



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**CREACIÓN DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LEGAL
DE COBROS DE CARTERA DE PRÉSTAMOS CON GARANTÍA
PARA ENTIDADES BANCARIAS EN HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

RAÚL EDUARDO IRÍAS GUEVARA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F. M.,

ENERO, 2019

HONDURAS, C.A.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTINEZ

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA CASTRO VALLE

**CREACIÓN DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LEGAL
DE CARTERA EN MORA PARA ENTIDADES BANCARIAS EN
HONDURAS**

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

**ASESOR METODOLÓGICO
ELOISA MARIA RODRIGUEZ**

MIEMBROS DE LA TERNA (O COMISIÓN EVALUADORA):

**ING. PABLO ABRAHAM MOYA GAITÁN
ABOG. JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ**



FACULTAD DE POSTGRADO

CREACIÓN DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LEGAL DE COBROS DE CARTERA DE PRÉSTAMOS CON GARANTÍA PARA ENTIDADES BANCARIAS EN HONDURAS

Nombre del maestrante:

RAÚL EDUARDO IRÍAS GUEVARA

Resumen

Uno de los principales retos a los cuales se pueden enfrentar las entidades bancarias, es la inexperience operativa y sobre todo en la formulación de procesos, aún cuando se cuente con un respaldo de modelos previamente evaluados y aplicados incluso internacionalmente. A pesar de que, en Honduras, existen varias instituciones bancarias que cuentan con ese respaldo y que sobre todo buscando la mejora continua de sus operaciones resulta desventajoso para una junta directiva emergente desarrollar sus procesos de cobros y una estructura ideal basada en las condiciones competitivas del país.

Aplicando una metodología investigativa basada en alcance descriptivo, se buscó dar respuesta y unificar criterios utilizando cuestionarios destinados a ser contestados por expertos en el tema y así poder formular una propuesta funcional de estructura de cobros, así como un proceso estándar para cada elemento que lo compone. Es preciso afirmar, que los expertos mencionan, sobre todo, que la estructura de cobros no difiere de la estructura típica de cualquier unidad de trabajo o

departamento en una entidad bancaria y que, sobre todo, lo compone talento humano que de manera específica desarrolla una actividad que va relacionada entre sí.

Mencionan también que, de existir un manual de procesos, debe poseer la característica de involucrar a las personas de manera íntegra dentro del mismo, ya que cada uno desempeña un papel vital para el proceso. Existe un marco legal, dentro de las leyes de nuestro país que respalda el proceso de cobro, y es esencial para las instituciones bancarias hacerse de un grupo de expertos en el tema para poder cubrir la cadena del proceso que constituye el cobro legal.

Es importante hacer mención que a partir de esta investigación se pueden establecer nuevos criterios para el fortalecimiento de un proceso más definitivo, ya que las nuevas corrientes tecnológicas, así como la búsqueda de la eficiencia por medio de la implementación de estrategias, no limita el uso adecuado de mecanismos más agresivos al momento de establecer una estructura y proceso de cobros. Será responsabilidad de cada institución financiera, buscar actualizar sus procesos de acuerdo incluso a las nuevas tendencias administrativas y el plano legal particular de Honduras, cuando éste así lo permita.

Palabras claves: Estrategia, Estructura, Incobrabilidad, Manual, Proceso.



GRADUATE SCHOOL

CREATION OF ADMINISTRATIVE AND LEGAL STRUCTURE OF LOAN PORTFOLIO COLLECTIONS WITH GUARANTEE, FOR BANKING ENTITIES IN HONDURAS

Master student:

RAÚL EDUARDO IRÍAS GUEVARA

Abstract:

One of the main challenges that banking institutions can face is the operative inexperience and overall in the formulation of processes; even when there are support models previously evaluated and applied internationally.

Although there are several banking institutions in Honduras that have such support; and that are seeking the continuous improvement of their operations, it is a disadvantage for an immaturing board of directors to develop their collection of processes, and an ideal structure based on the country's competitive conditions.

Applying an investigative methodology based on a descriptive extent we sought to answer and unify criteria using questionnaires to be answered by experts on the subject, to formulate a functional proposal of collection structure, as well as a standard process of collection for each element.

It is precise to affirm that the experts mention that the collection structure does not differ from the typical structure of any work unit or banking institution. They also mention that if there

is a manual process it must have the characteristic of involving people, since each one plays a vital role in the process.

There is a legal framework within the laws of our country that supports the collection process; and it is essential for the banking institutions to have a group of experts in the subject to cover the chain process of legal collection.

It is important to mention that this research established new criteria to fortify a more definite process, it will be the responsibility of each financial institution to seek the updating of its processes according to the new administrative trends and the particular legal plan when permitted by Honduras.

Key words: Strategy, Structure, Uncollectibility, Manual, Process.

DEDICATORIA

A Dios por su infinita misericordia.

A mis padres por su invaluable apoyo

AGRADECIMIENTO

A la Dr. Eloisa Rodríguez Álvarez por su apoyo durante el proceso de tesis

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del problema.....	2
1.3 Definición del problema.....	3
1.3.1 Enunciado del problema	4
1.3.2 Formulación del problema	4
1.3.3 Preguntas de investigación.....	4
1.4 Objetivos del proyecto de Tesis	5
1.4.1 Objetivo general	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
1.4.3 Justificación	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Entidades Bancarias	7
2.2 Naturaleza del cobro:.....	8
2.3 Relación política de créditos y Cobro:	11
2.4 Proceso de cobro:	12
2.5 Préstamos y Clasificación de mora:	16
2.5.1 Préstamo:	16
2.5.2 Préstamo con garantía:	17

2.6 Clasificación de mora:	21
2.7 Estrategia:	22
2.8 Estructura:	24
2.8.1 Nuevas corrientes.....	25
2.9 Coaching.....	26
2.9.1 Coaching en procesos similares al cobro.....	28
2.10 Remuneración	30
2.11 Marco Legal del proceso de cobro:.....	32
2.12 Normativa Comisión Nacional de Bancos y Seguros	34
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.1 Congruencia metodológica:	37
3.2 Operacionalización de variables.....	39
3.3 Enfoque de investigación	40
3.4 Alcance de la investigación	40
3.5 Diseño de la Investigación.....	41
3.6 Población	42
3.7 Muestra.....	42
3.8 Unidad de Análisis	43
3.9 Técnicas e instrumentos	43
3.10 Fuentes de información	44
3.10.1 Fuentes Primarias.....	44
3.10.2 Fuentes Secundarias	45
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	46
4.1 Análisis de Datos	46

4.1.1 Marco administrativo	46
4.1.2 Marco legal:	52
4.2 Resumen de resultados.....	58
4.2.1 Estructura de cobros Administrativo	58
4.2.2 Estructura de cobros legal	60
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
5.1 Conclusiones	63
5.2 Recomendaciones.....	64
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	65
6.1 Estructura de Cobro.....	65
6.1.1 Gerencia de cobros:.....	65
6.2 Cobro administrativo	72
6.2.1 Proceso de cobro administrativo	72
6.2.2 Estrategia de Cobros:	82
6.3 Cobro Legal.....	85
6.3.1 Proceso de cobro Legal.....	85
6.4 Escalas salariales.....	91
6.4.1 Administración de Cobros.....	92
6.4.2 Cobro Administrativo.....	97

6.4.3 Cobros Legal.....	101
6.4.4 Subgerencia.....	103
6.5 Presupuesto	104
6.5.1 Presupuesto salarios mensual – Administración Cobros	105
6.5.2 Presupuesto salarios mensual – Cobros Administrativo	106
6.5.3 Presupuesto salarios mensual – Cobros Legal	106
6.5.4 Presupuesto salarios mensual – Subgerencia	107
6.5.5 Presupuesto mensual estimado	108
6.6 Aplicación Coaching	110
6.6.1 Coaching técnico – Cobro administrativo	110
6.6.2 Coaching técnico – Cobro legal	113
REFERENCIAS	116
ANEXOS.....	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de garantía.....	19
Tabla 2. Tipos de préstamos con mayor incidencia en el sistema bancario de Honduras	20
Tabla 3. Clasificación de mora	21

Tabla 4. Propuesta definición de clientes de acuerdo a comportamiento de pago	23
Tabla 5. Proceso de Coaching.....	29
Tabla 6. Salario mínimo Honduras 2018	31
Tabla 7. Congruencia metodológica	38
Tabla 8. Operacionalización de variables	39
Tabla 9. Categorización Marco administrativo	47
Tabla 10. Categorización Marco Legal	52
Tabla 11. Resultado según categoría - Cobros administrativo.....	59
Tabla 12. Resultados por categoría - Cobro legal	61
Tabla 13. Priorización de acuerdo a nivel de mora	84
Tabla 14. Propuesta política de descuento sobre saldo vencido.....	85
Tabla 15. Presupuesto salarios mensual – Administración Cobros	105
Tabla 16. Presupuesto salarios mensual - Cobros administrativo	106
Tabla 17. Presupuesto salarios mensual – Cobros Legal	107
Tabla 18. Presupuesto salarios mensual – Subgerencia.....	107
Tabla 19. Presupuesto mensual estimado	108
Tabla 20. Coaching técnico cobro mediante llamada y Visita.....	111

Tabla 21. Coaching técnico – Cobro legal.....	113
-----------------------------------------------	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 - Riesgo Crediticio; Fuente: Riesgo de Crédito	12
Ilustración 2. Gerencia de cobros. Fuente: Elaboración propia.....	66
Ilustración 3. Administración de Cobros. Fuente: Elaboración propia.	67
Ilustración 4 Estructura Cobro Administrativo. Fuente: Elaboración propia	69
Ilustración 5. Estructura Cobro legal. Fuente: Elaboración propia.....	71
Ilustración 6. Proceso de Cobro Administrativo – Llamada. Fuente: Elaboración propia.	80
Ilustración 7. Proceso de cobro administrativo – Visita. Fuente: Elaboración propia.....	82
Ilustración 8. Proceso de cobro legal. Fuente: Elaboración propia.....	88
Ilustración 9. Proceso de demanda sobre préstamos con garantía. Fuente: Análisis y Resultados	91
Ilustración 10. Sueldo promedio Asesor de control Interno. Fuente: Wagelindicator.....	92
Ilustración 11.Sueldo promedio Auditor Interno. Fuente: Wagelindicator.....	93
Ilustración 12. Sueldo promedio de Enlace CNBS. Fuente: Wagelindicator	94
Ilustración 13. Sueldo promedio Agente de Monitoreo. Fuente: Wagelindicator.....	95
Ilustración 14. Sueldo promedio Supervisor monitoreo. Fuente: Wagelindicator	95

Ilustración 15. Figura Sueldo promedio Especialista en Coaching. Fuente: Wagelindicator	96
Ilustración 16. Sueldo promedio Oficial de gestiones. Fuente: Wagelindicator	97
Ilustración 17. Sueldo promedio mensual Agente de Cobros. Fuente: Wagelindicator.....	98
Ilustración 18. Sueldo promedio mensual Supervisor de Cobros. Fuente: Wagelindicator	98
Ilustración 19. Sueldo promedio mensual Agente de Cobro de Visita. Fuente: Wagelindicator .	99
Ilustración 20. Sueldo promedio mensual Supervisor de Cobros de Visita. Fuente: Wagelindicator	100
Ilustración 21. Sueldo promedio de Analista de Estrategia. Fuente: Wagelindicator	100
Ilustración 22. Sueldo promedio de abogado. Fuente: Wagelindicator.....	101
Ilustración 23. Sueldo promedio de Supervisor de Cobro Legal. Fuente: Wagelindicator	102
Ilustración 24. Sueldo promedio Encargado de Custodia. Fuente: Wagelindicator	103
Ilustración 25. Sueldo promedio de Subgerente de Cobros. Fuente: Wagelindicator	104

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El sistema financiero hondureño, compuesto por las diversas instituciones que lo integran entre ellos los bancos públicos y privados (art. 3 Ley de Instituciones del Sistema Financiero) forma parte de la fuerza económica del país, generando empleos, fomentando el desarrollo de las regiones donde operan y sobre todo creando valor y poder adquisitivo en sus clientes que día a día buscan medios de apalancamiento en calidad de préstamo.

Naturalmente, como sucede en todos los países debido a condiciones particulares para cada cliente o por motivos ajenos y/o externos, la probabilidad de no pago eventualmente sucede. Estas instituciones no deben desconocer que es una parte inevitable del proceso mismo de crédito y sobre todo, que mantener una política de crédito suficientemente diligente no necesariamente implica disminuir el riesgo de incobrabilidad a márgenes cercanos a 0%. Es por ello que buscando medios más eficientes, generan departamentos de cobros centrados en la recuperación de estas moras que impactan directamente en la estructura financiera de la institución. Resultaría imprescindible para estas instituciones, crear un departamento totalmente autónomo, con bases en temas de creación de valor operativo, marco legal especializado y uso de la tecnología adecuado. En nuestro país, no existe un modelo establecido para el cual las instituciones financieras, en este caso los bancos, tomen como marco de referencia para comenzar sus operaciones o poder adaptar mecanismos más realistas aplicados a nivel competitivo. El siguiente proyecto intenta plantear, de acuerdo a conocimiento de expertos en la materia una propuesta factible y de fácil adaptación a un proceso

de cobro, así como una estructura de departamento de cobros en una institución financiera especializada en recuperación de préstamos con garantía.

1.2 Antecedentes del problema

Uno de los retos a los cuáles se enfrentan las entidades financieras, es regular la forma en la que recuperan sus préstamos que se encuentran en mora, uno de los motivos radica en que simplemente no existe una forma estándar de atender a esa necesidad. Diversas entidades financieras, generalmente adoptan mecanismos que han ido afinando a través del tiempo, y no es más que el resultado de años de experiencia de prueba y error hasta lograr adoptar una estructura relativamente estable. Comenzar un proyecto emergente como una entidad financiera, principalmente en Honduras, resulta en un sin número de exigencias que van sumando a la lista de retos que éstas deben asumir.

Uno de los principales retos, es la inevitable situación política del país, la cual en los últimos años ha demostrado que ha sido impredecible esto a su vez afecta la estabilidad económica, creando incertidumbre lo cual recae en el comportamiento de los prestatarios. La mitigación de los riesgos de no pago, también es uno de los principales retos a los cuales se enfrentan las entidades financieras, el hecho de no reconocer de manera precisa como puede encontrarse compuesta una cartera, afecta el nivel de mora de un banco por ejemplo. El manejo mismo del personal, así como la forma de remuneración afecta la forma en la que los mecanismos de recuperación sean realmente efectivos. Muchas empresas destinan recursos excesivos en recuperación y cobro, que simplemente

desestiman el hecho que manteniendo una adecuada estrategia, pueden lograr conseguir resultados ventajosos.

1.3 Definición del problema

El sistema bancario de nuestro país goza de una relativa estabilidad tanto operativa como en temas de desarrollo, para el caso de los bancos cuya fuente de financiamiento es capital hondureño, resulta muy fácil encontrarse dentro de los primeros lugares de la región incluso y en cuanto a competencia éstos son los primeros a nivel nacional. No es entonces, casualidad que sea un negocio rentable, al cual muchos inversionistas no desean colocar su patrimonio en ellos, debido a la tasa de retorno y sobre todo el tiempo. Se sabe que un banco requiere tiempo de sobra, para poder comenzar a generar utilidades, es por ello que depende en gran parte de la correcta administración de sus activos y sus cuentas por recuperar la garantizar una parte del correcto control de sus funciones.

Una forma eficiente de controlar los activos y servicios prestado es mediante las estimaciones de las cuentas por cobrar, muy específicamente las que son concedidas mediante préstamos y que estos a su vez son amparados por medio de garantías. Dependerá de las empresas o instituciones emergentes manejar este departamento tan importante dentro de la organización. El departamento de cobros es el encargado de velar con que las moras sean saneadas y en efecto se reduzca el nivel moratorio. En nuestro país, no existe una forma sistemática de poder sobre llevar los procesos y la correcta administración de un departamento de cobros, de manera específica en temas de préstamos con garantías, por lo que es importante entender que una empresa que no tenga claramente definido sus procesos de cobros prácticamente está dirigida al fracaso.

1.3.1 Enunciado del problema

CREACIÓN DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LEGAL DE COBROS DE CARTERA DE PRÉSTAMOS CON GARANTÍA PARA ENTIDADES BANCARIAS EN HONDURAS

1.3.2 Formulación del problema

Carencia en la existencia de un manual de procesos que permita una eficiente recuperación de los préstamos con garantía en mora de las entidades bancarias en Honduras.

1.3.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cómo se constituye la estructura administrativa y legal de recuperación de una entidad bancaria en Honduras?
2. ¿Cuál es el marco legal que involucra la recuperación de adeudos en el país?
3. ¿Qué elementos sustentan la estructura administrativa de la recuperación de adeudos?
4. ¿Qué elementos fundamentales debe cubrir un manual de proceso de recuperación de adeudos?

1.4 Objetivos del proyecto de Tesis

1.4.1 Objetivo general

Definir un plan estructurado para la recuperación administrativa y legal de adeudos para la cartera de préstamos con garantía en Honduras

1.4.2 Objetivos específicos

- Establecer el marco legal que sustenta la recuperación de adeudos de cartera de préstamos con garantía en entidades bancarias
- Desarrollar el esquema administrativo para la recuperación de préstamos con garantías en entidades bancarias
- Elaborar la estructura de recuperación mediante un manual de procesos que consigne un marco legal y administrativo que se ajuste a las condiciones del país en temas bancarios.

1.4.3 Justificación

Conveniencia: Su utilidad radica en la posibilidad de agrupar distintos modelos que pueden ser aplicados a la realidad nacional respecto al manejo eficiente de la cartera en mora de las instituciones bancarias.

Relevancia social: Contribuye a que los interesados en lograr emprender en el sistema bancario puedan encontrar un marco de referencia inicial, con sustento legal y administrativo.

Implicaciones prácticas: Su utilidad se sustenta en la búsqueda de una síntesis idónea del manejo de la cartera en mora de una institución financiera, en el caso que sea de recién creación y no existe una idea clara de cómo comenzar el proceso de recuperación.

Valor teórico: Al existir poco conocimiento que agrupe las ideas sobre la correcta administración de las carteras en mora, sirve para crear la base de incluso, nuevas investigaciones. Con esto, se pueden definir nuevos conceptos y sobre todo panoramas distintos a los que actualmente se conocen de las instituciones financieras.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se detallan los fundamentos existentes teóricos sobre las ideas esenciales de la investigación que acompañarán los conceptos que sustentan la investigación misma y que buscan ampliar los criterios de expertos.

2.1 Entidades Bancarias

Para comprender el marco conceptual por el cual se rige el proceso de cobro en las entidades financieras, es primordial delimitar los conceptos de manera que tengan validez al momento de establecer criterios en la puesta en marcha de la investigación y sobre todo la aplicabilidad del proyecto.

Las entidades bancarias corresponden el marco central de la actividad financiera de un país, para el caso de Honduras el cual actualmente cuenta con al menos 15 entidades financieras bancarias (Según CNBS), lo que estima que la búsqueda de mecanismos más reales sobre la administración financiera y sobre todo a nivel competitivo son más obligatorios. Según el artículo 3 de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero de Honduras, el cual menciona:

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

De igual manera el artículo 4 de la misma ley expone:

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

De manera que para efectos del estudio, estableció el sistema financiero solamente con los bancos públicos y privados, ya que el estudio está enfocado en encontrar variables y un proceso claro de cobros en entidades bancarias. No queda de lado, el papel de las leyes del país, ya que según la misma ley, estipula que existen mecanismos por los cuales las entidades se deben basar. Por lo que el estudio, también se centró en la parte de la ley que genera impacto en el proceso de cobro, y los retos que las entidades en desarrollo se podrían enfrentar.

Tábora 2007: “La estructura financiera de un país se define como el conjunto de instituciones financieras, tecnologías y regulaciones que conforman la actividad financiera en un determinado momento.” Tal como menciona Tábora, la estructura financiera está integrada por varios componentes, importante destacar que el uso de la tecnología va más allá del giro y naturaleza de la institución, ya que lo que busca es ampliar el horizonte del negocio estableciendo mecanismos más autónomos y realistas aplicados a las tendencias actuales.

2.2 Naturaleza del cobro:

Al profundizar en temas de recuperación de adeudos de las entidades financieras, nos encontramos con un sin número de variables a considerar, si se ve desde el punto netamente

financiero, la recuperación involucra una parte de la sostenibilidad de las empresas y entidades bancarias en temas de estimaciones y reservas de capital con el objetivo de evitar posibles pérdidas. Según la RAE la deuda se define como “Obligación que alguien tiene de pagar, satisfacer o reintegrar a otra persona algo, por lo común dinero.” Partiendo de esta premisa, se puede profundizar en los temas que competen al estudio.

Primero, es importante considerar la idea básica de la naturaleza del cobro. Éste parte de la existencia de una administración financiera concreta, para el caso de las instituciones financieras lo hacen a través de políticas, entre ellas políticas de crédito y los términos crediticios y las políticas de cobro.

Gitman L. (1996. P94) menciona que las cuentas por cobrar representan la extensión de un crédito a sus clientes en cuenta abierta, con el fin de mantener a sus clientes habituales y atraer nuevos.

Por su parte, Ruíz Velásquez (2012) explica que:

“Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo” (p.1)

Por otro lado, Ortega Castro describe a esta cuenta como:

“...una función de la administración financiera del capital de trabajo, ya que coordina los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de las variables de política de crédito comercial concedido a clientes y política de cobros” (p.236).

Gómez (2002) respecto al impacto del cobro sobre la estimación de cuentas incobrables:

“El aumento en los gastos de cobro debe reducir la estimación de cuentas incobrables y el periodo medio de cobros, aumentando así las utilidades.” (p.1)

Bajo estos conceptos se puede determinar que la importancia de las cuentas por cobrar radica en el aporte dentro de la administración financiera de una organización y, sobre todo, el impacto que esta llegara a presentar dentro de la situación financiera como tal. Por lo que es importante, establecer un mecanismo claro de una estructura de cobros y sobre todo, un modelo claro de cómo se dirigirán estos mecanismos.

Según los autores, es importante también establecer una correcta política de créditos y cobro que vaya de la mano en pro de conseguir y lograr los objetivos planteados.

La importancia de desarrollar una política de cobros, está directamente relacionada con el desempeño de una organización, y sobre todo encontrar canales más convenientes y evitar la falta de liquidez. Para una institución financiera, el hecho de contar con una política establece, ya se traduce en la capacidad para poder anticipar posibles escenarios que muchas veces no son fáciles de alcanzar.

Mencionan Camerini y Barreira (2004): “...En este sentido, la mora de los deudores del banco, puede incidir peligrosamente, porque al no cobrarse los servicios de amortización de los préstamos otorgados, el banco debe recurrir a préstamos entre entidades o a ventas forzadas de activos”

2.3 Relación política de créditos y Cobro:

Para establecer la relación entre la política de créditos y cobro, es importante delimitar la situación aislada de cada uno de ellos. Aunque resulta poco determinante, tener una política de créditos clave, va de la mano con manejar una estructura de cobro eficiente.

Velásquez (2013) describe:

“Las políticas de crédito y cobranza permiten establecer los lineamientos que permitirán al área comercial y al departamento de crédito y cobranza negociar con sus clientes con la finalidad de mantener una cartera sana y confiable, que pueda ser utilizada como herramienta de administración de flujos, y así poder hacer frente a los compromisos internos y/o externos sin contingencia.” (p.1)

Es por ello que, establecer un mecanismo claro y que se anticipe a crear balance entre rentabilidad y estabilidad, es parte vital de una organización que busca tener un respaldo en el curso del tiempo de sus operaciones, tal como menciona Brachfield (2013):

La política de créditos puede ser de tipo duro o de tipo tolerante, y cada empresa debe establecer su propia política teniendo en cuenta numerosos determinantes tanto internos como externos. El grado de dureza o tolerancia de la política de créditos influye directamente en el volumen de ventas, costes de gestión, beneficios e impagados que tendrá la empresa. Una política de créditos dura reducirá el volumen de impagados pero también hará de freno a las ventas y limitará la cuota de mercado. Por el contrario una política blanda favorecerá las ventas pero permitirá la existencia de un elevado índice de impagados. Cada

empresa deberá decidir qué política le conviene en función a sus objetivos y a los condicionantes exógenos y endógenos.

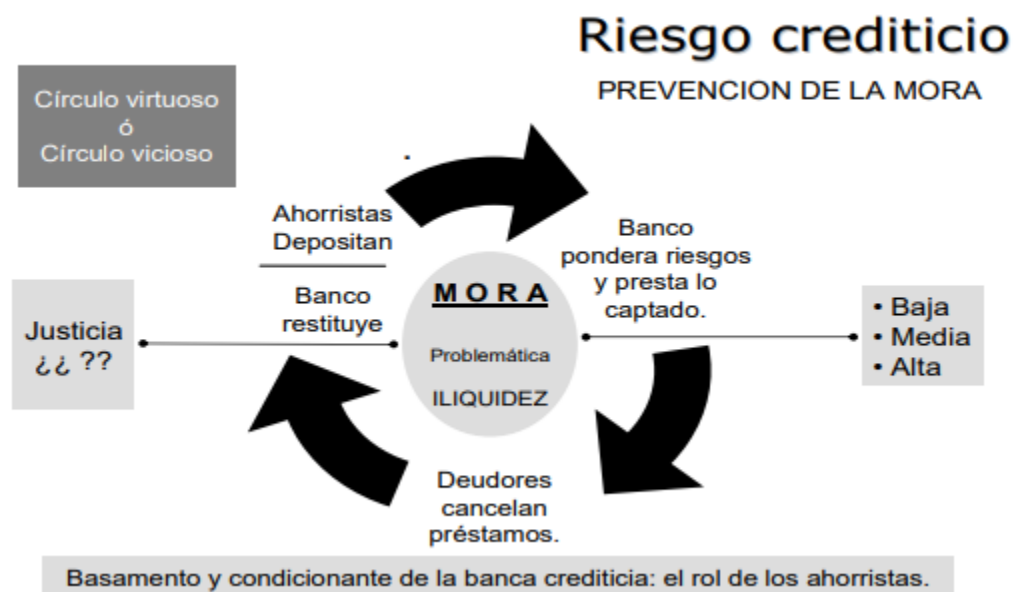


Ilustración 1 - Riesgo Crediticio; Fuente: Riesgo de Crédito

2.4 Proceso de cobro:

El proceso de cobro puede tener un orden o características específicas de cada institución financiera, sin existir un particular por adoptar medidas que al final no serán de mucha utilidad. Es por ello que debe ser claro para la institución que está destinando recursos para recuperar la morosidad en los préstamos con garantía que existen diversos aspectos y elementos que debe cuidar. Parte de la exigencia y la naturaleza del cobro radica en el proceso como tal, el cual será definido por la empresa, aunque existen estructuras definidas que para temas de la investigación, serán las que darán las directrices del método.

Gómez (2002) menciona respecto al proceso de cobros:

Normalmente se emplean varias modalidades de procedimientos de cobro. A medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan en el orden que normalmente se siguen en el proceso de cobro. (p.1)

De manera que, según su posición a medida que transcurre el tiempo los mecanismos van cambiando sin dejar a un lado los objetivos de la institución. Respecto al tiempo, Brachfield (2014) expone lo siguiente:

A medida que transcurren los meses, la probabilidad de que un impagado se convierta en un crédito incobrable crece de forma exponencial.

La clave del éxito en el recobro es la rapidez con la que se actúa, las posibilidades de cobro son muy elevadas si se actúa dentro de los tres primeros meses de producirse el impago, pero empiezan a disminuir a medida que transcurre el tiempo, y van disminuyendo progresivamente por cada mes de espera. (p.1)

Es parte vital de la institución bancaria, centrar sus esfuerzos en dedicar recursos y estrategias en los primeros meses de la mora, y con esto disminuir el riesgo de incobrabilidad.

Brachfield (2014) expone:

“Hay que unificar criterios, sistematizar y homogeneizar el proceso de cobros estableciendo procesos estándar de gestión” (p.1)

Como parte del desarrollo integral del proceso, será necesario incluir a los involucrados directos e indirectos para obtener un proceso claro cuya metodología y aplicabilidad sea para uso general, no importando cómo se estime la estructura de cobro. El proceso como tal debe identificar la forma en que se hará el cobro, así como la capacidad de respuesta de la institución. Es importante también señalar que será importante considerar la posibilidad de fracaso, ya que como sabemos, el cobro no es proceso lineal en su totalidad, permitiendo que sea dinámico y con la capacidad de ser cíclico, dependiendo de la respuesta del cliente que presenta mora.

Según el sitio web *Empresarios en Red* (2018), existe una forma de delimitar la morosidad y el trato que se dará:

Entendimos ya que si una persona tiene un compromiso u obligación de pagar por un objeto o servicio tiene una deuda (deuda por vencer) y si no paga en el tiempo establecido tiene una deuda morosa. Ahora la empresa para lograr que se pague esta deuda tiene 3 posibilidades:

1. Realizar una Cobranza Preventiva: Es el método que tienen las empresas para recordar a los compradores que deben pagar su deuda y que el plazo se está agotando. La cobranza preventiva es una cobranza que comienza antes de que se venza el plazo de pago, es decir durante la deuda por vencer. Las empresas pueden realizar llamados telefónicos, enviar

mensajes de textos y enviar estados de cuentas (cartas). Este último método es el más usado en la Cobranza Preventiva, sobre todo cuando las deudas tienen relación a las tarjetas de crédito.

2. Realizar una Cobranza Extrajudicial: Luego de la Cobranza Preventiva viene la Cobranza Extrajudicial. ¿Qué es la Cobranza Extrajudicial? son todas las herramientas que tiene una empresa para recuperar su dinero sin ir a juicio, es decir, sin iniciar una demanda en contra del deudor. Pueden realizar llamados telefónicos, enviar cartas o visitar al deudor en su casa o trabajo. En cualquiera de los 3 casos, el fin es informar a la persona morosa que tiene una deuda y lograr que se pague.
3. Realizar una Cobranza Judicial: Es la última opción que usan las empresas para recuperar su dinero. No existe un plazo exacto, pero en general la Cobranza Judicial comienza a los 90 días que se venció el plazo de la deuda.

La composición del cobro está integrada entonces, por estos tres componentes que permiten mantener un cobro sistemático cuyo orden va dirigido a aumentar la eficiencia de la recuperación de la deuda. Uno de los mecanismos claves, es identificar la forma en la cuál se abordará al cliente mismo, conocer cuál es su situación y sobre todo los motivos por los cuáles ha incurrido en mora, son algunos de los aspectos a determinar.

Wittlinger, Carranza y Mori (2008), definen una serie de preguntas dirigidas a encontrar una estructura con orden lógico sobre un proceso de cobro:

1. Análisis del caso: ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora?

2. Contacto con el cliente: ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?
3. Diagnóstico: ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?
4. Generación de alternativa: ¿Cuáles son las posibles soluciones?
5. Obtención de compromisos de pago: ¿Realizamos una buena negociación?
6. Cumplimiento de compromisos de pago: ¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar?
7. Registro de Acciones: ¿Las acciones están siendo coordinadas?
8. Seguimiento del caso: ¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?
9. Intensificación de las acciones: ¿Cuál es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal?
10. Definiendo los créditos “pérdida”: Puede ser cuando se ha agotado todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se debe analizar el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportando el cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley.

2.5 Préstamos y Clasificación de mora:

2.5.1 Préstamo:

Según la CNBS, Un préstamo es una operación por la cual una entidad financiera pone a nuestra disposición una cantidad determinada de dinero mediante un contrato. En un préstamo

nosotros adquirimos la obligación de devolver ese dinero en un plazo de tiempo establecido y de pagar unas comisiones e intereses acordados.

Un préstamo es una operación por la cual una entidad financiera pone a nuestra disposición una cantidad determinada de dinero mediante un contrato. En un préstamo nosotros adquirimos la obligación de devolver ese dinero en un plazo de tiempo establecido y de pagar unas comisiones e intereses acordados. Se puede devolver el dinero en uno o varios pagos, aunque, habitualmente, la cantidad se devuelve en cuotas mensuales que incluyen las comisiones y los intereses.

Al hablar de préstamo, la cantidad de dinero prestada se llama el ‘principal’, mientras que el ‘interés’ es el precio que se paga por poder disponer de ese dinero. El periodo de tiempo para pagar el préstamo se conoce como el ‘plazo’.

El ‘prestamista’ es la persona o entidad financiera que presta el dinero o el bien en concepto de préstamo. El ‘prestatario’ es la persona que recibe el dinero o el bien en concepto de préstamo.

2.5.2 Préstamo con garantía:

El préstamo garantizado es también un préstamo protegido en cuanto requiere unas garantías necesarias por parte del cliente, que no son necesarias en el caso de simple préstamo personal o préstamo finalizado.

La CNBS establece:

“Las garantías se considerarán por el valor que se les haya asignado en avalúo efectuado por profesional debidamente registrado en la Comisión, o bien, con el valor de la factura de proveedor reconocido o por su precio de venta de realización rápida, dependiendo de su naturaleza, cuando corresponda.”

Para temas del estudio, se utiliza la clasificación de los créditos según su riesgo de acuerdo a su nivel de impacto dentro de la institución. Esta clasificación se encuentra en “NORMAS PARA LA EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA” (RESOLUCIÓN SB No.1464/05-08-2013.- La Comisión Nacional de Bancos y Seguros) en la que estipula que los Pequeños Deudores Comerciales son:

“Crédito concedido a personas naturales o jurídicas, para financiar actividades productivas, comerciales o de servicios, que no es considerado Microcrédito ni Gran Deudor Comercial”.

Los cuales se dividen en:

1. Créditos con garantías hipotecarias sobre bienes inmuebles, garantías recíprocas y/o créditos con garantía sobre depósitos pignorados en la misma Institución
2. Créditos con otras garantías.

Préstamos de consumo: Estos tipos de préstamos se suelen utilizar para financiar bienes de consumo de carácter duradero como por ejemplo: un coche, una moto, muebles, electrodomésticos, etc. y de una cuantía no muy alta.

Préstamos personales: Esta clase de préstamos se utiliza generalmente para financiar necesidades específicas en un momento determinado y de un importe pequeño. Es muy parecido al préstamo al consumo aunque en este caso se usan para costearse viajes, una boda, etc. es decir, bienes intangibles o perecederos.

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros, establece que existen los siguientes tipos de garantías:

Tabla 1. Tipos de garantía.

**TABLA No. 2
TIPOS DE GARANTÍAS**

CODIGO	DESCRIPCIÓN
01	Hipotecas sobre bienes inmuebles
02	Hipotecas sobre bienes muebles
03	Hipoteca mercantil
04	Documentos emitidos por el Banco Central de Honduras o Estado Hondureño
05	Títulos emitidos por instituciones financieras
06	Accesoria
07	Avales o cartas de crédito stand-by
08	Prendas sobre depósitos
09	Fiduciaria
10	Bonos de prenda
11	Prendaria
12	Garantía Recíproca sobre cuotas
13	Garantía Recíproca sobre cobertura de saldo del crédito
99	Otras

Fuente: CNBS (1995)

Para efectos de la investigación, y basados en la mayor reincidencia de crédito afectados por cantidad de significado dentro de las entidades bancarias del país, se asume que se mantiene la

siguiente estructura de préstamos cuya garantía corresponde a créditos cuya convertibilidad es relativamente más rápido, en términos de liquidez.

Tipos de préstamos de garantía concedidos a nivel nacional:

Tabla 2. Tipos de préstamos con mayor incidencia en el sistema bancario de Honduras

TIPO DE PRÉSTAMO	CONDICIONES
Préstamo Hipotecario	Según la CNBS, Los créditos que se deben clasificar bajo esta agrupación, son los contraídos por personas naturales, cuyo destino es financiar la adquisición, ampliación, reparación, mejoramiento, subdivisión o construcción de una vivienda para uso propio, asimismo la compra de un lote de terreno para vivienda.
Préstamo Automotriz	Tipo de préstamo que se encuentra amparado por una prenda en este caso un vehículo, motocicleta o cualquier equivalente a este tipo de transporte que la entidad bancaria estime conveniente
Préstamo con certificado de depósito (Personales)	Tipo de préstamo que se encuentra amparado por un depósito o su equivalente, que según el valor del título respalda el crédito. En caso de incumplimiento la institución podrá aplicar el depósito como garantía

Fuente: Elaboración propia tomada de la información del sistema bancario del país y la recurrencia de la oferta crediticia de los bancos de Honduras.

2.6 Clasificación de mora:

Según la CNBS (Comisión Nacional de Bancos y Seguros), las categorías de clasificación de riesgo se deben clasificar de la siguiente forma:

Tabla 3. Clasificación de mora

Categoría	Nombre	Días de Mora	Reservas
I	Créditos Buenos	Hasta 30 días	0.75%
II	Créditos Especialmente Mencionados	De 31 a 90 días	4%
III	Créditos Bajo Norma	De 91 a 180 días	25%
IV	Créditos de Dudosa Recuperación	De 181 a 360 días	60%
V	Créditos de Pérdida	Más de 360 días	100%

Fuente: CIRCULAR CNBS No.212/2013, CNBS

Para efectos del estudio, se utilizará la clasificación de mora sugerida por la CNBS. Esto con el objetivo de estandarizar la metodología de cobro para las entidades bancarias.

2.7 Estrategia:

La estrategia compone la estructura esencial y característica de la forma de operar de manera particular de cada una de las unidades de una organización. Para el caso del departamento de Ventas, su estrategia está dirigida a aumentar sus ventas, independientemente si utilizan campañas o no que utiliza también la competencia, lo mismo sucede con la estrategia aplicada al cobro, en la que determinará la forma en la cual se definirán los objetivos y la forma en que se destinarán los recursos para realizar el proceso de cobro así como el uso eficiente de la información y la capacidad de anticiparse.

Al respecto Robles (2012) menciona:

En el análisis de cartera se califica a toda la cartera de clientes de acuerdo al comportamiento crediticio de los cada uno de ellos con relación al pago y a la antigüedad de saldos; esta calificación consiste en saber cómo es el cliente como pagador, si se encuentra en cartera vencida por ser cliente moroso o si tiene algún problema externo que haya afectado su comportamiento. (p.119)

Una de las formas para definir una estrategia de cobros será entonces, hacer uso de la información disponible para realizar los análisis correspondientes y así agrupar en un sentido lógico, a los clientes con préstamo con garantía en mora.

Brachfield (2014) menciona:

“Es imprescindible disponer de eficaces herramientas informáticas de gestión de cobro que puedan a la vez realizar un tratamiento sistemático de la masa de deudores y hacer un

seguimiento pormenorizado de cada impagado, facilitando informes claros y precisos y conservando el histórico de las acciones realizadas” (p.1)

Debe ser claro para una institución financiera identificar si la información recopilada está siendo útil o por el contrario, no se está utilizando de la forma correcta.

Brachfield (2014) al respecto:

“Es conveniente segmentar la cartera de impagados basándose en criterios objetivos que permitan clasificar los impagados en varias categorías según la tipología del cliente (no actuar igual con un cliente antiguo que con uno nuevo), importe de la deuda, días de retraso, nivel real de riesgo, número de impagados acumulados”. (p.1)

A continuación, se muestra una de las ideas más esenciales para delimitar y separar la información de manera lógica:

Tabla 4. Propuesta definición de clientes de acuerdo a comportamiento de pago

<i>TIPO DE CLIENTE</i>	<i>NOMBRE</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
A	Excelente pagador	Paga anticipadamente al vencimiento
B	Buen pagador	Paga el día del vencimiento
C	Regular	Paga unos días después del vencimiento
D	Malo	Paga vía extrajudicial o judicial
E	Castigo	No recuperable

Fuente: Fundamentos de Administración Financiera, Robles (2012).

Cada institución, deberá establecer sus parámetros en los cuales definirá a cada cliente, esto con el objetivo de brindar un dato individual más acorde a la situación misma del cliente.

Sobre este tipo de clasificación, Robles (2012) establece:

Esta calificación sirve para tomar medidas de acción con relación a la antigüedad de los saldos o fechas de vencimiento para recuperar todas las cuentas por cobrar, ya sea de manera extrajudicial (llamadas telefónicas, invitaciones a pagar, cobrar directamente en su domicilio) o judicial (mediante acciones legales para garantizar el pago). (p.120)

2.8 Estructura:

La estructura de una organización se encuentra definido por la forma detallada en la cual una entidad, en este caso bancaria, busca administrar el talento humano, adecuando diversas cualidades y características propias que definen una unidad de trabajo que generalmente se conoce como departamento. Cada departamento, de acuerdo a sus necesidades entrelaza responsabilidades para cada elemento que lo compone con el objetivo de delegar acciones que van encaminadas al cumplimiento de los objetivos.

Sergio Hernández define a la estructura como:

“Ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas”

Respecto al desarrollo de un departamento de cobros de manera específica, existen múltiples formas de poder adecuarlo, ya que corresponde a la gerencia o junta directiva, avalar dicha decisión. Puede que cada unidad de trabajo sea la responsable por determinar quiénes serán los involucrados, sin embargo es la alta gerencia quien debe autorizar su aplicación y sobre todo, el seguimiento. Del Valle (2010) expone:

El departamento de... cobranza, como parte de la empresa, no puede desempeñar su función aislado y sin la relación adecuada con los demás departamentos y actividades que integran la empresa, estableciendo las líneas funcionales de relación interdepartamental, así como la comunicación adecuada con cada uno de ellos. De tal manera que debe organizarse para que la empresa reciba máximos beneficios de la diversidad de talentos y experiencias de sus miembros. (p.31)

Lo que implica casi de manera directa, que aunque cobros tenga su unidad de trabajo será casi imposible mantenerse aislado de los demás departamentos o unidades de trabajo. Cada institución bancaria, trata de maximizar sus recursos tanto financieros, humanos y tecnológicos en la búsqueda de mejores panoramas que crean rentabilidad.

Brachfield (2014) menciona al respecto:

“Es necesario que existan procedimientos claros y sistematizados de recuperación de impagados con “timings” de actuación y asignación a personas como responsables de la gestión” (p.1)

2.8.1 Nuevas corrientes

Respecto a las nuevas corrientes sobre la estructuración de una unidad de trabajo, existen algunas ideas que van encaminadas a cubrir eslabones y paradigmas que en el pasado se encontraban imperando en temas de administración.

Lopez, Arias y Rave (2006) hacen mención de las nuevas corrientes:

Benchmarking: Es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Calidad Total: La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización.

Empowerment: significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.

Downsizing: Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

Coaching: Es una formación individualizada. Algunos expertos lo definen como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias empresas.

2.9 Coaching

Para el control y manejo del personal existen muchas tendencias actuales que responden a la necesidad de acceso a la optimización de la mano de obra y el talento humano. Corresponde una

gran responsabilidad para las instituciones financieras, adoptar medidas correctivas y de seguimiento que se ajusten incluso a las necesidades de la institución.

Gran parte del desarrollo del talento humano, se centra en el seguimiento y apoyo de sus aptitudes, así como la retroalimentación.

Es por ello que la herramienta del coaching, sirve para brindar un valor agregado a la institución en la búsqueda del cumplimiento de sus metas.

Batanero (2010) describe la importancia del coaching: “ser más eficientes y eficaces en sus procesos a partir de una nueva visualización hacia el factor humano como activo fundamental y verdadero autor del progreso” (p. 5)

Tal como menciona el autor, su importancia entonces radica el uso debido los procesos y la búsqueda de la administración del talento humano desde la perspectiva metodológica.

Sobre la necesidad de abarcar diferentes ámbitos, las empresas deben reconocer que existe una necesidad de contar con un equipo debidamente diligente, al respecto Sosa (2009) expone: “La exigencia es lograr una población de alta calidad y muchas veces de baja especificidad. Gente capaz, con buen nivel académico, curiosidad intelectual, flexibilidad y disponibilidad para cubrir en el futuro posiciones de mayor responsabilidad.” (p.1)

Sobre la definición misma del coaching, Wolk (2007) menciona: “...me defino y defino al coach como un soplador de brasas. Como un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas.” (p.23)

Por otro lado, Launer (2011) expone su concepto de coaching:

El Coaching consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida. (p.12)

Naturalmente, será labor de la institución dar y estimar recursos para una inversión que a la larga deberá retribuir en temas de desarrollo del talento humano. Es por ello que los coach tienen una responsabilidad aún mayor, ya que de tomarse la decisión si contar con coaching externo o interno dependerá del cumplimiento de los objetivos.

El proceso de coaching es más que un acompañamiento del individuo como menciona Albadalejo (2010): “Hacer coaching a alguien requiere una actitud de apoyo, de sensibilidad hacia el talento y la capacidad del otro.” (p. 11). Es entonces, importante considerar el impacto positivo que tendrá.

2.9.1 Coaching en procesos similares al cobro

Respecto a la asociación del proceso de coaching dentro de una institución y los elementos claves del desarrollo, se encuentra una relación entre las corrientes actuales de monitoreo y seguimiento así como de motivación, de manera específica en unidades de trabajo como los call center. Al respecto, Vargas (2013) expone:

La ventaja principal de tener un coach en el Call center es que permite resolver problemas puntuales que surgen específicamente por el trabajo mismo que se realiza en un Centro de

llamadas, obteniendo un efecto positivo en el grupo por la mejora del rendimiento individual y la optimización del clima de motivación laboral entre el grupo, aumentando la productividad del Call Center.

Es vital estudiar la metodología aplicada al proceso, ya que esto corresponde la base del proceso mismo, y que deba ser con sentido y orden en búsqueda de la satisfacción de la entidad bancaria. El proceso debe contar con un orden lógico, Geraghty (2014) plantea un escenario usual aplicado a los coaching metodológicos en los centros de llamadas telefónicas:

Tabla 5. Proceso de Coaching

N°	Característica	Detalle
1	Confidencialidad	Asegurarse que el coaching se realizará en un ambiente aislado, lo que permita la correcta retroalimentación
2	Refuerzo de comentarios positivos	Comenzar la sesión con comentarios positivos
3	Enfoque en datos	Retroalimentar sobre los datos alcanzados y la aplicación metodológica: Si lo hace o no.
4	Proporcionar ejemplos	Mediante el registro de la llamada ejemplificar qué aspectos se deben corregir
5	Juego de roles	Asumir la condición del agente y simular un escenario similar
6	Autoevaluación	Buscar que el agente se autoevalúe
7	Elaborar un plan de acción	Dar seguimiento a un plan de acción definido

8	Discuta obstáculos	Identificar fortalezas y debilidades para mejorar el desempeño del agente
9	Comprobar resultados	Definir calendario de próximas sesiones para evaluar el progreso de desarrollo
10	Discutir progreso hacia las metas	En las siguientes sesiones exponer los logros o puntos de mejora encontrados

Fuente: Geraghty (2014)

2.10 Remuneración

La remuneración es componente primordial dentro de la estructura de una organización, y fuera de que significa un gasto para la institución financiera, implica la retribución monetaria por un servicio prestado. Lo menciona las NIC “Las retribuciones a los empleados comprenden todos los tipos de remuneraciones que la entidad proporciona a los trabajadores a cambio de sus servicios.”

Parte de la estructura de una organización lo compone el talento humano, es importante identificar las condiciones propicias para que las personas encuentren satisfacción laboral, ya que en esa medida realizando de manera más eficiente su trabajo, Samiento (et. al) (2009): “La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.” Desde luego, para toda institución buscar la satisfacción laboral es una prioridad.

Es también parte fundamental, considerar que el sistema bancario de Honduras se rige por lo estipulado por los diversos entes del estado en temas de remuneración, siendo la base el salario mínimo.

El salario mínimo está determinado por el Ministerio de Trabajo en recomendación con la Comisión Nacional de Salario Mínimo. El salario mínimo puede definirse de diferente forma para las diferentes ocupaciones y regiones teniendo en cuenta el costo de vida, la aptitud relativa de los empleados, la tasa de inflación del país, el aumento del costo de bienes y servicios en la economía y los sistemas de remuneración de las empresas. El salario mínimo también se fija por los acuerdos colectivos, siempre y cuando el salario no sea menor a las tarifas puestas por la autoridad legal.

Sarmiento La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

Tabla 6. Salario mínimo Honduras 2018

Rama de actividad económica	Tamaño de la empresa	Salario mínimo por hora	Salario mínimo diario	Salario mínimo mensual
Establecimientos Financieros, Bienes Inmuebles y Servicios prestados a las Empresas	Tamaño de la empresa: 1-10 trabajadores	L36.45	L291.56	L8,746.86
	Tamaño de la empresa: 11-50 trabajadores	L37.54	L300.31	L8,937.88

	Tamaño de la empresa: 51-150 trabajadores	L41.66	L333.27	L9,998.20
	Tamaño de la empresa: 151 o más trabajadores	L44.97	L359.79	L10,793.82

Fuente: ACUERDO EJECUTIVO No. STSS-003-2018

2.11 Marco Legal del proceso de cobro:

El marco legal que ampara el cobro está constituido por la estructura de las leyes propias de cada país, respondiendo a la necesidad de resguardar la seguridad tanto crediticia como del prestatario, que en este caso corresponde a los clientes con préstamo con garantía.

Brachfield (2014) menciona:

“Las empresas deben tener un buen asesoramiento jurídico y contar con un abogado que sea buen conocedor de la empresa, al que hay que consultar en cuanto se detecte un problema de tipo jurídico”. (p.2)

Naturalmente, se debe contar con un equipo especializado en temas legales, ya que la información a utilizar una vez que sea necesario aplicar el método del cobro judicial/legal, será en base a ley, lo que corresponde hacer uso correcto también de las garantías que amparan el préstamo. Queda a disposición de la institución, el considerar las directrices y mecanismos del cobro legal, de acuerdo a lo acordado y convenido en el contrato.

Brachfield (2014) expone:

En muchos casos la documentación que dispone el acreedor (en este caso prestatario) para reclamar el pago de la transacción comercial... Por lo tanto de forma paralela a las gestiones de cobro, es conveniente conseguir un reconocimiento de la deuda con el objetivo de reforzar la calidad de la documentación que acredita los derechos del acreedor. (p.1)

Es responsabilidad de la entidad bancaria respaldar el cobro, manteniendo lista y actualizada la información referente a los créditos. Cada crédito deberá disponer de la información particular de cada cliente, ya que esto se entiende como el marco legal que garantiza el cobro mismo y sobre todo el acompañamiento del cliente durante el proceso de cumplimiento del pago.

A su vez, es importante estimar que esto corresponde a una actividad natural dentro de toda entidad bancaria, por lo que formar un equipo de representantes que conozcan el tema será de vital importancia. Ellos a su vez, dentro de su diligencia y el marco de la ley harán cumplir lo indicado y acordado en el contrato. Desde luego, esto deberá considerarse como una asesoría y corresponde al uso de costas y honorarios que quedarán a disposición de la institución financiera negociar con los expertos, es también algo natural que estos casos sean traducidos directamente al cliente en mora, los cuales son incluidos en el pago del saldo vencido o en mora.

Brachfield (2014) menciona:

Todo impagado representa un coste para el acreedor, por consiguiente, éste ha de resarcirse haciendo pagar al moroso una indemnización de daños y perjuicios. Por este motivo se

deben cobrar intereses de demora al deudor y si es posible repercutir los gastos de gestión y recobro. (p.2)

2.12 Normativa Comisión Nacional de Bancos y Seguros

Como ente regulador se encuentra la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, que para efectos de la investigación servirá como marco referencial para la toma de decisiones respecto al trato que se brindará a la cartera de préstamos con garantía en mora. Es clave encontrarse amparados en el marco de la ley, ya que según las disposiciones de la misma comisión así como de la ley de Honduras, las entidades financieras de manera autónoma son supervisadas por este ente.

Que en el artículo 1 de la Ley de la Comisión Nacional de Banco y Seguros establece:

La Comisión supervisará las actividades financieras, de seguros, provisionales, de valores y demás relacionadas con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público; y otras instituciones financieras y actividades determinadas por el Presidente de la República en Consejo de Ministros; además vigilará que las instituciones supervisadas cuenten con sistemas de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, haciendo cumplir las leyes que regulan estas materias.

Es más que necesario establecer criterios claros y enmarcados en la ley de Honduras, una de las disposiciones de la ley de la CNBS, menciona en uno de sus artículos:

Artículo 14.- Asimismo, son atribuciones de la Comisión: 1) Poner en conocimiento de los directores o administradores de las instituciones supervisadas las irregularidades que hubiese comprobado y exigirles, en su caso, el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a las mismas, así como las resoluciones que haya dictado el Banco Central de Honduras o la propia Comisión, y deducir las responsabilidades que en derecho sean procedentes; 2) Vigilar el estricto cumplimiento de lo establecido en la Ley de Instituciones del sistema Financiero en materia de ponderaciones de los activos de riesgo, la relación entre el capital y reservas de capital y la suma de los activos ponderados, a fin de mantener sano el sistema financiero; 3) Cooperar con el Banco Central de Honduras, para el establecimiento de los criterios básicos que sirvan para la conceptualización de los grupos económicos y partes relacionadas y proponerle la adopción de medidas para establecer el marco de las operaciones que puedan realizar las instituciones supervisadas; 4) Compilar las estadísticas bancarias, de seguros y las relacionadas con las demás instituciones supervisadas y requerir de éstas los datos e 9 informaciones que sean necesarios para el eficaz cumplimiento de sus objetivos y de los del Banco Central de Honduras, y publicar mensualmente un boletín que contenga el balance, estados de resultados, los indicadores financieros y cualquier otra información análoga de cada una de las instituciones supervisadas; 5) Realizar las auditorías, evaluaciones, inspecciones y revisiones que estime necesarias en las instituciones supervisadas, para determinar su situación financiera y verificar el cumplimiento de las obligaciones legales, estatutarias, reglamentarias y demás aplicables a dichas instituciones; 6) Notificar oportunamente, por escrito, a las instituciones supervisadas, los reparos que le formule por la comisión de alguna infracción a la presente Ley, a la Ley de Instituciones del Sistema Financiero, a la Ley del Banco Central de Honduras o a otras leyes, disposiciones reglamentarias o

resoluciones que les sean aplicables; 7) Conferir y revocar poderes; 8) Establecer y mantener debidamente actualizada una central de riesgos que permita contar con información clasificada sobre los deudores de las instituciones supervisadas y poner esta información a disposición de las mismas. La Comisión autorizará la creación de centrales de riesgo privadas cuyo funcionamiento será regulado por el Reglamento que al efecto emita la Comisión y, (Reformado por Decreto 110-2004, publicado en la Gaceta el 22 de septiembre de 2004). 9) Inspeccionar y verificar el funcionamiento de las sociedades tenedoras del control accionario de las instituciones supervisadas, de conformidad con la Ley.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente capítulo, se describe de forma detallada lo que involucra a la investigación como ser la muestra, el diseño, los instrumentos, la población y lo referente al estudio.

3.1 Congruencia metodológica:

A continuación, se muestra la tabla de congruencia metodológica sobre el planteamiento del problema.

Tabla 7. Congruencia metodológica

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
Creación de estructura administrativa y legal de cobros de cartera de préstamos con garantía para entidades bancarias en honduras	Definir un plan estructurado para la recuperación administrativa y legal de adeudos para la cartera de préstamos con garantía en Honduras	Establecer el marco legal que sustenta la recuperación de adeudos de cartera de préstamos con garantía en entidades bancarias	P1. ¿Qué elementos sustentan la estructura legal de la recuperación de adeudos? P.2 ¿Cuál es el marco legal que involucra la recuperación de adeudos en el país?
		Desarrollar el esquema administrativo para la recuperación de préstamos con garantías en entidades bancarias	P1. ¿Cuál es la base de la efectiva recuperación de adeudos de los préstamos con garantía y aval en Honduras? P2. ¿Cómo se constituye la estructura administrativa y legal de recuperación de una entidad bancaria en Honduras?
		Elaborar la estructura de recuperación mediante un manual de procesos que consigne un marco legal y administrativo que se ajuste a las	P1. ¿Cómo se debe constituir debidamente un manual de proceso de recuperación de adeudos? P2. ¿Qué elementos fundamentales debe cubrir un manual de

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Operacionalización de variables

Se presenta la operacionalización de las variables, de las cuales de acuerdo a la metodología se pueden estimar para el estudio. Es importante considerar que debido al instrumento de recolección de los datos, todas las preguntas de las cuales se tomará consideración son abiertas ya que lo que se intenta describir es el pensamiento y criterio del experto sin permitir limitaciones.

Tabla 8. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Ítem
Talento Humano	Consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos.	Asociado a los involucrados que ponen la estructura de la organización	Involucrados	Pregunta abierta	Pregunta N° 4
Estructura	Implica el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación entre las mismas	Representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que conllevan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que más que nada están orientados a la consecución de unos objetivos determinados.	Elementos imprescindibles	Pregunta abierta	Pregunta N° 1,2,3
Estrategia	Se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa.	Componentes cualitativos para estimar el marco referencial de plan de acción	Definición	Pregunta abierta	Pregunta N° 6
Proceso	Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes.	Modelo aplicado a la metodología y proceso de la organización	Elementos imprescindibles	Pregunta abierta	Pregunta N° 7 y 10

Fuente: Elaboración propia

3.3 Enfoque de investigación

De acuerdo a las características del estudio, así como los objetivos y el problema mismo, para esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo, ya que corresponde a los lineamientos y la problemática en general. La recolección de los datos es primaria.

Al respecto menciona Hernández, Fernández y baptista (2010): “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (p. 7)

3.4 Alcance de la investigación

Es importante delimitar el alcance con el cual se desarrolló la investigación, de acuerdo al problema planteado, así como los objetivos de la investigación. Es por ello que el tipo de alcance es descriptivo, ya que se no se han realizado estudios previos al tema y la dirección de la investigación será dirigida a describir la suma de la descripción de los procesos y la implementación como tal.

Se buscó también describir los procesos así como la estructura que involucra el cobro. Tal como menciona Hernández, Fernández y baptista (2010):

Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

3.5 Diseño de la Investigación

Los objetivos forman la base de las ideas iniciales sobre la investigación y el marco referencial, es por ello que es vital definir un diseño de investigación encaminado a dar respuesta a las preguntas de investigación, así como el problema mismo.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) hacen mención sobre el diseño de investigación cualitativo: “En el enfoque cualitativo es el “abordaje” general que se utilizará en el proceso de investigación.” (p. 492)

Naturalmente, el desarrollo mismo del estudio va dirigiendo la investigación y formula nuevas ideas respecto al fenómeno. Fue del tipo narrativo, ya que a medida que se va desarrollando la investigación, y acorde a los resultados se va descubriendo y adecuando la teoría nueva que resulta del estudio.

3.6 Población

Es importante para el estudio, delimitar la población a considerar, ya que esto determina la base de la recolección de los datos y que en efecto se esté abordando a las personas correctas que brindarán la información. La población que se consideró son las entidades bancarias de la ciudad de Tegucigalpa de manera específica, los expertos en temas de cobro legal y administrativo. Las entidades bancarias seleccionadas fueron BAC CREDOMATIC y BANCO DE OCCIDENTE.

3.7 Muestra

La muestra define la delimitación congruente de la población, por lo que fue necesario evaluar el mecanismo idóneo para hacerlo. Debido a la naturaleza del estudio, y según lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2010) “En el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.”

En base a lo planteado por Mejía (2000) que menciona:

La muestra por conveniencia es el procedimiento que consiste en la selección de las unidades de la muestra en forma arbitraria, las que presentan al investigador, sin criterio alguno que lo defina. Las unidades de la muestra se autoseleccionan o se eligen de acuerdo a su fácil disponibilidad. Por consiguiente, la representatividad estructural es nula.

Resultó necesario aplicar la muestra por conveniencia, debido a la limitación y acceso a la información por parte de los involucrados, por lo que solamente se estimó muestras de una institución bancaria. Se aplicaron 6 cuestionarios (3 del marco administrativo y 3 del marco legal).

3.8 Unidad de Análisis

Sobre la unidad de análisis Hernández, Fernández y Baptista (2010) describen: “Por tanto, para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población.”

Para este estudio, se consideró a profesionales en temas legales y administrativos organizacionales específicamente con experiencia en cobro. La investigación iba dirigida a conocer su percepción e ideas respecto al desarrollo de la temática a considerar. En la mayoría de los casos, se abordó al profesional por medio de correos electrónicos.

3.9 Técnicas e instrumentos

Para la obtención o recolección de información se realizaron y aplicaron cuestionarios los cuales se hicieron llegar mediante correo electrónico a las personas de acuerdo su área de experiencia (1 formato de cuestionario a expertos administrativos, 1 formato de cuestionario a expertos en temas legales) ambos en temas enfocados al cobro en entidades bancarias.

Respecto a los cuestionarios Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan: “El cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217)

En ambos formatos, se establecieron preguntas abiertas sobre la temática de manera que cada experto diera su percepción ya sea de una variable en específico, así como de elementos aislados, según el desarrollo de las preguntas de investigación. Se solicitó que cada respuesta estuviera orientada a responderse de manera natural, según su nivel de experiencia en el tema y lo que estimen correcto.

3.10 Fuentes de información

3.10.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes.” (p. 53) para el caso del estudio se utilizaron diversas referencias bibliográficas de primera mano, y de autores especializados en el tema a desarrollar, sin embargo no directamente en el estudio particular del problema planteado.

Como plantean los autores, la información más cercana al desarrollo del tema o problema, fue el mismo cuestionario que se aplicó a los expertos. Ya que este permitió conocer su percepción en base a su experiencia y conocimiento, o sea, iba directamente al problema planteado.

3.10.2 Fuentes Secundarias

En apoyo a las fuentes primarias, se encuentran las fuentes secundarias como por ejemplo bibliografía que es tomada de autores que no necesariamente han desarrollado temas de cobros, sino que han adecuado su conocimiento a la metodología del desarrollo organización, por ejemplo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Conforme a los instrumentos expuestos en el capítulo anterior, en este espacio han sido aplicados a los respectivos análisis de levantamiento de información, en base a estos datos adquiridos se ha construido información que ayuda al desarrollo de la investigación y poder alcanzar los objetivos.

4.1 Análisis de Datos

La recolección de los datos se hizo mediante el instrumento del cuestionario, para este caso se solicitó la opinión de expertos en temas de cobros y recuperaciones así mismo un experto en temas legales:

4.1.1 Marco administrativo

El marco administrativo está definido por los expertos en temas de recuperación de adeudos en entidades bancarias. Ellos han definido su criterio por medio de la aplicación del cuestionario al cual han dado respuesta en base a su experiencia y conocimiento.

4.1.1.1 Categorización

La categorización se realiza en base a los aspectos más destacados de cada cuestionario y en relación a las respuestas que generaron mayor incidencia, con el objetivo de crear una tendencia significativa.

Tabla 9. Categorización Marco administrativo

CATEGORÍA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Estructura	E1	Compuesta por los elementos esenciales de la estructura de cobros en una institución bancaria
Elementos imprescindibles	EI	Compuesto por los elementos administrativos y legales de una estructura de cobros en una institución bancaria
Talento Humano	TH	Se define como los actores directos de la estructura de cobros de una entidad bancaria
Éxito de la estructura	EE	Elementos que definen el éxito de una estructura de cobros
Elementos de Manual	EM	Elementos que debería componer un manual de cobros
Estrategia	E2	Se define como la estrategia de cobros
Elementos claves	EC	Se define como los elementos claves que definen el éxito en el logro de objetivos de una estructura de cobros

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.2 Evaluación de expertos - Administrativo

Muestra 1 (Experto 1):

Nombre: René Alvarado

Profesión: Máster en Dirección Empresarial

Experiencia: 18 años de experiencia en Cobros de productos bancarios.

Según su criterio, existen tres elementos que integran la estructura de cobros: 1) Talento humano, 2) Diseñar y establecer procesos, 3) Tecnología y recursos suficientes(E1). Menciona que en la parte administrativa es necesario contar con unidades de apoyo a los procesos para que los encargados del proceso mismo de cobros se puedan centrar exclusivamente a ello (EC). Hace énfasis en que es necesario que una entidad bancaria requiere de un equipo de abogados así como la documentación pertinente como apoyo (EI). Según su experiencia, considera que un departamento de cobros debe contar con un líder a nivel de gerente, el subgerente, los supervisores de cobro y los agentes de cobro; así como los oficiales auxiliares administrativos y los abogados (TH). Considera que el factor de éxito de una estructura de cobros es el logro de las metas de acuerdo a los indicadores de cartera, pero también aspectos como la satisfacción laboral, satisfacción del cliente e interno y los índices de rotación (EE). La estrategia de recuperación se define de acuerdo a las necesidades y la situación de los indicadores de mora, para enfatizar en prioridades(E2). Expone que los elementos básicos que debe poseer un manual de cobros son los procesos, herramientas de opciones de pagos, políticas internas, scripts de cobros entre otros (EM). La eficiencia en los préstamos con garantía se ve reflejada en un indicador de mora estable, para ello es necesaria la acción legal con el seguimiento oportuno. (EC)

Análisis: Los resultados muestran que hay una dirección específica hacia los procesos y la necesidad de establecer una estructura con sentido e involucrando diversos actores. El talento humano, la tecnología y los procesos son piezas fundamentales del desarrollo de un departamento.

La estructura no difiere de los modelos típicos aplicados a otros departamentos. Una estrategia encaminada a mejorar indicadores de cartera.

Muestra 2 (Experto 2):

Nombre: Marco Reyes

Profesión: Licenciado en administración de empresas

Experiencia: 12 años de experiencia en cobros de productos bancarios

Menciona que el proceso definido de cobro y el talento humano son los elementos imprescindibles dentro de una estructura de cobros(EI). La parte administrativa de cobros debe contener al menos la parte del cobro técnico, o sea las personas que se encargan directamente del cobro, la parte del soporte administrativo al cobro, como gestiones. La parte del seguimiento de la aplicación de la metodología del cobro y la parte de los designados de cada área. (EI)

Hace énfasis en que es necesario que se debe contar con un equipo de profesionales del derecho en temas legales, así como la información pertinente al tema (EI). Define que una estructura de cobros no difiere de una estructura típica de cualquier departamento, con la gerencia como cabeza, los supervisores de área y las personas que atienden el cobro directo. Considera que el éxito de una estructura de cobros la define el cumplimiento de los indicadores de mora de una cartera y el cumplimiento de los procesos (TH). Expone que la estrategia de cobros es la capacidad de respuesta oportuna y la forma en la cual se realizará

el proceso de cobro(E2). Él menciona que los elementos básicos que debe incluir un manual es la forma en la cual se harán las cosas dentro del proceso así como los involucrados. (EM)

El logro sustentable en un departamento de cobros, lo hace la capacidad de respuesta de los involucrados, velar por los indicadores y anticiparse a los posibles escenarios en el transcurso del tiempo. Esto involucra elementos internos y externos (EC).

Análisis: Los resultados indican que la estructura de cobros debe contar con un equipo encaminado al cobro técnico (tendencia hacia la operativa), la administración y gestiones (dando respuesta a clientes). Se debe contar también con un equipo de abogados capacitados. Los factores de éxito son el cumplimiento de indicadores y cumplimiento de procesos lo que indica que hay una tendencia hacia ambos aspectos. Los procesos son los elementos esenciales en un manual.

Muestra 3 (Experto 3):

Nombre: Estela Murillo

Profesión: Licenciado en administración de empresas

Experiencia: 10 años de experiencia en cobros

Expone que los elementos imprescindibles en la estructura de cobros son el talento humano capacitado, motivado y comprometido(E1). Una política de cobro con procesos ágiles, estrategias de revisión de cartera(E2), establecer estrategias según las cualidades de los

clientes (E2) y diversificar la asignación de cartera entre agencias y procuradores legales (TH). Menciona que es necesario dentro de la estructura de cobros administrativo contar con un plan de incentivos (EI, EE), personal con alto grado de inteligencia emocional, procesos ágiles que den respuesta a los clientes, seguimiento y control de la reserva de la institución y una efectiva localización e investigación de los clientes (EI, E2,EC). Expone que los elementos imprescindibles en la estructura de cobros legal los constituye un equipo integrado por personal que conoce el derecho civil y con experiencia en recuperación de cartera en mora, eficiencia en los procesos legales, seguimiento y control de las etapas judiciales (EI, TH). Hace énfasis en que los involucrados claves dentro de la estructura de cobros son los agentes que realizan el proceso de cobro vía llamada, supervisores, agencias y bufetes, subgerencia y los encargados de estimar los riesgos y estrategias (TH). Considera que el éxito de una estructura de cobros lo definen sus procesos, y el cumplimiento de metas (EE). Menciona que la estrategia la define varios factores como las metas a alcanzar, la estructura y capacidad del departamento, saldo adeudados (E2). Expone que un manual de proceso de cobros debe incluir un script de cobros, procesos y políticas de cobros y política de negociación (EM).

Análisis: Los elementos claves de una estructura de cobros lo integran personas capacitadas, motivadas y comprometidas. La estrategia lo define una política de cobros ágil, revisión de cartera, cualidades propias de los clientes y distribuir carga y asignación según la experiencia y área. Considera que es importante contar con un plan de incentivos. Hace énfasis en que los procesos sean claros y den respuesta a los clientes. La estructura de cobros legal deberá estar constituida por un equipo expertos en temas legales en base a las leyes del país y con experiencia en cobros. Una estructura de cobros, lo integran las áreas encargadas de las llamadas

de cobro, supervisores, subgerencia y encargados de estimar riesgos. Un manual debe poseer script, procesos y políticas.

4.1.2 Marco legal:

4.1.2.1 Categorización:

La categorización se realiza en base a los aspectos más destacados de cada cuestionario que se aplicó a los expertos en temas legales y en relación a las respuestas que generaron mayor incidencia, con el objetivo de crear una tendencia significativa.

Tabla 10. Categorización Marco Legal

CATEGORÍA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Marco legal (País)	MC	Describe el marco que sustenta el cobro legal amparado en las leyes hondureñas
Inicio proceso Legal	PL	Estima el comienzo del proceso de cobro legal
Limitaciones de Ley	LL	Limitaciones que se pueden encontrar en el plano legal, que no permitan realizar el proceso
Ejecución de garantía	EG	Define el comienzo de ejecución de la garantía
Proceso de cobro legal	PL2	Se define como el proceso a seguir una vez asignado un préstamo con garantía al área legal
Elementos imprescindibles (Legal)	EI2	Se define como los elementos imprescindibles en un departamento de cobros
Factores de éxito (Legal)	FE	Factores de éxito que determinan a un departamento de cobros legal
Proceso Dual	PD	Si existe la necesidad o no de realizar un cobro tanto administrativo como legal (simultáneamente)

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2.2 Evaluación expertos - Legal

Muestra 1 (Experto 1):

Nombre: Javier Abadie Aguilar

Profesión: Abogado, Maestría.

Experiencia: 19 años

Menciona que el marco legal que ampara el cobro es el Código Civil, Código de Comercio y el Código Procesal Civil (como normas generales) (MC). El nivel de mora en el cual el préstamo con garantía puede incurrir en el cobro legal es a partir de la fecha de vencimiento (PL). Considera que el único inconveniente que se puede encontrar al momento de realizar el cobro legal es que la base que ampara al préstamo como los documentos, no lo permitan lo que implicaría que no se puedan ejecutar (LL). Menciona que el proceso a seguir en el cobro de préstamos con garantía dependerá del documento que ampare la obligación, es de recordar que en el tema judicial existen diversos procesos y cada uno funciona de acuerdo al título o documento de cobro (PL2). Expone que los elementos necesarios para la funcionabilidad del departamento de cobros legal son los correctos contratos, las escrituras públicas, títulos valores o cualquier otro documento que ampare la obligación y la expertis de los profesionales en la recuperación (EI2). Sobre los factores de éxito dentro de un departamento de cobros legal considera que deben existir metas alcanzables, beneficios

económicos relacionados con las cantidades recuperadas, dotar de todos los insumos necesarios para realizar las gestiones de cobro, contacto permanente para realizar recuperaciones extrajudiciales o mediante arreglos con los clientes morosos y personalización de las carteras (FE). Según su criterio, es necesario seguir dando seguimiento a un cliente incluso cuando ha logrado salir del proceso legal cancelando los saldos vencidos (PD).

Análisis: Los resultados muestran que en base a las leyes del país el proceso de cobro está amparado en el código civil, código de comercio y código procesal civil. El proceso de cobro legal puede comenzar a partir del primer día de vencimiento. El único inconveniente que se puede presentar al realizar el cobro legal es que los documentos que amparan al préstamo no estimen la ejecución o aplicación de la garantía. El proceso de cobro legal a seguir dependerá de lo que estipule de manera particular el contrato del préstamo con garantía. Los elementos imprescindibles en un departamento de cobros legal son el registro de los contratos o cualquier otro documento que ampare la obligación. El factor de éxito de un departamento de cobros legal, lo componen las metas alcanzables, beneficios económicos que corresponden al cobro de las deudas y contar con los insumos necesarios para realizar el cobro legal. El resultado muestra que se debe dar seguimiento al cliente incluso cuando ha salido de mora.

Muestra 2 (Experto 2):

Nombre: Chester Dwigth Milla

Profesión: Abogado, Maestría en administración

Experiencia: 7 años

Hace mención de que el cobro legal en nuestro país se encuentra amparado en Ley de tarjetas de crédito, Ley del Sistema Financiero, Reglamento de la Comisión Nacional de Banca y Seguro (MC). Expone que una entidad financiera está facultada para proceder con el cobro legal a partir del primer día de vencimiento del préstamo ante un tribunal (PL). Una de las limitaciones que encuentra respecto a la base legislativa de nuestro país sobre la recuperación de préstamos con garantía en mora es sobre los cambios que pueda presentar el marco legal a nivel general del país y las regulaciones al respecto; otro aspecto a considerar es el posible fallecimiento del deudor (la imposibilidad de exigir el pago) (LL). Hace mención de que el contrato como tal, respalda a la institución financiera para requerir y ejecutar el bien en garantía una vez que éste estipule las condiciones de su finalización ya sea por falta de pago, terminación anticipada, deterioro de la calidad crediticia entre otros (EG). Una vez que el préstamo con garantía es asignado al área legal el proceso a seguir es el siguiente: Hacer la solicitud de la documentación que sustente el tipo de producto que el banco Otorga, presentar la demanda, esperar la admisión, notificar vía juzgado de la demanda en contra de la persona que esta demanda, oposición o vía de apremio, embargo, ejecución o subasta, sentencia (PL2). Expone que el cobro administrativo y legal se puede realizar de manera dual siempre y cuando este sea homologado con el abogado todo por términos legales estrictos que si no se homologan con los abogados, estos pueden ser usados a favor del cliente y por consecuencia en perjuicio del banco (PD). Y la recomendación es que si no se siguen dichos parámetros es mejor que no se combinen las gestiones (PD).

Hace mención de que es importante estimar el éxito de un departamento de cobros legal en una entidad bancaria en base a la claridad de sus procesos que puedan garantizar la recuperación de garantías en tiempo y forma (FE). Respecto al logro de los objetivos mediante el cumplimiento de los indicadores internos menciona que se debe realizar análisis y estrategias en función a los clientes y los contratos tanto en el tiempo oportuno de respuesta como en la investigación y conocimiento de los perfiles de los clientes (FE). Sobre el seguimiento de los clientes en mora, menciona que es importante delimitar los que reinciden y los que no, ya que los primeros si merecen un trato más específico mientras que los últimos deben salir del cobro legal (PL2).

Análisis: El resultado muestra que según las leyes del país el cobro legal se encuentra amparados en la ley de las tarjetas de crédito, Ley sistema financiera y Reglamento de la CNBS; El cobro legal puede comenzar a partir del primer día en mora. El proceso de notificación de cobro legal corresponde a un proceso de presentación de demanda así como la solicitud de los documentos que amparan el cobro legal. El resultado muestra que es imposible realizar un cobro dual (administrativo y legal). El éxito de un departamento de cobros legal, lo compone los procesos que garanticen la recuperación. Es importante delimitar a los clientes que reinciden en mora o no, para realizar un cobro legal aún cuando haya salido del cobro legal cancelando saldos.

Muestra 3 (Experto 3):

Nombre: Rubén Abdel Suazo Discua

Profesión: Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales en el grado de Abogado

Experiencia: 9 años

Expone que las relaciones contractuales reguladas en el código civil, así como los contratos junto con el código de comercio, el código procesal civil, la ley de tarjeta de crédito y la ley del sistema financiero es la base del marco legal que sustenta el proceso del cobro en una entidad financiera (MC). Menciona que el proceso de cobro legal deberá comenzar no necesariamente una vez que se incurre en una mora mayor a 90 días, sino por el contrario según lo que estipule el contrato del préstamo (PL). Respecto a las posibles limitantes que existen el marco legal que imposibiliten el proceso de cobro menciona que la prescripción (que es una figura legal en la cual, si el deudor le demuestra al juez que el acreedor no ejerció cobro alguno en un lapsus de tiempo *señalado en el código de comercio*; mediante la prescripción el deudor puede ser exonerado del pago, debido a la negligencia y paciencia del acreedor en el cobro de su derecho (LL). Sobre el proceso de cobro legal hace mención de que existe una asignación de cartera, solicitud de documentación, entablar contacto para negociar totalidad de mora mediante ofrecimiento de estrategias de mitigación, de no ser efectivo se interpone demanda (PL2). Menciona que no es recomendable que se realice un cobro dual junto con el cobro administrativo, ya que puede generar inconvenientes en el proceso de recuperación (PD). Menciona que los elementos necesarios en una estructura de cobros legal son una estructura de colaboradores que permita la delegación de tareas inherentes a la actividad judicial, que asegure una efectividad, rapidez en la acción legal (EI2). La búsqueda de un análisis más minucioso a la situación actual del cliente permite tomar acciones de manera anticipada y más estratégicas (FE). Menciona que el factor que determina si se debe continuar con un proceso de cobro legal, es el nivel de reincidencia en mora del cliente.

Análisis: Se ve una notable tendencia de los expertos, para este caso lo que difiere es el hecho que este experto desestima la idea de realizar un proceso dual con la parte administrativa. De igual manera, hace énfasis en que es posible anticiparse a posibles estados y condiciones de una cartera, tomando acciones anticipadas por medio del análisis de los clientes.

4.2 Resumen de resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos de acuerdo a las categorías y los conceptos y puntos más destacados en cada respuesta de los expertos. Es importante señalar que la síntesis para términos de claridad buscó resumir cada categoría obviando temas que son recurrentes en respuesta.

4.2.1 Estructura de cobros Administrativo

Tabla 11. Resultado según categoría - Cobros administrativo

CATEGORÍA	CÓDIGO	RESULTADO
Estructura	EI	Talento humano capacitado y motivado
		Procesos claros y definidos
		Tecnología y recursos eficientes
Elementos imprescindibles	EI	Equipo de abogados capacitados
		Equipo encargado del cobro técnico, la administración y seguimiento de gestiones
		Plan de incentivos
Talento Humano	TH	Sub Gerente
		Supervisor, agentes de cobro, oficiales administrativos
		Abogados
Éxito de la estructura	EE	Logro de indicadores de cartera
		Satisfacción laboral
		Niveles de rotación
		Cumplimiento de procesos
		Plan de incentivos
Elementos de Manual	EM	Procesos claros y definidos
		Scripts de Cobros
		Políticas internas
		Herramientas de opciones de pago
Estrategia	E2	Priorización de cartera
		Indicadores de mora
		Anticipación a posibles escenarios
		Revisión de cartera
Elementos claves	EC	Delegación de tareas (según conocimiento técnico - Experiencia)
		Capacidad de respuesta de los involucrados
		Anticipación a posibles escenarios
		Personal con alto grado de inteligencia emocional
		Efectiva localización de clientes en mora

Fuente: Elaboración propia.

Una estructura de cobros la componen diversos elementos tanto de carácter administrativo, como legales, es importante considerar el papel del manejo de los procesos.

Un valor adicional dentro de las políticas del manejo de personal, indican que un talento humano motivado mostrará mejores resultados cuando se habla de temas de cobros, debido al nivel de exigencia y cumplimiento de indicadores.

La estructura de cobros administrativo debe velar por integrar procesos claros y definidos para cada una de las unidades de trabajo, ya que de esto depende el éxito de este.

El éxito de una estructura de cobros lo define un enfoque en el logro de los indicadores de la institución bancaria, así como la búsqueda de la constancia a través del tiempo, de igual manera contar con un plan de incentivos que vaya de la mano con la satisfacción laboral y sobre todo el cumplimiento y la creación de procesos íntegros debidamente actualizados.

La estrategia de cobros corresponde un elemento importante dentro de la estructura de cobros entre los puntos más importantes se encuentra la priorización de la cartera según riesgos, niveles de mora u otros parámetros que la institución considere conveniente, así como la capacidad de poder anticipar escenarios tanto positivos como negativos.

4.2.2 Estructura de cobros legal

Tabla 12. Resultados por categoría - Cobro legal

CATEGORÍA	CÓDIGO	RESULTADO
Marco legal (País)	MC	Código Civil, Código de Comercio, Código procesal Civil
		Ley de tarjetas de crédito, Ley del Sistema Financiero, Reglamento de la Comisión Nacional de Banca y Seguro
Inicio proceso Legal	PL	El proceso de cobro legal puede comenzar a partir del primer día de vencimiento (Según lo estipule el contrato)
Limitaciones de Ley	LL	La base de los contratos no permita la aplicación y ejecución de las garantías
		Regulaciones legales (Cambios en temas legales de las leyes vigentes del país)
		Imposibilidad de exigencia de pago (Fallecimiento de cliente, Imposibilidad de pago)
Ejecución de garantía	EG	Depende de lo que estipulen los contratos y documentos que amparan el préstamo
Proceso de cobro legal	PL2	Asignación de la cartera al abogado (experto en temas legales)
		Solicitud de documentación
		Establecer contacto y comunicar debido proceso a cliente
		Ofrecimiento de alternativas y negociación
		En caso de no llegar a acuerdo: Hacer la solicitud de la documentación que sustente el tipo de producto que el banco Otorga, presentar la demanda, esperar la admisión; notificar vía juzgado de la demanda en contra de la persona que esta demanda, oposición o vía de apremio, embargo, ejecución o subasta, sentencia.
El proceso legal responderá a las necesidades particulares de cada institución y lo que estipule el contrato del préstamo		
Elementos imprescindibles (Legal)	EI2	Contratos íntegros y de fácil disposición
		Escrituras públicas
		Títulos valores
		Otros documentos que amparan al cobro judicial
Factores de éxito (Legal)	FE	Metas alcanzables del departamento
		Beneficios económicos asociados con la recuperación (Porcentaje honorarios)
		Insumos y recursos debidos para la debida diligencia del proceso
		Contacto constante con cliente
		Segmentación de cartera
Proceso Dual	PD	Análisis situación general del cliente
		El proceso puede ser dual siempre y cuando los criterios sean homólogos
		Una vez cancelado el saldo en mora queda a criterios de la institución definir si es necesario continuar con el proceso
		Los criterios para definir el cobro dual responden niveles de reincidencia o particularidades de cada cliente

Fuente: Elaboración propia.

En primera instancia, el cobro legal se encuentra amparado por el contrato del préstamo con garantía definido en el momento de la formalización del crédito. Este definirá los criterios en términos de requerimientos de pago así como los instrumentos y ejecuciones de garantía en caso de proceder.

El proceso de cobro legal debe permitir ser claro al momento de asignarse siendo el cliente el más interesado, reconociendo el proceso mismo por parte de la institución antes de proceder propiamente con el procedimiento de demanda.

Los aspectos imprescindibles en una estructura de cobros legales corresponden a la actualización, integridad y disposición de los documentos contractuales y otros documentos que emparen el cobro legal.

Los factores de éxitos que definen un departamento de cobros están asociados a la disponibilidad de recursos, así como la debida remuneración y porcentaje de honorarios de acuerdo a los saldos recuperados, la segmentación de la cartera y analizar la situación en general del cliente y comunicación diligente y frecuente.

Un proceso de cobro dual, o sea tanto del cobro administrativo y legal deberá ser homólogo para corregir posibles sesgos de información que puedan perjudicar el proceso mismo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El marco legal que sustenta el cobro está reflejado en las leyes vigentes de Honduras como ser el código civil, código de comercio, código procesal civil, ley de tarjeta de crédito, ley de sistema financiero, reglamento de la Comisión nacional de bancos y seguro.
- La estructura de cobros administrativo a nivel esencial deberá estar compuesta por un talento humano capacitado, una estructura organizacional diligente definida por los intereses específicos de cada institución, la cual deberá responder a las necesidades del cobro técnico, el cobro de visita y el cobro legal como tal. Como parte vital del proceso, un área encargada de la administración de las gestiones contables.
- Dentro de un manual de cobros se deben definir procesos claros y definidos que permitan establecer criterios unificados de las partes para la búsqueda de la eficiencia tanto operativa como técnica y en la toma de decisiones, elaborar scripts para los procesos de llamada y visitas de cobros así como del cobro legal. Establecer políticas internas que sean resultado del interés particular de la entidad bancaria.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda a las instituciones financieras regirse dentro del marco de las leyes vigentes en Honduras durante el ejercicio de sus operaciones, referentes a temas de procesos de cobros, ley de tarjetas de crédito, ley del sistema financiero y Reglamento de la comisión nacional de bancos y seguros.
- Se recomienda para las instituciones financieras bancarias adoptar políticas de definición de estructura que se ajusten a las necesidades, capacidad operativa y presupuesto particular y adecuarlas a los modelos que correspondan convenientes. Cada unidad de trabajo deberá ser revisada y actualizada con regularidad. Para una estructura de cobros se deben establecer parámetros administrativos y legales claros así como un manejo de procesos que permita el logro sistemático y perdurable de resultados.
- Los procesos deben ser sustentados y actualizados involucrando a los miembros del talento humano que lo componen. Es vital que la institución le dé seguimiento a los mismos realizando evaluaciones periódicas para definir y afinar criterios.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 Estructura de Cobro

La estructura de cobros está definida por los involucrados dentro del departamento de cobros de una entidad bancaria, la propuesta se fundamenta en la opinión de los expertos, así como la adecuación a la estructura típica de las entidades financieras aplicadas a cualquier nivel gerencial.

6.1.1 Gerencia de cobros:

Se define como la base de la estructura de cobros, en ella se encuentran los diferentes elementos que componen el departamento. Encargada de la administración y delegación de las actividades relacionadas a la recuperación de préstamos con garantía (En algunas instituciones que manejan cartera comercial puede aplicar el cobro de tarjetas de crédito y préstamos sin garantía).

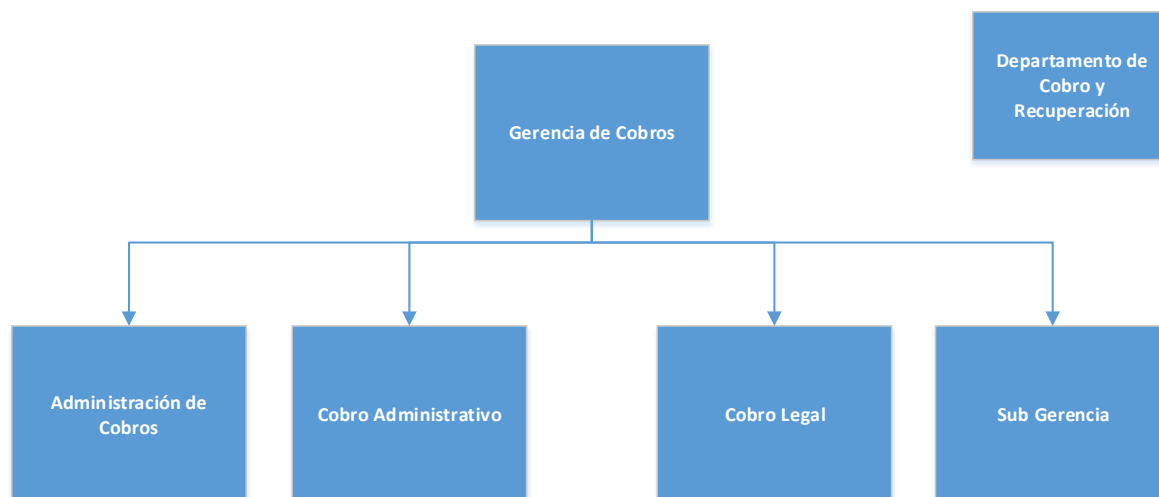


Ilustración 2. Gerencia de cobros. Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.1 Administración de Cobros

Encargada de colaborar de manera directa con las demás áreas de cobros en temas de control operativo y conexión con operaciones financieras. Busca controlar las actividades como entrenamiento, control operativo, coaching, gestiones bancarias.

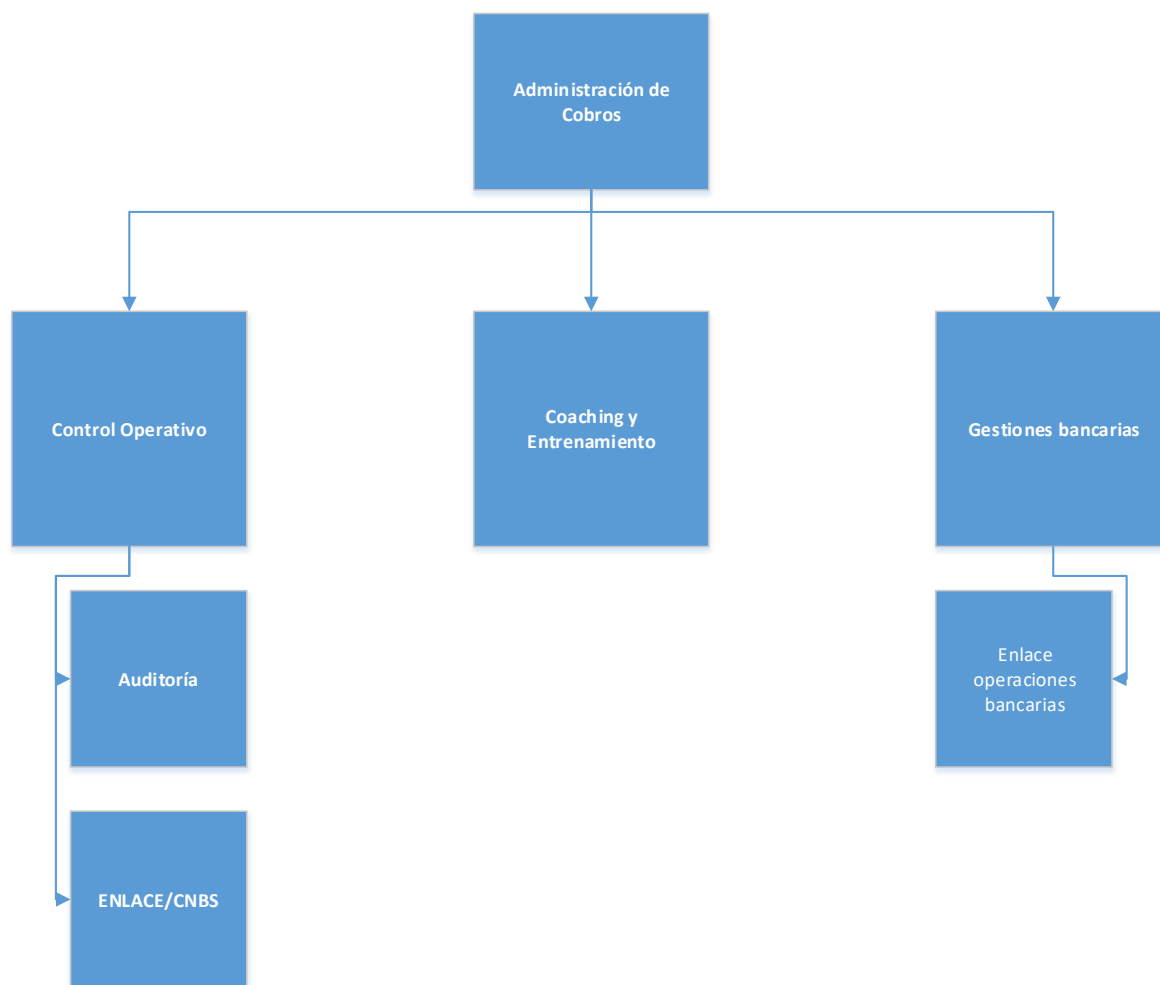


Ilustración 3. Administración de Cobros. Fuente: Elaboración propia.

1. **Control Operativo:** Se encarga de hacer valer el cumplimiento de los procesos y el control interno de las operaciones asociadas al cobro. Sus actividades se centran de dar seguimiento de aplicación de los controles para brindar reportes a las auditorías internas y externas de la entidad bancaria. Parte fundamental es mantener un control dedicado al manejo de la información que procede del cumplimiento de las regulaciones de la Comisión Nacional de bancos y seguros.
2. **Coaching y Entrenamiento:** Se encarga de realizar el proceso de inducción, entrenamiento y coaching operativo para las demás áreas de cobros.

- 3. Gestiones bancarias:** Se encarga de ser el enlace entre las actividades propias de cobros que requieran modificación por medio de operaciones bancarias. Entre ellos, se encuentran los descuentos por pronto pago o como herramientas de correcciones y modificaciones como arreglos de pago y/o liquidaciones.

6.1.1.2 Cobro Administrativo:

Parte de la estructura que se encarga de cobro directo por medio de los diversos canales (llamadas y visita). Sumado a ello, se encarga de estructurar y utilizar los medios tecnológicos que crean la eficiencia del cobro centrada en la estrategia.

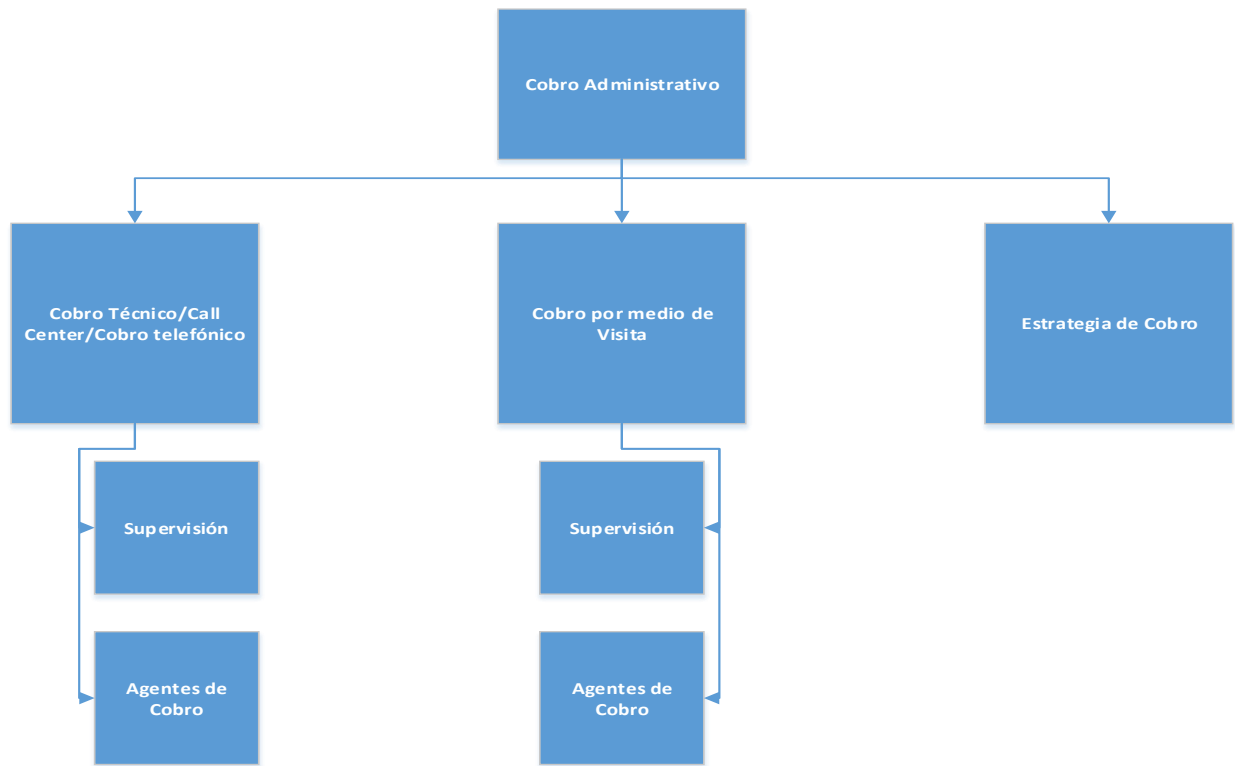


Ilustración 4 Estructura Cobro Administrativo. Fuente: Elaboración propia

1. **Cobro técnico/Call Center/Cobro telefónico:** Parte del cobro administrativo, encargado de realizar el proceso de cobro directo al prestatario por medio de llamada telefónica. Se compone por la parte de supervisión y los agentes de cobros.
2. **Cobro por medio de Visita:** Parte del cobro administrativo, encargado de realizar el proceso de cobro directo al prestatario por medio de visita personal (Lugar de residencia, Lugar de trabajo etc.). Se compone por la parte de supervisión y los agentes de cobros.
3. **Estrategia:** Parte del cobro administrativo encargada de preparar, elaborar y controlar la oportuna estrategia del cobro en un periodo de tiempo determinado. Es el encargado también de definir junto a la subgerencia, las metas establecidas en el tiempo que la institución estime conveniente.

6.1.1.3 Cobro Legal:

Se encarga de realizar el cobro por medio de los mecanismos disponibles que amparan al cobro por medio de elementos legales que garanticen la recuperación de la totalidad o parte de la deuda de los préstamos con garantía en mora. Velan por el cumplimiento de la base contractual que ampara el crédito, así como la disposición de la institución de aplicar la garantía o no. Se compone por el equipo de profesionales del derecho, así como de la supervisión y el área de custodia de documentación asociada al cobro legal.

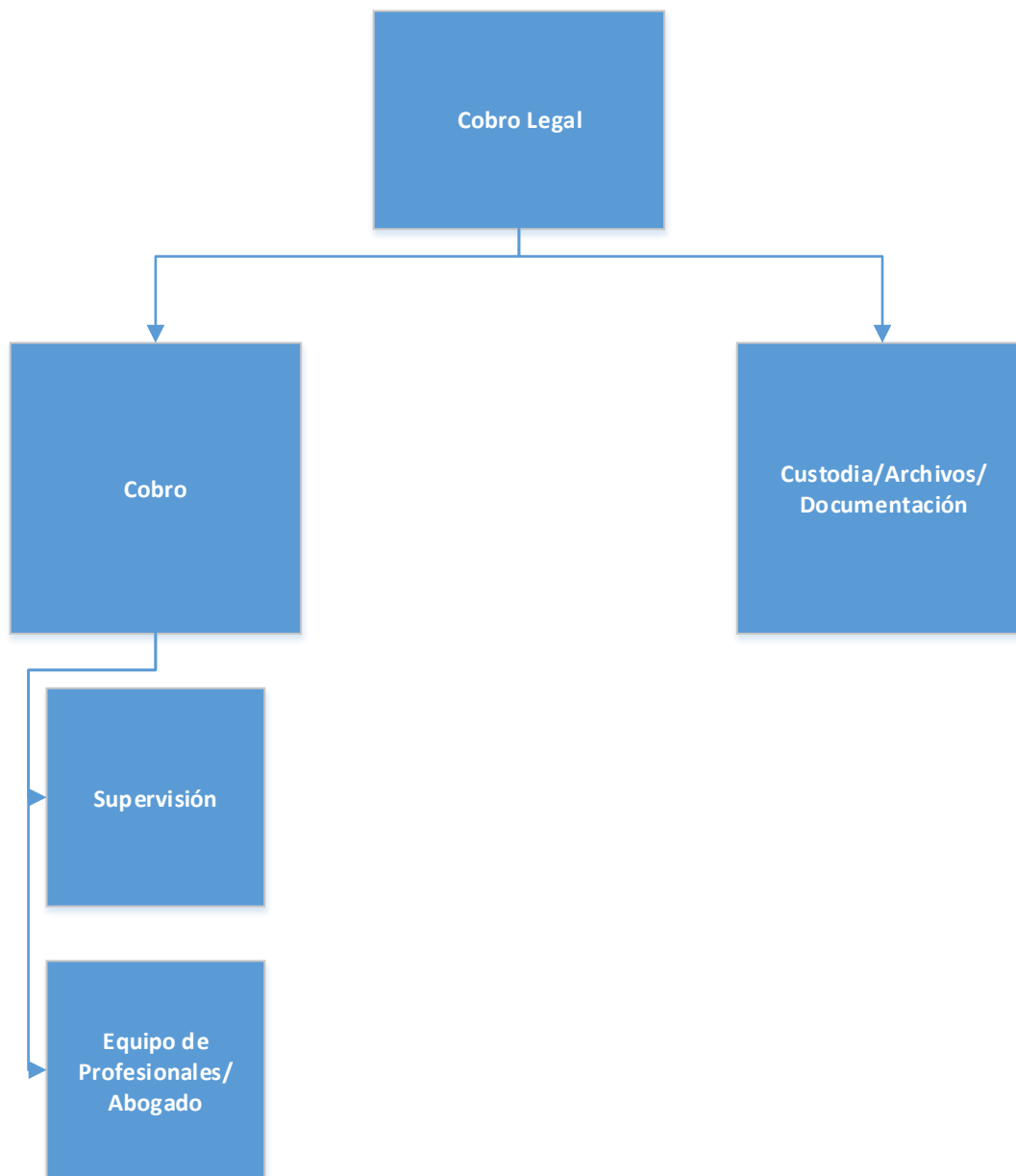


Ilustración 5. Estructura Cobro legal. Fuente: Elaboración propia.

1. **Cobro:** El proceso de cobro legal comprende la asignación de la cartera en mora de los préstamos con garantía a un representante de la institución, generalmente un profesional del derecho o con experiencia en el campo que hace el debido proceso, amparado en el

cumplimiento del contrato. Como elemento administrativo, debe responsabilidad a la parte de supervisión enlace con las demás áreas de cobros.

2. **Custodia:** Parte del cobro legal, encargado del almacenamiento, custodia y validación de la documentación que ampara al cobro legal. Es la responsable de documentar el proceso mismo y que la información se encuentre disponible en tiempo y forma.

6.1.1.4 Sub Gerencia:

Compuesta por el subgerente de cobros, encargado de la toma de decisiones, así como la línea directa entre la gerencia y el departamento. Generalmente, estima y define con el área de estrategia, la composición y dedicación de acuerdo con el impacto en la cartera en mora, así como definir las mediciones, control del talento humano y administrar a las demás áreas del cobro. De manera conjunta con la gerencia define las metas de la institución.

6.2 Cobro administrativo

6.2.1 Proceso de cobro administrativo

El proceso de cobro administrativo lo componen las características propias de la institución en la recuperación de los préstamos con garantía que se encuentren en mora, aplicando una metodología específica, de manera que puedan retornar en forma de pago y que a su vez logren

disminuir la cuenta de estimación de cuentas incobrables, así como la reserva (Cuenta contable) que realice la institución. El proceso lo comprende el cobro directo al cliente por medio de los recursos a disposición, en este caso la llamada telefónica y la visita (cobro personal o nota de cobro) así como los designados para evaluar la estrategia.

A continuación se muestra un mapa de proceso que consigna los aspectos destacados de una llamada de cobros, dirigida a lograr acuerdo de pago con cliente y finalizando con la realización del mismo.

1. Llamada de Cobro/Visita de cobro:

La llamada de cobro corresponde el medio por el cual se hará el contacto con el cliente, dependiendo de la institución estimará recursos necesarios para considerar tecnologías más adecuadas a los modelos actuales, como por ejemplo servicios en la nube o service data que conecta a servidores por medio de canales de salida de llamadas de fácil acceso para el registro de llamadas en los sistemas.

La llamada preferiblemente debe mantener un registro, por día, hora y delimitado por usuario, esto además de crear una base de datos sustentable, crea valor para la institución quien buscará utilizar esta información como medio estratégico.

La institución deberá crear formas rentables de poder llegar al cliente de forma eficiente y ágil haciendo uso de los medios de comunicación más utilizados. Muchas empresas realizan cobro mediante correo electrónico, aplicaciones como WhatsApp y mensajes de texto entre otros.

En el caso del proceso de cobro mediante visita se deben estimar las formas de registro y validación de la información existente y desarrollar estrategias dirigidas a ubicar al cliente en horarios y lugares específicos (Por ej. Visita en trabajo de cliente a las 2pm (Tiene trabajo de campo durante la mañana). Es importante también, establecer estrategias de rutas para ser más eficientes en la búsqueda de clientes que se encuentren en zonas cercanas.

2. Contacto con el cliente:

Se debe realizar una validación correcta de que la persona que está atendiendo se trata directamente del cliente. Una de las formas más usuales para hacerlo es, confirmar nombre completo y para ser aún más específicos se puede pedir confirmar el número de identidad, Registro RTN o pasaporte (en el caso de extranjeros). Es importante validar que se está hablando con el cliente ya que la información que se brindará en todo momento debe ser de orden confidencial. En muchos casos, se puede dar el caso que se logra identificar a una referencia personal y/o familiar, en este punto es conveniente que el agente realice una llamada de sondeo donde intente ubicar al cliente y solicitar la información más relevante como datos actualizados del mismo.

3. Proceso de investigación:

En caso de que no se ha logrado establecer un contacto con el cliente y no se ha podido ubicar una dirección o referencia, es conveniente volver a revisar la información presente en los documentos como:

- a. Contratos
- b. Sistemas de información crediticia
- c. Referencias personales
- d. Históricos de actualización de datos

O todo medio que permita lograr la ubicación y localización del cliente. La institución deberá estimar conveniente manejar una base de datos actualizada y de acuerdo al nivel de mora optar a medios avalados por la ley de Honduras como bases de créditos a nivel nacional que consignen todo el sistema bancario y crediticio.

4. Realizar requerimiento de pago:

Al realizar el requerimiento de pago, el agente debe asegurarse de solicitar con urgencia los saldos vencidos, cuotas o pagos retrasados de acuerdo a los estipulado en el contrato y en relación a la fecha en el cual se hace la notificación. Deberá hacer mención del saldo vencido, los días con que cuenta en retraso y el nivel de mora. El tono y actitud deben ser neutrales, evitando la confrontación o ser muy cordial y/o condescendiente. Como parte de la política de la institución,

podrá hacer el requerimiento para el día que se realiza la llamada o la visita, o dejar un requerimiento más general, también es importante delimitar el nivel de cobro para cada uno de los niveles de mora.

5. Motivo de morosidad actual:

Una vez realizado el requerimiento se debe indagar en el motivo por el cual no se ha realizado el o los pagos vencidos. Dar un seguimiento a los motivos de retraso brindados por el cliente, también sirve como un marco de referencia para identificar posibles anomalías en sus afirmaciones o por el contrario si responde a un motivo real del cual se puedan estimar otras consideraciones y negociaciones como opciones de pago o arreglos de pago. Al obtener la respuesta, no se debe mostrar apego con el cliente que intente reflejar que entendemos su situación, ya que podría generar conflicto con el sentido de urgencia lo que desacredita todo el proceso.

6. Ofrecimiento de alternativas:

Si no hay forma de lograr un acuerdo de pago de manera directa con el cliente, porque simplemente no se consigue el compromiso de pago, o porque el cliente brinda una fecha de pago lejana o no es seguro, la institución puede estimar utilizar el recurso de ofrecimiento de descuentos o opciones de pago como arreglos de pago. El objetivo de las alternativas es buscar recuperar

cuando la posibilidad de retorno del saldo vencido se vea reducido. Las opciones de descuento, deberán ser la última alternativa para lograr acuerdo de pago, ya que muchas veces implican el sacrificio de recuperación de flujo de efectivo por recuperar un saldo en mora. Será también prudente establecer políticas de ofrecimiento como evitar ofrecer descuentos al mismo cliente en 6 meses.

7. Logro de compromiso:

Obtener el compromiso de pago deberá ser al menos en términos del proceso de cobro, el logro operativo más acertado. Lograr el compromiso implica llegar a un consenso con el cliente, en el cual ambas partes ganan: Para el caso de la institución el recuperar el saldo en mora, y para el cliente la posibilidad de solventar su situación y evitar el proceso de cobro. Es importante estimar fecha, monto, y fecha de pago así como confirmar si el pago se hará por medio de algún descuento o arreglo de pago. Es importante dejar documentación del acuerdo, ya que esto puede afectar en posibles re cobros al cliente lo que genera quejas y en algunos casos denuncias. El cliente deberá tener certeza y seguridad del acuerdo pactado, en el proceso de visita se puede dejar una nota firmada por la institución y el cliente en el que se confirma el acuerdo.

8. Realización del pago:

La parte más importante del proceso de cobro, es el logro de la realización del pago por parte del cliente. Se deberá definir el cumplimiento ya sea total o parcial del saldo requerido. En caso de que el pago haya sido parcial y no de acuerdo a lo consignado en el acuerdo, la institución deberá comenzar nuevamente con el proceso de cobro. Si el pago parcial, corresponde a un acuerdo

previamente definido, es obligación de la institución respetar el cumplimiento y tomar acciones para estimar la realización del siguiente pago.

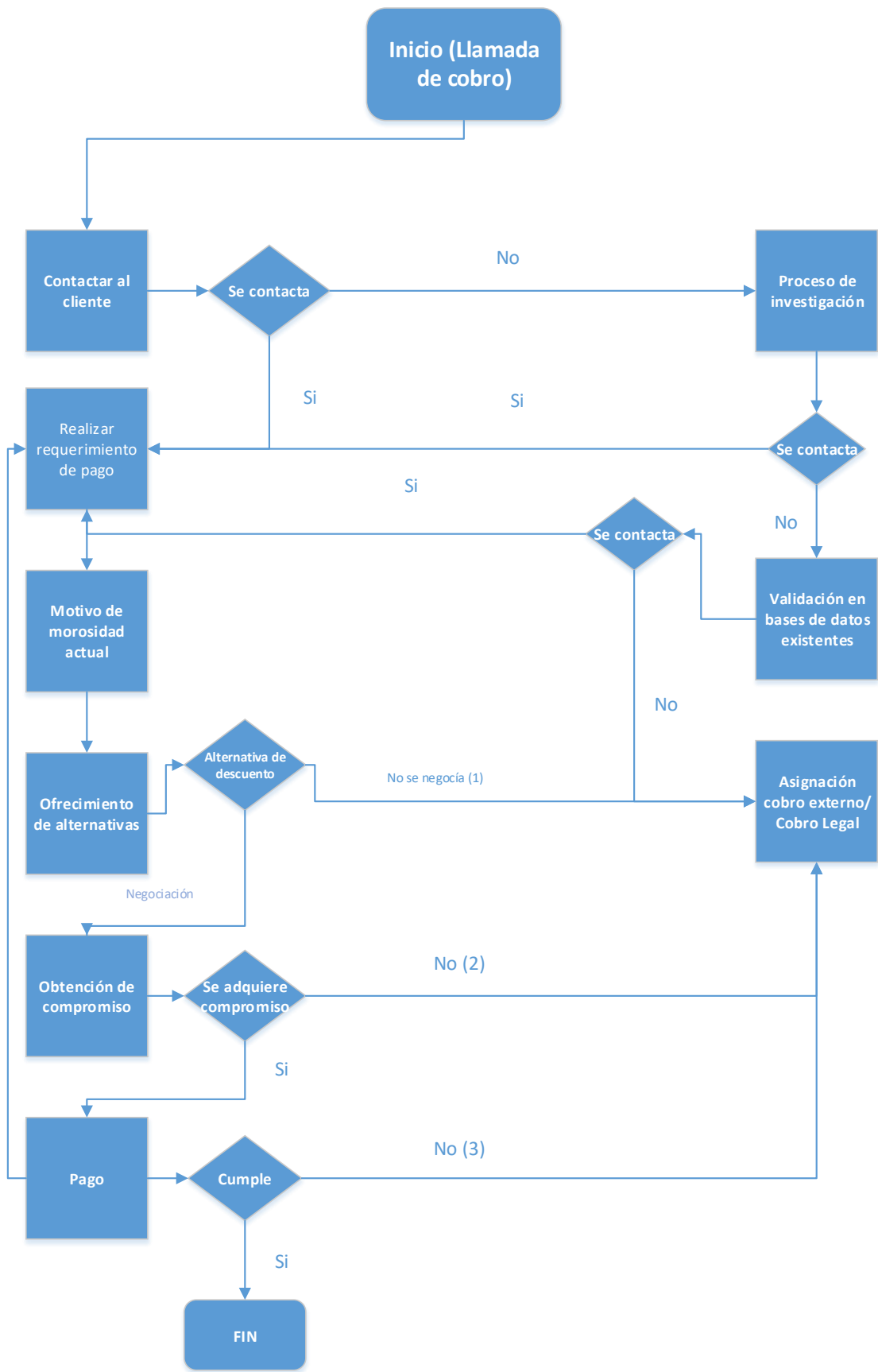


Ilustración 6. Proceso de Cobro Administrativo – Llamada. Fuente: Elaboración propia.

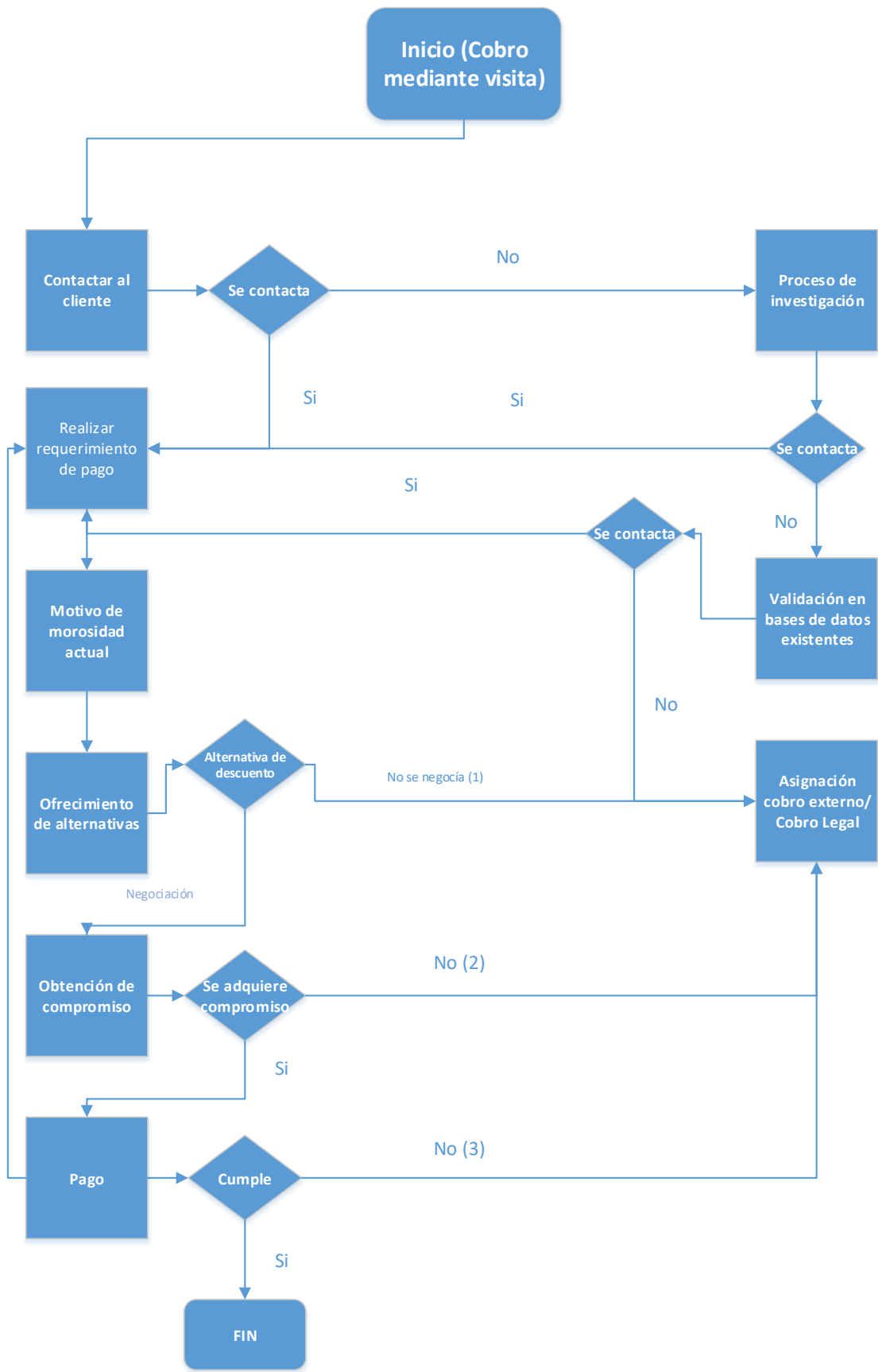


Ilustración 7. Proceso de cobro administrativo – Visita. Fuente: Elaboración propia.

(1), (2) y (3): El cobro legal, depende del nivel de mora en que se encuentra el préstamo y lo que estipule el contrato, de lo contrario, empieza de nuevo el proceso de cobro administrativo mediante llamada.

Este modelo de cobro tanto de llamadas como de visita se centra en la recuperación del saldo en mora del préstamo con garantía. Las herramientas de alternativas como los descuentos serán definidos por la institución, de acuerdo a nivel de mora o riesgos. Estos descuentos, pueden ser condicionados o no. La asignación al cobro legal responderá a las necesidades de la institución de manera particular por el cliente mismo o lo que estipule el contrato que ampara el crédito.

6.2.2 Estrategia de Cobros:

De acuerdo con lo expuesto por los expertos, es conveniente realizar un plan de mitigación y de estrategia para lograr el cumplimiento de pago de los clientes de préstamos con garantía. La estrategia no cuenta con un diseño específico, ya que responde a las necesidades de la institución financiera y sobre todo a lo que ésta estime conveniente en tiempo y forma. Para este estudio la estrategia se centrará en los siguientes aspectos (sin ningún orden particular):

- 1. Política de información:** La estrategia de política de información, buscará utilizar la mayor cantidad de información posible para la búsqueda de mejores condiciones para desarrollar el cobro. Los aspectos más relevantes son los relacionados al uso que se le dará a la información. La información canalizada relacionada a los clientes se obtendrá de primera mano de lo que el área de créditos haya recolectado al momento de formalizar el préstamo con garantía, en segundo lugar estará la información que el área de estrategia recopilará

respecto a comportamiento de pago, historial crediticio, nivel de mora. Entre los principales se encuentran:

- a. Data Mining:** El uso eficiente de la información para crear análisis estadísticos y anticipar posibles escenarios a través del tiempo. Con esto se buscarán patrones para definir características específicas de la cartera en mora.
 - b. Recopilación:** La información que se encuentra en las diversas plataformas de la institución, será utilizada por los involucrados ya sea los agentes de cobros, supervisores etc. con el fin de realizar proceso de contacto con cliente.
- 2. Segmentación de cartera:** La segmentación de la cartera responderá de manera más eficiente a la consideración de ponderaciones que permitan priorizar según el nivel de riesgo de cada nivel de mora. Queda a criterio de la institución establecer los criterios para realizar la segmentación. Entre las propuestas se encuentran:
- a.** Nivel de mora
 - b.** Nivel de ingreso
 - c.** Labora
 - d.** Motivo de retraso
 - e.** Aplica a descuento (De acuerdo a las políticas internas)
 - f.** Comportamiento de pago
 - g.** Nivel de contacto con cliente

3. Priorización de cartera: La priorización va de la mano con la segmentación, ya que se busca ponderar la cartera para así enfatizar el cobro de acuerdo a las necesidades. La institución deberá identificar de manera oportuna, de acuerdo a lo que la información estime, qué nivel de mora se encuentra en desventaja en relación al tiempo en que la institución desea recuperar de acuerdo a los requerimientos y metas. A continuación un ejemplo de priorización de acuerdo a nivel de mora:

Tabla 13. Priorización de acuerdo a nivel de mora

NIVEL DE MORA	Procedimiento de cobro	Nivel de contactación diaria (En caso de no localizar)
<i>0 días en mora</i>	Correo/Mensaje de recordatorio	0
<i>MENOR A 30 DÍAS</i>	Llamada Telefónica/Correo	1
<i>30 DÍAS MORA</i>	Llamada Telefónica/Visita/Correo/Mensaje	2
<i>60 DÍAS MORA</i>	Llamada Telefónica/Visita/Correo/Mensaje	3
<i>90 DÍAS MORA</i>	Llamada Telefónica/Visita/Correo/Mensaje	3
<i>120 DÍAS MORA</i>	Llamada Telefónica/Visita/Correo/Mensaje/Cobro Legal	3
<i>150 DÍAS MORA</i>	Llamada Telefónica/Visita/Correo/Mensaje/Cobro Legal	4
<i>180 DÍAS MORA</i>	Llamada Telefónica/Visita/Correo/Mensaje/Cobro Legal	4

Fuente: Elaboración propia.

La institución estimará conveniente de acuerdo a intereses particular, realizar la asignación del cobro legal de acuerdo al nivel de mora que estipule tanto el contrato que ampara el préstamo con garantía como la política misma de cobro.

4. Política de descuentos: La institución puede contar con una política de descuento que garantice que es posible ofrecer cierto beneficio al cliente con préstamo en garantía si éste logra cancelar el valor adeudado o saldo en mora. Estas políticas deberán revisarse con regularidad, y sobre todo controlar de que se estén aplicando de manera oportuna ya que es importante cumplir con los acuerdos que son pactados con el cliente, ya que esto podría

incurrir en quejas. Responder también en tiempo y forma de acuerdo a la negociación pactada. Los descuentos no son de carácter obligatorio, pero si corresponden una práctica que logra sanear los niveles de mora, a continuación una propuesta de acuerdo al saldo vencido:

Tabla 14. Propuesta política de descuento sobre saldo vencido

NIVEL DE MORA	PORCENTAJE DE DESCUENTO (SALDO VENCIDO)
<i>MENOR A 30 DÍAS</i>	No aplica a descuento
<i>30 DÍAS MORA</i>	3%
<i>60 DÍAS MORA</i>	5%
<i>90 DÍAS MORA</i>	8%
<i>120 DÍAS MORA</i>	12%
<i>150 DÍAS MORA</i>	15%
<i>180 DÍAS MORA</i>	20%

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Cobro Legal

6.3.1 Proceso de cobro Legal

El proceso de cobro legal lo integra los involucrados, las acciones correspondientes al área legal de la institución financiera, así como la custodia de la documentación referente a los préstamos con garantía. Servirá también como apoyo y enlace entre el cobro administrativo. El cobro legal deberá contar con un equipo especializado de expertos en el tema, debido a la naturaleza del cobro y el respaldo en el cumplimiento del pago en mora amparado en el contrato del préstamo con garantía, es importante que se traten de abogados o expertos en leyes y su cumplimiento.

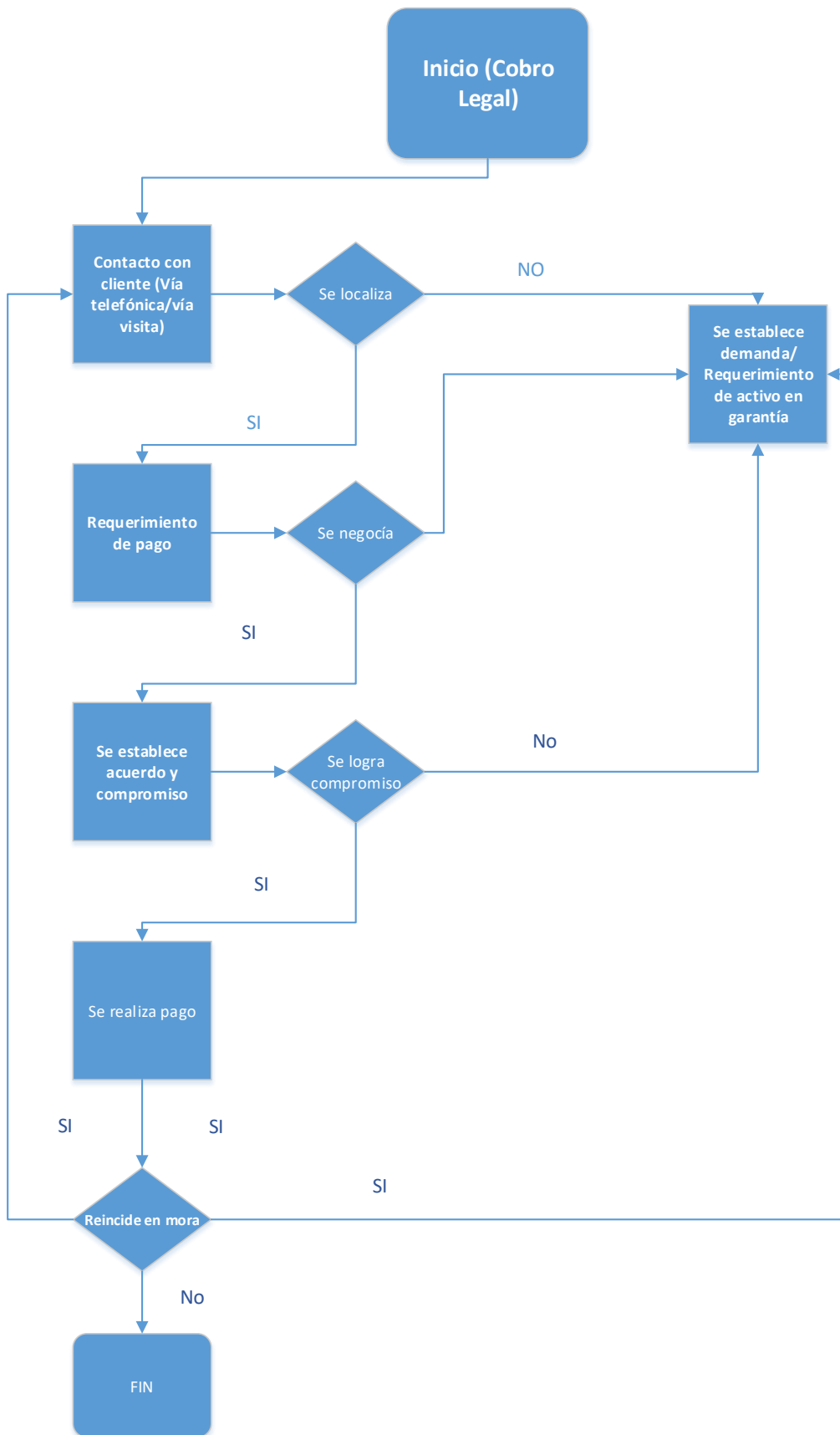


Ilustración 8. Proceso de cobro legal. Fuente: Elaboración propia.

1. Inicio Cobro Legal

El inicio del cobro legal, parte de la asignación de la cartera de acuerdo a los criterios que la institución estime conveniente. Para el caso de los préstamos con garantía el proceso comienza según lo que indique el contrato del préstamo. Si éste estima que es necesario asignar al área legal una vez que el préstamo presenta 1 día en mora, así se realizará; por otro lado, la institución también estimará conveniente si es necesario hacerlo en base al nivel de mora o por asignación especial, de acuerdo a comportamiento de pago o nivel de comunicación con el cliente.

Antes de comenzar el cobro legal, la institución deberá comenzar con el proceso de documentación, que implica recopilar la información necesaria para realizar el cobro legal, para este caso la documentación completa como ser:

- a) Contrato de préstamos
- b) Garantías (Pagarés, Certificados de depósito, Prendas, Hipotecas etc).
- c) Copias de escrituras
- d) Historial del cliente
- e) Copias de demandas anteriores (En caso que proceda).

2. Contacto con cliente:

El contacto con el cliente puede ser debido a la naturaleza del cobro por medio de visita, llamada telefónica o visita programada con el cliente directamente en oficinas. Preferiblemente, se debe realizar de manera personal ya que incluso realizando una llamada telefónica no es suficiente para realizar el cobro legal, porque se trata de un cobro más personalizado y directo con el cliente.

3. Requerimiento de pago:

Al momento de requerir el pago, es necesario presentar una copia de las escrituras, contratos y cualquier documento que ampare el cobro y el cumplimiento inmediato del pago requerido. Es importante que el cliente establezca la diferencia del debido proceso, entre el cobro administrativo y el cobro legal. Debe estar enterado sobre el monto que se está solicitando, así como el nivel de mora y los días en retraso. Los saldos a cancelar corresponden al saldo vencido o los pagos que se encuentren en mora, así como los costos adicionales al cobro como pagos de honorarios (los porcentajes los estipulará la institución).

4. Se establece acuerdo y compromiso:

Establecer el compromiso deberá ser en el mejor de los casos, el mejor escenario ya que de acuerdo al requerimiento del cobro legal, solicitar el o los pagos en mora amparados en los documentos que respaldan la exigencia y cumplimiento del pago, significará un esfuerzo mínimo en el proceso y por ende la recuperación efectiva del monto adeudado. Al establecer el acuerdo, se puede hacer el ofrecimiento de alguna herramienta como el descuento o arreglo de pago. Quedará

a determinación de la institución, si existe una política sobre descuento en casos que el préstamo sea asignado al cobro legal.

5. Realización del pago:

Una vez consignado el acuerdo, deberá ser parte del seguimiento del proceso confirmar y validar la realización del pago. El cliente deberá haber cumplido con el acuerdo, si esto estima la institución ya que en ocasiones se pueden pactar acuerdos sobre pagos parciales. De lo contrario, deberá comenzar nuevamente con el proceso de cobro. En caso de que el pago fue realizado en conformidad, pero el cliente reincide en mora según lo estipulado en el contrato, puede mantenerse el cobro legal, según lo estime la institución y de acuerdo al riesgo potencial de incobrabilidad.

6. Se establece la demanda:

En caso de no llegar a acuerdo de pago bajo cualquiera de los medios disponibles por la institución o la falta de comunicación con el cliente, o por cualquier elemento que imposibilite la recuperación del saldo en mora por el cobro legal, la institución comenzará con el proceso de demanda para el cual hará uso y facultad de las leyes del país así como el debido cumplimiento de las regulaciones en temas de ley del sistema financiero, y lo que estipule la Comisión Nacional de Bancos y Seguros. : Hacer la solicitud de la documentación que sustente el tipo de producto que el banco Otorga, presentar la demanda, esperar la admisión; notificar vía juzgado de la demanda en contra de la persona que esta demanda, oposición o vía de apremio, embargo, ejecución o subasta, sentencia.



Ilustración 9. Proceso de demanda sobre préstamos con garantía. Fuente: Análisis y Resultados

Nota: En caso de que el cliente reincida en mora, será determinación de la institución si continua con el proceso o por el contrario aplica lo estipulado en el contrato respecto a la aplicación y requerimiento de la garantía que ampara el préstamo.

6.4 Escalas salariales

Basados en las escalas salariales actualizadas en nuestro país hasta el año 2018, y sobre los salarios a nivel competitivo promedio es por ello que se recurrió al portal Tusalarario.org el cual está conectado con la red Internacional WageIndicator con presencia en Honduras desde el año 2011 cuyo objetivo es “contribuir a la transparencia del mercado de trabajo, tanto para los trabajadores como para los empleadores.” Su propuesta es comparar las escalas salariales con puestos afines

según la información que proporcionan personas que se encuentran en los puestos de trabajo. Para los escenarios se estimó al menos 3 años de experiencia.

6.4.1 Administración de Cobros

6.4.1.1 Control Interno

El control interno lo compone el asesor de control de interno.



Ilustración 10. Sueldo promedio Asesor de control Interno. Fuente: Wagelindicator

El sueldo promedio es de L. 24,972

6.4.1.2 Auditoría

En general se compone solamente por 1 persona. En este caso el auditor interno.



Ilustración 11. Sueldo promedio Auditor Interno. Fuente: Wagelindicator

Muestra un sueldo promedio de L. 29,082

6.4.1.3 Enlace/CNBS (Opcional)

El enlace con la Comisión Nacional de Bancos y Seguros corresponde a una asignación opcional, ya que es obligación del departamento recibir, atender y responder de manera satisfactoria temas de aspecto legal que afecten directamente a la institución, cuyo origen sea el proceso mismo de cobro.

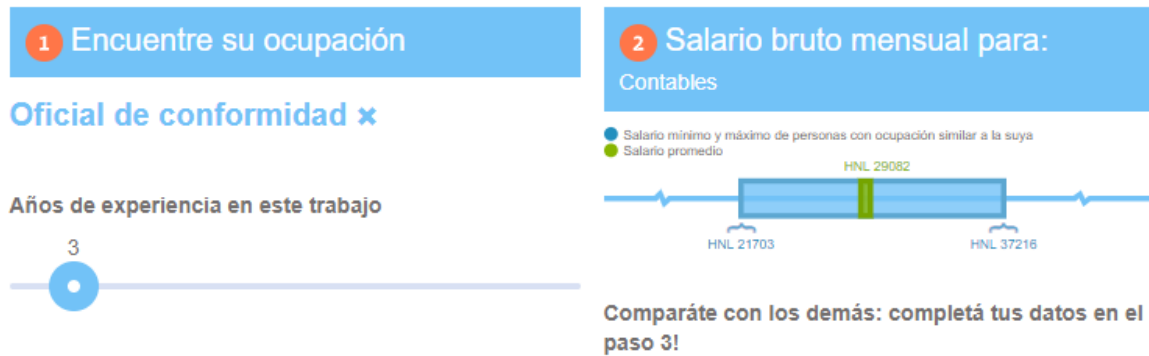


Ilustración 12. Sueldo promedio de Enlace CNBS. Fuente: Wagelindicator

Muestra un sueldo promedio de L. 29,082

6.4.1.4 Coaching y Entrenamiento

El equipo de Coaching y Entrenamiento lo componen el oficial de monitoreo, supervisor de monitoreo, Especialista en coaching.



Ilustración 13. Sueldo promedio Agente de Monitoreo. Fuente: Wagelindicator

Muestra un sueldo promedio de L. 27,457



Ilustración 14. Sueldo promedio Supervisor monitoreo. Fuente: Wagelindicator

El resultado muestra, un sueldo promedio de L. 24,481



Ilustración 15. Figura Sueldo promedio Especialista en Coaching. Fuente: Wagelindicator

El resultado muestra un sueldo promedio L. 32,825

6.4.1.5 Gestiones Bancarias

El encargado de enviar las gestiones relacionadas al departamento de cobros, al área contable del banco es el Oficial de Gestiones.



Ilustración 16. Sueldo promedio Oficial de gestiones. Fuente: Wagelindicator

El resultado muestra un sueldo promedio de L. 29,082

6.4.2 Cobro Administrativo

6.4.2.1 Cobro Técnico

El cobro técnico lo compone el Agente de Cobro, El supervisor. Para el caso del agente de cobros y supervisor se determinan puestos afines, por lo que los resultados reflejan lo siguiente:

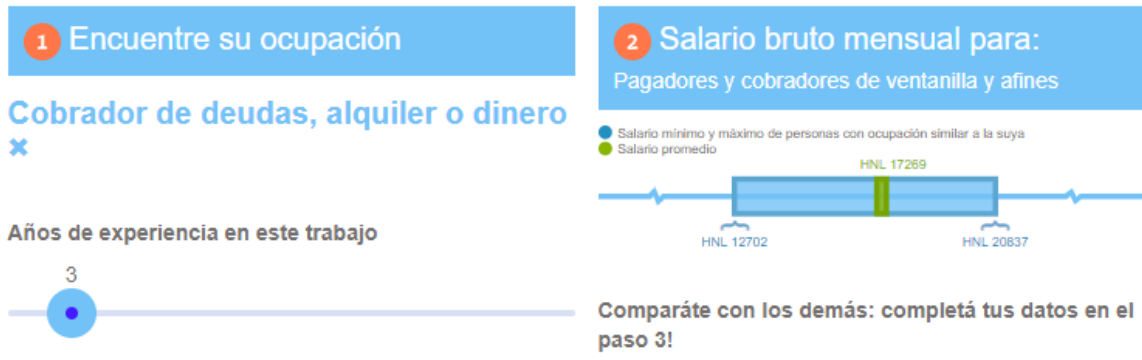


Ilustración 17. Sueldo promedio mensual Agente de Cobros. Fuente: Wagelindicator

Según el resultado, el sueldo promedio es de L. 17,269



Ilustración 18. Sueldo promedio mensual Supervisor de Cobros. Fuente: Wagelindicator

El resultado muestra, un sueldo promedio de L. 24,481

6.4.2.2 Cobro Visita

El cobro de visita está compuesto el Gestor de cobro de Visita, el Supervisor de Cobro de Visita.

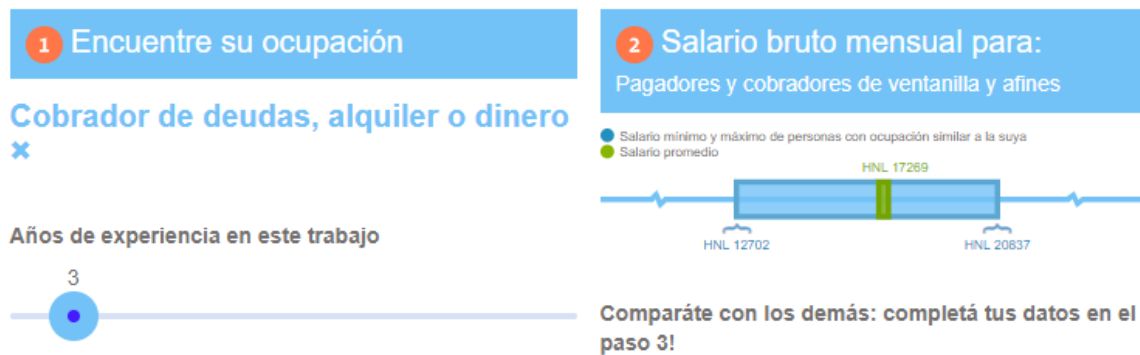


Ilustración 19. Sueldo promedio mensual Agente de Cobro de Visita. Fuente: Wagelindicator

Según el resultado, el sueldo promedio es de L. 17,269

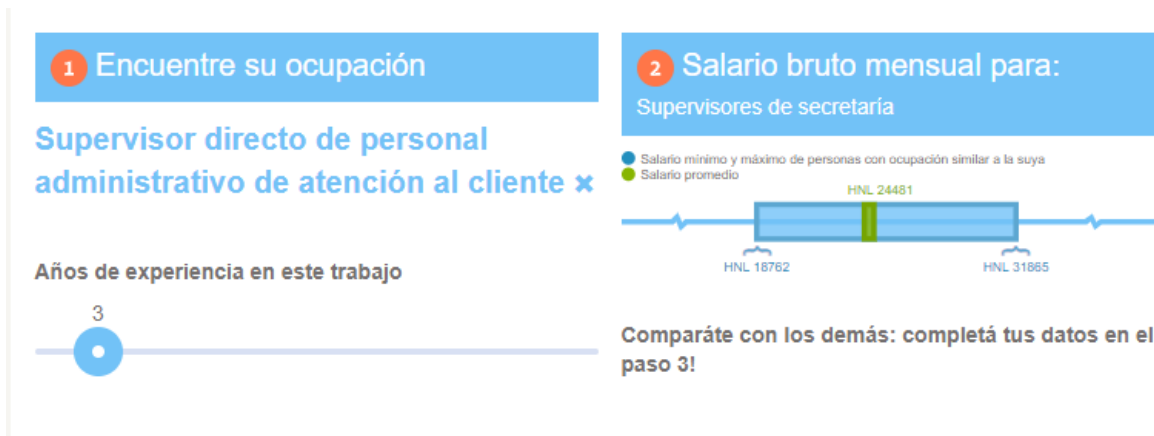


Ilustración 20. Sueldo promedio mensual Supervisor de Cobros de Visita. Fuente: Wagelindicator

El resultado muestra, un sueldo promedio de L. 24,481

6.4.2.3 Estrategia

El encargado de la parte estratégica del departamento de cobro es el Analista de Estrategia.

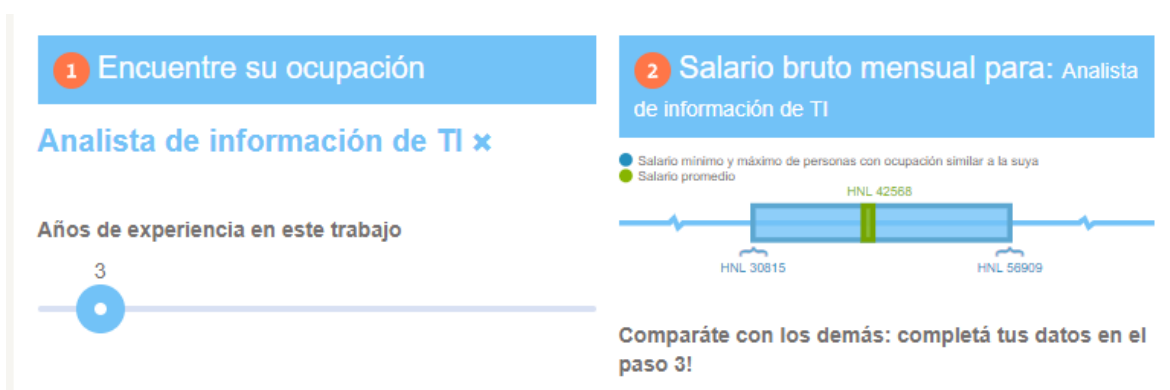


Ilustración 21. Sueldo promedio de Analista de Estrategia. Fuente: Wagelindicator

El resultado muestra un sueldo promedio de L. 42,568

6.4.3 Cobros Legal

El cobro legal está compuesto por el equipo de los abogados, así como los supervisores:

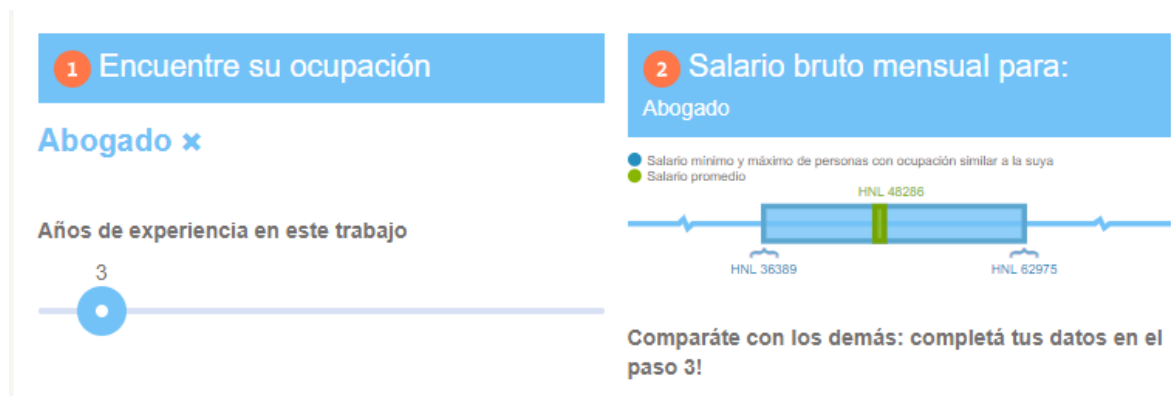


Ilustración 22. Sueldo promedio de abogado. Fuente: Wagelindicator

Sueldo promedio estimado de L. 48,286

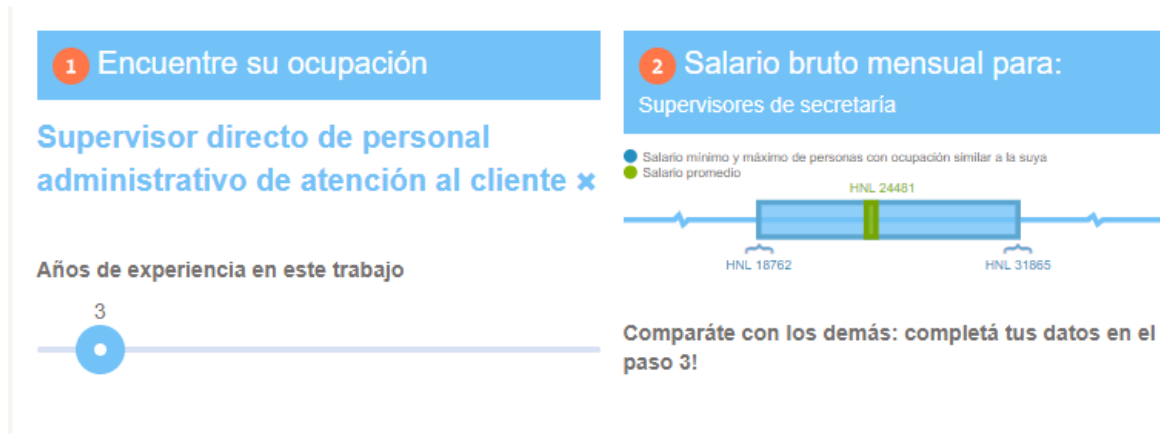


Ilustración 23. Sueldo promedio de Supervisor de Cobro Legal. Fuente: Wagelindicator

El resultado muestra, un sueldo promedio de L. 24,481

6.4.3.1 Custodia

El encargado de custodia de los documentos legales podría ser opcional, ya que puede ser atendido por el mismo equipo de abogados.



Ilustración 24. Sueldo promedio Encargado de Custodia. Fuente: Wagelindicator

El resultado muestra un sueldo promedio de L. 31,772

6.4.4 Subgerencia

La Sub gerencia está dirigida habitualmente por un representante, en este caso por el Sub Gerente de Cobros



Ilustración 25. Sueldo promedio de Subgerente de Cobros. Fuente: Wagelindicator

El resultado muestra un sueldo promedio de L. 49,946

6.5 Presupuesto

El detalle del presupuesto se consideró asumiendo que los sueldos son ponderados y por cada uno de los que componen el talento humano, así mismo estimando que son sueldos mensuales (sin considerar bonificaciones). Es importante mencionar que la cantidad de persona requerido será determinada por la institución bancaria respondiendo a criterios de estrategia o la cantidad de clientes y/o tamaño de la cartera. La estimación corresponde al costo administrativo sueldos, salarios y aportaciones a la seguridad social (según la NIIF PYMES, Sección 28.4) para un mes calendario (30 días) según el pago por concepto de salario de manera individual y correspondiente a una unidad de trabajo de acuerdo al puesto/cargo. La institución, estimará de acuerdo a sus requerimientos legales, fuerza de trabajo, capacidad operativa, presupuesto y/o nivel e impacto de la cartera, estimar la cantidad de personas encargadas para cada área.

Según Rondon (2001) el presupuesto “es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones.”

6.5.1 Presupuesto salarios mensual – Administración Cobros

Tabla 15. Presupuesto salarios mensual – Administración Cobros

Administración Cobros	
Cargo/Puesto	Salario promedio (Mensual)
Asesor de control Interno	L24,972.00
Auditor Interno	L29,082.00
Enlace CNBS	L29,082.00
Agente de Monitoreo	L27,457.00
Supervisor Monitoreo	L24,481.00
Especialista en Coaching	L32,825.00
Oficial de gestiones	L29,082.00
Total	L196,981.00

Fuente: Elaboración propia.

6.5.2 Presupuesto salarios mensual – Cobros Administrativo

Tabla 16. Presupuesto salarios mensual - Cobros administrativo

Cobros Administrativo	
Cargo/Puesto	Salario promedio (Mensual)
Agente de Cobros	L17,269.00
Supervisor de Cobros	L24,481.00
Agente de Cobro de Visita	L17,269.00
Supervisor de Cobros de Visita	L24,481.00
Analista de Estrategia	L42,568.00
Total	L126,068.00

Fuente: Elaboración propia.

6.5.3 Presupuesto salarios mensual – Cobros Legal

Tabla 17. Presupuesto salarios mensual – Cobros Legal

Cobros Legal	
Cargo/Puesto	Salario promedio (Mensual)
Abogado	L48,286.00
Supervisor de Cobros	L24,481.00
Encargado de Custodia	L31,772.00
Total	L104,539.00

Fuente: Elaboración propia.

6.5.4 Presupuesto salarios mensual – Subgerencia

Tabla 18. Presupuesto salarios mensual – Subgerencia

Subgerencia	
Cargo/Puesto	Salario promedio (Mensual)
Gerente de Cobros	L49,946.00
Total	L49,946.00

Fuente: Elaboración propia.

6.5.5 Presupuesto mensual estimado

Tabla 19. Presupuesto mensual estimado

Presupuesto Mensual estimado	
Unidad	Salario promedio (Mensual)
Administración Cobros	L196,981.00
Cobros Administrativo	L126,068.00
Cobros Legal	L104,539.00
Sub Gerencia	L49,946.00
Total	L477,534.00

Fuente: Elaboración propia.

El estimado del presupuesto muestra según el dato recopilado de las fuentes, considerando solamente el cargo y la escala salarial a nivel competitivo a nivel nacional, que el promedio se encontraría aproximadamente en L. 477,534.00 , sin estimar costos adicionales como bonificaciones por logro de metas mensuales.

Según Second Wind Consultants un rango aceptable para estimar los gastos por sueldos y salarios, es aquel que se encuentre como máximo a un 30% del total de las ventas o ingresos. Para el caso de una institución financiera, estimamos además de otros ingresos, la existencia del ingreso por intereses de los préstamos vigentes.

Para este presupuesto los niveles en los cuales se deberá encontrar la institución financiera a razón de un año y de acuerdo a la tasa del mercado promedio en préstamos personales:

Plazo	1 año
Tasa de interes (promedio en préstamos)	23%

Para lograr los ingresos requeridos según la recomendación de Second Wind Consultants del 30%, la empresa deberá presentar los siguientes niveles de ingresos mensuales:

Ingresos por intereses	L1,600,000.00
Gastos Administrativos (Sueldos y salarios) 30%	L480,000.00

Para encontrar un nivel de ingresos de al menos L. 1,600,000.00 (mensuales) la institución financiera deberá manejar un nivel de cartera de préstamo por encima de los L. 84,000,000.00 considerando que el nivel de mora a niveles idóneos se deberá encontrar entre 1% y 2%.

Nivel de mora idóneo	2%
Nivel de mora	L1,680,000.00
Cartera de préstamo	L84,000,000.00

6.6 Aplicación Coaching

En relación a la literatura y sobre todo al marco de la aplicabilidad se propone un formato de coaching técnico para cada uno de los niveles de cobro. Es vital para la institución financiera, dar validez al coaching y formato que se utilizará ya que de esto depende el éxito de un departamento en temas de desarrollo.

6.6.1 Coaching técnico – Cobro administrativo

El desarrollo del coaching técnico del cobro administrativo deberá centrarse en evaluar la operativa misma, para este los involucrados en el cobro directo ya sea mediante llamadas o visita. La evaluación será del tipo sesión (se escuchará una llamada o registro de seguimiento de la visita de cobro), en la cual el coach indicará al agente de cobro los lineamientos a considerar. No existe un parámetro para comenzar, pero es primordial la parte introductoria con un detalle de los puntos a considerar, así como conversar respecto a los indicadores de la cartera asignada, así como temas de interés particular que se deban atender.

Es parte importante también del proceso, si hay coaching anteriores, dar seguimiento a los mismos buscando que el agente identifique los puntos de los cuáles se esperaba corregir o mejorar.

Tabla 20. Coaching técnico cobro mediante llamada y Visita

N°	Proceso de Cobro mediante llamada y Visita		
	Ítem	Cumple	
		SI	NO
1	¿Hizo presentación completa?		
	Saludo cordial		
	Pide comunicación con cliente		
2	¿Realiza requerimiento de pago?		
	Menciona saldos y nivel de mora		
3	¿Sondea Motivo de morosidad?		
	Indaga motivo de morosidad		
	Valida información existente (si aplica)		
4	¿Ofrece alternativas (cuando aplica)?		
	Negocia saldo en pago (cuando aplica)		
5	¿Obtiene compromiso de pago? (cuando aplica)		
	Muestra intención de llegar a acuerdo		
6	¿Realiza Despedida cordial?		
	Se repite acuerdo de pago		

Fuente: Elaboración propia.

1. ¿Hizo presentación completa?

En este ítem lo que se intenta identificar es si el cliente recibe un trato cordial, ya sea mediante la llamada o la visita realizada por el agente. Es importante que identifique al cliente directamente, ya que la información que se está brindando es confidencial y solo debe ser conocida por el cliente.

2. ¿Realiza requerimiento de pago?

El cumplimiento de este ítem está asociado al nivel de urgencia y si el agente es específico a mencionar nivel de mora, así como el saldo requerido. Es vital que el cliente reconozca la deuda, para el caso de las visitas de cobro puede ir acompañada con una carta.

3. ¿Sondea motivo de morosidad?

Trata de una serie de preguntas puntuales directamente al cliente, indagando el motivo por el cual no ha realizado los pagos. Es importante, que se deje un registro en bitácora sobre la información ya que servirá para realizar cobros futuros en caso de que no se logre acuerdo de pago.

4. ¿Ofrece alternativas de pagos?

En caso de que el cliente aplique a un descuento (según política de la institución), se podrá ofrecer algún tipo de incentivo si la negociación no está surtiendo los resultados esperados, o si el motivo de retraso no permite al cliente pagar en el corto plazo. Las alternativas, pueden ir guiadas a un descuento.

5. ¿Obtiene compromiso de pago?

El agente de cobro realiza un intento exhaustivo para lograr un acuerdo de pago, en los términos que el cliente y la institución estimen. Es importante, dejar registro de dicho acuerdo.

6. ¿Realiza despedida cordial?

El agente se despide de manera cordial, y repite el acuerdo de pago con monto, fecha y lugar de pago.

6.6.2 Coaching técnico – Cobro legal

El coaching del proceso técnico del cobro legal debe estar basado en la búsqueda del acompañamiento del abogado encargado de la cartera, y si hay cumplimiento al proceso mismo del cobro así como la disposición de estimar la mayor cantidad de posibilidades antes de poder avanzar con la demanda. Será parte vital que el abogado agote las instancias administrativas de requerimiento de pago antes de proceder con la demanda, ya que se debe establecer como última alternativa.

Tabla 21. Coaching técnico – Cobro legal

N°	Proceso de Cobro legal	
	Ítem	Cumple SI NO
1	¿Hizo presentación completa?	
	Saludo cordial	
	Pide comunicación con cliente	
2	¿Realiza requerimiento de pago?	
	Menciona saldos y nivel de mora	
	Menciona cumplimiento de contrato	
3	¿Sondea Motivo de morosidad?	
	Indaga motivo de morosidad	
	Valida información existente (si aplica)	
4	¿Ofrece alternativas (cuando aplica)?	
	Negocia saldo en pago (cuando aplica)	
	Menciona costos adicionales por honorarios	
5	¿Obtiene compromiso de pago? (cuando aplica)	
	Muestra intención de llegar a acuerdo	
6	¿Realiza Despedida cordial?	
	Se repite acuerdo de pago	

Fuente: Elaboración propia

1. ¿Hizo presentación completa?

Realiza saludo cordial y solicita con el cliente (cuando se realiza mediante visita y llamada telefónica). Se identifica como representante de la institución financiera bancaria.

2. ¿Realiza requerimiento de pago?

Hace el debido requerimiento de pago, según lo pactado y mencionado en el contrato que ampara el préstamo con garantía, hace mención del saldo requerido y nivel de mora.

3. ¿Sondea Motivo de morosidad?

Debe realizar una serie de preguntas destinadas a conocer la situación actual del cliente y los motivos por los cuales no se ha realizado el pago exigido. Deberá dar seguimiento a lo establecido durante todo el proceso de cobro administrativo, y validar si existe una tendencia y seguimiento al historial del cliente.

4. ¿Ofrece alternativas (cuando aplica)?

En caso de que existan, según políticas de la institución, se deberán brindar alternativas de pagos: Arreglos de pagos en calidad de abonos, descuento por pago del saldo vencido.

5. ¿Obtiene compromiso de pago? (cuando aplica)

Hay una debida diligencia en el cobro, y se busca lograr acuerdo de pago exigiendo el cumplimiento del contrato. En caso de no lograr a un acuerdo de pago, deberá hacer mención del proceso a seguir dando por enterado al cliente.

6. ¿Realiza Despedida cordial?

Realiza una despedida cordial con cliente, programando la siguiente visita (en caso de llegar acuerdo o no) y confirmar el debido cumplimiento de la negociación: Monto, Lugar y fecha de pago.

REFERENCIAS

Aguilar, Camargo, & Morales. (2004). Análisis de la morosidad en el sistema bancario Peruano: Informe Final de investigación.

“Recobrar impagados y negociar con morosos”. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. 2002.

Albadalejo, M. (Septiembre de 2010). Coaching y competencias emocionales.

Andrade, V., & Johanna, E. (2013). Gestión de Crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del +Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011(Bachelor's thesis, QUITO/UIDE/2013).

Barriocanales Muñoz de la Espada, M. (2012). Cómo tomar decisiones eficaces de cobro sin perder clientes. Estrategia Financiera, 27(290), 39-43.

Brachfield, P. (2009). Gestión del crédito y cobro. Editorial Profit.

Brachfield, P. (3 de Noviembre de 2014). Brachfield Credit and Risk Consultants. Obtenido de <http://perebrachfield.com/blog/recobro-de-impagados/como-cobrar-impagados/>

Brachfield, Pere J. “Jaque a los impagados: el recobro de los impagados mediante la negociación efectiva con los morosos”. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 2004.

Camerini, M., & Barreira, E. (2004). LA EMPRESA BANCARIA Y SUS RIESGOS.

Castro, J. A. (2011). Limitaciones legales que afectan al cobro compulsivo de la deuda impositiva: diseño de una política de cobranza. In 30 años de " Coloquios Jurídicos" (pp. 459-480). Universidad APEC.

CNBS.(18 de MAYO de 2015). Obtenido de <https://www.cnbs.gob.hn/files/CIRCULARES/CNBS2015/C023-2015.pdf>

Del Valle Córdova, E. E. (2010). Créditos y Cobranza. Ciudad de México.

Ferrufino Cruz, I. E. (2017). Cumplimiento de la normativa de la gestión del riesgo crediticio en la banca comercial hondureña.

Geraghty, S. (Septiembre de 2014). Talkdesk. Obtenido de <https://www.talkdesk.com/blog/10-tips-for-successful-call-center-agent-coaching-sessions/>

Gómez Rondón, F. (2001). Presupuesto (Teoría y Práctica Integral resuelta y explicada). Fragor.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. C., & Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la investigación (Quinta ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill. Recuperado el 2018

Honduras, C. N. (1995). LEY DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO, DECRETO NUMERO 170-95. Tegucigalpa.

Launer, V. (2011). COACHING: UN CAMINO HACIA NUESTROS EXITOS. Madrid: Pirámide.

Lopez D, M. E., Arias Montoya, L., & Rave Arias, S. (31 de Agosto de 2006). Scientia Et Technica. Obtenido de Scientia Et Technica: <https://www.redalyc.org/html/849/84911639026/>

Makabe, P. (Diciembre de 2014). Sílabo del curso Coaching.

Mejía Navarrete, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. Lima: Investigaciones sociales.

Muñoz Lozano, M. (2007). ¿ La eficiencia del personal en las microfinancieras influye en la cartera vencida?. Análisis Económico, 22(50).

Pazmiño Real, D. A. (2011). La cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad del Banco Nacional De Fomento sucursal Ambato durante el periodo comprendido de enero a diciembre del 2009 (Bachelor's thesis, La cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad del Banco Nacional De Fomento sucursal Ambato durante el periodo comprendido de enero a diciembre del 2009).

Prieto Bejarano, P. (2013). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN.

Red, E. e. (2018). Empresarios en Red. Obtenido de <https://www.empresariosenred.cl/novedades/blog/cobranza-judicial-y-extrajudicial>

Rial, Astrid, “Las Mejores prácticas en las cobranzas al Consumidor”.
Londres: VRL Publishing, Ltd., 2004.

Robles Román, C. L. (2012). Fundamentos de Administración Financiera
(Primera ed.). Tlalnepantla, Ciudad de México: Red Tercer
Milenio.

Saavedra García, M. L., & Saavedra García, M. J. (2010). Modelos para
medir el riesgo de crédito de la banca. Cuadernos de
administración, 23(40).

Tábora, M. (2007). Competencia y regulación en la banca: el caso de
Honduras. Ciudad de México: Naciones Unidas.

V, C. (7 de Agosto de 2013). El blog de crédito y cobranza en las PyMEs.
Obtenido de
[https://creditoycobranza.wordpress.com/2013/08/07/las-
politicas-de-credito-y-cobranza/](https://creditoycobranza.wordpress.com/2013/08/07/las-politicas-de-credito-y-cobranza/)

Vallejo, M. A., & Muñoz Lozano, M. (2006). Morosidad:
microfinancieras vs. bancos. Aportes, 33, 145-154.

Vargas Ruiz. (2013). Coaching.

Wolk, L. (2007). El arte de las Brasas. Buenos Aires: granaldeaeditores.

ANEXOS

Anexo 1.

UNITEC

Marco referencial aplicado

Entrevista a experto

Proyecto de graduación:

“CREACIÓN DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LEGAL DE CARTERA EN MORA PARA ENTIDADES BANCARIAS EN HONDURAS”

La siguiente entrevista busca como objetivo los siguientes aspectos:

1. Comprender una idea específica sobre la recuperación de adeudos en préstamos con garantía en las entidades bancarias.
2. Identificar los modelos ajustados a las políticas bancarias sobre la recuperación de préstamos con garantía en entidades bancarias.
3. Conocer la base estratégica para la recuperación de préstamos con garantía en mora.
4. Identificar aspectos relevantes en la perpetuidad de los resultados sustentables en la recuperación de préstamos con garantía en entidades bancarias

Desarrollo:

1. ¿Qué elementos se consideran imprescindibles en la estructura de cobros de una entidad bancaria?
2. ¿Qué elementos administrativos son imprescindibles en la estructura de cobros de una entidad bancaria?
3. ¿Qué elementos legales son imprescindibles en la estructura de cobros de una entidad bancaria?
4. ¿Qué participantes se ven involucrados en la estructura de cobros de una entidad bancaria? (Talento humano)
5. A nivel general, ¿Qué aspectos definen el éxito de una estructura de cobros en una entidad bancaria?
6. ¿Cómo se define la estrategia de recuperación de adeudos en una entidad bancaria?
7. Según su experiencia, ¿Qué elementos son básicos debe incluir un manual de recuperación de adeudos en entidades bancarias?
8. ¿Qué elementos definen el logro sustentable y constante de la recuperación eficiente de adeudos (préstamos con garantía)?
9. ¿Existe flexibilidad al momento de definir un proceso de cobro y recuperación de préstamos con garantía, o se trata de una línea continua que no permite improvisaciones?
10. ¿Considera que un Manual de proceso para la recuperación eficiente de préstamos con garantía en entidades bancarias, debe tener un orden en específico?

Muchas gracias

Anexo 2.

UNITEC

Marco referencial aplicado

Entrevista a experto

Proyecto de graduación:

“CREACIÓN DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LEGAL DE CARTERA EN MORA PARA ENTIDADES BANCARIAS EN HONDURAS”

La siguiente entrevista busca como objetivo los siguientes aspectos:

5. Comprender una idea específica sobre la recuperación de adeudos en préstamos con garantía en las entidades bancarias.
6. Comprender el marco legal que ampara el cobro de los préstamos con garantía en entidades bancarias.
7. Conocer el proceso vigente legal que procede a la recuperación de préstamos con garantía en entidades bancarias.

Nombre de experto:

Años de experiencia en el área:

Nivel académico (En caso de ser nivel universitario, especificar):

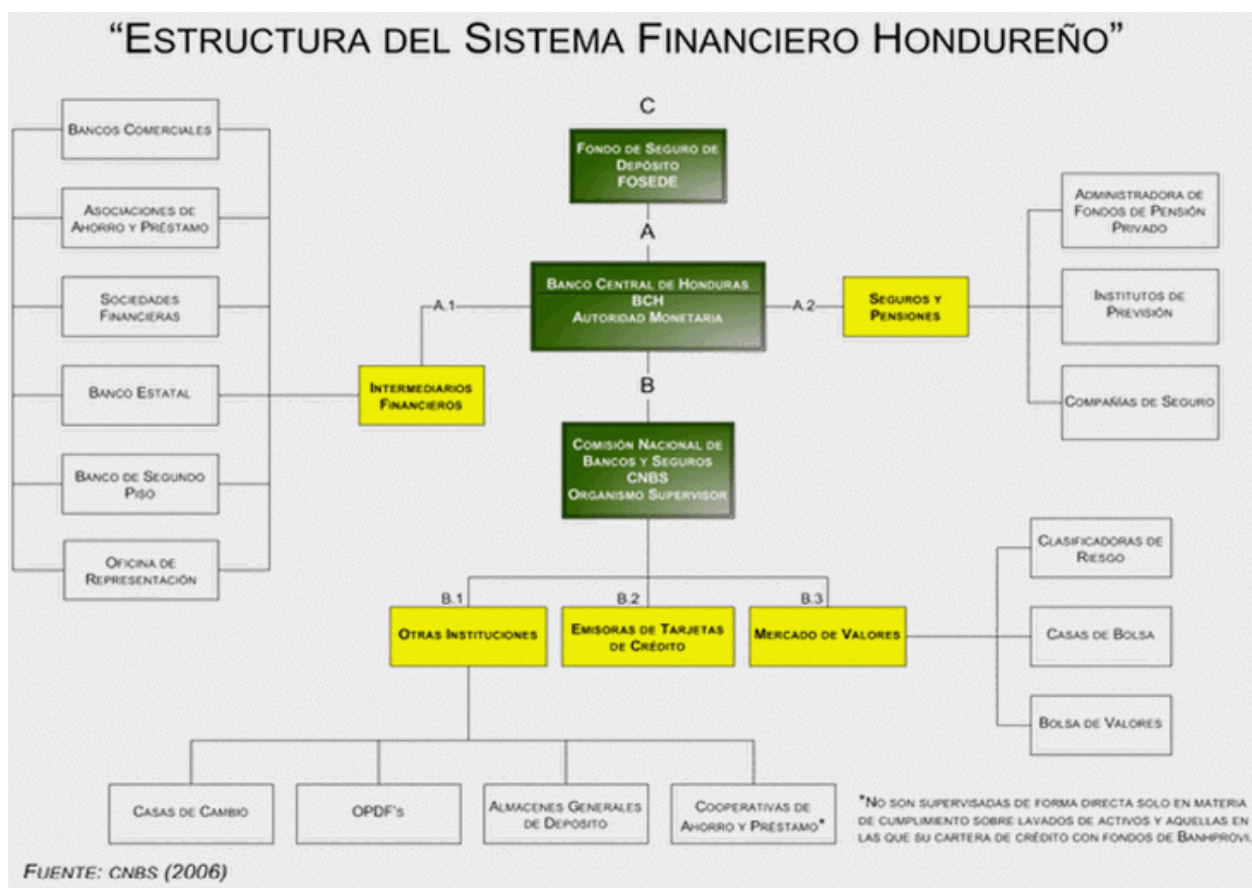
Desarrollo:

1. ¿Cuál es la base o marco legal que ampara el cobro de adeudos en relación a las leyes de Honduras?

2. ¿A partir de qué nivel de morosidad, procede realizar el proceso de cobro legal/judicial en préstamo en mora con garantía?
3. ¿Cuáles son las limitaciones en base a ley que podrían encontrar las entidades bancarias en el proceso de recuperación de préstamos en mora?
4. ¿A partir de qué nivel de morosidad, procede aplicar la garantía que ampara el préstamo en mora?
5. ¿Cuál es el proceso a seguir, una vez que se determina comenzar con el cobro legal en préstamos con garantía?
6. ¿El cobro judicial/legal permite realizar un proceso dual con el cobro administrativo del préstamo en mora?
7. ¿Qué elementos cree son necesarios para la funcionalidad del departamento de cobros legal en una entidad bancaria?
8. ¿Cuál supone es el factor de éxito en un departamento de cobros legal en una entidad bancaria, basado en el cumplimiento de indicadores internos?
9. Una vez que el cliente en mora, logra cancelar el saldo adeudado, ¿es necesario dar seguimiento al proceso de cobro junto al cobro administrativo (en caso de que vuelva a entrar en mora)?
10. ¿Existen costos implícitos para el cliente, adicionales a los solicitados por la institución por encontrarse en mora con el/los préstamos con garantía en mora? ¿Cuáles son?
11. ¿Desea agregar algún comentario adicional que considera imprescindible en el proceso de cobro de préstamos con garantía?

Muchas gracias

Anexo 3.



GLOSARIO

Banca: Conjunto de empresas de banca.

Cartera: Conjunto de valores de un comercio, empresa o banco que forma parte de sus activos.

CNBS: entidad encargada de la supervisión, inspección y vigilancia de la actividad bancaria, de seguros, previsionales, de valores y demás relacionadas con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público.

Coaching: es un método que consiste en acompañar, instruir o entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.

Cobro: Recibir (una persona) una cantidad de dinero que se le debe como pago por un servicio o un trabajo realizado.

Comportamiento: Manera de funcionar una cosa en una situación determinada.

Crédito: Cantidad de dinero que presta un banco o una caja de ahorros y que debe ser devuelta en un período determinado en las condiciones pactadas.

Estrategia: Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Estructura: Modo de estar organizadas u ordenadas las partes de un todo.

Finanzas: Conjunto de actividades que tienen relación con el dinero.

Garantía: Cantidad de dinero u objeto de valor que se da para asegurar el cumplimiento de una obligación o un pago.

Judicial: Del juicio, de la administración de justicia o de la judicatura, o relacionado con ellos.

Legal: Que está establecido por la ley o está conforme con ella.

Mora: Tardanza en cumplir una obligación.

Pérdida: Cantidad o cosa que se pierde, especialmente dinero.

Préstamo: Cantidad de dinero u otra cosa que se presta.

