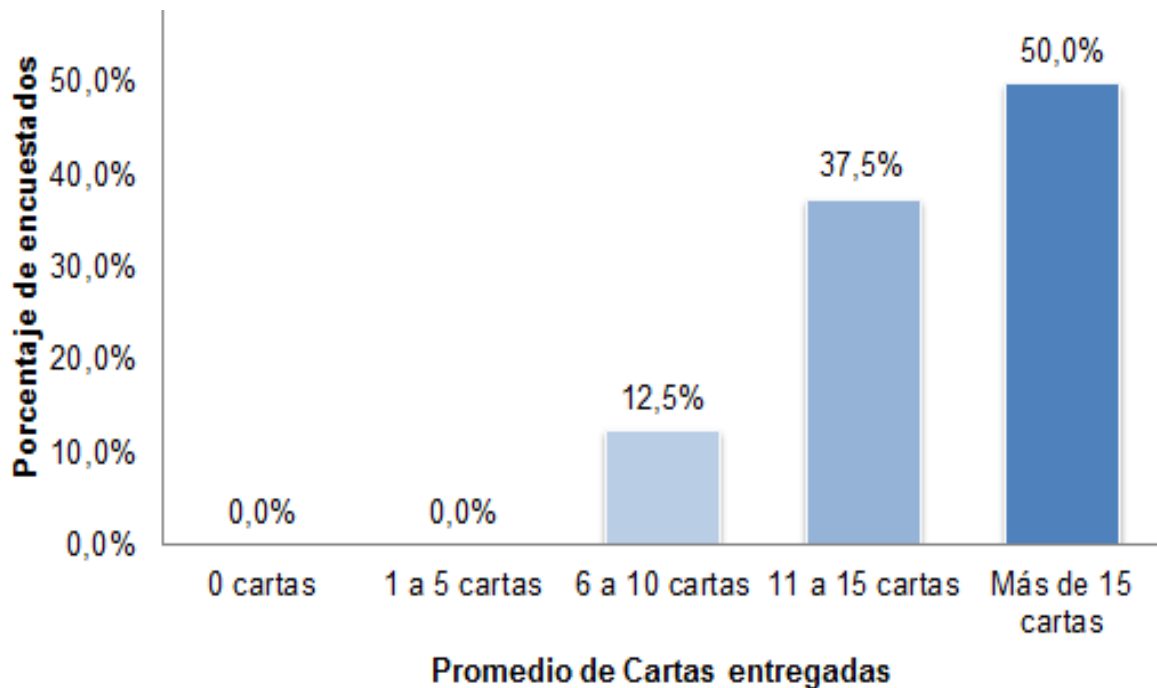


Figura 9. Promedio de cartas entregadas por gestores de cobranza domiciliaria

Todos los gestores de cobranza domiciliaria entregan cartas. En una visita de cobranza domiciliaria, cerca del 90% de los gestores entrega en promedio más de 10 cartas de cobro.

Si se relaciona éste dato al gráfico anterior se determina que los clientes a los que en su mayoría se entrega cartas de cobro son los de tipo de asignación de BB+ y Goteo.

4.2.3 GESTIÓN TELEFÓNICA MIENTRAS LOS GESTORES NO ESTÁN EN VISITA POR COBRANZA DOMICILIARIA

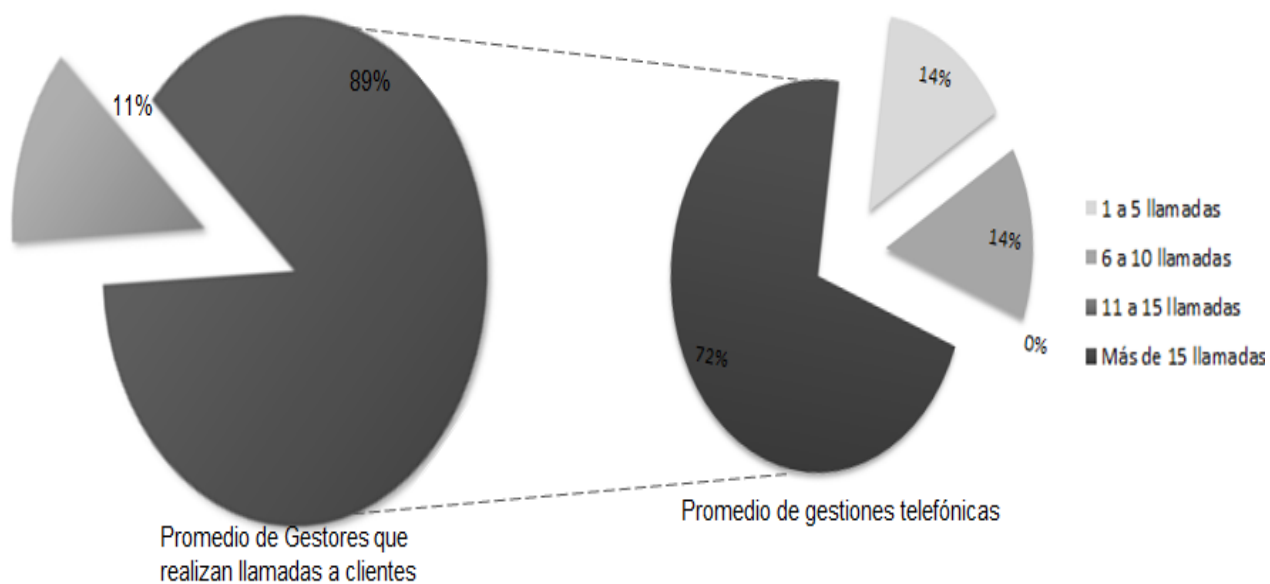


Figura 10. Gestión telefónica mientras los gestores no están de visita por cobranza domiciliaria

La mayoría de los gestores que efectúan llamadas realizan diariamente en promedio más de quince gestiones telefónicas mientras no están de visita por cobranza domiciliaria.

4.2.4 CONOCIMIENTO DE PROCESOS Y POLÍTICAS APLICABLES A LA COBRANZA DOMICILIARIA

Para medir qué tanto conocen los gestores de cobranza domiciliaria el Proceso de Recuperación y Seguimiento del Crédito incluido en el Manual de Crédito se

hizo dos preguntas, la primera: ¿Conoce el Proceso de Recuperación y Seguimiento de Crédito incluido en el Manual de Crédito Consumo e Hipotecario? A la que todos respondieron que si conocían éste proceso. Como filtro se hizo la segunda pregunta: ¿Existe un proceso definido con pasos a seguir para el seguimiento de créditos en mora bajo la gestión de cobro domiciliario? Con ésta pregunta se identificó que no todos, el 11%, conocen los procesos aplicables a la gestión de cobranza domiciliaria.

Aunado a los procesos esenciales de la cobranza domiciliaria está la Política de Arreglos y Alternativas de Pago, que permite a los gestores ofrecer distintos beneficios a los clientes en mora para poder normalizar sus obligaciones crediticias.

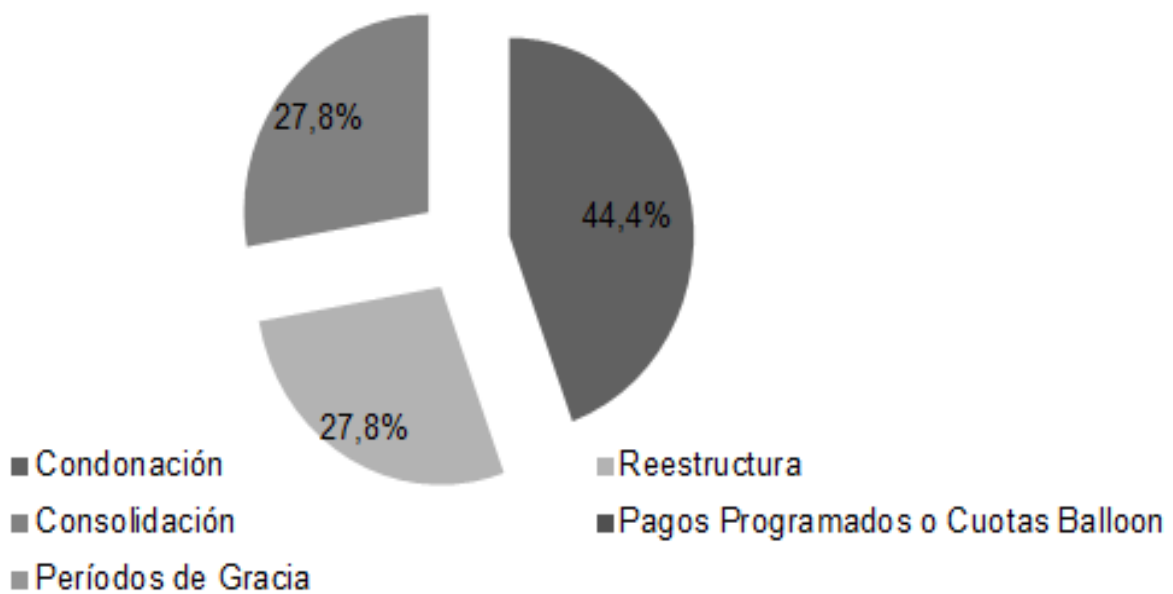


Figura 11. Tipos de arreglos de pago frecuentemente utilizados por los gestores de cobranza domiciliaria

El tipo de arreglo de pago más ofrecido para los clientes en mora es la condonación, seguido de la consolidación y la reestructura. Por lo general, los tipos de arreglo que contienen períodos de gracia o pagos programados o cuotas balloon se aplican a clientes en mora con dificultad de pago mayor y que mantiene un saldo de capital elevado.

4.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS ASOCIADOS

4.3.1 GASTOS POR COMBUSTIBLE

La importancia en medir el gasto por combustible de los medios de transporte utilizados por los gestores de cobranza domiciliaria está en conocer la distribución porcentual del gasto por tipo de transporte ya que produce un gran impacto en el gasto para determinar la forma de reducirlo.

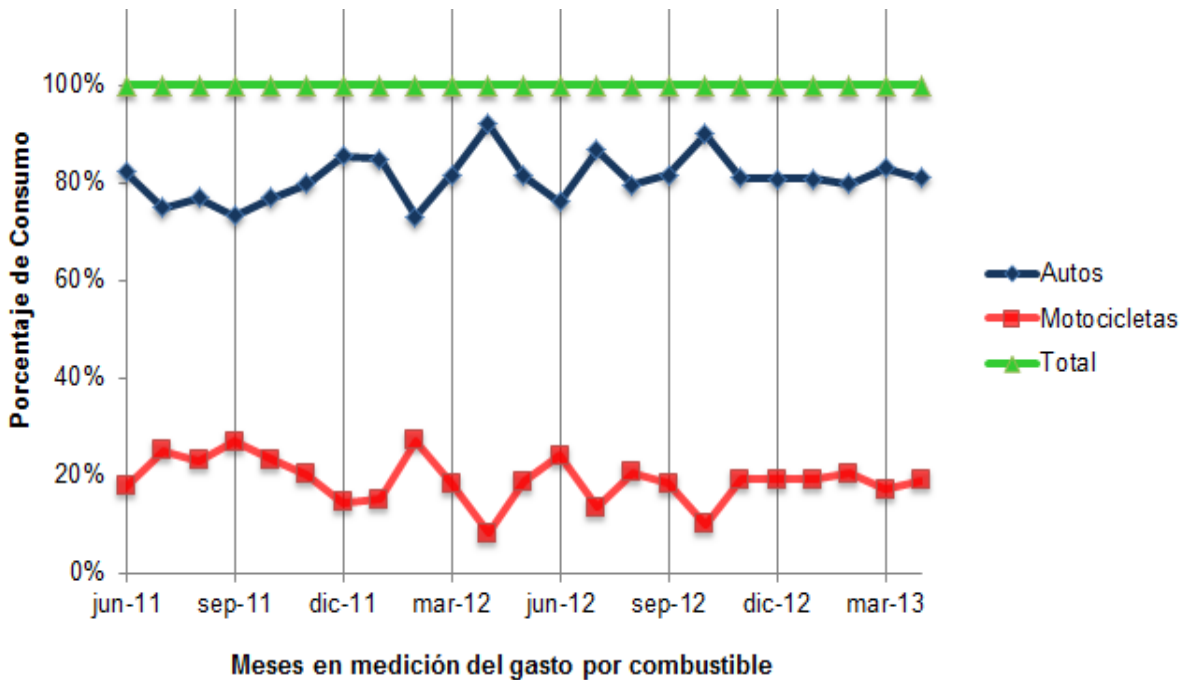


Figura 12. Distribución del gasto por combustible

Los automóviles, por su estructura motriz, consumen más combustible que las motocicletas, a pesar que la flota de motocicletas es mayor en número que la de los automóviles.

4.3.2 GASTOS POR MATERIAL DE OFICINA

El gasto por material de oficina se definió en base al consolidado del área de Cobranza Administrativa, tomando en cuenta el control que administra el respectivo personal.

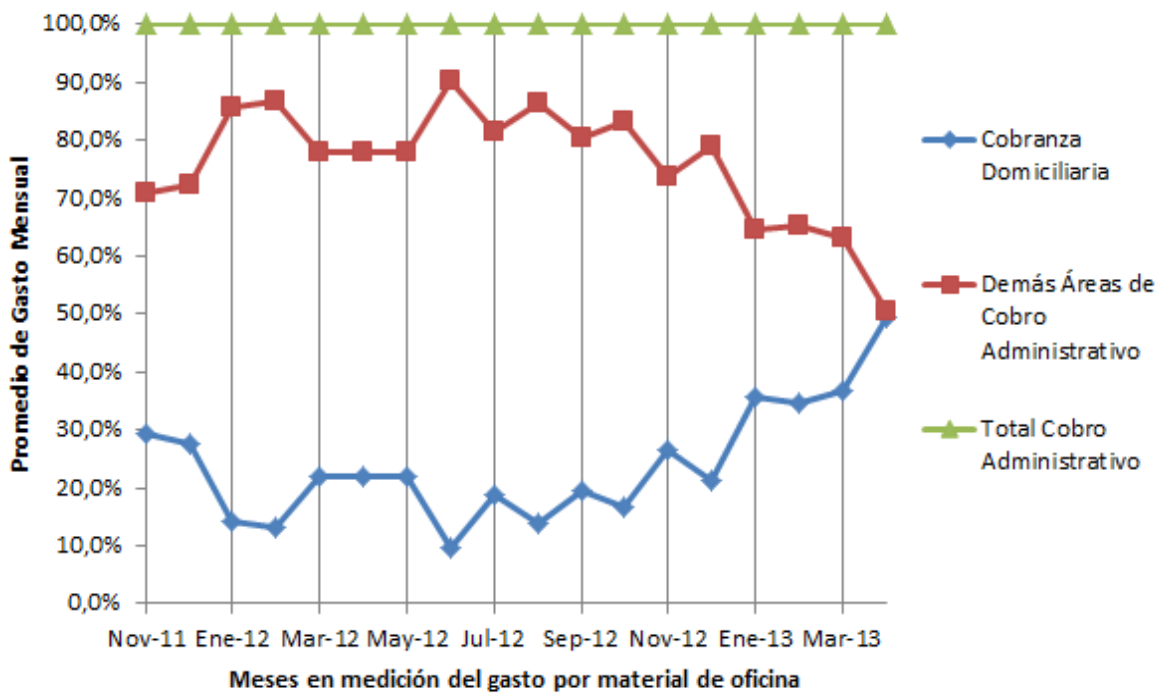


Figura 13. Distribución del gasto por material de oficina

Actualmente, se ha designado más recursos de materiales de oficina para la cobranza domiciliaria originando un incremento en el gasto por papelería.

4.3.3 GASTOS POR GESTIONES TELEFÓNICAS

Básicamente, para determinar el gasto por gestiones telefónicas se acudió a la información recopilada en las encuestas: promedio de gestores que permanecen en las oficinas del Banco, promedio de gestiones a clientes mientras no está de visita de cobranza domiciliaria, el tiempo promedio por cada gestión a cliente vía llamada telefónica y el precio del minuto de la llamada.

Como resultado de la multiplicación de factores que compone una gestión telefónica, se estima un gasto mensual por el equipo de Cobranza Domiciliaria de 2.1% del total del gastos administrativos.

4.3.4 CONSOLIDADO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

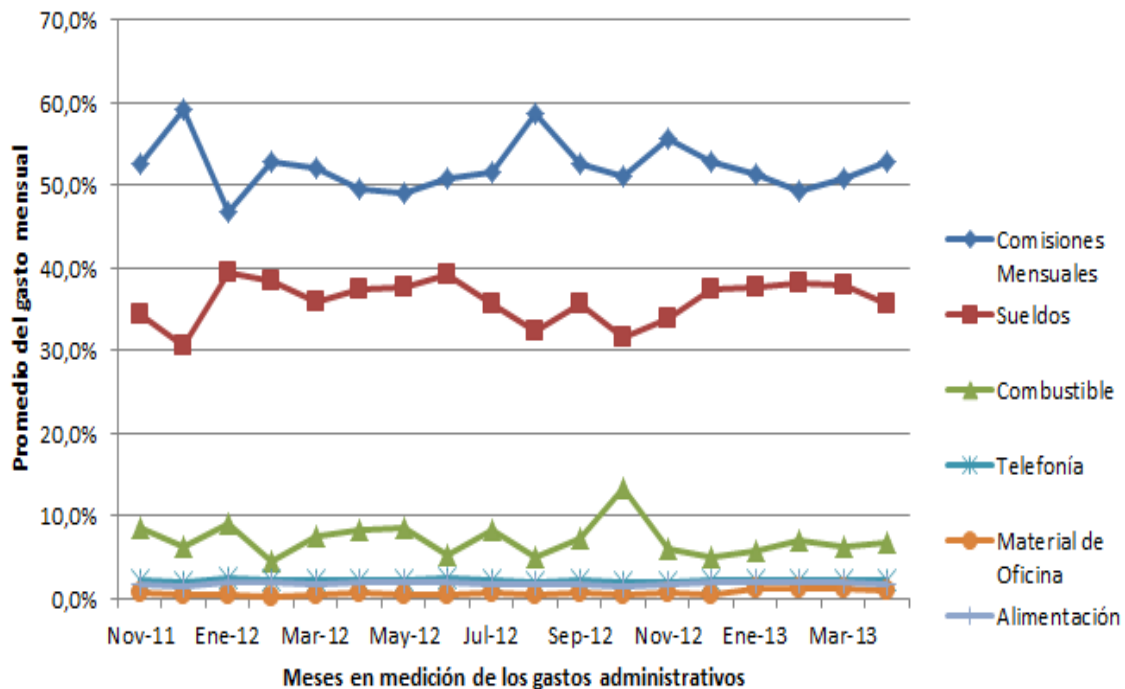


Figura 14. Promedio gastos administrativos asociados a la gestión de cobranza domiciliaria

Los gastos más representativos son sueldos y comisiones, en un nivel normal debido a que el personal trabaja en base a metas, seguido del combustible y la telefonía.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1. Una cartera en mora administrada por la cobranza domiciliaria se caracteriza por gestionar clientes con nuevos, reincidentes, reestructurados que reflejen más de 60 días de atraso en el pago de su adeudo; y la mayoría de los clientes entre los 91 a 180 días de atraso, salvo que tengan alguna condición especial y que deban gestionarse por otro frente de cobranza.**
- 2. Actualmente el sistema de cobranza de Banco Davivienda Honduras S.A. se maneja por una área especializada dentro de Cobro Administrativo, que entre otras labores, controla y monitorea el desempeño del sistema, da mantenimiento a la programación del sistema si así lo requiere, valida la calidad de la información, calibra la gestión telefónica, ingresa los parámetros de una estrategia específica.**
- 3. Las estrategias de cobranza utilizadas por Banco Davivienda Honduras S.A. son en base al deterioro de la cartera y el riesgo que representa, y se ejecuta por medio de los frentes de cobranza de Call Center, Domicilio, Agencias Externas, Cobro Judicial, habiendo la posibilidad de gestión múltiple salvo los dos últimos frentes.**
- 4. Los niveles de mora en la cartera crediticia de Banco Davivienda Honduras S.A. demandan una mayor asignación de recurso humano para el área de Cobranza Administrativo. Sin embargo, la postura actual no es integrar nuevo personal a la institución, por lo que se debe eficientar el recurso humano mediante una serie de estrategias que compense esa carencia. La Cobranza Administrativa, por medio de los diversos frentes y formas de cobranza, debe lograr que la recuperación de créditos en mora continúe en**

- constante alza y que los gastos administrativos asociados se mantengan en los niveles presupuestados.
5. Las encuestas además de brindar información oportuna sobre la gestión diaria de la cobranza domiciliaria nos retroalimenta sobre el perfil que debe tener un gestor. No todo el personal conoce los procesos y procedimientos aplicables a la gestión de cobranza domiciliaria para el Banco.
 6. Mientras no se está de visita de cobranza domiciliaria, una minoría no gestiona telefónicamente, a diferencia de la mayoría. Esto puede interpretarse de varias maneras: que durante ese tiempo ingresa los comentarios sobre las gestiones del día previo, apoya en la atención a clientes que acuden a las oficinas del Banco, se preparan para las visitas del siguiente día o se traduce en tiempo ocioso.
 7. En general, los gastos administrativos asociados a la cobranza domiciliaria presentan un nivel aceptable, los más representativos son sueldos y comisiones, combustible, la telefonía y los materiales de oficina. Sin embargo, de acuerdo a la experiencia de los gerentes del área de Cobro Administrativo el porcentaje de cartera que se desliza a un rango de mayor deterioro (20%) puede reducirse sin incurrir en más gastos administrativos. Es decir, que la gestión de domicilio debe ser más eficiente. Actualmente se deja de realizar las visitas físicas por dedicarse a gestionar telefónicamente, derivando en que el promedio de clientes contactados se está reduciendo, dejando de establecer una relación más personalizada con el cliente y percibir todos esos inconvenientes por los que está pasando que sólo a través de la visita física se pueden obtener.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1. El perfil de los gestores de cobranza domiciliaria para Banco Davivienda Honduras S.A. y en general para las instituciones financieras debe contar con ciertas cualidades especiales para un mejor desempeño. Para mencionar algunas se puede referir a las relaciones humanas y seguridad en sí mismo, iniciativa, prudencia, puntualidad, constancia, presentación personal adecuada, lealtad a la institución, facilidad de expresión, vocación, para mencionar las más destacadas.**
- 2. Las capacitaciones para los gestores de cobranza domiciliaria son sustanciales, esencialmente en las que se refuerce aspectos de relaciones humanas, negociación, diálogo, cobranza personalizada, dinamismo, trabajo en equipo, empoderamiento, liderazgo y otras técnicas para el cobro persuasivo para que motiven al cliente a ponerse al día en sus obligaciones crediticias.**
- 3. El gasto por material de oficina puede reducirse por medio de una carta de cobro con un formato preestablecido que se genere automáticamente mediante la programación de variables entre el sistema central del banco, la base de datos y los programas del paquete de Microsoft Office. Un beneficio adicional se manifestaría en el ahorro en tiempo que actualmente conlleva la impresión de éstas cartas.**
- 4. Se recomienda revisar el porcentaje de cartera asignada que se desliza a rangos de mora mayores para que no exceda del 20%. A futuro puede evaluarse el esquema de comisiones y cumplimiento de metas.**
- 5. Principalmente, es conveniente definir una estrategia para la cobranza domiciliaria que permita un mayor contacto y facilite la recuperación de los clientes en mora, orientando los recursos disponibles hacia los factores que más lo requieren.**

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 PROPUESTA DE GESTIÓN DE COBRANZA DOMICILIARIA PARA BANCO DAVIVIENDA HONDURAS S.A. EN LA CIUDAD DE TEGUCIGALPA MEDIANTE LA ZONIFICACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA

6.2 INTRODUCCIÓN

La escalada alcista en los precios de bienes y servicios a nivel mundial sumado a la mejora continua ha creado la necesidad de definir estrategias que incrementen la rentabilidad de las empresas.

La presente propuesta define una estrategia para la cobranza domiciliaria en la que se zonifique la cartera crediticia de Banco Davivienda Honduras S.A. beneficiando la gestión de cobro y la reducción de gastos administrativos asociados.

6.3 DESCRIPCIÓN DE PROPUESTA

6.3.1 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

La estrategia está diseñada para que los gestores de cobranza domiciliaria realicen visitas y puedan negociar al cliente con todas sus obligaciones, incrementando la efectividad y eficiencia de los recursos asignados para el contacto de clientes. A diferencia de la estrategia actual que se realiza a partir del tipo asignación, habiendo la posibilidad que un cliente sea contactado por más de un gestor de cobranza domiciliaria.

El gestor de cobranza domiciliaria debe revisar la asignación del mes. En seguida debe validar las gestiones previas en el sistema de cobranza para conocer cuál ha sido la postura con gestores que han realizado visitas anteriormente.

Posteriormente el gestor debe preparar y planear las rutas para las visitas diarias, de acuerdo a la zona de cobertura asignada. Esto facilita al gestor para que pueda abarcar a una mayor cantidad de clientes en una zona determinada sin caer en pérdida de tiempo y gasto por combustible por movilización innecesaria.

Será responsabilidad del coordinador de cobranza domiciliaria revisar el plan de visitas diarias y la asignación del medio de transporte para cada uno de los gestores. Puede ocurrir que un gestor tenga asignada una zona de cobertura en la que tenga que visitar varios clientes pero que su ubicación sea relativamente cercana, para lo que no necesitaría un automóvil, sino una motocicleta.

El coordinador supervisará que el gestor cuente con el equipo necesario para realizar las visitas de cobranza domiciliaria (Ejemplo: maletín, casco, capa, licencia, revisión).

La visita física realizada por los gestores debe estar acompañada por la entrega de la carta de cobro al cliente, procurando obtener una promesa de pago, que dependerá del formato establecido para el rango de mora en que se encuentren sus operaciones. Al regresar de la visita debe dictaminarse y evaluarla si fue positiva (normalización y oficialización de compromiso), o negativa (no normalización, deslizándose la obligación a un rango de mora mayor).

Posteriormente, el gestor debe monitorear el cumplimiento de la promesa de pago en un plazo no mayor a los quince días. En caso de oficializar el compromiso de pago se concierta cita para que el cliente se presente a las oficinas del Banco, en los tipos de arreglos de pago que sea necesario.

Finalmente, se le informa al cliente sobre el proceso a seguir dependiendo si aceptó el compromiso o de continuar en mora.

6.3.2 DELIMITACIÓN DE ZONAS DE COBERTURA

Para poder llevar a cabo la estrategia en propuesta, el primer paso implica delimitar la cartera crediticia por medio de los domicilios de los clientes, es decir, asignar a cada uno o conjunto de barrios y/o colonias un número como código de zona de cobertura.

Las zonas de cobertura se definirán en base a la experiencia y conocimientos adquiridos en el campo por los gestores de cobranza domiciliaria, el coordinador de cobranza y los gerentes del área de Cobro Administrativo. Por ende, inicialmente las zonas de cobertura serán establecidas en base a la extensión territorial y el desplazamiento que requiera entre éstas.

Adicionalmente, al haber fijado las zonas de cobertura se deben plasmar en un mapa de la ciudad de Tegucigalpa. El mapa no es mandatorio que tenga un tamaño en específico, pero a simple vista debe facilitar la identificación de barrios y colonias de la ciudad en estudio. El mapeado brindará otra visión sobre la composición de cada zona de cobertura previamente definida, dejando a criterio de la coordinación y la gerencia de Cobro Administrativo la posibilidad de cualquier modificación en el plano.

A medida que la estrategia de la zonificación de la cartera crediticia para la cobranza domiciliaria se vaya implementando se deberá ajustar las zonas de cobertura ya que puede ocurrir que la asignación del mes no esté distribuida equitativamente, desde la cantidad de cuentas a gestionar, concentración de

créditos por zona o el riesgo de la zona, entre otros tipos de incidencias que puedan detectarse.

6.3.3 DIGITACIÓN Y DEPURACIÓN DE DOMICILIOS EN EL SISTEMA DE COBRANZA

Actualmente el área de Cobranza cuenta con un sistema independiente que brinda la ventaja de facilitar la identificación de departamentos, municipios y barrios o colonias. Sin embargo, la desventaja es que estos campos deben de llenarse manualmente en el sistema de cobranza.

Sucede que el sistema de cobranza efectúa diariamente un copiado de cierta información de la cartera crediticia y de perfiles de los clientes del sistema central del Banco. Entre los campos que se descargan está el domicilio de los clientes. Éste campo cuenta con la debilidad de guardar la información ingresada como texto y por consiguiente presenta varias descripciones para un mismo barrio y/o colonia. Ya que el sistema central del banco actualmente no tiene identificado el campo de domicilio de los barrios y/o colonias por códigos, es que se requiere de la digitación manual en el sistema de cobranza.

La siguiente etapa de la implementación de la estrategia de la zonificación de la cartera crediticia involucra al equipo de gestores de cobranza domiciliaria quienes son los expertos en el reconocimiento de zonas.

A partir de la asignación mensual, de acuerdo a la actual política de asignación de cartera, se procederá con la tarea de ingresar manualmente en el sistema de cobranza los domicilios de los clientes. Lo recomendable es designar por un mes a un recurso del equipo de gestores de cobranza domiciliaria. En sus validaciones debe estar el cotejo del domicilio en ambos sistemas. Si el domicilio es el mismo se digita en el sistema de cobranza con el respectivo código de barrio y/o colonia, caso contrario se revisará las gestiones recientes para un

mayor análisis. En los casos que se requiera se puede efectuar visita física por parte de otro gestor sin afectar su ruta diaria.

Es sustancial que en ésta etapa se complemente con una revisión semanal por la Coordinación y Gerencia para que a través de su experiencia puedan evacuar dudas del gestor que está en el proceso de digitación así como validar diferentes tipos de incidencias que puedan sobrevenir.

Ésta etapa se completa con la revisión final por la Coordinación y Gerencia y su posterior asignación a cada gestor.

6.3.4 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Con la puesta en práctica de la estrategia para la cobranza domiciliaria mediante la gestión por zonificación de la cartera crediticia de Banco Davivienda Honduras S.A., a partir de los gastos incurridos y la nueva meta asignada de un deslizamiento del 20%, los beneficios mínimos esperados son:

- Optimización de gasto de combustible (10%)
- Reducción de gastos de telefonía (17.6%)
- Reducción de gastos de papelería (37.7%)
- Mayor contactación de clientes
- Incremento de visitas efectivas
- Identificación de zonas de alto de riesgo
- Reducción de gastos por reservas de créditos
- Incremento de la rentabilidad de productos
- Mejora en los indicadores de morosidad,

Reflejando así un beneficio de reducción de los gastos incurridos en la cobranza domiciliaria ponderado de 11%. Cabe mencionar que no se estarían designando más recursos económicos para la ejecución de la estrategia.

6.4 PRESUPUESTO Y CONTROLES

La presente propuesta no impacta directamente de forma económica, en vista que no se requiere de una inversión adicional para ejecutar la estrategia. No obstante se requiere contar con al menos un recurso humano, preferiblemente un gestor de cobranza domiciliaria, por un mes para la primera etapa de digitación y depuración de los domicilios de los clientes identificando los municipios, barrios y colonias para la cartera asignada.

Como control mensual es necesario que durante los primeros dos días hábiles del mes se corrobore las nuevas cuentas asignadas para gestión de cobranza domiciliaria a causa que no tienen un código de zona de cobertura.

Posteriormente, la Coordinación y Gerencia deben reevaluar si las zonas de cobertura previamente delimitadas se mantienen vigentes o precisan de algún ajuste.

Finalmente, el coordinador de cobranza domiciliaria está encargado de revisar al menos los 50 clientes más representativos por su saldo de capital adeudado que hayan sido asignados en el mes.

6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

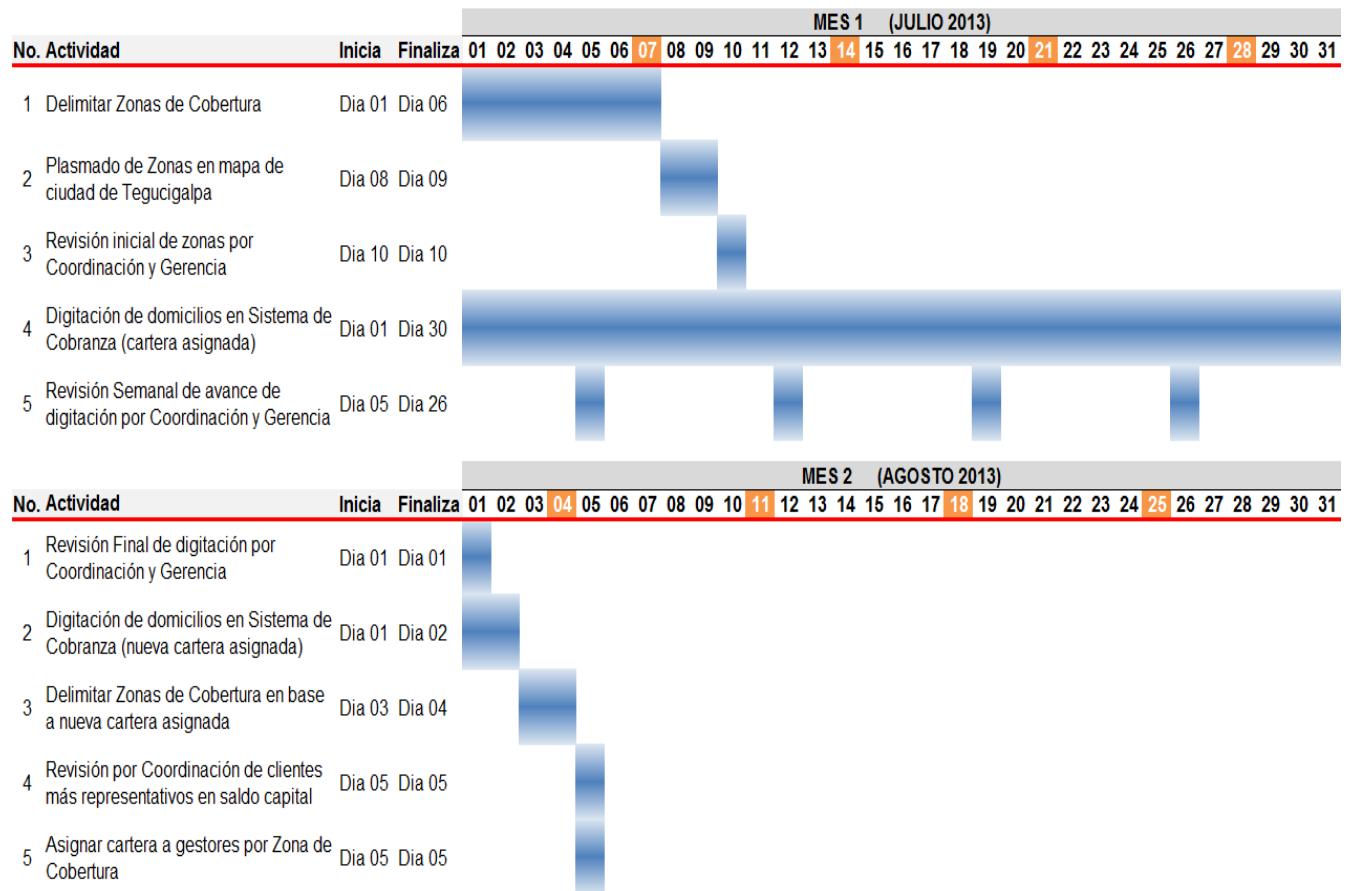


Figura 14. Cronograma de ejecución de propuesta de gestión de cobranza domiciliaria para Banco Davivienda Honduras S.A. en la ciudad de Tegucigalpa mediante la zonificación de la cartera crediticia

BIBLIOGRAFIA

1. Banco Davivienda Colombia. (2012). Obtenido de https://www.davivienda.com/wps/portal/inversionistasespanol/inversionistas/AcercaBanco/quienes_somos/davivienda/
2. Banco Davivienda Honduras S.A., (2012). *Manual de Créditos de Consumo e Hipotecario*.
3. Banco Davivienda Honduras S.A., (2012). Obtenido de <http://www.davivienda.com.hn/es/corp/resena.html>
4. BCH, Banco Central de Honduras. (2012). *Informe de estabilidad financiera*. Recuperado de http://www.bch.hn/esteco/informeef/ief_diciembre_2012.pdf
5. CCIT, Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa, (2013). *Boletín económico de Marzo y Abril*.
6. Chacón Torres, D. (2012). 12% será el número mágico para Davivienda en Centroamérica, entrevista con Efraín Forero el presidente de Davivienda. *Summa*. Recuperado de <http://www.revistasumma.com/finanzas/22254-12-sera-el-numero-magico-para-davivienda.html>
7. CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2012). *Boletín Estadístico*. (Volumen LXIII).
8. CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2012). *Boletín Estadístico*. Recuperado de <http://www.cnbs.gov.hn/index.php/publicaciones/boletines/boletin-estadistico-mensual>

9. CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2013). *Boletín Estadístico*. Recuperado de <http://www.cnbs.gov.hn/index.php/publicaciones/boletines/boletin-estadistico-mensual>
10. Del Valle, E. (2005). *Crédito y Cobranzas*. México: UNAM.
11. Gavaldá, M. (2010). *Crisis petrolera mundial y los acuerdos con Petrocaribe*. Recuperado de http://www.cccb.org/es/autor-marc_gavald
12. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, DF: McGraw Hill.
13. Huerta G., A., (2010). *La actual crisis crediticia y la recesión en EUA: algunos elementos sobre sus causas, efectos y profundidad*. México: UNAM
14. Laski, J. (2011). *Ingeniería Financiera*. Unitec.
15. Ley de Tarjetas de Crédito, Decreto No. 33-2013 (Congreso Nacional, 05 de Abril de 2013).
16. Ley del Programa Opcional para la Consolidación de Deudas del Trabajador Hondureño, Decreto No. 34-2013 (Congreso Nacional, 22 de Marzo de 2013).
17. Ley del Sistema Financiero, Decreto No.129-2004 (Congreso Nacional, 21 de Septiembre de 2004).
18. Montero, M. (2012). Davivienda, la nueva cara de HSBC en Centroamérica, entrevista con Pedro Uribe el gerente Internacional de Davivienda. *Mercados y tendencias*. Recuperado de

<http://revistamyt.com/2012/11/davivienda-la-nueva-cara-de-hsbc-centroamerica/>

19. Pino, H. (2012, 18 de marzo) Honduras enfrenta déficit en la situación económica. *La Tribuna*. Recuperado de <http://www.latribuna.hn/2012/03/18/honduras-enfrenta-deficit-en-la-situacion-economica/>

20. Van Horne, J., Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México, DF: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta aplicada a los gestores de cobranza domiciliaria.



ENCUESTA

Como parte de requisito para la obtención del título de Master en Finanzas en la Universidad Tecnológica Centroamericana, se le pide que por favor conteste las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible. La presente encuesta servirá para elaborar una tesis profesional. No hay preguntas correctas ni incorrectas.

1. ¿Qué tipo de transporte prefiere utilizar durante el cobro domiciliar en la ciudad de Tegucigalpa?
Motocicleta____
Automóvil____
Transporte público____
Prefiero no visitar____

2. ¿Qué asignación actual de cobranza domiciliaria prefiere gestionar?
Fija____
Pérdida____
Goteo Fiduciaria____
Goteo Hipotecaria____
Skip Tracing____
BB MASS (fiduciaria e hipotecaria)____
Por qué?_____

3. En el cobro domiciliar en Tegucigalpa, ¿Qué promedio de clientes logra contactar diariamente?
Uno____
Dos____
Tres a cinco clientes____
Seis a ocho clientes____
Más de nueve clientes____

4. ¿Cuál es el tipo de clientes que en su mayoría logra contactar durante el cobro domiciliario en Tegucigalpa, de acuerdo al tipo de asignación actual?
Fija_____
- Pérdida_____
- Goteo Fiduciaria_____
- Goteo Hipotecaria_____
- Skip Tracing_____
- BB MASS (fiduciaria e hipotecaria)_____
5. Al momento de las visitas de cobro domiciliario en Tegucigalpa, ¿Entrega cartas de cobro? Si su respuesta es “No” favor pasar a la pregunta 7.
Si_____ No_____
6. En promedio, ¿Cuántas cartas entrega en una visita de cobro domiciliario en Tegucigalpa?
0 cartas_____
- 1 a 5 cartas_____
- 6 a 10 cartas_____
- 11 a 15 cartas_____
- Más de 15 cartas_____
7. ¿Realiza gestiones a clientes vía llamada telefónica mientras no está en visita de cobro domiciliario? Si su respuesta es “No” favor pasar a la pregunta 10.
Si_____ No_____
8. ¿Cuál es el promedio de gestiones a clientes que realiza vía llamadas telefónicas mientras no está en visita de cobro domiciliario?
1 a 5 llamadas_____
- 6 a 10 llamadas_____
- 11 a 15 llamadas_____
- Más de 15 llamadas_____

9. ¿Cuánto tiempo, en promedio, se toma en una gestión a cliente vía llamada telefónica?

1 a 5 minutos_____

6 a 10 minutos_____

11 a 15 minutos_____

Más de 15 minutos_____

10. ¿Conoce el Proceso de Recuperación y Seguimiento de Crédito incluido en el Manual de Crédito Consumo e Hipotecario?

Si_____

No_____

11. ¿Existe un proceso definido con pasos a seguir para el seguimiento de créditos en mora bajo la gestión de cobro domiciliar?

Si_____

No_____

12. ¿Conoce la Política de Arreglos y Alternativas de Pago? Si su respuesta es “No” favor pasar a la pregunta 17.

Si_____

No_____

13. ¿Cuál es el tipo de Arreglo de Pago que más utiliza?

Condonación_____

Reestructura_____

Consolidación_____

Pagos Programados o cuotas balloon_____

Períodos de gracia_____

14. ¿Las cobranzas realizadas por el Banco muestra los resultados esperados?

Si_____ No_____ ¿Por qué?_____

15. ¿Considera que se puede mejorar?

Si_____ No_____ ¿Por qué?_____

16. ¿Qué mejoraría de la gestión actual del Cobro Domiciliar?

17. Antigüedad Laboral (en años)

18. Edad

19. Estado Civil

Soltero _____

Casado _____

Unión Libre _____

Viudo _____

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 2. Modelo de entrevista para los Gerentes de Cobro Administrativo y Coordinador de cobranza domiciliaria.

ENTREVISTA

Fecha de entrevista:

Nombre de Entrevistado:

Cargo en la institución:

1. Para usted, ¿Qué es la cobranza?
2. Según su experiencia ¿Cuál es el frente de cobranza más importante?
3. ¿Cómo describiría la cobranza domiciliar?
4. ¿Cuáles considera que son las características de la cartera crediticia asignada a la cobranza domiciliar?
5. ¿Cuáles son las estrategias de cobranza domiciliar que utiliza?
6. ¿Cómo controlan los gastos administrativos asociados a la cobranza domiciliar?
7. ¿Sabe a cuánto ascienden los gastos administrativos asociados a la cobranza domiciliar?
8. ¿Considera que los gastos son proporcionales a la cartera en mora y las pérdidas por deudas incobrables / gasto por reservas de crédito?
9. ¿Qué mejoraría de la actual gestión de cobranza domiciliaria?

GLOSARIO

1. **Asignación BB Mass:** portafolio para gestión de cobranza asignado a inicio de mes que comprende créditos microempresas.
2. **Asignación Fija:** portafolio para gestión de cobranza asignado a inicio de mes que comprende créditos fiduciarios.
3. **Asignación Goteo:** portafolio para gestión de cobranza que comienza con una asignación a inicio de mes y que a medida los créditos se van deslizando al respectivo rango de mora se van asignando para su gestión; comprende en su mayoría créditos con garantía hipotecaria.
4. **Asignación Pérdida:** portafolio para gestión de cobranza asignado a inicio de mes que comprende créditos fiduciarios en estado contable de pérdida.
5. **Blaster:** llamadas de cobro pregrabadas que se ejecutan de acuerdo al rango de mora del crédito para procurar el pago de una cuota, normalización en una fecha límite o que acuda al área de Cobranza para solventar el deterioro del crédito.
6. **Capa:** una prenda utilizada por el gestor de cobranza domiciliaria que cubre de la lluvia o el sol.
7. **Condonación:** acuerdo entre el cliente y el banco, en el cual el banco acepta el pago menor sobre el monto adeudado del crédito, con el entendido que el monto en pago satisface la obligación del cliente con el banco para su liquidación y/o establecimiento de arreglo de pago.
8. **Consolidación:** creación de un nuevo crédito con el objetivo de resolver la situación financiera total del cliente en un solo producto.
9. **Reestructura o Readecuación:** acuerdo entre el cliente y el banco, con el propósito de normalizar la cuenta; a través de la modificación de los términos y/o condiciones originales del crédito: tasa, plazo, período de gracia, plan de pago, periodicidad, entre otros. El crédito mantiene sus registros originales: número de préstamo, fecha de otorgamiento y/o garantías.

- 10.SMS:** mensaje de texto a teléfonos móviles diferenciados por rango de mora del crédito que procura el pago del importe vencido en una fecha límite.
- 11.Skip Tracing:** asignación de clientes ilocalizables para gestión en el mes.