

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**ANÁLISIS DE RECUPERACIÓN INTERNA Y TERCERIZADA DE LA CARTERA DE  
TARJETA DE CRÉDITO INCOBRABLE Y SU EFECTO EN LOS ESTADOS  
FINANCIEROS DE UN BANCO PRIVADO DE GUATEMALA.**



AUTOR: LICENCIADO ALLAN FERNANDO MORALES URIZAR

Guatemala, octubre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**ANÁLISIS DE RECUPERACIÓN INTERNA Y TERCERIZADA DE LA CARTERA DE  
TARJETA DE CRÉDITO INCOBRABLE Y SU EFECTO EN LOS ESTADOS  
FINANCIEROS DE UN BANCO PRIVADO DE GUATEMALA.**

Plan de investigación para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: Dr. ALFREDO PAZ SUBILLAGA

AUTOR: LICENCIADO ALLAN FERNANDO MORALES URIZAR

Guatemala, octubre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	Dr. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	Br. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarias
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

Coordinador:	MSc. Hugo Armando Pineda
Evaluador:	Ph.D. Silvia Rocio Quiroa Rabanales
Evaluador:	MSc. Carlos Enrique Calderón Monroy



## ACTA No. MAF-D-029-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascriptos miembros del Jurado Examinador, el **11 de octubre de 2020**, a las **10:00** para practicar la **PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN** del Licenciado **Allán Fernando Morales Urizar**, cerné No. **200315475**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018. Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"ANÁLISIS DE RECUPERACIÓN INTERNA Y TERCERIZADA DE LA CARTERA DE TARJETA DE CRÉDITO INCOBRABLE Y SU EFECTO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE UN BANCO PRIVADO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **68** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: **Que el sustentante incorpore las emendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.**

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 11 días del mes de octubre del año dos mil veinte.

MSc. Allán Fernando Morales Urizar  
Coordinador

Ph.D. Silvia Rosal Quiros Abenoles  
Evaluador

MSc. Carlos Enrique Calderón Moroy  
Evaluador

MSc. Allán Fernando Morales Urizar  
Coordinador

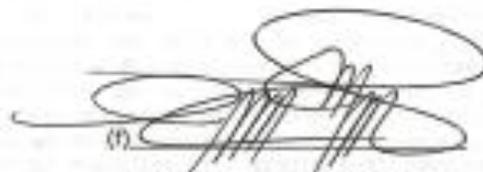


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

## ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Allán Fernando Morales Urizar, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 30 de octubre de 2020.



MSc. Hugo Armando Mérida Pineda  
Coordinador

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**ACTA No.**

ACTA No. 0\_\_-20\_\_

En el Salón No. \_\_\_de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, en el Edificio S-11 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, reunidos los infrascritos miembros de la Terna Evaluadora, el \_\_\_de \_\_\_de20\_\_\_, a las \_\_\_\_\_ horas para practicar LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado \_\_\_\_\_, Carné No. \_\_\_\_\_, estudiante de la Maestría en \_\_\_\_\_de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en\_\_\_\_\_. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo del Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el \_\_\_\_\_.

Cada evaluador, con base en la Hoja de Evaluación calificó los elementos técnicoformales y de contenido profesional del informe del Trabajo Profesional de Graduación y defensa del mismo presentado por el sustentante, denominado " \_\_\_\_\_", dejando constancia de lo actuado.

El fallo de la Terna Evaluadora luego de su deliberación fue \_\_\_\_\_, este resultado es obtenido de las valoraciones cuantitativas asignadas por cada integrante del Tribunal Examinador. La Terna hace las siguientes recomendaciones: a) \_\_\_\_\_; b)\_\_\_\_\_; y c)\_\_\_\_\_. En fe de lo cual firman la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_del año dos mil \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_ Coordinador

\_\_\_\_\_ Evaluador  
Evaluador

\_\_\_\_\_ Postulante

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por acompañarme, por ayudarme a discernir y por permitirme alcanzar este objetivo, sin Ti esto no sería posible.

### **A MIS PADRES**

Lucy del Carmen Urizar Farfán por que tu sacrificio hace posible que hoy yo pueda culminar esta etapa. José Fernando Morales (Q.E.P.D) por creer en mí.

### **A MI FAMILIA**

Por su apoyo, Fátima y Javier mis hijos porque ustedes deben superarme y ser mejores.

### **A MIS AMIGOS**

Marvin, Johans, Barny por su amistad de tantos años, gracias por el apoyo y animarme a continuar adelante. A mis compañeras de estudio Alejandra, Carol y Lohana porque trabajando juntos hemos logrado alcanzar este objetivo.

### **A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Por ayudarme a desarrollar mis habilidades y desenvolverme como profesional.

Por darme la formación académica y el honor de ser egresado de la Facultad de Ciencias Económicas.

## CONTENIDO

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>iii</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de las empresas emisoras de tarjetas de crédito	3
1.2 Antecedentes de la entidad objeto de estudio	4
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
2.1 Tarjeta de crédito	6
2.2 Rentabilidad	9
2.3 Outsourcing	11
2.4 Compensación	14
2.5 Los Estados Financieros	15
2.6 Indicadores Financieros de Instituciones Bancarias	18
2.7 Cuentas por Cobrar e Incobrables	19
2.8 Proceso de cobros	21
2.9 Costo del otorgamiento de créditos	26
2.10 Deterioro de las cuentas por cobrar	29
2.11 Cobro tercerizado	31
2.12 Efectos fiscales de las cuentas incobrables	32
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>36</b>
3.1 Definición del problema	36
3.2 Delimitación del Problema	37
3.3 Objetivos	38
3.4 Método Científico	39
3.5 Universo y muestra	39
3.6 Técnicas	39
<b>4 ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>41</b>
4.1 Recuperación de la Cartera De Crédito Incobrable	41
4.2 Costo Operativo de la Cobranza Interna	46

4.3	Costo de la Cobranza Tercerizada	49
	Análisis de los Ingresos por Recuperación y los Costos por la Operación	
4.4	Interna de Cobro y de un Servicio de Cobranza Tercerizada comparando ambas opciones	50
4.5	Eficiencia de la Recuperación de Cartera Incobrable	54
4.6	Análisis de los Estados Financieros	59
4.7	Indicadores Financieros	63
4.8	El Efecto de la Recuperación de la Cartera Incobrable en el Estado de Resultado del Banco	66
	<b>CONCLUSIONES</b>	73
	<b>RECOMENDACIONES</b>	75
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	77
	<b>FUENTES ELECTRONICAS</b>	77
	<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	83
	<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	85
	<b>GLOSARIO</b>	86
	<b>ANEXOS</b>	87
A	Porcentaje de incobrabilidad en los bancos año 2019	88

## RESUMEN

Los bancos privados en Guatemala son sociedades cuyo objeto social es la intermediación financiera bancaria, la cual consiste en la captación de dinero o cualquier instrumento que lo represente que provenga de los usuarios del servicio bancario.

A nivel macroeconómico el sistema financiero provee de diferentes medios de pago de aceptación general. Esto se debe a que la mayoría de las transacciones realizadas actualmente no se hacen necesariamente en efectivo. La banca ha creado otros productos financieros utilizados como medios de pago, tal es el caso de los cheques, tarjetas de crédito y débito y transferencias electrónicas de fondos.

Dentro de las operaciones activas que los bancos desarrollan se encuentra la emisión de tarjetas de crédito, en la cual el emisor se obliga a poner a disposición del usuario una suma de dinero o a contraer obligaciones por cuenta del usuario. Este a su vez está obligado a devolver o pagar las sumas que haya utilizado más los gastos, comisiones o intereses que resulten del uso de la línea de crédito.

La importancia del proceso de cobro de la cartera de tarjetas de crédito que han sido declaradas incobrables radica en que a través de este se podrá recuperar el dinero adeudado hacia la compañía. Para lograrlo podrá optar por opciones como la gestión de cobranza interna o a través de agencias especializadas de cobro por medio de un contrato de tercerización u *outsourcing* considerando el costo que esto implica.

La combinación de la estrategia de cobro interno y tercerizado ha permitido que en el año 2018 se haya recuperado Q. 24,670,198 y en el año 2019 Q.30,974,799 de cartera que había sido clasificada incobrable.

En los años 2018 y 2019 fueron las agencias externas de cobro quienes más contribuyeron en los valores recuperados de cartera incobrable, así también el costo de esta recuperación fue hasta cinco veces mayor en comparación al costo que representó la cobranza realizada de forma interna.

Para la institución que se analiza, la incobrabilidad de los años 2018 y 2019 representa un 9% y 7% del total de la cartera crediticia. Dichos porcentajes se encuentran por arriba

del promedio de incobrabilidad que las instituciones bancarias del país reportan anualmente (6%). Así también, la eficiencia en el cobro de la cartera irrecuperable representó en el año 2019 un 30% del total de la cartera declarada incobrable en el mismo año. Para el año 2018 este porcentaje representó un 24%, lo que representa una mejora de 6% para el año 2019 en la cobranza de este tipo de cartera.

En cuanto al uso de razones financieras para analizar la rentabilidad vista desde el peso que tienen los gastos administrativos se encontró, que estos superan en un 0.91% la utilidad en operación obtenida.

El efecto de dejar de utilizar o no cualquiera de los dos métodos de cobranza antes mencionados son determinantes para conseguir utilidades puesto que ambas opciones aportan en gran medida a los resultados finales.

El uso de la combinación de las estrategias de cobro interna y externa han permitido que se logre obtener un efecto positivo y utilidades para la institución.

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de crecimiento y soluciones de trabajo trae consigo el emprendimiento empresarial para lo cual se crearon variantes u opciones para la solución de problemas.

El trato a una cartera bancaria de tarjeta de crédito considerada incobrable es de especial interés, sobre todo por el hecho que la recuperación de estos valores trae consigo un beneficio para la institución.

La importancia de una adecuada administración de las cuentas por cobrar basadas en el crédito, como lo son las tarjetas de crédito, permitirá generar ingresos en el futuro. Esta buena administración está basada en el análisis, verificación y seguimiento de clientes, conocer el motivo de los atrasos y la buscar soluciones.

Varias empresas dicen especializarse en el trato de este tipo de cartera. Sin embargo, el confiar la información a una de estas empresas puede significar un riesgo alto para la institución, sobre todo por la imagen y factor reputacional que pueda traer consigo el tercerizar la cobranza de tarjetas de crédito.

Las cuentas por cobrar representan el dinero adeudado por parte de los clientes a la institución o empresa. Básicamente se trata de un derecho de cobro hacia el deudor.

Por lo anterior la comunicación con los clientes es parte esencial para evitar el incremento en la morosidad, así como para generar una buena relación comercial con los clientes que traiga beneficios en el futuro. En el caso de los bancos, mantener esta comunicación permitirá conocer al cliente y definir mejores estrategias de cobro.

Sin embargo al agotarse la comunicación y finalizado el plazo permitido por los reguladores de bancos para mantener una cartera sana, se hace necesario provisionar las cuentas por cobrar para lo cual se hace indispensable la implementación de estrategias de recuperación diferentes. Es en ese momento que se debe considerar la opción que genere un mejor rendimiento ya sea a través del manejo interno o tercerizado del cobro de la cartera provisionada y declarada como incobrable.

Al optar por un manejo tercerizado de la cartera se debe tomar en cuenta el riesgo que trae consigo el otorgar información sensible a una empresa ajena, puesto que ella será la responsable del resguardo y buen uso de la misma. Así también será la representante del banco ante cliente para la mediar y buscar la solución del saldo adeudado.

Conocer las ventajas y desventajas del uso de tercerización es necesario para tomar mejores decisiones tanto para el beneficio financiero como reputacional de la institución.

Analizar la eficiencia en la recuperación de gestión interna o tercerizada ayudará a determinar financieramente la mejor opción para el manejo de este tipo de cartera.

La justificación del presente análisis radica en determinar, a través de un análisis financiero, si tercerizar la cartera de cobro de tarjeta de crédito es la mejor opción para un banco, o si bien, la cobranza de la cartera de forma interna es la opción ideal para una adecuada obtención de beneficio para el banco.

Derivado del problema de investigación, el objetivo general es, analizar cuál de las opciones para el manejo de cartera incobrable de tarjeta de crédito es el que financieramente sea más rentable para el banco y permita tomar decisiones que contribuyan a la mejora de la recuperación y el logro de objetivos institucionales a través del aporte en el resultado final en los estados financieros.

Para llevar a cabo el objetivo general de investigación se plantearon los siguientes objetivos específicos: determinar los valores de recuperación generados a partir de las opciones de manejo de cartera incobrable a través de la gestión interna y tercerizada. Realizar una simulación si se dejara de utilizar o no una de las opciones del manejo de cartera incobrable y su efecto en la recuperación del banco y medir el efecto de la recuperación de la cartera incobrable en el estado de resultados.

El trabajo profesional de graduación consta de cuatro capítulos. El capítulo uno contiene antecedentes generales sobre las entidades facultadas para la emisión de tarjetas de crédito. Se realiza una descripción de los bancos y sus funciones en la sociedad, así también se hace una breve reseña sobre las empresas emisoras de tarjeta de crédito y sobre la entidad objeto de estudio.

En el capítulo dos, titulado marco teórico, se exponen las teorías científicas que sirven de base para fundamentar el tema del presente trabajo, expresando definiciones conceptuales sobre gestión financiera, rentabilidad, compensación, estados financieros, procesos de cobro y *outsourcing*. Este último punto trata temas sobre ventajas y desventajas de su uso. En el capítulo tres se desarrolla la metodología de la investigación científica, los objetivos de la investigación, así como la descripción del método y técnicas utilizadas.

En el capítulo cuatro se realiza un análisis de la recuperación de la cartera incobrable producto de la gestión de cobro interna y tercerizada, también del costo que representa la cobranza en ambas modalidades. Asimismo se realiza un análisis vertical de los estados financieros y se aborda el análisis de los índices financieros bancarios. Finalmente se examina el efecto de la recuperación de cartera incobrable en el estado de resultados.

Como último punto del trabajo se presentan las conclusiones y las recomendaciones de la investigación realizada.

## 1. ANTECEDENTES

La necesidad de realizar operaciones de cambio o solicitar préstamos a nivel personal dieron lugar a la creación de instituciones que desarrollaran este tipo de funciones, las cuales al pasar del tiempo se convirtieron en organizaciones más desarrolladas y complejas. En este capítulo se presentan los antecedentes y funciones de las instituciones financieras que operan en Guatemala y los antecedentes de las empresas emisoras de tarjetas de crédito que operan en el país.

Hasta agosto 2020 existen 10 grupos financieros autorizados para operar en Guatemala, los cuales son supervisados e inspeccionados por el máximo ente supervisor de bancos. (Superintendencia de Bancos Guatemala, C.A., 2020).

Dentro del portafolio de empresas de grupos financieros se encuentran bancos, aseguradoras, almacenadoras, fianzas y emisores de tarjeta de crédito. Existen también 16 bancos autorizados y la mayoría de estos emite tarjetas de crédito.

En el año 2015 el Decreto Ley 7-2015 Ley de Tarjetas de Crédito permitía que las cooperativas participaran como emisores y coemisores de tarjetas de crédito. Sin embargo, dicho decreto fue suspendido en marzo 2016 y declarado inconstitucional en diciembre del año 2018.

De acuerdo con lo que establece la Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002, los bancos privados en Guatemala son sociedades cuyo objeto social es la intermediación financiera bancaria, que consiste en la captación de dinero o cualquier instrumento que lo represente, proveniente de los usuarios del servicio bancario. (Ley de Bancos y Grupos Financieros, 2002)

Las entidades financieras proporcionan servicios a personas individuales o a empresas tales como el intercambio de activos financieros en beneficio de sus clientes, la transformación de activos financieros que se adquieren por medio del mercado financiero y su conversión en tipos de activo; el intercambio de activos financieros para sus propias cuentas, la asistencia en la creación de activos financieros de sus clientes y la venta de estos activos a otros participantes del mercado.

A nivel nacional el sistema financiero provee de medios de pago de aceptación general, lo anterior porque la mayoría de las transacciones realizadas actualmente no se hacen necesariamente en efectivo, en vez de ello se han creado productos financieros utilizados como medios de pago, tal es el caso de los cheques, tarjetas de crédito y débito y transferencias electrónicas de dinero.

Las operaciones pasivas son las conformadas por aquellas en las que el banco capta, recibe o recolecta dinero de las personas. Esto se materializa a través de los depósitos.

Las operaciones activas se refieren a la colocación que permite poner dinero en circulación en la economía, es decir los bancos promueven el crecimiento de la economía a través de los recursos que obtiene con la captación de depósitos y otorga este dinero en créditos hacia las personas, empresas u organizaciones que lo soliciten. Por dar estos préstamos el banco cobra unas cantidades de dinero en forma de intereses y comisiones.

Dentro de las operaciones activas que los bancos desarrollan se encuentra la emisión de tarjetas de crédito, en la cual el emisor se obliga a poner a disposición del usuario una suma de dinero o a contraer obligaciones por cuenta del usuario. Este a su vez está obligado a devolver o pagar las sumas que haya utilizado más los gastos, comisiones o intereses que resulten del uso de la línea de crédito.

Si bien es cierto que en Guatemala el acceso al sector financiero es limitado debido a que existe un amplio segmento de población que no tiene los recursos para su utilización, se puede mencionar que a partir de los años noventa se creó un programa para la modernización financiera. Entre los objetivos principales de este programa era expandir los servicios bancarios, lo cual dio lugar a la apertura de nuevas entidades, así como la expansión en agencias bancarias en todo el territorio del país.

Debido a este dinamismo a partir de 1990 en Guatemala se pasó de tener 259 agencias a 1,336 en el año 2005, es decir un aumento de 1,077 agencias en 15 años. (Herrera Barillas, 2007)

A pesar de este incremento en la penetración del sistema financiero en el país el otorgamiento de créditos al sector privado en forma de apoyo al emprendimiento hasta el

año 2019 no superaba el 35% del PIB en Guatemala, mientras que el promedio en Latinoamérica se situaba en el 50%. Esta deficiencia se debe en buena parte a que la mayoría de las instituciones bancarias más representativas en Guatemala prefieren la inversión en financiamiento al gobierno en forma de compra de bonos del tesoro, en el cual tienen garantizados los ingresos en forma de intereses y deducción de pagos de impuestos, dejando en segundo plano la inversión en emprendimiento privado cuyo riesgo es mayor.

Es importante mencionar que el nivel de eficiencia de las entidades financieras está directamente relacionado con el uso que hagan los habitantes de la oferta de servicios que ponen a disposición los bancos. Este nivel de eficiencia puede ser medido a través de la cantidad de personas de una población respecto a la cantidad o número de agencias bancarias.

Derivado de las mejoras experimentadas en el sistema bancario, surgen nuevos productos financieros tal como las tarjetas de crédito y tarjetas de débito, una mayor cobertura de cajeros automáticos y la facilidad para utilizar los servicios en línea o de banca virtual que permite entre otros el pago de planillas, solicitud de chequeras, pagos por servicios básicos como agua, luz, teléfono, internet, etc.

### **1.1 Antecedentes de las empresas emisoras de tarjetas de crédito**

Una empresa emisora de tarjetas de crédito emite y pone en circulación este tipo de instrumento de pago, siendo estas empresas comerciales, entidades bancarias y entidades especializadas no bancarias. Sin embargo, en la actualidad son los bancos los que se han convertido en los principales emisores de tarjetas de crédito de uso local, regional e internacional.

El negocio de las tarjetas de crédito en Guatemala surge en los años 60 con la empresa Cuentas, S.A., que emitía tarjetas de crédito para consumos locales, en esos mismos años también se introdujo la empresa emisora de tarjetas Diners Club. (Arango, 2016)

En los años 70 inicio actividades la empresa Credomatic que emitió tarjetas de crédito bajo la licencia de MasterCard y Visa.

En la actualidad existen alrededor de diecinueve emisores de tarjetas de crédito para marcas como American Express, Visa, MasterCard, Diners Club. Según el Banco de Guatemala hasta enero 2020 existían 2.8 millones de tarjetas de crédito en circulación en Guatemala emitidas por los diferentes bancos.

Existen dos clasificaciones importantes en materia de operación y emisión de tarjetas de crédito. En la primera se encuentran las entidades supervisadas por la Superintendencia de Bancos entre las que se encuentran los bancos, instituciones financieras, entidades afianzadoras y de seguros. Por otro lado, se encuentran las entidades que no están supervisadas por la Superintendencia de Bancos entre las cuales se encuentran las empresas comerciales que emiten de tarjetas de crédito y que no pertenecen a un grupo financiero.

Al año 2019 existen 7 empresas emisoras de tarjetas de crédito, entre las cuales se encuentran Contecnica, S.A., Tarjeta de Crédito de Occidente, S.A., Tarjetas Agromercantil, S.A., Credomatic de Guatemala, S.A., G&T Conticredit, S.A. y Tarjetas Promerica, Limitada.

Los bancos emisores de tarjetas de crédito son 12, entre ellos Banco Industrial, Banco Citibank, Banco Agromercantil de Guatemala, Banco de los Trabajadores, entre otros. Existen también, empresas que no están sujetas a supervisión pero que ofrecen el servicio de tarjetas de crédito como lo es Multicredit, S.A. y como operadores Visanet, S.A. y Credomatic de Guatemala, S.A. (Superintendencia de Bancos Guatemala, C.A., 2020)

### **Antecedentes de la entidad objeto de estudio**

La institución objeto de estudio es un banco de capital privado, el cual forma parte de un grupo financiero conformado por un banco y una aseguradora. Dicho banco fue autorizado por la Junta Monetaria en el año 2012 para iniciar actividades en el mercado guatemalteco a través de la compra mayoritaria de las acciones de un banco que anteriormente operaba a nivel local.

Entre los servicios que ofrece la institución se encuentran la apertura de cuentas monetarias y de ahorro, préstamos de consumo, préstamos a pymes y emisión tarjetas de crédito bajo la licencia de Visa y MasterCard.

La emisión de tarjetas de crédito son las que representan en su mayoría las operaciones activas realizadas por la institución actualmente.

De acuerdo a las estadísticas de la Superintendencia de Bancos hasta agosto 2020 su cartera de créditos está conformada en un 90% por créditos de consumo los cuales en su mayor parte corresponde a la colocación de tarjetas de crédito.

## 2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrolla la base teórica la cual sustenta el presente trabajo, dentro de estas se incluyen aspectos importantes relacionados al uso de *outsourcing*, la labor de cobro, los estados financieros, la incobrabilidad y rentabilidad.

En la búsqueda de crear riqueza para los propietarios y accionistas los administradores financieros deben considerar estrategias de cooperación y alianzas como fórmula de creación de valor.

Es evidente que al reducir los costos fijos la rentabilidad será incrementada, tener una adecuada gestión de empresas subcontratadas permitirá convertir los costos fijos en variables.

Lo importante es identificar el giro principal del negocio para potenciarlo, tomando como premisa principal la generación de valor para los accionistas.

### 2.1 Tarjeta de crédito

La tarjeta de crédito es un instrumento de pago mediante el cual el cliente o tarjetahabiente puede adquirir bienes y servicios, los cuales serán pagados por la institución financiera dueña de la tarjeta de crédito al comercio donde se realizó la compra, para que posteriormente el tarjetahabiente pague los montos utilizados más un valor adicional por el uso del crédito.

Una tarjeta de crédito es una forma de tarjeta de pago que ofrece muchos beneficios, tales como un incremento en el poder de compra, flexibilidad de pago y acceso a efectivo a nivel mundial. Una tarjeta de crédito le proporciona una línea de crédito, que es la cantidad máxima que usted puede pedir prestada. Cuando hace compras, su línea de crédito disponible disminuye. Cuando hace sus pagos mensuales o paga el balance pendiente por completo, la cantidad en la línea de crédito disponible para usted es restaurada total o parcialmente. (Daza, 2014, pág. 220)

#### 2.1.1 Descripción de la operación de tarjeta de crédito

Es una operación bancaria que permite que se celebren varios contratos los cuales persiguen un fin específico, el cual es obtener un beneficio económico común.

Poder comprar bienes y servicios es uno de los beneficios de utilizar tarjetas de crédito, sin embargo estas tienen mayores alcances como realizar reservaciones en hoteles y poder hacer retiros de efectivo en cajeros automáticos.

Una tarjeta de crédito es un instrumento financiero a través del cual una institución bancaria, como emisor de la tarjeta, concede a sus clientes mediante la suscripción de un contrato de adhesión una línea de crédito revolvente hasta por un importe determinado conocido como límite de crédito. En el clausulado del contrato de adhesión, el banco establece las condiciones bajo las cuales otorga el crédito al cliente, así como también la forma en que éste deberá retribuir o pagar al banco sus adeudos. (Daza, 2014, pág. 221)

En estas operaciones interviene el banco emisor, el cliente o tarjetahabiente y el comercio que vende los productos, bienes o servicios. El emisor es la entidad financiera o bancaria que previo a la autorización y emisión de la tarjeta de crédito realiza el análisis de crédito para certificar la capacidad de pago del cliente. El tarjetahabiente es la persona que a quien se le ha autorizado la línea de crédito a través de la entrega del plástico o tarjeta de crédito, este está obligado a pagar los importes utilizados más los cargos y comisiones por el uso de la línea de crédito. El comercio afiliado es quien vende los productos y servicios y acepta como pago la transacción realizada entre el banco emisor, cliente y la red del procesamiento del pago.

### **2.1.2 Clases de tarjetas de crédito**

Existen diversos tipos de tarjeta de crédito, dentro de las cuales se encuentran las tarjetas de crédito bancarias y tarjetas de crédito comercial.

#### **2.1.2.1 Tarjeta de crédito bancaria**

Este tipo de tarjetas de crédito son emitidas como su nombre lo indica por instituciones bancarias, en la actualidad en Guatemala son estas instituciones las que en su mayoría emiten las tarjetas de crédito, esto es derivado del respaldo que pueda tener este instrumento como medio de pago, pues son estos los que aprobarán el límite de crédito de acuerdo al análisis de capacidad de pago que pueda tener el usuario.

Es la emitida por una institución bancaria, o entidad financiera; que conceden un crédito al usuario para utilizarlo en cualquier compra que realice. Entre el banco y el cliente existe una línea de crédito, dicho crédito es considerado rotativo, debido a que una vez utilizado por el cliente deberá realizar un pago o abono para poder volver a utilizarlo y tener la disponibilidad sobre la tarjeta de crédito. Esta tarjeta de crédito puede ser de uso local o internacional. (Villegas Lara, 2015, pág. 93)

### **2.1.2.2 Tarjeta de crédito comercial**

La principal característica que acompaña a este tipo de tarjeta de crédito es que son emitidas por la empresa que otorga el crédito, es decir su uso se limitará solamente a cierta cantidad de establecimientos donde pueda ser aceptada como medio de pago. Así mismo el límite del crédito suele ser más conservador que el de una tarjeta de crédito bancaria.

Estas tarjetas de crédito son emitidas por establecimientos comerciales; este tipo de tarjetas tienen la principal característica que solo pueden utilizarse en el establecimiento que las emitió. Funcionan de manera similar a las tarjetas de crédito normales, el acceso a una tarjeta de crédito comercial es más fácil de calificar. (Tallent, 2020, pág. 2)

### **2.1.3 Utilidad de la tarjeta de crédito**

Su utilidad fundamental consiste en otorgar un crédito, esto quiere decir que el usuario al momento de realizar una compra en determinado establecimiento al poseer el crédito que el banco otorga mediante la tarjeta de crédito; ya no tiene la necesidad de utilizar dinero en efectivo, sino que solo presenta la tarjeta y firmando un comprobante realiza la compra, dicho comprobante sirve para que el establecimiento comercial cobre al banco las compras realizadas por el cliente o tarjetahabiente.

Para la institución bancaria representa una utilidad, ya que autoriza un límite de crédito a favor de un usuario lo que permite cobrar intereses y representará una ganancia para el banco.

Para el tarjetahabiente representa una utilidad ya que el banco al autorizar la apertura de crédito a su favor este puede con más facilidad y rapidez efectuar compras sin necesidad de tener efectivo a la mano.

## **2.2 Rentabilidad**

La rentabilidad se refiere a la capacidad que tienen los negocios para poder generar ganancias o utilidades, el resultado de esta capacidad se verá reflejada en el rendimiento que logren alcanzar las compañías. La rentabilidad se mide en el grado de eficiencia para generar buenos resultados, de esta forma se medirá también el desempeño de los directores y administradores de las compañías debido a que en ellos se basa el manejo del negocio.

La rentabilidad es una medida de la eficiencia con que la empresa gestiona los recursos económicos y financieros a su disposición. Puede definirse genéricamente como la relación entre los resultados obtenidos y la inversión realizada. (Aguilar Diaz, Diaz Diaz, & Garcia Padron, 2012, pág. 241)

En términos generales, la rentabilidad indica que tan grandes son las utilidades con respecto a la inversión; en otras palabras, cuanta utilidad genera cada unidad monetaria de inversión. Crear valor se refiere a que la rentabilidad real del inversionista supere sus expectativas. Sin embargo, el valor creado por la empresa para sus inversionistas durante el ejercicio depende de causas convergentes, tanto externas como al interior de la empresa. El valor creado por las causas internas se asocia con la calidad de la gestión realizada y obedece a los resultados y expectativas derivados de la futura evolución competitiva de la empresa, lo que dirige la atención hacia el riesgo inevitable. (Alvarado V., 2016, pág. 300)

### **2.2.1 Rentabilidad en el análisis contable**

Uno de los objetivos de la contabilidad es dar información sobre la situación económico-financiera de la empresa, de la manera más clara posible, mostrando su imagen fiel y la realidad de esta. Esto se consigue con la redacción de unos documentos financieros. Estos documentos se denominan estados financieros, cuya misión es informar acerca de la situación patrimonial, financiera y de los resultados de la empresa.

Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar

la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori. (Tirado Gallo, 2015, pág. 63)

## **2.2.2 Rentabilidad Económica**

La rentabilidad económica se puede entender como la relación existente entre la utilidad obtenida y la inversión o costo que pueda representar. Esta puede ser medida a través de los activos y como estos pueden generar valor para la compañía. De esta forma también se sabrá cual es el beneficio que aporta el cual será directamente proporcional al valor que pueda representar en el balance de institución.

Se entiende por rentabilidad económica, la tasa con que la empresa remunera a la totalidad de los recursos sean estos activos o inversiones los cuales son utilizados en su explotación. La rentabilidad económica pretende medir la capacidad del activo de la empresa para generar beneficios, que al fin y al cabo es lo que importa realmente para poder remunerar tanto al pasivo, como a los propios accionistas de la empresa.

La rentabilidad económica se representa y mide a través de un ratio, que por su relevancia mundial, suele tener diferentes denominaciones. Las dos mas frecuentes son ROI (return on investment) y ROA (return on assets). (Eslava, 2013, pág. 52)

## **2.2.3 Rentabilidad Financiera**

La relación entre el beneficio neto y el patrimonio neto evalúa el rendimiento contable para los accionistas por su inversión en la empresa y se denomina rentabilidad financiera. La expresión inglesa equivalente, muy utilizada por las empresa de mayor dimensión, es ROE, acrónimo de return on equity.

El beneficio neto es el resultado después de impuestos y el patrimonio neto engloba, principalmente las aportaciones de los accionistas minoradas por las acciones en auto cartera, el beneficio retenido en la cuenta de reservas y subvenciones. (Perez-Carballo Veiga, 2013, pág. 310)

La rentabilidad de los propietarios o rentabilidad financiera depende de la rentabilidad economica o de los activos y del coste de financiación ajena. (Corona Romero, Bejarano Vasquez, & Gonzalez Garcia, 2014)

Es importante entender que la rentabilidad financiera corresponde a la empresa y no al accionista o propietario. Sin embargo, el accionista o propietario puede deducir su

rentabilidad de acuerdo a los dividendos que reciba o no, los cuales vendran en medida de la inversión realizada y el riesgo como accionista. Esto traera como consecuencia una mejora o reduccion de la rentabilidad que presente la empresa.

Por lo anterior la rentabilidad financiera muestra la rentabilidad de los fondos propios de la empresa.

Utilizar fondos ajenos puede hacer que existan variaciones en la rentabilidad financiera de la empresa, puesto que el endeudamiento genera intereses, estos intereses al incorporarse a los estados financieros pueden hacer variar el beneficio neto.

### **2.3 Outsourcing**

El *outsourcing*, tercerización o externalización, es un neologismo anglosajón, utilizado para describir a la subcontratación o transferencia de ciertas áreas funcionales de un negocio a una empresa externa, lo que permite que el empresario se dedique a su actividad principal y que terceros especializados cubran las actividades que no son importantes, pero si necesarias.

Casi todo puede contratarse mediante *outsourcing*, esto significa que las aplicaciones de *outsourcing* giran en una amplia diversidad de industrias y su objetivo básico es minimizar los costos de operación, a partir de la optimización de programas rentables, trabajo en equipo robusto, resultados de calidad valorada, rendimiento y aptitud superior. (Juarez Ocotencat & Castellanos Varela, 2014, pág. 5)

Para las entidades financieras, aun siendo importante el hipotético ahorro de costos, más aún en momentos en que el negocio bancario se debe abrir a nuevos productos para seguir obteniendo beneficios y a la reducción de costos, es más importante comprender que con el uso de *outsourcing* no se pierda la identidad de la institución.

Los bancos siempre han sido tradicionales y conservadores para el negocio y la regla principal ha sido la confidencialidad de sus operaciones. Tiene que existir un convencimiento total de que se puede seguir así a pesar de ceder la gestión de la información a una empresa externa cuando se opta por el *outsourcing*.

En el contrato de *outsourcing* se deben fijar las condiciones precisas para tener un control real sobre el trabajo realizado exigiendo un nivel de servicio determinado en un plazo fijado de antemano y por un precio convenido.

Se debe considerar los siguientes dos puntos cuando se adoptara el *outsourcing* en los bancos:

1. Las entidades financieras no pueden perder el control interno de los riesgos, clientes en mora, etc., aunque los sistemas se contraten con terceros.
2. No se puede incurrir en una excesiva dependencia de los proveedores externos.

### **2.3.1 Ventajas de adoptar outsourcing**

Las empresas utilizan los servicios de subcontratación de personal para la realización de sus actividades por medio de la celebración de contratos de *outsourcing* (tercerización de servicios), por los beneficios que se obtienen y no son meramente jurídicos, ya que al incluirse en la estructura organizacional de las empresas, también son de carácter económico, por lo cual se mencionan las siguientes razones y beneficios:

1. Focalización de la actividad principal (core business). Sin duda, es el beneficio más notable del contrato del *outsourcing*, porque al transferirse un proyecto, actividad productiva o de servicios, se produce una liberación de tiempo para dedicarse sin preocupaciones al core business, lo cual conlleva, a su vez, a la disminución de costos de producción y una mayor rentabilidad, mejor calidad en el servicio, especialización de habilidades y adquisición de nuevas tecnologías.
2. Transferencia del riesgo. Con la delegación de actividades, también se transfiere el riesgo que conllevaría la pérdida del negocio, así como la libertad de responsabilidades frente a los trabajadores por medio de esquemas de flexibilidad de funciones, conflictos laborales y un menor riesgo en el incremento del porcentaje del seguro de riesgo de trabajo.
3. Maximización del capital. Al reducirse los costos, extiende su capital, al tener la posibilidad de destinar mayores beneficios económicos obtenidos en el negocio.
4. Contar con especialistas en el interior de la empresa.
5. No tener un incremento importante en los pasivos laborales (prima de antigüedad, indemnizaciones).

6. Disminución de la carga administrativa al no optar por realizar dictámenes de seguridad social.
7. Pago de reparto de utilidades solo a trabajadores propios. Este beneficio es una de las principales razones para optar al esquema de *outsourcing* de personal, debido a que representa un ahorro en el costo de la nómina.

Un reflejo de que las empresas han adoptado el esquema de *outsourcing* o tercerización, tanto de personal como de otros tipos, es que este negocio ha crecido de forma importante. (Trejo Caballero, 2015)

Es preciso externalizar las funciones que no aporten ventajas competitivas y aprovechar los aspectos positivos que pueda presentar la tercerización de actividades que no creen conflictos con las funciones centrales de la institución. Dentro de estas ventajas se tiene que al tercerizar actividades no focales los administradores podrán enfocar todos sus esfuerzos en mejorar las áreas que son esenciales para el mantenimiento, desarrollo y logro de objetivos estratégicos.

### **2.3.2 Desventajas del outsourcing**

Existen algunas desventajas o riesgos que son atribuidos a esta actividad empresarial y errores cometidos al utilizar subcontratación, el *outsourcing* no está libre de riesgo, ya que puede presentarse la pérdida de control sobre el servicio, disminución de habilidades internas, problemas operativos, disminución de la calidad, problemas socioculturales, limitaciones técnicas y pérdida de la ventaja competitiva.

Otros tipos de riesgos percibidos son:

1. Pérdida de conocimiento institucional.
2. Dificultad para manejar las relaciones con los proveedores.
3. Discrepancia de las culturas.
4. La probabilidad de expropiación oportunista por parte del proveedor.
5. Que el costo real y final de contratar a la empresa sea mayor al que esperaba.
6. Que la compañía tenga que sufrir indemnizaciones por demandas, multas y sanciones de la autoridad por el incumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales en que incurra el

prestador del servicio de *outsourcing* tales como la omisión o el incumplimiento en el pago de los salarios y prestaciones convenidas, participación en las utilidades, seguro social e impuestos.

Algunas veces las personas que no cuentan con la información adecuada o la tienen incompleta toman decisiones incorrectas, hay quienes consideran que el *outsourcing* es una forma de evadir obligaciones fiscales y laborales, lo cual claramente es un delito. Los errores que se pueden cometer al utilizar *outsourcing* pueden ser: externalizar actividades que no deben externalizarse, selección de un mal proveedor, perder el control sobre la actividad externalizada, costos ocultos de la subcontratación, falta de planificación de una estrategia de salida, un contrato poco claro por último pasar por alto cuestiones o problemas del personal. (García Uribe, Salas Martínez, Castillo, & Maldonado, 2013, pág. 122)

## 2.4 **Compensación**

La compensación es la retribución, remuneración o recompensa que la empresa otorga a sus empleados por el trabajo realizado, siempre y cuando exista la relación de dependencia laboral.

Dentro de estas compensaciones se tiene el sueldo y salario cuyo concepto y aplicación se logra diferenciar de acuerdo al desempeño del trabajador, cuando la tarea es realizada por un profesional se suele utilizar el término sueldo y cuando se trata de trabajadores que realizan algún tipo de esfuerzo manual se refiere al salario.

Otro tipo de compensaciones son los incentivos, esta compensación se da cuando la empresa reconoce un valor adicional a pagar por el esfuerzo extra o adicional que pueda realizar un trabajador.

Las prestaciones son otro tipo de compensación, las cuales en el marco legal establecido deben ser reconocidas al trabajador, estas pueden o no ser en efectivo, toda vez que algunas son salarios adicionales tal como el aguinaldo o bono 14 y otras que no son entregadas en efectivo al trabajador, pero que contribuyen a su economía, tal como el seguro social, médico o de vida.

### **2.4.1 Honorarios**

Los honorarios se refieren al pago que recibe un trabajador por la prestación de un servicio, la principal característica se refiere a que no existe una relación de dependencia entre el contratante o empresa y el trabajador o profesional que presta el servicio.

Derivado de lo anterior el pago de honorarios no tiene como consecuencia para el patrono o empresa la obligación de reconocer al contratado el pago de prestaciones como bono 14, aguinaldo o un seguro social o médico.

Los honorarios se vinculan a la remuneración que recibe un profesional liberal por su trabajo. Los honorarios, por lo tanto, equivalen a la paga o el sueldo que percibe una persona que ejerce su profesión de manera independiente (y no bajo relación de dependencia). (García Erviti, 2012)

## **2.5 Estados Financieros y su objetivo**

Los estados financieros son el reflejo de la contabilidad e incluyen información de la situación económica, financiera y los cambios que pueda presentar la misma en un periodo de tiempo determinado.

Los objetivos de los estados financieros se derivan principalmente de las necesidades del usuario en general, los cuales a su vez dependen de las actividades de la empresa, en este sentido los estados financieros son un medio útil para la toma de decisiones económicas en el análisis de las opciones disponibles para optimizar el uso adecuado de los recursos de la empresa.

1. Informar de la situación de la empresa, tanto en su aspecto económico-cuantitativo como en su aspecto económico-financiero. Los inventarios y los balances serán fundamentalmente los instrumentos a través de los cuales se representará esa información.
2. Informar de los resultados obtenidos en cada ejercicio económico, es decir, cuanto se ha ganado en un periodo de tiempo determinado.
3. Informar de las causas de dichos resultados. Mucho más importante que saber cuánto se gana o se pierde es el saber el porqué de esas pérdidas y de esas ganancias, para tratar de corregir gastos e incrementar ingresos en lo sucesivo.

Toda esta información se resume en las denominadas cuentas anuales, cuya formulación ha de efectuarse una vez al año, al terminar cada ejercicio económico. (Omecaña Garcia, 2016)

### **2.5.1 Estado de la situación financiera o balance general**

El balance general es un estado financiero que muestra el desempeño de la empresa en lo relacionado a sus activos como lo puede ser el efectivo, sus inversiones o aquellos bienes que debería transformar con facilidad en efectivo tal como lo son los inventarios o las cuentas por cobrar; así mismo muestra las inversiones en activos fijos como lo pueden ser los bienes inmuebles y maquinaria.

Por otro lado muestra las obligaciones o compromisos a corto y largo plazo que pueda tener la empresa.

Otro elemento que incluye el balance general es el capital el cual contiene información del valor que se le da en los libros al capital de los accionistas o dueños de la empresa. Este valor es el resultante entre activos menos pasivos.

El estado de situación financiera, también conocido como balance general, presenta en un mismo reporte la información necesaria para tomar decisiones en las áreas de inversión y de financiamiento. Dicho estado incluye en el mismo informe ambos aspectos, debido a que se basa en la idea de que los recursos con que cuenta el negocio deben corresponderse directamente con las fuentes necesarias para adquirir dichos recursos. (Roman Fuentes, 2019)

### **2.5.2 Estado de resultados**

El estado de resultados o de pérdidas y ganancias muestra los resultados de la empresa en un determinado periodo y como se han obtenido. Muestra de forma ordenada y resumida los ingresos que se pudieron llegar a obtener, estos ingresos deberían ser producto del giro habitual del negocio y los costos y gastos que hacen posible la ejecución de las actividades de la empresa, suelen incluirse los salarios, alquileres y gastos asociados a la operación del negocio.

El estado de resultados demuestra el flujo de los ingresos y egresos generados por la empresa en un periodo de tiempo dado, proporcionando finalmente el resultado neto de la operación, ya sea positivo o negativo, pérdida o ganancia.

El estado de resultados, por su parte, es dinámico, ya que refleja movimientos durante el ejercicio con relación a ingresos económicos y gastos correlativos (que están relacionados con los ingresos). (Ponce Cedeño, Morejon Santistevan, Salazar Pin, & Baque Sanchez, 2019, pág. 148)

Otros de los estados financieros básicos en una compañía son el estado de flujo de efectivo y el estado de cambio en estado patrimonial.

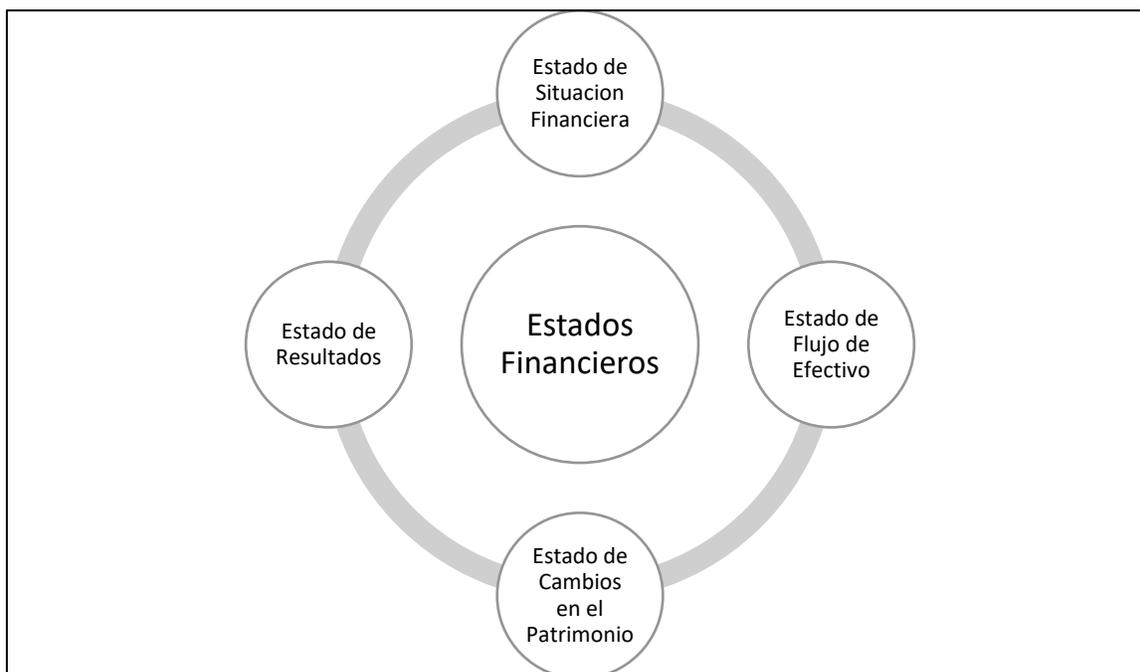
El objetivo principal del estado de flujo de efectivo es el de identificar si una empresa tiene la capacidad de generar flujos de efectivo positivos para hacer frente a las obligaciones. En el estado de flujo de efectivo se muestra el origen de los flujos de caja y como se destinan estos para los distintos pagos.

Dentro de los estados financieros se tiene también el estado de cambios en el patrimonio el cual tiene finalidad mostrar si en los elementos que componen el patrimonio hubo cambios y la causa de las mismas en un periodo determinado.

Los cuatro estados financieros básicos muestran la información financiera del ciclo contable de las empresas y a su vez deben tener una interrelación que dará un orden en la empresa.

El resultado en el estado de pérdidas y ganancias forma parte del estado de cambios en el patrimonio. El saldo final de este también estará representado en el capital del balance general en la parte del capital y a su vez el saldo de efectivo del balance general también estará mostrado en el estado de flujo de efectivo.

**Figura 1**  
**Relación de los estados financieros**



Román Fuentes, J. C. (2019). Estados financieros básicos. Ediciones Fiscales ISEF.

## **2.6 Indicadores Financieros de Instituciones Bancarias**

**Índice de Eficiencia.** Es el cociente de dividir los gastos administrativos entre los activos y representa el porcentaje de gastos en relación a los activos.

**Índice de Calidad de Activos.** Es el cociente de dividir la cartera en mora entre los créditos y representa la proporción de los créditos morosos de la cartera total.

**Índice de Rentabilidad.** Es el cociente de dividir la utilidad neta anualizada entre el capital contable y representa la utilidad con respecto a los recursos de los accionistas.

## **2.7 Cuentas por Cobrar e Incobrables**

La concesión de un crédito trae consigo costos y beneficios. El principal beneficio es que aumenta considerablemente las ventas y las utilidades que se perderían en caso de no otorgar el crédito.

Las cuentas por cobrar representan los valores que las personas o empresas adeudan hacia la institución. Estas cuentas por cobrar pudieron haberse originado por las operaciones de venta o colocación de productos y servicios. También existen las cuentas por cobrar que no pudieron haber sido originadas por el giro del negocio, dentro de estas se encuentran los prestamos o anticipos que se le otorgan a los empleados.

### **2.7.1 Determinación de cuentas incobrables**

Desde una perspectiva financiera, para cuantificar el importe de las cuenta por cobrar que habrán de considerarse como irrecuperables o de difícil cobro, las compañías deben efectuar un estudio que sirva de base para determinar el valor de los saldos que deben ser incluidos y estar en posibilidad de crear o incrementar las estimaciones contables necesarias, para prevenir eventos futuros cuantificables que pudieran afectar el importe de esas cuentas por cobrar; mostrando de esa manera el valor de recuperación estimado de los derechos exigibles que le correspondan.

Los intereses devengados, normales y moratorios, así como los costos y gastos incurridos que se deriven de las operaciones que dieron origen a las cuentas por cobrar deben considerarse como parte de estas, por lo tanto, las reservas de cuentas incobrables se determinan sobre el importe total de dichos conceptos.

Para las entidades reguladas que forman parte del sistema financiero, el importe inicial a registrar en la cartera de crédito será el efectivamente otorgado al acreditado. La cartera de crédito se clasifica en cartera vigente y cartera vencida, tomando como créditos vigentes aquellos cuyo periodo de impago sea de 1 a 90 días y como créditos vencidos aquellos cuyo periodo de impago sea mayor a 90 días. (Mancera, 2013, pág. 2)

Las cuentas incobrables se dan a medida que se refleja que no se tendrá éxito en el cobro de la cuenta, para llevarse a cabo la estimación de la cobranza dudosa se deben considerar las probabilidades de cobranza y crear una política que represente esa posibilidad.

Existen diversos métodos para realizar el cálculo de la estimación de cuentas incobrables; dentro de estos métodos están:

1. Deuda vencida y la existencia de dificultades financieras del deudor que haga previsible el riesgo de incobrabilidad.
2. Demostrar la morosidad del deudor mediante documentación que evidencie las gestiones de cobro luego del vencimiento de la deuda.
3. Inicio de procedimiento de cobro judicial.
4. Transcurridos más de doce meses desde la fecha de vencimiento de la obligación.

### **2.7.2 Estimación contable de los saldos incobrables**

Se reconoce la estimación de cobranza dudosa, discriminándola por la naturaleza de la cuenta por cobrar, y paralelamente la cuenta de gasto correspondiente. Las cuentas en moneda extranjera a la fecha de los estados financieros se expresarán al tipo de cambio aplicable a las cuentas por cobrar relacionadas.

Para cuantificar el importe de las partidas que habrá de considerarse irrecuperable o de difícil cobro, debe efectuarse un estudio que sirva de base para determinar el valor de aquellas que serán deducidas o canceladas y estar en posibilidad de establecer o incrementar las estimaciones necesarias, en previsión de los diferentes eventos futuros cuantificables que pudieran afectar el importe de esas cuentas por cobrar, mostrando de esa manera el valor de recuperación estimado de los derechos exigibles. (Romero Lopez, 2012, pág. 183)

Se realizará una revisión y análisis minucioso de los estados de cuentas por cobrar y se efectuarán investigaciones de las facturas o deudas vencidas y no liquidadas según la antigüedad de saldos.

Independientemente de la gestión administrativa interna de recuperación de deudas antiguas, la entidad aplicará y reflejará en sus estados financieros criterios objetivos y uniformes en la evaluación específica de cada cuenta sobre qué provisión se requiere para deudas consideradas como incobrables o de dudoso cobro. Estas provisiones siempre deben de ser aprobadas por la dirección o responsable financiero correspondiente.

Existirá y se mantendrá una relación histórica y detallada de todos los clientes y deudores catalogados como de dudoso cobro e incobrables. En este desglose se reflejará el cliente, la deuda

provisionada y la causa (por ejemplo: suspensión de pagos, quiebra, liquidación, moroso, desaparecido, antigüedad deuda, etc.) el saldo total de este detalle irá aumentando en base a las nuevas provisiones de clientes y disminuyendo a raíz de recuperaciones de deudas provisionadas y cancelaciones definitivas por incobrables. El total deberá de coincidir con la cifra total de dudoso cobro registrado en las cuentas contables.

Se comprobará que existe continuidad en las gestiones para hacer efectivo el cobro sobre las cuentas incobrables, hasta agotar las posibilidades. Se definirán normas para la cancelación de aquellos saldos considerados como irrecuperables definitivos. Estas regularizaciones necesitarán siempre la aprobación del responsable correspondiente (dirección financiera normalmente).

La aprobación de las cancelaciones de cuentas de clientes incobrables será realizada por una persona que no tenga relación con la caja, ni con el control de los registros auxiliares de clientes, ni que autorice los límites de crédito. (Chavez Fernandez & Loconi Leon, 2015)

## **2.8 Proceso de cobros**

El objetivo de la cobranza es recuperar el dinero adeudado mediante el tratamiento de un sistema de cobro efectivo, es importante entender que el objetivo de la cobranza es mantener el portafolio de créditos de manera íntegra. Por lo tanto, las estrategias de cobranza deben estar alineadas al cumplimiento de este objetivo, las cuales se deben fundamentar en un proceso integral. Este objetivo se refiere a que se deben tener apropiadamente establecidas las políticas de crédito y cobranza, tener bien planteadas las técnicas y estrategias que permitan recuperar créditos vencidos.

Los procedimientos de cobranza son los métodos que una compañía utiliza para intentar el cobro de las cuentas vencidas, entre los métodos de uso común se encuentran, realizar llamadas telefónicas en un intento de conseguir el pago, enviar avisos o cartas en la que se informa que la deuda está en mora, y se solicita la liquidación del saldo pendiente o en mora; emplear agencias de cobranza especializadas; hacer uso de acciones legales contra el cliente dentro de las cuales se encuentran la demanda, arraigo, embargo de cuentas bancarias, embargo de salarios y embargo de bienes. (Revelo, 2013)

Las compañías deben evitar conflictos con clientes normalmente solventes y que por alguna razón no han cumplido con el pago pertinente de su deuda. Si se aplica un procedimiento de cobranza agresivo, el resultado podría ser la reducción en las ventas,

debido a que los clientes optan por proveedores con políticas de cobranza más permisivas.

### **2.8.1 Métodos de cobranza**

Los métodos de cobranza consisten en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de las deudas. Para que una gestión de cobro sea efectiva debe considerarse el contacto con el cliente, la comunicación y el entorno de la negociación. Estos aspectos producirán información que administrada de la forma correcta dará como resultado una mejor efectividad para el logro de un cobro exitoso.

Los métodos de cobranza constituyen la forma o modo como las acciones de cobranza se plasman a la realidad. La acción de cobranza supone la exigencia del acreedor para el pago de la obligación a cargo del deudor. Implica la forma como dicha exigencia se exterioriza.

Los métodos de cobranza se pueden clasificar de dos maneras: desde un punto de vista subjetivo, es decir, de acuerdo al sujeto que cobra; y desde un punto de vista objetivo, es decir, de acuerdo al contacto que exista con el deudor. Por tanto, dicha clasificación es como sigue:

De acuerdo al plano subjetivo:

1. Métodos de cobranza directo. Estos métodos son aquellos mediante los cuales el acreedor, exige el pago de la obligación al deudor, sin la intervención de terceros. En otras palabras con la persona con quien se contrajo originalmente la deuda.
2. Métodos de cobranza indirecto. Son aquellos métodos utilizados por terceras personas (empresas de cobranza o estudios de abogados) que han sido facultados por el acreedor originario, para que exijan el cumplimiento de la obligación. Es necesario que estas terceras personas acrediten frente al deudor su legitimidad para ejercer las acciones de cobranza en nombre del acreedor.

De acuerdo al plano objetivo:

1. Métodos de cobranza presenciales. Estos métodos se sustentan en el contacto personal con el deudor, lo que permite la negociación directa entre acreedor y deudor. Ejemplo: la visita al domicilio o centro laboral del deudor.
2. Métodos de cobranza no presenciales. Estos, por el contrario, se ejecutan prescindiendo del contacto personal entre deudor y acreedor, utilizándose medios alternativos que viabilicen una futura negociación. Ejemplo: llamadas telefónicas, entrega de cartas, envío de correos electrónicos,

envió de mensajes de texto o redes sociales, pegado de carteles. (Chavez Fernandez & Loconi Leon, 2015, pág. 50)

## **2.8.2 Modalidades del procedimiento de cobro**

Las modalidades de cobranza deben ser actividades anticipadas y planificadas de forma deliberada a razón de que tengan una secuencia lógica y ordenada en función del avance de las cuentas en la morosidad que puedan llegar a presentar. La metodología de cobranza se puede clasificar en tres grupos, siendo estos los siguientes:

Un primer grupo implicaría las técnicas a utilizar con los clientes frecuentes a quienes solamente se les debe enviar el estado de cuenta o recordatorios del vencimiento del plazo para el pago oportuno de la deuda.

Un segundo grupo implicaría las técnicas a utilizar con clientes que estén dispuestos a pagar pero que tengan cierta imposibilidad para realizarlo en el corto plazo, para esto se podría hacer uso de las siguientes técnicas:

Las cartas de cobro y las llamadas telefónicas son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.

Cartas: Cuando han transcurrido cierta cantidad de días sin que exista una respuesta del cliente para el pago de su deuda es recomendable enviar una carta en buenos términos, recordándole el atraso que presenta en su obligación, si a pesar de esto no se obtiene respuesta es necesario enviar otra correspondencia con un mensaje de mayor presión para el cumplimiento del compromiso pendiente de pago.

Llamadas telefónicas: Junto a las cartas las llamadas telefónicas de cobro son las herramientas para lograr la recuperación de las cuentas en atraso, el gestor de cobros de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

En el tercer grupo se encuentran las técnicas de cobro a clientes que aun teniendo las posibilidades de poder realizar el pago o se rehúsan a hacerlo, la modalidad de cobro puede ser la siguiente:

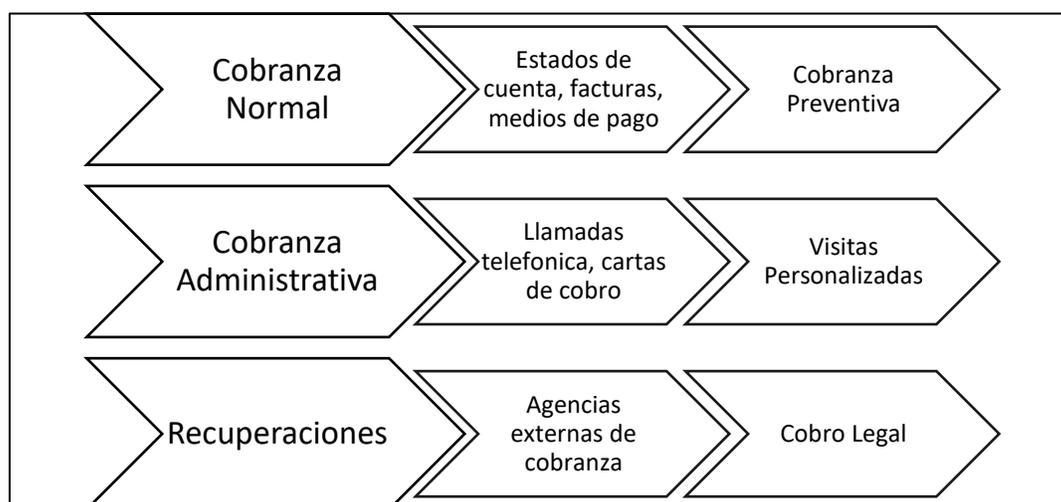
Utilización de agencias de cobros: Una empresa puede entregar las cuentas incobrables a una agencia de cobros o a un abogado para que las haga efectivas. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos y puede ser posible reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir.

Procedimiento legal: Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utiliza la agencia de cobros. El procedimiento legal es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados.

Existe un punto más allá del cual los gastos adicionales de cobro no ofrecen un rendimiento suficiente; la empresa debe tener en cuenta este punto.

**Figura No. 2**

**Modalidades del Procedimiento de Cobros**



Duemint. (2020). Etapas de la Cobranza. Recuperado de <https://blog.duemint.com/etapas-la-cobranza/>

### 2.8.3 Productividad en las cobranzas

La productividad en las cobranzas se mide por medio de indicadores de cuentas recuperadas, donde efectivamente los clientes cumplieron sus compromisos de pago según lo acordado en la negociación. Para lograr esta productividad la cobranza se orienta por unos procedimientos especificados por la compañía para recaudar las cuentas por cobrar ya vencidas. Para ser productivo este proceso, se requiere de firmeza para evitar que se alargue demasiado y reducir al mínimo las pérdidas, alcanzando un equilibrio entre los costos y beneficios de las políticas de cobranza.

En este orden de ideas, Fiorillo, Goslin y Chamasrour describen que los esfuerzos de las áreas de cobranza cada vez están más enfocados en tener un manejo más preciso de la información relacionada con la medición de desempeño, con el fin de fomentar la implementación de acciones concretas. Existen una serie de indicadores base, los cuales se tienen que implementar para determinar el nivel de productividad de la cobranza. Estos indicadores ayudan a descomponer la cobranza de las cuentas asignadas en las diferentes fases, y así determinar la efectividad de cada fase.

A través de los indicadores se pueden identificar áreas de oportunidad en cuanto a gente, proceso o calidad de información; además de que favorece la puesta en marcha de procesos de mejora continua. A su vez, se puede ligar a un costo y a redefinir la estrategia con base en el resultado. Los indicadores desempeño incluyen:

1. Porcentaje de penetración =  $\text{cuentas contactadas} / \text{cuentas asignadas}$
2. Porcentaje de intensidad =  $\text{contactos} / \text{cuentas intentadas}$
3. Porcentaje de hits =  $\text{contactos} / \text{intentos}$
4. Porcentaje RPC (Right Party Contacts) =  $\text{contactos exitosos} / \text{total de contactos}$
5. Porcentaje PTP (Promises To Pay) =  $\text{promesas de pago} / \text{RPC}$
6. Porcentaje KP (Kept Promises) =  $\text{promesas cumplidas} / \text{PTP}$

Para hacer más eficiente la labor de cobranza se deben definir iniciativas dirigidas a mejorar el desempeño de los procesos a través de la estandarización, la implementación de indicadores y desarrollo de políticas que permitan integrar un enfoque de mejora continua. La estandarización de procesos, con base en lineamientos y políticas es un esfuerzo que se puede iniciar a través de su documentación en manuales de cobranza que soporten la operación. Con esto es posible establecer objetivos claros de desempeño que permitan aplicar estrategias de cobranza más rentables.

La medición del desempeño, la eficiencia en la aplicación de estrategias de cobranza, la influencia del gestor de cobranza sobre el cliente, son aspectos fundamentales para alcanzar una alta productividad en el área de cobranza. (Fiorillo, Goslin, & Chamasrour, 2012, pág. 10)

#### **2.8.4 Análisis de cartera**

Un análisis de cartera se refiere primordialmente al listado de clientes que tiene toda empresa; el análisis se puede hacer por medio de técnicas de control sobre los clientes y la forma en la que se pueden clasificar, de acuerdo con los límites de crédito que la compañía haya otorgado, cada cliente debe tener un estado de cuenta que informe todas las transacciones que se han realizado y si este ha cumplido satisfactoria y oportunamente con sus pagos. Un análisis se puede hacer al verificar y comparar el límite de crédito aprobado de un cliente, con la suma de la deuda actual. Si el saldo actual excede el límite otorgado requerirá de una autorización especial para continuar siendo objeto de crédito.

Cuando los clientes ya están en mora o atraso otra forma de análisis se puede realizar de acuerdo con los días mora que tengan, clasificándolos en mora de 30, 60, 90, 120, 150, 180 y cartera incobrable. A partir de este análisis se puede definir la mejor estrategia de cobro.

#### **2.9 Costo del otorgamiento de créditos**

La concesión de créditos a clientes tiene un efecto en las utilidades de la empresa y en su liquidez inmediata, por lo cual, cuanto mayor sea el plazo otorgado para el pago del crédito la empresa debe soportar el costo financiero a través de sus cuentas por cobrar en los balances de la compañía.

En épocas de bonanza las entidades bancarias basan su crecimiento en la concesión de créditos dadas las bajas tasas de interés. Ello supone un crecimiento del endeudamiento en particulares y empresas por cuanto pueden asumir más fácilmente el coste que supone la financiación de un proyecto que lleven a cabo (hipotecas, pólizas de crédito).

Por otro lado, al ralentizarse la economía, bien por un descenso de la demanda, por un incremento en las tasas de interés para frenar el crecimiento de la inflación, se produce un efecto domino que

impide a empresas y particulares hacer frente a los préstamos solicitados. Dicho de otro modo, al reducirse la demanda de bienes y servicios; y las ventas de las empresas y a su vez incrementarse los costos financieros por préstamos solicitados, algunas empresas ven drásticamente reducida su capacidad de devolución de deudas.

En años de crisis se eleva la morosidad de la mayoría de los sectores económicos dada la interconexión de estos, ya que en menor o mayor medida también quedan afectados por la desaceleración de la demanda. Es decir, ante el descenso de ventas de algunas empresas, estas se ven incapacitadas para hacer frente a los compromisos adquiridos. A su vez, otras empresas que a priori no presentaban problemas de liquidez, finalmente se ven afectadas por el mismo problema, al no poder cobrar de las empresas que si presentaban problemas de liquidez.

Ante niveles de endeudamiento elevados, un crecimiento continuado de los niveles de morosidad, implica un mayor riesgo de colapso del sistema financiero, por los posibles incrementos de impagados. (Amat, Pujadas, & Lloret, 2012, pág. 43)

### **2.9.1 Costos de cobranza**

La variable del costo de cobranza representa el costo que puedan tener los procedimientos de cobro, este costo va en función del gasto realizado para el cobro por lo cual mientras mayor sea el gasto de cobro la proporción de incobrabilidad debería ser menor.

El costo ira en aumento a medida que las cuentas por cobrar incrementen sus días en atraso o en mora, por lo cual es importante considerar que mientras se incrementan los costos de cobranza el margen de utilidad respecto a las cuentas en mora también se reducirá. Por lo anterior es importante saber hasta qué punto la empresa puede seguir invirtiendo en este costo de cobranza para que su esfuerzo no sea contrarrestado y pueda resultar en una perdida aun mayor de la propia incobrabilidad de las cuentas en atraso.

El administrador financiero necesita saber la capacidad que tiene la empresa para otorgar créditos a los clientes, sin frenar la operación y a la vez potencializar las ventas para determinar el costo financiero de mantener una determinada cantidad de cuentas por cobrar. La cantidad invertida en cuentas por cobrar puede calcularse determinando el monto que la empresa desembolsó por los productos vendidos a crédito, sobre el cual no ha recibido ningún pago en efectivo, esto es el costo de venta de mercadería vendida sin incluir gastos de cobranza.

El empresario necesita información analítica, analizada y evaluada en tiempo real, por medio de los indicadores mostrados en los apartados anteriores sobre la gestión de cuentas por cobrar para tomar decisión sobre ellos.

Uno de los principales indicadores financieros para la continuidad de las empresas como negocio en marcha, es tener liquidez y solvencia para enfrentar los compromisos de pasivo de corto plazo, nominas, pagos a proveedores e impuestos, entre otros pagos; es necesario tomar decisiones en relación con las cuentas por cobrar, principalmente:

1. Asegurar que las cuentas por cobrar estén documentadas con un instrumento financiero.
2. Revisar la política de crédito, observando que la antigüedad de las cuentas por cobrar no exceda a la antigüedad de las cuentas por pagar a proveedores.
3. Eliminar riesgos financieros derivados de cuentas incobrables.
4. Reducir al mínimo el desaprovechamiento de costo oportunidad y/o costo de mantenimiento financiero de las cuentas por cobrar.
5. Restringir o modificar límites de crédito a clientes de acuerdo con su historial crediticio.
6. Empezar acciones legales sobre clientes morosos.
7. Acortar el plazo de recuperación de las cuentas por cobrar en casos de flujos de efectivo negativos.
8. Fortalecer políticas de control interno respecto a arqueos de cuentas por cobrar, acciones coercitivas de cobranza, presentación de reporte de antigüedad de saldos. (Saucedo Venegas, 2020)

### **2.9.3 Costos de morosidad**

La empresa incurre en costos de morosidad cuando el cliente se demora en pagar. El hecho de que no pague a tiempo aumenta otros costos a los que van asociados con la cobranza normal. Habrá que pagar el costo de los recordatorios que se envían por escrito, de las demandas por la vía legal, de las llamadas telefónicas y de otros medios que se utilizan para cobrar.

Si la empresa se ve en el caso de pasar la cuenta a una agencia de cobros el pago por los servicios de agencia. La morosidad en los pagos inmoviliza recursos que podrían estar generando beneficios en otra parte, lo cual viene a crear un costo de oportunidad por el tiempo adicional en que los recursos están inmovilizados después de transcurrido el periodo normal de cobro.

Para Madroño el costo de morosidad es aquel que se tiene de los retrasos en el pago por parte del cliente. Para tal efecto, en este renglón se incluyen los recordatorios, los telegramas y el personal, inclusive los procedimientos legales. (Madroño Cosío, 2016)

#### **2.9.4 Costo de incumplimiento**

La empresa incurre en costos de incumplimiento cuando el cliente no paga definitivamente. Además de los costos de cobranza, de capital y de morosidad en que incurrió hasta ese momento, la empresa pierde el costo de los artículos vendidos y no pagados. Tendrá que cancelar la venta en cuanto decida que la cuenta morosa se ha vuelto incobrable.

El costo de incobrabilidad se refiere a la suma de los costos de investigación, cobranza y costo de morosidad más el costo de la venta realizada que no fue pagada.

Las entidades que otorgan algún tipo de crédito están sujetas a que este pueda o no recuperarse, lo que implica un riesgo. Es por ello que antes de otorgar cualquier tipo de crédito deben estipularse las políticas que habrán de seguirse para que esta clase de operaciones sea lo menos riesgosa en cuanto a su recuperabilidad. Las estimaciones de cuentas incobrables representan la cantidad que razonablemente no se recupera en efectivo de las ventas de mercancías o la prestación de servicios a crédito. “Las estimaciones para cuentas incobrables, descuentos, bonificaciones, etc. deben ser mostradas en el balance general como deducciones a las cuentas por cobrar. En caso de que se presente el saldo neto, debe mencionarse en nota a los estados financieros el importe de la estimación efectuada.” El registro contable de las cuentas incobrables se realiza cargando a los gastos de operación y se abona a una cuenta complementaria de activo que se llama “Estimación para cuentas incobrables” (Vargas Sanchez & Mostajo Castelu, 2014)

#### **2.10 Deterioro de las cuentas por cobrar**

Una entidad debe evaluar al final de cada periodo si existe evidencia objetiva de que un activo financiero está deteriorado. Desde el punto de vista del riesgo del crédito se refiere a la probabilidad de que un de que un deudor no pague parte o la totalidad del crédito concedido.

Todas las empresas que otorgan crédito o conceden un de crédito por sus facturas comerciales bajo el esquema de NIIF, deberían contar con un proceso para administración del riesgo crediticio por más sencillo que sea, dentro de este se deberían incluir subprocesos que permitan identificar de manera oportuna la probabilidad de pérdidas. (Trujillo, 2013)

Al respecto, la NIC 39 “Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición” dispone que un activo financiero, o un grupo de ellos, estará deteriorado, y se habrá producido una pérdida por deterioro del valor si, existe evidencia objetiva del deterioro como consecuencia de uno o más eventos que hayan ocurrido después del reconocimiento inicial del activo (un evento que causa la pérdida) y ese evento o eventos causantes de la pérdida tienen un impacto sobre los flujos de efectivo futuros estimados del activo financiero o del grupo de ellos, que pueda ser estimado con fiabilidad. La evidencia objetiva de que un activo o un grupo de activos están deteriorados incluye la información observable que requiera la atención del tenedor del activo sobre los eventos que causan la pérdida.

Por consiguiente, el deterioro podría haber sido causado por el efecto combinado de diversos eventos, entre ellos se tienen:

1. Dificultades financieras significativas del deudor o del obligado
2. Infracciones de las cláusulas contractuales, tales como incumplimientos o moras en el pago de los intereses o el principal
3. El prestamista, por razones económicas o legales relacionadas con dificultades financieras del prestatario, le otorga concesiones o ventajas que no habría otorgado bajo otras circunstancias
4. Es probable que el deudor entre en quiebra o en otra forma de reorganización financiera
5. La desaparición de un mercado activo para el activo financiero en cuestión, debido a dificultades financieras o los datos observables indican que desde el reconocimiento inicial de un grupo de activos financieros existe una disminución medible en sus flujos futuros estimados de efectivo.

Se debe mencionar que la entidad debe evaluar de acuerdo con las circunstancias de cada caso específico, los riesgos de incobrabilidad vinculados a las cuentas por cobrar de los deudores.

Asimismo, la NIC 39 (International Accounting Standards Board, 2019) señala que cuando exista evidencia objetiva de que se ha incurrido en una pérdida por deterioro del valor en activos financieros medidos al costo amortizado, el importe de la pérdida se medirá como la diferencia entre el importe en libros del activo y el valor presente de los flujos de efectivo futuros estimados (excluyendo las pérdidas crediticias futuras en las que no se haya incurrido), descontados con la tasa de interés efectiva original del activo financiero (es decir, la tasa de interés efectiva en el

momento del reconocimiento inicial). El importe en libros del activo se reducirá directamente, o mediante una cuenta correctora. El importe de la pérdida se reconocerá en el resultado del periodo.

## **2.11 Cobro tercerizado**

Consiste en la contratación de una empresa externa especializada en la gestión de cobro y rehabilitación de cuentas de dudosa recuperación o irrecuperables bajo el supuesto de un desempeño más eficiente.

La idea principal es que la agencia externa de cobro se concentre en la actividad de cobro y el negocio se puede dedicar a su actividad principal de tal forma que los esfuerzos de ambas entidades producirán resultados mejores.

Para las empresas el poder cobrar los créditos es una preocupación principal, sin embargo para poder permanecer en el negocio se hace necesario la otorgación de los mismos, por lo cual el principal objetivo financiero de la cobranza es la recuperación del dinero. Una correcta y oportuna cobranza hará que el negocio pueda tener la liquidez necesaria para el pago a proveedores.

El área de cobranzas tiene cada vez más volumen de trabajo por lo tanto los administradores de las entidades proponen incrementar el plantel de cobradores dentro de las mismas.

Lo que ayudara a las empresas a sobrellevar este deterioro será contar con estrategias claras y oportunas de recuperación de créditos, para lo cual resulta ventajoso asignar esta recuperación a especialistas cuya dedicación sea exclusiva.

Es por esto, y para minimizar estos problemas, que los responsables de créditos y cobros en las empresas comerciales han reconocido las ventajas de confiar en una empresa externa o tercerizada para el cobro de sus saldos vencidos impagos.

En general, las empresas de cobranzas y asesoría para futuros créditos, como en otras empresas de servicios, el crecimiento es el resultado de ser bien conocidos dentro de una comunidad. Los clientes buscan realizar un buen negocio para sus empresas. Para esto, la empresa debe centrarse en el cliente, es decir, un buen servicio al cliente.

Las ventajas del uso de agencias de cobro tercerizadas son:

1. Tramitación de los documentos por especialistas de operación.
2. Mayor seguridad del cobro de documentos.

3. Transferencia de costos y responsabilidad a otra empresa de la recuperación de la cartera.  
(Barreno Loza, Garcia Apolinario, & Zurita, 2012)

### **2.11.1 Costos de la tercerización**

La tercerización puede traer consigo beneficios relacionados al costo, esto porque las empresas evitan la creación de estructuras administrativas poco productivas u ociosas.

Al mismo tiempo transforma los costos operativos fijos como el pago de salarios a costos variables como lo pueden ser los honorarios por recuperación. Así también hace un mejor uso de los recursos, haciendo que la productividad del negocio tenga mejores niveles de eficiencia.

Hace referencia a los costos de seguimiento, coordinación y supervisión. Los costos de supervisión deben estar orientados a un tema de control desde la prevención, evaluación y reconocimiento de fallas, bien las detecte la empresa o bien el cliente. El reconocimiento de las fallas son aquellos recursos que se asocian con defectos y errores encontrados antes o después de transferir el producto o servicio al cliente. En este ejercicio toman relevancia los costos por desechos, reprocesos, desperdicios y revisiones. Cuando la falla la detecta el cliente, los costos se derivan en reclamaciones, reparaciones por garantía, devolución de mercancías, demandas y mala imagen de la compañía.

De igual forma, es importante considerar los costos de finalización del contrato de *outsourcing*, bien sea porque la empresa reintegra la actividad o porque cambia de proveedor. En este sentido, es usual que las empresas contratantes definan tiempos cortos para los contratos con el objetivo de estar en capacidad de evaluar de forma constante la calidad, el servicio y el costo del *outsourcing*, y así generar licitaciones para elegir siempre el mejor proveedor del mercado; además, es una manera de contrarrestar el riesgo por la suspensión anticipada del contrato y no incurrir en multas por incumplimiento. (Bedoya Gomez, 2018, pág. 109)

### **2.12 Efectos fiscales de las cuentas incobrables**

Por el giro del negocio para muchas empresas el rubro de cuentas incobrables es de alta importancia. Esta característica resulta en que el tratamiento para estas cuentas debe ser especial.

La legislación fiscal de Guatemala da algunos puntos importantes que se deben cumplir para la deducibilidad del Impuesto Sobre la Renta.

Los métodos que detalla la legislación son los siguientes:

1. Método directo.
2. Método indirecto o método de reserva.

### **2.12.1 Método directo**

La Ley del Impuesto sobre la Renta (Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento, 2012) establece varias condicionantes para la aplicación de este método:

1. La justificación de incobrabilidad se origine exclusivamente de operaciones del giro habitual del negocio.
2. Únicamente por operaciones realizadas con sus clientes.
3. No debe incluir créditos fiscales o préstamos a funcionarios o empleados.
4. Cuando corresponda, deberá demostrarse por medio de la presentación de los documentos o registros generados por el sistema de gestión de cobranza administrativa que acredite los requerimientos de cobro hechos, o de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente, antes que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de incobrable.
5. Para los créditos o cuentas por cobrar que tengan garantía hipotecaria o prendaria, únicamente se consideraran como gastos deducibles los valores residuales pendientes de cobro, luego de la liquidación de la garantía.

Respecto a los registros de gestión de cobranza administrativa se deben considerar las cartas o notas de los requerimientos de cobro de la deuda debidamente identificada y los montos requeridos de pago, con aviso o constancia de recepción, donde conste la fecha y hora de su entrega, dando certeza razonable de que se entregó al deudor o fiador, en la dirección que se hubiere señalado para ser localizado. Dichas cartas o notas podrán ser enviadas por el propio contribuyente o por un tercero que preste servicios de cobranza. A lo anterior se pueden agregar evidencias como las siguientes:

1. Cartas, notas y actas de requerimiento de cobro elaboradas por un notario.
2. Correos a la dirección electrónica del deudor con aviso o constancia de recepción de entrega de la fecha y hora, que demuestre que la notificación o requerimiento

de cobro fueron recibidos o entregados en la dirección electrónica del deudor o el fiador y que identifique el origen y monto de la deuda. Los documentos citados deberán archivar en la carpeta de la cuenta corriente que debe llevar el contribuyente de sus clientes deudores.

3. Sistemas de cobranza por medio de centros de llamadas, propio o contratados, que realicen requerimiento de cobro a deudores, los cuales dejen documentado en el historial de llamadas que efectivamente fue intentada la cobranza haciendo uso de software especializado, que permita una adecuada fiscalización y pueda originar reportes para documentar los requerimientos necesarios para validar los intentos de cobro efectuados.

En el caso de que posterior a la declaración de incobrabilidad se recupere total o parcialmente una cuenta incobrable que hubiere sido deducida de la renta bruta, su importe debe incluirse como ingreso gravado en el periodo de liquidación en el que ocurra la recuperación.

#### **2.12.2 Método indirecto o método de reserva**

La segunda opción para la declaración de incobrabilidad se puede realizar a través de la deducción de provisión para la formación de una reserva de valuación, para imputar a esta las cuentas incobrables que se registren en el periodo correspondiente. Dicha reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar, excluidas las que tengan garantía hipotecaria o prendaria, al cierre de cada uno de los periodos anuales de liquidación; y, siempre que dichos saldos deudores se originen del giro habitual del negocio; y, únicamente por operaciones con sus clientes, sin incluir créditos fiscales o préstamos a funcionarios y empleados o a terceros. Los cargos a la reserva deberán justificarse y documentarse con los requerimientos de cobro administrativos hechos, o de acuerdo a los procedimientos establecidos judicialmente.

Cuando la reserva exceda el tres por ciento (3%) de los saldos deudores indicados, el exceso debe incluirse como renta bruta del periodo de liquidación en que se produzca el mismo.

En el caso de entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos quedan exentos de la limitación sobre los excesos del tres por ciento (3%), únicamente en cuanto al capital acumulado e incluido en las cuentas incobrables del contribuyente.

En el marco teórico se han abordado temas de importancia para el entendimiento del presente trabajo que trata sobre el efecto de la recuperación de cartera de tarjeta de crédito interna y tercerizada la cual fue declarada como incobrable y su efecto en los estados financieros, el uso eficiente de la externalización de funciones u *outsourcing* como alternativa para los procesos que pueden ser tercerizados y como podría esta actividad tener un efecto en los principales estados financieros de una compañía; dado que toda institución en su afán de crear más oportunidades de negocio y consecuentemente tener mayores beneficios se hace necesario abordar los costos que implica la adopción de la tercerización. Es de especial interés la determinación de cuentas incobrables para conocer el efecto en el estado de pérdidas y ganancias que podría resultar del incremento o disminución en cuanto a la recuperación de este tipo de cartera. La importancia del proceso de cobro radica en que a través de este se podrá recuperar el dinero adeudado hacia la compañía, para lo cual podrá utilizar opciones como la gestión de cobranza interna y a través de agencias especializadas de cobro por medio de un contrato de tercerización u *outsourcing* considerando el costo que este implica.

### **3. METODOLOGIA**

La metodología de investigación comprende: Definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; diseño utilizado; método científico; instrumentos de medición aplicados; y; las técnicas de investigación documental y de campo utilizadas.

Los métodos y técnicas contienen los criterios y procedimientos generales para guiar el trabajo científico de investigación; así como, las reglas y operaciones para el manejo de instrumentos, en la aplicación del método científico de investigación.

El metodología y las técnicas de investigación son herramientas que se basan en la secuencia de pasos de la investigación, para la consecución de los objetivos formulados, por lo que deben exponerse en forma lógica y objetiva.

#### **3.1 Definición del problema**

El no conocer las eficiencias en la recuperación de gestión interna o tercerizada de la cartera incobrable podrían ocasionar gastos innecesarios para el banco.

La estrategia de cobro implementada para la cartera incobrable de tarjeta de crédito y las opciones para su gestión pueden determinar la eficiencia y utilidad que pueda tener la institución objetivo de análisis, para lo cual se hace necesario determinar financieramente la mejor opción para el manejo de este tipo de cartera.

Dado que una cartera considerada incobrable es aquella que ha transcurrido por cierto lapso de tiempo sin que el deudor haya logrado solucionar el problema de atraso, el banco podría entregar la cartera de tarjeta de crédito para el cobro a través de agencias especializadas en la cobranza o bien seguir un cobro interno dentro del banco; pero con el establecimiento de estrategias más agresivas para incrementar la posibilidad de recuperación, tales como la demanda, visitas domiciliarias y al trabajo o bien dando excepciones en descuentos por pagos de contado o convenios de pago con descuentos.

El objetivo de toda compañía es maximizar el valor para sus accionistas, obtener beneficios, ser rentable y minimizar los riesgos. En el caso de una institución bancaria el riesgo de no poder recuperar su cartera de créditos implica el riesgo de pérdidas por

incobrabilidad. Alcanzar estos objetivos y minimizar los riesgos se convierten entonces en una verdadera búsqueda para incrementar el valor de la institución.

Considerando lo expuesto, la propuesta de solución que plantea el problema de investigación financiera es el análisis de la recuperación interna y tercerizada de la cartera de tarjeta de crédito incobrable y su efecto en los estados financieros de un banco privado.

Dicho lo anterior se puede especificar el problema con la siguiente pregunta: ¿el no conocer las eficiencias en la recuperación de gestión interna o tercerizada de la cartera incobrable podrían ocasionar gastos innecesarios para el banco?

A continuación se describen los temas que buscarán respuesta con esta investigación:

¿Cuál de las opciones de manejo de cartera incobrable de tarjeta de crédito aportará mayor recuperación para el banco?

¿Es posible prescindir de una de las opciones de manejo de cartera incobrable de tarjeta de crédito y que efecto tendría en el resultado del banco?

¿Cuál de las agencias de cobranza tendrá mayor efectividad en la recuperación de cartera incobrable de tarjeta de crédito?

¿Cuál es el efecto que genera la recuperación de cartera incobrable de tarjeta de crédito en el estado de resultados del banco?

### **3.1.1 Punto de Vista**

El presente análisis está abordado con un enfoque financiero.

### **3.2 Delimitación del Problema**

La investigación se realizó con información financiera al 31 de diciembre de 2018 e información financiera al cierre del año 2019.

### **3.2.1 Unidad de Análisis**

El objeto de estudio es un banco comercial de capital privado.

### **3.2.2 Período Histórico**

Para el análisis financiero se considerarán dos años compuestos del periodo 2018 y 2019.

Estos años fueron seleccionados debido a que previo al año 2018 únicamente se realizaba la cobranza de forma externa y fue en el año 2018 que dio inicio el proyecto de cobranza interna de cartera considerada irrecuperable.

### **3.2.3 Ámbito Geográfico**

El banco objeto de estudio está ubicado en la Ciudad de Guatemala.

## **3.3 Objetivos**

A continuación, se presentan los objetivos generales y específicos del presente trabajo.

### **3.3.1 Objetivo General**

Elaborar un análisis que muestre cuál de las opciones para el manejo de cartera incobrable de tarjeta de crédito es el que financieramente sea más rentable para el banco.

### **3.3.2 Objetivos Específicos**

1. Determinar los valores de recuperación generados a partir de las opciones de manejo de cartera incobrable a través de la gestión interna y tercerizada.
2. Realizar una simulación si se dejara de utilizar una de las opciones del manejo de cartera incobrable y su efecto en la recuperación del banco.
3. Medir el efecto de la recuperación de la cartera incobrable en el estado de resultado de banco.

### **3.4 Método Científico**

El método científico es un procedimiento objetivo, metodológico y muy útil para generar conocimiento.

El método científico es muy sencillo, flexible y dinámico; está en constante perfeccionamiento y no es nada rígido ni limitante. Consiste en una serie de pasos lógicos universales que garantizan la calidad de la información obtenida. Estos pasos son: Plantear un problema, formular una hipótesis, proponer un diseño metodológico, obtener y discutir los resultados y concluir y recomendar. (Vara Horna, 2012, pág. 39)

El trabajo se llevó a cabo por medio de un enfoque cuantitativo, estadístico, deductivo el cual parte de datos generales aceptados como válidos y así describir los fenómenos sujetos de estudio partiendo de lo general a lo particular.

### **3.5 Universo y muestra**

Para la realización del presente trabajo se estableció como universo el estudio de una institución bancaria que en su proceso de cobro tiene contratadas dos agencias externas de cobranza y paralelamente cinco personas que realizan la cobranza internamente. Las agencias de cobro externas y los gestores que representan la cobranza interna son quienes identificaran las muestras respectivamente.

### **3.6 Técnicas**

Las técnicas de investigación documental y de campo para el presente trabajo profesional de graduación, se refieren a lo siguiente:

#### **3.6.1 Técnicas de Investigación Documental**

Realizar una investigación requiere el conocimiento acerca de las teorías científicas contemporáneas que sustentan el estudio, así como los hallazgos encontrados en investigaciones recientes. Para ello es necesario recurrir a diversas fuentes de consulta: Bibliotecas físicas y virtuales, para la consulta de libros, las hemerotecas físicas y virtuales para consultar tesis, revistas científicas, anuarios, entre otras publicaciones

periódicas. Así también la consulta de artículos científicos. (Parraguez Carrasco, Chunga Chingel, Flores Cubas, & Romero Cieza, 2017, pág. 62)

Las principales fuentes de información fueron: libros, revistas, cuadros, fuentes electrónicas, entre otros, los cuales se utilizaron para consulta y fundamentar el conocimiento sobre el objeto de estudio, el problema de investigación y la base teórica financiera.

### **3.6.2 Técnicas de Investigación de Campo**

Las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que se utilizan en la investigación de campo. (Baena Paz, 2014, pág. 12)

Para efecto de este trabajo profesional de graduación, se empleó información financiera de un banco comercial de capital privado.

Las técnicas utilizadas para su elaboración fueron la observación de la unidad de análisis. La transcripción ordenada de los datos recolectados y el análisis financiero cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos.

## 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo se presentan los resultados de la investigación y análisis relacionados con recuperación interna y tercerizada de la cartera de tarjeta de crédito incobrable y su efecto en los estados financieros de un banco privado de Guatemala.

La fuente de información financiera proviene de la Superintendencia de Bancos, la cual a través de su página web, ofrece acceso a la información de entidades supervisadas.

En el caso de bancos se puede consultar información sobre el perfil financiero e indicadores, balance general, estado de resultados, posición patrimonial, saldos de cartera, tasas de interés, entre otros.

### 4.1 Recuperación de la Cartera De Crédito Incobrable

La recuperación de la cartera declarada como incobrable se refiere a la recepción o recogida de algo, en forma general del dinero utilizado por la compra de un bien o servicio y cuya devolución ha excedido del tiempo permitido de acuerdo a la política de la entidad de crédito.

La entidad objetivo de estudio hace el uso de dos estrategias para la recuperación de cartera incobrable de tarjeta de crédito, siendo estas la gestión dentro de la propia institución con gestores de cobros contratados por la misma para la labor de cobranza y la otra estrategia se basa en el otorgamiento de cierta cantidad de cartera a unas empresas de cobro especializadas para que realicen tal labor.

Los resultados de la recuperación interna y tercerizada de la cartera incobrable de tarjeta de crédito son los siguientes:

**Tabla 1**  
**Recuperación de Cartera Tarjeta de Crédito Incobrable**  
**Año 2018**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

Recuperación	Interno	Tercerizada	Diferencia	%
Enero	289,307	1,547,255	(1,257,948)	-435%

Febrero	365,344	1,486,123	(1,120,779)	-307%
Marzo	468,911	1,442,379	(973,468)	-208%
Abril	348,337	1,609,916	(1,261,579)	-362%
Mayo	512,390	1,737,529	(1,225,139)	-239%
Junio	576,581	407,406	169,175	29%
Julio	840,214	1,595,032	(754,818)	-90%
Agosto	834,618	1,349,950	(515,332)	-62%
Septiembre	863,296	1,268,262	(404,966)	-47%
Octubre	820,113	1,427,553	(607,440)	-74%
Noviembre	981,897	1,400,814	(418,917)	-43%
Diciembre	1,107,000	1,389,971	(282,971)	-26%
<b>Total Recuperación</b>	<b>8,008,008</b>	<b>16,662,190</b>	<b>(8,654,182)</b>	<b>-108%</b>

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

En la tabla uno se puede observar que en el año 2018 la recuperación total fue de Q24,670,198 y el comportamiento de la recuperación de acuerdo a la opción del manejo de la cartera tuvo un resultado favorable para la opción de agencias externas de cobro que alcanzaron una recuperación de Q16,662,190 y que reflejó una variación entre ambas de un 108% a favor del cobro tercerizado. En once de los doce meses la opción de cobro externo tuvo un resultado mejor que la cobranza realizada internamente, período en el cual se logró recuperar Q8,008,008 y solamente en el mes de junio tuvo un mejor resultado en comparación a la cobranza que realizan las agencias externas de cobro.

Para el año 2019 los resultados de recuperación fueron los siguientes:

**Tabla 2**  
**Recuperación de Cartera Tarjeta de Crédito Incobrable**  
**Año 2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

Recuperación	Interno	Tercerizada	Diferencia	%
Enero	950,148	1,211,850	(261,702)	-28%
Febrero	951,938	1,326,516	(374,578)	-39%

Marzo	1,089,607	1,328,197	(238,590)	-22%
Abril	961,110	1,049,713	(88,603)	-9%
Mayo	1,013,268	1,494,531	(481,263)	-47%
Junio	1,115,582	1,440,256	(324,674)	-29%
Julio	1,336,122	1,833,651	(497,529)	-37%
Agosto	1,312,493	1,352,248	(39,755)	-3%
Septiembre	1,453,989	1,315,300	138,689	10%
Octubre	1,378,293	1,400,684	(22,391)	-2%
Noviembre	1,526,350	1,363,712	162,638	11%
Diciembre	1,160,967	1,608,274	(447,307)	-39%
<b>Total Recuperación</b>	<b>14,249,867</b>	<b>16,724,932</b>	<b>(2,475,065)</b>	<b>-17%</b>

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

En la tabla dos se aprecia que el resultado de la recuperación de cartera incobrable de tarjeta de crédito en el año 2019 fue de Q30,974,799 y refleja que la opción de manejo de cartera tercerizada es decir la realizada por agencias de cobro externas tuvo una mayor recuperación puesto que recuperaron Q16,724,932. En diez de los doce meses el cobro realizado por las agencias externas de cobranza tuvo un mejor resultado, acumulando para el final del periodo una diferencia de más de Q2,4 millones respecto a la opción del manejo de la cobranza interna que alcanzó un valor de Q14,249,867. La variación en este sentido fue superior hasta en un 17% a favor de las agencias de cobro externas.

Para el cobro tercerizado se hace uso de dos agencias de cobro, los resultados de recuperación se pueden observar en la siguiente tabla:

**Tabla 3**  
**Recuperación de Cartera Tarjeta de Crédito Incobrable por Agencias Tercerizadas**  
**Año 2018**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

Mes	Agencia A	Agencia B
Enero	951,257	595,998
Febrero	964,541	521,582

Marzo	894,579	547,800
Abril	970,558	639,358
Mayo	921,332	816,207
Junio	250,854	156,552
Julio	1,054,164	540,868
Agosto	1,016,139	333,809
Septiembre	876,055	392,205
Octubre	1,015,639	411,912
Noviembre	945,386	455,426
Diciembre	900,053	489,916
<b>Total</b>	<b>10,760,557</b>	<b>5,901,633</b>

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

En el año 2018 se obtuvo una recuperación producto de la gestión de cobranza por agencias tercerizadas por un total de Q.16,662,190. Según la tabla tres el 65% fue por la labor de cobro realizada por la agencia A, la cual recuperó Q.10,760,557. Para la agencia de cobro B su recuperación representa un 35% del total recuperado en el año 2018. Su promedio de recuperación mensual fue de Q.491,803 y el total recuperado en ese año fue de Q.5,901,633.

El resultado favorable para la agencia A esta en función de la cartera total asignada a está, la cual es 50% mayor a la cartera asignada a la agencia de cobro B. Esta distribución ocasiona que una de las agencias pueda tener mayor oportunidad de tener un cobro exitoso al tener más recursos en cuanto a la cantidad de cuentas asignadas.

**Tabla 4**  
**Recuperación de Cartera Tarjeta de Crédito Incobrable por agencias tercerizadas**  
**Año 2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

Mes	Agencia A	Agencia B
Enero	835,700	376,150
Febrero	864,346	462,171
Marzo	904,279	423,918

Abril	695,625	354,089
Mayo	871,692	622,839
Junio	969,866	470,391
Julio	1,344,473	489,178
Agosto	1,018,845	333,403
Septiembre	1,099,812	215,488
Octubre	1,019,259	381,426
Noviembre	962,379	401,331
Diciembre	1,163,157	445,115
<b>Total</b>	<b>11,749,433</b>	<b>4,975,499</b>

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

En la tabla cuatro muestra los resultados de recuperación de las agencias externas para el año 2019. La recuperación de la agencia de cobro A fue de Q11,749,433 que representó un 70% de la recuperación realizada por agencias de cobro tercerizadas. La agencia B tuvo una recuperación total de Q.4,975,499 y representó un 30% del total recuperado en el año 2019 para la opción de cobranza a través de agencias de cobro tercerizadas.

**Tabla 5**  
**Comparativo de Recuperación de Cartera Tarjeta de Crédito Incobrable Agencias**  
**Tercerizadas**  
**Año 2018 y 2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

Año	Agencia A	Agencia B
2018	10,760,557	5,901,633
2019	11,749,433	4,975,499
<b>Total</b>	<b>22,509,990</b>	<b>10,877,132</b>

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

La tabla cinco muestra el comparativo de recuperación de las agencias externas de cobro. En el periodo 2018-2019 la agencia de cobro tercerizado A muestra un desempeño superior en términos de cobranza y recuperación al tener un acumulado de Q.22,509,990 en comparación con su similar agencia B quien llega a tener un monto de Q.10,877,132.

En términos porcentuales, en el período la agencia A aportó un 67% de la recuperación obtenida a través de la opción de cobranza por agencias tercerizadas. La agencia B aportó un 33% en este periodo de tiempo.

La efectividad de la agencia A en términos de recuperación es un 207% mejor en comparación a la agencia B que el periodo de tiempo analizado llegó a recuperar Q.10,877,132.

#### **4.2 Costo Operativo de la Cobranza Interna**

Las empresas financieras como los bancos poseen la infraestructura para realizar la labor de cobranza con sus propios gestores de cobro, e incurren en los siguientes costos y gastos:

1. Sueldos y prestaciones de supervisores como personal administrativo
2. Salarios y horas extras de los gestores de cobro
3. Capacitación de los gestores de cobro
4. Comisiones sobre los cobros realizados
5. Seguridad
6. Agua, luz y teléfono
7. Mantenimiento del edificio
8. Otros gastos como transporte, internet, etc.

Los costos operativos y gastos de la cobranza realizada internamente en los años 2018 y 2019 ascendieron a Q804 mil y Q857 mil respectivamente.

**Tabla 6**  
**Costos Operativos de la Cobranza Interna**  
**Año 2018**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

Descripción	Costo Fijos	Costos Variables
Salarios	267,600.00	

Comisiones		224,400.00
Bonificación incentivo	18,000.00	
Cuota patronal	33,904.92	
Aguinaldos	22,291.08	
Bono 14	22,291.08	
Indemnización	22,291.08	
Vacaciones	11,158.92	
Capacitación	14,400.00	
Seguridad	60,000.00	
Mantenimiento	12,600.00	
Agua, luz y teléfono		69,912.00
Otros gastos	25,380.00	
<b>Total</b>	<b>509,917.08</b>	<b>294,312.00</b>

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

En la tabla seis se pueden apreciar los costos en los que incurre la institución para realizar la cobranza de forma interna. En el año 2018 se registró un costo total operativo anual por Q804,229.08 de los cuales el rubro más representativo corresponde al pago de salarios como un costo fijo y el pago de comisiones como un costo variable pues el mismo depende del alcance en las metas de recuperación. Estos rubros están en función del pago por el trabajo realizado de cinco gestores de cobro telefónico y un supervisor de planta quienes trabajan en un turno de 8 horas diarias.

A continuación se presenta una definición de los costos y gastos asociados a la cobranza que se realiza de forma interna.

**Tabla 7**  
**Costos y Gastos Asociados a la Cobranza Interna**

Cuota Patronal	Corresponde al porcentaje del total del salario que el patrono debe pagar mensualmente para que sus trabajadores gocen de los beneficios que brinda el seguro social.
----------------	---

Aguinaldo, Bono 14, Indemnización y Vacaciones	Corresponden a la provisión que por ley se debe realizar del pasivo laboral.
Capacitaciones	Se realizan de forma periódica para la información de técnicas de cobranza y actualización del sistema de cobros.
Gastos de Seguridad y Mantenimiento	Son gastos fijos que se cancelan proporcionalmente a las empresas de <i>outsourcing</i> que se encargan de estos servicios.
Otros Gastos	Posibles erogaciones eventuales, los gastos de luz, agua y teléfono son erogaciones variables mensuales

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8**  
**Costos Operativos de la Cobranza Interna**  
**Año 2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

Descripción	Costo Fijos	Costos Variables
Salarios	282,000.00	
Comisiones		256,179.00
Bonificación incentivo	18,000.00	
Cuota patronal	35,729.40	
Aguinaldos	23,490.60	
Bono 14	23,490.60	
Indemnización	23,490.60	
Vacaciones	11,759.40	
Capacitación	15,000.00	
Seguridad	60,000.00	
Mantenimiento	12,600.00	
Agua, luz y teléfono		70,116.00
Otros gastos	25,500.00	
<b>Total</b>	<b>531,060.60</b>	<b>326,295.00</b>

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

En la tabla ocho se muestra cuáles fueron los valores del costo de la cobranza interna, para el año 2019 se tuvo un costo total operativo de la gestión de cobranza interna por Q857,295.00 siendo los rubros de mayor peso el pago de salarios y comisiones variables por recuperación de cartera. Al analizar el costo interno con la recuperación interna del año 2019 se entiende que el incremento en la recuperación fue superior al incremento del costo con lo cual se evidencia que la cobranza interna tuvo un efecto positivo en el resultado de la institución.

### 4.3 Costo de la Cobranza Tercerizada

El costo del cobro a través de agencias de *outsourcing* se refiere al pago de honorarios por la recuperación de la cartera incobrable. Este pago se realiza en base a un porcentaje de comisión pactado previamente a través de un contrato firmado por ambas partes el cual describe el porcentaje a pagar en función de los pagos recibidos.

Dentro de las ventajas del uso del *outsourcing* se encuentra la reducción de costos al realizar un eficiente uso de los recursos y eliminando la parte del pago de planillas, provisiones y el desgaste por manejo de personal.

**Tabla 9**  
**Costos de la Cobranza Tercerizada**  
**Años 2018 y 2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

Mes	Años	
	2018	2019
Enero	388,773	293,967
Febrero	318,778	330,442
Marzo	364,474	330,885
Abril	403,091	260,676
Mayo	470,210	374,827

Junio	230,685	350,248
Julio	393,265	446,594
Agosto	318,352	310,537
Septiembre	299,816	316,647
Octubre	327,763	350,556
Noviembre	346,343	334,786
Diciembre	342,709	381,547
<b>Total</b>	<b>4,204,259</b>	<b>4,081,712</b>

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

En la tabla nueve se puede ver que en el año 2018 se tuvo una erogación de Q4,204,259 por el pago de honorarios por la recuperación de cartera incobrable de tarjeta de crédito. Para el año 2019 se tuvo una disminución de un 3% en el pago de honorarios. Tal y como se mencionaba anteriormente, el pago de honorarios está directamente vinculado con los valores recuperados de la cartera asignada, en este sentido una disminución en la recuperación de cartera traerá consigo una menor facturación.

Sin embargo, la disminución en el pago de honorarios se puede dar también por la renegociación del contrato y del porcentaje a pagar, lo cual ocasionaría unos valores absolutos finales menores en cuanto al desembolso por pago de honorarios por recuperación de cartera.

#### **4.4 Análisis de los Ingresos por Recuperación y los Costos por la Operación Interna de Cobro y de un Servicio de Cobranza Tercerizada comparando ambas opciones**

Al haber determinado los valores de recuperación y el costo para ambas opciones, se procede a analizar a través de la comparación del comportamiento.

Para el análisis se consideran los ingresos por recuperación anuales de la cobranza interna y del cobro realizado por las empresas tercerizadas. En la tabla diez se presentan las recuperaciones comparativas.

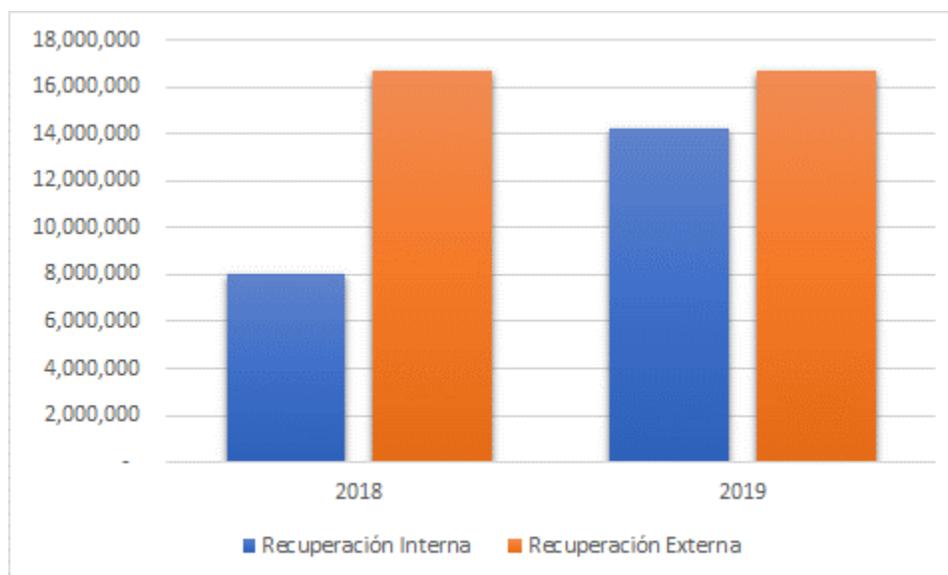
**Tabla 10**  
**Comparativo de la Recuperación para los Años 2018-2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

Año	Recuperación Interna	Recuperación Externa
2018	8,008,008	16,662,190
2019	14,249,867	16,724,932
Totales	22,257,875	33,387,122

Fuente: Ingreso en las tablas 1 y 2

Con la información de la tabla diez se procedió a elaborar una gráfica que ilustra el comportamiento que tiene la recuperación en los años 2018 y 2019 para ambas opciones de cobranza.

**Figura 3**  
**Comparativo de la Recuperación Años 2018 y 2019**



Fuente: Datos tabla 10

Se observa que para el año 2018 la recuperación externa la cual es realizada por agencias especializadas en cobro tuvieron un resultado favorable para esta opción, debido a que superan por el doble la recuperación obtenida internamente, el porcentaje fue 208%

mayor que la recuperación realizada internamente, en términos monetarios la cobranza externa llegó a Q.16,662,190 mientras que la recuperación interna fue de Q.8,008,008.

Para el año 2019 la recuperación interna tuvo un incremento significativo respecto al año anterior, este incremento representó un 78% adicional respecto al año 2018. La recuperación externa por su parte tuvo incremento mínimo de 0.3% a diferencia del año 2018.

Comparativamente, la mejora resultante en la recuperación interna en el año 2019 significó un aumento en los ingresos para el banco de Q.6,241,859 adicionales que no se tuvieron en el año 2018. Por otro lado, la cobranza externa mostró muy poco incremento en la recuperación de un año al otro.

En la tabla once se muestra el comparativo de los costos que representan para la institución el cobro de la cartera considera irrecuperable.

Para el periodo analizado los costos internos de la cobranza fueron de Q1,661,585. Para la cobranza realizada por agencias externas de cobro el costo alcanza en el mismo periodo un total de Q8,285,971 lo cual representa hasta un 80% un costo más elevado en comparación con el costo de la cobranza interna.

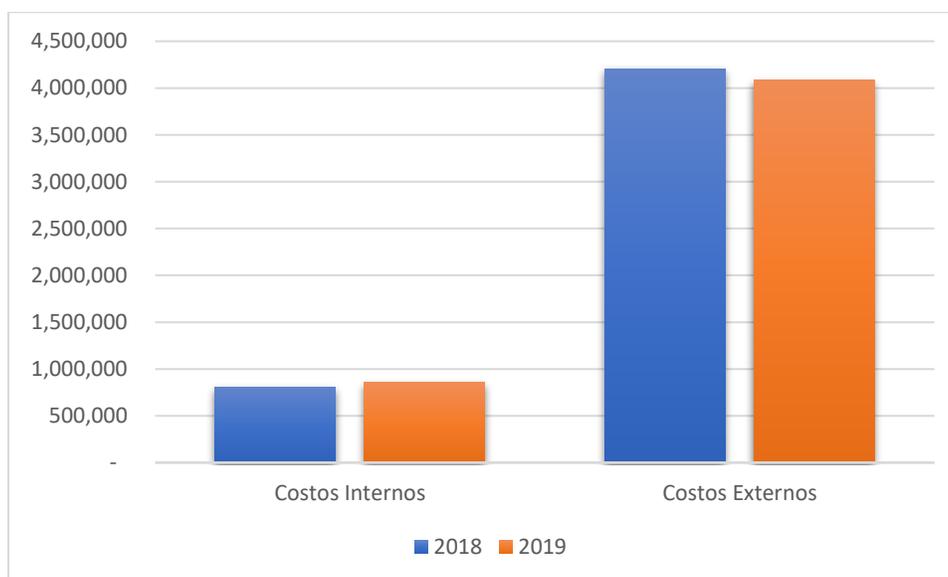
**Tabla 11**  
**Comparativo del Costo de Recuperación para los Años 2018-2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

Año	Costos Internos	Costos Externos
2018	804,229	4,204,259
2019	857,356	4,081,712
Totales	1,661,585	8,285,971

Fuente: Costos en las tablas 6, 8 y 9

De forma gráfica se puede observar en la figura cuatro que para los costos la opción del cobro externo es más elevado a comparación del uso del cobro interno.

**Figura 4**  
**Comparativo de los Costos de Recuperación para los Años 2018 y 2019**



Fuente: Datos tabla 11.

Para los costos el incremento anual en la opción de la cobranza interna corresponde a un 7%. Para la opción de cobranza tercerizada se presenta una disminución de 3% en el año 2019 respecto al año anterior. En ambas opciones se puede observar que no existe una variación relevante en incremento o decremento puesto que en ambas opciones el costo se ha mantenido.

Para la institución es un efecto favorable el que se mantengan los costos pues a pesar de que en el año 2019 hubo un incremento del 20% en la recuperación el costo se mantuvo sin variaciones significativas.

**Tabla 12**  
**Comparativo de la Recuperación y de los Costos de Recuperación para los Años 2018-2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

Año	Recuperación		Recuperación	
	Interna	Costos Internos	Externa	Costos Externos
2018	8,008,008	804,229	16,662,190	4,204,259

2019	14,249,867	857,356	16,724,932	4,081,712
Totales	22,257,875	1,661,585	33,387,122	8,285,971

Fuente: Recuperación y costos en las tablas 10 y 11

Al observar en la tabla doce de forma integrada la recuperación y los costos para los años 2018 y 2019 se puede determinar que la opción de la cobranza interna es más atractiva debido a que con un costo menor logró incrementar los valores recuperados hasta en un 78%

Al realizar un análisis del porcentaje de representatividad del costo respecto a la recuperación en términos acumulados para ambos años se puede observar que este resulta en un 7.4% para la opción de la cobranza interna y un 24.8% para la recuperación a través de agencias externas de cobro. En términos monetarios la cobranza interna del periodo 2018-2019 represento un egreso por pago de salarios, comisiones, prestaciones y otros gastos relacionados por un total de Q1,661,585. Por otro lado el desembolso que representa el costo de la cobranza externa relacionada con el pago de honorarios por recuperación fue por Q8,285,971.

$$\frac{\text{Costo}}{\text{Recuperación}} \times 100$$

Con la operación anterior se puede afianzar la afirmación de lo atractivo que podría resultar manejar la cobranza exclusivamente de forma interna debido a su bajo costo y al comparar al desembolso que se hace por el concepto de recuperación hacia una agencia externa de cobro.

#### **4.5 Eficiencia de la Recuperación de Cartera Incobrable**

La provisión de cartera es el reconocimiento de las deudas de difícil cobro, aquellas que se consideran que no será posible recuperarlas, por tanto constituyen un gasto para la empresa, que entrará a disminuir la utilidad de la misma. (Arroba Salto & Encalada Cabrera, 2016)

Una vez se han determinado los valores de recuperación anuales se procede al análisis de la eficiencia de la recuperación total que incluye el aporte de la cobranza realizada internamente y los valores recuperados por las agencias de cobro externo, dichos valores son contrastados con el valor castigado o declarado como incobrable.

**Tabla 13**  
**Movimiento Contable de Provisiones por Incobrabilidad**  
**Años 2018-2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

Año	2018	2019
Saldo al inicio del año	41,619,818	35,966,138
Mas aumentos por:		
Provisión del año	97,255,501	107,560,402
Menos cargos por:		
Fluctuaciones del tipo de cambio	(74,604)	(66,018)
Reclasificaciones	(561,105)	-
<b>Castigos</b>	<b>(102,273,472)</b>	<b>(103,452,385)</b>
Saldo final	35,966,138	40,008,137

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

En el año 2018 la institución analizada declaró un total de cartera castigada o incobrable por un monto de Q.102,273,472 dicho monto contiene todas aquellas tarjetas de crédito que transcurridos siete meses desde el atraso inicial no realizaron los pagos correspondientes para continuar en la cartera administrativa del banco y fue necesario su declaración como incobrable. Para el año 2019 el total declarado incobrable fue de Q.103,452,385 lo cual representa un incremento de un 1.01% en la incobrabilidad respecto al año 2018.

El indicador de cartera declara incobrable permite conocer el porcentaje de créditos que han sido eliminados de los libros contables de la cuenta por cobrar por alcanzar una mora superior a 180 días. La anulación de un crédito es una transacción contable para evitar que los activos se vean inflados de forma poco realista por créditos que no pueden ser recuperados. La anulación del crédito incobrable afecta por igual a la cartera de créditos

bruta y a la provisión para cuentas incobrables. De lo anterior con unas provisiones adecuadas, la transacción no afecta el total de los activos, la cartera de créditos neta, los gastos o la utilidad neta.

Para su cálculo se divide el saldo de capital de créditos castigados en el período por la cartera bruta promedio del período.

$$\text{Cartera declarada incobrable} \frac{\text{Total de cartera irrecuperable del año}}{\text{Cartera de créditos}}$$

**Tabla 14**  
**Índice Cartera Incobrable Años 2018-2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

	2018		2019	
Total de cartera irrecuperable del año	<u>102,273,472</u>	<b>9%</b>	<u>103,452,385</u>	<b>7%</b>
Cartera de créditos	1,145,287,122		1,540,822,201	

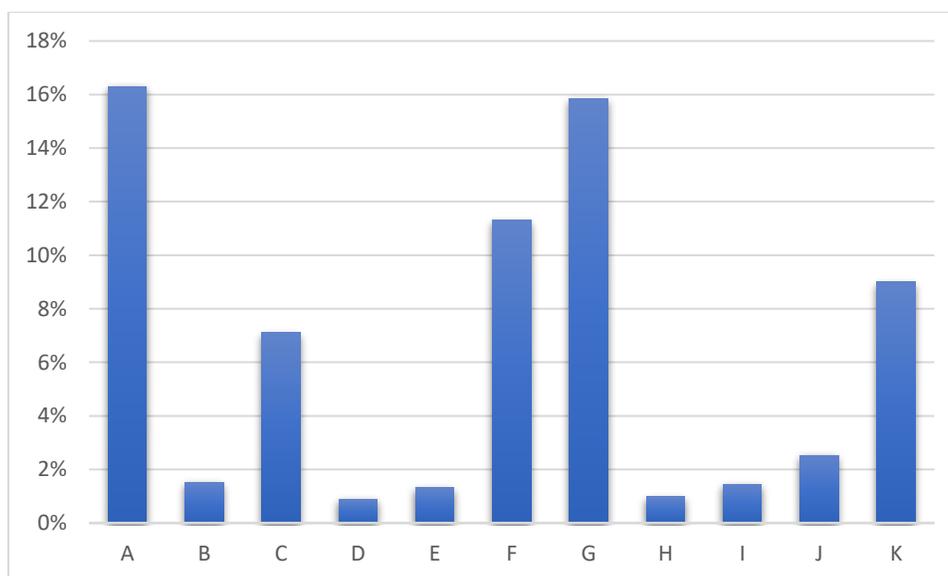
Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

En el año 2018 se tuvo un resultado de un 9% que representa el porcentaje de la cartera declarada incobrable respecto al total de la cartera del banco. Para el año 2019 el resultado fue de un 7% lo cual representó un decremento en el total de cartera incobrable, esto se debió a la mejora en la recuperación del año 2019 que tuvo un incremento de 35% respecto al año anterior.

Según se puede observar en la figura 5 en el sector financiero no se aprecia una moda en cuanto al porcentaje de declaración de cuentas incobrables, esto se debe a que en el sector financiero algunos bancos de acuerdo a su estrategia de colocación de productos crediticios tienen poca o mucha incobrabilidad. En el año 2019 el promedio del sector

financiero en cuanto a incobrabilidad es de un 6% y los resultados de la institución objeto de estudio se encuentran por arriba de dicho promedio. El resultado obtenido en el año 2019 (7%) se puede considerar aceptable pero sujeto a poder mejorar.

**Figura 5**  
**Porcentaje de Declaración de Cuentas Incobrables en el Sector Financiero**  
**Año 2019**



Fuente: Información financiera extraída de la Superintendencia de Bancos

En cuanto a la recuperación anual de cartera incobrable haciendo uso de las opciones de cobranza interna y cobranza a través de agencias externas de cobro se lograron obtener los valores que se presentan en la tabla 15:

**Tabla 15**  
**Recuperación Interna y Externa Cartera Incobrable**  
**Años 2018-2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

Año	2018	2019
Recuperación interna	8,008,008	14,249,867
Recuperación externa	16,662,190	16,724,932

Total recuperación	24,670,198	30,974,799
--------------------	------------	------------

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

En la tabla 15 se muestra que para el año 2018 se tuvo una recuperación de Q.24,670,198 de los cuales el 67% del resultado fue aportado por la recuperación realizada por las agencias externas de cobro. En el año 2019 la recuperación de cartera incobrable tuvo un incremento de un 26% respecto al año anterior. Este incremento fue aportado casi en su totalidad por la recuperación realizada de forma interna que en año 2018 fue de Q.8,008,008 y paso a Q14,249,867 lo cual representa una mejora en la eficiencia de recuperación de un 78%.

La mejora en la recuperación que se hace de forma interna en la institución se debió entre otros a una mejora en el acompañamiento de los gestores de cobro a través de una supervisión activa, la rotación de cuentas entre gestores, la flexibilización de políticas para el ofrecimiento de convenios de pago y cancelaciones por pronto pago.

Para medir la eficacia de la recuperación de cartera incobrable se presenta el indicador siguiente, el cual mide el logro del resultado de cobro de la cartera que ha sido declara como incobrable en determinado año.

Eficiencia de recuperación cartera incobrable	Total recuperación cartera incobrable
	<hr/> Total de cartera irrecuperable del año

Según el indicador anterior se procede a realizar el análisis de la eficacia del cobro de cartera irrecuperable del banco objeto de análisis.

**Tabla 16**  
**Eficacia en la Recuperación de Cartera Incobrable**  
**Años 2018-2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

	2018		2019	
Total recuperación cartera incobrable	24,670,198	<b>24%</b>	30,974,799	<b>30%</b>
Total de cartera irrecuperable del año	102,273,472		103,452,385	

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

En el año 2018 se tuvo un total de cartera declarada como incobrable de Q.102,273,472 y a su vez se logró el cobro de Q.24,670,198 lo cual represento un 24% de eficiencia en el cobro de este tipo de cartera. Se debe hacer notar que la recuperación de este valor incluye pagos por la recuperación de cartera que ha sido declarada incobrable en el año y también de cartera de incobrable de años anteriores.

Para el año 2019 se tuvo una eficiencia del cobro de cartera declarada incobrable de un 30% lo cual representa una mejora de un 6%.

Para la institución esa mejora del 6% representaron ingresos brutos por Q6 millones adicionales en el año 2019 y la declaración de cartera incobrable sufrió un incremento de Q1 millón respecto al año 2018.

#### **4.6 Análisis de los Estados Financieros**

A continuación se presenta el análisis vertical del balance general y del estado de resultados de los años 2018 y 2019.

**Tabla 17**  
**Análisis Vertical del Balance General**  
**Años 2018-2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

<b>ACTIVO</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>
Disponibilidades	502,605,298	24%	471,159,591	18%

Inversiones	368,342,432	17%	499,494,592	19%
Cartera De Créditos	1,145,287,122	54%	1,540,822,201	58%
Productos Financieros Por Cobrar	10,904,400		11,463,941	
Cuentas Por Cobrar	9,567,822		7,861,740	
Inversiones Permanentes	2,658,056		3,214,309	
Bienes Realizables	1,423,502		3,110,427	
Otras Inversiones	-		2,080	
Inmuebles Y Muebles	60,276,417	3%	83,264,338	3%
Cargos Diferidos	35,831,439		39,314,596	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>2,136,896,488</u></b>		<b><u>2,659,707,815</u></b>	
<b>PASIVO</b>				
Obligaciones Depositarias	1,637,545,901	86%	2,126,556,824	89%
Créditos Obtenidos	187,550,908	10%	164,241,837	7%
Obligaciones Financieras	14,000,000		35,050,000	
Gastos Financieros Por Pagar	7,146,965		6,838,920	
Cuentas Por Pagar	39,072,342	2%	36,701,226	2%
Provisiones	7,585,089		14,221,668	
Créditos Diferidos	3,959,059		4,778,727	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b><u>1,896,860,264</u></b>		<b><u>2,388,389,202</u></b>	
Otras Cuentas Acreedoras	1,664,542		3,488,364	
<b>CAPITAL CONTABLE</b>				
Capital pagado	207,718,000	87%	207,718,000	78%
Reservas de capital	12,574,229		13,351,046	
Valuación de activos de recuperación dudosa	(2,788,601)		(2,788,601)	
Ganancias o pérdidas por cambios en el valor de mercado de las inversiones -	(2,050,521)		-	
Resultados de ejercicios anteriores	7,382,226		22,141,758	
Resultado del ejercicio	15,536,349		27,408,046	
Total capital contable	<u>238,371,682</u>		<u>267,830,249</u>	
<b>TOTAL PASIVO, OTRAS CUENTAS ACREEDORAS Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b><u>2,136,896,488</u></b>		<b><u>2,659,707,815</u></b>	

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

En la tabla 17 se muestra el estado financiero balance general y se observa que para el año 2018 y 2019 la cartera de créditos representa el rubro de mayor representatividad en el activo del balance general, su peso es de 54% y 58% respectivamente. En el año 2019

tuvo un incremento de un 4% respecto al año anterior lo cual se puede traducir en una mejora en la colocación de créditos. Las disponibilidades están compuestas por los depósitos bancarios sujetos a encaje en el Banco de Guatemala, los fondos de efectivo en las cajas del banco y depósitos en bancos locales. El rubro de disponibilidades representa en el año 2018 un 24% del activo y 18% para el 2019.

Las inversiones representan un 17% y 19% para los años 2018 y 2019 y se traduce en un incremento de Q100 millones en las inversiones en títulos representativos de deuda soberana que la institución realizó para la compra de este tipo de instrumentos.

En relación a los activos fijos, los muebles e inmuebles no tuvieron cambios en su representación y para los años 2018 y 2019 tienen un peso de 3%.

Respecto al pasivo las obligaciones depositarias representan el rubro de mayor peso, su incidencia es de 86% para el año 2018 y 89% para el año 2019 lo cual representa un 3% de crecimiento en depósitos.

Las líneas de crédito otorgadas por otros bancos nacionales o internacionales representan el 10% en el año 2018 y 7% del pasivo en el año 2019.

En la parte del capital, el capital contable tiene un peso de 87% para el año 2018 y 78% para el año 2019.

**Tabla 18**  
**Análisis Vertical Estado de Resultados**  
**Años 2018-2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

<b>Descripción por cuentas</b>	<b>2019</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
Productos Financieros	469,772,763	100%	389,006,908	100%
Gastos Financieros	<u>(122,284,825)</u>	26%	<u>(94,602,939)</u>	24%
Margen por Inversiones	<u>347,487,938</u>		<u>294,403,969</u>	
Productos Por Servicios	18,516,104	4%	19,983,905	5%
Gastos Por Servicios	<u>(53,146,386)</u>	11%	<u>(49,156,160)</u>	13%
Margen por servicios	<u>(34,630,282)</u>		<u>(29,172,255)</u>	

Otros (Gastos) Productos De				
Operación - Neto	<u>(101,893,863)</u>	22%	<u>(94,091,769)</u>	24%
<b>Margen Operacional Bruto</b>	<b>210,963,793</b>		<b>171,139,945</b>	
Gastos De Administración	<u>(212,882,007)</u>	45%	<u>(179,566,852)</u>	46%
<b>Margen Operacional Neto</b>	<b>(1,918,214)</b>		<b>(8,426,907)</b>	
Productos (Gastos)				
Extraordinarios - Neto	30,974,799	7%	24,670,198	6%
(Gastos) Productos De				
Ejercicios Anteriores - Neto	<u>(336,585)</u>		<u>(500,931)</u>	
Ganancia Bruta	28,720,000	6%	15,742,360	4%
Impuesto Sobre La Renta	<u>(1,311,954)</u>		<u>(206,011)</u>	
<b>GANANCIA NETA</b>	<b><u>27,408,046</u></b>	<b>6%</b>	<b><u>15,536,349</u></b>	<b>4%</b>

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

En la tabla 18 se establecieron los porcentajes representativos en relación a los productos financieros los cuales equivalen al 100%.

En el año 2018 los gastos financieros o por pago de intereses representaron un 24% y para el año 2019 tuvieron un incremento y representan un 26% de los ingresos. En relación de peso los gastos por servicios presentaron para el año 2018 un 24% y en el 2019 un 22% respecto a los ingresos, esta cuenta se refiere a los descuentos proporcionados a tarjetas de crédito, comisiones de marcas compartidas entre otros.

Otros gastos producto de la operación representan un 24% y 22% respectivamente para los años 2018 y 2019, desde esta cuenta se puede observar una disminución considerable del margen o ganancia en operación. Una vez realizada la deducción de los gastos administrativos cuyo mayor peso lo conforman el pago de salarios y que en este caso representa un 46% y 45% respecto a los ingresos para los años 2018 y 2019 la entidad muestra perdidas pues no logra cubrir el peso de los gastos administrativos.

Posteriormente se aprecia la cuenta de productos extraordinarios que incluye la recuperación de cuentas declaradas como incobrables y tienen un peso de 6% y 7%

respecto a los ingresos, esta cuenta logra cubrir la pérdida que se trae en el margen operacional y da como resultado una ganancia neta que previo a la deducción de intereses. Los ingresos de productos extraordinarios representan un 4% y 6% respectivamente para los años 2018 y 2019.

#### 4.7 Indicadores financieros

El análisis a través de razones se centra en los índices de cartera de crédito, administración de liquidez e índices de rentabilidad, lo anterior del año 2019. Los resultados de estos índices se muestran en la tabla 19.

#### Índices de cartera de créditos

**Tabla 19**  
**Índices de la Cartera de Créditos a diciembre 2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

Calidad de Cartera (Cartera Vencida con Relación a Cartera Bruta)	Cartera de créditos Vencida	=	38,232,149	=	2.42%
	Cartera de créditos bruta		1,580,830,338		
Cobertura de Cartera Crediticia en Riesgo	Estimaciones por valuación para cartera de créditos	=	40,008,137	=	104.65%
	Cartera de créditos vencida		38,232,149		

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

El índice de calidad de cartera representa la proporción de cartera vencida o que tiene un atraso superior a los 90 días en mora en relación al total de la cartera bruta. El resultado de este índice hasta diciembre 2019 fue de 2.42%. Para esta misma fecha el promedio del sector bancario situaba este indicador en un 2.20%, por lo cual se infiere que la institución estaba por 0.22% arriba del promedio.

Para la institución este resultado de 0.22% arriba del promedio representa que su cartera en mora es levemente superior al promedio que mantienen las otras instituciones bancarias, lo anterior se traduce en que los esfuerzos de cobro se deben mejorar para reducir este índice y mantener una cartera sana.

La cobertura de la cartera crediticia en riesgo reflejo un resultado de 104.65% y representa que la cartera en atraso está cubierta en su totalidad en relación al riesgo de declararse incobrable. La exigencia de la Superintendencia de Bancos es provisionar un 100% de la cartera en riesgo.

### Índice de Administración de Liquidez

**Tabla 20**  
**Índice de Administración de Liquidez a diciembre 2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

Patrimonio con Relación a Cartera de Créditos	Capital contable	=	267,830,249	=	16.94%
	Cartera de créditos neta		1,580,830,338		

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

En la tabla 20 se muestra la relación del capital contable respecto a la cartera de créditos neta y representa la proporción que el capital contable está financiando la totalidad de la cartera de créditos. El resultado para diciembre 2019 fue de 16.94% el cual está por debajo de los resultados del sector los cuales se situaron en 17.75%.

Este resultado refleja que a pesar por debajo del promedio del sector se cumple con el requerimiento de la Superintendencia de Bancos toda vez que la exigencia es mantener un resultado de financiamiento de la cartera de créditos con el capital contable de un 16.20%

## Índices de Rentabilidad

**Tabla 21**  
**Índices de Rentabilidad a diciembre 2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

Eficiencia	Gastos de administración	=	<u>2,554,584,084</u>	=	100.91%
	Margen operacional bruto		2,531,565,516		
Eficiencia sobre Activos	Gastos de administración	=	<u>2,554,584,084</u>	=	9.33%
	Activo neto		27,380,322,443		
Rendimiento sobre Activos	Resultado del ejercicio	=	<u>344,992,063</u>	=	1.26%
	Activo neto		27,380,322,443		
Rendimiento sobre Patrimonio	Resultado del ejercicio	=	<u>30,077,337</u>	=	11.23%
	Capital contable		267,830,249		

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

En el índice de rentabilidad se representa como se distribuye el margen de ganancia operacional sobre los gastos de administración los cuales incluyen el pago de salarios y pago de honorarios por recuperación. En este sentido se puede observar que la ganancia operacional no es suficiente para cubrir los gastos de administración y excede la ganancia operativa en un 0.91% y demuestra una deficiencia en la institución para poder generar ingresos de la actividad principal y que estos sean suficientes para cubrir los costos y gastos para su funcionamiento.

Los gastos administrativos respecto al activo neto representaron un 9.33% hasta diciembre 2019. El promedio del sector para la misma fecha fue de un 3.27% por lo cual se puede observar una variación 2.8 veces mayor respecto al promedio del sector bancario en el desembolso para cubrir gastos administrativos. Se puede observar que los gastos

administrativos tienen un efecto importante en el resultado de la institución toda vez que aun con el total de activos el resultado es inferior al promedio que presenta el sector.

El rendimiento anual generado a partir del uso de los activos de la entidad para diciembre 2019 fue de un 1.26%. Comparado con los promedios del sector bancario a la misma fecha cuyo resultado fue de un 1.73% se observa un comportamiento por abajo del promedio. Esto se puede interpretar como una baja rentabilidad al hacer uso de los activos propios y ajenos que puedan ser administrados por la entidad.

El rendimiento sobre el patrimonio para el año 2019 fue de un 11.23% y representa el rendimiento anual generado a partir del patrimonio de los accionistas de la entidad. El promedio de este indicador para el sector bancario fue de 11.70% en la misma fecha. incrementar la rentabilidad traerá consigo un mejor resultado para el patrimonio de los accionistas.

#### **4.8 El Efecto de la Recuperación de la Cartera Incobrable en el Estado de Resultado del Banco**

Una de las cuestiones a resolver la investigación trata sobre la posibilidad de poder prescindir de una de las opciones que actualmente se utilizan para el cobro de la cartera irrecuperable, siendo estas la recuperación por gestión interna y la recuperación por la gestión de cobranzas externas de cobro. A continuación se presenta escenarios donde se utiliza solo una de las opciones para verificar cual es el efecto que tendría en el resultado de la institución objeto de estudio.

**Tabla 22**  
**Simulación de Escenarios Año 2018**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

<b>Descripción por cuentas</b>	<b>Situación año 2018</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>
Productos Financieros	389,006,908	389,006,908	389,006,908
Gastos Financieros	(94,602,939)	(94,602,939)	(94,602,939)
Margen por Inversiones	294,403,969	294,403,969	294,403,969
Productos Por Servicios	19,983,905	19,983,905	19,983,905
Gastos Por Servicios	(49,156,160)	(49,156,160)	(49,156,160)
Margen por servicios	(29,172,255)	(29,172,255)	(29,172,255)

Otros (Gastos) Productos De			
Operación - Neto	(94,091,769)	(94,091,769)	(94,091,769)
Margen Operacional Bruto	171,139,945	171,139,945	171,139,945
<b>Gastos De Administración</b>	<b>(179,566,852)</b>	<b>(175,362,593)</b>	<b>(178,762,623)</b>
<b>Costo de la cobranza interna</b>	<b>(804,229)</b>	<b>(804,229)</b>	<b>-</b>
<b>Costo de la cobranza externa</b>	<b>(4,204,259)</b>	<b>-</b>	<b>(4,204,259)</b>
<b>Margen Operacional Neto</b>	<b>(8,426,907)</b>	<b>(4,222,648)</b>	<b>(7,622,678)</b>
Productos (Gastos)			
Extraordinarios - Neto	24,670,198	8,008,008	16,662,190
<b>Recuperación Interna</b>	<b>8,008,008</b>	<b>8,008,008</b>	<b>0</b>
<b>Recuperación Externa</b>	<b>16,662,190</b>	<b>0</b>	<b>16,662,190</b>
(Gastos) Productos De			
Ejercicios Anteriores - Neto	(500,931)	(500,931)	(500,931)
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>15,742,360</b>	<b>3,284,429</b>	<b>8,538,581</b>
Costos y gastos de rentas exentas	9,044,436	9,044,436	9,044,436
Ingresos exentos, ingresos no afectos	(23,962,750)	(23,962,750)	(23,962,750)
Renta imponible afecta a ISR	824,046	(11,633,885)	(6,379,733)
Impuesto Sobre La Renta	(206,012)	-	-
<b>GANANCIA NETA / PERDIDA NETA</b>	<b>15,536,349</b>	<b>(11,633,885)</b>	<b>(6,379,733)</b>

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

En el año 2018 la entidad reportó utilidades por Q15,536,349, a pesar de que no logra cubrir sus costos operativos. Al plantear los escenarios en la que se prescinde de una de las opciones de cobro de cartera irrecuperable arroja resultados negativos para la institución. Al dejar de utilizar la cobranza externa la institución hace un ahorro hipotético de Q.4,204,259 que corresponderían al pago de honorarios en dicho periodo, así también, deja de percibir ingresos por Q.16,662,190 producto de la cobranza externa; el resultado de dicha práctica traería como consecuencia que la institución no logre tener utilidades y al final del ejercicio tendría pérdidas por Q.11,633,885.

Para el escenario en el que solamente hace uso de la cobranza externa el resultado es parecido al anterior, la compañía tendría un ahorro hipotético en el pago de salarios,

gastos variables y otros gastos asociados de Q. 804,229 y a su vez los ingresos por el cobro de cartera incobrable llegarían a Q. 16,662,190. Sin embargo, la institución tampoco podría tener los ingresos suficientes para cubrir la pérdida en operación, al final del periodo tendría pérdidas por Q. 6,379,733. Este valor es una pérdida 55% menor a la obtenida que el dejar de utilizar la cobranza externa.

Si bien el dejar de utilizar cualquiera de las opciones de cobro de cartera incobrable arroja pérdidas para la institución, para el año 2018 el efecto es consecuentemente peor al dejar de utilizar el cobro de las agencias externas.

En la tabla 23 se realiza la misma practica simulada pero verificando los valores del año 2019.

**Tabla 23**  
**Simulación de Escenarios año 2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

<b>Descripción por cuentas</b>	<b>Situación año 2019</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>
Productos Financieros	469,772,763	469,772,763	469,772,763
Gastos Financieros	(122,284,825)	(122,284,825)	(122,284,825)
Margen por Inversiones	<u>347,487,938</u>	<u>347,487,938</u>	<u>347,487,938</u>
Productos Por Servicios	18,516,104	18,516,104	18,516,104
Gastos Por Servicios	(53,146,386)	(53,146,386)	(53,146,386)
Margen por servicios	<u>(34,630,282)</u>	<u>(34,630,282)</u>	<u>(34,630,282)</u>
Otros (Gastos) Productos De Operación - Neto	<u>(101,893,863)</u>	<u>(101,893,863)</u>	<u>(101,893,863)</u>
Margen Operacional Bruto	210,963,793	210,963,793	210,963,793
<b>Gastos De Administración</b>	<b><u>(212,882,007)</u></b>	<b><u>(208,800,295)</u></b>	<b><u>(212,024,651)</u></b>
<b>Costo de la cobranza interna</b>	<b>857,356</b>	<b>857,356</b>	<b>-</b>
<b>Costo de la cobranza externa</b>	<b>4,081,712</b>	<b>-</b>	<b>4,081,712</b>
<b>Margen Operacional Neto</b>	<b><u>(1,918,214)</u></b>	<b><u>2,163,498</u></b>	<b><u>(1,060,858)</u></b>
Productos (Gastos) Extraordinarios - Neto	30,974,799	14,249,867	16,724,932
<b>Recuperación Interna</b>	<b>14,249,867</b>	<b>14,249,867</b>	<b>0</b>

<b>Recuperación Externa</b>	<b>16,724,932</b>	<b>0</b>	<b>16,724,932</b>
(Gastos) Productos De Ejercicios Anteriores - Neto	(336,585)	(336,585)	(336,585)
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>28,720,000</b>	<b>16,076,780</b>	<b>15,327,489</b>
Costos y gastos de rentas exentas	8,136,992	8,136,922	8,136,922
Ingresos exentos, ingresos no afectos	(31,609,174)	(31,609,174)	(31,609,174)
Renta imponible afecta a ISR	5,247,818	(7,395,472)	(8,144,763)
Impuesto Sobre La Renta	(1,311,955)	-	-
<b>GANANCIA NETA / PERDIDA NETA</b>	<b>27,408,046</b>	<b>(7,395,472)</b>	<b>(8,144,763)</b>

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

Para el año 2019 la entidad tuvo una utilidad neta de Q. 27,408,046. La entidad tuvo pérdidas después desde el costo operativo pues el mismo no se logra cubrir con los ingresos obtenidos producto del giro del negocio.

Haciendo uso solamente de la cobranza interna se tiene un ingreso de Q. 14,249,867 y un ahorro en gastos administrativos por el pago de honorarios de recuperación de Q. 4,081,712. Posterior a esto la compañía tiene utilidades antes de impuestos por Q. 16,076,780. Sin embargo, las operaciones de costos y gastos de rentas exentas y de ingresos exentos e ingresos no afectos eliminan la utilidad anterior. Al final de ejercicio haciendo uso de solamente el cobro interno tendría una pérdida de Q. 7,395,472.

En el escenario donde se hace uso de solamente las agencias de cobro externas la institución tendría utilidades 93% mayores que haciendo uso de solamente la cobranza interna. La utilidad bruta alcanzada sería de Q. 15,327,489 que a pesar de cubrir la pérdida operativa no es suficiente para arrojar resultados positivos. La pérdida del ejercicio sería de Q. 8,144,763; en este escenario se puede observar que la pérdida haciendo solamente el uso de la cobranza externa es mayor hasta en Q749,291.

Esta contradicción de escenarios simulados de los años 2018 y 2019 se debe al incremento significativo que tuvo la recuperación realizada de forma interna en el año 2019. Sin embargo, tal y como se ha observado en los escenarios del uso de sola una de las opciones de cobranza de cartera de tarjeta de crédito irrecuperable trae consigo

resultados negativos para la institución, de lo anterior se puede determinar entonces que haciendo el uso de ambas iniciativas se está obteniendo resultados favorables para la institución, queda determinar cuál es el efecto que tiene el aporte en el estado de resultados de la recuperación lograda.

A continuación se hace el análisis del efecto que tiene la recuperación de cartera incobrable en el estado de resultados.

**Tabla 24**  
**Efecto de la Recuperación de Cartera Incobrable en el Estado de Resultados**  
**Años 2018-2019**  
**(Cifras expresadas en Quetzales)**

<b>Descripción por cuentas</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Productos Financieros	469,772,763	389,006,908
Gastos Financieros	<u>(122,284,825)</u>	<u>(94,602,939)</u>
Margen por Inversiones	347,487,938	294,403,969
Productos Por Servicios	18,516,104	19,983,905
Gastos Por Servicios	<u>(53,146,386)</u>	<u>(49,156,160)</u>
Margen por servicios	<u>(34,630,282)</u>	<u>(29,172,255)</u>
Otros (Gastos) Productos De Operación - Neto	<u>(101,893,863)</u>	<u>(94,091,769)</u>
Margen Operacional Bruto	210,963,793	171,139,945
Gastos De Administración	<u>(212,882,007)</u>	<u>(179,566,852)</u>
Margen Operacional Neto	(1,918,214)	(8,426,907)
<b>Productos (Gastos) Extraordinarios - Neto</b>	<b>30,974,799</b>	<b>24,670,198</b>
(Gastos) Productos De Ejercicios Anteriores - Neto	<u>(336,585)</u>	<u>(500,931)</u>
Ganancia Bruta	28,720,000	15,742,360
Impuesto Sobre La Renta	<u>(1,311,954)</u>	<u>(206,011)</u>
<b>GANANCIA NETA</b>	<b><u>27,408,046</u></b>	<b><u>15,536,349</u></b>

Fuente: Información financiera de un banco de capital privado

Para los años 2018 y 2019 la institución que se analiza presenta ganancias netas por Q. 15,536,349 y Q.27,408,046 respectivamente.

Al hacer la verificación de los estados de resultados se puede observar que la institución presenta utilidades operacionales brutas. Sin embargo, al deducirse los valores de gastos

administrativos los cuales representan según la tabla 18 hasta un 45% del total de los ingresos y cuyo mayor rubro es el pago de salarios, da como resultado que los ingresos no logran cubrir estos gastos y se obtiene una pérdida en operaciones de Q.8,426,907 y Q.1,918,214 para los años 2018 y 2019.

La recuperación de la cartera considerada irrecuperable tiene un efecto transformador en el resultado de la institución puesto que los valores recuperados revierten el efecto de pérdida al lograr cubrir la pérdida operacional y dejar un margen de ganancia bruta deducible de impuestos.

Derivado de lo anterior el efecto que tiene la recuperación de cartera irrecuperable es un factor determinante para la institución objeto de estudio pues sin estos ingresos y sin la respectiva combinación de la cobranza realizada internamente y la obtenida por las agencias externas de cobro la institución tendría pérdidas netas de hasta Q.8,927,838 en el año 2018 y Q2,254,799 en el año 2019.

Se determina entonces que la combinación de la cobranza interna y la otorgada a agencias externas de cobro es necesaria para lograr un efecto positivo y utilidades en para la compañía.

El cobro de cartera de tarjeta de crédito declarada como irrecuperable por la institución que se estudia hace uso de dos estrategias para la recuperación de dicha cartera, siendo estas la cobranza realizada internamente en la institución y por otro lado el cobro realizado por agencias externas. La combinación de dichas estrategias ha permitido que en el año 2018 se llegaran a recaudar Q. 24,670,198 y en el año 2019 Q.30,974,799. Estos resultados tienen un mayor aporte de la recuperación realizada por las agencias de cobro externas en ambos años. A su vez el costo de la recuperación también presenta un mayor valor para esta última, siendo casi cinco veces mayor que el costo de la cobranza interna en el acumulado para ambos años. Para la institución que se analiza la incobrabilidad en los años 2018 y 2019 representa un 9% y 7%; dichos porcentajes se encuentran por arriba del promedio de incobrabilidad que las instituciones bancarias del país reportan anualmente, dicho porcentaje se encuentra en un 6% . Se analiza también la eficiencia en el cobro de la cartera declarada irrecuperable y cuál es el efecto de dejar

de utilizar una u otra de las estrategias de cobranza mencionadas al inicio. Al final se analiza el efecto que tiene la recuperación de la cartera incobrable en el estado de resultados de la institución.

## CONCLUSIONES

1. A través del análisis financiero comparativo de ingresos y costos se logró comprobar que la opción de manejo de cartera de tarjeta de crédito incobrable realizada internamente resulta más rentable para el banco dado su aporte en recuperación y su bajo costo en comparación a la opción del manejo a través de agencias externas de cobro. En el año 2019 la recuperación interna representó el 46% del total obtenido en ese año y su costo representó solamente el 17% del total erogado en dicho año por la recuperación de cartera incobrable. Sin embargo, esta rentabilidad es marginal dados los gastos administrativos en los que incurre la institución los cuales son causales de no tener una rentabilidad operativa razón por la cual el manejo de la cobranza interna es insuficiente para el logro del objetivo institucional principal el cual es obtener ganancias. Comparativamente el manejo de la cartera a través de agencias especializadas representa un costo mayor. Sin embargo, su uso representa un mayor beneficio en termino de recuperación total que al final combinado con la cobranza realizada internamente permite que la institución cubra sus costos operativos y cumpla el objetivo institucional de obtener utilidades.
2. Al hacer uso de la cobranza al interior del banco se lograron valores de recuperación en los años 2018 y 2019 por Q. 8,008,008 y Q. 14,249,867 respectivamente, por su parte la cobranza realizada por agencias externas proporcionó valores de recuperación en los mismos años por Q. 16,662,190 y Q. 16,724,932. Se demuestra entonces que el aporte en la recuperación anual realizada por las agencias externas de cobro es 2.08 veces mayor para el año 2018 y para el año 2019 la cobranza externa fue un 15% superior a la cobranza interna. En el mismo sentido el desembolso en los gastos por recuperación derivados del pago de honorarios es significativamente mayor para las agencias externas respecto al pago de salarios reconocidos a los encargados de la cobranza interna. Para el año 2018 el desembolso en pago de honorarios fue de Q. 4,204,259 y para el año 2019 de Q. 4,081,712; los costos fijos y variables relacionados a la retribución por la cobranza interna fueron en el año 2018 de Q.

804,229 y para el año 2019 de Q. 857,356 siendo evidentemente menores en la relación al pago de honorarios de las agencias externas.

3. La simulación para prescindir del servicio de la cobranza interna o de la cobranza realizada por agencias externas determinó que no es posible dejar de utilizar cualquiera de los servicios de cobranza, toda vez que de acuerdo a los resultados en el estado financiero de pérdidas y ganancias se logró observar que en ambos años se logró obtener una rentabilidad atribuible a la combinación de la estrategia del cobro interno y de la tercerización del servicio a agencias externas. En ninguno de los dos años analizados se logró obtener un resultado favorable haciendo uso de solamente de uno de los servicios. A su vez se logró identificar que el efecto de dejar de utilizar la cobranza interna produce un efecto negativo mayor en las pérdidas obtenidas, utilizando solamente la cobranza de agencias externas el resultado continúa siendo negativo pero el impacto de las pérdidas es menor.
4. El efecto de la recuperación de la cartera incobrable en el estado de pérdidas y ganancias tiene una consecuencia determinante debido a que los altos costos operativos provocan que los ingresos por productos financieros no sean suficientes para cubrir el costo de operación que tiene la compañía. De esta forma los ingresos provenientes de la recuperación de cartera incobrable son los que determinan en los años analizados los resultados positivos y utilidades para la compañía. El dejar de percibir ingresos por cartera declarada incobrable tendría un efecto negativo y pérdidas en el resultado del negocio.

## RECOMENDACIONES

1. Incrementar la capacidad de cobro interno en función de los resultados obtenidos en el año 2019 en donde se logró observar que hubo un incremento significativo y que llegó a estar cerca de igualar la recuperación de las agencias externas; adicionalmente al considerar que el costo que representa el cobro interno es inferior a la cobranza realizada por las agencias externas el incremento de la capacidad interna de cobro traería una mejora en la recaudación final y una mejora en los resultados de la institución.
2. El resultado de la recuperación de las agencias externas de cobro es mayor en comparación al cobro realizado internamente, por lo cual se debe contemplar la contratación de una tercera agencia de cobro externo en la búsqueda de mejorar la recuperación de la cartera incobrable, en esta contratación se debe considerar la negociación del rubro para el pago de honorarios por recuperación y la renegociación de este valor con las agencias que actualmente prestan el servicio; para tal efecto se puede hacer la comparación del pago que otras instituciones hacen por este servicio y verificar si el mismo se encuentra por encima del valor promedio de pago con lo cual se lograría tener un ahorro en el desembolso de este costo.
3. Continuar con la estrategia de cobro interno y cobro externo realizado por agencias, el cual ha demostrado según los años analizados que de forma combinada ha permitido lograr un efecto positivo en los resultados de la institución. Se debe buscar la mejora de los valores de recuperación en ambas opciones de cobro, este incremento puede resultar de un mejor seguimiento a la cartera con los gestores de cobros internos y los de las agencias externas, estrategias de incentivos económicos y no económicos en aras de mejorar la motivación y recaudación individual y grupal y en el uso de estrategias de descuento que faciliten la recuperación de cartera y a su vez incentiven al cliente endeudado a reconocer el pago de su compromiso.

4. Verificar las estrategias de ventas y colocación de productos financieros toda vez que este rubro ha sido insuficiente para cubrir los costos y gastos de operación relacionados a la colocación de los productos y servicios ofrecidos. El efecto que ha tenido la recuperación de cartera incobrable de tarjeta de crédito ha venido a cubrir las pérdidas operacionales y se ha vuelto indispensable para la obtención de resultados positivos para la institución. Sin embargo, no es aconsejable depender de este rubro para la obtención de la ganancia si no esta debe ser el resultado de la colocación de productos financieros del giro del negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento. (2012). Decreto 10-2012. Guatemala.
- Ley de Bancos y Grupos Financieros. (2002).
- Trejo Caballero, J. (2015). Outsourcing. Mexico, D.F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

## FUENTES ELECTRÓNICAS

- Aguilar Diaz, I., Diaz Diaz, N., & Garcia Padron, Y. (2012). *Finanzas Corporativas en la Práctica*. Madrid: Delta, Publicaciones Universitarias. Recuperado de [https://books.google.hn/books/about/Finanzas\\_corporativas\\_en\\_la\\_pr%C3%A1ctica.html?id=kLbHgcDyv0IC](https://books.google.hn/books/about/Finanzas_corporativas_en_la_pr%C3%A1ctica.html?id=kLbHgcDyv0IC)
- Alvarado V., V. M. (2016). *Ingeniería de Costos*. Azcapotzalco, Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?id=lxchDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Alvarado+V.,+V.+M.+2016.+Ingenier%C3%ADa+de+Costos.+Azcapotzalco,+Mexico+D.F.:+Grupo+Editorial+Patria.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjioYKjgrbsAhUi2FkKHactBkQQ6AEwAnoECAEQAg#v=onepage&q&f=false>
- Amat, O., Pujadas, P., & Lloret, P. (2012). *Análisis de Operaciones de Crédito*. Barcelona: Profit Editorial. Recuperado de [https://books.google.com.gt/books?id=d6xrct\\_fHFQC&pg=PA365&dq=Amat,+O.,+Pujadas,+P.,+%26+Lloret,+P.+2012.+Analis%C3%ADs+de+Operaciones+de+Cr%C3%A9dito.+Barcelona:+Profit+Editorial.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi2s4C6grbsAhWDwVkJHZorBBcQ6AEwAnoECAAQAg#v=onepage&q=Amat%2C%20O.%2C%20Pujadas%2C%20P.%2C%20%26%20Lloret%2C%20P.%202012.%20Analis%C3%ADs%20de%20Operaciones%20de%20Cr%C3%A9dito.%20Barcelona%3A%20Profit%20Editorial.&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=d6xrct_fHFQC&pg=PA365&dq=Amat,+O.,+Pujadas,+P.,+%26+Lloret,+P.+2012.+Analis%C3%ADs+de+Operaciones+de+Cr%C3%A9dito.+Barcelona:+Profit+Editorial.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi2s4C6grbsAhWDwVkJHZorBBcQ6AEwAnoECAAQAg#v=onepage&q=Amat%2C%20O.%2C%20Pujadas%2C%20P.%2C%20%26%20Lloret%2C%20P.%202012.%20Analis%C3%ADs%20de%20Operaciones%20de%20Cr%C3%A9dito.%20Barcelona%3A%20Profit%20Editorial.&f=false)
- Arango, R. (30 de Enero de 2016). Iniciativa de Ley Tarjetas de Credito. Guatemala. Recuperado de <https://www.prensalibre.com/wp-content/uploads/2019/12/iniciativa-5544-ley-tarjetas-credito-guatemala-dictamen.pdf>
- Arroba Salto, J. E., & Encalada Cabrera, L. E. (2016). Provisión de las cuentas por cobrar y su efecto en los estados financieros de la compañía Investcom S.A.

*Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/intvescom.html>

Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de [https://www.google.com/search?q=Baena+Paz,+G.+\(2014\).+Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n.+Mexico:+Grupo+Editorial+Patria.&rlz=1C1XYJR\\_enGT803GT803&sxsrf=ALeKk039D6Isoqzp09axay-6P-LO18-\\_JA:1602811779309&source=Inms&tbn=bks&sa=X&ved=2ahUKEwiph\\_2V-7fsAhUlwlkKHVHzBycQ\\_AUoAHoECA0QCA&biw=1366&bih=657](https://www.google.com/search?q=Baena+Paz,+G.+(2014).+Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n.+Mexico:+Grupo+Editorial+Patria.&rlz=1C1XYJR_enGT803GT803&sxsrf=ALeKk039D6Isoqzp09axay-6P-LO18-_JA:1602811779309&source=Inms&tbn=bks&sa=X&ved=2ahUKEwiph_2V-7fsAhUlwlkKHVHzBycQ_AUoAHoECA0QCA&biw=1366&bih=657)

Barreno Loza, C., Garcia Apolinario, A., & Zurita, S. (2012). *Creación de una empresa de cobranzas y asesorías comerciales para empresas comerciales de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/526/1/1017.pdf>

Bedoya Gomez, D. C. (Septiembre de 2018). Outsourcing: beneficios vs. riesgos. págs. 101-112. Recuperado de <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/172>

Chavez Fernandez, Y. d., & Loconi Leon, J. (2015). *Evaluación de la gestión de cuentas por cobrar comerciales para determinar la eficiencia de las políticas de créditos y cobranzas*. Lima, Peru: Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2141/1/TL\\_ChavezFernandezYse-la\\_LoconiLeonJenny.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2141/1/TL_ChavezFernandezYse-la_LoconiLeonJenny.pdf)

Corona Romero, E., Bejarano Vasquez, V., & Gonzalez Garcia, J. R. (2014). *Analisis de estados financieros individuales y consolidados*. Madrid: Uned. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=567283>

Cruelles Ruiz, J. A. (2012). *Productividad e incentivos*. Barcelona: Marcombo, S.A. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=keXDrXAU5YYC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Daza, J. (2014). Las tarjetas de crédito y la cultura financiera crediticia en Sucre. *Ecorfan*, 220. Recuperado de <https://www.ecorfan.org/bolivia/handbooks/ciencias%20economicas%20I/articulo%2010.pdf>

Eslava, J. d. (2013). *Finanzas para el marketing y las ventas*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de

[https://www.esic.edu/editorial/editorial\\_producto.php?t=Finanzas+para+el+marketing+y+las+ventas&isbn=9788415986973](https://www.esic.edu/editorial/editorial_producto.php?t=Finanzas+para+el+marketing+y+las+ventas&isbn=9788415986973)

- Fernandez Maestre, A. (2012). *Contabilidad General*. Madrid: Didactica Multimedia. Rescatado de [http://redbiblioucacue.com/opac\\_css/index.php?lvl=indexint\\_see&id=12633&page=1&nbr\\_lignes=205&l\\_typedoc=&nb\\_per\\_page\\_custom=100](http://redbiblioucacue.com/opac_css/index.php?lvl=indexint_see&id=12633&page=1&nbr_lignes=205&l_typedoc=&nb_per_page_custom=100)
- Fiorillo, C., Goslin, D., & Chamasrour, V. (2012). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis*. Mexico: Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/financial-services/2015-01-Pa-FinancialServices-CobranzaCartera.pdf>
- Garcia Erviti, F. (2012). *Compendio de Arquitectura Legal*. Madrid: Editorial Reverte. Recuperado de <https://www.reverte.com/media/reverte/files/sample-81437.pdf>
- Garcia Uribe, E. F., Salas Martinez, A., Castillo, V. N., & Maldonado, M. M. (2013). *Desarrollo y Competitividad de los Sectores Economicos en Mexico*. Mexico: Centro de Investigaciones Sociales Universidad Autonoma de Chihuahua. Recuperado de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)
- Herrera Acevedo, J. A. (2013). *Ingeniería Económica*. Santo Domingo, Republica Dominicana: Universidad Nacional Pedro Henriquez Ureña. Recuperado de <https://www.unphu.edu.do/>
- Herrera Barillas, B. E. (2007). *La tasa de interes pasiva real y su impacto en el ahorro de los agentes economicos guatemaltecos, durante el periodo 1990-2005*. Guatemala. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3033.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3033.pdf)
- International Accounting Standars Board. (2019). Normas Internacionales de Contabilidad. Recuperado de <https://www.ifrs.org/news-and-events/updates/iasb-updates-spanish/january-2019/>
- Juarez Ocotencat, J., & Castellanos Varela, O. (2014). *Outsourcing Prestacion de servicios de personal y sus implicaciones en materia de seguridad social*. Mexico: Cross. Recuperado de [https://books.google.com.gt/books/about/Outsourcing.html?id=sVdtDgAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.gt/books/about/Outsourcing.html?id=sVdtDgAAQBAJ&redir_esc=y)
- Madroño Cosio, M. E. (2016). *Administración Financiera del Circulante*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Publicos. Recuperado de [https://books.google.com.gt/books?id=zOp2DgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Madro%C3%B1o+Cosio,+M.+E.+\(2016\).+Administraci%C3%B3n+Financiera+d](https://books.google.com.gt/books?id=zOp2DgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Madro%C3%B1o+Cosio,+M.+E.+(2016).+Administraci%C3%B3n+Financiera+d)

el+Circulante.+Mexico:+Instituto+Mexicano+de+Contadores+Publicos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiiuuf-ZgLjsAhVqoFkKHTA5BNkQ6AEwAXoECAkQA

Magueyal Salas, J. L. (2018). *Estado de flujo de efectivo, un misterio resuelto*. Monterrey: Editorial Digital. Recuperado de [https://www.google.com/search?q=Magueyal+Salas,+J.+L.+\(2018\).+Estado+de+flujo+de+efectivo,+un+misterio+resuelto.+Monterrey:+Editorial+Digital&rlz=1C1XYJR\\_enGT803GT803&sxsrf=ALeKk03DE2PNhA0Ns4-FCqkjC70ir\\_4P0g:1602813158120&source=lnms&tbm=bks&sa=X&ved=2ahUKEwih8bingLjsAhUFpFkKHc3fCSOQ\\_AUoAHoECAsQCA&biw=1366&bih=600](https://www.google.com/search?q=Magueyal+Salas,+J.+L.+(2018).+Estado+de+flujo+de+efectivo,+un+misterio+resuelto.+Monterrey:+Editorial+Digital&rlz=1C1XYJR_enGT803GT803&sxsrf=ALeKk03DE2PNhA0Ns4-FCqkjC70ir_4P0g:1602813158120&source=lnms&tbm=bks&sa=X&ved=2ahUKEwih8bingLjsAhUFpFkKHc3fCSOQ_AUoAHoECAsQCA&biw=1366&bih=600)

Mancera, S. C. (2013). *Las cuentas incobrables y sus efectos en el impuesto diferido*. Mexico: EY. Recuperado de [https://nanopdf.com/download/las-cuentas-incobrables-y-sus-efectos-en-el-impuesto-diferido\\_pdf](https://nanopdf.com/download/las-cuentas-incobrables-y-sus-efectos-en-el-impuesto-diferido_pdf)

Meza Vargas, C. (2013). *Contabilidad Analisis de Cuentas*. San Jose, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia. Recuperado de [https://www.google.com/search?q=Meza+Vargas,+C.+\(2013\).+Contabilidad+Analisis+de+Cuentas.+San+Jose,+Costa+Rica:+Editorial+Universidad+Estatal+a+Distancia&rlz=1C1XYJR\\_enGT803GT803&sxsrf=ALeKk02ukCr8LM3rIFOQi7cHxE6lRTqiZg:1602813238036&source=lnms&tbm=bks&sa=X&ved=2ahUKEwiEpMbNgLjsAhVMnFkKHesBDNEQ\\_AUoAHoECAsQCA&biw=1366&bih=600](https://www.google.com/search?q=Meza+Vargas,+C.+(2013).+Contabilidad+Analisis+de+Cuentas.+San+Jose,+Costa+Rica:+Editorial+Universidad+Estatal+a+Distancia&rlz=1C1XYJR_enGT803GT803&sxsrf=ALeKk02ukCr8LM3rIFOQi7cHxE6lRTqiZg:1602813238036&source=lnms&tbm=bks&sa=X&ved=2ahUKEwiEpMbNgLjsAhVMnFkKHesBDNEQ_AUoAHoECAsQCA&biw=1366&bih=600)

Montaño Hormigo, F. J. (2014). *Auditorias de las áreas de la empresa*. ic Editorial. Recuperado de [https://books.google.com.gt/books?id=CRGFawAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Monta%C3%B1o+Hormigo,+F.+J.+\(2014\).+Auditorias+de+las+%C3%A1reas+de+la+empresa.+ic+Editorial&hl=es-9&sa=X&ved=2ahUKEwjpltXvgLjsAhUJo1kKHXR4DMcQ6AEwAXoECAUQAq#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=CRGFawAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Monta%C3%B1o+Hormigo,+F.+J.+(2014).+Auditorias+de+las+%C3%A1reas+de+la+empresa.+ic+Editorial&hl=es-9&sa=X&ved=2ahUKEwjpltXvgLjsAhUJo1kKHXR4DMcQ6AEwAXoECAUQAq#v=onepage&q&f=false)  
[https://books.google.com.gt/books?id=CRGFawAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Monta%C3%B1o+Hormigo,+F.+J.+\(2014\).+Auditorias+de+las+%C3%A1reas+de+la+empresa.+ic+Editorial&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjpltXvgLjsAhUJo1kKHXR4DMcQ6AEwAXoECAUQAq#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=CRGFawAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Monta%C3%B1o+Hormigo,+F.+J.+(2014).+Auditorias+de+las+%C3%A1reas+de+la+empresa.+ic+Editorial&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjpltXvgLjsAhUJo1kKHXR4DMcQ6AEwAXoECAUQAq#v=onepage&q&f=false)

Omecaña Garcia, J. (2016). *Contabilidad General*. Grupo Planeta. Recuperado de <https://www.marcialpons.es/media/pdf/9788423427574.pdf>

Othon Juarez, E. C. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de [https://books.google.com.gt/books?id=CWa29phFNtwC&printsec=frontcover&dq=Othon+Juarez,+E.+C.+\(2014\).+Administraci%C3%B3n+de+la+compensaci%C3](https://books.google.com.gt/books?id=CWa29phFNtwC&printsec=frontcover&dq=Othon+Juarez,+E.+C.+(2014).+Administraci%C3%B3n+de+la+compensaci%C3)

%B3n,+sueldos,+salarios,+incentivos+y+prestaciones.+Mexico:+Grupo+Editorial +Patria&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj33fWPgbjsAhXQjVkkHcgrCroQ6AEwAXoECAoQAg#v=onepage&q&f=false

Parraguez Carrasco, S. M., Chunga Chingel, G. R., Flores Cubas, M. M., & Romero Cieza, R. Y. (2017). *El estudio y la investigación documental: estrategias metodológicas y herramientas TIC*. Chiclayo, Peru: Gerardo Raul Chuga Chinguel. Recuperado de [https://books.google.com.gt/books/about/El\\_estudio\\_y\\_la\\_investigaci%C3%B3n\\_documenta.html?id=v35KDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.gt/books/about/El_estudio_y_la_investigaci%C3%B3n_documenta.html?id=v35KDwAAQBAJ&redir_esc=y)

Perez-Carballo Veiga, J. (2013). *El diagnóstico económico-financiero de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de [https://books.google.com.gt/books?id=xNvHBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Perez-Carballo+Veiga,+J.+\(2013\).+El+diagn%C3%B3stico+econ%C3%B3mico-financiero+de+la+empresa.+Madrid:+ESIC+Editorial&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwijsLzOgbjsAhWFq1kKHYGfAvEQ6AEwBHoECAQQAg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=xNvHBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Perez-Carballo+Veiga,+J.+(2013).+El+diagn%C3%B3stico+econ%C3%B3mico-financiero+de+la+empresa.+Madrid:+ESIC+Editorial&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwijsLzOgbjsAhWFq1kKHYGfAvEQ6AEwBHoECAQQAg#v=onepage&q&f=false)

Ponce Cedeño, O. S., Morejon Santistevan, M. E., Salazar Pin, G. E., & Baque Sanchez, E. R. (2019). *Introducción a las Finanzas*. Alicante: Area de innovación y desarrollo S.L. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=741376>

Revelo, S. L. (2013). *Sistema de cobro y recuperacion de cartera de credito*. Tulcan: Universidad Regional Autonoma de Los Andes. Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3524/1/TUTCYA018-21013.pdf>

Roman Fuentes, J. C. (2019). *Estados financieros basicos*. Ediciones Fiscales ISEF. Recuperado de [https://books.google.com.gt/books?id=V2dNDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Roman+Fuentes,+J.+C.+\(2019\).+Estados+financieros+basicos.+Ediciones+Fiscales+ISEF&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj28nJgrjsAhXBxVkkHZ8TCj0Q6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=V2dNDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Roman+Fuentes,+J.+C.+(2019).+Estados+financieros+basicos.+Ediciones+Fiscales+ISEF&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj28nJgrjsAhXBxVkkHZ8TCj0Q6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q&f=false)

Romero Lopez, A. J. (2012). *Contabilidad Intermedia*. Mexico: McGraw-Hill. Recuperado de [bibliotecaonline.milaulas.com](http://bibliotecaonline.milaulas.com)

Superintendencia de Bancos Guatemala, C.A. (01 de Agosto de 2020). *SIB*. Obtenido de [www.sib.gob.gt](http://www.sib.gob.gt)

- Saucedo Venegas, H. (2020). *Capital de Trabajo*. Mexico: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?id=nzPfDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=capital+de+trabajo+saucedo+venegas&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiz7vG2g7jsAhVE11kKHYbGAzMQ6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q=capital%20de%20trabajo%20saucedo%20venegas&f=false>
- Tallent, D. (7 de Marzo de 2020). ¿Tarjetas de crédito comerciales o préstamos de camino financiero? ¿Que es mejor para tu negocio? pág. 10. Recuperado de <https://www.caminofinancial.com/es/las-mejores-tarjetas-de-credito-comerciales/>
- Tirado Gallo, A. C. (2015). *La gestión financiera y la rentabilidad de la empresa ladrillera Tirado*. Ambato, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/17493>
- Trujillo, A. (2013). *Cálculo del Deterioro de las Cuentas por Cobrar*. Guayaquil. Recuperado de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/intvescom.html>
- Universidad de San Carlos de Guatemala. (2018). *Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes*. Guatemala: Facultad de Ciencias Economicas, Escuela de Estudios de Postgrado.
- Vara Horna, A. A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para un tesis exitosa*. Lima: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martin de Porres. Recuperado de <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>
- Vargas Sanchez, A., & Mostajo Castelu, S. (2014). *Medición del riesgo crediticio mediante la aplicación de metodos basados en calificaciones internas*. Cochabamba. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2518-44312014000200002](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-44312014000200002)
- Villegas Lara, R. A. (2015). *Derecho Mercantil Guatemalteco, tomo iii*. Guatemala: Universitaria.

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Recuperación de cartera tarjeta de crédito incobrable año 2018	41
2	Recuperación de cartera tarjeta de crédito incobrable año 2019	42
3	Recuperación de cartera tarjeta de crédito incobrable por agencias tercerizadas año 2018	43
4	Recuperación de cartera tarjeta de crédito incobrable por agencias tercerizadas año 2019	44
5	Comparativo de recuperación de cartera tarjeta de crédito incobrable año por agencias tercerizadas 2018 y 2019	45
6	Costos operativos de la cobranza interna año 2018	46
7	Costos y gastos asociados a la cobranza interna	47
8	Costos operativos de la cobranza interna año 2019	48
9	Costos de la cobranza tercerizada años 2018 y 2019	49
10	Comparativo de la recuperación para los años 2018-2019	51
11	Comparativo del costo de recuperación para los años 2018-2019	52
12	Comparativo de la recuperación y de los costos de recuperación para los años 2018-2019	53
13	Movimiento contable de provisiones por incobrabilidad años 2018-2019	55
14	Índice Cartera Incobrable años 2018-2019	56
15	Recuperación interna y externa cartera incobrable años 2018-2019	57
16	Eficacia en la recuperación de cartera incobrable años 2018-2019	59
17	Análisis vertical del balance general años 2018-2019	59
18	Análisis vertical estado de resultados años 2018-2019	61
19	índices de la cartera de créditos a diciembre 2019	63
20	índice de Administración de Liquidez a diciembre 2019	64
21	índices de Rentabilidad a diciembre 2019	65
22	Simulación de escenarios año 2018	66
23	Simulación de escenarios año 2019	68

24	Efecto de la recuperación de cartera incobrable en el estado de resultados años 2018-2019	70
----	---	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Relación de los estados financieros	18
2	Modalidades del procedimiento de cobros	24
3	Comparativo de la recuperación para los años 2018 y 2019	51
4	Comparativo de los costos de recuperación para los años 2018 y 2019	53
5	Porcentaje de declaración de cuentas incobrables en el sector financiero año 2019	57

**GLOSARIO**

CORE BUSINESS	Negocio principal
KP	Promesas cumplidas
KPI	Indicador de desempeño
OUTSOURCING	Externalización, subcontratación o tercerización de bienes y servicios
PTP	Promesas de pago
ROI	Retorno sobre la inversión
ROA	Rendimiento sobre activos
ROE	Rendimiento sobre el capital común
RPC	Contactos exitosos

**ANEXOS**

**Anexo A**  
**Porcentaje de incobrabilidad en los bancos año 2019**

Banco	Castigo	Cartera Bruta	% declarado incobrable
A	237,824,484	1,458,643,289	16%
B	215,899,720	14,258,254,501	2%
C	227,707,343	3,201,545,956	7%
D	58,984,961	6,552,928,448	1%
E	4,072,178	310,489,274	1%
F	10,513,031	93,042,324	11%
G	154,437,471	974,670,805	16%
H	220,016,163	22,413,992,400	1%
I	284,426,429	19,666,871,454	1%
J	660,834,463	26,083,154,131	3%
K	99,581,261	1,106,416,894	9%