



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**INICIATIVA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE COBRANZA
EN BANCO DA VIVIENDA.**

SUSTENTADO POR:

ROGER ASTUL VÉLEZ GARCIA

WILFORD JARED DEVIS MORAZÁN

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

TEGUCIGALPA, F.M, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

DESIREE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**INICIATIVA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE COBRANZA
EN BANCO DA VIVIENDA.**

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

ASESOR METODOLÓGICO

CARLOS A. ZELAYA OVIEDO

ASESOR TEMÁTICO

DAVID SALOMON FLORES

**MIEMBROS DE LA TERNA (o comisión evaluadora): (nombres de
los miembros)**



FACULTAD DE POSTGRADO

**INICIATIVA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE COBRANZA EN
BANCO DAVIVIENDA.**

AUTORES:

ROGER ASTUL VÉLEZ GARCIA

WILFORD JARED DEVIS MORAZÁN

Resumen

La presente propuesta yace en la necesidad de una estrategia para la reducción de los gastos administrativos en la gestión de cobro para Banco Davivienda S.A con el propósito de eficientizar la operación de recuperación de la cartera crediticia en mora. En los últimos años nuestra economía se ha visto fuertemente afectada por diferentes factores que van desde lo político hasta variables macroeconómicas que han deteriorado a nivel nacional la economía lo que represente un aumento en la mora en todas las instituciones financieras. Es por eso que en la actualidad muchas empresas incluyendo el sistema financiero han visto que son muchos los beneficios que ofrece la tercerización de la recuperación a agencias externas de cobranza, lo que brinda reducciones de tiempo, costos, espacios físicos y a su vez un incremento aceptable en la eficiencia de recuperación en la mora.

Palabras claves: Agencias externas, Cobranza, Eficiencia, Gastos administrativos, Tercerización.



GRADUATE SCHOOL

**INITIATIVE TO IMPROVE THE COLLECTION MANAGEMENT IN
BANCO DAVIVIENDA.**

AUTHORS:

ROGER ASTUL VÉLEZ GARCIA

WILFORD JARED DEVIS MORAZÁN

Abstract

The following proposal aims to find a strategy for the reduction of administrative expenses in the collection management for Banco Davivienda S.A in order to make the operation more efficient the recovery of the loan portfolio in default. In recent years, our economy has been strongly affected by different factors ranging from political issues to macroeconomic variables that have deteriorated the economy resulting in an increase on the default index in all financial institutions. That is why, today many companies including the financial system have seen that there are many benefits offered by the outsourcing of the recovery to external collection agencies which provides reductions in time, costs, physical spaces and in turn an acceptable increase in the efficiency of recovery in arrears.

Keywords: External collection agencies, Collection, Efficiency, Administrative expenses, Outsourcing.

DEDICATORIA

A Dios

Por haberme dado la motivación y las fuerzas para lograr mis objetivos, siendo Él la luz que guiaba mi camino, demostrando su infinita misericordia y amor en cada momento.

A mi madre Ca Esperanza García

Por apoyarme constantemente en cada lucha en la que me embarco, estando siempre pendiente y dispuesta a hacer lo que está a su alcance para ayudarme.

A mi padre Carlos Vélez

Por haber sido la guía a seguir para mi vida, por sus ejemplos de perseverancia, constancia, amor y por su entusiasmo mostrado siempre para que yo salga adelante en cada objetivo plasmado.

A mis amigos

Que nos apoyamos mutuamente en la consecución de nuestra formación profesional y con los cuales ahora estamos culminando un éxito más para nuestras vidas, por eso y más gracias amigos; Wilford Davis, Roberto Ramos, Franklin Bonilla, Daniel Rápalo, Juliza Salgado, Ledis Cruz y Sherly Macoto.

A Susan Suazo

Porque fue ella la persona que desde el primer momento de la maestría estuvo animándome para que no me rindiera, mostrándome su apoyo incondicional en este objetivo emprendido.

Roger Astul Vélez García

AGRADECIMIENTO

A Dios Por haberme obsequiado el valioso don de la vida, por ayudarme a entender mi dependencia a él y que todos los logros, experiencias y conocimientos adquiridos es un regalo más de su infinito amor, pero sobre todo por su gran misericordia y fidelidad en cada aspecto de mi vida.

A mi Esposa e Hijos por ser esa motivación en mi vida para poder concluir mis metas, Gracias por su paciencia en compartir con migo este sacrificio que trae gran satisfacción en mi vida, Les amo con todo mi corazón.

A mis padres por continuar siendo una guía en mi vida, en especial a mi madre Norma Lizeth Morazán por apoyarme y confiar en mí, y a lo largo de mi vida haber sido un gran ejemplo de perseverancia, constancia y amor.

A mis amigos que tuve el privilegio de conocer en esta etapa de mi vida y que estamos concluyendo esta meta trazada, gracias por todo lo vivido, todo lo aprendido, realmente les admiro y respeto, por eso y muchas cosas más mil gracias amigos; Roger Vélez, Roberto Ramos, Franklin Bonilla, Daniel Rápalo.

A todos mis catedráticos por el increíble tiempo compartido, por su profesionalismo y esa gran disposición de compartir su conocimiento y experiencia de tantos años vividos.

Wilford Jared Devis Morazán

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes.....	2
1.3 Definición del problema	4
1.3.1 Enunciado del problema.....	4
1.3.2 Formulación del problema	4
1.3.3 Preguntas de investigación.....	4
1.4 Objetivos del proyecto.....	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivo Específicos.....	5
1.5 Justificación.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Análisis de la situación actual	7
2.1.1 Análisis del macro entorno.....	7
2.1.2 Análisis del Micro entorno	9
2.1.2.1 Sistema financiero nacional.....	10
2.1.3 Análisis Interno	15
2.1.3.1 Reseña histórica.....	15
2.1.3.2 Misión y Visión	16
2.1.3.3 Sucursales y Cajeros	17
2.1.3.4 Situación financiera.....	17
2.1.3.5 Proceso de gestión de cobros a clientes en mora	18
2.1.3.6 Disposiciones generales del proceso.....	20
2.1.3.6 Estrategia de cobros administrativo	24
2.2 Teorías	26
2.2.1 Teorías de sustento.....	26

2.2.1.1 Teoría Clásica de la administración	26
2.2.1.2 Teoría del desarrollo organizacional	27
2.2.1.3 Teoría General de la Administración	28
2.2.2 Conceptualización	29
2.3 Marco legal	30
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	35
3.1 Congruencia metodológica	36
3.1.1 Matriz metodológica	36
3.1.2 Esquema de variable de estudio	37
3.1.3 Hipótesis	38
3.2 Enfoque y Métodos	38
3.2.1 Enfoque	38
3.2.2 Métodos	39
3.3 Diseño de la Investigación	41
3.3.1 Población	43
3.3.3 Unidad de Análisis	43
3.3.4 Unidad de Respuesta	43
3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados	43
3.4.1 Instrumentos	43
3.4.2 Técnicas	44
3.4.2.1 Encuesta	44
3.4.2.2 Entrevista	44
3.4.3 Procedimientos	44
3.5 Fuentes de información	45
3.5.1 Fuentes Primarias	45
3.5.2 Fuentes secundarias	45
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	46
4.1 Resultados de la encuesta	46

4.2 Resultado de la entrevista	53
4.3 Diagrama de Ishikawa Causa y Efecto positivo	58
4.4 Análisis Estadístico.....	60
4.5 Propuesta	61
4.5.1 Plan de tercerización para la reducción de costos en el proceso de cobranza.....	61
4.5.2 Introducción	62
4.5.3 Descripción de la propuesta.	62
4.5.3.1 Estudio de mercado	62
4.5.3.2 Estudio técnico.....	64
4.5.4 Análisis financiero.....	67
4.5.4.1 Análisis Crediticio	67
4.5.4.2 Análisis gastos administrativos por Gestión de Cobros crédito en mora.....	73
4.5.4.3 Análisis cartera en pérdida y gastos por gestión de cobro	77
4.5.4.4 Análisis cobro cartera en mora por Agencias Externas	83
4.5.5 Cronograma de ejecución.....	86
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
5.1 Conclusiones.....	87
5.2 Recomendaciones	89
CONGRUENCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS	90
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	95
ANEXOS	104
Anexo 1. Instrumento de investigación: Encuesta.....	104
Anexo 2. Instrumento de investigación: Entrevista.....	106
Anexo 3. Visto bueno del Asesor temático	109
Anexo 4. Constancia de lectura de tesis por un profesional en Lingüística	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proyecciones de crecimiento de la economía mundial.	8
Tabla 2. Intermediación financiera nacional a Junio 2018	12
Tabla 3. Índice de morosidad.	14
Tabla 4. Préstamos e intereses del sistema bancario al 30 de junio 2018.....	18
Tabla 5. Categorías de clasificación.....	33
Tabla 6. Rango días de mora para grandes deudores comerciales, por tipo de Garantía / Reservas.....	33
Tabla 7. Rango días de mora para pequeños deudores comerciales por tipo de Garantía / Reservas.....	34
Tabla 8. Matriz metodológica	36
Tabla 9. Tipo de empresas a quienes va dirigido el servicio	46
Tabla 10. Cantidad de años operando como empresa de Servicios	48
Tabla 11. Tipo de servicio ofrecido.....	49
Tabla 12. Tecnología necesaria para cubrir necesidades actuales y futuras	50
Tabla 13. Sistemas o Software para seguridad de información	50
Tabla 14. Plan de continuidad de Negocio	51
Tabla 15. Objetivos, metas y expectativas de los clientes	51
Tabla 16. Cobro de comisión crédito en mora.....	52
Tabla 17. Datos estadísticos comisiones cobradas por las agencias externas por recuperación de crédito en mora	60
Tabla 18. Asignación de cobros cartera crediticia	70
Tabla 19. Crédito en mora recuperado.	72
Tabla 20. Sueldos y salarios promedio departamento de cobros - Banco Davivienda S.A. ..	73
Tabla 21. Crédito en mora Total versus Crédito en mora recuperado	76
Tabla 22. Crédito en mora Total versus gastos administrativos Departamento de cobros...	77
Tabla 23. Asignación de cobros cartera crediticia	77
Tabla 24. Crédito en pérdida promedia anual recuperado	80
Tabla 25. Crédito en pérdida recuperado versus asignado.....	81
Tabla 26. Comisión Agencias Externas por cobro de crédito en pérdida	81
Tabla 27. Monto pagado por recuperación cartera en pérdida.....	82

Tabla 28. Cobro comisión Agencias Externas por crédito en mora recuperado.....	83
Tabla 29. Total comisión pagada Agencias Externas por crédito en mora recuperado según rango de mora.....	84
Tabla 30. Cronograma de actividades.....	86
Tabla 31. Congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Índice de Mora de los Bancos Comerciales	13
Figura 2. Organigrama Cobro administrativo-Dirección de riesgo 2017	19
Figura 3. Estrategia préstamo Consumo y Libranza.....	21
Figura 4. Estrategia préstamo Garantía, Auto y PYME	22
Figura 5. Estrategia Tarjetas de créditos.....	23
Figura 6. Esquema de Variable.....	37
Figura 7. Diseño de la Investigación	42
Figura 8. Tipo de empresa a quien va dirigido el servicio.....	47
Figura 9. Cantidad de años operando como empresa de Servicios	48
Figura 10. Tipo de servicio ofrecido	49
Figura 11. Porcentaje de comisión cobrado por crédito en mora recuperado	52
Figura 12. Diagrama de Ishikawa.....	58
Figura 13. Proceso de selección de proveedor	65
Figura 14. Composición Cartera Crediticia Banco Davivienda	67
Figura 15. Composición Cartera Crediticia vigente	68
Figura 16. Cartera Crediticia en Mora y Cartera en pérdida	69
Figura 17. Variación crédito en mora junio 2017 – Junio 2018.....	70
Figura 18. Recuperación por rango de mora.....	72
Figura 19. Gasto administrativos Departamento de cobros.....	74
Figura 20. Gasto totales Departamento de cobros	75
Figura 21. Recuperación crédito en mora por categoría.....	76
Figura 22. Variación crédito en pérdida junio 2017 – Junio 2018.....	78
Figura 23. Crédito en pérdida asignado.....	79
Figura 24. Cartera en pérdida asignada versus la recuperada.....	80

Figura 25. Porcentaje pagado por agencia.....	82
Figura 26. Gastos totales departamento de cobros versus pago de comisiones a agencias externas por cobro de cartera en mora	85
Figura 27. Visto bueno del Asesor temático.....	109
Figura 28. Constancia de lectura de tesis por un profesional en Lingüística	110

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de este capítulo es servir de introducción a esta tesis. Brindando al lector la oportunidad de conocer el contexto que rodea su temática, partiendo desde: la introducción, antecedentes, enunciado, formulación, objetivos y justificación del problema.

1.1 Introducción

Las estrategias utilizadas en la cobranza son muchas, sin embargo, debido al crecimiento del portafolio crediticio en mora se ha presentado la necesidad de personal adicional, para poder atender dicha actividad son varias las instituciones financieras que en la actualidad han optado por la contratación de agencias externas de cobros y esto con el fin de reducir gastos administrativos, la tercerización consiste en ceder dicha actividad de cobranza a instituciones especializadas en la cual ellos brindan distintos canales o medios de cobranza que van desde una llamada hasta una visita domiciliaria, asegurando con ello obtener mejores resultados y un mayor ingreso a la institución.

En el capítulo I se define el problema y los objetivos a alcanzar, el presente estudio se realizó en respuesta a la necesidad de eficientizar los gastos administrativos relacionados a la gestión de cobranza de Banco Davivienda Honduras S.A a nivel nacional.

En el capítulo II. Marco Teórico, se presentan los principales estudios que fundamentan científicamente la tesis. Se describe el entorno económico mundial, nacional y como los distintos acontecimientos han afectado al sistema financiero incluyendo el desenvolvimiento de Banco Davivienda en dicho entorno. Adicional a esto se describen algunos conceptos que ayudaran a tener una mayor comprensión sobre los temas aquí descritos, complementándolos con las leyes y reglamentos que rigen al Banco en mención.

En el capítulo III. Donde encontramos el Marco metodológico se describen la congruencia metodológica, esquematización de variables, enfoques y métodos de estudio, diseño de la investigación para posteriormente llegar a los instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados para la recolección de datos de fuentes primarias y secundarias que finalmente ayudo en el capítulo IV a la obtención de resultados y análisis.

Para el desarrollo del capítulo IV. Resultados y Análisis se describe la información recolectada haciendo uso de los instrumentos utilizados y detallados en el capítulo anterior así como los hallazgos y el enunciado de las variables más representativas para dicho estudio.

En el Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones, se brindan respuestas a los objetivos planteados al inicio del presente informe y mediante las recomendaciones se brindan alternativas y soluciones sobre los puntos más importantes descubiertos en el presente estudio.

1.2 Antecedentes

Para marcar un precedente y conocer lo que es la cobranza se necesita conocer que es el crédito. El origen de la palabra crédito proviene del verbo latino “*credere*” que significa creer. Es decir, que para que alguien sea acreedor de un crédito debe haber otro ente que confié en ese alguien y que le disponga de sus recursos. Sin embargo, cuando el acreedor no es capaz de cumplir con su deuda se origina la cobranza. De manera tal, que:

Cobranza es el proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc. Esta puede ser emprendida por la misma empresa que debe recibir el pago, a partir de un área dedicada especialmente a este menester, o puede encomendarse a otra institución. (Ecured, 2018)

Los activos del SFN al finalizar el 2017 ascienden a L 521,665.7 millones, superando en L 29,074.3 millones (5.9%) el monto registrado el año previo y cuya tasa de crecimiento es menor a la observada en el 2016 que fue el 10.2%; incremento del cual L 29,747.7 millones

corresponden a los bancos comerciales y L104.2 millones a sociedades financieras, mientras que el banco estatal y la oficina de representación reportan reducciones por L624.7 y L152.9 millones, respectivamente. El aumento de los activos del SFN se refleja principalmente en la cartera de créditos que creció L27,048 millones (9.5%); por su parte, las inversiones en valores, segundo activo en relevancia y que se integra por títulos gubernamentales en su mayoría, reporta L3,306.0 millones (5.3%) menos en el 2017. El sistema financiero sigue siendo notablemente representado por los bancos privados que administran el 96.5% de los activos, equivalente a L503,470 millones; le siguen en participación las sociedades financieras con el 2.1%, el banco estatal 1.3% y las oficinas de representación el 0.1%. (CNBS, 2017j, p. 26)

El sistema bancario nacional (SBN) está conformado por 15 bancos comerciales, supervisados por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS). Respecto a la procedencia del capital, nueve de ellos son de origen extranjeros: Nicaragua, Guatemala, Panamá, México, Colombia y los Estados Unidos.

La cartera de créditos de los bancos privados a diciembre del año 2017 asciende a L 301,077.4 millones, con una tasa de crecimiento anual del 10.0% (L 27,269.7 millones), inferior al incremento del año anterior (12.9%). orientados a financiar actividades económicas, precedidas por la propiedad raíz, consumo, comercio, industria y servicios. “La mora de cartera mejoró durante los últimos doce meses, al reducirse la misma de 2.9% al terminar el 2016 a 2.3% al cierre del año 2017” (CNBS, 2017k, p. 29).

La disminución de la mora en la cartera crediticia obedece tanto a la reducción de los montos de los créditos en mora como al crecimiento de la cartera de créditos influenciada por una mayor liquidez en la economía nacional.

1.3 Definición del problema

1.3.1 Enunciado del problema

Banco Davivienda Honduras S.A., actualmente para controlar su cartera crediticia en mora, incurre en grandes gastos administrativos asociados en mayor medida a la gestión directa de cobro realizada por sus empleados, para controlar la mora provocando un significativo deterioro en su rentabilidad.

1.3.2 Formulación del problema

Altos gastos administrativos asociados a la actual gestión de cobranza, realizada de forma directa por los empleados y el desconocimiento del impacto que podría tener la tercerización del proceso de cobro para el Banco Davivienda S.A. a nivel nacional.

1.3.3 Preguntas de investigación

- 1) ¿De qué forma se puede contribuir a reducir los gastos administrativos asociados a la gestión de cobros para el Banco Davivienda S.A.?
- 2) ¿Qué factores han provocado los altos gastos administrativos en la gestión de cobranza realizada por el Banco Davivienda S.A.?
- 3) ¿Qué impacto económico tendrá tercerizar la actual gestión de cobros realizada por los empleados directos del Banco Davivienda S.A.?
- 4) ¿Cuál es el procedimiento actual utilizado en el proceso de cobro por el Banco Davivienda S.A. a nivel nacional?
- 5) ¿Cuáles son los frentes de cobranzas del banco que han logrado tener mayor impacto en la reducción de la cartera en mora?

6) ¿Cuáles son las características de las agencias externas que nos permita priorizarlas según los beneficios que estas ofrecen al banco?

7) ¿Cómo optimizar la gestión de cobranza bajo el concepto de tercerización de los procesos?

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo General

Contribuir a reducir los gastos administrativos asociados a la gestión de cobranzas, mediante un plan de tercerización del proceso de cobro, para incrementar la rentabilidad del Banco Davivienda S.A.

1.4.2 Objetivo Específicos

- Conocer los factores que han provocado los altos gastos administrativos en la gestión de cobranza realizada por el Banco Davivienda S.A
- Determinar el impacto económico que tendrá la tercerización de la actual gestión de cobros realizada por los empleados directos del Banco Davivienda S.A.
- Describir el procedimiento actual utilizado en el proceso de cobro por el Banco Davivienda S.A.
- Analizar los frentes de cobranzas del banco que han logrado tener mayor impacto en la reducción de la cartera en mora.
- Definir las características de las agencias externas que nos permita priorizarlas según los beneficios que estas ofrecen al banco.
- Proponer un plan de tercerización del proceso de cobro para mejorar la actual gestión de cobranza realizada por los empleados directos del Banco Davivienda S.A.

1.5 Justificación

Los efectos financieros que ha mostrado nuestra economía después de las distintas crisis que se han atravesado han perjudicado los índices de morosidad. Por tal motivo las instituciones financieras se han visto obligadas en definir nuevas estrategias y herramientas que les ayuden a mejorar sus modelos operativos de cobranza, con el objetivo de poder aumentar los niveles de recuperación y la reducción de los costos asociados a dicha labor.

Hoy en día el mercado nacional ofrece un amplio abanico de opciones tanto tecnológicas así como instituciones especializadas las cuales se ajustan de una mejor manera a las necesidades de los clientes a través de propuestas y canales idóneos para ellos.

Con el fin de incrementar la eficiencia en la cobranza las instituciones financieras han aumentado la estandarización, automatización y medición del desempeño en cada uno de los procesos puestos en marcha con el fin de ajustarlos para poder ser mucho más eficientes en su operación.

Con lo antes mencionado las instituciones financieras pretenden identificar las acciones más efectivas en la cobranza y enfocar los esfuerzos y recursos en las acciones más eficaces con el fin de poder lograr una mayor recuperación, cuyo objetivo principal es permitir la aplicación de estrategias y herramientas de una forma simple.

En este sentido el presente estudio define propuestas de gestión de cobro mediante la tercerización de dicha actividad con el fin de eficientizar la operación de Banco Davivienda S.A. beneficiando la recuperación mediante la reducción de la mora y demás gastos asociados.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico que fundamenta esta investigación brindara al lector una idea más clara acerca del entorno de este tema, posicionándolo en tiempo y forma con los datos actuales.

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 Análisis del macro entorno

Toda deuda está precedida por un otorgamiento de crédito que surge ante la expectativa de tener un crecimiento económico. Sin embargo, dicho crecimiento termina por no cumplirse o de no realizarse en el tiempo y forma planificado, esto debido al no pago del acreedor de la deuda originando la inestabilidad financiera y económica.

La actividad económica mundial demostró un crecimiento interanual sostenible generada por $\frac{3}{4}$ partes del PIB mundial respaldado por un repunte en la inversión principalmente en las economías avanzadas, originado en mayor medida por el efectos de la política fiscal expansiva (particularmente de los Estados Unidos), sumada a una mayor producción manufacturera en Asia y la reactivación de la demanda interna en Europa, reflejando finalmente un crecimiento económico interanual de 3.7% en el 2017.

Las proyecciones del crecimiento mundial para 2018 y 2019 han sido revisadas al alza en 0,2 puntos porcentuales, a 3,9%. Esta revisión refleja la intensificación del ímpetu mundial y el impacto que se prevé que tengan los cambios de la política tributaria en Estados Unidos recientemente aprobados. (FMI, 2018, p. 1)

La evolución económica mundial se consolidó durante 2017, al alcanzar una tasa de crecimiento anual de 3.8%, superando al 3.2% registrado en 2016. El crecimiento observado se explica por la recuperación de la inversión en los países avanzados, en paralelo a la persistente dinámica que mostraron las economías emergentes de Asia, mientras se registró un repunte en las naciones emergentes de Europa e indicativos de mejora en las exportaciones de materias primas. Basado

en lo anterior, las proyecciones realizadas por el FMI 1 perfilan una trayectoria ascendente para 2018 al estimar un incremento económico global de 3.9%. (BCH, 2018e, p. 12)

Según cifras del FMI. Se prevé que las economías emergentes y en desarrollo de Asia y Europa crecerán alrededor de 5% y 6.5% sucesivamente en el 2018–19; es decir, en general al mismo ritmo que en 2017 (FMI, 2018a, p. 1).

América Latina luego de haber estado inmersa en un ciclo recesivo en 2015 y 2016 mostro una mejoría gradual en el 2017. Al denotar una variación positiva del PIB de 1.3% y se augura que marcará una aceleración en 2018 al estimarse un aumento interanual del PIB de 2.0%. Dicho restablecimiento económico ha sido impulsado por una mayor actividad en la mayoría de las grandes economías de la región (Brasil, Colombia, Chile y Perú), propiciado por un vigoroso consumo interno y perspectivas de mejora en las exportaciones de materias primas (BCH, 2017a).

En América Latina, se prevé que la recuperación se fortalezca y el crecimiento sea de 1,9% en 2018 (tal como se proyectó en otoño) y 2,6% en 2019 (0,2 puntos porcentuales más alto). Este cambio es atribuible a la mejora de las perspectivas de México, que se beneficiará del fortalecimiento de la demanda estadounidense, el afianzamiento de la recuperación de Brasil y los efectos favorables del alza de precios de las materias primas y la distensión de las condiciones financieras en algunos países exportadores de materias primas. Estas revisiones al alza compensan holgadamente las nuevas revisiones a la baja de la economía venezolana. (FMI, 2018b, p. 5)

Tabla 1. Proyecciones de crecimiento de la economía mundial.

Región o País	2016	2017	2018
Producto Mundial (Variaciones porcentual anuales)	3.2	3.8	3.9
Economías avanzadas	1.7	2.3	2.5
Estados Unidos de América	1.5	2.3	2.9
Zona Euro	1.8	2.3	2.4
Japón	0.9	1.7	1.2
Economías de mercados emergentes	4.4	4.8	4.9
América Latina Y el Caribe	-0.7	1.3	2.0

Fuente: (BCH, 2017d).

El desempeño de los países de la región se ve directamente afectado debido al grado de dependencia respecto al intercambio comercial con Estados Unidos de América, la asociación con la Unión Europea y la vinculación a través de acuerdos bilaterales. Asimismo, los desbalances en los mercados laborales de EE. UU. y Europa afectan los flujos de las remesas familiares; mientras que la turbulencia en los mercados financieros limita los flujos de inversión extranjera directa y la disponibilidad de fondos para la cooperación. (BCIE, 2018, p. 6)

2.1.2 Análisis del Micro entorno

Honduras por su parte también se vio beneficiada por este incremento económico global, permitiéndole tener mejores tratados económicos con aquellos países que sufrieron un repunte en su economía, como ser; Estados Unidos, México y algunos países de Europa y Asia. Permitiendo que Honduras reflejara un aumento de 0.10% en su PIB real con respecto a los años 2015 y 2016 en los que se mantuvo en 3.8%, alcanzando en el 2017 un 4.8%, sumando un total de L 206,667 millones, que se atribuye al crecimiento en las inversiones y los altos ingresos por remesas. “Las actividades económicas que más crecieron e influyeron en este resultado fueron: Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca; Construcción; Intermediación Financiera; Industrias Manufactureras; Comunicaciones y Comercio” (BCH, 2018i, p. 4).

Desde la crisis económica de 2008-2009, Honduras ha experimentado una recuperación moderada, impulsada por inversiones públicas, exportaciones y altos ingresos por remesas. En 2017 el país creció un 4.1 por ciento, según las últimas estimaciones, y se prevé que el crecimiento para 2018 sea de 3.6 por ciento. (Banco Mundial, 2018)

Cifras del Banco Mundial estima que el crecimiento económico para finales del año 2018 será de 3.6%, mientras que las estimaciones del BCH oscilan entre 3.8% a 4.1%. Mas sin embargo, Pino (2017) “considera: que un crecimiento aceptable podría ser entre 5 y 6% para que de alguna forma impacte en la reducción de la elevada tasa de desempleo y la desigualdad social”

2.1.2.1 Sistema financiero nacional

La intermediación financiera influye significativamente en el crecimiento económico del país, contribuyendo con la colocación de recursos en los sectores productivos de las economías y para efectuar transacciones, aportando al crecimiento de la producción y del mismo sector bancario cualidades que en determinados casos pueden generar bienestar social, dado a que estimulan la reducción de costos de los agentes económicos, así como el aumento de la productividad.

El sistema financiero contribuyó con un 18.7% PIB real en el 2017 superior al 18% reflejado a diciembre 2016. En donde las actividades económicas con mayor demanda fueron el consumo 39%, comercio 22%, servicios 13%, industria 11%, propiedad raíz 10% y agropecuaria 5% (BCH, 2018f). En virtud de lo anterior, se aprecia la importancia que tiene el sistema financiero en el desarrollo y bienestar económico del país.

La Intermediación Financiera aumentó 7.6% versus al crecimiento de 9.0% en 2016, por la mayor generación de ingresos por intereses y comisiones, provenientes de la cartera de préstamos y de los diferentes servicios bancarios; lo anterior, influenciado por la disminución en las tasas de interés en moneda nacional y en moneda extranjera y las diferentes estrategias de mercadeo adoptadas por los bancos comerciales para aumentar su cobertura. Los rubros que presentaron mayor demanda de fondos son; comercio, servicio, propiedad raíz, agricultura y consumo. (BCH, 2018g, p. 5)

Las entidades bancarias registraron diferentes tipos de operaciones financieras para incrementar sus ingresos. Debido a los incrementos de los títulos valores 16.7%, las disponibilidades 12.0% y el crédito 10.1%. (BCH, 2018h).

El sistema financiero nacional (SFN) está compuesto por el siguiente listado de instituciones supervisadas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS).

- 15 bancos comerciales,
- 2 bancos estatales,
- 10 sociedades financieras,
- 1 oficina de representación,
- 1 banco de segundo piso,
- 8 fondos de pensiones,
- 12 aseguradoras,
- 4 Procesadoras de tarjeta de crédito,
- 4 fondos privados de pensiones,
- 5 fondos públicos de pensiones,
- 1 bolsa de valores,
- 7 casas de bolsa,
- 5 almacenes generales de depósitos,
- 3 casas de cambio,
- 5 organizaciones privadas de desarrollo financieras,
- 2 centrales de riesgo privadas,
- 4 sociedades clasificadoras de riesgo,
- 5 sociedades remesadoras de dinero,
- 1 administradora de fondo de garantía recíproca (CNBS, 2018h).

Al cierre del primer semestre de 2018, los préstamos otorgados por el sector financiero comercial crecieron en L 3,356 millones, alcanzando a junio L 289,703 millones, superiores a los L 286,347 millones reportados en diciembre 2017. Los bancos con mayor participación en el

mercado son Banco FICOHSA y Atlántida con 19% cada una, mientras que Banco Honduras representa la menor participación con 0.18%. (CNBS, 2018).

Por su parte, entre los componentes de los activos totales destacan los préstamos (62.4%) y los títulos valores, con participación de 16.5%, que en su mayoría se conforman por inversiones voluntarias; 15.0% se clasifica como disponibilidades, fundamentalmente para cómputo de encaje; y el restante 6.1% pertenece a otros activos. (BCH, 2018, p. 34)

Los depósitos del sector privado representan 60.5% del total de los pasivos llegando a sumar L 235,629.9 millones, creciendo en 11.8% con respecto a diciembre 2016, derivado a la captación de recursos provenientes de las cuentas de ahorro y a plazo.

La banca comercial registró un total de pasivos de L388,871.4 millones al cierre de 2017, indicando un alza interanual de 12.2% (8.8% al finalizar 2016), movimiento originado principalmente por aumento en los depósitos y en las obligaciones financieras, especialmente en el endeudamiento externo. (BCH, 2018c, p. 37)

Tabla 2. Intermediación financiera nacional a Junio 2018

N.	Bancos		Préstamos		Depósitos	% Ptmos Mercado	% Dtos Mercado	Ptmo vr Dtos
1	FICOHSA	L.	56,277,850.92	L.	53,539,398.94	19.43%	17.04%	105%
2	BANCATLAN	L.	53,803,585.33	L.	62,256,604.83	18.57%	19.81%	86%
3	BAC CREDOMATIC	L.	41,350,653.74	L.	44,556,110.20	14.27%	14.18%	93%
4	BANPAIS	L.	35,525,020.88	L.	33,750,042.56	12.26%	10.74%	105%
5	BANCOCCI	L.	28,900,418.26	L.	49,467,541.12	9.98%	15.74%	58%
6	DAVIVIENDA	L.	19,482,708.13	L.	18,173,646.27	6.73%	5.78%	107%
7	BANRURAL	L.	15,628,596.66	L.	11,930,335.91	5.39%	3.80%	131%
8	LAFISE	L.	9,857,989.74	L.	10,125,837.86	3.40%	3.22%	97%
9	PROMERICA	L.	8,186,367.77	L.	9,514,688.67	2.83%	3.03%	86%
10	FICENSA	L.	8,123,377.74	L.	5,529,601.98	2.80%	1.76%	147%
11	BANCOTRAB	L.	6,618,752.61	L.	7,520,252.01	2.28%	2.39%	88%
12	BANHCAFE	L.	1,930,544.00	L.	3,230,748.76	0.67%	1.03%	60%
13	BANCO POPULAR	L.	1,879,205.65	L.	829,934.67	0.65%	0.26%	226%
14	AZTECA	L.	1,629,265.45	L.	1,634,432.25	0.56%	0.52%	100%
15	HONDURAS	L.	508,992.80	L.	2,203,944.98	0.18%	0.70%	23%

Fuente: (CNBS, 2018f).

Las utilidades que llegaron a generar los bancos comerciales a diciembre 2017 sumaron un total de L 5,213.9 millones, disminuyendo su crecimiento en 2.7% comparado contra el 5.6% que creció el año anterior, inflexión que obedece a un menor ritmo de crecimiento de los ingresos provenientes de tarjetas de crédito y un aumento en el pago de intereses básicamente por depósitos a plazo.

A pesar de dicha reducción reflejada en las utilidades de los bancos, estos han sabido equilibrar esa situación, logrando subsanar su cartera crediticia y así mantener un equilibrio en sus rentabilidades. El BCH en su informe de estabilidad financiera a diciembre 2017, reflejo una reducción constante en los últimos cinco años situándose en el 2013, con índice de morosidad de 3.4%, llegando a alcanzar a finales del 2017 un 2.3%, obteniendo una mejoría total de 1.1% en su índice de morosidad.

(En porcentajes, a diciembre de cada año)

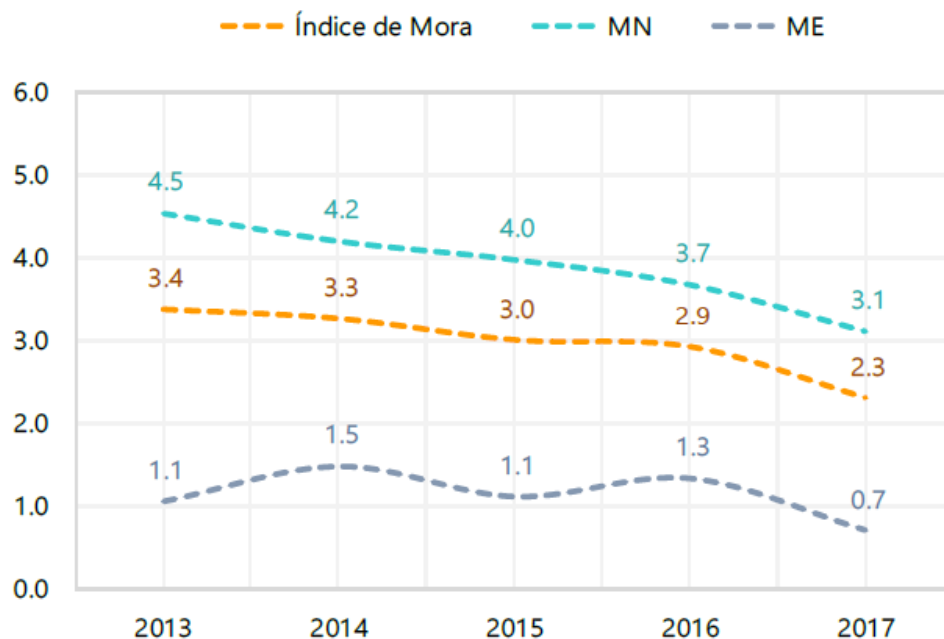


Figura 1. Índice de Mora de los Bancos Comerciales

Fuente: (BCH, 2018b).

El sistema bancario continúa evidenciando una trayectoria descendente en su índice de mora, situándose en 2.3% al finalizar 2017, disminuyendo 0.6% referente al del año anterior (2.9%); comportamiento explicado por saldos de cartera en riesgo de menor magnitud, debido a mejoras en recuperación de préstamos, a refinanciamientos y a saneamiento del portafolio crediticio realizado en años previos. Por monedas: la mora de créditos en MN se ubicó en 3.1%, 3.7% en diciembre de 2016 y en ME fue 0.7%, 1.3% un año antes. (BCH, 2018k)

Por otro lado la CNBS en sus reportes de indicadores financieros NIIF a junio 2018, reflejan que las instituciones bancarias promedian un índice de morosidad de 2.7%, mostrando un ligero incremento de 0.4% con respecto al último semestre de 2017, explicado en mayor medida al porcentaje de morosidad promedio reflejado por cuatro de estos bancos en particular, llegando a alcanzar en este primer semestre de 2018 un 5.6% superior al 4.6% obtenido a diciembre 2017.

Tabla 3. Índice de morosidad.

Mora Cartera Crediticia / Cartera Crediticia Total (ÍNDICE DE MOROSIDAD)		
N.	Bancos	Junio-2018
1	BANCO AZTECA DE HONDURAS, S.A.	5.93
2	BANCO DE LOS TRABAJADORES, S.A.	5.82
3	BANCO DE OCCIDENTE, S.A.	5.50
4	BANCO PROMERICA, S.A.	5.24
5	BANCO DE DESARROLLO RURAL HONDURAS, S.A.	3.07
6	BANCO HONDURENO DEL CAFE, S.A.	2.50
7	BANCO ATLANTIDA, S.A.	2.47
8	BANCO POPULAR, S.A.	2.19
9	BANCO DAVIVIENDA HONDURAS, SOCIEDAD ANONIMA	1.79
10	BANCO FINANCIERA COMERCIAL HONDURENA, S.A.	1.64
11	BANCO LAFISE HONDURAS, SOCIEDAD ANONIMA	1.34
12	BANCO DE AMERICA CENTRAL HONDURAS, S.A.	1.34
13	BANCO DEL PAIS, S.A.	1.07
14	BANCO FINANCIERA CENTROAMERICANA, S.A.	0.57
15	BANCO DE HONDURAS, S.A.	-
Promedio Índice de Morosidad		2.70

Fuente: (CNBS, 2018i).

Referente a la morosidad, es importante mencionar que los créditos a Propiedad Raíz, que constituyen la proporción más elevada del total de la cartera crediticia, presentan el mayor ratio de mora (3.7%), seguido de Consumo (3.3%) y Comercio (3.1%). Por su parte, las actividades de Servicios (1.0%), Industria (1.1%) y Agropecuario (2.3%) denotaron los índices menores. Es

necesario destacar que, a excepción de Consumo (que no tuvo cambio), todos los rubros evidenciaron disminución en la mora crediticia, especialmente Servicios e Industria. (BCH, 2018, p. 46)

2.1.3 Análisis Interno

2.1.3.1 Reseña histórica

En agosto de 1972 nace en Colombia la corporación colombiana de ahorro y vivienda con el nombre de Coldeahorro, la empresa inicio operaciones con un capital autorizado de 60 millones de pesos, y la “casita roja” como símbolo vigente hasta la fecha. Mas sin embargo, no es hasta en 1997 donde se convierte en banco comercial con el nombre de Banco Davivienda S.A. A partir de este momento el Banco Davivienda se enfoca en su consolidación en el sector financiero colombiano (Davivienda, 2018b).

En los años 2006 y 2007 se realizó la fusión entre Banco Davivienda S.A. y los Bancos Superior S. A y Granbanco S.A. sucesivamente, acto que ayudo a posicionarla en primer lugar de la banca de personas en Colombia, así como, expandirle sus fronteras en países de la región contando con presencia en Panamá y Miami. Posteriormente en el 2012 se firma un acuerdo para que HSBC Costa Rica, HSBC Honduras y HSBC El Salvador formen parte del Banco, fortaleciendo su presencia regional.

En Honduras 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 la vivienda. Recibiendo en 1968 la autorización para convertirse en banco comercial, denominándose “Banco la Capitalizadora Hondureña S.A” “BANCAHSA” ampliando sus servicios y productos.

El 7 de febrero del 2000, ocurre uno de los eventos más relevante de los últimos tiempos dentro del 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.

En 07 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.

El 10 de diciembre de 2012, se devela la marca Davivienda, para todo el país, vistiendo todas las sucursales con la marca Davivienda, así como Davivienda Seguros en las oficinas de Seguros y centros de estimación. Éste proceso se realizó de manera gradual con el fin de no afectar a los clientes de ambas entidades, ofreciéndoles beneficios, prestándoles servicios adicionales y generando mayores eficiencias operativas. (Davivienda, 2018c)

2.1.3.2 Misión y Visión

“Misión: Generar Valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y terceros relacionados, apoyados en las siguientes destrezas:

- Conocimiento del Cliente
- Manejo del Riesgo
- Tecnología y Procesos
- Innovación
- Sinergia Empresarial
- Conocimiento del Negocio
- Manejo Emocional de las relaciones” (Davivienda, 2018d).

“Visión: Somos un conjunto de empresas privadas, sólidas y rentables. Compartimos una misma cultura corporativa y los mismos principios y valores corporativos” (Davivienda, 2018e).

2.1.3.3 Sucursales y Cajeros

Banco Davivienda cuenta con una oficina principal, ubicada la Intersección del Boulevard. Suyapa y Boulevard Centroamérica, en Tegucigalpa, Francisco Morazán, 48 sucursales, 32 cajeros automáticos, y miembros de la red Banet con 250 cajeros automáticos a nivel nacional. (Davivienda, 2018f)

2.1.3.4 Situación financiera

Según cifras de la CNBS, los activos totales del Banco Davivienda al segundo semestre de 2017, fueron de L 30,768 millones, alcanzando un aumento de 3.55% al mismo periodo de 2018, sumando un total de L 31,899 millones, respaldado en mayor medida por un aumento en las colocaciones de préstamos de 8.28%, pasando de L 17,341 millones en el 2017 a L 19,907 millones en el 2018, los cuales representa un 59.27% del total de los activos. Los pasivos por su parte en el mismo periodo analizado reflejaron L 27,808 millones, los cuales aumentaron paralelamente con los activos en un 3.54%, llegando a alcanzar L 28,828 millones, siendo la captación de depósitos los que lo conforman en mayor medida en un 63.98% (CNBS, 2018e).

El Banco cerró al segundo trimestre de 2018 con un aumento de L 9,085 millones en sus utilidades respecto al mismo periodo de 2013, representando un incremento porcentual de 6.29%. El comportamiento en ese indicador se atribuye al incremento en los ingresos de productos financieros los cuales ascendieron en L 82,377 millones agregándole una reducción de los gastos financieros por L 10,261 millones, contrarrestado por un incremento en los gastos operacionales por L 87,150 millones.

Del total de los productos financieros los préstamos representan un 77%, representando el mayor aporte a los ingresos del Banco y un 6.58% del total de las colocaciones emitidas por el sistema bancario a nivel nacional, posicionándolo como el sexto banco con más colocaciones.

Tabla 4. Préstamos e intereses del sistema bancario al 30 de junio 2018.

N.	Bancos comerciales	(Cifras en Miles de Lempiras)	% participación
1	FICOHSA	55,525,428.80	19.33%
2	ATLÁNTIDA	53,441,597.80	18.60%
3	BAC CREDOMATIC	40,695,366.50	14.17%
4	BANPAIS	35,682,674.00	12.42%
5	BANCOCCI	28,702,771.00	9.99%
6	BANCO DAVIVIENDA	18,907,328.60	6.58%
7	BANRURAL	15,106,140.10	5.26%
8	LAFISE	9,819,298.10	3.42%
9	PROMERICA	8,893,904.80	3.10%
10	FICENSA	7,807,891.80	2.72%
11	BANCOTRAB	6,670,260.90	2.32%
12	BANHCAFE	2,017,430.90	0.70%
13	BANCO POPULAR	1,835,346.70	0.64%
14	AZTECA	1,628,472.30	0.57%
15	BANCO HONDURAS	516,300.20	0.18%

Fuente: (CNBS, 2018g)

“La cartera crediticia del Banco Davivienda a junio 2018, mostro un índice de morosidad de 1.79%, aumentando en 0.07% con respecto al 1.72% calculado en junio 2017” (DAVIVIENDA, 2018).

2.1.3.5 Proceso de gestión de cobros a clientes en mora

Para controlar su morosidad Banco Davivienda Honduras S.A. realiza la gestión por medio de seis frentes de cobro, los cuales a su vez se dividen en dos grupos:

El primer grupo es el encargado de realizar la gestión de cobranza para los préstamos y créditos con estatus de “cartera viva”, los cuales comprenden desde aquellos créditos calificados como créditos buenos, hasta aquellos calificados como créditos de dudosa recuperación, esto según la calificación dictada por la CNBS para deudores comerciales. Este grupo se caracteriza por la gestión directa que realizan los empleados del Banco, figurando aquí el Call center, Domicilio, Libranza, Tarjeta de crédito y Prejudicial.

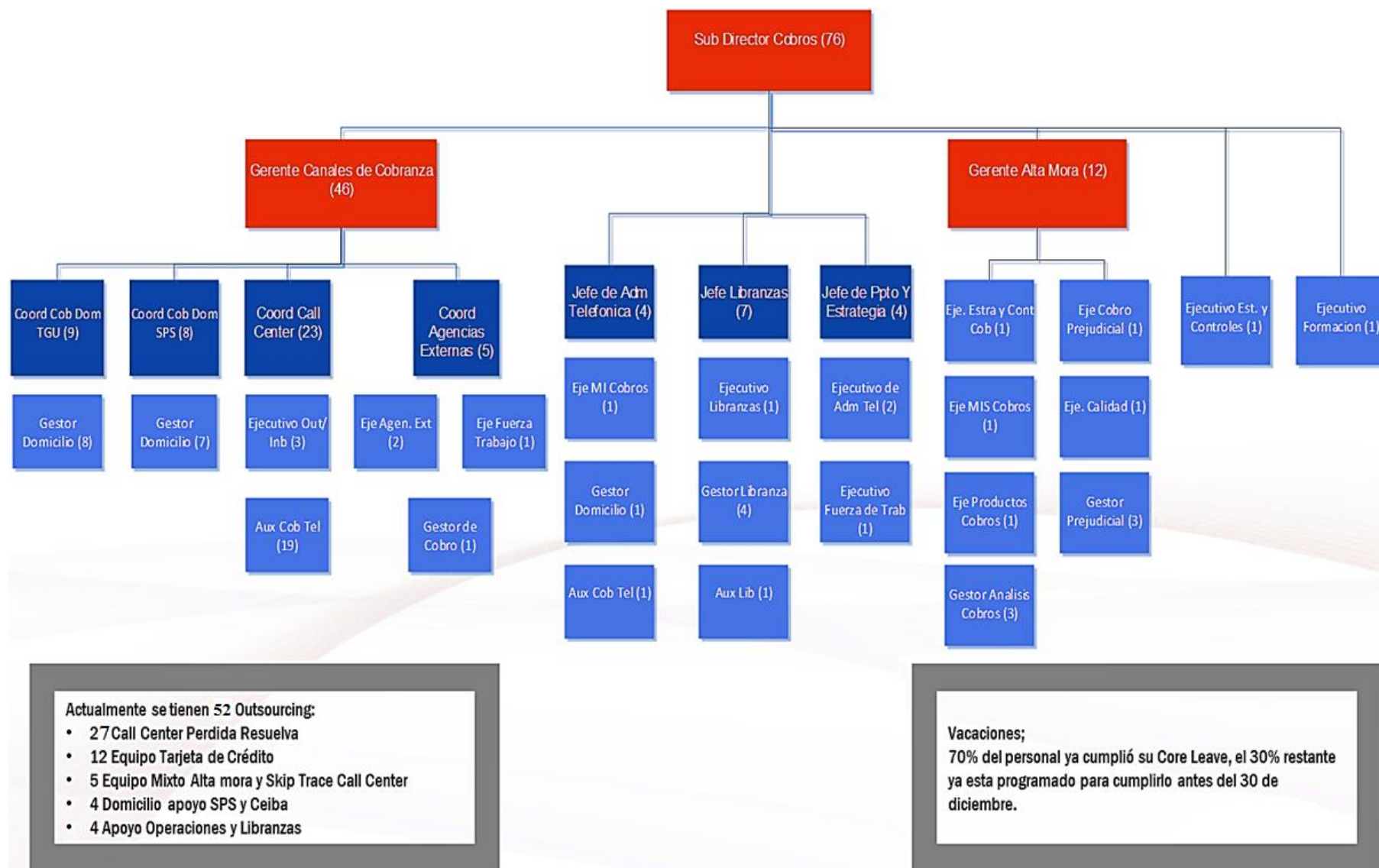


Figura 2. Organigrama Cobro administrativo-Dirección de riesgo 2017

Fuente: (DAVIVIENDA, 2017).

El sistema de cobros utilizado es a través de la herramienta “Colector”, mientras que el sistema que administra toda la información de los clientes en mora de préstamos y/o tarjetas de crédito se llama “Dialer”. Mas sin embargo, también existe una asignación manual en el que se analizan y se seleccionan las cuentas para poder ser gestionadas y gestionadas por el frente de cobranzas.

El segundo grupo está conformado por las agencias externas, que el Banco ha contratado para realizar la gestión de cobranzas de los préstamos y créditos con estatus de “cartera en perdida”, entendiéndose por esto, aquellos créditos considerado bajo la clasificación número cinco “Créditos de perdida”, según categoría dictada por la CNBS para deudores comerciales.

El banco actualmente cuenta con un total de ocho agencias externas que prestan sus servicios para la gestión de cobro las cuales están conformadas por:

- | | |
|---------------------|--------------------|
| 1. Resuelva | 5. Smarth Business |
| 2. CA Corporación | 6. Pacific Capital |
| 3. Techline | 7. Intercobros |
| 4. Consulting Group | 8. Grupo Alcce |

Estas agencias son supervisadas por un equipo ejecutivo implementado por el banco para darle seguimiento a su recuperación.

2.1.3.6 Disposiciones generales del proceso

Las estrategias y metas de cobranzas podrán ser definidas de forma mensual, Bimensual o podrá permanecer sin modificación dependiendo de los resultados obtenidos, esta podrán ser definidas por el Gerente de canales de Cobros, Gerente de alta mora, Sub director de cobros o Directora de Riesgos. (Davivienda, 2018)

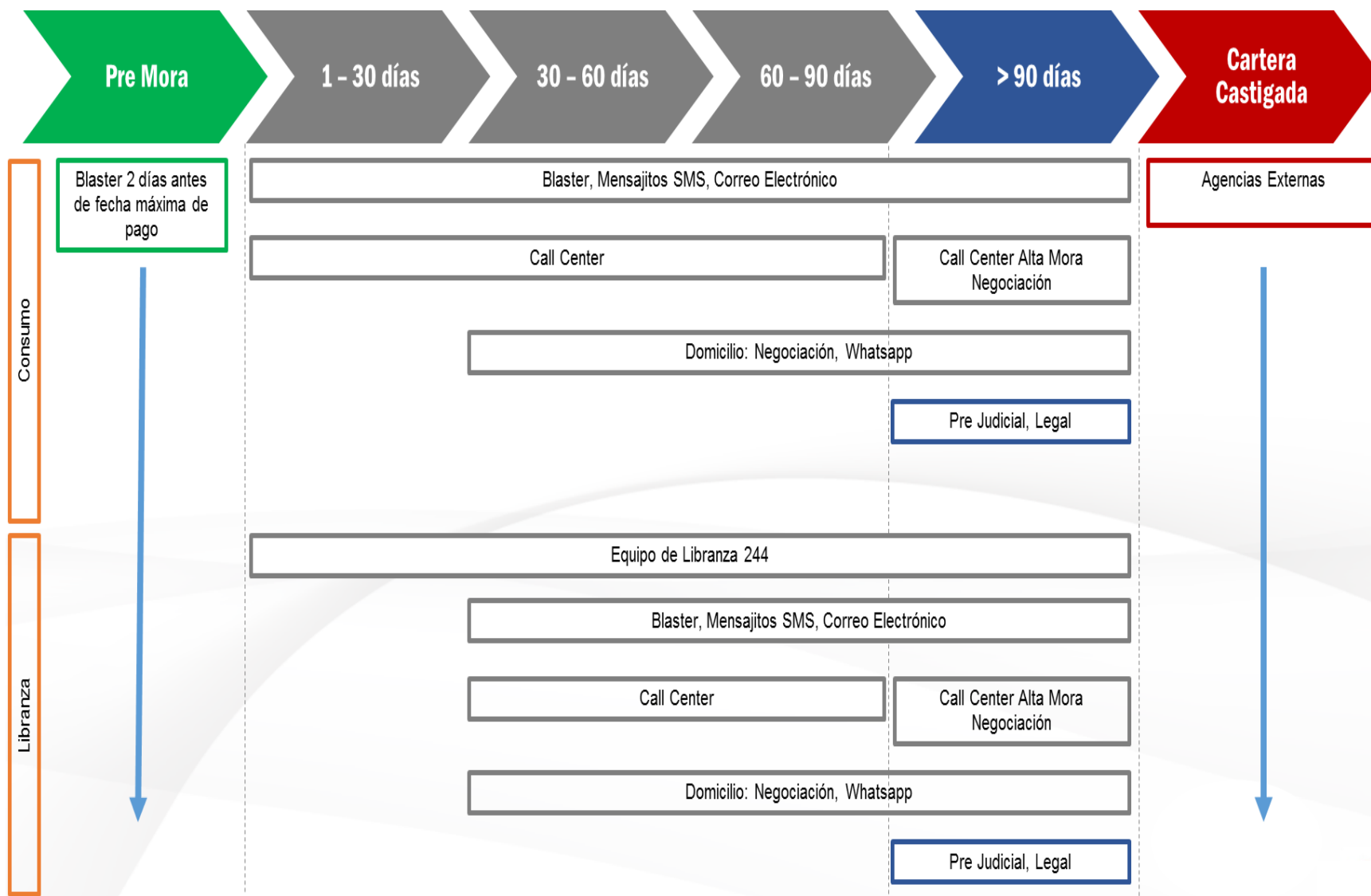


Figura 3. Estrategia préstamo Consumo y Libranza

Fuente: (DAVIVIENDA, 2017).

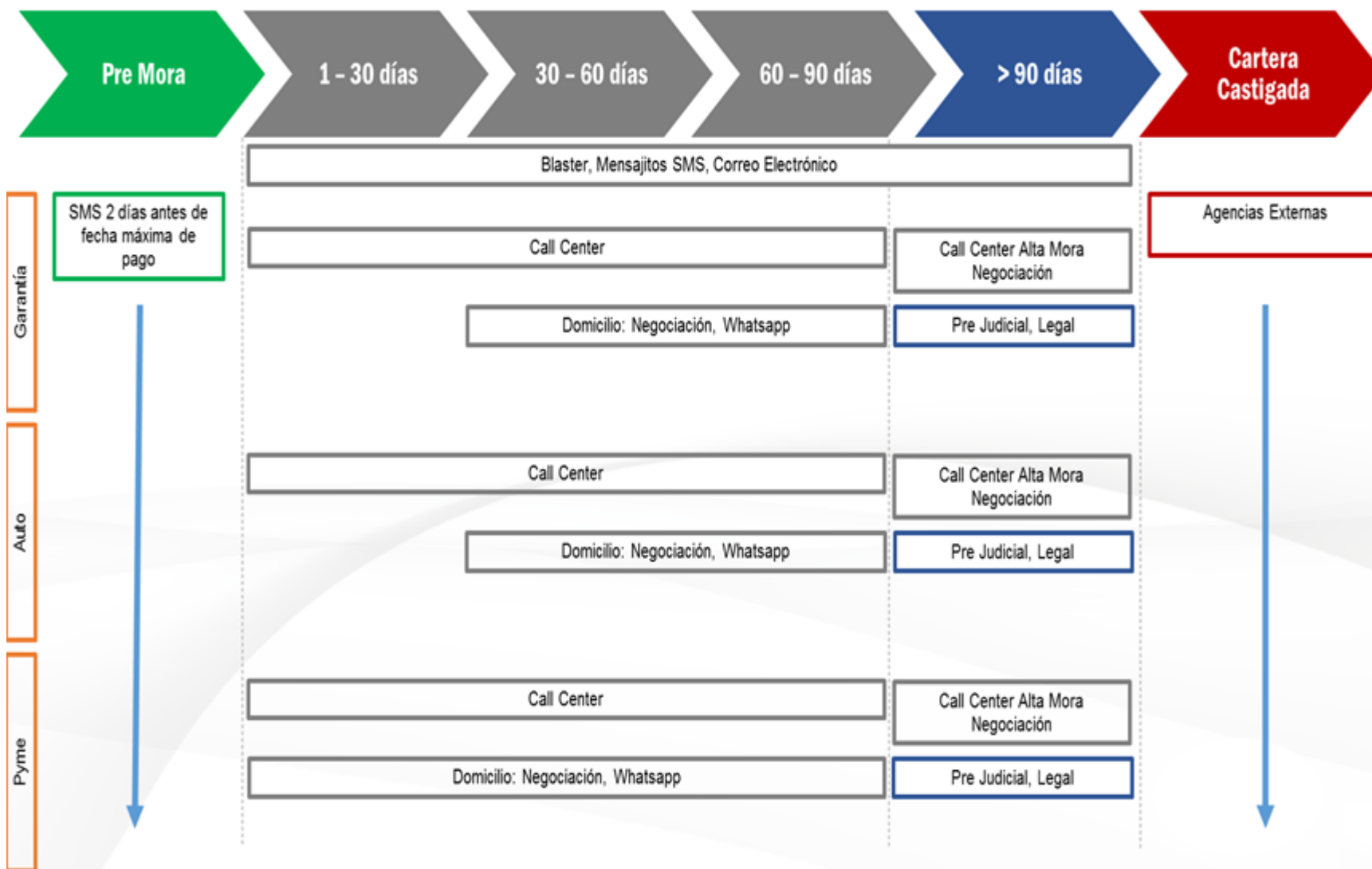


Figura 4. Estrategia préstamo Garantía, Auto y PYME

Fuente: (DAVIVIENDA, 2017).

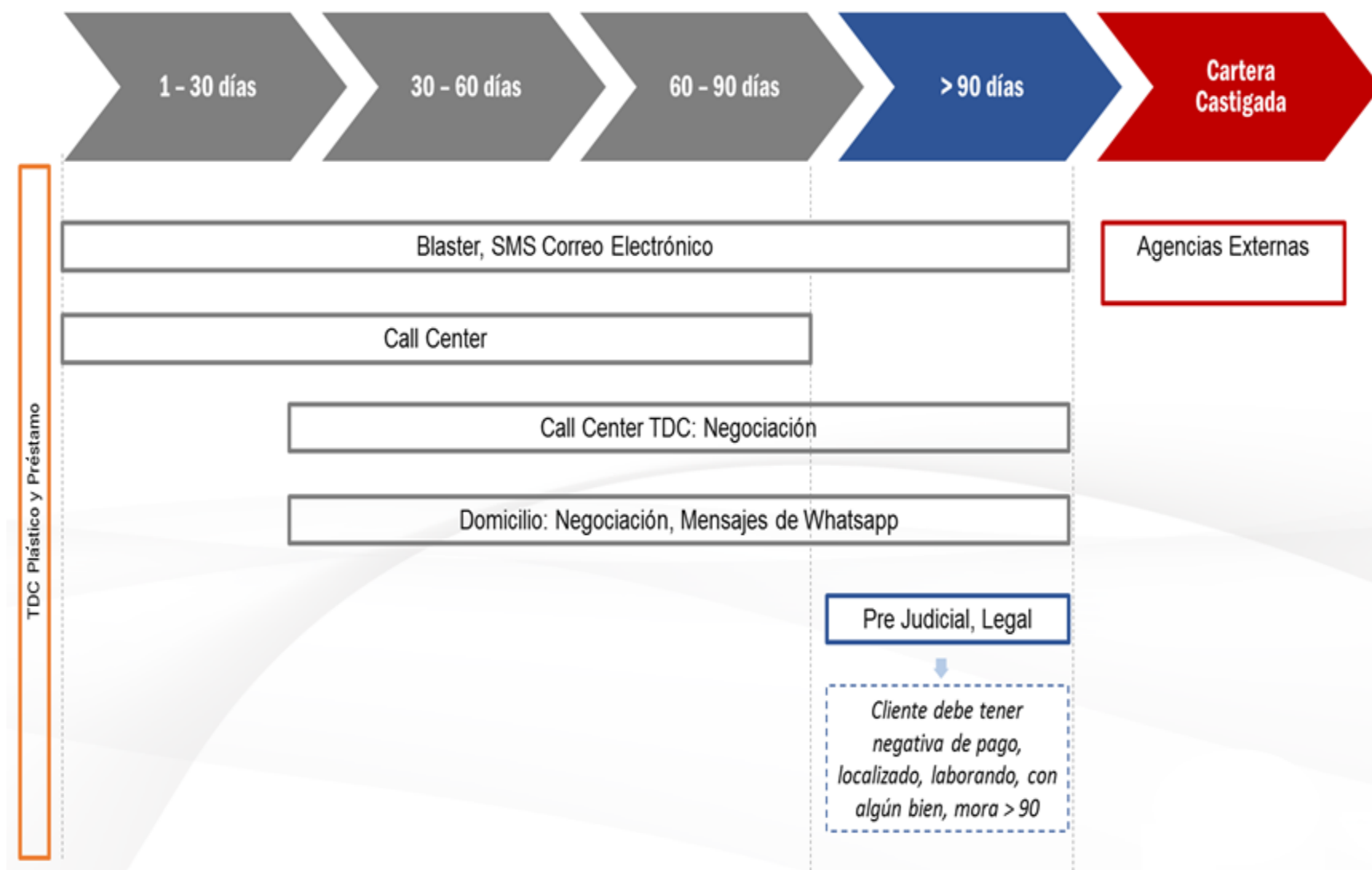


Figura 5. Estrategia Tarjetas de créditos

Fuente: (DAVIVIENDA, 2017).

2.1.3.6 Estrategia de cobros administrativo

- a. Envío de *Blaster*, SMS o correo de pre-mora 1 a 3 días antes que se vence el plazo máximo de pago del préstamo o de la tarjeta de crédito.
- b. Envío de *Blaster*, SMS o Correo a cliente en mora dependiendo que segmento se quieran alcanzar.
- c. Envío de *Blaster* SMS o Correos recordado el cumplimiento de promesas otorgadas por cliente un día antes del vencimiento y durante el día que venza.

Call center: Tendrá una estrategia diferenciada dependiendo del rango de mora de o del tipo de productos:

- a. Clientes con mora temprana se realizaría una gestión de cobranzas normal según el modelo de cobranzas.
- b. Cliente Con Mora alta se realiza un gestión de recuperación por medios de arreglos pagos.
- c. Cliente ilocalizable se deberá pasar al segundo día al área de *Skip Trace* para realizar un proceso de búsqueda que permita ubicar al cliente.

Domicilio dependiendo del tipo de Cliente: Zona donde resida o tipo de producto la gestión de equipo podrá iniciar a partir del día 1 de mora de la operación, se podrá usar siguientes las estrategias para gestión:

- a. Primer día de asignación Visitas a domiciliaria al trabajo del cliente o lugar de residencia.
- b. Uso de cartas de cobranzas a partir del primer día.
- c. Usos de herramientas electrónicas (SMS, *Whatsapp* o Correo electrónico) a partir del segundo día que no ubique al cliente en su residencia o lugar de trabajo.

d. Podrá remitir propuesta personalizadas para lograr llegar a un arreglo de pago a partir de 31 días.

e. Para cliente reincidente o que presente negativas de pago se podrá utilizar el apoyo de un abogado de pre-judicial para realizar una gestión conjunta para lograr una mejor efectiva.

Modificación de Condiciones: 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: tasas, plazo, período de gracia, plan de pago, periodicidad, entre otros.

a) Arreglo de pago por cuotas pendientes: aplica para préstamos o tarjeta de crédito en rangos de mora desde 31 hasta 180 días e incluso hasta 720 días para los préstamos garantizados por bienes, otorgando un plazo para normalizar su crédito de hasta 6 meses.

b) Arreglo de pago por créditos pérdida: Consiste en un arreglo de pago por el monto negociado de recuperación, en el cual el plazo a otorgar dependerá de la disposición de pago del cliente según el arreglo pactado, manteniendo un plazo máximo de hasta 12 meses.

c) Condonación: Acuerdo entre el cliente y el banco, en el cual el banco acepta el pago menor sobre el monto del crédito adeudado, 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.

d) Consolidación: Creado de un nuevo crédito con el objetivo de resolver la situación financiera total del cliente en un solo producto.

2.2 Teorías

2.2.1 Teorías de sustento

2.2.1.1 Teoría Clásica de la administración

La teoría clásica de la administración (TCA), inicio en 1878 cuando Frederick Winslow Taylor, empezó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo, estudiando el problema de la producción en sus mínimos detalles, siendo así, el fundador de la administración científica.

La administración científica, hace énfasis en las tareas laborales, observándolas y midiéndolas para así lograr eficiencia industrial, la cual se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para reemplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar simulación del trabajo, teniendo en cuenta, tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas. Mas sin embargo, Taylor, (1911) afirma: “Pero mientras algunas personas sean perezosas o ineficientes por nacimiento y otras nazcan codiciosas y brutales; mientras entre nosotros exista el vicio y la delincuencia, habrá también entre nosotros cierta cantidad de pobreza, de miseria y desdicha” (p. 34).

Taylor, (1911a) afirma:

Parece tan evidente que el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para el empleado, deberían ser los dos propósitos principales de la administración, que resulta innecesario decirlo siquiera. Y sin embargo, no existe de que en todo el mundo industrial una gran parte de las organizaciones patronales, como también de empleados, se haya dispuesta más bien a guerrear que a buscar la paz, y que tal vez la mayoría de ambas partes no creen que sea posible arreglar sus relaciones mutuas de manera tal que sus intereses lleguen a ser idénticos. (p. 133)

Gracias a la ruta que muestra esta teoría buscando siempre maximizar el rendimiento laboral, es que la podemos considerar como parte del fundamento para el objetivo de esta tesis.

2.2.1.2 Teoría del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO) es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas con el propósito de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. El DO está conformado por distintos modelos los cuales consideran básicamente cuatro variables: medio ambiente, organización, grupo e individuo. Estas variables se analizan en cuanto a su interdependencia para de esta manera, diagnosticar la situación para tomar las acciones adecuadas que permitan alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

Los autores Hornstein Bunker, Burke, Gindes y Lewicki sitúan el origen del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, con el estudio de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company en los Estados Unidos. En esta empresa se estudió el efecto que las condiciones laborales tenían sobre el rendimiento y productividad de los trabajadores. Más sin embargo, se considera que el movimiento como tal surgió a partir de 1962 pero no como el resultado del trabajo de un autor único sino como el complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

Existen ciertas condiciones organizacionales que requieren aplicación y empleo del desarrollo organizacional, la condición esencial es que alguien, en una posición estratégica de la organización, sienta la necesidad de modificación, Los programas de desarrollo organizacional pueden aplicarse a los siguientes tipos de condiciones organizacionales o necesidades sentidas de cambio:

- a) Necesidad de cambiar normas culturales, o sea, la cultura organizacional.

- b) Necesidad de cambiar estructuras y posiciones; es decir, los aspectos formales de la organización.
- c) Necesidad de mejorar la colaboración intergrupala.

La teoría del desarrollo organizacional nos muestra el proceso que se puede seguir para solucionar un problema o para aprovechar una necesidad de mejora, empezando con la recolección de datos para hacer un diagnóstico, seguido por un plan de acción y así posteriormente hacer la acción de intervención, que nos arroje el resultado buscado.

2.2.1.3 Teoría General de la Administración

Desde los puntos de vista de la interrelación y la interdependencia, la teoría General de la Administración cuenta con seis principales variables: tareas, estructuras personas, tecnología, ambiente y competitividad. El comportamiento de estas variables es sistemático y complejo ya que cada cual influye y es influenciada por los componentes.

Es el campo del conocimiento Humano que se ocupa del estudio de la administración general, sin importar donde se aplique, ya sea en organizaciones lucrativas (empresas) o no lucrativas. La teoría general de la administración estudia la administración de las organizaciones. (Chiavenato, 2004, p. 2)

Esta teoría explica que en función de los aspectos exclusivos de cada organización, el administrador define estrategias, diagnostica soluciones, mide los recursos, planea su integración, soluciona problemas y genera innovaciones y competitividad.

Según Katz: existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnica, Humana y conceptual:

- **Habilidad Técnica:** incluye el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos.
- **Habilidades Humanas:** se relaciona con el trato de las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal.

- Habilidad conceptual. Implica la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. (Chiavenato, 2004a, p. 3)

2.2.2 Conceptualización

El directorio del banco central de Honduras en su resolución número 316-8/18, artículo número 2, describe el crédito como:

Crédito: Toda operación formalizada por un intermediario financiero, cualquiera que sea la modalidad como se instrumente o documento, mediante la cual y bajo la asunción de un riesgo, se provean fondos o facilidades crediticias en forma directa, o garantice frente a terceros el cumplimiento de obligaciones contraídas por su cliente.

Entre otras operaciones, pero no limitadas a éstas, se consideran como crédito las siguientes: préstamos, descuento de documentos, compra de títulos valores, garantías en general, anticipos, sobregiros en cuentas corrientes hasta por la parte efectivamente utilizada, aceptaciones bancarias, intereses y otros cargos financieros devengados y no recibidos por los intermediarios en las diversas transacciones directas o contingentes, así como la apertura de cartas de crédito, exceptuando aquellas partes del importe de ellas en que medie la entrega previa y efectiva de las sumas correspondientes, en moneda nacional o extranjera, por parte del solicitante de la carta de crédito. Para los fines de este Reglamento no se considera crédito la compra de títulos valores del sector público. (BCH, 1988j)

Riesgo de crédito: es el riesgo que conlleva que una de las partes incumpla sus obligaciones y ocasiones que otra parte incurra en pérdidas financieras. Los activos que potencialmente exponen al banco a concentraciones de riesgo de crédito, consiste principalmente en los depósitos de bancos nacionales y del exterior, las inversiones, los préstamos a cobrar e intereses a cobrar. (KPMG, 2014, p. 29)

“**Crédito en mora:** un crédito entra en mora en el momento de presentarse incumplimiento en el pago oportuno de la obligación o si se realiza un pago por menor valor, quedando un saldo por algún concepto sin atender”. (Davivienda, 2018a)

“Índice de Morosidad= Mora cartera crediticia / total cartera crediticia más intereses”

(CNBS, 2018).

Cobranza: Es un servicio de recaudo dirigido a las empresas o instituciones que reciben pagos provenientes de personas naturales y/o jurídicas por los servicios prestados o por las obligaciones contraídas con la empresa. Dichos pagos pueden ser: pago de colegiatura, telefonía móvil, televisión por cable, servicio de Internet, entre otros.

Este servicio puede ser prestado mediante:

- Talonario/Referenciado: el uso de talonarios que la empresa otorga a cada deudor.
- Depósito Referenciado: el uso de un número asignado por su empresa a sus deudores a la hora de presentar su pago en caja.
- Electrónica: en forma automatizada en la cual la institución carga y descarga, a través de nuestra plataforma de Interbanca, la base de datos periódicamente.
- En Línea: a través de comunicación en línea directa con la empresa lo cual proporciona una mejor conciliación por los pagos recibidos. (FICOHSA, 2018)

El Outsourcing es un término inglés conformado por dos palabras “out” que traducida al español significa fuera y “source” cuyo significado es fuente u origen, es decir, la expresión se refiere a una fuente externa, la cual generalmente dentro del ámbito empresarial es utilizada para referirse a la subcontratación, externalización o tercerización, el cual podemos definir como un proceso empleado por una empresa en el cual otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa contratante. (Eumed, 2018)

2.3 Marco legal

La CNBS en su “Ley del sistema Financiero” señala; que debe ser del estado promover el desarrollo económico y social de la nación y emitir leyes que coadyuven a tal propósito. Por lo tanto, decreta en sus artículos lo siguiente:

“Artículo 1. La presente ley tiene como objetivo regular la organización, constitución, funcionamiento, fusión, transformación y liquidación de las instituciones del sistema financiero.

Declárase la intermediación financiera como una actividad de interés público” (CNBS, 1995, p. 1).

Artículo 2. Las personas jurídicas, nacionales o extranjeras, domiciliadas en Honduras, que se dediquen en forma habitual y sistemática a la intermediación financiera y que, por lo tanto, realicen operaciones de préstamo o inversión con recursos obtenidos del público en forma de depósitos, bonos, títulos, préstamos y otras obligaciones, serán consideradas como instituciones del Sistema Financiero.

Artículo 3. Son instituciones del Sistema Financiero las siguientes: a) Los bancos públicos y privados; b) Las asociaciones de ahorro y préstamo; c) Las sociedades financieras; y ch) Cualesquiera otras que se dediquen en forma habitual a las actividades indicadas en esta Ley y que sean calificadas como tales por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.

Artículo 4. Las instituciones del Sistema Financiero se registrarán por los preceptos de esta ley y, en lo que fueren aplicables, por las leyes de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros y del Banco Central de Honduras, así como por la Ley Monetaria y por los reglamentos y resoluciones emitidos por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, en adelante denominada la Comisión, y por el Banco Central de Honduras.

Artículo 32. Las instituciones del sistema financiero estarán obligadas a clasificar sus créditos, inversiones y otros activos con base en su grado de recuperabilidad y a crear las reservas de valuación apropiadas de conformidad con los lineamientos y periodicidad que establezca la comisión. Dichas entidades no contabilizarán en sus estados financieros los intereses de dudosa recuperación después de transcurrido el plazo determinado por la Comisión. Tales intereses sólo constituirán ingresos de operación y formarán parte de la renta gravable por el Impuesto Sobre la Renta hasta que efectivamente se perciban. (La Gaceta, 2004)

Por otro lado la CNBS mediante sus “Normas para la Evaluación y Clasificación de la Cartera Crediticia” establece:

1.1 Grandes Deudores Comerciales.

1.1.1. Definición. Para efectos de estas Normas, se denominarán como Grandes Deudores Comerciales: A los deudores con endeudamiento de créditos comerciales, que representen el seis por ciento (6%) o más del capital mínimo vigente establecido para los bancos, mismo que deberá

computarse considerando las obligaciones pendientes de pago en la totalidad de las instituciones sujetas a las presentes Normas. Para efectuar el cálculo del endeudamiento comercial total se utilizará la información disponible en la Central de Información Crediticia de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, en adelante la Comisión. El computo del porcentaje a que se refiere el párrafo primero, deberá establecerse mediante la sumatoria de las obligaciones directas y contingentes donde existan, incluyendo las obligaciones de todo el grupo económico a que pertenezca el deudor, si fuera el caso. Los Grandes Deudores Comerciales que durante seis (6) meses consecutivos mantengan un endeudamiento total inferior al 6% del capital mínimo vigente establecido para los bancos deberán ser tratados como Pequeños Deudores Comerciales.

1.2 Pequeños Deudores Comerciales.

1.2.1 Definición. Crédito concedido a personas naturales o jurídicas, para financiar actividades productivas, comerciales o de servicios, que no es considerado Microcrédito ni Gran Deudor Comercial. Para estos efectos las instituciones supervisadas separarán la cartera de este segmento en: 1) créditos con garantías hipotecarias sobre bienes inmuebles; 2) créditos con garantías sobre depósitos pignoralos en la misma institución, garantía recíproca o contra garantías emitidas por instituciones financieras de primer orden; y 3) Créditos con otras garantías.

La institución deberá mantener completos y actualizados los expedientes de Pequeños Deudores Comerciales según lo establecido en el anexo 1-A. Los Pequeños Deudores Comerciales que durante seis (6) meses consecutivos mantengan un endeudamiento total mayor al 6% del capital mínimo vigente establecido para los bancos deberán ser tratados como Grandes Deudores Comerciales. En estos casos, la institución supervisada debe complementar la información requerida en el anexo No. 1-A, y el análisis de riesgo debe ser realizado con base en estados financieros auditados del cierre fiscal siguiente, en el cual cumple con el criterio de gran deudor comercial. (CNBS, 2015a, p. 7)

Los criterios de clasificación para los deudores comerciales que deberán utilizar las instituciones supervisadas, en el proceso de evaluación de su cartera créditos son:

Tabla 5. Categorías de clasificación

Categoría	Nombre
I	Créditos buenos
II	Créditos especialmente mencionados
III	Créditos bajo norma
IV	Créditos de dudosa recuperación
V	Créditos de pérdida

Fuente: (CNBS, 2015b)

Para los grandes deudores comerciales se aplicaran los siguientes criterios de constitución de reserva:

Tabla 6. Rango días de mora para grandes deudores comerciales, por tipo de Garantía / Reservas

Categoría	Garantías hipotecarias sobre bienes inmuebles	Reservas	Garantías de depósitos pignorados en la misma institución, garantías recíprocas o contra garantías emitidas por instituciones financieras de primer orden	Reservas	Otras Garantías	Reservas
I-A	De 0 a 15 días	0.50%	De 0 a 15 días	0%	De 0 a 15 días	0.50%
I-B	De 16 a 30 días	0.75%	De 16 a 30 días	0%	De 16 a 30 días	0.75%
II	De 31 a 90 días	4%	De 31 a 90 días	0%	De 31 a 60 días	4%
III	De 91 a 180 días	25%	De 91 a 180 días	25%	De 61 a 90 días	25%
IV	De 181 a 360 días	60%	De 181 a 360 días	60%	De 91 a 180 días	60%
V	Más de 360 días	100%	Más de 360 días	100%	Más de 180 días	100%

Fuente: (CNBS, 2015c)

Mientras que para los pequeños deudores comerciales se aplicaran los siguientes criterios:

Tabla 7. Rango días de mora para pequeños deudores comerciales por tipo de Garantía / Reservas

Categoría	Garantías hipotecarias sobre bienes inmuebles	Reservas	Garantías de depósitos pignorados en la misma institución, garantías recíprocas y o contra garantías emitidas por instituciones financieras de primer orden	Reservas	Otras Garantías	Reservas
	I-A	De 0 a 15 días	0.50%	De 0 a 15 días	0%	De 0 a 15 días
I-B	De 16 a 30 días	0.75%	Hasta 30 días	0%	De 16 a 30 días	1%
II	De 31 a 90 días	4%	De 31 a 90 días	0%	De 31 a 60 días	4%
III	De 91 a 180 días	25%	De 91 a 180 días	25%	De 61 a 90 días	25%
IV	De 181 a 360 días	60%	De 181 a 360 días	60%	De 91 a 180 días	60%
V	Más de 360 días	100%	Más de 360 días	100%	Más de 180 días	100%

Fuente: (CNBS, 2015d).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Toda investigación científica conlleva una metodología bien planificada con el fin de obtener los resultados esperados mediante la aplicación adecuada de los diseños, enfoques, instrumentos y las distintas fuentes primarias y secundarias empleadas para la investigación, estas metodologías fueron enfocadas a la iniciativa de mejora en la gestión de cobranza en Banco Davivienda con el fin de brindar conocimiento de herramientas que ayuden a la reducción de los gastos administrativos asociados a esta actividad.

3.1 Congruencia metodológica

3.1.1 Matriz metodológica

Tabla 8. Matriz metodológica

Título	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	independientes	dependiente
Iniciativa para mejorar la gestión de cobranza en Banco Davivienda S.A.	Altos gastos administrativos asociados a la actual gestión de cobranza, realizada de forma directa por los empleados y el desconocimiento del impacto que podría tener la tercerización del proceso de cobro para el Banco Davivienda S.A. a nivel nacional.	¿De qué forma se puede contribuir a reducir los gastos administrativos asociados a la gestión de cobros para el Banco Davivienda S.A.?	Contribuir a reducir los gastos administrativos asociados a la gestión de cobranzas, mediante un plan de tercerización del proceso de cobro, para incrementar la rentabilidad del Banco Davivienda S.A.	Conocer los factores que han provocado los altos gastos administrativos en la gestión de cobranza realizada por el Banco Davivienda S.A.	Proceso actual de Cobranza	Plan de tercerización para la reducción de costos en el proceso de cobranza
		¿Cuáles son los factores que han provocado los altos gastos administrativos en la gestión de cobranza realizada por el Banco Davivienda S.A.?				
		¿Cuál es el procedimiento actual utilizado en el proceso de cobro por el Banco Davivienda S.A. a nivel nacional?			Limitado uso de ofertas externas para la cobranza.	
		¿Cuáles son los beneficios de tercerizar la actual gestión de cobros realizada por los empleados directos del Banco Davivienda S.A.?			Plan de capacitación discontinuado.	
		¿Cómo optimizar la gestión de cobranza bajo el concepto de tercerización de los procesos?			Ofertas de mercado por empresas Outsourcing.	

3.1.2 Esquema de variable de estudio

La presente investigación tiene como hipótesis, que mediante la implementación de la tercerización en la gestión de cobros en Banco Davivienda S.A. se puede reducir los gastos administrativos relacionado a la cobranza.

Para esta investigación se identificaron las siguientes variables:

Variable Independiente:

- Proceso actual de cobranza
- Procesos de arreglos de pagos descontinuado
- Limitado uso de ofertas externas para la cobranza
- Plan de capacitación descontinuado
- Ofertas de mercado de empresas Outsourcing

Variable Dependiente:

- Plan de tercerización para la reducción de costos de la gestión de cobranza.



Figura 6. Esquema de Variable

3.1.3 Hipótesis

Con la implementación de personal Outsourcing en la gestión de cobro en Banco Davivienda, serán menores los gastos administrativos incurridos relacionados a esta actividad.

Con la no implementación del personal Outsourcing en la gestión de cobros en Banco Davivienda, se continuara con los altos gastos administrativos incurridos relacionados a esta actividad.

3.2 Enfoque y Métodos

3.2.1 Enfoque

El presente estudio se orientó bajo un enfoque mixto, recopilando datos cualitativos pero utilizando principalmente el enfoque cuantitativo, orientando la investigación en la obtención de información estadística y financiera que nos ayudó a responder el planteamiento de la investigación plasmada en el capítulo uno.

“La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Sampieri, 2014, p.532).

Dicho enfoque está compuesto por una realidad objetiva y la realidad subjetiva, donde la integración o combinación de las variables estudiadas en todo el proceso de la investigación “Requiere de un manejo completo de los dos métodos y una mentalidad abierta. Agrega complejidad al diseño de estudio, pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques” (Sampieri, 2014a, p.549).

Cuantitativo: se recolectaron y analizaron datos sobre patrones de morosidad y se relacionan variables de gastos asociados a la gestión de cobranzas directa.

“Enfoque cuantitativo: Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Sampieri, 2014b, p.4).

Cualitativo: Se realizó una inmersión inicial en el campo de la cobranza, se interpreta el contexto de incumplimiento de pago, entrevistas y preguntas a expertos y correlación de datos.

“Enfoque cualitativo: Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Sampieri, 2014c, p.7).

La presente investigación consiste en un estudio exhaustivo en donde se pretende entrelazar diversos fenómenos entre sí tales como: Gastos administrativos en los procedimientos de cobranza en relación a la proporción de la cartera en mora de Banco Davivienda S.A. a nivel nacional.

3.2.2 Métodos

Considerando que es una investigación no experimental donde los fenómenos observados se desarrollan en un contexto natural, los métodos aplicados son los siguientes:

Exploratorios: De acuerdo con Sampieri (2014d) la investigación exploratoria estudia todos aquellos problemas o acontecimientos poco estudiados, con el fin de poder indagar desde un punto de vista más innovador, la presente investigación hace denotar este método en vista que en la actualidad la tercerización es una propuesta innovadora para Banco Davivienda S.A. la cual ayudara a la reducción considerable en los gastos administrativos relacionada a esta actividad.

Inductivo: En este método de investigación se enfocó en poder conocer los procesos que han limitado la implementación de nuevas estrategias incluyendo el cobro por medio de personal Outsourcing.

Carbajal, (2013) afirma que: “La inducción es un razonamiento en virtud del cual pasamos de lo particular a lo general”

Histórico: En la presente investigación se hizo uso del método histórico para poder conocer y analizar los factores que afectado la implementación de nuevas estrategias incluyendo el cobro tercerizado.

Explicativo: Este método nos permitió determinar las causas y los efectos de cada una de las variables independientes sobre la dependiente.

Analítico: Este método de investigación nos permitió separar cada uno de los elementos del proceso de cobranza para poder analizarlo de forma individual.

Bunge, (1981) afirma que: “Es aquella que trata de entender las situaciones en términos de las relaciones de sus componentes. Intenta descubrir los elementos que componen cada totalidad y las interconexiones que da cuenta de su integración” (p.12).

Sintético: Después de analizar los procesos de cobranza el método de investigación sintético nos permite reconstruir los procesos de cobros con una mayor comprensión de todos los elementos que interactúan entre sí.

Longitudinal: De acuerdo a Sampieri (2014e) los estudios longitudinales recopilan datos a través del tiempo en diferentes puntos con el fin de poder realizar análisis evolutivos y sus efectos. Esta investigación presenta este método en vista que se hará un análisis del incremento gradual de la recuperación a medida se va tercerizando.

Deductivo: El razonamiento deductivo consiste en un sistema de organización de ideas a partir de hechos sucedidos para llegar a determinadas conclusiones. Esta investigación presenta este método en vista que en la actualidad Banco Davivienda S.A. tiene a su disposición una herramienta en el mercado que no está explotando para la mejora y reducción de sus gastos administrativos relacionados a la cobranza.

Descriptivo: De acuerdo con Sampieri (2014f) los estudios descriptivos considera al fenómeno estudiado y todos sus componentes con lo cual se miden conceptos y se definen las variables. Esta investigación presenta este método ya que se detallan los métodos o procesos que están relacionados a dicha actividad, así como el enunciado de las distintas variables.

Correlacional: De acuerdo a Sampieri (2014g) los estudios correlacionales asocian los conceptos a las variables lo cual permite predicciones y cuantifica relaciones entre conceptos y variables. Esta investigación presenta este método porque busca vincular diversos fenómenos entre sí: gastos administrativos en la gestión de cobranzas representa un nivel adecuado a la proporción de la cartera en mora y las pérdidas por deudas incobrables

3.3 Diseño de la Investigación

El término “Diseño” se refiere a la estrategia a utilizar por parte del investigador, es por ello que el presente trabajo se fundamenta en el tipo de “investigación acción”, la cual aporta información relevante que propicie el cambio y la transformación, donde se aplicaran las tres fases de dicho modelo: Observar, pensar y actuar. La aplicación de dichas fases permitió la creación de las estrategias que sin duda alguna producirán acciones de transformación para el cumplimiento de los objetivos trazados en relación a la reducción de los costos relacionados a la cobranza en Banco Davivienda S.A.

El diseño de la investigación constituye el plan o la estrategia que permitirán al investigador poder responder al problema de estudio, en ese sentido, el diseño de estudio utilizado 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 sus variables para su consecuente análisis. La investigación se centró en la extracción de información de expertos en el tema de diferentes instituciones financieras, reportes de los reguladores.

Toda institución financiera debe definir sus estrategias de cobranza para poder alcanzar un control aceptable de la cartera en mora así como los costos relacionados a esta actividad, Es por tal razón que el diseño de la investigación se orientó en analizar estadísticas que reporta el banco y empresas dedicadas a prestar servicios outsourcing. Y así analizar una propuesta de tercerización de cobranzas.

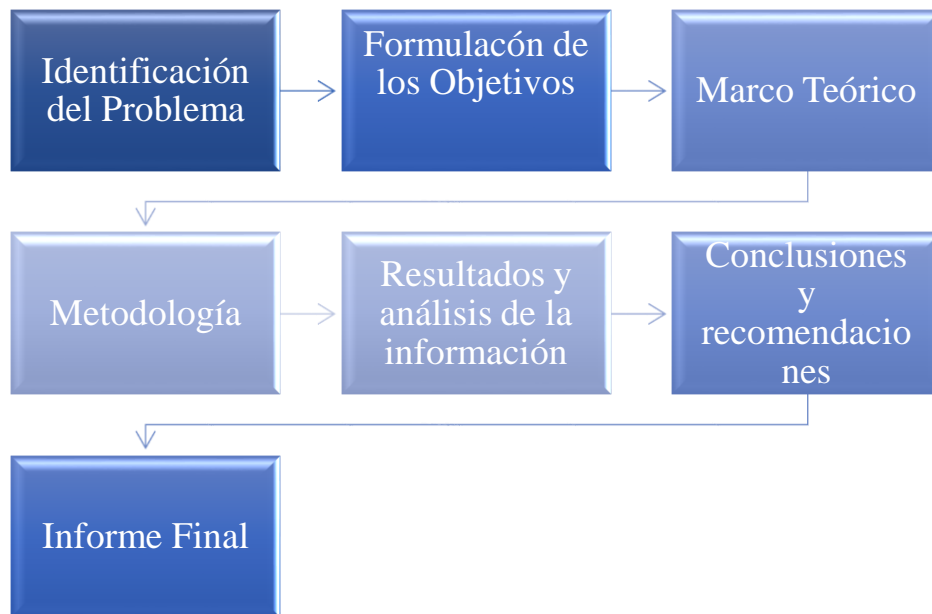


Figura 7. Diseño de la Investigación

3.3.1 Población

En la actualidad hay identificada 16 empresas de cobros externas que operan en diferentes regiones del país, la cantidad de personas que laboran en dichas empresas están estrechamente relacionada con la cantidad de instituciones a las cuales ellos prestan sus servicios, así como, la carga laboral asignada por las mismas.

3.3.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis del presente estudio son 16 representantes de las distintas agencias de cobro, así como de cuatro (4) gerentes de otras instituciones financieras y al sub director del área de cobros de Banco Davivienda S.A , un coordinador (1) y tres (3) ejecutivos de agencias externas de cobros a quienes fueron aplicadas las técnicas de recolección de datos.

3.3.4 Unidad de Respuesta

El resultado de cada una de las variables e interrogantes expuestas en la siguiente investigación son presentadas en montos y porcentajes reflejados en las tablas y figuras que sirven para analizar de una manera más sencilla la presente investigación. Toda la información recopilada por las distintas herramientas utilizadas fue de utilidad para el análisis y la guía de implementación.

3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

3.4.1 Instrumentos

Se hizo uso de una encuesta la cual fue aplicada a 16 representantes de las agencias externas de cobros para conocer la recuperación de créditos en mora, proyecciones y posibles oportunidades de mejora que incrementen los rendimientos en los próximos años con el objetivo de identificar la situación actual y su visión a futuro.

3.4.2 Técnicas

Con el objetivo de enriquecer la información por medio de la recolección de datos, fueron utilizadas las siguientes técnicas:

3.4.2.1 Encuesta

Se elaboró una encuesta estructurada de 9 preguntas para conocer las distintas herramientas utilizadas por las agencias externas de cobro para poder realizar de manera más eficiente su trabajo y poder brindar soluciones oportunas a sus distintos clientes estratégicos.

3.4.2.2 Entrevista

Se aplicó una entrevista al Sub director de cobranza de Banco Davivienda S.A., incluyendo a un coordinador de agencias externas, mas a cinco (5) gerentes de cobros de otras instituciones bancarias, con el fin de obtener información en relación a sus intereses, objetivos y cuáles serán los beneficios ofrecidos que les incentivaría para la realización del proyecto.

3.4.3 Procedimientos

Para la aplicación de las encuestas y entrevistas se obtuvo la aprobación por parte de la gerencia de Banco Davivienda S.A. así como la colaboración de los gerentes de las distintas agencias de cobros, se incluyó de igual forma a los gerentes de cobranza de Banco Ficohsa, Banco Lafise, Banco Azteca y BAC. Donde se les informo los objetivos y alcances del presente estudio, como el papel trascendental que tienen al ser ellos los conocedores de dicha actividad.

En la aplicación de la encuesta y entrevista.

- Se aplicó la encuesta
- Se organizó y tabuló la información
- Se realizó el análisis de los datos

- Se ilustraron los resultados con cuadros y gráficos.

3.5 Fuentes de información

3.5.1 Fuentes Primarias

Se aplicaron entrevistas a cinco (5) gerentes de cobro antes mencionadas, y 16 Ejecutivos de agencias externas de cobros, de los cuales se obtuvo información de primera mano que permitió conocer los principales beneficios de tercerizar la cobranza y los beneficios obtenidos por parte de otras instituciones financieras que hacen uso de dichos recursos.

Además, se aplicó una entrevista al coordinador de cobro de agencias externas de Banco Davivienda S.A. para que comentara su experiencia en el tema y que a la vez, proporcionaron información muy importante de los beneficios que como institución han obtenido al aplicar esta modalidad de cobranza en la cartera en pérdida.

3.5.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas en el presente informe fueron: sitio web, libros, revistas, manuales, y otras fuentes de información extraídas, tales como:

- Otras instituciones financieras: realizando entrevistas de manera informal a tres (3) ejecutivos de otras instituciones financieras conectoras del tema, donde comentaron sus experiencias y como dicha actividad ha venido a mejorar los indicadores de morosidad así como la reducción en los gastos administrativos.
- Manual para la redacción de la tesis: Se utilizó como guía para llevar a cabo la estructura y desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se analizan los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos y técnicas plasmados en el capítulo anterior, los cuales incluyen datos relevantes con respecto a las perspectivas de personas involucradas en la gestión de cobro de cartera en mora, así como los hallazgos del estudio cuantitativo, que nos permita comprobar o rechazar la hipótesis planteada.

4.1 Resultados de la encuesta

Con el objetivo de conocer los diferentes servicios y beneficios ofrecidos por las distintas empresas que brindan los servicios de cobranza, se procedió a la aplicación de la encuesta al personal de dichas empresas.

A continuación, se presentan los resúmenes de la información obtenida y analizada.

1. ¿A quién está dirigido su servicio?

Tabla 9. Tipo de empresas a quienes va dirigido el servicio

Institución	Empresas Outsourcing	Porcentaje
Instituciones Financieras	16	100%
Empresas comerciales	12	75%
Empresa de Servicios	5	31%
Otros	1	6%

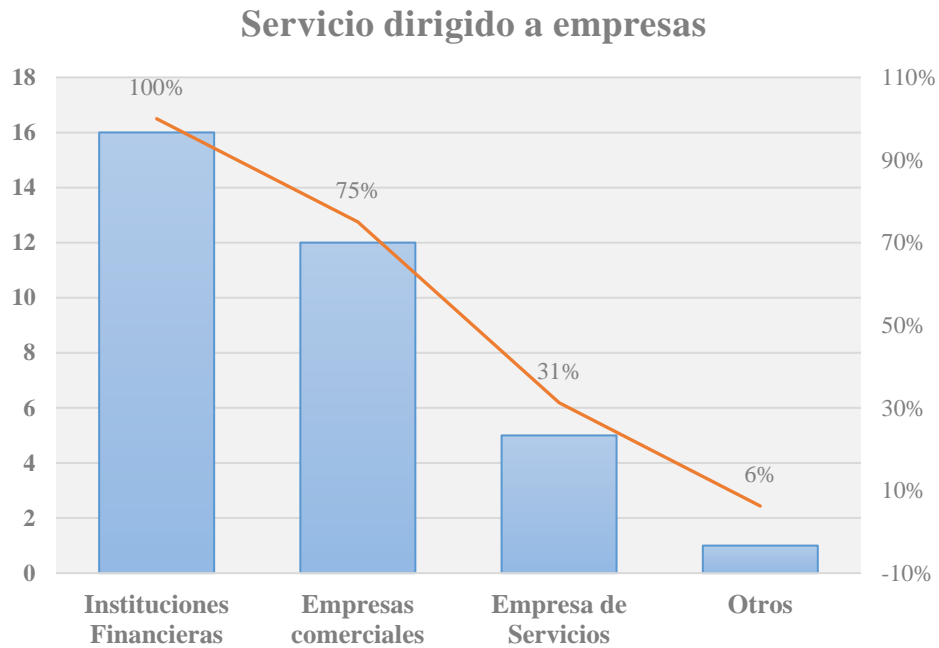


Figura 8. Tipo de empresa a quien va dirigido el servicio

Se encontró que de las 16 empresas encuestadas el 100% dirige su atención y servicios a las instituciones financieras, del total del universo encuestado 12 afirman que prestan servicios a empresas comerciales lo que representa un 75%, el 31% de las empresas encuestadas también manifestaron que tienen vínculos comerciales con empresas de Servicio, y el 6% que es una (1) empresa brinda servicios de mensajería a distintas empresas, mostrando una tendencia de crecimiento en caso de surgir más empresas que ofrezcan dicho servicio. Se concluye que las 16 empresas encuestadas su cliente principal son las instituciones financieras, esto trae grandes beneficios ya que la competencia estimula a ofrecer servicios de calidad con propuestas más atractivas para el mercado.

2. ¿Cuántos años llevan operando la empresa?

Tabla 10. Cantidad de años operando como empresa de Servicios

Tiempo	Empresas Outsourcing	Porcentaje
De 1 a 5 Años	3	19%
De 6 a 10 Años	6	38%
Más de 10 Años	7	44%

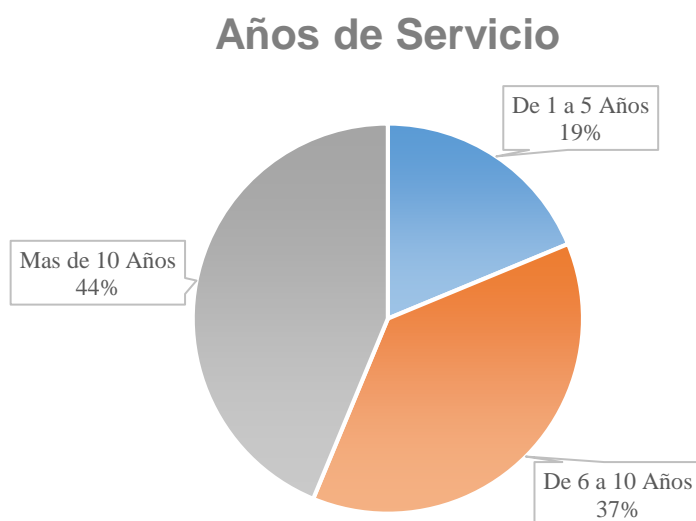


Figura 9. Cantidad de años operando como empresa de Servicios

Se encontró que el 44% de las empresas entrevistadas tienen más de 10 años de experiencia de brindar servicios, el 38% de las empresas su experiencia está comprendida entre 6 y 10 años de experiencia, el 19% dicha experiencia es menor a los 5 años. Con la información obtenida se puede concluir que casi el 50% de las agencias que brindan servicio de outsourcing tiene amplia experiencia en los mercados donde operan, al poseer más de 10 años de experiencia, sin embargo, hay una tendencia de aceptar aquellas empresas con más de 5 años de experiencia en este tipo de servicio, a las cuales mediante su experiencia y capacidad, se prioriza las cuentas que se les asignará para su respectivo seguimiento y cobro.

3. ¿Qué tipo de servicios ofrece su empresa?

Tabla 11. Tipo de servicio ofrecido

Institución	Empresas Outsourcing	Porcentaje
Cobranza	16	100%
Call Center	14	88%
Telemarketing	3	19%
Otros	1	6%

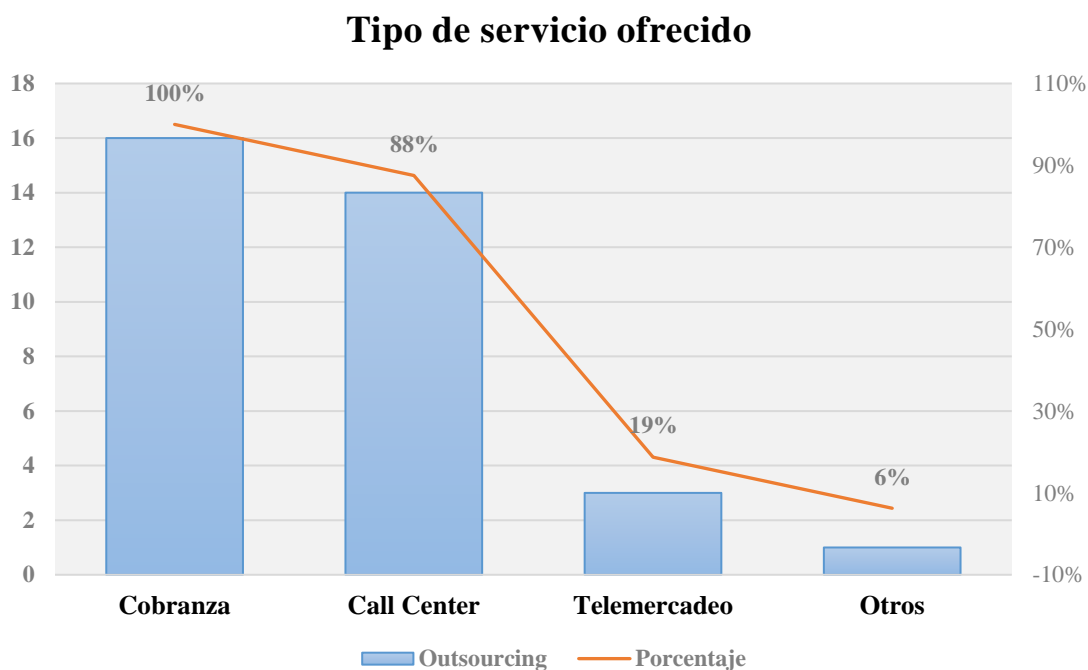


Figura 10. Tipo de servicio ofrecido

El 100% de las empresas encuestadas ofrecen servicios de cobranza, el 88% tiene Call Center para cubrir las necesidades de atención de flujos de llamada, un 19% ofrece servicios de telemarketing y un 6% ofrece otro tipo de servicios tales como mensajería, sin embargo hay una tendencia de crecimiento en la implementación del canal de telemarketing. Con los hallazgos arriba mencionados se concluye que el 100% de las empresas encuestadas están fuertemente orientadas a la cobranza, con lo cual las opciones para adquirir dicho servicio no están limitadas.

4. ¿La empresa tiene la logística y tecnología de apoyo para satisfacer las necesidades actuales y futuras?

Tabla 12. Tecnología necesaria para cubrir necesidades actuales y futuras

Tecnología adecuada	Outsourcing	Porcentaje
Si	16	100%
No	0	0%

Se encontró que el 100% de las empresas encuestadas poseen sistemas tecnológicos capaces de satisfacer las necesidades de cobranza actuales y futuras de sus clientes, donde la tendencia de implementación de nuevos sistemas en estas agencias es del 100%, se concluye con dicha información que dichas agencias de cobranzas están preparadas a niveles de sistema para poder cumplir las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.

5. ¿Cuenta con algún sistema o Software que garantice la seguridad y confidencialidad de la información?

Tabla 13. Sistemas o Software para seguridad de información

Sistema seguridad de Información	Outsourcing	Porcentaje
Si	16	100%
No	0	0%

Se encontró que el 100% de las empresas encuestadas brindan la debida importancia al tema de seguridad de información mediante el uso de sistemas o software, donde la tendencia es lineal en vista que todas las empresas buscan como resguardar su información así como la de sus clientes, se concluye que este tipo de prácticas benefician al momento de poder realizar propuestas de ofrecimiento de servicios en vista que temas de seguridad y confidencialidad de información son de suma importancia especialmente en las instituciones financieras.

6. ¿La empresa posee un plan de continuidad de Negocio, en caso de que ocurra un “incidente” importante?

Tabla 14. Plan de continuidad de Negocio

Plan de continuidad del Negocio.	Outsourcing	Porcentaje
Si	12	75%
No	4	25%

Se encontró que el 75% de las empresas encuestadas tienen estrategias o un plan de continuidad del negocio claro y estructurado en caso de existir un tipo de eventualidad que les impida operar de forma normal, el 25% de las encuestas realizadas no tienen un plan de continuidad del negocio debidamente definido, sin embargo hay una tendencia de crecimiento en la mejora de todos los planes de continuidad de negocio. Se concluye que únicamente el 75% de las empresas encuestadas cubren el requisito de poder contar con los planes necesarios para evitar que las eventualidades detengan o afecten la continuidad del negocio.

7. ¿Su proceso de cobranza cumplió con los objetivos, metas y expectativas esperadas por sus clientes?

Tabla 15. Objetivos, metas y expectativas de los clientes

Cumple Objetivos, metas y expectativas	Outsourcing	Porcentaje
Si	16	100%
No	0	0%

Se encontró que el 100% de las empresas encuestadas manifiestan que sus servicios cumplen los objetivos, expectativas y metas de los clientes, aun los clientes que manifiestan que no cuentan con un plan de continuidad de negocio bien estructurado y definido demuestran que a pesar de ellos los clientes continúan confiando en sus servicios, mostrando un aumento en la

tendencia de satisfacción de clientes. Se concluye que las 16 empresas encuestadas son competitivas entre si y que muestran características similares que les convierte en fuertes competidoras en el mercado mediante sus niveles de servicio y satisfacción de su cliente externo.

8. ¿Cuáles son los tipos de comisiones que cobra por crédito en mora recuperado?

Tabla 16. Cobro de comisión crédito en mora

Rango de Mora	% Comisión
Mora 1 a 30	4%
Mora 31 a 60	7%
Mora 61 a 90	11%
Mora 91 a 120	14%
Mora121 a 150	16%
Mora151 a 180	18%
Mora181 a 210	20%

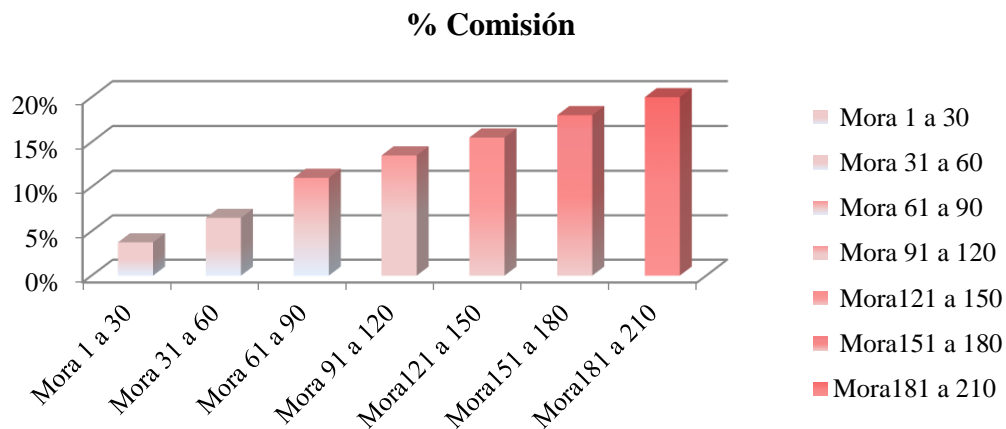


Figura 11. Porcentaje de comisión cobrado por crédito en mora recuperado

Gracias a esta pregunta se pudo obtener un promedio de comisiones cobradas por crédito en mora recuperado según el rango de días de atraso, la tendencia reflejada que entre mayor sean los días en mora, mayor será la comisión cobrada por estas agencias de cobro, mostrando que para la mora de 1-30 días el pago oscila en 4% y para la mora mayor a 180 días el pago es de 20%.

4.2 Resultado de la entrevista

Con el objetivo de conocer los diferentes puntos de vista de cinco Gerentes del área de cobranza de distintos Bancos nacionales, se realizó la siguiente entrevista, donde se plasmaron las respuestas más relevantes que nos ayudaron analizar la posibilidad de incorporar el servicio outsourcing en la actual gestión de cobros de crédito en mora de Banco Davivienda S.A.

1. ¿Cuánto tiempo de experiencia lleva ejerciendo en este tipo de puesto?

Gerente 1: 11 años, Gerente 2: 8 años, Gerente 3: 9 años, Gerente 4: 6 Años, Gerente Banco Davivienda S.A.: 10 Años. Siendo el promedio de experiencia de 9 años en el área de cobranza.

2. Para el Banco en que labora ¿Cómo describiría la actual gestión de cobranza?

La actual gestión de cobranza es muy dinámica donde se trata de encontrar las estrategias capaces de poder lograr las metas tanto de recuperación así como disminuir los índices e indicadores actuales de morosidad, sin embargo dicha actividad no es igual mes a mes, como instituciones financieras para poder garantizar el cumplimiento de metas se deben 2 indicadores de cobranza muy importantes los cuales son: Cobertura y Rotación de cartera.

Los incrementos en las cuentas a cobrar muy a menudo hacen insuficiente al personal interno para poder realizar dicha labor, por lo que las instituciones buscan las soluciones de cómo poder cubrirlas utilizando el menor recurso posible, sin sacrificar la imagen institucional y la buena atención al cliente que siempre nos ha caracterizado. Es por eso que se hace uso del personal o servicios Outsourcing que son muchos los beneficios que trae.

3. Con esta nueva implementación de personal ¿considera usted que han mejorado las gestiones y los resultados?

Indudablemente esta implementación ha traído grandes beneficio en las estrategias y resultados de la institución, Al comparar el personal existente contra el total de cuentas por cobrar noté que no se podría lograr una rotación de cartera efectiva, esto quiere decir cuánto tarda en completarse la gestión de cobro a los clientes y repetirlas la mayor cantidad de veces, ejemplo: cada cuantos días llamo al cliente “X”, al hacer cálculos encontramos que esta rotación tardaba 2.5 veces en el mes lo cual era demasiado lento.

Con la implementación del personal Outsourcing dicha rotación ha aumentado lo que nos permite tener un mayor control de la mora sin tener que incurrir en costos elevados para lograr dichas metas.

4. Según su nivel de experiencia, ¿Cuál es el frente de cobranza más importante? ¿Por qué?

Considero que el frente de cobranza más importante es el cobro de mora de 1 a 60 días, ya que ahí está concentrado entre el 75% y 85% del total de la mora y es ahí donde debemos de tener ese muro de contención para evitar que se deterioren más, Los créditos a medida aumenta en mora significa un mayor incremento en las reservas que afectan directamente los indicadores financieros del Banco.

5. Según su nivel de experiencia; ¿cuáles son los factores que provocan mayor dificultad en el proceso cobro?

Situación económica del país, inestabilidad política, educación financiera, este último es sumamente importante ya que los clientes mantienen un promedio de 3 tarjetas de crédito con

diferentes bancos mismas que están sobregiradas y las usan para cubrir otras deudas, de esta forma se crea una disminución en la capacidad de pago generando un alto endeudamiento.

6. ¿Considera usted que las políticas del banco para otorgar crédito influye en el proceso de cobro? ¿Por qué?

Si, en general considero que las empresas con el afán de ser competitivas y no quedarnos fuera del negocio estamos sobre endeudando al cliente, no nos detenemos a pensar que tipo de cartera queremos, un ejemplo Gallo Mas Gallo, Elektra, Banco Azteca son muy agresivos en sus estrategias ya que en muchas ocasiones no solicitan mucho requisito a los clientes para otorgarles crédito.

7. ¿Considera que los gastos administrativos asociados a la gestión de cobranza directa, son proporcionales a la subsanación de la cartera crediticia en mora?

Considero que en muchas ocasiones dicha relación no es proporcional, en vista que muchas instituciones pagan cantidades altas en la operación de sus áreas de cobranza mientras tanto sus indicadores y morosidad aumentan, hoy en día las empresas buscan como eficientizar todos sus procesos mediante la tercerización en vista que son muchos los beneficios que esto ofrece a las instituciones.

8. ¿Qué opciones consideraría usted para reducir los gastos administrativos asociados a la gestión de cobranza?

Para poder lograr eso lo primero que se debe identificar es ¿dónde se encuentra concentrada el gasto más grande en dicha actividad?, el cual principalmente va ligado al pago de sueldos y salarios, ya que al Outsourcing se le paga en base a lo recuperado; esta comisión puede

ser más baja que el sueldo que les doy a mis funcionarios o puede que sea similar sin embargo, el mayor ahorro está en el pasivo laboral, vacaciones, aguinaldo, catorceavo, incapacidades médicas, seguros, prestaciones, espacios físicos, equipos etc.

9. ¿Ve la tercerización del proceso de cobro, como una posible solución para reducir gastos e incrementar el porcentaje de recuperación?

Estoy completamente de acuerdo que es una solución muy viable y segura para la reducción de costos, mire el mercado actual, hay muchas instituciones que optan por el personal Outsourcing en muchas áreas tales como: Mantenimiento, mensajería, seguridad, call center y otros más.

10. ¿Qué aspectos considera usted que sean más relevantes para seleccionar y contratar una agencia externa para el Banco?

- ✓ La experiencia que tiene en el mercado
- ✓ El personal especializado, calificado y certificado
- ✓ Bases de información que manejan ya sea del IHSS u otras fuentes, útiles para localizar clientes
- ✓ Sistema que maneja, con esto me refiero a las herramientas tecnológicas, marcadores predictivos, motores de decisión para asignación de cartera etc.
- ✓ Cobertura, su alcance a nivel nacional.

11. Según su criterio ¿cuál es el beneficio más grande que ha logrado con el cambio de agencia externa al cobro en Banco Davivienda S.A?

Creo que uno de los más inesperados es el poder generar compromiso en mis funcionarios, eso los concientiza para valorar el trabajo y para que la organización no tome

una decisión radical de mantenerlo todo por outsourcing un ejemplo claro sería El Salvador, todo se maneja por outsourcing y es una tendencia creciente en las empresas por sus beneficios.

Otro de los beneficios que se han podido obtener es una mayor constancia tanto en el personal como en la recuperación, en vista que si un empleado outsourcing se enferma o necesita irse de vacaciones eso no me afecta ya que la empresa me tiene que cubrir el recurso y con ello el cobro no se para, y lo que no podía faltar es una mejora en los costos y en los indicadores de cobranza.

12. Según su criterio, ¿Qué tan probable ve que se pueda tercerizar la gestión cobranza en el Banco Davivienda S.A.?

Para ese rumbo va encaminada la estrategia, en el mes de febrero se comenzó con una prueba piloto con dos agencias externas en el cobro de la cartera en mora, denotando resultados positivos es por ello que actualmente se está evaluando la posible incorporación de una tercera agencia para evitar los monopolios e incentivar la competencia sana.

4.3 Diagrama de Ishikawa Causa y Efecto positivo

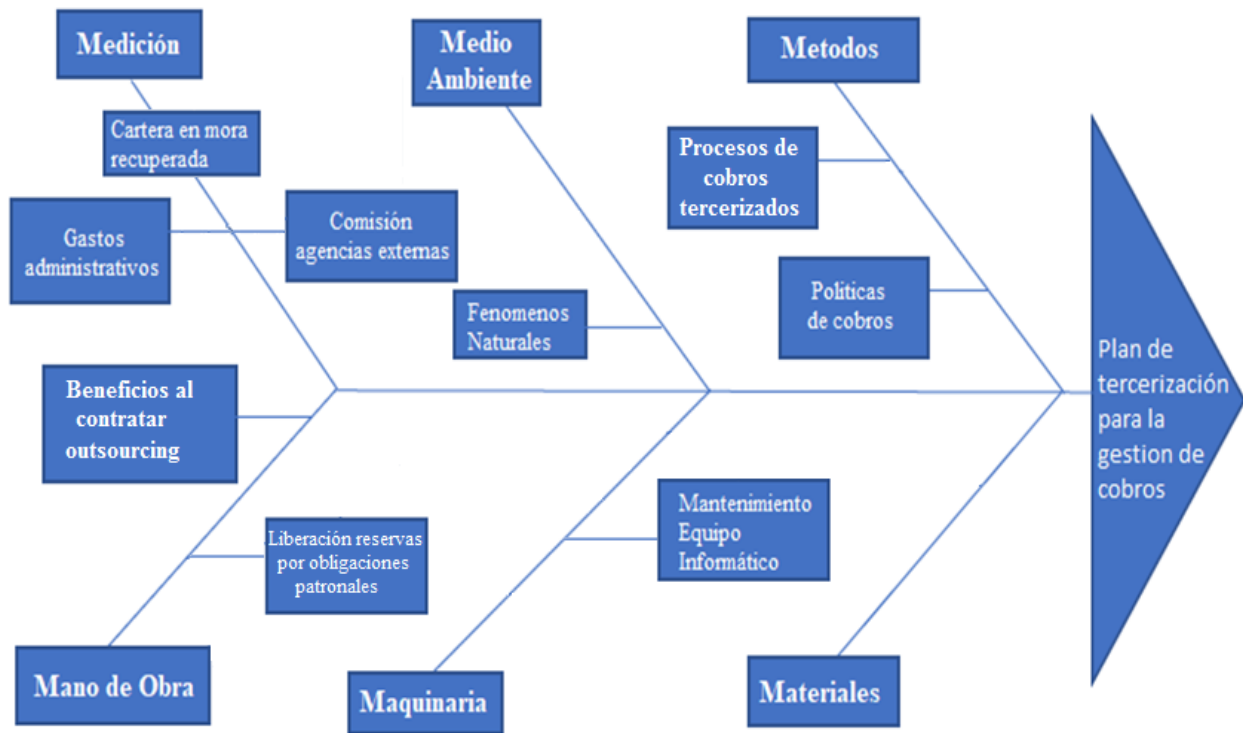


Figura 12. Diagrama de Ishikawa

Explicación:

Medición

- Gastos administrativos: Se cuenta con los gastos administrativos del Departamento de Cobros incurridos en la gestión de cobranza de la cartera en mora del Banco, pues una mala administración puede ocasionar un exceso en la erogación del gasto.
- Comisión Agencias Externas: Se cuenta con los costos que conlleva contratar Agencias Externas, para gestionar el cobro de la cartera en mora del Banco, acto que puede provocar un pago excesivo de comisiones por cobro, sino se realiza una efectiva negociación en la contratación de éstas.

Medio Ambiente

Fenómenos naturales: Tiene como causa los fenómenos naturales que dañan el patrimonio de los clientes que tienen crédito con el banco, provocando la posibilidad de que estos queden imposibilitados de pagar sus deudas.

Métodos

Procesos de cobros tercerizados: La tercerización de la gestión de cobros genera no solo la posibilidad de poder reducir gastos administrativos, sino también contar con la posibilidad de incrementar la recuperación en el cobro de la cartera en mora.

Políticas de cobro: Tiene como causa los procedimientos a seguir para realizar el cobro de los créditos en mora, esto es fundamental ya que un mal procedimiento puede ocasionar que no se realice eficientemente en tiempo y forma el cobro de la deuda.

Mano de obra

- a) Beneficio al contratar outsourcing: Se cuenta con la garantía de contar con personal calificado en todo momento sin tener que preocuparse por ausencias del personal.
- b) Liberación reservas por obligaciones patronales: tiene como causa la constitución de reservas anuales realizadas por el Banco, para poder cumplir con obligaciones patronales futuras, acto que provoca una reducción considerable en las utilidades del Banco.

Maquinaria:

Mantenimiento equipo informático: se cuenta con los costos que conlleva el uso del equipo informático en el proceso de cobros realizados por el Banco, acto que podría solucionarse al contratar agencias externas que cuenten con su propia logística.

4.4 Análisis Estadístico

El presente análisis estadístico está basado en datos de la encuesta aplicada, con el objeto de conocer los porcentajes de comisión cobrados por las agencias externas sobre la recuperación de los créditos en mora.

Tabla 17. Datos estadísticos comisiones cobradas por las agencias externas por recuperación de crédito en mora

Descripción	Valor
La media	4.40%
Mediana	4.00%
Moda	5.00%
Desviación estándar	0.83%
Varianza	0.01%
Coefficiente de variación	18.82%
El rango.	3.00%
Cuartil 1	4.00%
Cuartil 3	5.00%
Rango intercuartil	1.00%

La media en las tasas de comisión cobradas por las agencias externas para créditos morosos con rango de 1 a 30 días, representan un 4.40%, comparada contra un 4.00% de la mediana, lo que nos indica que la distribución es simétrica con respecto a la izquierda, gracias al mínimo sesgo reflejado en esas medidas. La comisión cobrada por las agencias externas tiene un coeficiente de variación del 18.82%, lo que nos confirma que la mayoría de las agencias externas tienen un porcentaje de comisión cobrado por recuperación de cartera en mora muy parecido.

El rango nos indica que entre la comisión máxima cobrada y la comisión mínima cobrada existe un 3% de diferencia, porcentaje que nos resalta la importancia de saber contratar dichas compañías.

El cuartil uno nos indica que el 25% de las agencias externas cobran menos del 4% por recuperación de la cartera, mientras que el cuartil tres nos refleja que menos del 75% de dichas agencias cobra menos del 5%, de comisión por crédito en mora recuperado. Por otro lado el rango intercuartil nos indica que todos aquellos valores por debajo de 2% y por encima de 7% son valores atípicos.

Comprobación de Hipótesis

H1: Con la implementación de personal Outsourcing en la gestión de cobro en Banco Davivienda, serán menores los gastos administrativos incurridos relacionados a esta actividad

Validación de la Hipótesis

El resultado del análisis estadístico anterior muestra que la contratación de personal Outsourcing en la gestión de cobro en Banco Davivienda, potenciara a obtener mejores resultados en los gastos incurridos con respecto al cobro de la cartera en mora. Por lo tanto aceptamos la hipótesis planteada.

4.5 Propuesta

4.5.1 Plan de tercerización para la reducción de costos en el proceso de cobranza

4.5.2 Introducción

4.5.3 Descripción de la propuesta

4.5.3.1 Estudio de mercado

4.5.3.2 Estudio técnico

4.5.4 Análisis financiero

4.5.5 Cronograma de ejecución

4.5.2 Introducción

La siguiente propuesta pretende documentar y describir las condiciones que permitan la implementación del cobro administrativo mediante la tercerización para Banco Davivienda S.A, con el fin de disminuir los gastos administrativos relacionados a dicha actividad.

En la siguiente propuesta se muestran las diferentes condiciones que hacen propicio la implementación de un cobro tercerizado, donde se demuestran los beneficios económicos que estos pueden brindar a la institución, incluyendo aquellos otros beneficio que son parte del valor agregado que ofrece este tipo de empresas, además de la variedad de empresas que pueden cubrir dicha necesidad y donde finalmente se demuestra la viabilidad financiera de la propuesta.

4.5.3 Descripción de la propuesta.

4.5.3.1 Estudio de mercado

En la siguiente sección se realiza la evaluación de las opciones y ofertas que ofrece el mercado, en la cual se pudieron identificar 16 empresas completamente capacitadas y con los recursos para cubrir las necesidades de cobranza para Banco Davivienda S.A

4.5.3.1.1 Oferta

En la actualidad se identificaron alrededor de 16 empresas outsourcing a nivel nacional que brindan el servicio de cobranza, en donde dichas empresas fueron consultadas en relación a qué instituciones están dirigidos sus servicios, y donde se pudo validar que el 100% dirige sus servicios a las instituciones financieras, brindando opciones desde call center a cobro domiciliario o pre judicial.

Se podría mencionar que el 80% de dichas empresas han prestado servicios a instituciones financieras que actualmente ocupan los primeros lugares en posicionamiento de mercado, lo que brinda una pauta de los estándares de calidad y procesos que utilizan para su operación diaria.

Se identificó que las mismas cuentan con las capacidades tecnológicas para poder cumplir con las necesidades actuales y futuras de sus clientes, dichas empresas son:

- | | | |
|-------------------|----------------|-----------------|
| 1. CA | 6. RESUELVA DE | 11. ALPHA |
| CORPORATION | HONDURAS | 12. INTEGRITY |
| 2. CONSULTING | 7. SMART | 13. ABVAL |
| GROUP | BUSINESS | 14. CORPORATIVO |
| 3. GRUPO ALCCE | 8. TECHLINE | AYALA |
| 4. INTERCOBROS | 9. CRECE | 15. RECRESA |
| 5. PACIFICCAPITAL | 10. EQUIFAX | 16. TERCERISA |

4.5.3.1.2 Demanda

En el mundo de los negocios todos los clientes son importantes, con el fin de ahorrar tiempo y recursos, muchas empresas toman la decisión de contratar una agencia especializada en la cobranza para el recaudo de cartera en mora, esto con el fin de poder ayudar a recuperar la mora sin poner en peligro las relaciones y record crediticio con los clientes.

En la actualidad estas empresas presentan una gran demanda en el mercado nacional, herramientas tales como bases de datos para localización de clientes son muy consultadas y solicitadas por parte de los clientes, entre dichas bases se encuentran:

- | | | |
|------------|---------|--------|
| 1. IHSS | 3. TUCA | 5. SAR |
| 2. EQUIFAX | 4. IP | |

Adicionalmente podríamos agregar 4 razones porque la necesidad actual de las empresas en poder dirigir sus estrategias del outsourcing para el cobro de cartera en mora.

- Buena relación con los clientes: Una agencia de cobro outsourcing llevará a cabo la tarea de notificar, controlar y cobrar deudas en nombre de las instituciones que contratan estos servicios, con ello se cuidara el riesgo de incumplimiento e imposibilitar al cliente de futuros créditos en vista de poseer una calificación crediticia que le impida poder optar a este tipo de servicios.
- Ayuda a crear un mejor flujo de efectivo: El no cobrar los ingresos de cuentas vencidas tiene un impacto muy negativo, porque retrasa el flujo de efectivo que se necesitan para operar y eleva el gasto producido por las reservas generadas.
- Tienen mejores y más eficientes estrategias de cobro.
- Mejora la eficiencia de las empresas: Al trasladar la tarea de cobrar cuentas vencidas a un equipo especializado, tu personal se puede concentrar en otras actividades para alcanzar objetivos estratégicos como mejorar el servicio al cliente, la reputación de marca y generar nuevas oportunidades de ingresos.

4.5.3.2 Estudio técnico

En esta sección se realizará un análisis de los distintos procesos y respectivas evaluaciones a las que deben ser sometidas las agencias outsourcing que les permita ser considerados como proveedores de servicios para Banco Davivienda S.A.

4.5.3.2.1 Proceso de selección

Las etapas para el proceso de selección de proveedores para Banco Davivienda S.A se muestran en la siguiente figura, en un proceso de seis (6) Etapas:

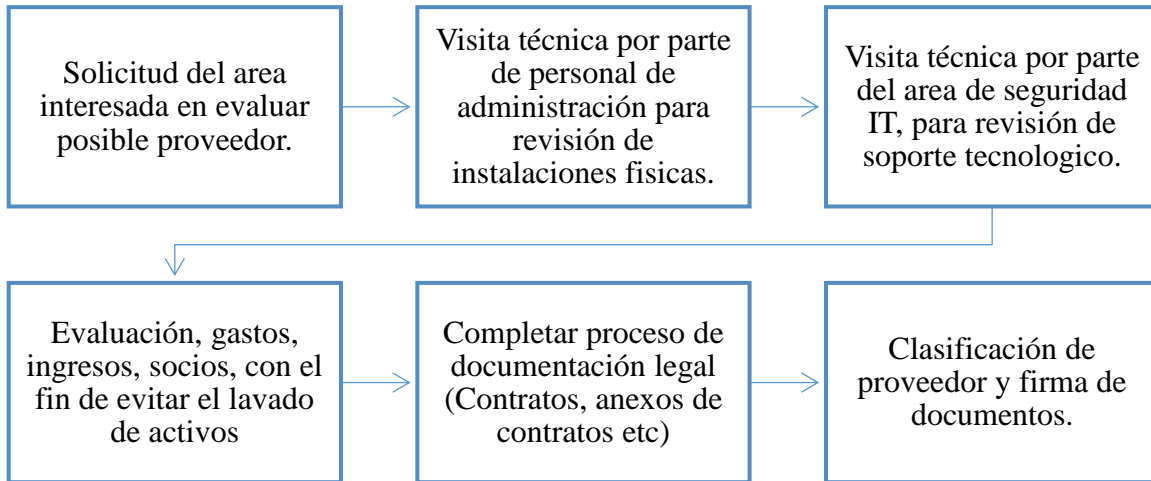


Figura 13. Proceso de selección de proveedor

Actualmente el área de Agencias Externas es la encargada de la supervisión y seguimiento de la labor que brindan las agencias externas de cobros, también son responsables de buscar y evaluar las demás opciones que ofrece el mercado en cuanto a este tipo de empresas.

Dicho lo anterior el proceso de selección de proveedor comienza con una evaluación que el área de Agencias Externas hará, con el propósito de evaluar que las agencias externas de cobro que serán contratadas, cumplan con los requisitos y lineamientos establecidas por el Banco. Aquellas empresas que hayan aprobado serán presentadas al Sub Director de cobros, quien analizara la propuesta y en caso de verlas favorables dará su visto bueno para trasladar la gestión al departamento de Administración para su respectivo seguimiento.

El área de Administración como parte de sus procedimientos procederá a la planificación de una visita física a las instalaciones de la empresa recomendada, en la cual hará los estudios necesarios para poder determinar si estas cumplen con las condiciones necesarias para poder brindar el servicio ofrecido.

Posteriormente se realizara otra visita con personal del departamento de tecnología y seguridad informática, con el propósito de analizar y confirmar que las empresas recomendadas contaran con la tecnología y soporte de redes necesarios para poder realizar la gestión de cobros de forma segura he ininterrumpida, también se verificaran la compatibilidad de dichos sistemas con los sistemas del Banco.

Seguidamente se procederá a realizar una evaluación financiera de la empresa recomendada, con el propósito de conocer su estabilidad futura y su capacidad de atender adecuadamente sus compromisos, al mismo tiempo se evaluaran si sus ingresos y gastos son congruentes al tipo de operación que realizan, y así reducir el riesgo de contratar a proveedores involucrados al lavado de activos.

Al cumplir los requisitos en los 4 pasos anteriores, es remitida al área legal la información necesaria para completar el contrato legal, cabe mencionar que ya se cuenta con un contrato pre definido donde se modifican algunos anexos en relación a los servicios ofrecidos, el área de administración procede hacer el tipo de clasificación de proveedor y se procede a la aceptación y firma de los términos estipulados.

Después de lo cual el área de cobros coordina con la agencia de cobros el personal que pondrá a la disposición para el cobro de la cartera en mora, esto con el fin de solicitar al área de tecnología los accesos necesarios para desarrollar sus actividades, a partir de este punto la Sub dirección de cobros y el Coordinador de agencias externas se encargan del respectivo seguimiento y el cumplimiento de los puntos estipulados en el contrato, así como el cumplimiento de los estándares de calidad y cumplimiento de metas establecidas por el área.

4.5.4 Análisis financiero

En esta sección se reflejan los resultados obtenidos de la recolección de datos financieros, provenientes tanto de las fuentes primarias como secundarias, acto que brinda la posibilidad de analizar dichos datos, y así conocer la viabilidad de la propuesta.

4.5.4.1 Análisis Crediticio

4.5.4.1.1 Cartera Crediticia Total

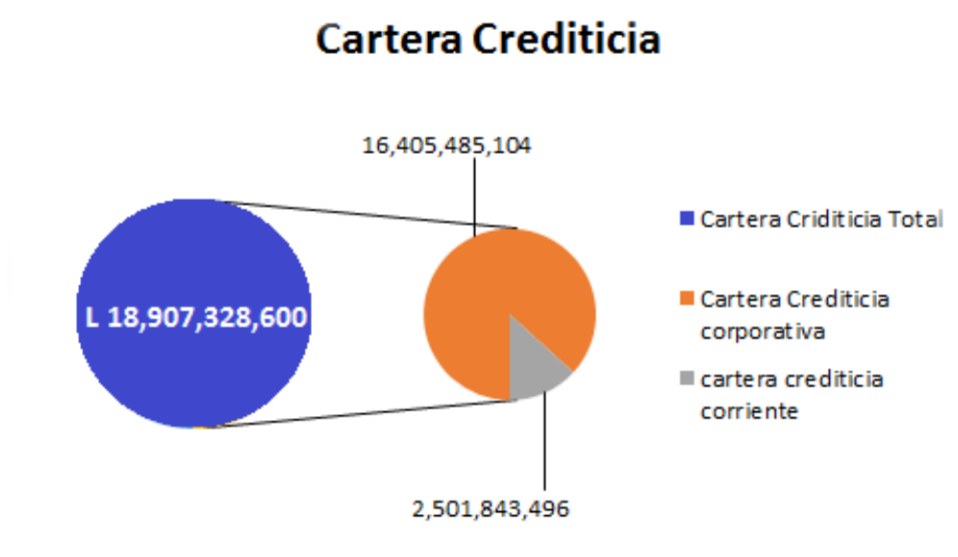


Figura 14. Composición Cartera Crediticia Banco Davivienda

Se observó que El Banco Davivienda S.A. actualmente cuenta con una cartera crediticia más intereses de L 18,907 millones, compuesta por un 87% de crédito corporativo y un 13% de crédito corriente

El crédito corporativo es el que mayor movimiento reporta del total de la cartera crediticia, aproximándose a los L 16,405 millones, y se caracterizan por ser aquellos otorgados a empresas que necesitan financiamiento para sus proyectos, desembolsándose grandes cifras de

dinero con condiciones y beneficios personalizados según las negociaciones. Cuenta con la particularidad de ser administrada por el Banco, pero controlada mediante agentes intermediarios.

Las cuentas consideradas como crédito corriente son las gestionadas por los diferentes frentes de cobro del banco y actualmente se aproximan a la suma de L 2,501 millones. Cuando un crédito vigente sufre desde un día de retraso en su pago automáticamente se convierte en crédito en mora y pasa a formar parte de la gestión del departamento de cobro del banco.

Gracias al total de los montos y porcentajes antes analizados se puede decir que el Banco Davivienda S.A., cuenta con una gran cartera crediticia conformada en mayor cuantía por créditos corporativos.

4.5.4.1.2 Cartera Crediticia vigente

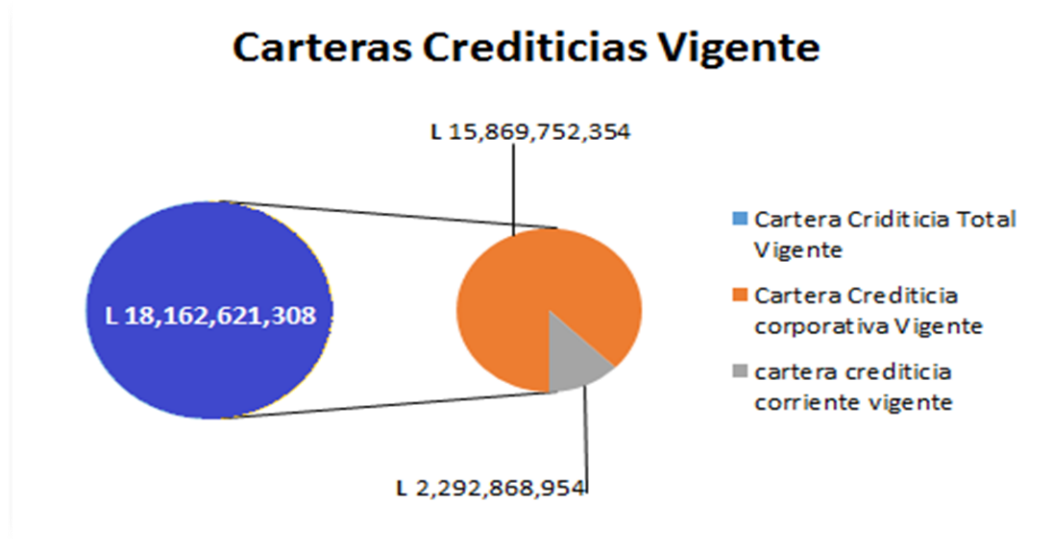


Figura 15. Composición Cartera Crediticia vigente

Se encontró que los créditos vigentes del banco están conformados por L 18,162 millones, representando el 96% del total de la cartera crediticia, pero de igual forma, repartido entre créditos corporativos y créditos corrientes distribuidos en un 87% y 13% respectivamente.

4.5.4.1.3 Cartera crediticia en mora y cartera en pérdida

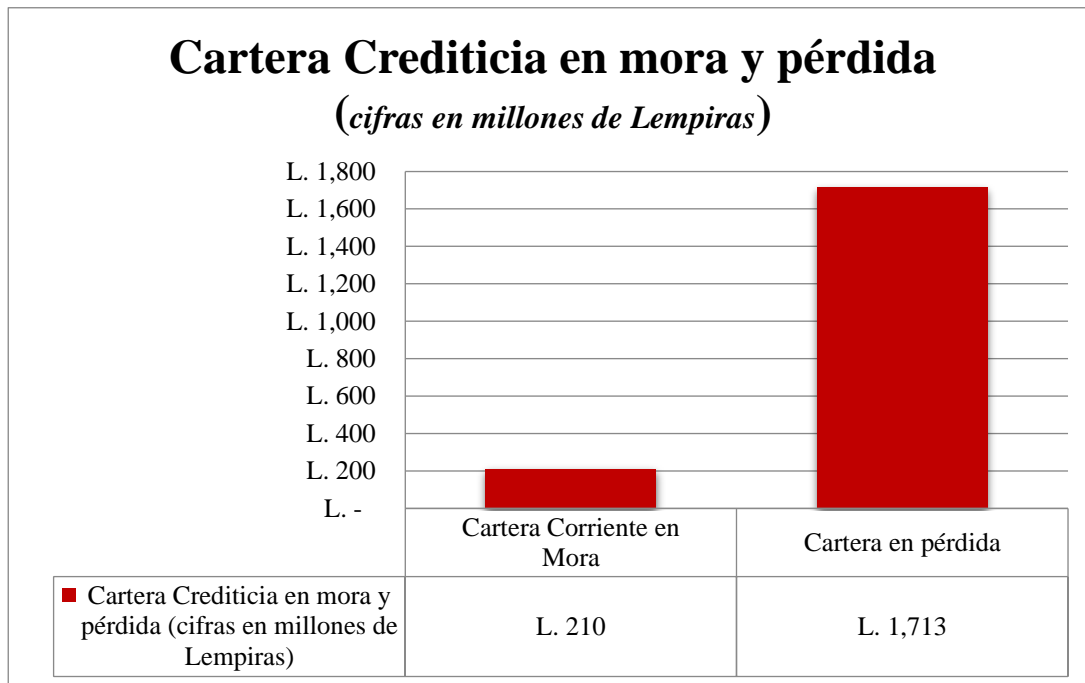


Figura 16. Cartera Crediticia en Mora y Cartera en pérdida

Se encontró que el crédito corriente en mora actualmente se aproxima a L 210 millones mensuales, mientras que la cartera en pérdida se aproxima a los L 1,713 millones mensuales, cifras que son asignadas y gestionadas por el departamento de cobros y por las agencias externas que actualmente laboran para el banco. Cada una se diferencia por su asignación, pues el departamento de cobros se encarga de la recuperación de los créditos en mora y las agencias externas de la recuperación de los créditos en pérdida.

Es importante mencionar que aunque los montos antes mencionados son cobrados mensualmente por el departamento de cobros y por las agencias externas, dichos valores mantienen un promedio similar mensual, esto se explica por la rotación de los créditos que caen en mora o pérdida, en donde existen cuentas que son recuperadas pero contrarrestadas por otras cuentas nuevas que se deterioran.

4.5.4.1.4 Crédito en mora.

Tabla 18. Asignación de cobros cartera crediticia

Asignación por gestor	Cartera Corriente en Mora
Departamento de cobros	L. 210,827,029

La cobranza de la cartera en mora en banco Davivienda es seccionada y administrada por sus distintos frentes de cobros, entre los que figuran; el Call center, Domicilio, Libranza, Tarjeta de crédito y Prejudicial, los cuales quedan encargados del cobro del crédito en mora de aproximadamente de L 210 millones mensuales.

Cada frente de cobro labora según el rango de mora, en donde el Call Center, realiza su gestión en el rango de 1 a 90 días, Domicilio opera entre 30 y 90 días y el área de Prejudicial y Legal gestiona la mora mayor de 90 días.

4.5.4.1.5 Variación crédito en mora

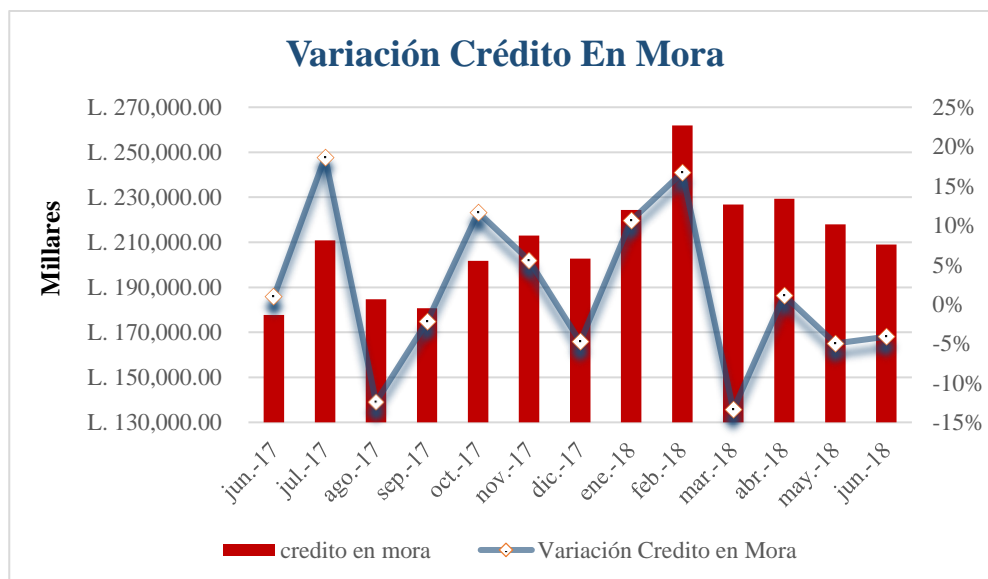


Figura 17. Variación crédito en mora junio 2017 – Junio 2018

El crédito en mora demostró un comportamiento irregular durante todo el periodo analizado, marcando un crecimiento en el transcurso del último trimestre del 2017, al igual que en febrero 2018, alcanzando un crecimiento de hasta 18% en meses como julio 2017 y febrero 2018, pero contrarrestados por una reducción de 13% en marzo 2018 más una disminución reflejada el segundo trimestre del mismo año, resultando una variación anual promedio de 2%.

Se encontró que las variaciones en el crédito en mora antes mencionadas, se debe a una mala administración en la gestión de cobros que utilizaba el Banco, en donde; la rotación de cartera era demasiado lenta, algo que se hacía en un promedio de 2.5 veces al mes, por otro lado el personal que había no daba a vasto para cubrir el 100% de la cartera en mora, a la vez se encontró que el cobro por rangos de antigüedad no estaba bien distribuido ya que el 97% del personal tenía asignada el cobro de la cartera en mora de uno a noventa días y solo tres personas ósea el restante 3% estaba asignado para créditos morosos mayores de 90 días.

El problema se agravo cuando en el cobro de créditos en mora con rango de uno a noventa días, los empleados se enfocaban mayormente en las cuentas con retrasos de hasta 60 días, descuidando la mayoría de las deudas que oscilaban entre 60 y 90 días.

Es debido a los problemas antes detallados que el banco en el mes de febrero 2018, decide incorporar a dos de sus ocho agencias externas en el cobro de la cartera en mora denotándose una mejoría a partir ese mes en el crecimiento de la cartera en mora y cartera en perdida.

También es importante mencionar que a pesar de toda la gestión de cobranza que realiza el banco, existe una relación entre los créditos en mora que son recuperados y créditos buenos o vigentes que caen mora, ya que, aunque siempre se esté recuperando créditos morosos habrán

otros créditos vigentes que caerán en mora haciendo que los créditos morosos se mantengan o sufran un leve incremento.

Los resultados antes mencionados reflejan que la cartera crediticia en mora ha sufrido un crecimiento interanual de aproximadamente 18%, pues han sido mayores los crecimientos que la disminuciones.

4.5.4.1.6 Recuperación crédito en mora

Tabla 19. Crédito en mora recuperado.

Crédito en mora recuperado	
Total Crédito Recuperado	L 38,791,854

Gracias a la gestión de cobranza que realiza el banco con su departamento de cobros, el Banco mensualmente logra recuperar un aproximado de L 38.8 millones de cartera en mora, en donde el promedio anual se aproxima a los L 465.5 millones.

Recuperación por rango de mora

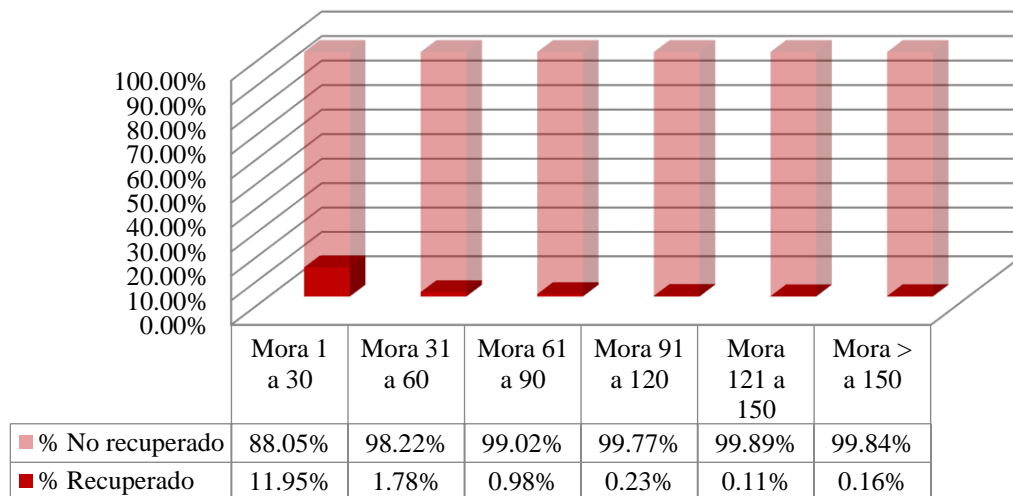


Figura 18. Recuperación por rango de mora

Se encontró que del total de crédito en mora, la mayor recuperación se obtiene en el rango de uno a 30 días, en donde se encuentran operando el personal de Call Center y de Libranzas pudiendo recuperar aproximadamente un 12% de la deuda, posteriormente se observa que la mora que caen en el rango de 31 a 90 días es mucho más difícil de recuperar, pues solo se logra cobrar aproximadamente un 3%, acto que obligó al Banco a incorporar otro frente de cobro que se encargue de un cobro domiciliario, para así, tratar de evitar que la gestión de la deuda pase a una etapa prejudicial o legal, la cual empieza a partir de los 90 días atraso del pago de la deuda.

Gracias a estos resultados obtenidos, es que se denota la necesidad de buscar siempre mayor eficiencia en la gestión de cobros realizada por el Banco, sobre todo en las primeras etapa del proceso en donde interviene el Call Center y la gestión Domiciliaria, para así incrementar el porcentaje de recuperación de la Cartera en Mora.

4.5.4.2 Análisis gastos administrativos por Gestión de Cobros crédito en mora

4.5.4.2.1 Sueldos y salarios empleados del banco

Tabla 20. Sueldos y salarios promedio departamento de cobros - Banco Davivienda S.A.

Canal de Gestión	Puesto	Número de empleados	Total Pago Anual
Call Center	Auxiliar Cobros	28	6,497,700.00
	Ejecutivo Out/imb	3	876,000.00
	Coordinador Call Center	1	379,200.00
Domicilio	Gestor Cobro Domicilio	15	4,341,900.00
	Coordinador Call Center	2	715,200.00
Planeación y Estrategia	Ejecutivo de admon telefónica	2	566,200.00
	Ejecutivo información gerencial	1	316,000.00
Gran Total		52	13,692,200.00

El Departamento de Cobros de Banco Davivienda S.A. actualmente está conformado por un total de 52 empleados, entre los que figuran; 28 Auxiliares de Cobros, tres Ejecutivos intermediarios de Outsourcing, un Coordinador General, 15 Gestores de Cobro Domiciliario, dos Coordinadores de Call Center y tres empleados de Planeación y Estrategia de Cobros.

Se observó que cada empleado cuenta con un salario base al que luego se le suma una comisión por cobros de crédito en mora realizado, dando como resultado el salario total que reciben en un mes. Adicional a los salarios mensuales los empleados reciben dos salarios más en concepto de catorceavo y aguinaldo, y dos; bonificaciones por vacaciones y por buen desempeño; este último normalmente oscila entre un 80 a 90% del salario total.

Dado al número de empleados y el total de sueldos, comisiones y bonificaciones que éstos reciben; el banco anualmente promedia en gastos de sueldos y salarios L 13.7 millones, también se considera las reservas anuales constituidas en concepto de obligaciones patronales futuras que impactan negativamente en las utilidades del Banco.

4.5.4.2.2 Gasto administrativos Departamento de cobros

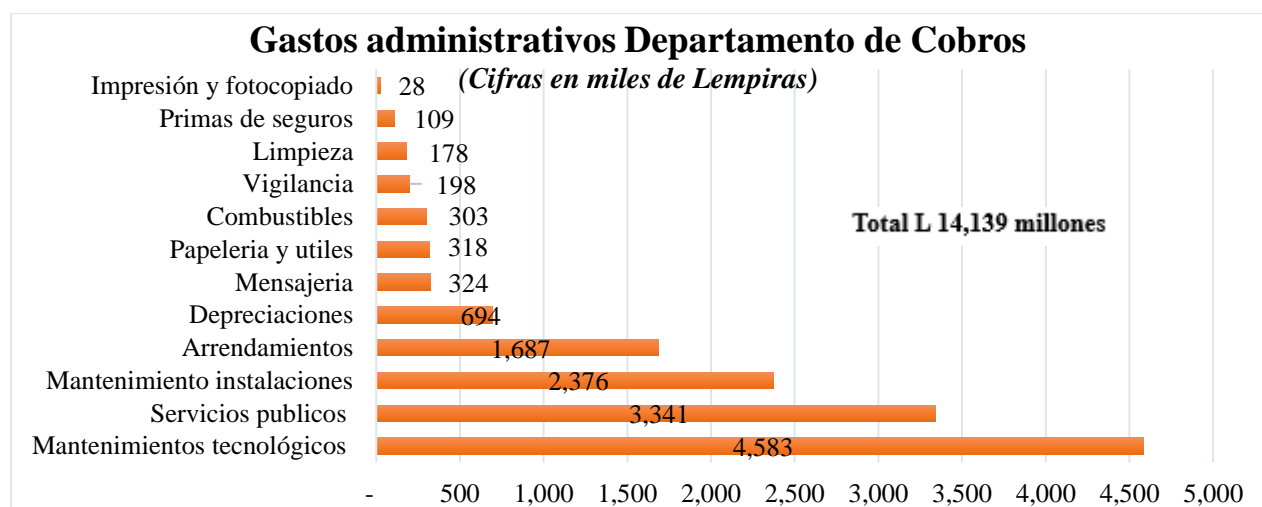


Figura 19. Gasto administrativos Departamento de cobros

Para conocer los gastos principales del departamento de cobros del Banco, se filtró los gastos totales por centro de costo, dando como resultado un total de L 14.1 millones en gastos administrativos anuales, siendo los gastos de mantenimientos tecnológicos los que representan la mayor erogación de dinero, con un 32% del total de los gastos del departamento sumando aproximado de L 4.5 millones. Por otro lado, los servicios públicos se aproximan anualmente a los L 3.3 millones, representando un 24% de los gastos, seguido por mantenimiento de instalaciones 17%, arrendamientos 12%, y finalmente un 15% conformado por las depreciaciones, mensajería, papelería y útiles, combustibles, vigilancia, limpieza, primas de seguros e impresiones y fotocopiado.

4.5.4.2.3 Gasto totales Departamento de cobros

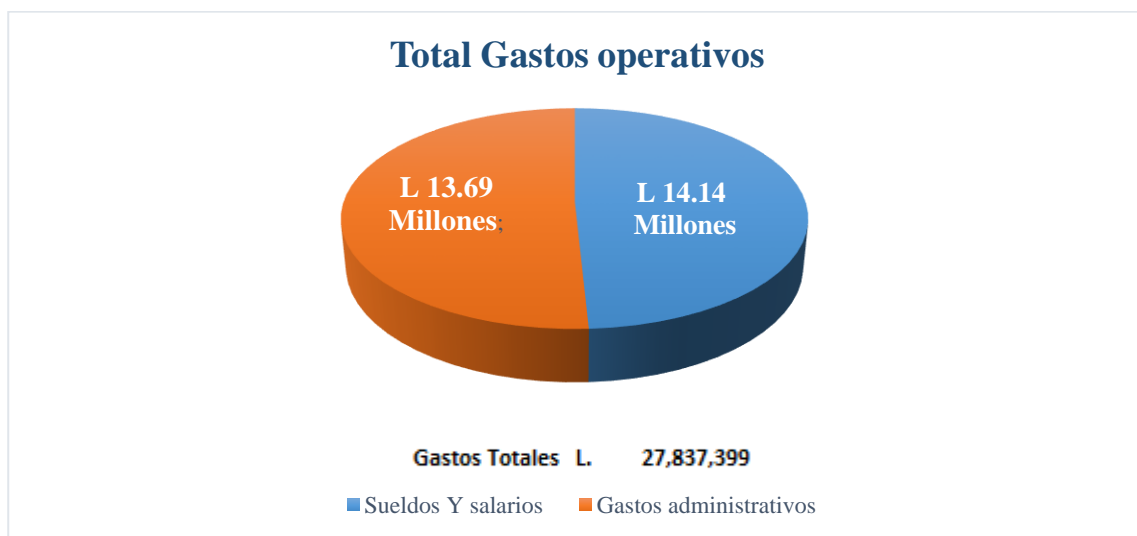


Figura 20. Gasto totales Departamento de cobros

Luego del análisis de sueldos y salarios más el resto de los gastos administrativos se logró determinar; que la sumatoria en gastos operativos alcanzan aproximadamente un total de L 27.8 millones, monto en que incurre el Banco Davivienda S.A. anualmente para poder gestionar la cartera en mora, mediante el departamento de cobros.

4.5.4.2.4 Análisis gastos operativos versus recuperación mora

Tabla 21. Crédito en mora Total versus Crédito en mora recuperado

Crédito en mora Total versus Crédito en mora recuperado	
Total Crédito en mora	L. 210,827,029
Total Crédito Recuperado	L 38,791,854
Gastos admón. versus mora total	18%

Gracias al análisis del crédito en mora y del crédito recuperado se pudo observar que el Departamento de Cobros de Banco Davivienda S.A. mensualmente recupera aproximadamente un 18% de la cartera crediticia total que cae en mora.

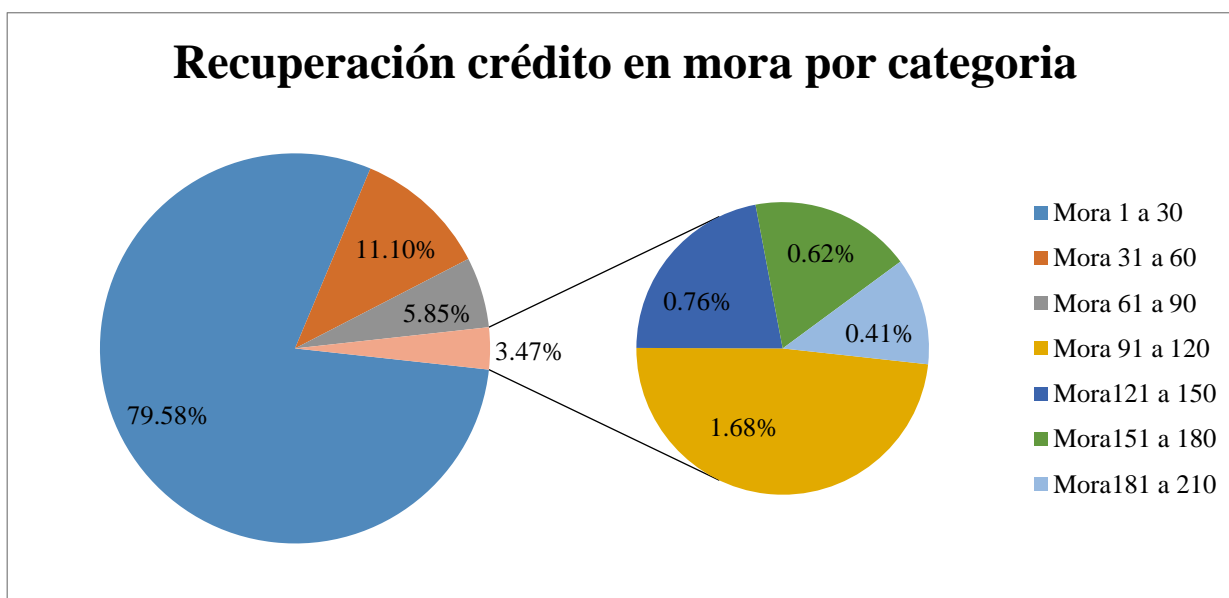


Figura 21. Recuperación crédito en mora por categoría

La mayor recuperación del crédito en mora se da en los primeros 30 días posteriores a la fecha de vencimiento, en este rango el Call Center y los Agentes Domiciliarios, logran cobrar aproximadamente el 80% de la mora asignada, seguido por el 11% que se recupera en el rango de

31 a 60 días, 6% de cobro entre los 61 a 90 días, y posterior a los 90 días de mora tan solo se logra recuperar un 3% ya sea mediante ejecución judicial o por arreglos de pago.

Tabla 22. Crédito en mora Total versus gastos administrativos Departamento de cobros

Crédito en mora Total vs Gastos administrativos	
Total Crédito Recuperado	L 465,502,257
Total Gastos unidad de cobros	L 27,837,399
Gastos admón. versus mora total	6%

En este cuadro se logra visualizar que por cada lempira de cartera en mora que recupera el departamento de cobros, el Banco incurre en un gasto de L 0.06 centavos para poder hacerlo.

4.5.4.3 Análisis cartera en pérdida y gastos por gestión de cobro

Tabla 23. Asignación de cobros cartera crediticia

Asignación por gestor	Cartera en perdida
Agencias Externas	L. 1,713,612,366

La cobranza de la cartera en pérdida de banco Davivienda, es asignada y gestionada por las distintas agencias externas de cobro con las que actualmente el Banco mantiene contrato, quedando estas asignadas a recuperar un aproximado de L 1,713 millones mensuales, monto que anualmente promedia en L 18,957 millones de cartera en perdida que son asignadas a las agencias externas.

4.5.4.3.1 Variación crédito en pérdida.

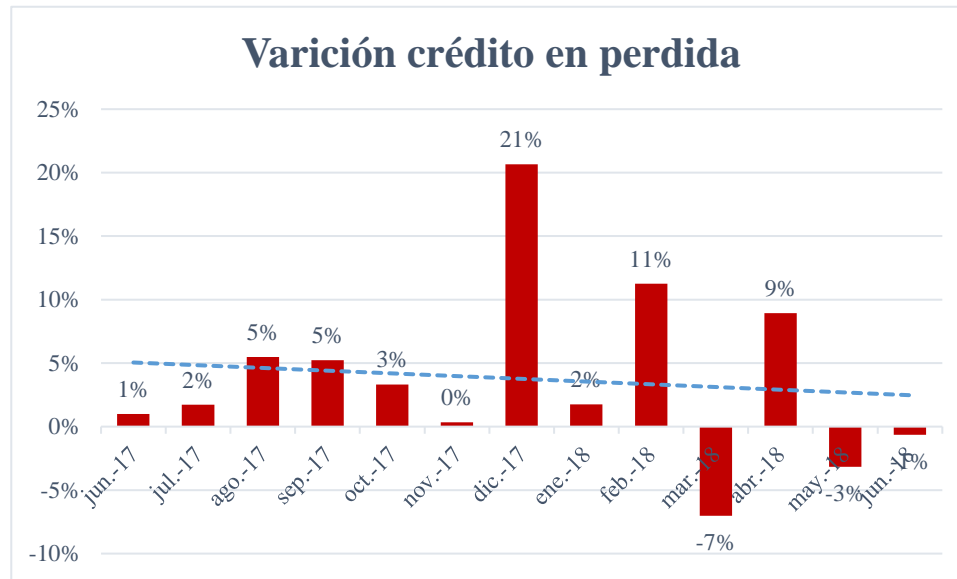


Figura 22. Variación crédito en pérdida junio 2017 – Junio 2018

La cartera en pérdida al igual que la cartera en mora demostró una tendencia irregular en el transcurso del año en análisis, reflejando en el último semestre de 2017, altibajos en su variación, pero marcado en mayor manera en el mes de diciembre, llegando a alcanzar el deterioro más alto con un 21%. En este punto se debe recordar los problemas mencionados en la cartera en mora, en donde se explica que existía una mala administración en la gestión de dicha cartera, influyendo directamente en la cartera en pérdida, provocando dichos deterioros.

Para el primer semestre de 2018 es donde se nota una mayor irregularidad en la variación del crédito en pérdida, pues en los meses de febrero y abril el banco volvió a tener un incremento en dicha cartera en 11% y 9% respectivamente, contrarrestado por las primeras reducciones en la pérdida reflejadas en los meses de marzo, mayo y junio, en donde se logró mejorar la cartera en pérdida bajando hasta 7%, 3% y 1% respectivamente, producto de la aplicación de un mejor control aplicado en la cartera en mora.

4.5.4.3.2 Crédito en pérdida asignado por agencia externa.

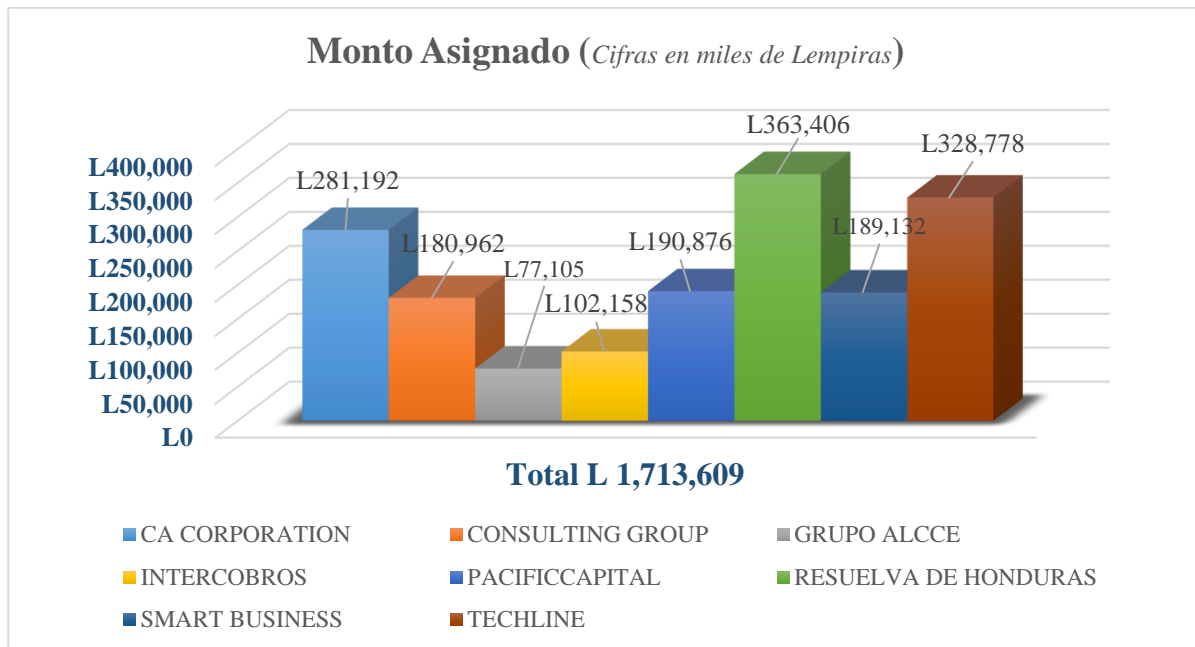


Figura 23. Crédito en pérdida asignado

Se encontró que de la asignación total de la cartera en pérdida, las Agencias Externas que muestran mayor participación en el cobro son; Resuelva con una asignación de L 363 millones, TECHLINE con L 328 millones y Ca Corporation con L 281 millones, sumando entre las tres L 972 millones que representan un 57% de participación en el cobro de la cartera en pérdida total.

Por otro lado las agencias externas con menos participación son; Intercobros con un 6% y Grupo Alcce con 4%, sumando entre las dos L 179 millones, asignado para su cobro.

En este punto es importante mencionar que la asignación de la cartera en pérdida a las agencias externas dependen de dos puntos importantes, los cuales son; la capacidad que tiene la empresa para cobrar y el segundo es; el porcentaje de comisión que cobran por monto recuperado, pues entre mayor sea la capacidad de recuperación y menor sea el pago de comisión mayor será la prioridad del banco en la asignación de la cartera.

4.5.4.3.3 Crédito en pérdida Recuperado

Tabla 24. Crédito en pérdida promedio anual recuperado

Cartera en pérdida recuperado anual	
Monto Recuperado	52,267,206.98

Se encontró que las agencias externas anualmente recuperan cerca de L 52 millones, cifras que representan un 0.28% de la cartera en pérdida total asignada.

Cartera en pérdida recuperada vs asignada

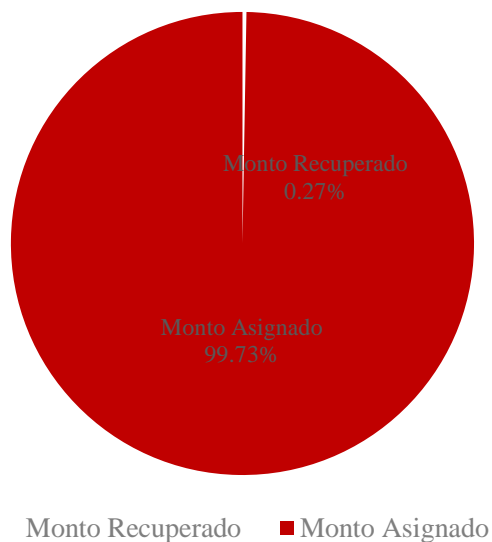


Figura 24. Cartera en pérdida asignada versus la recuperada

Es notable la poca recuperación que existe de esta cartera, pues un 0.28% resulta ser muy bajo lo que se logra cobrar, más sin embargo, son L 52 millones anuales los que el Banco consideraba como perdidos y que ya no figuraban dentro de los estados financieros de la institución. Lo anterior realza la importancia que tiene gestionar esta cartera.

4.5.4.3.4 Crédito en pérdida Recuperado por agencia

Tabla 25. Crédito en pérdida recuperado versus asignado

Nombre Agencia	Recuperado vr Asignado
RESUELVA DE HONDURAS	0.50%
PACIFICCAPITAL	0.35%
CONSULTING GROUP	0.28%
TECHLINE	0.27%
GRUPO ALCCE	0.26%
INTERCOBROS	0.23%
CA CORPORATION	0.20%
SMART BUSINESS	0.17%
Promedio Total recuperado	0.28%

Se encontró que la agencia externa con mayor eficiencia en la recuperación de cartera en perdida según el monto asignado, resulto ser; Resuelva, sobresaliendo entre las demás agencias que operan para el banco, explicando porque esta agencia tiene la que mayor asignación de cuentas por recuperar, tal como vimos en la figura 19 de este capítulo.

Ahora que ya vimos el crédito en mora promedio que el Banco asigna a las agencias externas y el monto que estas recuperan procederemos a ver los porcentajes de comisión que el banco paga por su recuperación;

4.5.4.3.5 Pagos de comisiones

Tabla 26. Comisión Agencias Externas por cobro de crédito en pérdida

Nombre Agencia	Comisión por cobro
CA Corporation	20%
Consulting Group	
Grupo Alce	
Intercobros	
Pacificcapital	
Resuelva de Honduras	
Smart Business	
Techline	

Las ocho agencias externas que actualmente laboran para el Banco, concuerdan con el mismo porcentaje de comisión cobrado por recuperación de crédito en pérdida, alcanzando un 20% del monto recuperado.

4.5.4.3.6 Monto pagado por recuperación cartera en pérdida.

Tabla 27. Monto pagado por recuperación cartera en pérdida

Agencias Externas	Monto pagado
RESUELVA DE HONDURAS	L 3,752,844
TECHLINE	L 1,393,799
CA CORPORATION	L 1,142,771
PACIFICCAPITAL	L 1,129,565
CONSULTING GROUP	L 771,716
SMART BUSINESS	L 746,024
INTERCOBROS	L 243,867
GRUPO ALCCE	L 200,769
Total	L 9,381,354

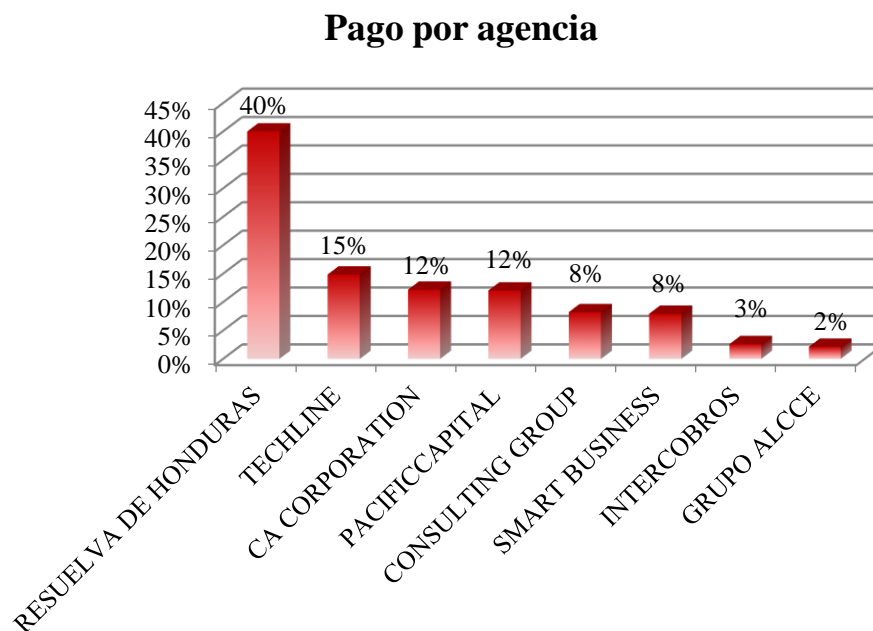


Figura 25. Porcentaje pagado por agencia

Luego del análisis de los pagos por comisión que realiza el banco a las agencias externas se logró determinar que el pago total se aproxima a L 9.3 millones anuales, monto en que incurre el Banco Davivienda S.A. por la recuperación de la cartera en perdida.

Se encontró que del total de pagos que el Banco realiza a las agencias externas, Resuelva resulto ser la que más que cobra en el año alcanzando cerca de L 3.7 millones anuales, representando un 40% del total pagado. Lo anterior concuerda con los montos asignados y recuperados de la cartera en perdida explicando el porqué de su pago.

4.5.4.4 Análisis cobro cartera en mora por Agencias Externas

Tabla 28. Cobro comisión Agencias Externas por crédito en mora recuperado

Rango de Mora	% Comisión
Mora 1 a 30	4%
Mora 31 a 60	7%
Mora 61 a 90	11%
Mora 91 a 120	14%
Mora 121 a 150	16%
Mora 151 a 180	18%
Mora 181 a 210	20%

Gracias a cotizaciones realizadas en distintas agencias externas, se logró obtener un promedio de cobro de comisión por cartera en mora recuperada, donde se muestra que; para la cartera en mora con rango de 1 a 30 días, el promedio oscila en 4%, para la mora con rango de 31 a 60 días cobran 7%, y así sucesivamente con los rangos de 61 a 90 días un 11%, de 91 a 120 días un 14%, de 121 a 150 días un 16%, para 151 a 180 un 18% y finalmente para la mora mayor a 180 días cobran un 20% cifra que es la misma que cobran para la cartera en perdida.

El orden ascendente demostrado anteriormente de los porcentaje cobrado por comisión, es explicado por la dificultad que existe en la recuperación de los créditos morosos a medida van cayendo en un vencimiento mayor.

Tabla 29. Total comisión pagada Agencias Externas por crédito en mora recuperado según rango de mora

Rango Mora	crédito recuperado	% Comisión Cobrado	Pago comisión
Mora 1 a 30	L 370,457,473.33	4.00%	L 14,818,298.93
Mora 31 a 60	L 51,651,920.07	7.00%	L 3,615,634.40
Mora 61 a 90	L 27,235,216.60	11.00%	L 2,995,873.83
Mora 91 a 120	L 7,807,002.79	14.00%	L 1,092,980.39
Mora121 a 150	L 3,550,004.25	16.00%	L 568,000.68
Mora151 a 180	L 2,886,691.06	18.00%	L 519,604.39
Mora181 a 210	L 1,913,948.74	20.00%	L 382,789.75
Total	L 465,502,256.84		L 23,993,182.37

Para saber cuánto se debe pagar a las agencias externas por mora recuperada, se tomó los montos totales anuales que recupera el departamento de cobros del Banco y se les asigno el promedio de comisión cobrado por las agencias externas según el rango de mora, dando como resultado un pago total anual de L 23.9 Millones.

Banco Davivienda S.A. en caso de que decidiera externalizar la gestión de cobranzas para créditos en mora que actualmente gestiona el departamento de cobros pasaría a incurrir a un pago de aproximadamente L 23.9 millones anuales.

Monto que será comparado a continuación contra los gastos administrativos que actualmente promedia el departamento de cobros con el propósito de determinar la viabilidad de incorporar agencias externas en la gestión de cobros de créditos en mora.

4.5.4.4.1 Análisis de viabilidad de incorporación de agencias externas al cobro

créditos en mora

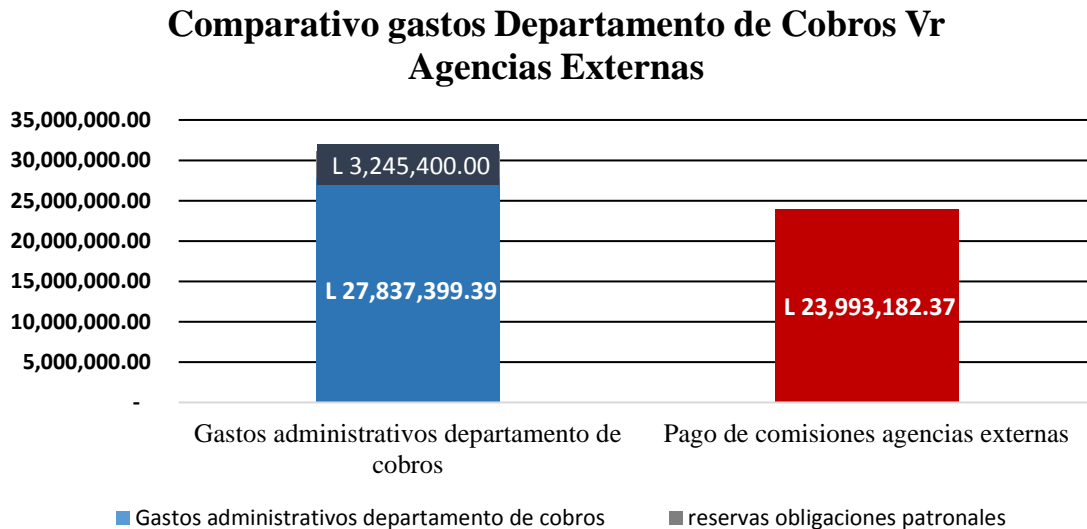


Figura 26. Gastos totales departamento de cobros versus pago de comisiones a agencias externas por cobro de cartera en mora

Luego de haber estudiados todas las variables que intervienen en el proceso de cobro de la cartera crediticia en mora, se observa que los gastos administrativos del departamento de cobros se aproximan a L 27.8 millones anuales, monto incurrido por el cobro de la cartera en mora que anualmente se aproxima L 465 millones anuales, misma cifra que es medida según la recuperación por rango de mora, con el propósito saber cuál es el monto aproximado que se cobra por rango, y así, posteriormente multiplicarlo por los porcentajes de comisión promedio cotizados con las agencias externas, de esta forma se logró obtener un pago promedio anual de comisiones por recuperación de créditos en mora, monto que se aproxima a L 24 millones.

Gracias a la obtención de los gastos administrativos totales del Departamento de Cobros y de los pagos de comisión totales de las Agencias externas, se concluye que existe una evidente

ventaja al ceder la gestión de cobros del Banco a estas agencias, pues anualmente se podría obtener un ahorro aproximado en gastos administrativos de hasta L 3.8 millones, sumados a una liberación de reserva por obligaciones patronales aproximada a L 3.2 millones, acto que significaría un incremento en la utilidad de L 7.0 millones para el Banco.

4.5.5 Cronograma de ejecución

Tabla 30. Cronograma de actividades

Actividad	Área Responsable	Mes 1				Mes 2				Supuesto
		1	2	3	4	5	6	7	8	
El departamento de cobranza mediante el área de agencias externas identifica, evalúan y recomiendan agencias externas al área de administración.	Cobros	X								Se hace una evaluación de reputación en mercado, procesos, equipo tecnológico y cobertura.
Visita técnica y evaluación por parte de personal de administración para revisión de instalaciones físicas.	Administración		X	X						En un máximo de 10 días se realiza la visita y se prepara el informe de hallazgos encontrados.
Visita técnica y evaluación por parte del área de seguridad IT, para revisión de soporte tecnológica	IT Seguridad.				X					En un máximo de 4 días se realiza la visita y se prepara el informe de hallazgos encontrados.
Evaluación, gastos, ingresos y socios o partes relacionadas, con el fin de evitar el lavado de activos	Administración				X	X				En un máximo de 8 días se realiza análisis de documentos financieros y legales para preparar informe de hallazgos.
Completar proceso de documentación legal (Contratos, anexos de contratos etc.)	Legal					X	X			En un máximo de 7 días se prepara la documentación legal.
Clasificación de proveedor y firma de documentos.	Cobros							X		En término de 4 días se procede a firma de contrato y evaluación de proveedor.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El contenido de este capítulo da respuesta a las preguntas y objetivos del presente trabajo de investigación, teniendo como sustento el análisis de los resultados obtenidos con lo cual planteamos conclusiones y recomendaciones al tema de investigación.

5.1 Conclusiones

Los principales factores que provocan que los gastos administrativos asociados a la gestión de cobros de la cartera en mora de banco Davivienda S.A. sean altos, son; los sueldos y salarios, los mantenimientos tecnológicos y los mantenimientos de instalaciones que son cargados al departamentos de cobranza

Al tercerizar la actual gestión de cobros del Banco Davivienda S.A. se tendrá un impacto económico positivo, pues se ahorrará aproximadamente L 3.8 millones anuales, sumados a una liberación de reserva por obligaciones patronales aproximada de L 3.2 millones, acto que significaría un incremento en la utilidad del Banco por L 7.0 millones anuales.

De acuerdo a los resultados analizados en el capítulo IV, podemos dar por aceptada la hipótesis propuesta, donde se demuestra que la reducción de los gastos administrativos serán significativos para Banco Davivienda con la implementación de la tercerización en el proceso de la recuperación de la cartera crediticia en mora.

El actual procedimiento de cobros del Banco Davivienda S.A. está dividido entre la fuerza laboral interna que gestionan los créditos en mora, en donde los canales de cobros como el Call Center, el Cobro Domiciliario, Libranzas y el área legal, hacen su gestión según el rango de mora que tenga el crédito. Y las agencias externas de cobro contratadas por el Banco para gestionar y recuperar la cartera considerada en pérdida.

Dentro de los frentes de cobro del Banco que marcan una mayor recuperación de crédito en mora figuran el personal de Call Center y de Libranzas, los cuales logran recuperar aproximadamente un 12% de la deuda asignada, dejando en un segundo plano al personal de Cobro Domiciliario cuya recuperación se aproxima a un 3%, siendo estos los canales de cobro que marcan un mayor impacto en dicha recuperación.

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación de la entrevista a expertos en la gestión de cobros de algunos bancos nacionales, quedó en manifiesto que las principales características que priorizan a las agencias externas de cobro para ser contratada son:

- El porcentaje de comisión cobrado por crédito recuperado
- Eficiencia en el cobro
- La experiencia que tiene en el mercado
- El personal especializado, calificado y certificado
- Bases de información que manejan ya sea del IHSS u otras fuentes, útiles para localizar clientes
- Sistema que maneja, con esto me refiero a las herramientas tecnológicas, marcadores predictivos, motores de decisión para asignación de cartera etc.

Al proponer un plan de tercerización de la gestión de cobros para la cartera en mora de banco Davivienda S.A., le ayudara a reducir los gastos administrativos asociados al departamento de cobros, en la gestión de dicha cartera en mora.

Al incorporar agencias externas de cobros en la gestión de cobranza que actualmente realizan los empleados directos del Banco, origina la posibilidad en la que el Banco tenga que incurrir en múltiples despidos de sus empleados permanentes y así disminuir sus gastos

administrativos, por otro lado las agencias externas contratarían nuevo personal con el propósito de cubrir la demanda de sus clientes, acto que mantendría la estabilidad en la población económicamente activa (PEA).

5.2 Recomendaciones

En el presente apartado se brindan recomendaciones con el propósito de ayudar al Banco Davivienda S.A. a incrementar su rentabilidad mediante la contratación de agencias externas de cobro.

Por lo tanto se recomienda:

Incorporar agencias externas al cobro de la cartera en mora del banco Davivienda S.A., pues quedó evidenciado que esto generará un mayor ahorro en los gastos administrativos provocando un impacto económico positivo al Banco.

Trabajar con el equipo de tecnología, programando la rotación de la cartera en mora de manera tal, que dichos créditos sean gestionados y cobrados oportunamente en el mes.

Realizar evaluaciones periódicas de rendimiento a los diferentes gestores de cobro que operen para el Banco, midiendo sus costos y productividad, para conocer sus capacidades, acto que facilitará la toma de decisiones futuras en las contrataciones y dichos gestores.

Elaborar una matriz de información que cuente con datos relevantes de los perfiles de las agencias externas que operan en el país, que este alineada y orientada a la estrategia y políticas del Banco, y posteriormente darle seguimiento actualizando anualmente dicha información. Todo lo anterior con el propósito de apoyar en la toma de decisiones, para futuros contratos con dichas agencias.

Incentivar un mayor involucramiento del personal Outsourcing en actividades institucionales o del área de cobranza, para inculcar el sentido de pertenencia hacia el Banco, con el objeto de generar un mayor compromiso y orgullo por la marca.

CONGRUENCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS

En la presente sección se muestra la tabla de control para validar que el título, problema, preguntas de investigación, objetivos, conclusiones y recomendaciones tengan congruencia con la propuesta realizada.

Tabla 31. Congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Titulo	Problema	Preguntas de investigación		Objetivos		Resultados		Propuesta
		General	Específicas	General	Específicos	Conclusiones	Recomendaciones	
Iniciativa para mejorar la gestión de cobranza en Banco Davivienda.	Banco Davivienda Honduras S.A., actualmente para controlar su cartera crediticia en mora, incurre en grandes gastos administrativos asociados en mayor medida a la gestión directa de cobro realizada por sus empleados, para controlar la mora provocando un significativo deterioro en su rentabilidad.	¿De qué forma se puede contribuir a reducir los gastos administrativos asociados a la gestión de cobros para el Banco Davivienda S.A.?	¿Qué factores han provocado los altos gastos administrativos en la gestión de cobranza realizada por el Banco Davivienda S.A.?	Contribuir a reducir los gastos administrativos asociados a la gestión de cobranzas, mediante un plan de tercerización del proceso de cobro, para incrementar la rentabilidad del Banco Davivienda S.A.	•Conocer los factores que han provocado los altos gastos administrativos en la gestión de cobranza realizada por el Banco Davivienda S.A	Los principales factores que provocan que los gastos administrativos asociados a la gestión de cobros de la cartera en mora de banco Davivienda S.A. sean altos, son; los sueldos y salarios, los mantenimientos tecnológicos y los mantenimientos de instalaciones que son cargados al departamentos de cobranza	Incorporar agencias externas al cobro de la cartera en mora del banco Davivienda S.A., pues quedó evidenciado que esto generará un mayor ahorro en los gastos administrativos provocando un impacto económico positivo al Banco.	Plan de tercerización para la reducción de costos en el proceso de cobranza
			¿Qué impacto económico tendrá tercerizar la actual gestión de cobros realizada por los empleados directos del Banco Davivienda S.A.?		Determinar el impacto económico que tendrá la tercerización de la actual gestión de cobros realizada por los empleados directos del Banco Davivienda			

Continuación Tabla 31. Congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Titulo	Problema	Preguntas de investigación		Objetivos		Resultados		Propuesta
		General	Específicas	General	Específicos	Conclusiones	Recomendaciones	
			¿Cuál es el procedimiento actual utilizado en el proceso de cobro por el Banco Davivienda S.A. a nivel nacional?		<ul style="list-style-type: none"> •Describir el procedimiento actual utilizado en el proceso de cobro por el Banco Davivienda S.A. 	<p>El actual procedimiento de cobros del Banco Davivienda S.A. está dividido entre la fuerza laboral interna que gestionan los créditos en mora, en donde los canales de cobros como el Call Center, Cobro Domiciliario, Libranzas y el área legal, hacen su gestión según el rango de mora que tenga el crédito. Y las agencias externas de cobro contratadas por el Banco para gestionar y recuperar la cartera considerada en pérdida.</p>	<p>Trabajar con el equipo de tecnología, programando la rotación de la cartera en mora de manera tal, que dichos créditos sean gestionados y cobrados oportunamente en el mes.</p>	

Continuación Tabla 31. Congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Titulo	Problema	Preguntas de investigación		Objetivos		Resultados		Propuesta
		General	Específicas	General	Específicos	Conclusiones	Recomendaciones	
			¿Cuáles son los frentes de cobranzas del banco que han logrado tener mayor impacto en la reducción de la cartera en mora?		<ul style="list-style-type: none"> Analizar los frentes de cobranzas del banco que han logrado tener mayor impacto en la reducción de la cartera en mora. 	Dentro de los frentes de cobro del Banco que marcan una mayor recuperación de crédito en mora figuran el personal de Call Center y de Libranzas, los cuales logran recuperar aproximadamente un 12% de la deuda asignada, dejando en un segundo plano al personal de Cobro Domiciliario cuya recuperación se aproxima a un 3%, siendo estos los canales de cobro que marcan un mayor impacto en dicha recuperación.	Realizar evaluaciones periódicas de rendimiento a los diferentes gestores de cobro que operen para el Banco, midiendo sus costos y productividad, para conocer sus capacidades, acto que facilitara la toma de decisiones futuras en las contrataciones y dichos gestores.	

Continuación Tabla 31. Congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Titulo	Problema	Preguntas de investigación		Objetivos		Resultados		Propuesta
		General	Específicas	General	Específicos	Conclusiones	Recomendaciones	
			¿Cuáles son las características de las agencias externas que nos permita priorizarlas según los beneficios que estas ofrecen al banco?		<ul style="list-style-type: none"> •Definir las características de las agencias externas que nos permita priorizarlas según los beneficios que estas ofrecen al banco. 	<p>De acuerdo con los resultados que se obtuvieron mediante la aplicación de la entrevista a expertos en la gestión de cobros de algunos bancos nacionales, quedó en manifiesto que las principales características que priorizan a las agencias externas de cobro para ser contratada son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> El porcentaje de comisión cobrado por crédito recuperado <input type="checkbox"/> Eficiencia en el cobro. <input type="checkbox"/> La experiencia que tiene en el mercado <input type="checkbox"/> El personal especializado, calificado y certificado <input type="checkbox"/> Bases de información que manejan ya sea del IHSS u otras fuentes, útiles para localizar clientes <input type="checkbox"/> Sistema que maneja, con esto me refiero a las herramientas tecnológicas, marcadores predictivos, motores de decisión para asignación de cartera etc. 	<p>Elaborar una matriz de información que cuente con datos relevantes de los perfiles de las agencias externas que operan en el país, que este alineada y orientada a la estrategia y políticas del Banco, y posteriormente darle seguimiento actualizando anualmente dicha información. Todo lo anterior con el propósito de apoyar en la toma de decisiones, para futuros contratos con dichas agencias.</p>	

Continuación Tabla 31. Congruencia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Titulo	Problema	Preguntas de investigación		Objetivos		Resultados		Propuesta
		General	Específicas	General	Específicos	Conclusiones	Recomendaciones	
			7) ¿Cómo optimizar la gestión de cobranza bajo el concepto de tercerización de los procesos?		Proponer un plan de tercerización del proceso de cobro para mejorar la actual gestión de cobranza realizada por los empleados directos del Banco Davivienda S.A.	Al proponer un plan de tercerización de la gestión de cobros para la cartera en mora de banco Davivienda S.A., le ayudara a reducir los gastos administrativos asociados al departamento de cobros, en la gestión de dicha cartera en mora.	Incentivar un mayor involucramiento del personal Outsourcing en actividades institucionales o del área de cobranza, para inculcar el sentido de pertenencia hacia el Banco, con el objeto de generar un mayor compromiso y orgullo por la marca.	

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. Banco Mundial. (2018). *Honduras: panorama general*. Recuperado de:
<http://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>
2. BCH, Banco Central de Honduras. (2018). *Informe de estabilidad financiera IV trimestre 2018-Activos Banca Comercial*. Recuperado de:
http://www.bch.hn/esteco/informeef/ief_diciembre_2017.pdf
3. BCH, Banco Central de Honduras. (2018a). *Informe de estabilidad financiera IV trimestre 2018-Economía a América Latina*. Recuperado de:
http://www.bch.hn/esteco/informeef/ief_diciembre_2017.pdf
4. BCH, Banco Central de Honduras. (2018b). *Informe de estabilidad financiera IV trimestre 2018-Índice Mora bancos comerciales*. Recuperado de:
http://www.bch.hn/esteco/informeef/ief_diciembre_2017.pdf
5. BCH, Banco Central de Honduras. (2018c). *Informe de estabilidad financiera IV trimestre 2018-Pasivos Banca Comercial*. Recuperado de:
http://www.bch.hn/esteco/informeef/ief_diciembre_2017.pdf
6. BCH, Banco Central de Honduras. (2018d). *Informe de estabilidad financiera IV trimestre 2018-Proyecciones crecimiento economía mundial*. Recuperado de:
http://www.bch.hn/esteco/informeef/ief_diciembre_2017.pdf
7. BCH, Banco Central de Honduras. (2018e). *Memoria 2017-Evolución de la economía mundial*. Recuperado de:
http://www.bch.hn/download/memoria/memoria_anual_2017.pdf

8. BCH, Banco Central de Honduras. (2018f). *Producto Interno Bruto Base 2000- contribución del sistema financiero en la economía nacional*. Recuperado de:
http://www.bch.hn/pib_base2000.php
9. BCH, Banco Central de Honduras. (2018g). *Producto Interno Bruto Base 2000- Intermediación financiera nacional*. Recuperado de:
http://www.bch.hn/pib_base2000.php
10. BCH, Banco Central de Honduras. (2018h). *Producto Interno Bruto Base 2000- operaciones de entidades bancarias*. Recuperado de:
http://www.bch.hn/pib_base2000.php
11. BCH, Banco Central de Honduras. (2018i). *Producto Interno Bruto Base 2000- Actividades económicas relevantes*. Recuperado de:
http://www.bch.hn/pib_base2000.php
12. BCH, Banco Central de Honduras. (2018j). *RESOLUCIÓN No.316-8/98- Concepto de crédito*. Recuperado de:
<http://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/r316-8-98.htm>
13. BCH, Banco Central de Honduras. (2018k). *Informe de estabilidad financiera IV trimestre 2018-Indice Mora bancos comerciales*. Recuperado de:
http://www.bch.hn/esteco/informeef/ief_diciembre_2017.pdf
14. BCIE, Banco Centroamericano de Integración Económica. (2018). *Estrategia Institucional, BCIE 2015-2019*. Recuperado de:
https://www.bcie.org/fileadmin/bcie/espanol/archivos/acerca_del_bcie/estrategia_institucional/Estrategia_Institucional_BCIE_2015-2019.pdf

15. Bunge, Mario (2000) *La Investigación Científica. Su Estrategia y su Filosofía*, México: editorial siglo XXI editores, s.a c.v
16. Carbajal. (2013). *La inducción como método de investigación científico*. Recuperado de:
<https://www.lizardo-carvajal.com/la-induccion-como-metodo-de-investigacion-cientifica>
17. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª edición.) México, D.F.: McGraw Hill rescatado de:
<https://es.scribd.com/doc/41375036/Chiavenato-Introduccion-a-La-Teoria-General-de-La-Administracion>
18. Chiavenato, I. (2004a). *Introducción a la teoría general de la administración- habilidades para el desempeño administrativo exitoso*. (7ª edición.) México, D.F.: McGraw Hill rescatado de: <https://es.scribd.com/doc/41375036/Chiavenato-Introduccion-a-La-Teoria-General-de-La-Administracion>
19. CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2017). *CIRCULAR CNBS No.009/2017-Concepto Índice de Morosidad*. Recuperado de:
<http://www.cnbs.gob.hn/files/CIRCULARES/CNBS2017/C009-2017.pdf>
20. CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2015a). *Circular C023/2015-Grandes y pequeños deudores comerciales*. Recuperado de:
<http://www.cnbs.gob.hn/files/CIRCULARES/CNBS2015/C023-2015.pdf>
21. CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2017b). *Circular C023/2015-Categorías de Clasificación*. Recuperado de:
<http://www.cnbs.gob.hn/files/CIRCULARES/CNBS2015/C023-2015.pdf>
22. CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2017c). *Circular C023/2015-Rango días mora gran deudor comercial*. Recuperado de:

<http://www.cnbs.gob.hn/files/CIRCULARES/CNBS2015/C023-2015.pdf>

23. CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2017d). *Circular C023/2015-Rango días mora pequeño deudor comercial*. Recuperado de:

<http://www.cnbs.gob.hn/files/CIRCULARES/CNBS2015/C023-2015.pdf>

24. CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2018e). *Estados financieros NIIF- Banco Davivienda Estados Financieros*. Recuperado de:

[https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/Estados%20Financieros%20NIIF%20a%20partir%20de%20enero%202017/Estados%20Financiero%20NIIF%20\(a%20partir%20de%20enero%202017\).xlsx&Source=https%3A%2F%2Fpublicaciones%2Ecnbs%2Egob%2Ehn%2Fboletines%2FPaginas%2FEstados-Financieros-NIIF-%28a-partir-de-enero-2017%29%2Easpx](https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/Estados%20Financieros%20NIIF%20a%20partir%20de%20enero%202017/Estados%20Financiero%20NIIF%20(a%20partir%20de%20enero%202017).xlsx&Source=https%3A%2F%2Fpublicaciones%2Ecnbs%2Egob%2Ehn%2Fboletines%2FPaginas%2FEstados-Financieros-NIIF-%28a-partir-de-enero-2017%29%2Easpx)

25. CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2018f). *Estados financieros NIIF- Intermediación financiera nacional*. Recuperado de:

[https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/Estados%20Financieros%20NIIF%20a%20partir%20de%20enero%202017/Estados%20Financiero%20NIIF%20\(a%20partir%20de%20enero%202017\).xlsx&Source=https%3A%2F%2Fpublicaciones%2Ecnbs%2Egob%2Ehn%2Fboletines%2FPaginas%2FEstados-Financieros-NIIF-%28a-partir-de-enero-2017%29%2Easpx](https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/Estados%20Financieros%20NIIF%20a%20partir%20de%20enero%202017/Estados%20Financiero%20NIIF%20(a%20partir%20de%20enero%202017).xlsx&Source=https%3A%2F%2Fpublicaciones%2Ecnbs%2Egob%2Ehn%2Fboletines%2FPaginas%2FEstados-Financieros-NIIF-%28a-partir-de-enero-2017%29%2Easpx)

26. CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2018g). *Estados financieros NIIF- Participación bancaria*. Recuperado de:

[https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/Estados%20Financieros%20NIIF%20a%20partir%20de%20enero%202017/Estados%20Financiero%20NIIF%20\(a%20partir%20de%20enero%202017\).xlsx&Source=https%3A%2F%2Fpublicaciones%2Ecnbs%2Egob%2Ehn%2Fboletines%2FPaginas%2FEstados-Participacion-Bancaria-NIIF-%28a-partir-de-enero-2017%29%2Easpx](https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/Estados%20Financieros%20NIIF%20a%20partir%20de%20enero%202017/Estados%20Financiero%20NIIF%20(a%20partir%20de%20enero%202017).xlsx&Source=https%3A%2F%2Fpublicaciones%2Ecnbs%2Egob%2Ehn%2Fboletines%2FPaginas%2FEstados-Participacion-Bancaria-NIIF-%28a-partir-de-enero-2017%29%2Easpx)

- 2Fpublicaciones%2Ecnbs%2Egob%2Ehn%2Fboletines%2FPaginas%2FEstados-
Financieros-NIIF-%28a-partir-de-enero-2017%29%2Easpx
27. CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2018h). *Instituciones supervisadas por la comisión nacional de bancos y seguros* Recuperado de:
https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/Listado%20de%20Instituciones%20Supervisadas/6.%20Instituciones%20Supervisadas%20por%20la%20CNBS%20%20marzo%202018.xlsx&Source=https%3A%2F%2Fpublicaciones%2Ecnbs%2Egob%2Ehn%2Fboletines%2FPaginas%2FListado-de-Instituciones-Supervisadas%2Easpx
28. CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2018i). *Indicadores Financieros NIIF- Índice de morosidad*. Recuperado de:
https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/Indicadores%20Financieros%20NIIF/Indicadores%20Financieros%20NIIF.xlsx&Source=https%3A%2F%2Fpublicaciones%2Ecnbs%2Egob%2Ehn%2Fboletines%2FPaginas%2FIndicadores-Financieros-NIIF%2Easpx
29. CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2017j). *Memoria 2017*. Recuperado de:
<https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/Memoria%20Anual/Memoria%202017.pdf>
30. CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2017k). *Memoria 2017*. Recuperado de:
<https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/Memoria%20Anual/Memoria%202017.pdf>
31. CNBS, Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2018l). *Estados financieros NIIF- Prestamos Sector financiero*. Recuperado de:

[https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/Estados%20Financieros%20NIIF%20a%20partir%20de%20enero%202017/Estados%20Financiero%20NIIF%20\(a%20partir%20de%20enero%202017\).xlsx&Source=https%3A%2F%2Fpublicaciones%2Ecnbs%2Egob%2Ehn%2Fboletines%2FPaginas%2FEstados-Financieros-NIIF-%28a-partir-de-enero-2017%29%2Easpx](https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/Estados%20Financieros%20NIIF%20a%20partir%20de%20enero%202017/Estados%20Financiero%20NIIF%20(a%20partir%20de%20enero%202017).xlsx&Source=https%3A%2F%2Fpublicaciones%2Ecnbs%2Egob%2Ehn%2Fboletines%2FPaginas%2FEstados-Financieros-NIIF-%28a-partir-de-enero-2017%29%2Easpx)

32. Dávila Newman, G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>

33. Davivienda. (2018). *Balance Trimestre Julio-Banco 2018-Indice de morosidad*.

Recuperado de: <https://www.davivienda.com.hn/uploads/docs/2018/07/web-balance-trimestre-julio-banco-2018.pdf>

34. Davivienda. (2018a). Documentos-Concepto *Crédito en mora*. Recuperado de:

https://www.davivienda.com/Documents/wcm?biblio=WCM_INTERNET_PERSONAS&nombre=circular048

35. Davivienda. (2018b). *Historia de Davivienda en Honduras*. Recuperado de:

<https://www.davivienda.com.hn/banco/acerca-de-nosotros/historia-de-davivienda-en-honduras>

36. Davivienda. (2018c). *Historia de Davivienda en Honduras*. Recuperado de:

<https://www.davivienda.com.hn/banco/acerca-de-nosotros/historia-de-davivienda-en-honduras>

37. Davivienda. (2018d). *Principios y Valores-Misión del Banco*. Recuperado de:

<https://www.davivienda.com.hn/banco/acerca-de-nosotros/principios-y-valores>

38. Davivienda. (2018e). *Principios y Valores- visión del Banco*. Recuperado de:

- <https://www.davivienda.com.hn/banco/acerca-de-nosotros/principios-y-valores>
39. Davivienda. (2018f). *Sucursales y agencias*. Recuperado de:
<https://www.davivienda.com.hn/banco/red-de-agencias>
40. Eumed. (2018). *El Outsourcing*. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1452/outsourcing.htm>
41. Ecured. (2018). La cobranza. Recuperado de:
<https://www.ecured.cu/Cobranza>
42. FICOHSA. (2018). *Cobranzas*. Recuperado de:
<https://www.ficohsa.com/hn/banca-corporativa-empresarial/servicios-bancarios/cobranzas/>
43. FMI, Fondo Monetario Internacional. (2018). *Perspectivas de la economía mundial enero 2018-proyección de crecimiento mundial*. Recuperado de:
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/01/11/world-economic-outlook-update-january-2018>
44. FMI, Fondo Monetario Internacional. (2018a). *Perspectivas de la economía mundial enero 2018-economías emergentes*. Recuperado de:
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/01/11/world-economic-outlook-update-january-2018>
45. FMI, Fondo Monetario Internacional. (2018b). *Perspectivas de la economía mundial enero 2018-economías América Latinas*. Recuperado de:
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/01/11/world-economic-outlook-update-january-2018>

46. KPMG. (2014). *Informe de los auditores independientes-Concepto Riesgo de crédito*. Recuperado de:
<http://www.cnbs.gob.hn/files/superbancos/Estados%20Financieros%20Instituciones%20Bancarias/2013/DAVIVIENDA-EF.pdf>
47. La Gaceta. (2004). *decreto No. 129-2004-Ley del sistema financiero*. Recuperado de:
http://www.cnbs.gob.hn/files/leyes/Ley_Sistema_Financiero-DECRETO-129-2004.pdf
48. Pino, H. (2017). *Situación Económica y Perspectivas 2017-crecimiento económico aceptable*. Recuperado de:
<https://ciprodeh.org.hn/noticias/situacion-economica-y-perspectivas-2017/>
49. Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
50. Sampieri, R. H. (2014a). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
51. Sampieri, R. H. (2014b). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
52. Sampieri, R. H. (2014c). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
53. Sampieri, R. H. (2014d). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
54. Sampieri, R. H. (2014e). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
55. Sampieri, R. H. (2014f). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

56. Sampieri, R. H. (2014g). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico D.F.:
INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
57. Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica* (Vol. 1). México: Herrero
Hermanos
58. Taylor, F. (1911a). *Principios de la administración científica-máxima prosperidad* (Vol.
1). México: Herrero Hermanos

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de investigación: Encuesta



ENCUESTA

Somos estudiantes de la Maestría en Finanzas y estamos realizando el proyecto de investigación sobre las ventajas de la tercerización del proceso de cobros para Banco Davivienda S.A. Las respuestas que usted nos brinde serán de uso estricto para esta investigación.

Instrucciones:

Favor responder a las siguientes interrogantes según corresponda marcando con una “X” su respuesta. Puede escoger más de una opción en caso de aplicar:

1. ¿A quién está dirigido su servicio?

- Instituciones Financieras
- Empresas Comerciales
- Empresas de Servicios
- Otros especifique: _____

2. ¿Cuántos años llevan operando la empresa?

- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- Más de 10 años.

3. ¿Qué tipo de servicios ofrece su empresa?

- Cobranza
- Call Center información
- Telemercadeo

_____ Otro especifique: _____

4. ¿Qué servicios de cobranza ofrecen actualmente?

_____ Cobro Telefónico

_____ Cobro Domiciliario

_____ Cobro Pre-Judicial (Cuenta con Bufete de Abogados)

_____ Todas las Anteriores

_____ Otros especifique: _____

5. ¿La empresa tiene la logística y tecnología de apoyo para satisfacer las necesidades actuales y futuras?

_____ Sí _____ No

6. ¿Cuenta con algún sistema o Software que garantice la seguridad y confidencialidad de la información?

_____ Sí _____ No

7. ¿La empresa posee un plan de continuidad de Negocio, en caso de que ocurra un “incidente” importante?

_____ Sí _____ No

8. ¿Su proceso de cobranza cumplió con los objetivos, metas y expectativas esperadas por sus clientes?

_____ Sí _____ No

9. ¿Cuáles son los tipos de comisiones que cobra por crédito en mora recuperado?

Rango Mora 1-30 _____ Rango Mora 31-60 _____ Rango Mora 61-90 _____

Rango Mora 91-120 _____ Rango Mora 121-150 _____ Rango Mora 151-180 _____

Mayor 180 _____

Anexo 2. Instrumento de investigación: Entrevista



ENTREVISTA

Somos estudiantes de la Maestría en Finanzas y estamos realizando el proyecto de investigación sobre las ventajas de la tercerización del proceso de cobros. Las respuestas que usted nos brinde serán de uso estricto para esta investigación.

Instrucciones:

Favor responder a las siguientes interrogantes según corresponda marcando con una “X” su respuesta. Puede escoger más de una opción en caso de aplicar:

1. ¿Cuál es su cargo o función que desempeña actualmente en el Banco?

2. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo en el puesto?

3. Para la empresa en que labora ¿Cómo describiría la actual gestión de cobranza?

4. Con esta nueva implementación de personal ¿considera usted que han mejorado las gestiones y los resultados?

5. Según su nivel de experiencia, ¿Cuál es el frente de cobranza más importante? ¿Por qué?

6. Según su nivel de experiencia; ¿cuáles son los factores que provocan mayor dificultad en el proceso cobro?

7. Considera usted que las políticas del banco para otorgar crédito influye en el proceso de cobro? ¿Por qué?

8. ¿Considera que los gastos administrativos asociados a la gestión de cobranza directa, son proporcionales a la subsanación de la cartera crediticia en mora?

9. ¿Qué opciones consideraría usted para reducir los gastos administrativos asociados a la gestión de cobranza?

10. ¿Ve la tercerización del proceso de cobro, como una posible solución para reducir gastos e incrementar el porcentaje de recuperación?

11. ¿Qué aspectos considera usted que sean más relevantes para seleccionar y contratar una agencia externa para el Banco?

12. Según su criterio ¿cuál es el beneficio más grande que ha logrado con el cambio de agencia externa al cobro en Banco Davivienda S.A?

13. Según su criterio, ¿Qué tan probable ve que se pueda tercerizar la gestión cobranza en el Banco Davivienda S.A.?

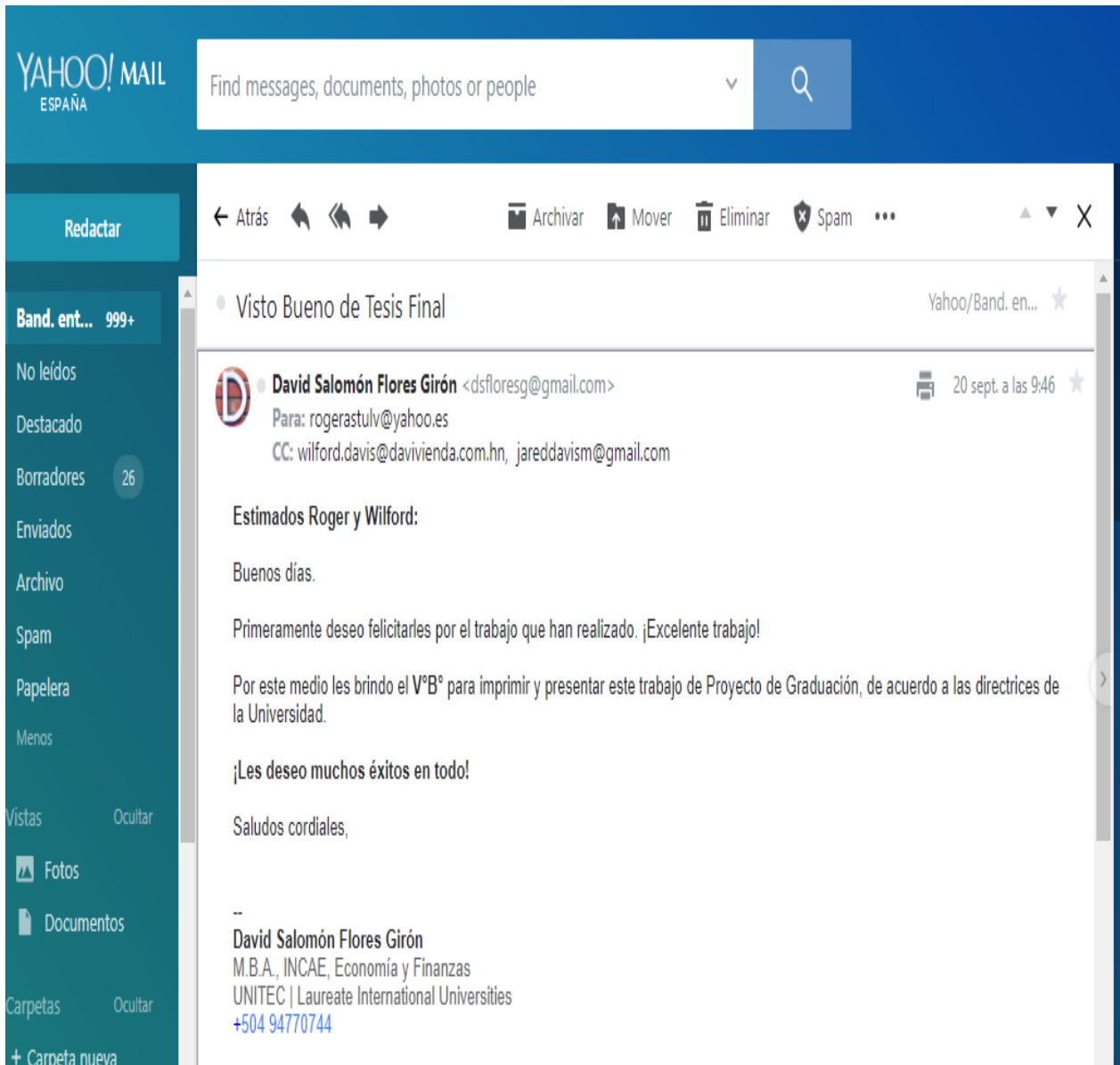
Muchas Gracias por su colaboración

Anexo 3. Visto bueno del Asesor temático

Licenciado **David Salomón Flores Girón**

Catedrático UNITEC

Figura 277. Visto bueno del Asesor temático



Anexo 4. Constancia de lectura de tesis por un profesional en Lingüística

Ingeniero **Freddy Baeza Sandi**

Contralor General **Bancajeros Banet**

Figura 288. Constancia de lectura de tesis por un profesional en Lingüística

