

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAESTRÍA
EN FINANZAS

**Plan de mejora para la contratación de personal legal
externo que optimice el recurso financiero en el
Departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica
para el período del año 2023**

POSTULANTE
MARIELA BOLAÑOS CÉSPEDES

SAN JOSÉ, ARANJUEZ. 2023

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	XV
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
JUSTIFICACIÓN	6
OBJETIVOS	9
OBJETIVO GENERAL	9
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>9</i>
ALCANCES.....	9
LIMITACIONES.....	10
ANTECEDENTES.....	10
<i>Tesis Internacionales</i>	<i>10</i>
<i>Tesis Nacionales.....</i>	<i>14</i>
PROYECCIONES	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	21
MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL.....	21
COBRO JUDICIAL.....	21
COBRO	23
CONCEPTOS DE DEUDORES Y CRÉDITO.....	23
<i>Deudor (o codeudor):.....</i>	<i>23</i>
<i>Capacidad de pago:</i>	<i>23</i>
<i>Comportamiento de pago histórico:.....</i>	<i>23</i>
<i>Crédito revolutivo:</i>	<i>23</i>
<i>Morosidad:</i>	<i>23</i>
<i>Operación crediticia:.....</i>	<i>24</i>
<i>Operación crediticia especial:.....</i>	<i>24</i>
<i>Operación readecuada:</i>	<i>24</i>
<i>Operación refinanciada:</i>	<i>25</i>
<i>Persona(s):.....</i>	<i>25</i>
<i>Riesgo de crédito:</i>	<i>25</i>
<i>Saldo total adeudado:</i>	<i>25</i>
RECUPERACIÓN.....	25
RECURSO FINANCIERO.....	25

INFLACIÓN	26
TASA DE DESCUENTO.....	26
HONORARIOS	26
VALOR PRESENTE NETO (VPN).....	26
COSTO ANUAL EQUIVALENTE (CAE)	27
ÍNDICE EFICIENCIA OPERATIVA BANCO.....	27
INSOLUTOS.....	27
AVAL DE FONADE.....	28
AUTO INICIAL.....	28
BONO DE LA VIVIENDA	28
CPC	28
DEMANDA	28
EDICTO.....	28
EJECUTIVO HIPOTECARIO.....	28
EJECUTIVO PRENDARIO	29
EMPLAZAMIENTO	29
EXCEPCIONES	29
FIDEICOMISO DE GARANTÍA	29
FIDEICOMISARIO	29
FIDEICOMITENTE	30
FIDUCIARIO	30
FIRMEZA DEL REMATE	30
HONORARIOS	30
MONITORIO	30
NOTIFICACIÓN	30
PARTES DEL PROCESO.....	30
PRESCRIPCIÓN	31
PROCESO MONITORIO	31
PROTOCOLIZACIÓN	31
REMATE	31
SALDO EN DESCUBIERTO JUDICIAL	31
SALDO AL DESCUBIERTO BCR.....	31
SEGURO DE CAUCIÓN	32
SENTENCIA.....	32
TÍTULO EJECUTIVO	32

ARREGLO COVID.....	32
ABOGADOS EXTERNOS.....	32
ABOGADO DIRECTOR.....	33
ABOGADO DE COBRO INSTITUCIONAL.....	33
EJECUCIÓN DE GARANTÍAS.....	33
COLEGIADO.....	33
ABOGADO.....	34
CONFLICTOS.....	34
OBLIGACIONES.....	34
EFICAZ.....	35
TRAMITOLOGÍA DE ABOGADOS EXTERNOS.....	35
ASPECTOS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS ABOGADOS EXTERNOS.....	38
RESPONSABILIDADES, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES.....	41
<i>Responsabilidades</i>	41
<i>Obligaciones</i>	41
<i>Prohibiciones</i>	43
AUSENCIAS.....	44
RESOLUCIÓN CONTRACTUAL.....	44
EJECUCIÓN DE LA GARANTÍA.....	45
RESCISIÓN UNILATERAL.....	45
GARANTÍA.....	46
GASTOS.....	47
CARACTERÍSTICAS DE LOS GASTOS.....	48
TIPOS DE GASTOS.....	49
<i>Costes</i>	49
<i>Ingresos</i>	49
GASTOS DE OPERACIÓN.....	50
GASTOS DE VENTAS.....	50
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	50
INTERESES.....	51
IMPUESTOS.....	51
COSTO BENEFICIO.....	51
COSTO.....	52
BENEFICIO.....	52

EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA	52
INVERSIÓN	52
RENTABILIDAD.....	53
TIPOS DE RENTABILIDAD	53
INDICADORES DE RENTABILIDAD	54
RENDIMIENTOS.....	54
GANANCIAS.....	54
CAPITAL INVERTIDO	55
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	56
REFERENTE	56
RESEÑA	56
MISIÓN	56
VISIÓN	57
DATOS RELEVANTES DE LA EMPRESA.....	57
ENFOQUE.....	60
CUANTITATIVO.....	61
DISEÑO	61
NO EXPERIMENTAL	61
<i>Transeccional o transversal</i>	62
<i>Transversal Correlacional o Causal</i>	62
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63
POBLACIÓN	63
MUESTRA	63
<i>Muestra cuantitativa</i>	64
INSTRUMENTO	64
CONFIABILIDAD.....	64
OBJETIVIDAD	65
INSTRUMENTO CUANTITATIVO	65
<i>Cuestionario</i>	65
INSTRUMENTO CUALITATIVO	66
<i>Observación</i>	66

<i>Entrevistas</i>	66
PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	66
FUENTES DE INFORMACIÓN	70
FUENTE PRIMARIA.....	70
FUENTE SECUNDARIA	70
CRONOGRAMA	71
CUADRO DE VARIABLES	72
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	74
ETAPAS DEL PROCESO DE COBRO JUDICIAL.....	74
<i>Asignación del caso</i>	74
<i>Demanda</i>	75
<i>Notificación</i>	78
<i>Avalúo</i>	80
<i>Contabilización</i>	87
<i>Protocolización</i>	88
<i>Saldo al descubierto</i>	89
<i>Seguimiento</i>	91
PAGO DE HONORARIOS A ABOGADO EXTERNO	92
APOYO DE ASISTENTES A LOS ABOGADOS INTERNOS PARA LA REDUCCIÓN DE ABOGADOS EXTERNOS	94
RETOS EN EL DEPARTAMENTO DE COBRO JUDICIAL EN EL 2023.	95
FUTURAS IMPLEMENTACIONES A CORTO PLAZO EN COBRO JUDICIAL	96
FODA	96
ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO A LOS ABOGADOS INTERNOS	99
MEJORA PARA EL PROCESO JUDICIAL EN EL DEPARTAMENTO DE COBRO JUDICIAL.....	105
ANÁLISIS FINANCIERO	106
CONTRATACIÓN DE ABOGADOS EXTERNOS	106
GASTOS DE ABOGADOS EXTERNOS EN EL DEPARTAMENTO DE COBRO JUDICIAL DEL BANCO DE COSTA RICA	107
GASTOS DE ABOGADOS INTERNOS EN EL DEPARTAMENTO DE COBRO JUDICIAL DEL BANCO DE COSTA RICA	107
GASTOS DEL PROCESO JUDICIAL	108
DEMANDAS.....	111

METODOLOGÍA DE APLICACIÓN	112
FLUJOS DE EFECTIVO	112
EL ÍNDICE DE EFICIENCIA OPERATIVA	113
EL MODELO CAE	113
PERÍODO	113
HORIZONTE DE EVALUACIÓN	113
COSTO	114
VALOR PRESENTE NETO (VPN).....	114
VALOR PRESENTE NETO COSTOS (VPC).....	114
TASA DE DESCUENTO.....	114
CAPITAL ASSET PRICING MODEL (CAPM).....	114
FÓRMULA CAPM	115
TASA DE DESCUENTO EQUIVALENTE	115
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
CONCLUSIONES.....	125
RECOMENDACIONES	126
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	128
JUSTIFICACIÓN	128
OBJETIVO GENERAL ESTRATÉGICO	128
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>128</i>
<i>Objetivo táctico 1.....</i>	<i>128</i>
<i>Objetivo táctico 2.....</i>	<i>128</i>
<i>Objetivo táctico 3:.....</i>	<i>129</i>
GRUPOS DE MEJORA CONTINUA.....	129
REESTRUCTURAR LA CONTRATACIÓN INTERNA.....	131
UNIFICACIÓN DE SISTEMAS	140
COSTOS INTANGIBLES	145
COSTOS TANGIBLES.....	146
REFERENCIAS	151
ANEXOS	159
GLOSARIO	164

CONTENIDO DE TABLAS

TABLA 1: CALIFICACION DE ABOGADOS EXTERNOS	38
TABLA 2: TASAS DE DESCUENTO Y META INFLACIÓN	69
TABLA 3: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	71
TABLA 4: PORCENTAJE PARA EL PAGO DE HONORARIOS A LOS ABOGADOS ENCARGADOS DE LA EJECUCIÓN DE GARANTÍAS EMITIDAS POR EL COLEGIO DE ABOGADOS.	94
TABLA 5: CÁLCULO Y PAGO DE HONORARIOS.	94
TABLA 6: FODA	97
TABLA 7: HONORARIOS PAGADOS A LOS ABOGADOS EXTERNOS DE COBRO JUDICIAL	107
TABLA 8: GASTOS JUDICIALES DE ABOGADOS INTERNOS	108
TABLA 9: SALARIO DE ABOGADO INTERNO	108
TABLA 10: SALARIO DE OFICIAL DE COBRO JUDICIAL	108
TABLA 11: ACTIVIDADES DE LAS FASES DEL PROCESO	109
TABLA 12: COSTO DEL PROCESO JUDICIAL	110
TABLA 13: HISTÓRICO DE DEMANDAS	112
TABLA 14: AJUSTADO POR RIESGO PAÍS	115
TABLA 15: COEFICIENTE BETA – INDUSTRIA USA.....	117
TABLA 16: RISK PREMIUM.....	118
TABLA 17: PRESUPUESTO PARA EL PERSONAL ADICIONAL DE ABOGADOS INTERNOS Y DISMINUIR ABOGADOS EXTERNO	120
TABLA 18: COSTO BENEFICIO DEL PERSONAL ADICIONAL DE ABOGADOS INTERNOS VRS ABOGADOS EXTERNOS	123
TABLA 19: INDICADORES FINANCIEROS 5 ABOGADOS INTERNOS VS ABOGADOS EXTERNOS	124
TABLA 20: SALARIO DE GESTOR DE COBRO JUDICIAL	132
TABLA 21: PRESUPUESTO PARA EL PERSONAL ADICIONAL DE GESTORES JUDICIALES Y DISMINUIR ABOGADOS EXTERNOS.....	133
TABLA 22: COSTO BENEFICIO DEL PERSONAL ADICIONAL DE GESTORES JUDICIALES VRS ABOGADOS EXTERNOS.....	136

TABLA 23: INDICADORES FINANCIEROS DEL ESCENARIO GESTOR DE PROCESOS VERSUS HONORARIOS ABOGADO EXTERNO	137
TABLA 24: GESTOR DE PROCESOS JUDICIALES VRS ABOGADO INTERNO	138
TABLA 25: INDICADORES FINANCIEROS DEL ESCENARIO GESTOR DE PROCESOS VERSUS HONORARIOS ABOGADO INTERNO	139
TABLA 26: RESUMEN DE LA PROPUESTA.....	145
TABLA 27: GASTOS DE VIÁTICOS	147
TABLA 28: UBICACIÓN DE TRABAJO DE ABOGADOS INTERNOS	147
TABLA 29. PROYECCIÓN DE COSTOS	148
TABLA 30: PROYECCIÓN DE AHORRO	149

CONTENIDO DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ETAPAS DEL PROCESO JUDICIAL EN EL SISTEMA BCR	92
GRÁFICO 2: ¿CÓMO ES EL SERVICIO EN EL PODER JUDICIAL CON LOS CASOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRO JUDICIAL?	100
GRÁFICO 3: ¿USTED CONSIDERA QUE SE ESTÁ APROVECHANDO LOS RECURSOS DEL BANCO PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS JUDICIALES?	101
GRÁFICO 4: ¿EN LAS ASIGNACIONES DE CASOS, PUEDE REALIZAR SUS FUNCIONES EN EL TIEMPO ESPERADO?	102
GRÁFICO 5: CON RELACIÓN A LOS PROCESOS INTERNOS DE COBRO JUDICIAL DEL BANCO, ¿ESTARÍA DE ACUERDO QUE LE ASIGNEN UN ASISTENTE EN SU CARTERA DE CASOS ASIGNADOS?	103
GRÁFICO 6: ¿CREE IMPORTANTE QUE EXISTA SINERGIA ENTRE LOS DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS DEL BANCO QUE FACILITEN LA EJECUCIÓN DE GARANTÍAS EN FORMA PRONTA Y EXPÉDITA?	104
GRÁFICO 7: MEJORA POR PARTE DE LOS ABOGADOS INTERNOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRO JUDICIAL.....	105
GRÁFICO 8: PORCENTAJE DE ESFUERZO COBRO JUDICAL	111
GRÁFICO 9: RESULTADOS FINALES	121
GRÁFICO 10. INGRESOS	121
GRÁFICO 11: GASTOS	121
GRÁFICO 12: ÍNDICE EFICIENCIA OPERATIVA	122
GRÁFICO 13: PARTICIPANTES EN EL GRUPO DE MEJORA DEL DEPARTAMENTO DE COBRO JUDICIAL	129
GRÁFICO 14: RESULTADOS FINALES	134
GRÁFICO 15: INGRESOS	134
GRÁFICO 16: GASTOS	134
GRÁFICO 17: ÍNDICE EFICIENCIA OPERATIVA	135
GRÁFICO 18: UNIFICACIÓN DE INFORMACIÓN EN LOS SISTEMAS DEL DEPARTAMENTO DE COBRO JUDICIAL.....	144

CONTENIDO DE FIGURAS

FIGURA 1: TASA BÁSICA PASIVA DEL BCCR.....	4
FIGURA 2. FORMULARIO DE EVALUACIÓN PAR ABOGADOS EXTERNOS	40
FIGURA 3: CANTIDAD DE BIENES ADQUIRIDOS A SETIEMBRE 2022.....	48
FIGURA 4: ORGANIGRAMA DEL BANCO DE COSTA RICA	60
FIGURA 5: DISTRIBUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COBRO JUDICIAL	64
FIGURA 6: IMPUESTO SOBRE EL VALOR AGREGADO	67
FIGURA 7: TIPO DE CAMBIO	68
FIGURA 8: INFLACIÓN.....	68
FIGURA 9: INDICE PRECIOS DEL CONSUMIDOR	69
FIGURA 10: RECEPCIÓN Y REVISIÓN DE EXPEDIENTES.....	75
FIGURA 11: PRESENTACIÓN DE LA DEMANDA	77
FIGURA 12: CARTA DE INSTRUCCIONES DE DEMANDA.....	78
FIGURA 13: NOTIFICACIONES	80
FIGURA 14: AVALÚO	81
FIGURA 15: OBSERVACIONES DEL AVALÚO	82
FIGURA 16: FOTOS DEL AVALÚO.....	83
FIGURA 17: ETAPA PENDIENTE DE FIRMEZA.....	85
FIGURA 18: LIQUIDACIÓN DE INTERESES	85
FIGURA 19: CARTA DE INSTRUCCIONES DE REMATE.....	86
FIGURA 20: CONTABILIZACIÓN.....	87
FIGURA 21: CÁLCULO DE PROTOCOLIZACIÓN	88
FIGURA 22: ETAPA EN EL SISTEMA BCR DE PROTOCOLIZACIÓN	89
FIGURA 23: ETAPA SALDO AL DESCUBIERTO	90
FIGURA 24: LIQUIDACIÓN DE INTERESES SALDO AL DESCUBIERTO	90
FIGURA 25: LEY IMPUESTO SOBRE LA RENTA	93
FIGURA 26: RISK FREE RATE - CNBC.....	116

FIGURA 27: META INFLACIÓN – USA	117
FIGURA 28: RENDIMIENTO BONO G\$211119	118
FIGURA 29: META INFLACIÓN - CRI	119
FIGURA 30: CALENDARIO GRUPOS DE MEJORA COBRO JUDICIAL	131
FIGURA 31: SALESFORCE	140
FIGURA 32: SHAREPOINT	141
FIGURA 33: SIGANEM	142
FIGURA 34: SICC	143
FIGURA 35: ALIMENTACIÓN	146
FIGURA 36: HOSPEDAJE.....	146

Dedicatoria

Dedico este proyecto de graduación a Dios, por permitirme tener salud para completar esta meta.

Se lo dedico también a mis padres que siempre han sido mis pilares, mi fuerza para seguir adelante y que me hacen ser una mejor persona cada día.

Agradecimiento

Primero, agradecer a Dios por su ayuda de poder llegar hasta aquí. Agradecida inmensamente a mis padres Mario Bolaños Rodríguez y Flor Céspedes Carranza, mis hermanas Eunice Bolaños Céspedes y Shirley Bolaños Céspedes, a mi cuñado Pablo Umaña Sánchez y a mi pareja Andresantiago Porras Chaverri, por todo su apoyo.

Agradecimiento especial a Rodrigo Jiménez Padilla, Andrés Córdoba Torres, Fernando Solano Jiménez del Departamento de Finanzas, Kenneth Soto Esquivel y a los abogados internos de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica, por su asesoría, conocimiento y tiempo. Al tutor Marco Antonio Betancourt Quesada sin su ayuda, el resultado no sería el mismo.

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de investigación trata de mejorar la contratación de personal legal externo que optimice el recurso financiero en el Departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica para el período del año 2023, esto con el objetivo de desarrollar un plan de mejora para el Departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica basado en la contratación de personal legal externo para el presente año.

Lo que se propone investigar como objetivos específicos, conocer la situación actual de los ingresos que perciben de los gastos de abogados externos en el Departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica, en este caso analizar lo que el Banco cancela de honorarios en los procesos judiciales que realizan

Otro objetivo especificar los gastos incurridos en procesos judiciales por el Banco de Costa Rica, se analiza los tiempos que tienen un costo y el esfuerzo que realizan los oficiales de cobro como también los pagos de salarios de abogados internos, de gestores de Cobro Judicial y de los gastos de timbres, certificaciones, viáticos que se pagan en el proceso judicial en cada etapa.

Se desarrollar como tercer objetivo el costo-beneficio de los gastos de los abogados internos y externos de procesos judiciales en el Banco de Costa Rica, se realiza el comparativo para poder analizar la opción y de ahí como cuarto objetivo se selecciona la opción más rentable en el Departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica entre abogado interno y externo.

De acuerdo con las variables se realiza el marco teórico indicando la definición y en que influye en el trabajo de investigación como cobro judicial, la recuperación, el recurso financiero, los indicadores financieros, en línea de la segunda variable que son los gastos, el costo beneficio y la rentabilidad para conocer de que trata el proyecto de investigación.

El enfoque es mixto porque vamos a analizar datos de los instrumentos: entrevistas y cuestionarios realizados al departamento y lo cualitativo como la parte financiera cuantitativa con presupuestos y costos beneficios. Los participantes en el trabajo de investigación son los colaboradores del departamento de Cobro Judicial como los abogados externos.

La principal conclusión es que para disminuir el gasto la opción más rentable es mantener los abogados internos ya que el banco no incurre al gasto de honorarios que después se ve reflejado en pérdidas en las operaciones de crédito y como recomendación lo ideal es no renovar contratos con legal externo para ir prescindiendo del servicio profesional y cada vez sea menor el gasto.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La investigación está dirigida con el Departamento de Cobro Judicial, Insolutos que tiene bajo su responsabilidad la ejecución por vía judicial el cobro de las operaciones de crédito liquidas y exigibles de los clientes deudores del Banco, trabajo que se apoyado durante varios años por la prestación de servicios profesionales de abogados externos quienes fungen como directores del proceso.

Actualmente por la situación económica del país y a nivel mundial, muchos deudores ya no tienen capacidad de poder pagar los préstamos que adquirieron con garantías hipotecarias o prendarias, por lo que al no poder realizar el pago dejan de pagar y la operación de crédito aumenta la mora, perdiendo la garantía y elevando el caso al proceso judicial hasta que se la adjudica el Banco. Hay que tomar en consideración el pago referente de los honorarios pone en desventaja los intereses del Banco y de los deudores los cuales ven limitada su capacidad de afrontar la difícil situación de caer en estados judiciales

La principal característica del departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica, es llevar a cabo los procesos judiciales en acompañamiento de los servicios profesionales con los abogados para agilizar los trámites judiciales que realizan en cada etapa como las solicitudes de instrucciones para demanda y remate, los pagos que cobran los abogados, las liquidaciones de intereses y costas procesales para continuar con el proceso del caso que se asigna.

Para lograr minimizar el gasto que incurre los abogados en dichos procesos se realiza un plan de mejora con la contratación legal en el departamento de Cobro Judicial con ello optimiza el recurso financiero y se realiza un costo beneficio para verificar la opción que le beneficie más al Banco, donde se utiliza indicadores financieros como el horizonte de valoración de años, la tasa de descuento, el valor presente neto y el costo equivalente anual, tomando de referencia el tipo de cambio, la inflación, el IVA, la tasa de proyección de ingresos entre otros.

Se realiza la propuesta con el plan de mejora para el Departamento de Cobro Judicial, con grupos de mejora continua con cierta cantidad de empleados brindando ideas y mejorando la situación del departamento para mayor eficiencia, reestructurando la planilla del departamento para una mejor funcionalidad y unificando los sistemas para evitar reprocesos.

Se concluye que mantener abogados internos es la mejor opción con ello se logra una recuperación por la disminución de gastos por contratación externa y se recomienda no seguir con los contratos de legal externo que generan altos costos para el Banco y menor saldos al descubierto de las operaciones de crédito.

Planteamiento del problema

Tomando en cuenta la situación económica del país, los procesos judiciales colocan en desventaja los intereses del Banco y deudores con el pago referente a honorarios por parte de los abogados, además previendo que en el 2022 existe gran cantidad de vencimientos de arreglos de pagos lo que generaría mayor demanda en los procesos judiciales dependiendo de la situación de los deudores con las alzas de tasas del mercado, que muchos deudores no han podido continuar con el pago. Como lo indica en la tabla, la tasa básica pasiva está subiendo por lo que afecta a los deudores con operaciones de créditos, esto porque muchos de ellos no contemplaban el alza.

Además los arreglos de pago que realizaron por la pandemia en el 2020, actualmente está afectándoles porque si no pueden pagar el préstamo original tampoco realizan el pago por el arreglo y estos llegan al departamento de Cobro Judicial que son pérdida para el banco ya que no tienen garantía y muchos de ellos se analiza el costo beneficio pero da negativo porque no cubre la garantía del préstamo original.

Figura 1: Tasa Básica Pasiva del BCCR

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1 Ene	8,00	9,20	6,50	7,20	5,95	4,45	5,95	6,00	5,75	3,50	2,90	6,35
2 Ene	8,00	9,20	6,50	7,20	5,95	4,45	5,95	6,00	5,75	3,50	2,90	6,35
3 Ene	8,00	9,10	6,50	7,20	5,95	4,45	5,95	6,00	5,75	3,50	2,90	6,35
4 Ene	8,00	9,10	6,50	7,20	5,95	4,45	5,90	6,00	5,75	3,50	2,90	6,35
5 Ene	8,00	9,10	6,50	7,20	5,95	4,35	5,90	6,00	5,75	3,50	2,90	6,35
6 Ene	8,00	9,10	6,50	7,20	5,95	4,35	5,90	6,00	5,75	3,50	2,90	6,35
7 Ene	8,00	9,10	6,50	7,20	5,95	4,35	5,90	6,00	5,75	3,40	2,90	6,35
8 Ene	8,00	9,10	6,50	7,25	5,95	4,35	5,90	6,00	5,75	3,40	2,90	6,35
9 Ene	8,00	9,10	6,55	7,25	5,95	4,35	5,90	6,00	5,70	3,40	2,90	6,35
10 Ene	8,00	9,05	6,55	7,25	5,95	4,35	5,90	6,05	5,70	3,40	2,90	6,35
11 Ene	8,00	9,05	6,55	7,25	5,95	4,35	6,00	6,05	5,70	3,40	2,90	6,35
12 Ene	8,50	9,05	6,55	7,25	5,95	4,55	6,00	6,05	5,70	3,40	2,90	6,41
13 Ene	8,50	9,05	6,55	7,25	5,95	4,55	6,00	6,05	5,70	3,40	3,05	6,41
14 Ene	8,50	9,05	6,55	7,25	5,95	4,55	6,00	6,05	5,70	3,60	3,05	6,41
15 Ene	8,50	9,05	6,55	7,20	5,95	4,55	6,00	6,05	5,70	3,60	3,05	6,41
16 Ene	8,50	9,05	6,50	7,20	5,95	4,55	6,00	6,05	5,75	3,60	3,05	6,41
17 Ene	8,50	8,90	6,50	7,20	5,95	4,55	6,00	6,10	5,75	3,60	3,05	6,41
18 Ene	8,50	8,90	6,50	7,20	5,95	4,55	6,05	6,10	5,75	3,60	3,05	6,41

Fuente: BCCR

Se pretende que por medio de la investigación conocer a fondo los gastos que se incrementan en los procesos judiciales tomando en cuenta los honorarios de los abogados externos en comparación con salarios de abogados internos, se analizaría con sus respectivos indicadores financieros y aplicando el plan de mejora de la contratación de abogados externos.

Los procesos judiciales llevan varias etapas en las que se trabaja de la mano con sus respectivos abogados; existen dos cuentas en el Departamento de Cobro Judicial: los de insolutos (que son saldos de deudas que de acuerdo con el seguimiento no son recuperables porque el deudor no tiene bienes por seguir ni se encuentra asalariado o recuperables cuando hay un bien por seguir y/o es asalariado) y los de cartera Cobro judicial activa.

Para la actual carga de trabajo de los abogados, se llevan los casos de seguimiento, esto genera mayor tiempo y para continuar con los procesos de gestión es necesario realizar el plan de mejora que ayudaría a agilizar los procesos pendientes y no atrasar los casos nuevos que se asignen a los abogados.

Los gastos de Cobro Judicial son todos los timbres, certificaciones, pagos de municipalidades, notificaciones, edictos, gastos por honorarios de abogado externo, honorarios de curador si existiera, gastos y honorarios de protocolización. Los gastos mencionados anteriormente afectan el monto para adjudicarse el bien en garantía, esto porque al final el mueble o inmueble aumenta el valor de lo adeudado al banco y quedaría el saldo al descubierto que sería una pérdida o un posible recuperable que de igual manera llevaría su proceso y su gasto con el abogado asignado.

Debido a la recesión económica ocasionada por la pandemia de COVID 19, a pesar de que los avalúos son la base referente para un valor consistente y real del mercado, éstos son realizados bajo un tiempo y espacio por lo cual pueden no ser considerados aptos en variaciones y circunstancias complicadas de la economía, debido a una sobreoferta de bienes o venta en liquidación, que es cuando un cliente está cercano a perder su vivienda o en proceso de bancarrota.

Por eso se realizan avalúos cuando se otorga el crédito y se mantiene realizando seguimientos a las garantías con tal de verificar que se mantenga en el estado en el que fue aceptado el bien al principio del crédito, sin embargo, se realiza otro avalúo para el remate para verificar en el precio actual y en la recuperación o pérdida que tenga.

Cuando el bien se adjudica al Banco de Costa Rica y se traslada al departamento de Bienes para su venta, si existieran varios períodos donde no hay ofertas por clientes, se procede a bajar el monto de la garantía, ofertando el bien que al final afecta el saldo del descubierto por que sería mayor la pérdida para el banco.

Es necesario realizar el análisis para poder responder la siguiente pregunta: ¿Por medio de un análisis comparativo, cuál sería la mejor opción financieramente y el plan de mejora para el departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica con tal de reducir sus gastos en los procesos judiciales?

Por lo cual concisamente el problema a tratar de esta investigación son los siguientes aspectos:

- Impacto financiero en el pago de honorarios de abogados externos: es un costo que repercute en la operación del negocio que se debe aspirar a la reducción en su mayor porcentaje, mejores prácticas y mejora continua.
- Aumento de asignaciones a los abogados: Genera una recarga laboral en los recursos humanos del banco.
- El tiempo de resolución por parte de los Juzgados de Cobro: el atraso en la resolución de los Juzgados adiciona cargas por honorarios a los abogados por sus costes y mora judicial en las operaciones de crédito impactando al Banco en caso de fallo o resolución donde prescribe de intereses.
- El sentido de urgencia por parte de los abogados externos: debido a que a los abogados externos están en la facultad de realizar cargos adicionales por incidentes extraordinarios que se presenten en el transcurso de las demandas existe una falta de sentido de urgencia para obtener mayores cargos remunerables.
- Aumento de saldo descubierto en operaciones irrecuperables: se origina debido a que las garantías mantienen tantos gastos en el proceso que no cubren la deuda en su totalidad y al final queda el saldo al descubierto, sin lograr recuperar esto porque el demandado no tiene otros bienes o salario embargable.

Justificación

Dada la situación económica que se presenta en Costa Rica desde años anteriores agravado por las consecuencias económicas de la pandemia Covid 2019, los bancos estatales y entes financieros han ocasionado en un aumento considerable de sus operaciones incobrables y operaciones para traslado a cobro judicial. Como parte de la investigación, al incurrir en los bancos en afectaciones no solo en estimaciones por el traslado de cartera a cobro judicial sino por los montos irrecuperables por la falta de empleo, falta de bienes de los deudores y por los descuentos en remates a montos considerablemente bajos por la falta de deseabilidad con relación a la deuda que posee el deudor con el banco, se debe de tomar en consideración el gasto que el banco tiene que incurrir el pago de honorarios de abogados externos ya que a pesar de tener de abogados de planta como parte de su planilla el aumento de los casos no permite atender solo por abogados de planta la cantidad de asignaciones de garantía y/o procesos monitorios de cobro judicial suficientes.

De acuerdo con Jiménez (2013) del Derecho Romano donde indica que cuando existía una deuda pendiente y no se había pagado, lo pagaban siendo esclavos como parte del pago, podemos determinar que el cobro siempre ha existido en el tiempo anterior con personas siempre declarando por el pago a realizar, una deuda no quedaba impune como lo indica:

(...) la figura más antigua relativa al instituto de la obligación en el Derecho Romano es la sponsio rito antiquísimo que se basaba en la fuerza religiosa de un juramento ante los dioses, luego es sustituida en las doce tablas por un deber laico fundamentándose en el oportere que era un deber civil reconocido por el ordenamiento y permitía la ejecución civil a través de la legis actio per iudicis arbitrive postulationem. La sponsio pasó de tener una vinculación religiosa a tener una vinculación jurídica. El Sponsor quedaba vinculado a la actio del receptor, de igual forma o en forma paralela, siguió el nexum, el modo en que el deudor se emancipaba así mismo del acreedor entrando en su mancipium y por ello el deudor era nexus obligatus, en esta época primitiva en que el deudor respondía con su persona siendo el vínculo un vínculo material. (p.3)

“Las consecuencias del nexum son mal conocidas. Se sabe, sin embargo, que eran muy rigurosas. En virtud del contrato y sin juicio, el deudor que no pagaba estaba sometido a la manus injecto especie de toma de cuerpo ejercida por el acreedor y que necesitaba intervención del magistrado. Desde entonces, el deudor declarado nexus estaba a merced del acreedor, que podía encadenarle y tratarle como a su esclavo de hecho sino de derecho. (p.3).

Según Casillas (2022) a través de las guerras la economía mundial se endeuda más por las alzas en los productos, tasas de interés e inflación, esto afecta enormemente en que las personas que tienen créditos no puedan seguir con el pago de sus responsabilidades y cada vez sobreendeudados, como lo indica:

(...) nos encontramos en un mundo que enfrentará mayor demanda por activos de refugio por un mayor periodo de tiempo –particularmente brindando fortaleza al dólar–, mayores precios de energía, mayores tasas de inflación –tanto por los precios de la energía, como por el proceso reflacionario que se experimentará debido al retroceso de la globalización–, tasas de interés más altas, curvas de rendimiento con pendiente positiva, diferenciales

con bonos no gubernamentales más amplios y la demanda deberá favorecer los instrumentos indizados a la inflación. (párr. 9)

Asamblea Legislativa (2007) en relación a la importancia de los operadores económicos ante el modelo económico actual indica:

(...) ante las novedades que ofrece el modelo económico actual resulta especialmente necesario arbitrar un sistema rápido y eficaz de tutela judicial del crédito, pues solo así se garantiza la oportuna confianza de los diferentes operadores económicos y cierta estabilidad en el tráfico mercantil. Por ello en el orden jurídico las leyes deben ser esencialmente sensibles a la hora de proteger el tráfico mercantil, articulando los mecanismos necesarios que concedan seguridad a los sujetos intervinientes en la contratación. (p.1232).

De acuerdo con la Sugef, (2018) Días de mora se refiere a: (...) la mora financiera considera atrasado el crédito con solo la falta de pago de una o más cuotas (amortización e intereses), así como la falta de pago en el abono fijo y consecutivo (amortización e intereses). (párr.3)

La DISP-CR-21-03 Disposición administrativa para la ejecución de garantías (2018) se refiere al proceso del que se agotan todas las vías de y en donde se asigna de las ejecuciones de garantías (...) el gerente de oficina de Banca Personas o Banca Corporativa a la que pertenece la operación debe proceder, a remitir inmediatamente el expediente administrativo al oficial Centro de Soporte Operativo Cobro Judicial respectivo, para la asignación de un abogado. (pág.6)

La DISP-CR-21-03 Disposición administrativa para la ejecución de garantías (2018) en el proceso de la adjudicación de la garantía (...) el oficial Centro de Soporte Operativo cobro judicial debe verificar que el abogado director informe sobre el resultado del remate el día hábil siguiente a su celebración, si los bienes se han adjudicado al Banco, y gestionar con el abogado director su aprobación en el menor plazo posible. (p.17)

Alvarado (2022). Es importante indicar que con el paso de la pandemia se agravó la situación y los traslados de cobro judicial por el alto endeudamiento aumentaron, desde el 2019 iba en aumento, gracias a los arreglos de prórroga por 6 meses que se brindaron en las entidades

financieras detuvo un poco la mora, sin embargo, ya vencieron los arreglos y se encuentran con el cobro normal, como lo indica:

(...) en Costa Rica, por ejemplo, algunas entidades financieras ante dicha situación decidieron crear un período de amnistía en el cual se rebajaron las tasas de interés de los pagos y se ampliaron los plazos de cumplimiento de éstos, con el afán de reducir las cuotas mensuales a las que hacen frente los deudores, y así evitar las demandas judiciales. Sin embargo, la pandemia conforme avanzó los días se agravó, y lo que se pensó se iba erradicar en seis meses se amplió a una lucha de casi dos años, por lo que el cobro de las deudas tanto de entidades financieras públicas o privadas, así como el cobro de las obligaciones personales entre amigos o familiares, poco a poco volvió a la normalidad, a pesar de que la economía aún no se ha sido enteramente reactivada. (párr.5)

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un plan de mejora para el Departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica basado en la contratación de personal legal externo para el período del año 2023.

Objetivos específicos

Conocer la situación actual de los procesos judiciales e ingresos que perciben de los gastos de abogados externos en el Departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica.

Especificar los gastos incurridos en procesos judiciales por el Banco de Costa Rica.

Desarrollar costo-beneficio de los gastos de los abogados internos y externos de procesos judiciales en el Banco de Costa Rica.

Seleccionar la opción más rentable en el Departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica.

Alcances

Con el presente trabajo de investigación se darán los siguientes alcances:

- Conocer detalladamente todo el proceso judicial del departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica con los tiempos que se requieren en cada etapa.
- Lograr conversar con los abogados internos, obtener el espacio para poder realizar el cuestionario del proyecto, con el jefe del departamento la entrevista y obtener información financiera de los departamentos de Presupuesto y Finanzas con respecto a las tasas.
- Aplicar los indicadores financieros para realizar el costo beneficio de abogados internos vrs abogados externos y conocer la opción más rentable para el Banco de Costa Rica.

Limitaciones

Seguidamente un conjunto de aspectos que representan limitaciones en el proyecto de investigación:

- La investigación se enfoca con el valor presente, esto porque no existe una inversión inicial lo que no se pudo realizar otros indicadores financieros como el TIR ni el VAN.
- Debido al secreto bancario, me brindaron datos muy escasos para el proyecto de investigación por lo que no se pudo ampliar un poco más la investigación.
- El tiempo que se da a la investigación es de 15 semanas por lo que restringe la profundidad de la investigación.

Antecedentes

El departamento de cobro judicial es importante, ya que después de realizar el cobro administrativo cuando se agotan las vías de cobro, se procede a elevar el caso al departamento con el propósito de la ejecución de garantías en el que se asignan los responsables del proceso y el uso eficiente de los recursos internos del Banco.

Tesis Internacionales

La primera tesis internacional consultada es la de Gómez (2019) con el tema Análisis del capital humano para el incremento de la productividad en las líneas de mantenimiento aéreo, la realiza para la Universidad CIATEQ y opta por el grado académico de Maestría.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: determinar el impacto que tiene la gestión de competencias técnicas del capital humano en la productividad de las empresas de mantenimiento aéreo, y los siguientes Objetivos Específicos: identificar los aspectos del capital humano que más influyen en la productividad de las empresas de (MRO), establecer la relación entre el capital humano y la productividad en una empresa del sector de mantenimiento aéreo en Querétaro, México.

La metodología que se emplea es mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: cuestionarios, análisis de contenido, recolección de información, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, la información obtenida en la investigación apoya la teoría general del capital humano y la productividad empresarial en cuanto a su correlación en una gran variedad de industrias y estudios alrededor del mundo. Para lo anterior se recomienda abrir el espectro de investigación para estudios que incursionen en aspectos que tomen en consideración la normativa en materia de legislación aeronáutica y la relación con la productividad y competitividad empresarial, ya que el enfoque actual de dichas normativas son principalmente en materia de la calidad.

Con la investigación aporta conocimiento ya que la investigación carecía de investigaciones previas esto ayuda al desarrollo y potencialización de la productividad de la empresa y así lograr mejores resultados. Por eso es importante investigar y de ello realizar las mejores propuestas para el aumento de la productividad y rentabilidad en la empresa.

La segunda tesis internacional consultada es la de Bastidas (2020) con el tema Análisis y propuesta de mejora de los procesos financieros de las PYME del sector florícola de Tabacundo, la realiza para la Universidad Andina Simón Bolívar y opta por el grado académico de Maestría en Administración de Empresas.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Establecer una propuesta de mejora, mediante el análisis de los procesos financieros que realizan las PYME del sector florícola de Tabacundo, para fortalecer la gestión financiera y lograr el uso eficiente de los recursos, y los siguientes Objetivos Específicos: establecer, a través de la fundamentación teórica,

la importancia de mejorar continuamente los procesos financieros, desarrollar un análisis de las PYMES del sector florícola de Tabacundo y determinar las organizaciones que serán objeto de estudio de esta investigación, efectuar el análisis de los procesos financieros actuales de las PYMES del sector florícola de Tabacundo, para desarrollar una propuesta de mejora.

La metodología que se emplea es mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: entrevista, archivo digital y observación documental, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica la aplicación in situ de una matriz de levantamiento de información, determinó que ciertas empresas llevan a cabo procesos financieros, mientras que otras no le dan mayor importancia y no los ejecutan. Por lo tanto, la información obtenida en el análisis dio lugar al desarrollo de la presente propuesta de mejora, con la finalidad de que las Florícolas tengan un modelo que les permita seguir un proceso a través de los flujogramas y midan su mediante el uso de indicadores. Para lo anterior se recomienda que a través de una reunión entre directivos y contador antes de finalizar cada período, se debe asignar un grupo encargado de preparar el presupuesto anual para que la empresa proyecte sus gastos e ingresos del siguiente año; esto le permite tener ventajas tales como reducción de gastos innecesarios, diseño de planes para incrementar los ingresos, búsqueda de financiamiento o de nuevos inversores y previsión sobre posibles escenarios futuros.

Con este proyecto se fortalece la gestión financiera y además con el uso eficiente de los recursos, reducción de costos y gastos, incremento y mejora de la producción a través de la inversión, esto hace que con la propuesta de la mejora se cumple las obligaciones de la empresa a tiempo y mejora en el proceso de recuperación de cartera.

La tercera tesis internacional consultada es la de Rengifo Gina (2021) con el tema Propuesta de un Plan de Mejora en los Procesos para Aumentar la Rentabilidad de la Empresa Polina S.A.C 2020, la realiza para la Universidad Privada del Norte y opta por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: determinar el impacto de la propuesta de un plan de mejora en los procesos sobre la rentabilidad de la empresa POLINA S.A.C., 2020, y los siguientes Objetivos Específicos: observar y diagnosticar la situación actual de los procesos en la empresa POLINA S.A.C, identificar que metodologías, herramientas y/o técnicas se pueden aplicar para aumentar la rentabilidad de la empresa POLINA S.A.C, determinar la viabilidad económica y financiera de la propuesta de mejora efectuada.

La metodología que se emplea es la deductiva, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: fichas de observación, cuestionario de evaluación, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que con la propuesta de capacitación para el personal basado en la evaluación de desempeño y análisis de perfil de puesto se ha reducido en 70.20% la pérdida, obteniendo un beneficio de S/118,594.06. Para lo anterior se recomienda implementando el ciclo de Deming y el diseño de todos los procesos de ventas reduciendo de esta manera la pérdida por tiempo de horas extras en un 94.89%, obteniendo un beneficio de S/9,709.81.

Para aumentar los ingresos de la empresa es necesario conocer cuál es su rentabilidad, en este proyecto de tesis muestra como el reducir las horas extras se obtienen beneficios y con ello la empresa sube su rentabilidad, para poder detectar el problema se observó y se evaluó en donde estaba la pérdida de tiempo y de ahí parte realizar las herramientas para mejorar la condición.

La cuarta tesis internacional consultada es la de Burbano (2021) con el tema Plan de Mejoramiento Continuo para el Incremento de la Productividad de los procesos de Fabricación de una Empresa, la realiza para la Universidad Católica del Ecuador y opta por el grado académico de Maestría.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: describir las características de un plan de mejoramiento continuo para el incremento de la productividad de los procesos de fabricación de una empresa textil, y los siguientes Objetivos Específicos: identificar las condiciones actuales del proceso de fabricación de telas de una empresa textil, analizar la aplicabilidad de las técnicas de mejoramiento continuo y productividad al proceso de fabricación

de telas, formular lineamientos para la mejora continua de los procesos de fabricación de telas, elaborar un plan de mejoramiento continuo de los procesos de fabricación de una empresa textil que impulse su productividad.

La metodología que se emplea es mixto, cuantitativo y cualitativo, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: encuesta y entrevista, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que es así como se elabora el plan de mejoramiento continuo de los procesos de fabricación de una empresa textil considerando el ciclo PHVA, desarrollando las siguientes propuestas de mejora: plan de capacitación para los colaboradores de la empresa; plan de mantenimiento preventivo para las máquinas y equipos de un proceso de fabricación textil; rediseño del proceso de fabricación de textiles para establecer inspecciones de calidad a lo largo de este, desarrollando adicionalmente un plan de inspección en donde se indique el procedimiento y acciones a seguir para que estas se cumplan; establecimiento y estandarización de condiciones de iluminación y ventilación del área de producción; establecimiento y estandarización de un proceso de selección y calificación de proveedores; y rediseño de los procesos de programación de recursos. Rediseño de ficha de especificaciones técnicas de los productos. Establecimiento y estandarización de las comunicaciones de la organización. Para lo anterior se recomienda desarrollar con mayor profundidad las propuestas de la etapa Actuar del ciclo de Deming para apoyar la implantación de las propuestas hechas y fomentar en los colaboradores la participación, sentido de pertenencia, mejora continua y orientación al cambio.

Para este caso los procesos de mejora son indispensables para poder continuar y aumentar la productividad de la empresa, por lo que investigaron la situación actual y después de conocer cómo se encuentra, se realiza un análisis que ayuda a mejorar el plan y por ende a la empresa.

Tesis Nacionales

La primera tesis nacional consultada es la de Sibaja (2018) con el tema Propuesta de un modelo de valoración Financiera por medio del valor económico agregado (EVA) para el Banco

de Costa Rica en las oficinas ubicadas en Heredia, para la medición de la Rentabilidad de sus activos.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Proponer un plan de valoración mediante el Valor Económico Agregado, que ayude a determinar y comparar la rentabilidad obtenida en cada una de las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica, según los activos que poseen cada una de estas sucursales, para el año 2017. Objetivos Específicos: Contextualizar la industria y exponer los fundamentos teóricos acerca del Valor Económico Agregado (EVA) y otras técnicas de valoración, a fin de establecer el marco teórico-conceptual que respalde la investigación, describir los antecedentes, la situación actual y el entorno del Banco de Costa Rica, mediante la investigación de la documentación e información de la empresa, con el propósito de conocer su flujo normal de operaciones, analizar la gestión financiera de las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica a través de la metodología de investigación de Valor Económico Agregado (EVA), que permita evaluar las estrategias actuales y futuras en cuanto a la medición de la rentabilidad, Elaborar la “Propuesta de implementación del modelo de Valor Económico agregado para las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica”, con el fin de que ayude a determinar y comparar la rentabilidad obtenida en cada una de las oficinas de Heredia del Banco de Costa Rica, definir y presentar las conclusiones y las recomendaciones de la propuesta, con el fin de que la misma pueda ser incorporada a la toma de decisiones por parte de las autoridades del Banco de Costa Rica.

La metodología que se emplea es la cuantitativa, la cual, mediante el uso del siguiente instrumento: Método Eva, recopilación de información financiera, razones financieras, cálculo de la estructura del capital, procedimiento de la tasa de interés de Pool de Fondos, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que los tomadores de decisiones del Banco de Costa Rica deben conocer la industria en la que se desenvuelven. Además, deberán comprender los fundamentos teóricos acerca del Valor Económico Agregado, (EVA) y otras técnicas de valoración financiera con el fin de ponerlas en práctica en sus oficinas, para crear valor para las mismas. Para lo anterior se recomienda tratar de reducir el costo de capital promedio ponderado, ya que con una tasa de 9,29%

provoca que las oficinas se consuman sus mismas utilidades al pagarle al mismo banco una tasa tan alta. Además, como se mencionó en el capítulo cuatro, esto desestimula a las oficinas que tiene problemas de captación, ya que si una oficina trabaja fuertemente en colocación apenas va a ver reflejado algo de las utilidades en sus estados financieros, ya que el grueso de sus utilidades se disipa al pagarle al Pool de Fondos una tasa de interés del 9,29%.

Es de suma importancia hoy en día que las oficinas comerciales tengan una alta rentabilidad por lo que es necesario realizar análisis de los instrumentos financieros para poder lograrlo como en este caso el cálculo del EVA que nos indica el desempeño financiero lo cual favorece la toma decisiones, ya que con este método EVA nos dice si agrega o quita valor, es decir si tiene o no un beneficio económico en la empresa.

La segunda tesis nacional consultada es la de Flores (2021) con el tema Propuesta de una Herramienta de Gestión Financiera y Control Presupuestario para la Toma de Decisiones de la Alta Gerencia en un Colegio de Profesionales de Costa Rica, la realiza para la Universidad Costa Rica y opta por el grado académico de Maestría en Administración de Negocios con Énfasis en Finanzas.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Elaborar una guía para la gestión financiera, por medio del uso de control presupuestario, indicadores operativos y financieros, que faciliten la toma de decisiones por parte de los gerentes y directores de un Colegio de Profesionales de Costa Rica y los siguientes Objetivos Específicos: contextualizar el sector en el que se desenvuelve el Colegio: historia, normativas, razón social, financiamiento, productos, problemas. Además, definir las perspectivas teóricas por utilizar, así como la metodología de investigación del presente trabajo, describir la situación actual del Colegio de Profesionales en su entorno externo, así como sus características principales, y operación administrativa, analizar el control presupuestario y estructura financiera de la gestión actual. Y valoración de la generación de información para la toma de decisiones, desarrollar una guía con indicadores financieros para un Colegio de Profesionales en Costa Rica con el objetivo de proveer una herramienta de gestión financiera y control presupuestario para la toma de 6 decisiones de la alta gerencia en un colegio de profesionales de Costa Rica, proveer conclusiones y recomendaciones resultantes del trabajo de investigación realizado.

La metodología que se emplea es mixta, la cual, mediante el uso del siguiente instrumento: Entrevista a Expertos, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, los estados financieros y presupuesto se tenían muchos datos, pero poca información, en cambio con esta guía de indicadores financieros se tiene la información necesaria para poder observar que se está haciendo bien y que decisiones se deben tomar para cambios de estructura en el corto, mediano y largo plazo.. Para lo anterior se recomienda dado que el colegio profesional está ejecutando planes internos relacionados a la mejora financiera y control de presupuesto, debido a lo cual se cuenta con una subcomisión financiera, por lo tanto, se sugiere que una vez la implementación de la guía propuesta, se opte como plan a mediano o largo plazo, el poder implementar que estos indicadores y control presupuestario puedan visualizarse en herramientas automáticas para libre acceso de los departamentos 107 involucrados (ejemplo: Microsoft Power BI) , esto para tener un único sistema de control y análisis y no varios compilados a un proceso manual como el sugerido durante la propuesta.

Con la propuesta de tener una guía, brinda a los colegios realizar una mejora en sus labores ya que con ello se estaría realizando correctamente las gestiones financieras, además tomar las mejores decisiones gerenciales además que con la guía propuesta ayuda a comprender los niveles de ingresos, costos, gastos y utilidades de la empresa.

La tercera tesis nacional consultada es la de Ramírez (2021) con el tema Mejora de la planeación financiera mediante el cálculo de proyección de las comisiones por servicios usando variables macroeconómicas, en la Dirección Corporativa de Finanzas del Banco Nacional de Costa Rica, la realiza para la Universidad Latina de Costa Rica y opta por el grado académico de Licenciatura.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: Establecer la relación entre las comisiones por servicios y variables macroeconómicas para la construcción de un modelo de proyección financiera, que favorezca la toma de decisiones en la Dirección Corporativa de Finanzas del Banco Nacional de Costa Rica., y los siguientes Objetivos Específicos: determinar las variables macroeconómicas relevantes para poder proyectar las comisiones por servicios, estimar un modelo que pueda ser utilizado para la proyección financiera de las comisiones por servicios

basado diversas variables macroeconómicas determinantes, evidenciar la importancia de los ingresos por comisiones por servicios para el BNCR en la actualidad.

La metodología que se emplea es la mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: entrevistas se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, cuando el autor indica que se analizan los coeficientes obtenidos de los resultados y se determina que las variables que más influyen en el desarrollo de los ingresos por comisiones por servicios son el IMAE y el IPC de Costa Rica. Estos indicadores económicos se relacionan con la actividad productiva y la capacidad de consumo de los costarricenses, lo que hace a las comisiones por servicios bastante sensibles a cambios en estas variables. Esta dependencia confirma que la política económica está muy relacionada con el funcionamiento del sistema financiero nacional, evidencia que existe una mayor profundización financiera. Para lo anterior se recomienda incorporar el uso del modelo de proyecciones de comisiones por servicios al ejercicio de proyecciones financieras del BNCR. La implementación del modelo al procedimiento de proyecciones va a ser de gran beneficio para el equipo de Análisis Financiero del BNCR, pues va a simplificar su trabajo y va a dotar de alto valor técnico al cálculo de la proyección del crecimiento de los ingresos operativos del BNCR.

Los ingresos que perciben indicaban en la tesis mencionada que una quinta parte de las utilidades antes de impuestos y obligaciones del BNCR provienen de los ingresos operativos y con las comisiones por servicios como el mayor generador de estos montos. Al día de hoy realizar un trámite bancario nos genera una comisión por algún servicio que se solicita con el proyecto de la tesis, logran calcular el ingreso que se percibe y a futuro cuanto recibirá por lo que va a conocer el crecimiento que este generaría.

La cuarta tesis nacional consultada es la de Zhong (2021) con el tema Propuesta de un plan de acción financiero para mejorar la estructura de rentabilidad de la farmacia “BETA” impulsado a la continuidad y potencial crecimiento basado en indicadores financieros claves Período 2018-2020, la realiza para la Universidad Internacional de las Américas y opta por el grado académico de Maestría.

De esta investigación se desprende el siguiente Objetivo General: proponer un plan de acción para mejorar la estructura de rentabilidad de Farmacia “Beta”, basado en el análisis de indicadores financieros claves, para asegurar su continuidad y su potencial crecimiento de mediano plazo., y los siguientes Objetivos Específicos:

describir la situación actual del Sector Industrial Farmacéutico en Centroamérica y el mercado privado de farmacias en España y Costa Rica , analizar el comportamiento financiero de la Farmacia “Beta” en los últimos tres años (2018, 2019 y 2020), determinar los indicadores financieros claves como Margen de utilidad bruta y neta, Costo de la mercadería, Costo operativo, EBITDA, Rentabilidad sobre activos (ROA), sobre patrimonio (ROE), y sobre la liquidez (ROC). Además, las razones financieras principales que se utilizan directamente para analizar la rentabilidad en el mercado farmacéutico del país, proponer el modelo BÚFALO y correspondientes acciones relevantes para una administración financiera eficiente de la Farmacia “Beta” para el año 2021, basado en indicadores financieros claves, para mejorar su rentabilidad, así asegurar su continuidad en el mercado y su potencial crecimiento futuro.

La metodología que se emplea es mixta, la cual, mediante el uso de los siguientes instrumentos: encuesta, se procura encontrar respuesta al problema de investigación.

Se obtiene la siguiente conclusión dando respuesta al objeto de estudio de la investigación, la rentabilidad bruta y neta de la Farmacia “Beta”, resulto ser inferior, al compararse con las otras farmacias del sector Oeste de Costa Rica y las farmacias medianas en España. En cambio, hay una similitud entre farmacia Beta y las farmacias pequeñas en España. Para lo anterior se recomienda aplicar el modelo BÚFALO de evaluación integral creativo y optimizado, generador de información confiable, oportuna, sintetizada y sistemática sobre los indicadores financieros claves y la situación económica de la farmacia “Beta” permitiendo a su farmacéutico empoderarse con una herramienta válida, confiable y concisa que contribuye a mejorar la habilidad y capacidad de disponer sus recursos y tomar decisiones acertadas para obtener mayores beneficios e impulsar la continuidad y potencial su crecimiento en mediano y largo plazo.

Al realizar un comparativo de farmacias se crea el plan con los indicadores financieros para mejorar la rentabilidad de las farmacias, lo que logra vender más y obtener mejores resultados

financieros. Con ello se determina que tener herramientas y aplicarlas nos ayudaría a encontrar la solución financiera en las utilidades financieras.

Proyecciones

- Para conocer la situación actual de los procesos e ingresos que perciben de los gastos de abogados externos se realizará la consulta al departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica, para conocer el gasto que incurre con los abogados externos.
- Para especificar los gastos incurridos por el Banco de Costa Rica, se solicitará al Departamento de Cobro judicial los egresos de los últimos 3 años para valorar el estudio del gasto.
- Para desarrollar el estudio para ambos escenarios de contratación externo e interno, se realizará por el método de análisis de Costo-Beneficio con la situación actual y el proyecto propuesto.
- Para seleccionar la opción más rentable en el Banco de Costa Rica, se determinará el mejor resultado comparativo de la situación actual y el proyecto propuesto.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Marco Conceptual Referencial

Corresponde al marco conceptual de la investigación, contiene los fundamentos teóricos que brindan elementos básicos a la investigación, estos permiten explicar en contexto de las variables de la investigación, considerando fundamentos teóricos generales de la disciplina y en especial aquellos que contemplan el problema de investigación.

Cobro Judicial

Peña. L (2022) se refiere a cobro judicial: (...)”por falta de pago a la sociedad tenga obligaciones vencidas en cabezas de sus accionistas, a elección de la junta Directiva se acudirá al cobro judicial” (...) (pág. 152)

Esto nos indica que toda deuda que tenga garantía o sin garantía y que no realice los pagos correspondientes, se eleva el caso para proceder con la adjudicación de la garantía que este puede ser hipotecario o prendario y el monitorio que son los que no tienen garantía. Cuando no mantienen una garantía se firma un contrato por la deuda que adquirió y en las cláusulas acepta un proceso judicial donde la deuda aumenta por los gastos del proceso.

El propósito del departamento es regular el proceso de ejecución de garantías que abarca tanto las ejecuciones por vía judicial como por vía administrativa de la cartera en mora del Banco de Costa Rica. Se encuentra dirigido a los servidores de las áreas del BCR que participan en el proceso de ejecución de garantías desde su ingreso a la oficina de Cobro Judicial hasta la finalización del proceso.

Los procesos interpuestos en la ejecución de garantías del departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica, están sujetos a lo estipulado en el ordenamiento jurídico costarricense, no obstante, destaca las siguientes leyes como base del marco legal aplicable que serían las siguientes:

- Ley 9342 Código Procesal Civil
- Ley 9246 Ley de Garantía Mobiliarias

- Ley 8687 Ley de Notificaciones
- Ley 3284 Código de Comercio
- Ley 63 Código Civil

La metodología de gestión de los procesos judiciales es versátil en vista de que responderá a formas de organización de acuerdo con la conveniencia, se encuentran los modelos de procesamiento interno y los modelos de procesamiento externo que dentro de estos modelos se dividen en los siguientes procesos:

- En el modelo interno, se procesarán los casos mediante los recursos propiamente del banco en donde se deberán respetar los siguientes plazos de acuerdo con el tipo de proceso:
 - Procesos monitorios: se debe presentar la demanda en cumplimiento de todos los requisitos de ley en un plazo que no supere los 15 días hábiles.
 - Procesos hipotecarios y prendarios: se debe presentar la demanda en cumplimiento de todos los requisitos de ley en un plazo que no supere los 20 días hábiles.
 - Garantías mobiliarias: se debe presentar la demanda en cumplimiento de todos los requisitos de ley en un plazo que no supere los 20 días hábiles

En el modelo externo se procesarán con apoyo de recursos externos al banco, siendo estos definidos como empresas de soporte operativo judicial o mediante la dirección del proceso por abogados externos. Se deberán respetar los siguientes plazos de acuerdo con el tipo de proceso:

- Procesos monitorios: se debe presentar la demanda en cumplimiento de todos los requisitos de ley en un plazo que no supere los 10 días hábiles.
- Procesos hipotecarios y prendarios: se debe presentar la demanda en cumplimiento de todos los requisitos de ley en un plazo que no supere los 15 días hábiles.
- Garantías mobiliarias: se debe presentar la demanda en cumplimiento de todos los requisitos de ley en un plazo que no supere los 15 días hábiles

Cobro

Alcón. M (2021) (...) se da cuando se realiza una entrada de dinero en la tesorería (...) (pág. 35).

En el Departamento de Cobro Judicial, el cobro lo realizan los oficiales de cobro que da como resultado el pago del deudor que se percibe o recupera al pagar una operación de crédito, es decir, cuando el colaborador del Banco de Costa Rica, hace efectiva el pago de la garantía que se adquirió con un financiamiento.

Conceptos de deudores y crédito.

Deudor (o codeudor): Persona que recibe fondos o facilidades crediticias de la entidad en forma directa. Adicionalmente se considerará como tal al descontatario en caso de un contrato de descuento, el cedente en una cesión con recurso, el obligado a pagar un documento en una cesión sin recurso, o la persona a la que la entidad concede un aval o garantía.

Capacidad de pago: Situación financiera y capacidad del deudor para generar flujos de efectivo en el giro normal de su negocio o de la remuneración de su trabajo y retribución de su capital, que le permitan atender sus obligaciones financieras en las condiciones pactadas.

Comportamiento de pago histórico: Antecedentes crediticios del deudor en la atención de sus obligaciones financieras durante los últimos cuatro años, independientemente de si éstas se encuentran vigentes o extintas a la fecha de corte.

Crédito revolutivo: Operación crediticia que faculta al deudor el uso de fondos hasta un límite pre autorizado, en la cual cada pago aumenta la disponibilidad de fondos, tales como líneas de crédito, tarjetas de crédito, sobregiros, y otras operaciones crediticias similares.

Morosidad: El mayor número de días de atraso en el pago de principal, intereses, otros productos y cuentas por cobrar asociados a la operación crediticia, contados a partir del primer día de atraso, que presenta el deudor en la atención de sus operaciones crediticias en la entidad a una fecha determinada según las condiciones contractuales de pago.

Operación crediticia: Toda operación, cualquiera que sea la modalidad de instrumentación o documentación, excepto inversiones en valores, mediante la cual -asumiendo un riesgo de crédito- una entidad provee o se obliga a proveer fondos o facilidades crediticias, adquiere derechos de cobro o garantiza frente a terceros el cumplimiento de obligaciones.

Operación crediticia especial: Operación crediticia que por sus condiciones contractuales de pago pueda ser utilizada para evitar la mora o que por las modificaciones a sus condiciones contractuales de pago puedan estar ocultando la mora de la operación. Entre otras, son operaciones especiales las siguientes:

1. La operación crediticia adquirida por la entidad que corresponda a un deudor respecto del cual la misma entidad hubiese vendido, cedido o de cualquier otra forma traspasado al menos una operación con anterioridad.

2. la operación crediticia modificada más de una vez en un periodo de 24 meses mediante readecuación, prórroga, refinanciamiento o una combinación de estas modificaciones;

3. el crédito revolutivo, excepto los siguientes casos:

- aquel destinado exclusivamente para la emisión de avales, garantías de cumplimiento y garantías de participación,
- aquel destinado al financiamiento de ciclos definidos de negocio cuyos desembolsos no sean readecuados, prorrogados o refinanciados, excepto capital de trabajo, iii. Aquel destinado al financiamiento de capital de trabajo, cuando se cumpla alguna de las siguientes condiciones:

Operación readecuada: Operación crediticia en la que por lo menos una de las condiciones de pago contractuales vigentes ha sido modificada, excepto la modificación por prórroga, la modificación por pagos adicionales a los pactados en la tabla de pagos de la operación, la modificación por pagos adicionales con el propósito de disminuir el monto de las cuotas, el cambio en el tipo de moneda respetando la fecha pactada de vencimiento y la reducción de la tasa fija de interés o del margen fijo por encima de una tasa de referencia ajustable, respetando en ambos casos la fecha de vencimiento y la periodicidad de pago pactadas.

Operación refinanciada: Operación crediticia con al menos un pago de principal o intereses efectuado total o parcialmente con el producto de otra operación crediticia otorgada por el mismo

Persona(s): la o las personas físicas o jurídicas establecidas, siendo cualquier otra figura jurídica o contractual del crédito.

Riesgo de crédito: Posibilidad a que está expuesta toda entidad de intermediación financiera de que el deudor no cumple con las obligaciones de pago en las condiciones pactadas en el contrato de crédito.

Saldo total adeudado: Suma de saldo de principal directo o abono, intereses, otros productos tales como pólizas y cuentas por cobrar asociados a una operación crediticia específica.

Valor ajustado de la garantía: Valor que se obtiene al multiplicar el valor (del avalúo, de mercado o facial, según corresponda) de la garantía por el porcentaje de aceptación.

Recuperación

Cardozo. H (2020) indica que recuperación es la diferencia (...) cuando exista evidencia objetiva de que se ha incurrido en una pérdida por deterioro del valor de las cuentas por cobrar y otras, el valor de la pérdida se medirá como la diferencia entre el valor en libros y el recuperable(...)(pág. 173)

Podemos indicar que la recuperación en Cobro Judicial, es cuando se ha liquidado una operación de crédito pero queda un saldo al descubierto y se logra pagar, por lo que mejora una pérdida en las operaciones de crédito.

Recurso Financiero

Barrera. O (2022) se define como: (...)Los recursos financieros son aquellos capitales que la empresa gestiona y utiliza para cubrir sus necesidades de financiación, ya sea para dar respuesta a las inversiones o para soportar los costes fijos de estructura. (...) (pág 85)

En el proyecto de investigación el recurso financiero, son los pagos que se realizan a los abogados por los gastos generados en los procesos judiciales. Que primero se pagarían los gastos y después los intereses.

Inflación

Ferro. J (2020) define la inflación (...)”el aumento de precios denominados en una moneda con el tiempo” (...) (pág.278)

Se busca en la página del Banco Central de Costa Rica (sin considerar la tolerancia de $\pm 1\%$), el porcentaje que se usará es de 3,00%.

Tasa de descuento

Mantilla. S (2020 (...)) se basa en un nivel prudente de los retornos esperados provenientes de tipos de inversión más amplios y mixtos tenidos en los planes los cuales se espera rindan retornos más altos que el bono. (...) (pág. 33)

La tasa de descuento que se aplica a los flujos de efectivo que se proyectan es del 11,32% el dato se determina con base en el modelo CAPM – Capital Assets Pricing Model para el período 2022).

Honorarios

Silva. J, Pereznieta. L (2020)(...) erogación por concepto de honorarios profesionales del abogado o procurador que patrocinó o asesoró a dicha persona durante su intervención (...) (pág.315)

El monto de honorarios de abogados externos pendiente por pagar por parte del Banco asciende aproximadamente a CRC 1.365 millones, lo anterior debido a que aún la gestión del procesos judiciales se encuentra activa. Los honorarios se cancelan el 50% por presentación de demanda y el otro 50% realizado el remate y que le den la firmeza se estaría cancelando al abogado.

Valor Presente Neto (VPN)

Torres. P. (2021) (...) también conocido como el Valor Actual Neto (VAN), es una fórmula financiera que permite obtener la representación monetaria presente de un importe (valor) que será recibido o pagado en el futuro bajo la premisa de que dicho recurso tiene cambios en el tiempo por diferentes factores de la economía que le influyen. (...) (pág. 43)

Con el indicador podemos realizar el análisis para conocer el valor del dinero en el tiempo de que se están determinando el flujo que en este caso se utilizará 4 años y así conocer si es rentable o no.

Costo Anual Equivalente (CAE)

Ramírez. J. (2021) (...) representa el promedio financiero de ganancias o pérdidas del flujo de caja de un proyecto de inversión. (...) (pág.147)

Determina el valor porcentual anual en donde se incluye intereses, gastos y seguros asociados en lo que se va a conocer el costo total y en el que podemos compararla con otras entidades.

Índice Eficiencia Operativa Banco

Cruelles. J (2019) Michael Porter se refiere a la eficiencia operativa (...) generar valor con unos bajos costes internos. Eficacia es la capacidad de conseguir objetivos; eficiencia es hacerlo con los mínimos recursos posibles, es decir, al menor coste. (...) (pág. 28)

En el proyecto se determinará la eficiencia Operativa Banco, disminuyendo los costos y logrando aumentar la productividad, es decir, menos gastos y mayor acompañamiento por abogados internos realizando los casos que se encuentran en proceso de cobro judicial.

Insolutos

Rodríguez. F (2020) se da a entender insoluto: lo que se debe y no ha sido pagado o solventado.(...) (pág. 105)

Es llamada la cartera 815 que pertenece a la de insolutos, que es cuando ya que se remató el bien y se adjudicó en el Banco De Costa Rica, se da seguimiento al deudor para cubrir el saldo al descubierto.

Aval de FONADE

Se refiere a la indemnización que realiza el Fondo Nacional de Sistema de Banca para el Desarrollo como parte de la garantía que se estipulo en la formalización del crédito. La misma deberá ser aplica por el área comercial antes del inicio del Cobro Judicial.

Auto inicial

Primera resolución del juez, en la que le da curso a la demanda.

Bono de la vivienda

Es un aporte económico que brinda el Estado a la ciudadanía que podría formar parte de la solución crediticia que le ofrece el Banco a los clientes que la posean.

CPC

Código Procesal Civil

Demanda

Escrito con el que se inicia el proceso judicial ante los juzgados respectivos, por el cual el demandante o actor, ejercita una o varias pretensiones (reclamaciones).

Edicto

Es un aviso de índole pública ordenado por un Juez. Se publica dos veces consecutivas en el diario oficial La Gaceta. Para efectos de las ejecuciones con fideicomiso el edicto podrá ser publicado en periódicos de circulación nacional.

Ejecutivo hipotecario

Es un proceso cuyo objetivo es la ejecución de una o varias garantías reales (inmuebles) por medio del remate judicial. Se le llaman procesos de ejecución, ya que una vez notificadas las partes se pasa directamente al remate.

Ejecutivo prendario

Es un proceso cuyo objetivo es la ejecución de una o varias garantías reales (muebles) por medio del remate judicial. Se le llaman procesos de ejecución, ya que una vez notificadas las partes se pasa directamente al remate.

Emplazamiento

Consiste en el traslado que el juez efectúa a la parte demandada para que se pronuncie sobre los hechos que se anotan en la demanda. En el mismo auto inicial, se decretan los embargos solicitados en la demanda por la suma cobrada (capital e intereses) más el cincuenta por ciento de ley.

Excepciones

Son formas de oposición al proceso, que puede interponer cualquiera de las partes involucradas una vez que han sido notificados, como por ejemplo acreedores, anotantes, codeudores, fiadores, tercer poseedor, municipalidades, condominios o cualquier otro interesado en el proceso.

Fideicomiso de garantía

Un fideicomiso de garantía es aquel donde se transmite un bien al fiduciario con el propósito de que garantice el fiel cumplimiento de los términos y condiciones pactadas con una tercera persona por medio de contrato.

Fideicomisario

Persona física o jurídica a favor de quien se constituye el contrato de fideicomiso, es el llamado a recibir los rendimientos, ganancias, réditos de los bienes o derechos que integran el patrimonio del fideicomiso.

Fideicomitente

Persona física o jurídica obligada a cumplir con lo establecido en el contrato de fideicomiso. Generalmente es quien transmite los bienes dados en garantía a la administración por parte del fiduciario a cambio de los fondos recibidos por parte del fideicomisario (acreedor) y en cumplimiento de los fines para los cuales fue constituido el fideicomiso.

Fiduciario

Es el encargado o llamado a desempeñar toda la debida y necesaria diligencia, guardando el cuidado sobre los bienes como un buen padre de familia.

Firmeza del remate

Estado que adquiere el remate una vez que el juez ha verificado que las partes se encontraban notificadas y publicado el edicto, ambos en tiempo y forma y que no existen incidentes por resolver. Adicionalmente en los casos de adjudicación de un tercero que se haya depositado la totalidad de lo ofrecido.

Honorarios

Retribución o pago en dinero por servicios profesionales.

Monitorio

Proceso de conocimiento judicial por medio del cual se pueden cobrar todas aquellas deudas u obligaciones dinerarias líquidas y exigibles, que estén sustentadas en documento público o privado (pagaré, certificación de contador público).

Notificación

Acto procesal que tiene el propósito de informar a las partes sobre las acciones tomadas en el auto inicial, en la demanda y del documento que garantiza la deuda (pagaré, certificación etc.) estos documentos son los que se deben entregar a las partes.

Partes del proceso

Deudor, codeudor, fiador, anotante, acreedores, garante, consentidor, tercer poseedor, curador, etc.

Prescripción

Es un derecho que tienen las partes a solicitar que no sean cobradas las sumas de dinero no reclamadas durante cierto tiempo por el acreedor, hace que éste pierda su derecho a cobrar lo adeudado. La prescripción tiene que ser solicitada por cualquiera de los demandados o curador procesal y aprobado por el juez; la cual puede ser sobre un período de intereses o sobre la deuda. Los intereses tienen un vencimiento de un año, el capital para los hipotecarios de 10 años y para el resto de los procesos 4 años.

Proceso monitorio

Proceso mediante el cual se cobran créditos con garantía personal, es decir, fianza, constituidas por medio de pagarés, letras de cambio, certificación de contador público, de cuentas corrientes y en algunos casos en sobregiros formales, etc.

Protocolización

Constituye la escritura de traspaso del bien a nombre del Banco cuando ya se tiene firmeza de remate y el juez ordena el levantamiento de las anotaciones.

Remate

Es la venta judicial forzosa de los bienes legalmente embargados, a fin de pagarle al acreedor lo adeudado o abonar a la deuda con el producto obtenido de dicha venta.

Saldo en descubierto judicial

Es el monto no cubierto después de girados y aplicados a la operación los montos producto de la venta judicial. Este se obtiene de la sumatoria del capital, intereses, honorarios y gastos aprobados a la fecha del remate, menos el monto de la adjudicación.

Saldo al descubierto BCR

Es el monto adeudado en los sistemas del BCR después de aplicar el valor del avalúo del bien a las operaciones posterior a la firmeza del remate.

Seguro de caución

Se refiere a la indemnización que la Corredora de Seguros del BCR reconoce como parte de la garantía que se estipulo en la formalización del crédito. La misma no aplica cuando el cliente ya cubrió el porcentaje de cobertura referida a dicha póliza. Esta suma debe aplicarse posterior a la contabilización del bien al rubro de capital.

Sentencia

Es el fallo o decisión. El juez declara con lugar la demanda dándole la razón al acreedor o la desestima. Si la sentencia es declarada con lugar, el juez ordena que se sigan los procedimientos hasta que el demandado o demandados paguen la deuda en su totalidad (capital, intereses liquidados en la demanda, los futuros y ambas costas). Si la sentencia es desestimada, el juez ordena que se levanten los embargos y si hay dineros retenidos, que se devuelvan. No obstante, el actor tendrá un plazo de tres días hábiles para apelarla.

Título ejecutivo

Documento que sirve de base para el cobro judicial. Cuando se trata de pagarés o letra de cambio, la copia debe ir certificada por un servidor con poder suficiente para ello, cuando se trate de contratos de tarjeta de crédito y estados de cuenta corriente los saldos deben ser certificados por un contador público autorizado, esta certificación será el título ejecutivo base de la ejecución.

Arreglo COVID

Se refiere a las operaciones que nacieron producto del período de gracia que otorgo el Banco en el pago de operaciones pre existentes, durante la pandemia COVID-19.

Abogados externos.

Para Andino (2021): Comenta que el abogado externo tiene mayor disponibilidad por lo que brinda eficacia en sus labores (...) “Asimismo, defiende que, aunque el abogado de empresa

esté colegiado como abogado de ejercicio, no tiene el mismo grado de independencia que el abogado externo, ya que aquél no puede hacer frente a eventuales conflictos de intereses entre sus obligaciones profesionales y los objetivos y deseos de sus clientes de una forma tan eficaz como un abogado externo" (p.90).

Es importante mencionar que los abogados externos, aunque tengan cierto grado de independencia mantiene tiempos por cumplir y son calificados por el servicio que brindaron, por lo que el proceso debería de ser ágil y estar atento a cualquier instrucción que se le comuniquen por parte del juzgado como parte del colaborador BCR.

Abogado director

Es el profesional en derecho al cual el Banco le encarga la dirección de los procedimientos en sede judicial, necesarios para ejecutar la garantía de un crédito.

Abogado de cobro institucional

Ejercicio del Banco nombrado en propiedad, al cual, por su perfil profesional en derecho, se le encarga la dirección de la ejecución de garantías en sede judicial como parte de sus obligaciones laborales, sin cobro de honorario alguno

Ejecución de garantías

Sinónimo de proceso cobratorio en sede judicial.

Colegiado

Para Cerrillo; Castillo Ramos-Bossini (2021) se define órgano colegiado como (...) aquella unidad administrativa con atribuciones competenciales específicas cuya titularidad corresponde a tres o más personas físicas, quienes han de concurrir simultáneamente en orden a la formación de la voluntad imputable al órgano en su conjunto más allá del mero criterio individual de cada uno de los miembros" (p.122).

Cabe destacar que el ser colegiado es un requisito fundamental para poder realizar sus funciones en la empresa, ya que acredita al profesional su responsabilidad de realizar las gestiones

que se asignen, por lo que deben de tener la carrera de Derecho concluida y que esté inscrito al colegio de abogados.

Abogado

Padilla (2022) indica el término de Abogado como (...) “La abogacía es una profesión libre e independiente, que asegura la efectividad del derecho fundamental de defensa y asistencia letrada y se constituye en garantía de los derechos y libertades de las personas. Los profesionales de la Abogacía deben de velar por los intereses de aquellos cuyos derechos y libertades defienden con respeto a los principios del Estado Social y democrático de Derecho constitucionalmente establecido” (...). (pág. 135)

Los abogados cumplen con la función importante en el proceso judicial ya que son los que llevan a cabo el caso que se le asignan y le dan seguimiento necesario para que el trámite sea ágil, además que ayudan a dar asesoramiento sobre el caso que atienden a los colaboradores Oficiales de Cobro Judicial del Departamento.

Conflictos

Ponce (2022) explica el conflicto como: (...) “el resultado de la diversidad que caracteriza a nuestros pensamientos, actitudes, creencias, percepciones, sistemas y estructuras sociales” (...) (pág. 25)

En los procesos judiciales hay una serie de conflictos que se dan en cada etapa judicial ya sea por el demandado o por el actor, que son solventados por el juzgado en su respectivo tiempo, este puede ser por notificaciones que no se realizaron correctamente por el notario o por errores en el escrito del proceso.

Obligaciones

O Callaghan X.-Fernández M. (2020) Se define como: (...) la relación jurídica en virtud de la cual una persona-deudor-tiene el deber jurídico de realizar una prestación en favor de otra - acreedor-, quien tiene el derecho de exigírsela.

En relación con el trabajo de investigación las obligaciones en el tema de créditos es sumamente importante cumplirlas, ya que de lo contrario si no se cumplen con el pago, se estaría elevando el monto del crédito y por ende al proceso judicial y en el peor caso perder la garantía por el que adquirió el crédito.

Eficaz

García A (2020). (...) Se trata de mediciones físicas en las que se comparan resultados previstos o, al menos, fijados como alcanzables para cada actividad de una organización, y los realmente conseguidos (...) (pág.85).

En los procesos judiciales la eficacia es importante ya que existen fechas que hay que estar pendientes por lo que los seguimientos son indispensables, trabajar de la mano con los abogados de una manera eficaz hace que el proceso se encuentre bien, sin atrasos, sin errores y esto permite que se haga de la mejor forma.

Tramitología de abogados externos

Los abogados externos en el Departamento de Cobro Judicial deben de cumplir tiempos que serán evaluados de forma semestral por los oficiales de Cobro judicial, esto porque trabajan conjuntamente en el proceso, en la entrega de documentos solicitados por los abogados externos, estos serían los siguientes:

- Asesoría: Este criterio de evaluación aplica para las solicitudes expresas del Banco sobre el caso asignado al abogado en cualquier etapa del proceso. Se otorgarán 5 días para el cumplimiento de este punto.
- Informe semestral: Este criterio de evaluación hace referencia a la entrega del informe semestral de seguimiento de los casos asignados a los abogados con y sin contrato vigente.
- Prevenciones administrativas: Este ítem hace referencia a los errores detectados por el inspector de cobro judicial en los procesos de presentación de la demanda.

- Cumplimiento de prevenciones: Este ítem se refiere a la atención en tiempo de las prevenciones realizadas por el juzgado respectivo. El tiempo de cumplimiento lo dicta la resolución respectiva.
- Aviso de notificaciones en tiempo: Este punto evalúa la oportunidad de la comunicación para el Gestor de Cobro Judicial de parte del abogado. Aplican 5 días para su cumplimiento.
- Envío del edicto y sus publicaciones: Igualmente, informar al banco a través del Gestor de Cobro Judicial sobre el resultado de las diligencias respectivas, referidas a este punto sobre el cual se otorgan 3 días para su trámite y envío de factura.
- Cumplimiento en tiempo efectivo: Este ítem está acorde con que el abogado director o su sustituto se apersona a los remates, audiencias orales y atienda las instrucciones giradas por el banco para la celebración del remate, así mismo en la gestión oportuna del nombramiento del curador procesal y el ejecutor.
- Envío de aprobación de liquidaciones: Aplica para todos los casos en los que el proceso dictamine que debe presentarse una nueva liquidación en salvaguarda de los intereses del Banco, como por ejemplo evitar la prescripción de intereses o en el caso de giros de retenciones con el fin de evitar que queden intereses sin aprobar. Se asignan 15 días para su diligenciamiento.
- Verificación de las liquidaciones: Se debe verificar que las aprobaciones sean de acuerdo con lo liquidado, siendo que de presentarse diferencias debe solicitar la corrección en el plazo que otorgue la resolución.
- Solicitud y envío de la toma de posesión: Presentar el escrito con un máximo de 10 días posteriores a la resolución de firmeza de remate.
- Trámite de la protocolización: Se otorga un mes de plazo para su diligenciamiento salvo alguna situación que impida su ejecución.

- Diligenciar los oficios de embargo: Se otorga un mes de plazo para el trámite de la entrega del respectivo oficio una vez que se tenga la resolución.
- Comunicación: No cumplir con lo establecido en el Reglamento, en el artículo 7.7: Mantener una comunicación permanente con los oficiales del CSO encargados del seguimiento del cobro judicial sobre el desarrollo de los procesos judiciales a su cargo. Deberán remitir archivo digital en formato PDF la demanda presentada ante la autoridad judicial, y las siguientes resoluciones que les sean notificadas: el traslado de la demanda, el edicto, las aprobaciones de intereses, el acta del remate, la aprobación del remate, la ejecución de bienes embargados, la declaratoria del saldo en descubierto, la entrega del dictamen de incobrabilidad y cualquier otra resolución o escrito que por su naturaleza, sea de importancia para comprender la situación particular del proceso.

Es importante mencionar que los días son naturales y de presentar lo requerido posterior al plazo indicado en un término del doble del plazo otorgado implicara la asignación de la mitad de la nota y si se presenta lo requerido posterior al doble del plazo indicado implicara la no asignación de puntaje.

Si como resultado del proceso de evaluación, el abogado es calificado en su gestión como deficiente, será suspendido del rol de asignación de casos por un plazo de 3 meses. Si esa calificación se da en dos evaluaciones consecutivas, se considerará causal de incumplimiento del contrato de servicios profesionales lo cual dará motivo a que se promueva un procedimiento administrativo para su resolución.

Si el abogado es calificado en su gestión como regular, se le solicitará corregir su actuación. De persistir en su gestión con calificación regular en dos evaluaciones consecutivas será suspendido del rol de asignación de casos por un plazo de 3 meses. Si se llegan a dar dos suspensiones del rol de asignación de casos, por calificaciones consecutivas regular, se considerará causal de incumplimiento del contrato de servicios profesionales lo cual dará motivo a que se promueva un procedimiento administrativo para su resolución.

Aspectos generales para la evaluación de los abogados externos

Se debe evaluar la gestión de los abogados de cobro judicial en cada uno de los procesos bajo su dirección, obteniendo una nota de 1% a 100% según su desempeño. Al asignar un proceso, se debe reconocer como nota inicial 100%, por cada falta a la ejecución del contrato en que incurra el abogado en la dirección del proceso, se le debe restar los puntos porcentuales según los indicadores arriba mencionados.

Se debe obtener un promedio simple con las notas obtenidas en todos y cada uno de los procesos, sean estos monitorios, prendarios o hipotecarios. En función de la nota promedio, se califica la gestión del abogado de la siguiente forma.

Tabla 1: Calificación de abogados externos

➤ Excelente:	de 95% a 100%
<hr/>	
➤ bueno:	de 80% a 94%
<hr/>	
➤ Regular:	de 70% a 79%
<hr/>	
➤ Deficiente:	menor a 70%

Fuente: elaboración propia de información del departamento de Cobro Judicial, 2022.


El jefe de la Oficina Cobro Judicial puede obviar la evaluación del abogado, en aquellos casos que le fueron reasignados dentro del semestre previo a la fecha de evaluación, esto por razones de costo/beneficio de la medida de control, circunstancia que se debe dejar constando en un breve informe.

La oficina de Cobro Judicial, podrá efectuar un estudio de campo cuando en el seguimiento normal de los procesos se detecten incumplimientos a la ejecución del contrato o que, eventualmente, dichos incumplimientos le hayan ocasionado pérdidas económicas al Banco. El estudio de campo puede ser sobre casos específicos o comprender una selección de juicios para su revisión en sede judicial, con el fin de comprobar el estado del juicio, las gestiones procesales del/

abogado y la eventual pérdida. El estudio se debe emitir bajo una calificación de la gestión del abogado director de cada uno de los expedientes revisados, con apego a los siguientes criterios:

- Muy buena: cuando se evidencie que el profesional gestionó el proceso judicial en forma eficiente y eficaz, con apego a lo establecido en la legislación vigente y a la normativa interna del Banco.
- Buena: cuando se demuestre que la gestión del profesional en el proceso judicial se ha apegado a la normativa interna y a la legislación vigente, pero no ha sido eficiente en sus intervenciones en defensa de los intereses del Banco.
- Regular: cuando se constate que el profesional no gestionó el proceso judicial con estricto apego a las normas legales y a la normativa interna.
- Deficiente: cuando se compruebe que el profesional además de no gestionar el proceso judicial con apego a las normas legales e internas no ha logrado resultados positivos en el proceso, con el agravante de que, por su falta de diligencia, se presuman pérdidas patrimoniales para el Banco, o incluso, que estas se hayan materializado.

Figura 2. Formulario de evaluación par abogados externos

 BCR <small>SOMOS EL BANCO DE COSTA RICA</small>		Evaluación de los servicios profesionales de abogados	162-SD
Abogado director:			
Deudor:			
Cédula:			
Operación:			
Expediente:			
Indicadores de gestión	Valor parcia	Valor obtenido	
Asesoría: Este criterio de evaluación aplica para las solicitudes expresas del Banco sobre el caso asignado al abogado en cualquier etapa del proceso. Se otorgan 5 días para el cumplimiento de este punto.	5%		
Informe Semestral: Este criterio de evaluación hace referencia a la entrega del informe semestral de seguimiento de los casos asignados a los abogados con y sin contrato vigente.	5%		
Previsiones administrativas: Este ítem hace referencia a los errores detectados por el inspector de cobro judicial en los procesos de presentación de la demanda.	5%		
Cumplimiento de prevenciones: Este ítem se refiere a la atención en tiempo de las prevenciones u oposiciones realizadas por el juzgado respectivo. El tiempo de cumplimiento lo dicta la resolución respectiva.	10%		
Aviso de notificaciones en tiempo: Este punto evalúa la oportunidad de la comunicación para el Gestor de Cobro Judicial de parte del abogado. Aplican 5 días para su cumplimiento.	10%		
Envío del edicto y sus publicaciones: Igualmente, informar al banco a través del Gestor de Cobro Judicial sobre el resultado de las diligencias respectivas, referidas a este punto sobre el cual se otorgan 3 días para su trámite y envío de factura.	5%		
Cumplimiento en tiempo efectivo: Esta ítem está acorde con que el abogado director o su sustituto se apersona a los remates, audiencias orales y atiende las instrucciones giradas por el banco para la celebración del remate, así mismo en la gestión oportuna del nombramiento del curador procesal y el ejecutor.	10%		
Envío de aprobación de liquidaciones: Aplica para todos los casos en los que el proceso dictamine que debe presentarse una nueva liquidación en salva guarda de los intereses del Banco, como por ejemplo evitar la prescripción de intereses o en el caso de giros de retenciones con el fin de evitar que queden intereses sin aprobar. Se asignan 15 días para su diligenciamiento.	10%		
Verificación de las liquidaciones: Se debe verificar que las aprobaciones sean de acuerdo a lo liquidado, siendo que de presentarse diferencias debe solicitar la corrección en el plazo que otorgue la resolución.	10%		
Solicitud y envío de la toma de posesión: Presentar el escrito con un máximo de 10 días posteriores a la resolución de firmeza de remate.	10%		
Trámite de la protocolización: Se otorga un mes de plazo para su diligenciamiento salvo alguna situación que impida su ejecución.	10%		
Diligenciar los oficios de embargo: Se otorga un mes de plazo para el trámite de la entrega del respectivo oficio una vez que se tenga la resolución.	5%		
Comunicación: No cumplir con lo establecido en el Reglamento, en el artículo 7.7: Mantener una comunicación permanente con los oficiales del CSO encargados del seguimiento del cobro judicial sobre el desarrollo de los procesos judiciales a su cargo. Deberán remitir archivo digital en formato PDF la demanda presentada ante la autoridad judicial, y las siguientes resoluciones que les sean notificadas: el traslado de la demanda, el edicto, las aprobaciones de intereses, el acta del remate, la aprobación del remate, la ejecución de bienes embargados, la declaratoria del saldo en descubierto, la entrega del dictamen de incobrabilidad y cualquier otra resolución o escrito que por su naturaleza, sea de importancia para comprender la situación particular del proceso.	5%		
Nota para este proceso	100%	0%	

Fuente: Departamento de Cobro Judicial

Responsabilidades, obligaciones y prohibiciones

Responsabilidades

El abogado director del proceso será totalmente responsable ante el Banco de cualquier daño o perjuicio que le ocasione por deserción, desistimiento, prescripción, adjudicación de bienes no capturados o inexistentes, u otros, con motivo de dolo, negligencia o impericia en los deberes que le son propios. Además, por la gravedad de la conducta o de su reiteración, la Oficina de Cobro Judicial gestionará la denuncia ante la Fiscalía del Colegio de Abogados.

Los abogados serán responsables ante el Banco de la custodia y devolución de los documentos físicos originales (cédulas hipotecarias, acciones, títulos valor y otros) que le sean entregados para la ejecución de la garantía y deberán retornarlos el día hábil siguiente a la presentación ante el Juzgado respectivo.

Obligaciones

Aceptar y cumplir las normas de este Reglamento, sus modificaciones, circulares y demás disposiciones administrativas que se emitan y que les sean comunicadas, así como las disposiciones pertinentes y aplicables del ordenamiento jurídico costarricense que se indicó anteriormente.

Brindar asesoría oportuna a las gerencias comerciales o al oficial de cobro judicial responsable del seguimiento de la cartera en ejecución de garantías, con respecto a los asuntos bajo su dirección; además, sugerir alternativas que faciliten recuperar operaciones en ejecución de garantías.

Acatar las disposiciones de carácter general e instrucciones, que le sean comunicadas a través de cartas, circulares u otros medios por parte de las gerencias comerciales, la Oficina de Cobro Judicial y los oficiales de Cobro Judicial. Para las audiencias orales establecidas por la legislación aplicable, el abogado director se sujetará a las instrucciones dadas por la Oficina de Cobro Judicial. No obstante, lo anterior, el abogado director deberá manifestar oportunamente, mediante documento, si considera inconveniente o riesgosa alguna instrucción que se le gire.

Cumplir en forma oportuna y eficiente con todos los trámites que la ejecución de garantías demanda, efectuando todas las acciones necesarias para lograr la pronta recuperación de las deudas. Para el caso de las audiencias previstas en la legislación aplicable, deberá prever cualquier situación para que siempre el Banco esté debidamente representado.

Incluir en la petitoria la anotación de la demanda para todos los bienes registrables, y diligenciar lo pertinente para que se lleve a cabo, así como gestionar la interrupción de su prescripción.

Gestionar en los procesos de ejecución prendaria la práctica del embargo de bienes, a fin de comprobar oportunamente la existencia de estos. Si el obligado no presenta los bienes prendados una vez que se le previene, el abogado recomendará al Banco si procede acudir a la vía penal o continuar en vía civil persiguiendo otros bienes. Para los procesos hipotecarios, gestionará el embargo del inmueble a solicitud de la Oficina de Cobro Judicial, si existiere posibilidad de que sufra una desmejora.

Mantener una comunicación permanente con los oficiales de cobro judicial encargados del seguimiento del cobro judicial sobre el desarrollo de los procesos judiciales a su cargo. Deberán remitir dentro de un plazo de cinco días hábiles, mediante archivo digital .PDF, la demanda presentada ante la autoridad judicial, y las siguientes resoluciones que les sean notificadas: el traslado de la demanda, el edicto, las aprobaciones de intereses, el acta del remate, la aprobación del remate, la ejecución de bienes embargados, la declaratoria del saldo en descubierto y cualquier otra resolución o escrito que por su naturaleza, sea de importancia para comprender la situación particular del proceso.

Además, informar mediante correo electrónico el momento en que la resolución intimatoria adquiere carácter de sentencia (incluyendo la fecha de notificación de los demandados). De igual forma, los resultados de la audiencia oral y de todos aquellos actos que, bajo el principio de oralidad, el juzgado no emita una resolución escrita.

Coordinar con los oficiales de cobro judicial encargados del seguimiento del cobro judicial, dentro de los plazos otorgados por la autoridad jurisdiccional, los remates, la presentación de los

bienes en Juzgado y embargos, así como cualquier otra diligencia que fuere con los colaboradores de Cobro Judicial.

Estar al día en el pago y cumplimiento de las operaciones directas o indirectas que mantenga con el Banco, debiendo hacer buen uso de sus cuentas y en general de los servicios bancarios que requiera del Banco. Informar al Banco, mediante comunicación dirigida a la Oficina de Cobro Judicial si ha sido suspendido en el ejercicio de su profesión, inmediatamente a la firmeza de la resolución sancionatoria.

Prohibiciones

Asumir, en su calidad de abogados, la dirección profesional, así como asesorar o representar directa o indirectamente a clientes o terceros en cualquier clase de procesos judiciales o administrativos en los que el Banco figure como parte y se presenten intereses contrapuestos a los del Banco de Costa Rica o sus empresas subsidiarias.

Negociar con los clientes arreglos de pago, no podrá recibir llamadas de los clientes deudores. Tampoco podrá, por ninguna razón, recibir pagos o abonos a la deuda. Todo pago o arreglo se canalizará a través de la gerencia comercial responsable de la operación y la Oficina de Cobro Judicial.

Tramitar cobros en sede judicial en los que tengan parentesco hasta el cuarto grado por afinidad o consanguinidad con las partes a demandar, o que ostenten cualquier forma de representación o participación en las personas jurídicas involucradas. Asimismo, si el abogado tiene cualquier otro impedimento para tramitar la ejecución, deberá renunciar a la dirección del proceso, lo cual informará a la Oficina de Cobro Judicial.

No se podrá subcontratar servicios profesionales para que atiendan los asuntos encomendados por el Banco como realizar la gestión de demanda, de remates, que se presente al juzgado para realizar el remate, que contraten para que brinden asesorías del caso que le asignaron a los oficiales de Cobro Judicial.

Ausencias

Cuando el abogado externo no pueda ejercer la función para la que fue contratado deberá comunicarlo a la Oficina de Cobro Judicial y al oficial de Cobro Judicial que tiene asignando el caso. Si la imposibilidad de que se trate es de naturaleza voluntaria y previsible, deberá comunicar su ausencia con al menos un mes de anticipación. Si la razón que motiva su ausencia es involuntaria o imprevisible, deberá comunicarlo dentro del día hábil siguiente al surgimiento del motivo de su ausencia.

Estas circunstancias serán evaluadas por el jefe de Cobro Judicial, quien emitirá en un plazo de un mes a partir del conocimiento de la ausencia, un informe para el jerarca del área con facultades suficientes por parte del Banco para dictar el acto administrativo debidamente justificado, que venga a decidir la situación del contrato de servicios profesionales y el manejo de los expedientes asignados, todo de conformidad con la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento.

La ausencia del abogado por un período o su imposibilidad para ejercer la función para la que fue contratado no implica la suspensión del plazo del contrato, conocido y resuelto el informe, y de considerarse conveniente para los intereses del Banco reasignar los juicios, el abogado deberá remitir al Banco en un plazo de 8 días naturales los expedientes físicos que correspondan a los procesos judiciales bajo su dirección, para que se proceda a su reasignación.

La asignación de nuevos procesos por parte del Banco se realizará una vez que haya fenecido el plazo de ausencia y una vez vencido el plazo sin que el abogado haya continuado la ejecución del contrato, el Banco procederá a la resolución contractual y a la ejecución de la garantía de cumplimiento, sin perjuicio de las demás responsabilidades que puedan imputársele.

Resolución contractual

El jefe de la Oficina de Cobro Judicial deberá elaborar un informe escrito en el cual detallará las causas del incumplimiento de las obligaciones del abogado, y aplicará el procedimiento estipulado en la Ley general de la administración pública, a efectos de resolver el contrato.

El informe debe contener una relación circunstanciada de los hechos u omisiones, o normativa que fue incumplida, así como los eventuales daños y perjuicios que el Banco pudiera sufrir. En este caso, el expediente se trasladará a la Gerencia General para que disponga el inicio del procedimiento que corresponda y nombre el órgano director del procedimiento administrativo de resolución contractual. En caso de incumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del abogado, se aplicará lo dispuesto en el Reglamento a la Ley de contratación administrativa y la Ley general de administración pública, a efecto de resolver el contrato.

Ejecución de la garantía

Una vez firme la decisión administrativa de resolver el contrato emitida por la Gerencia General, la Oficina de Cobro Judicial procederá a comunicar a la Oficina de Contratación Administrativa para que proceda a la ejecución de la garantía de cumplimiento para resarcir los daños y perjuicios causados. En caso de que el incumplimiento del abogado externo haya ocasionado a la Administración daños y perjuicios no compensados con la ejecución de la garantía de cumplimiento, el jefe de Cobro Judicial dispondrá la adopción de las medidas necesarias para el debido resarcimiento.

Rescisión unilateral

En cualquier momento, el Banco podrá rescindir unilateralmente el contrato de los abogados por motivos de interés público, caso fortuito o fuerza mayor, de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento a la Ley de contratación administrativa que tiene el Banco de Costa Rica.

En caso de que el abogado sea suspendido del ejercicio de la función, el Banco aplicará las reglas y plazos establecidos. El Banco se reserva el derecho de acudir a la vía jurisdiccional correspondiente con el fin de lograr satisfacer los daños y perjuicios causados por los abogados externos en la ejecución de su contrato.

El Banco se reserva el derecho de modificar, reformar, adicionar y aún derogar o sustituir el presente reglamento, lo cual aceptan expresamente los abogados contratados para el cobro judicial, sin que puedan alegar derechos adquiridos de ninguna especie derivados de esta

normativa o sus modificaciones. El presente reglamento deroga las normas contenidas en otros reglamentos en lo que se le opongan.

Garantía

Para Muñoz. S, Rivero. R (2021) define garantía como (...) En general la garantía es el medio para asegurar la eficacia de una obligación, o bien, la seguridad para el cumplimiento de ésta. El núcleo de la definición de garantía en el derecho común es la protección o seguridad de un crédito, de un derecho, contra la insolvencia, incapacidad o resistencia del deudor a cumplir con dicha obligación. (...) (pág. 226)

Para el Banco de Costa Rica no es factible tener propiedades para la venta, ya que al final las venden a un precio menor por lo que llegan a tener pérdidas. Las garantías tienen un grado de responsabilidad en las operaciones de crédito, además en el estado que se entreguen.

La liquidez de los bienes.

La liquidez es un término que se utiliza en comercio para referirse a la cualidad de un activo que puede fácilmente transformarse en dinero en efectivo. Una definición dice que por liquidez se entiende la facilidad o capacidad de cambiar un título, bien, activo, etc. por dinero en efectivo de la manera más rápida y sin relativa pérdida de valor

Otra forma de ver la liquidez es como el poder de despertar deseo que tiene un bien determinado en los potenciales adquirentes, porque a mayor deseo mayor rapidez a lo que puede venderse un bien, se puede definir también que el valor económico de las cosas es un fenómeno del mercado, el precio depende de muchos factores y se establece por la ley de la oferta y la demanda

Los avalúos determinan la liquidez del inmueble, algo muy importante a tener en cuenta, ya que el perito que realiza el avalúo, con base en su experiencia y al conocimiento del mercado, le da el tipo de liquidez al bien; hay 3 tipos de liquidez, Alta, Mediana y Baja, que lo indica en el informe que entrega.

Al tomarse una garantía se busca que ésta cumpla su cometido de asegurar y proteger la recuperación del monto prestado contra algún riesgo o necesidad eventual, ya sea propia del cliente

bajo circunstancias normales de la economía, por eso es importante realizar los avalúos para que el perito nos informe del bien.

En la eventualidad de que el bien tenga que ser rematado o adquirido como garantía de una operación bancaria, este bien, (en el mejor escenario posible) sólo cumplirá su función original si se vende en la suma igual al valor de mercado estimado originalmente por el valuador. Caso contrario, se empezará a incurrir en gastos no contemplados variables, ocasionando pérdidas entre más dure el proceso de adjudicación hasta su eventual venta a un nuevo cliente, dependiendo del tiempo que dure el cliente en aparecer. A pesar de que a una propiedad le puedan aparecer múltiples prospectos de clientes, es hasta que se coloca el bien inmueble de nuevo ya sea en una venta al contado o por medio del financiamiento del mismo banco, es hasta el momento en que se coloca la propiedad en el mercado que el banco deja de estimar el bien y éste deja de ocasionar gastos y pérdidas a la institución.

Por eso, así como es importancia la rápida colocación del bien adquirido al mercado, es igual de importante (si no mucho más, bajo consideraciones de algunos) el apto criterio y requisitos de aprobación a la hora de colocar, bajo sano criterio bancario por parte del promotor comercial y sus posteriores aprobadores, con tal de evitar que el banco vuelva a incurrir en la adjudicación del bien, ya sea por medio de dación de pago o por medio de un proceso de cobro judicial, situación que se ha presentado con anterioridad ya sea por problemas externos de una propiedad que no fueron notificados al deudor (tales como cercanía de barrios conflictivos, por ejemplo) o por iliquidez del deudor de atender la deuda

Gastos

Para Serrano (2019) Tiene como definición (...) “El gasto comprende todos los costes inspirados que pueden deducirse de los ingresos. Es un sentido más limitado, la palabra gasto se refiere a gastos de operación, de ventas o administrativos, a intereses y a impuestos” (...) (p 86)

Los gastos en el proceso judicial son todos los honorarios, avalúos, timbres, edictos, protocolizaciones que se dan en las etapas para la contabilización del trámite judicial en el que se incrementan en la operación de crédito.

Actualmente el Banco de Costa Rica posee más de 2000 bienes adquiridos que provienen del departamento de Cobro Judicial, lo que representa un monto importante a reservar por concepto de estimación, así como un gasto mensual destinado al mantenimiento, pago de impuestos, avalúos, servicios, cuotas condominales y demás rubros, que son necesarios para tener las propiedades en buenas condiciones y listas para su venta.

En setiembre del 2022, se estimó que había 1271 propiedades que se encontraban para la venta, es una recuperación lenta y al final si no tienen buenas condiciones se realizan descuentos que al final siempre se direcciona que exista una pérdida, además que hay que cancelar los gastos que este genere.

Figura 3: Cantidad de Bienes Adquiridos a Setiembre 2022

CONCEPTO	CANTIDAD	%
DISPONIBLES	1 271	58%
NO DISPONIBLES	932	42%
TOTALES	2 203	100%

Fuente: Información del departamento de Bienes inmuebles 2022.

Características de los gastos

Revelés López, R. (2019). Identificable. El gasto que se vaya a realizar debe de ser indispensable en el producto, aun cuando existan elementos sustitutos (pág. 30)

Revelés López, R. (2019) (...) Cuantificable. El gasto se tiene que poder medirse o valorar en el producto, y ese valor no debe cambiar por motivos de aumento o disminución de producción. Representativo. El valor determinable del gasto debe repercutir en una cantidad importante como para invertir en procedimientos de control. (...) (pág. 31)

Los gastos se entienden que son una inversión porque van a recibir a cambio ya sea un servicio o alguna necesidad de compra de un producto, en la investigación los gastos que vamos a conocer son los salarios de los abogados internos y los gastos que incurren en los honorarios de abogados externos.

Tipos de gastos

Reveles. R. (2019). (...) los gastos directos son los que se pueden cuantificar, representar e identificar en el producto. Y los gastos indirectos son aquellos que no se pueden cuantificar, representar ni identificar (...) (pág. 34)

En el proyecto de investigación podemos indicar que son gastos directos porque podemos cuantificarlos, se detallan en las operaciones de crédito, como los honorarios de abogado externo, los timbres y certificaciones, los avalúos que se realizan a las garantías de las operaciones, notificaciones entre otros.

Costes. Rey. J (2022) Podemos indicar que se puede definir como (...) “El coste histórico o coste de un activo es su precio de adquisición o coste de producción” (...) (pág. 181).

En los créditos hipotecarios, prendarios, fiduciarios o monitorios (tarjetas de crédito), podríamos decir que es un coste que adquiere el deudor ya que en lo personal el activo va a ser a nombre del deudor, pero con un grado de responsabilidad de pago por el activo que adquiere para su inversión.

Ingresos. Amat. O (2021) Para conocer un poco más de lo que significa los ingresos podemos determinar que (...) Las empresas intentan aumentar su riqueza vendiendo productos o servicios a sus clientes, y les cobran por ello. Así, se generan las ventas, que son los ingresos principales. Los ingresos son aquellas operaciones que aumentan la riqueza de la empresa. Además de los ingresos por ventas se pueden producir ingresos por otros conceptos, tales como los intereses que se perciben de los bancos por las inversiones que efectúa la empresa (...) (pág. 21)

En el Departamento de Cobro Judicial, solo existen gastos, sin embargo si hay una recuperación de una operación de crédito como que el deudor coloque al día o pague la totalidad

de la operación crediticia, va a existir un ingreso y vamos a recuperar el bien que se había asignado para un proceso judicial.

Gastos de operación

Moreno. J (2019). (...) “La utilidad de operación cuya ventaja al mostrarla es determinar los resultados que se obtendrían si no existieran conceptos de gastos o ingresos ajenos al objeto del negocio” (...) (pág. 46)

Podríamos clasificar los gastos de operación como alquileres o gasto por compra de suministros, lo que podemos decir que son los gastos que realiza la empresa para poder realizar la actividad. En el departamento de cobro Judicial, los gastos por el equipo, por las firmas digitales que tienen cada colaborador.

Gastos de Ventas

Angulo. U (2018) Se puede entender que: (...) (en NIIF gastos de ventas) son las erogaciones, egresos o consumos asociados directamente con la producción de bienes y servicios de los cuales se generan ingresos, el cual es recuperable, y por esta razón se le llama costo (...) (pág 45)

Los gastos de ventas al final podrían ser es una estrategia para la empresa ya que se utilizan para generar mayores ingresos por la venta que se dé en la empresa. En los bienes los gastos podrían ser de mantenimiento, los impuestos municipales, los de seguridad y los permisionarios que son los que cuidan los bienes.

Gastos de administración

Pacheco. C, Pérez. G (2018) se definen como: (...) son aquellos que representan los gastos generales de oficina de este departamento (...) (pág. 41)

Podemos conocer que los gastos de administración están relacionados directamente a la funcionalidad de la empresa a la gestión que realizan, por ejemplo, en un proceso judicial los gastos de administración son los honorarios que se generan por el proceso de demanda que se realiza o los salarios reportados por los abogados internos.

Intereses

Estay. J (2020) se define interés: (...) es un indicador económico financiero que señala la rentabilidad de un ahorro o inversión, o bien el costo de un crédito. El interés representa un beneficio para quien ahorra o invierte en alguna institución y representa un costo para la entidad o la persona que obtiene el crédito (...) (pág. 189)

Los intereses como el indica es un beneficio y un costo esto porque cuando se adquiere un crédito el interés si es alto puede afectar los ingresos para realizar el pago y si continua el alza coloca en peligro la garantía por la que se adquirió, de lo contrario si es una inversión que se realiza entre más alto son los intereses mayor ganancia se obtiene como los certificados de plazo.

Impuestos

Sauca. J (2021) (...) como el pago sin contraprestación que realiza el ciudadano como prueba de que puede contribuir a la Administración Pública por motivo de una capacidad económica resultante de negocios, actos o hechos (...) (pág. 25)

Es una obligación cancelar los impuestos, por lo que si no existe el pago hay una multa por no cumplir con la obligación de pago, cada servicio profesional se incluye el IVA o la renta que lo administra el Ministerio de Hacienda para el funcionamiento del estado, el Banco de Costa Rica por cada servicio que realiza cancela lo pendiente del IVA y la renta.

Costo Beneficio

Castro. R, Mokate. K. (2018) se define como: (...) es un procedimiento utilizado para comparar diferentes alternativas de inversión con el fin de señalar la más conveniente desde el punto de vista de la sociedad. Así, se convierte en una herramienta fundamental en la asignación de recursos. (...) (pág. 44)

En el proyecto el costo beneficio le da una guía para verificar la opción que más le beneficia a la empresa ya que es un comparativo de la información que brinda la empresa, y que arroja la opción mas favorable, en el proyecto de investigación se toma en cuenta los salarios de los abogados internos y los gastos por demandas de pago de honorarios a los abogados externos.

Costo. Rojas. R. (2019) La definición de costo (...) la suma de las erogaciones en que incurre una persona para la adquisición de un bien o servicio, con la intención de que genere un ingreso a futuro. (...) (pág. 9)

Podemos indicar que esto se ve reflejado como una inversión para la empresa ya que con ello en un futuro se obtendrá ganancias, los costos en los procesos judiciales se pueden reflejar en la contratación de abogados para realizar el servicio profesional de asesorías legales en los casos que se asignen de Cobro Judicial.

Beneficio

López F. (2020) Sirven para financiar la innovación y la investigación, y para generar puestos de trabajo, producir riqueza y un bienestar colectivo que hará avanzar a la sociedad (...) (pág.17).

El beneficio es una responsabilidad social que va a mejorar la empresa de sus gastos para optimizarlos y tener mayores rentabilidades, esto ayuda al crecimiento de la empresa esto porque va a mejorar las finanzas que tengan y al mejorarlas sería una empresa más eficiente y eficaz ya que se podría mejorar las utilidades que tengan.

Evaluación Socioeconómica

Castro. R, Mokate. K (2018) (...) el conjunto de herramientas que tiene el economista para poder analizar proyectos y políticas, con el propósito de destinar los recursos de una manera que sea más benéfica para la población nacional. (...) (pág. 2-3)

Podemos indicar que con ello existen beneficios para la empresa esto porque se disminuiría un gasto y así también al consumidor final brindando un cambio social. En el proceso judicial al disminuir el gasto de honorarios, es más factible que el deudor pueda cancelar lo pendiente ya que bajaría el monto de lo adeudado.

Inversión

Villahermosa. R. (2022). (...) Invertir tiene que ver con la compra de activos que se espera que generen rendimientos futuros. (...) (pág.32)

El poder realizar una inversión nos genera ganancias con ello mejorar ya sea la empresa o la economía personal y para poder realizar la inversión se obtiene del ahorro que realice de los ingresos que percibe para comprar ya sea un bien o realizar certificados para obtener las ganancias esperadas.

Rentabilidad

Chu. (2020) (...) "La rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de las ganancias de la empresa con el capital invertido."(...) (p.61)

Con una rentabilidad alta la empresa crecerá financieramente, sus utilidades mejoran esto con la ayuda de una buena inversión hace que crezca los ingresos y por ello sea rentable. En el caso de Cobro Judicial, es rentable disminuir los gastos que incurren en el proceso, entre menor tiempo se realice el proceso judicial es más barato para el banco por los intereses que se cargan día a día.

Tipos de Rentabilidad

Del Arco. A, Vásquez. E (2019) (..) Existen dos tipos básicos de rentabilidad que se expresan en porcentajes: Rentabilidad económica: mide el rendimiento que se obtiene de los activos utilizados en la producción, con independencia de quién financia la inversión. Es una muestra de la eficiencia de las inversiones de la empresa. Rentabilidad Financiera: trata de medir la rentabilidad que obtienen los dueños de la empresa. Es decir, la rentabilidad del capital que han invertido directamente (capital social) y de las reservas que en definitiva son beneficios retenidos y que por tanto corresponden a los propietarios (...) (pág. 94)

Estos tipos de rentabilidad ayudan a la empresa a analizar el tipo de inversión que realizan y así comparar entre ellos cual es el mejor para aumentar sus ganancias en la empresa. En el proyecto de investigación vamos a analizar que es más rentable para el departamento de Cobro Judicial si mantener el legar externo o legal interno.

Indicadores de rentabilidad

Konecny. L (2020) (...) Algunos indicadores miden la productividad o rentabilidad de la empresa. Estas rentabilidades se describen aquí: net profit margin, ROS, ROE, ROC y la rentabilidad del dividendo (...) (pág. 68)

Podemos indicar que los indicadores forman un papel importante en un proyecto financiero porque con ello nos brinda si es rentable o no, en el que podemos calcular el NPM (net profit margin) que conoceremos que porcentaje existe en las ventas de la empresa, el ROS la rentabilidad de las ventas, ROE la rentabilidad sobre el patrimonio, ROC la rentabilidad sobre el capital y la rentabilidad del dividendo que significa el porcentaje de la cotización de la acción es el dividendo bruto antes de impuestos. También podemos decir que los indicadores de rentabilidad dan una guía de cómo está la empresa.

Rendimientos

Uckmar. V, Corasaniti. G (2022) se define: (...) por concepto de rendimientos financieros, tales como intereses, descuentos, beneficios, ganancias, utilidades y en general, lo correspondiente a rendimientos de capital o a diferencias entre valor presente y valor futuro de éste, cualesquiera sean las condiciones o nominaciones que se determinen para el efecto (...) (pág. 177)

Se puede indicar que el resultado que se obtiene de los recursos que se invierten, esto contribuye al interés que se paga y el plazo al cual se va a solicitar, esto a un futuro se va a obtener ganancia de la inversión. Esto se refiere a los intereses que se obtengan, en el caso de Cobro Judicial hay que disminuir los costos de procesos.

Ganancias

García R, García P, Cueto J. (2020) (...) las ganancias se producen principalmente a través de canales financieros en lugar del comercio. Como resultado, el proceso implica una serie de transformaciones estructurales en la esfera política, económica y social (...) (pág. 51)

Se refiere a ingresos menos gastos y que el resultado sea positivo, son las ganancias que se obtienen totalmente lo contrario a sería recibir pérdidas, en el proyecto las ganancias serían

disminuir los gastos por eso se analizará los gastos de legal externo e interno y poder ahorrarle tanto al banco como al deudor si sacara el caso del proceso judicial.

Capital invertido

Barrera. O (2022). (...) por la persona propietaria de la empresa o bien el capital obtenido de la propia actividad. No tiene ningún coste asociado (...) (pág. 85)

Se refiere al efectivo propio o generado de sus ventas, es el patrimonio que se da para invertir en un proyecto. En el proyecto el capital invertido podría ser la garantía de una operación de crédito que el deudor en un principio realizó como inversión y que este tenga una plusvalía por lo que la garantía subiría su liquidez.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Referente

Reseña

El Banco de Costa Rica fue fundado el 20 de abril de 1877 con el nombre de Banco de la Unión, el cual mantuvo hasta 1890, cuando lo varió por el actual. Nació con el propósito de ser una nueva opción bancaria entre las ya existentes y tuvo como funciones iniciales el prestar dinero, llevar cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, entre otras.

A sólo siete años de su fundación el Banco de Costa Rica se convirtió en el único emisor de dinero y el primer administrador de las rentas públicas, mediante un contrato que se denominó Soto-Ortuño y que tuvo vigencia hasta el año 1896. Otros acontecimientos económicos se fueron sucediendo con los años hasta que en 1928 descentralizó sus servicios, con la creación de sus primeras sucursales en los puertos de Limón y Puntarenas.

En 1948 la Junta Fundadora de la Segunda República decretó la nacionalización de la banca, por lo que el Banco de Costa Rica se integró a ella hasta la fecha. Se define como institución autónoma, de acuerdo con el Artículo 189 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, de 1949.

Durante los últimos años se ha preocupado adicionalmente por modernizar e innovar sus servicios y atención al público procurando mayor agilidad y comodidad, mediante el uso y aplicación de su moderna tecnología.

Misión

Impulsar el desarrollo social y económico, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica, ofreciendo a sus clientes un conglomerado financiero público, innovador y seguro, así como un portafolio de excelencia en todos sus servicios.

Visión

Ser el Conglomerado Financiero líder por ofrecer las mejores experiencias a sus clientes, apoyados en la innovación tecnológica, la excelencia en el trato y un amplio portafolio de productos y servicios, que permitan promover el desarrollo sostenible del país.

Datos relevantes de la empresa

Otorgó el primer préstamo al gobierno en 1878 y en 1879, financió el primer ferrocarril, con lo que inició una relación trascendental con el sector público.

Durante sus primeros cien años, esta institución impulsó el desarrollo económico y social de Costa Rica al financiar plantas eléctricas, cañerías, carreteras, escuelas y hospitales. Paralelamente, brindó préstamos a pequeños y medianos comerciantes, al tiempo que en forma solidaria apoyó proyectos culturales, educativos, deportivos y de salud, cuyo objetivo era mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de este país.

En las últimas décadas del siglo XX, impulsó créditos para la importación de automóviles, donde destacó su innovación tecnológica en el sector financiero, al instalar su primer cajero automático, emitir la primera tarjeta de débito y crear el primer autobanco.

En el 2020 el Banco de Costa Rica por medio de directriz gubernamental y como medida de apoyo a los deudores, negocios y empresas, creó una serie de condiciones especiales para facilitar los pagos a los clientes que se han visto impactados económicamente por la crisis derivada del COVID-19, para disminuir el impacto de las operaciones de crédito en procesos de cobro judicial de personas que no podían continuar con el pago de las operaciones.

Se realizaron distintos tipos de arreglos que no requerían modificación a las condiciones originales del crédito, las cuales son periodo de gracia y ampliación de plazo. Estos arreglos requerían solamente la firma de un contrato donde se acuerda que ambas partes proceden a realizar la modificación en plazo y el traslado del monto en abono al capital en el plazo restante y/o ampliado para mantener la misma cuota

Es común oír a la hora de otorgar un crédito hipotecario que los primeros 3 años son los años más difíciles de un crédito, por la reducción que tiene el cliente mientras se acostumbra a apartar parte de sus ingresos en la nueva deuda. En parte, es la razón por la cual existen tasas escalonadas durante los primeros años de un crédito, con tal de facilitar al posible cliente la adaptación al compromiso de sus ingresos a corto y mediano plazo o sometiéndolos a tasas fijas que no presenten fluctuaciones, con la esperanza de que a futuro sus ingresos mejoren y/o le permitan realizar cancelaciones mayores con tal de disminuir el saldo en épocas de bonanzas. Es parte del riesgo bancario y se asume como tal.

Cuando el cliente incumple con las condiciones de pago o arreglos pactados, se debe proceder al traslado del crédito a cobro judicial, salvo que con base en el análisis costo-beneficio este no se justifique. El análisis costo beneficio solamente se realiza para operaciones sin garantía real, con fianzas y/o bienes muebles e inmuebles que puedan ser perseguibles así como su fuente salarial en caso de ser asalariados. En el BCR se establece como bienes muebles perseguibles a vehículos sin prendas no mayores a 7 años de antigüedad y a motocicletas de alta gama con la misma antigüedad.

Todo arreglo debe aspirar a solucionar el problema de la capacidad de pago del cliente, ya sea a corto plazo para redistribuir las cuotas pendientes cancelando obligatoriamente los intereses, pólizas y comisiones de las cuotas vencidas proyectadas a una fecha en específico o a mediano plazo con tal de reducir en algún monto la mensualidad del crédito o tarjeta de crédito si correspondiese.

El cliente debe tener capacidad de pago demostrable para cubrir la cuota nueva en el arreglo o en el caso del periodo de gracia, la cuota después de dicho período de arreglo, la cual debería en la medida de lo posible y el saldo adeudado reducir la cuota mensual para generar nueva parcial liquidez al cliente.

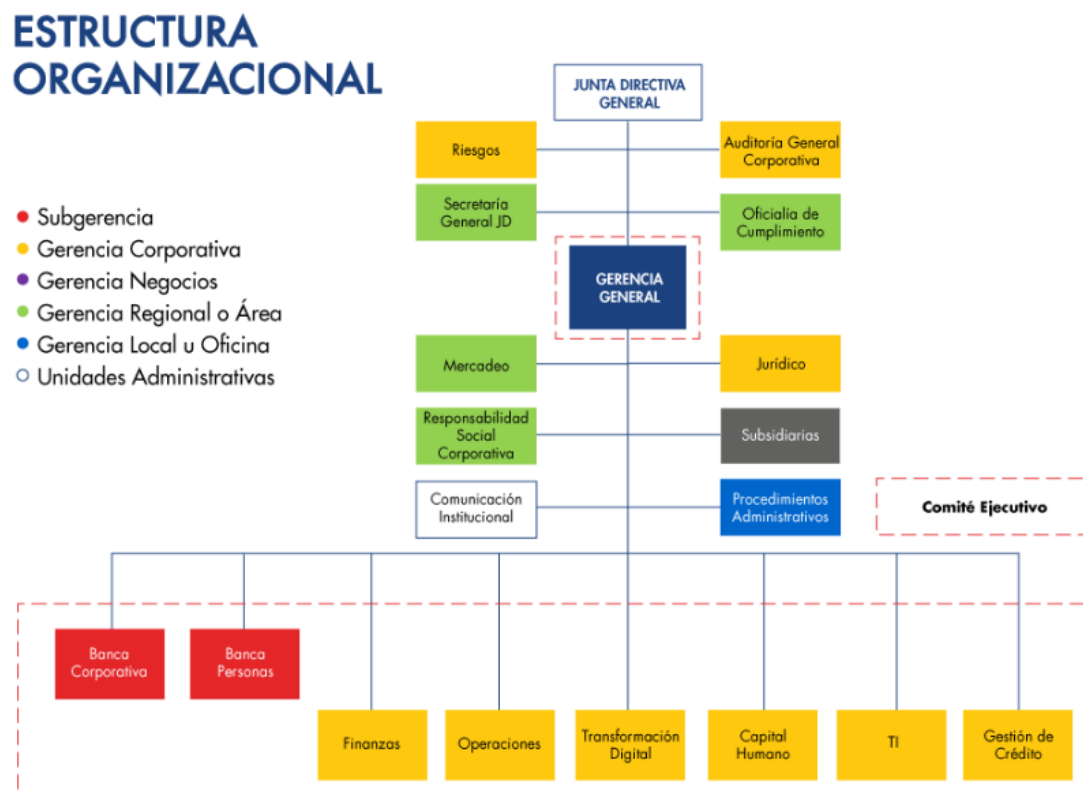
Al mencionar demostrable, el cliente debe tener respaldo de sus ingresos mensuales ya sea como trabajador independiente, de acuerdo con sus declaraciones de renta de años previos y la bancarización de sus ingresos correspondientes y a la colilla de pago y respaldo de cotizaciones de la CCSS si se encuentra asalariado. Esta información es corroborada después de autorizarse por

el cliente por medio de la analista de arreglos formales. Debe también tener al día sus obligaciones tributarias y municipales del bien inmueble que se encuentre en garantía

Para los arreglos que no requieren la modificación del documento original (readecuaciones) no es necesario medir la capacidad de pago siempre y cuando la cuota nueva del arreglo no sea superior a la cuota actual. Se pueden realizar excepciones siempre y cuando sean justificadas en el informe del arreglo, previa autorización de la gerencia comercial quién firma los arreglos según sus atribuciones por saldo.

Es la gerencia comercial quién asume el riesgo a la hora de firmar los arreglos en los cuales la nueva cuota del arreglo difiere de la cuota original con sus fluctuaciones, bajo sano criterio bancario. Estos arreglos se realizaron para poder ayudar al deudor en épocas de crisis y lograr que puedan realizar sus pagos para no tener atrasos y no aumentar los casos de Cobro Judicial.

Figura 4: Organigrama del Banco de Costa Rica



Fuente: www.bancobcr.com

Enfoque

La presente investigación es de tipo cuantitativa, tal como lo explica Niglas (2010) mencionado por Hernández y Mendoza (2018) comentan que los métodos cuantitativos están conformados por: “(...) conteos numéricos y métodos matemáticos.” (p.5)

A lo citado Hernández *et.al* (2018) agregan: “(...) representa un conjunto de procesos organizado de forma secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente, y no podemos eludir pasos, el orden, es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa.” (p.6)

El objetivo de la investigación en el proceso de recolección de datos cuantitativos es para analizar e integrarlos con el objetivo de obtener un mejor entendimiento del trabajo de investigación y todos sus resultados.

Una vez realizado y analizado los datos e informaciones, se obtendrá la realidad del costo beneficio en el departamento de Cobro Judicial, sobre los gastos que incurren en los procesos legales, con base a esta información, se realizará una propuesta como plan de mejora que pueda ayudar el proceso y disminuir el gasto, con en el diagnóstico cuantitativo, se analiza criterios que mejoraran el proceso judicial.

Cuantitativo

El método cuantitativo se basa en el análisis de los datos numéricos, porque va a brindar el análisis del estudio y nos va a indicar cual sería la mejor opción de contratación entre legal externo o interno, como también el beneficio económico para el Banco de Costa Rica. Se utilizó el cuantitativo porque se recolectaron datos del histórico de las demandas para proyectar cuanto es el gasto de honorarios de abogados externos, además de la cantidad de asignaciones que realizan los abogados externos para hacer análisis de cuantos casos atienden por mes, complementando se verificó los salarios de los abogados internos para poder realizar el análisis comparativo y conocer la mejor opción de la ganancia que tendría el Banco.

De acuerdo con las indicaciones anteriores no se considera este proyecto cualitativo dado que no se dan descripciones específicas de las calidades de los abogados internos, puesto que no se realiza un comparativo de funciones o calidades, a pesar de que se desarrolla teoría y parte de los procesos, el enfoque de la investigación es cuantitativa por enfocarse en remuneraciones y montos de salarios.

Diseño

No experimental

A lo citado Hernández *et.al* (2018) indica que la investigación no experimental: “(...) no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.” (p.174)

Hernández *et.al* (2018) definen una investigación no experimental como: “(...) Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (p.175)

Con respecto a lo citado anteriormente, se destaca que la investigación no experimental es la información que se encuentra actualmente sin modificaciones no existe una alteración por parte del investigador como la investigación del tema a tratar la información que se recolecta del departamento de cobro judicial por medio del jefe del departamento, los departamentos de Finanzas y Presupuesto, posteriormente se analizará la opción más recomendable para realizar procesos de cobro judicial mediante abogados externos e internos.

Transeccional o transversal

Hernández *et.al* (2018) se define transeccional o transversal “(...) investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p.177)

La investigación del proyecto se realiza en un solo momento, ya que se recolectarán los datos una única vez en el Departamento de Cobro Judicial. Los datos ya están recolectados, de ello se analizará cada gasto para presentar el costo beneficio y dar un plan de mejora para optimizar los gastos presentados por el departamento.

Transversal Correlacional o Causal

Hernández *et.al* (2018) se define “(...) Describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa efecto.”

La investigación del proyecto se enfoca en un análisis comparativo para determinar si el proceso de cobro judicial es más rentable con abogados externos o internos. Se tomará en cuenta los salarios, el proceso para realizar el proceso judicial por los oficiales de cobro judicial, los gastos de honorarios que se pagan a los abogados externos.

Población y Muestra

Población

Hernández *et.al* (2018) define la población “(...) Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p.199)

Hernández *et.al* (2018) indica sobre la población “(...) las poblaciones deben situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad.” (p.199)

La población en el proyecto de investigación son los empleados del Departamento de Cobro Judicial constituido por 81 personas.

Hernández *et.al* (2018) define la unidad de muestreo como “(...) subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.” (p.198)

Muestra

A lo citado Hernández *et.al* (2018) define la muestra:

(...) es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población) (p.196)

La selección de la muestra en el departamento de Cobro Judicial serían los cinco abogados internos y analizar los gastos relacionados al proceso judicial de los 14 abogados externos que brindan el servicio para el proceso judicial en el departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica.

Figura 5: Distribución del Departamento de Cobro Judicial



Fuente: Departamento de Cobro Judicial

Muestra cuantitativa.

Muestra no probabilística. Hernández et.al (2018) indica “(...) la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación.” (p.200)

No se basa en una fórmula sino de los datos recolectados para realizar el plan de mejora de la investigación sobre los gastos de abogados externos e internos y los gastos relativos al proceso judicial en cada etapa.

Instrumento

Confiabilidad

Hernández *et.al* (2018) lo define como “(...) grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos.” (p.229)

El método que se utiliza para el estudio de investigación nos brinda la confianza ya que los datos que se ingresan son reales y actualizados por el Departamento de Cobro Judicial en el Banco de Costa Rica.

Objetividad

Hernández *et.al* (2018) Lo define como “(...) grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan.” (p.238)

En la investigación el resultado del instrumento empleado en el análisis del método del costo-beneficio indica si el proyecto es factible, se analiza un panorama comparativo de los gastos de abogados tanto internos como externos que se emplearon en el método.

Instrumento Cuantitativo

Cuestionario.

Hernández *et.al* (2018) se define “(...) Los cuestionarios son un ejemplo de los instrumentos de medición de los cuales disponemos en la ruta cuantitativa” (p.250)

Hernández *et.al* (2018) se refiere: “(...) Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.250)

El método de Likert fue el que se utilizó en el cuestionario con tipo de respuestas de escala de frecuencia, importancia, de acuerdo y de valor, una pregunta abierta consultando por la mejora del Departamento de Cobro Judicial, como la muestra es pequeña se va a aplicar el 100% de los que se investigan en el proyecto, que serían 5 abogados internos que actualmente se encuentran realizando los trámites legales del proceso judicial en el Departamento de Cobro Judicial.

El cuestionario se realiza de tres formas: presencial, reuniones en la plataforma Teams o por Google forms, depende de la disponibilidad que tengan para poder realizarlo. Las respuestas brindadas por los cuestionados se visualizarán en los anexos de esta investigación.

Instrumento Cualitativo

Observación

Hernández *et.al* (2018) se refiere que la observación consiste: “(...) Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p.290)

En la observación en el trabajo de investigación se va a aplicar obteniendo información de lo que realizan, los cobros que hacen de los diferentes casos que llevan cuando se encuentra en proceso de cobro judicial, cada etapa que realiza.

Entrevistas

Hernández *et.al* (2018) se define entrevistas: “(...) como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” (p.449)

Se aplicaría al jefe de Cobro Judicial de forma presencial, consultando sobre los procesos que conlleva los abogados, como se asignan los casos y quien realiza cada proceso, los costos que incurren el Banco de Costa Rica con abogados internos y externos. Además se le consulta por las mejoras para este 2023.

Proceso de recolección de datos

Hernández *et.al* (2018) define recolección de datos “(...) aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (...).” (pág.262)

El desarrollo de este estudio, se realizará inicialmente una investigación de observación conociendo los gastos e ingresos que tienen los abogados externos e internos para los procesos de cobro judicial, obteniendo la información se conocerá cuál es el gasto de un abogado interno con salario de planilla y el abogado externo con los gastos que genera de honorarios para realizar el proceso con el que se apoya en una entrevista al jefe del Departamento de Cobro Judicial.

Se aplicará un cuestionario a los abogados internos para conocer qué tan factible es la asignación de mayores casos en sus labores y el tiempo en que realizan cada uno.

Obteniendo la información se clasifica para desarrollar un análisis comparativo de costo – beneficio de la situación actual y la situación propuesta en donde se indicarán los costos relacionados del proceso, se realizará un historial de la demanda que tienen actualmente, además si el índice de eficiencia operativa podría afectar, se analizará los flujos de ahorro de los datos obtenidos, el costo anual equivalente para ver el resultado del valor actual neto y conocer el índice de rentabilidad del proyecto de investigación.

Por último, se analizará la mejor opción para el departamento de Cobro Judicial en el cual se verificará si es mejor realizar los procesos con abogado interno o externo. Se toma de referencia los siguientes parámetros para realizar la elaboración de los presupuestos y el costo beneficio.

Figura 6: Impuesto sobre el Valor Agregado

Tarifas del Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA)		
Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas No. 9635		
Tarifas Impuesto	Bienes y Servicios	Observaciones
Tarifa General		
13%	Sobre todas las operaciones (venta de bienes y prestación de servicios), sujetas y no exentas.	Los artículos 8 y 9 de la Ley del Impuesto sobre el Valor Agregado No. 6826, indica cuales bienes y servicios se encuentran exentos y no sujetos respectivamente.

Fuente: Ministerio de Hacienda

Figura 7: Tipo de cambio

	TIPO CAMBIO COMPRA	TIPO DE CAMBIO VENTA
16 Dic 2022	587,57	595,36
17 Dic 2022	583,96	593,66
18 Dic 2022	583,96	593,66
19 Dic 2022	583,96	593,66
20 Dic 2022	581,86	591,87
21 Dic 2022	583,42	591,75
22 Dic 2022	583,50	590,40
23 Dic 2022	579,05	588,34
24 Dic 2022	579,55	587,24
25 Dic 2022	579,55	587,24
26 Dic 2022	579,55	587,24
27 Dic 2022	579,21	587,24
28 Dic 2022	582,23	590,16
29 Dic 2022	590,71	596,08
30 Dic 2022	594,17	601,99
31 Dic 2022	594,17	601,99

Fuente: Página del Banco Central de Costa Rica

Figura 8: Inflación

Fuente: El financiero

Figura 9: Índice Precios del consumidor

	Nivel	Variación mensual (%)	Variación interanual (%)	Variación acumulada (%) / n3
Septiembre/2020	99,39	0,27	0,30	0,28
Octubre/2020	99,47	0,08	0,45	0,36
Noviembre/2020	99,47	0,00	0,24	0,36
Diciembre/2020	100,00	0,53	0,89	0,89
Enero/2021	100,18	0,18	0,96	0,18
Febrero/2021	99,92	-0,26	0,41	-0,08
Marzo/2021	99,95	0,03	0,47	-0,05
Abril/2021	100,24	0,29	1,21	0,24
Mayo/2021	100,22	-0,01	1,34	0,22
Junio/2021	100,76	0,54	1,91	0,76
Julio/2021	100,55	-0,21	1,44	0,55
Agosto/2021	100,83	0,28	1,72	0,83
Septiembre/2021	101,47	0,63	2,09	1,47
Octubre/2021	101,96	0,49	2,50	1,96
Noviembre/2021	102,80	0,82	3,35	2,80
Diciembre/2021	103,30	0,48	3,30	3,30
Enero/2022	103,68	0,37	3,50	0,37
Febrero/2022	104,81	1,09	4,90	1,47
Marzo/2022	105,74	0,88	5,79	2,36
Abril/2022	107,41	1,58	7,15	3,98
Mayo/2022	108,96	1,44	8,71	5,48
Junio/2022	110,89	1,78	10,06	7,35
Julio/2022	112,10	1,09	11,48	8,52
Agosto/2022	113,06	0,86	12,13	9,45
Septiembre/2022	111,98	-0,95	10,37	8,41
Octubre/2022	111,13	-0,76	8,99	7,58
Noviembre/2022	111,29	0,14	8,26	7,73
Diciembre/2022	111,44	0,13	7,88	7,88

Fuente: Banco Central de Costa Rica

Tabla 2: Tasas de descuento y meta inflación

La <u>tasa de descuento</u> utilizada es de 12.49% anual (fuente: CAPM con corte a diciembre 2022).
Meta inflación de largo Plazo es de 3%

Fuente: datos facilitados por el departamento de Finanzas

Fuentes de Información

Fuente Primaria

Menciona Gallud (2015) como fuente primaria:

Son las que no han sido interpretadas anteriormente o, al menos, que no lo han sido en el sentido que interesa al enfoque de la tesis o con la amplitud que se desea. Son fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo (p.21)

En esta investigación, la fuente primaria está integrado por el Área de Finanzas y el departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica, información de primera mano sobre el objeto de estudio y las entrevistas realizadas a los jefes del departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica.

Fuente Secundaria

Además, para Gallud (2015) menciona como fuente secundaria:

Incluyen un material que ya ha pasado por el análisis de otros expertos. Se trata de hechos y materiales conocidos o transmitidos por otros. Son los libros de crítica y, en general, las interpretaciones que de un tema se han hecho. En un estudio sobre la poesía de Rubén Darío, sus poemas serían la fuente primaria y todos los libros que se han escrito sobre ellos, las secundarias (p.21)

Se recolectan datos de libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones enfocados a estudios de procesos de mejora en donde se desarrolle la recuperación. Se investigará por medio de internet, libros digitales de finanzas y economía y de la biblioteca en la página Ecampus de la Universidad Internacional de las Américas.

Con ello se logra que se realice el proyecto propuesto, que se apoyará de datos que se recopilaron por otros y que son de ayuda para lograr el objetivo del plan de mejora para optimizar procesos.

Cronograma

Tabla 3: Cronograma de actividades de la investigación

Actividad	2022		2023	
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
1. Definir el problema y su importancia				
a. Elaborar los objetivos, justificación				
b. Antecedentes				
c. Proyecciones				
2. Elaborar el marco teórico				
a. Revisar la literatura teórica				
b. Desarrollar las variables conceptuales a la investigación				
3. Elaborar el marco metodológico				
a. Definir el enfoque de la investigación y alcance				
b. Seleccionar el sujeto de estudio				
c. Desarrollar el cuadro de variables				
d. Definir instrumentos de las variables				
4. Recolectar la información				
a. Definir los instrumentos (cuestionario y encuesta)				
b. Validación del instrumento (revisado por el tutor)				
c. Aplicación del instrumento (cuestionario y encuesta)				
d. Preparación de las mediciones obtenidas				
5. Analizar información				
a. Ordenar, clasificarla, analizar e interpretar la información				
b. Realizar el Costo beneficio				
c. Desarrollar la propuesta de mejora				
6. Extraer las conclusiones y recomendaciones				
7. Presentación del informe de la investigación				

Fuente: elaboración propia

CUADRO DE VARIABLES

Objetivo General: Desarrollar un plan de mejora para el Departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica basado en la contratación de personal legal externo para el período del año 2023.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	INDICADOR	SUBINDICADOR	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	INSTRUMENTALIZACIÓN
Conocer la situación actual de los procesos e ingresos que perciben de los gastos de abogados externos en el Departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica.	Cobro Judicial		Cobro Recuperación Recurso Financiero Inflación Tasa de descuento Honorarios Valor Presente Neto Costo Anual equivalente Índice de eficiencia operativa	Para Peña (2022): “Por falta de pago a la sociedad tenga obligaciones vencidas en cabezas de sus accionistas, a elección de la junta Directiva se acudirá al cobro judicial” (pág. 152)	Cuando el deudor o fiduciario no paga la deuda en el tiempo establecido y se agotan las vías de cobro administrativo.	Observación, cuestionario a los abogados internos de la pregunta 1 a la 5, entrevista del Jefe de Cobro Judicial de la pregunta 1 a la 5
Especificar los gastos incurridos por el Banco de Costa Rica	Gastos	Características de los gastos Tipos de gastos	Costes Ingresos Gastos de operación Gastos de Ventas	Para Serrano (2019): “El gasto comprende todos los costes inspirados que pueden deducirse de los ingresos. Es un sentido más limitado, la palabra gasto se refiere a gastos de	Es una salida de dinero	Analizar los datos recolectados e identificarlos

			Gastos de administración Intereses Impuestos	operación, de ventas o administrativos, a intereses y a impuestos” (p 86)		
Desarrollar costo-beneficio de los gastos de los abogados internos y externos de procesos judiciales en el Banco de Costa Rica.	Costo Beneficio		Costo Beneficio Evaluación Socioeconómica Inversión	Para Castro. R, Mokate. K (2018): “El análisis Costo Beneficio o evaluación socioeconómica de proyectos es un procedimiento utilizado para comparar diferentes alternativas de inversión con el fin de señalar la más conveniente desde el punto de vista de la sociedad. Así, se convierte en una herramienta fundamental en la asignación de recursos.” (pág. 44)	Estudio de un proyecto donde me indica si es aceptable o no.	Aplicar el método de Análisis de Costo - Beneficio
Seleccionar la opción más rentable en el Banco de Costa Rica	Rentabilidad	Tipos de Rentabilidad Indicadores de rentabilidad	Rendimientos Ganancias Capital invertido	Para Chu. (2020) "La rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de las ganancias de la empresa con el capital invertido." (p.61)	Possible inversión	Análisis de los datos como resultado

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Etapas del proceso de Cobro Judicial

Cuando se agotan las vías de cobro administrativo de la operación de crédito con alta mora por el incumplimiento de pago del deudor, la mora no debe de superar los 90 días de atraso. El departamento de cobro judicial recibe los casos para iniciar el proceso judicial con las siguientes etapas:

Asignación del caso. Determinar el tipo de proceso de ejecución de garantía, ya que puede ser hipotecario, prendario y monitorio. Cuando se determina el tipo de proceso se crea una carpeta que deben contener todos los documentos que son requisitos para el inicio del cobro judicial (enviado por Cobro Administrativo).

Cuando se asigna el caso le llega al gestor de Cobro Judicial un correo con todos los documentos para su revisión y a partir de ahí se trata de localizar al deudor o sus participantes en el crédito, con los sistemas del Banco, la información que el cliente colocó en su última actualización (este puede ser codeudor, fiador o dueño de la garantía).

El oficial de cobro deberá de incluir la información en Salesforce para darle seguimiento al caso, en este deberá de indicar si revisó el expediente asignado que esté completo, la fecha en que se realizó la revisión, si faltaran documentos se devuelve el caso para que completen lo requerido, si contacto al cliente deberá indicar la fecha que contacto y si el cliente le indicó alguna intención de pago, pero si no hay contacto, pasaría a la siguiente etapa del proceso.

Cuando no se logra contactar al deudor o los involucrados ya sea por medio de correo electrónico o por llamada telefónica, se le brinda 3 días posteriores para que pueda contactar al gestor de cobro judicial y en definitiva no hay contacto, se procede con la siguiente etapa del proceso de cobro judicial.

Si se logra contactar al deudor o los involucrados, se trata de llegar a un acuerdo de pago no más de un mes, bajando la mora en menos de 45, principalmente dejar al día la operación de crédito. El acuerdo deberá de firmarlo y cumplirlo, ya que de lo contrario se procede a continuar con el proceso judicial.

Para realizar el contrato de pago, debe ser formal, indicando los días que el deudor va a realizar el pago o los pagos, debe incluir la fecha que se realizó el arreglo, existe una nota en el arreglo que el cliente cuando firma da su consentimiento del compromiso de pago, el cuál indica que “El arreglo de pago que en este acto suscribo con el Banco de Costa Rica constituye únicamente una oportunidad para que los deudores, fiadores y garantes de la obligación normalicen la atención de su deuda, sin que ello implique en ninguna forma una variación a las condiciones pactadas en el contrato original. Se trata de una facilidad administrativa para normalizar la situación ante el Banco, de modo que el incumplimiento sucesivo de cualquiera de las condiciones que posibilitan la exigibilidad de lo adeudado y el vencimiento anticipado del plazo, según se pactó originariamente, dará inicio inmediatamente a las acciones de cobro judicial sin necesidad de avisos o requerimientos de pago”.

Figura 10: Recepción y Revisión de Expedientes

ETAPA 1	
RECEPCIÓN Y REVISIÓN DE EXPEDIENTES	
Expediente completo para CJ	SI
Detalle documentos faltantes	
Fecha devolución a Comercial	
Fecha de expediente completo	
Cliente manifiesta intención de pago	NO
Fecha máxima para poner al día	
Fecha contacto cliente	01/04/2022
Avanza siguiente etapa	SI

Fuente: Departamento de Cobro Judicial.

Demanda. El gestor tiene la responsabilidad de realizar el documento de instrucciones de demanda para enviarlo al abogado para la presentación de demanda este se enviara por correo electrónico al abogado, en caso de tarjetas o sobregiros se enviara también la certificación de contador público digital.

La carta de instrucciones de demanda, indica los datos del deudor (número de operación de crédito, la dirección contractual), la garantía si fuera hipotecario o prendario, si es monitorio la

certificación del contador con los ingresos del salario. Se brinda información de los intereses y el capital adeudado a la fecha actual.


El abogado realiza la demanda inicial al Poder Judicial y lo sube en el sistema del Poder Judicial, tiene la responsabilidad de informarle al gestor sobre el número de expediente y enviarle el comprobante de la solicitud de la demanda.

En el proceso de demanda cuando el Poder Judicial da curso de demanda que son las fechas de remate. Posterior el gestor debe de incluirlo en dos de los sistemas BCR, subir los documentos y acomodar los documentos en las carpetas del expediente. Revisar las pólizas que mantiene ya que al presentar la demanda se eliminan las pólizas de caución y de desempleo, además revisar los datos de la resolución donde se da curso a la demanda contra el escrito de la presentación de la demanda, para corroborar que todos los obligados en el documento fueron demandados y que contengan los datos personales correctos, asimismo revisar que el monto de capital y los intereses que se están cobrando estén acorde con los respectivos intereses liquidados e intereses futuros, que se hayan anotado los oficios de embargo de los bienes que se solicitó embargar, verificar las fechas y bases de los remates para que concuerde el monto y la moneda, el detalle del bien a rematar en cuanto a la descripción de la garantía, numero de finca o placa de vehículo según corresponda.

Es importante mencionar que cuando el abogado presenta la demanda se procede a cancelar el 50% de honorarios por presentación de demanda y si existen gastos de timbres por pagar. Del monto correspondiente al pago de honorarios del proceso, se deberá efectuar la retención del 2% de renta, el oficial de Cobro Judicial es quien realiza el pago.

Cuando el oficial de Cobro Judicial envió el correo al abogado asignado, se procede a llenar los espacios en el sistema BCR para continuar con el seguimiento, la fecha de envío, el abogado deberá de responder el correo indicando que ya presentó la demanda con el comprobante de envío al juzgado y su respectivo número de expediente.

Figura 11: Presentación de la demanda

 PRESENTACIÓN DE LA DEMANDA	
Fecha de envío instrucciones de demanda	01/04/2022
Fecha de presentación de la demanda	04/04/2022
Número de expediente judicial	22-003112-1158-CJ.
Nombre del juzgado	1158-JUZGADO DE COBRO DE HEREDIA
Nombre del juzgado	

Fuente: Departamento de Cobro Judicial

Es importante destacar que todos los datos son importantes, porque el juzgado toma de referencia para realizar la demanda inicial el monto que le indicaron en la demanda por lo que es necesario que el Oficial de Cobro Judicial tenga el cuidado de colocar información sin errores ya que de lo contrario sería un reproceso en el trámite judicial que aumentaría el monto intereses y mayor sería el pago de honorarios (el pago de honorarios se realiza la suma de los intereses más el capital, dicho monto se coloca en la tabla del colegio de abogados).

Figura 12: Carta de instrucciones de demanda

Carta de Instrucciones para Demanda



Licenciado:

viernes, 13 de enero de 2023

Le adjuntamos copia de los documentos de crédito y de referencia sobre bienes y direcciones para que, de acuerdo con el convenio celebrado entre usted y este banco, proceda al cobro judicial de la siguiente obligación:

Encargado de realizar instrucción: TIPO DE MONEDA (\$)
 Deudor (es):
 Cédula (las) No:
 Negociado Asignado:

Dirección:

Cantidad de Operaciones a trabajar

AJUSTAR DATOS	INGRESAR	1 GARANTIAS	MÁS GARANTIAS
Tipo De Operación	Operación	Sobregiro (Tarj /Cc)	Moneda
Hipotecaria	Operación de Crédito 1-373-02-02-5316286		DOLARES
			F. Inicio Morosidad
			14/2/2021
			CAPITAL
			226 284,70

Garantía

Aspectos Adicionales:

MOSTRAR		OCULTAR						
1	CALCULO DE DEUDA		552	1-373-02-02-5316286			CAPITAL	INTERESES
LC	DESDE	HASTA	DIAS	TASA	MORA	T-FINAL		
1	14/2/2021	11/6/2021	118	8,50	2,00	10,50%	226 284,70	7 787,97
2	12/6/2021	10/3/2022	272	8,50	2,00	10,50%	226 284,70	17 951,92
3	11/3/2022	12/4/2022	33	8,50	2,00	10,50%	226 284,70	2 177,99
4	13/4/2022	12/5/2022	30	8,75	2,00	10,75%	226 284,70	2 027,13
5	13/5/2022	19/8/2022	99	9,25	2,00	11,25%	226 284,70	7 000,88
							TOTAL INTERESES	36 945,69
							CAPITAL	226 284,70
							TOTAL	263 230,39
							CUANTIA TOTAL DOLARES	\$ 263 230,39

En la petitoria incluir la condenatoria de pagos de todos los extremos negociados en el contrato crediticio, sean estos capital, intereses (liquidados y futuros), otras responsabilidades pecuniarias (comisiones, pólizas) y ambas costas del proceso. El tipo de interés moratorio que reconocerá y pagará el deudor, en todo momento será superior en DOS PUNTOS porcentuales a la tasa de interés corriente, el cual debe ser incluido en lo respectivo a liquidaciones sobre todo el saldo al cobro.

* Recordar indicar que el calculo de intereses debe de ser en base al sistema de días exactos-año comercial según consta en el contrato.

Atentamente,

Fuente: Departamento de Cobro Judicial

Notificación. De tener las fechas de remate, se procede a recibir del abogado, las actas de notificación de todas las partes, si no se hubiere podido notificar a alguna de las partes, se deberá de valorar otros medios de notificación como notario, edicto, correos, el abogado con autorización

del gestor deberá de solicitar estudio de entradas y salidas del país, para determinar en caso de que estén fuera del país, sin representación nacional y se valore el nombramiento de un curador procesal que se recibe de parte del abogado el comunicado del juzgado con el nombramiento de curador por lo que hay que proceder con el depósito judicial y verificar que el Curador acepte el cargo.


Si se asigna un curador procesal, es un proceso de alto costo, este se le sumaría a los gastos de operación de crédito, si la garantía es de baja liquidez probablemente tenga un saldo al descubierto, lo que se trata de localizar por los medios de notariado público o por medio del juzgado para la notificación. De última instancia si el deudor se encuentra fuera del país o se encuentra fallecido se procede con el curador procesal.

El abogado cuando no se logra notificar debe de publicar nuevamente el edicto en tiempo y forma, que presente un nuevo escrito solicitando nuevas fechas de remate con la fecha, hora y lugar del mismo. Se recibe por parte del abogado la resolución con las nuevas fechas de remate. Si es prendario el abogado presenta el orden y el acta de captura del vehículo.

El juzgado indica si la notificación es positiva o negativa, positiva si el notario logró localizar a los demandados en su lugar contractual, si el demandado no quiere firmar se tomara una foto como prueba de que se realizó la notificación y si es negativa cuando notifican el la dirección contractual y no se encuentra ninguna persona para la notificación

El oficial de Cobro Judicial deberá incluir la documentación y fechas en los sistemas del BCR para el control y seguimiento también deberá de realizar los pagos correspondientes a los notarios e ingresarlo a la operación de crédito que son parte de los gastos del proceso judicial en la operación de crédito.

Figura 13: Notificaciones

Detalles			
Seguimiento Cobro Judicial	SEG N° 00048385	Fecha de notificación	04/12/2020
Nombre	HERNANDEZ ELIZONDO TATTIANA DE LOS ANGELES	Creado por	 Cindy Coronado Duarte, 07/09/2020 03:06 PM
Condición	Deudor	Fecha Acta negativa	
Acta negativa			
Gestor de Cobro Judicial	Mariela Bolanos Cespedes		

No hay listas relacionadas para mostrar

Fuente: Departamento de Cobro Judicial

Avalúo. Se debe de solicitar el avalúo del bien en garantía a través del sistema que corresponde en el BCR; siempre y cuando el plazo de vigencia del avalúo existente se encuentre vencido o próximo a vencer establecido en la normativa del Banco, en inmuebles con o sin edificaciones debe contar con una vigencia máxima de veinticuatro meses para uso interno y en lo correspondiente a bienes muebles doce meses.

Los avalúos de bienes inmuebles cuya vigencia no debe ser superior a 36 meses y 18 meses para bienes muebles; siempre y cuando se cuente con una inspección de seguimiento y control de la garantía; la cual, no debe exceder los seis meses de efectuada en el caso de bienes inmuebles, y tres meses para los bienes muebles.

El perito debe de realizar el avaluo a más tardar 3 días y al enviar la factura se le debe de pagar al perito el monto. Muchas veces el perito no puede ingresar a la propiedad en garantía por lo que se le cancela el 50% de lo solicitado o el mínimo establecido por la normativa del BCR que es por ¢193,200.00 y con respecto a la valoración se toma de referencia el avalúo original del crédito. Con el monto de valoración de la propiedad, se analiza si la operación de crédito quedaría un saldo al descubierto o cubre la totalidad de la deuda.

Es importante mencionar que el monto del pago del avalúo se agrega a los gastos de la operación de crédito como gastos administrativos por lo que sube el monto adeudado en tal operación crediticia.

Se revisa el informe del avalúo que no tenga ninguna anomalía, se revisa el monto, que sea el mismo número de finca con sus respectivos metros, la dirección que coincida con el crédito original, revisar las observaciones generales, importantes y técnicas, que se revise que esté en buenas condiciones, las fotos que sean claras, de igual manera el croquis y que esté firmado por el valuador, normalmente los avalúos que se realizan para remate se paga los autorizado por el colegio de ingenieros cuando no se puede ingresar a la propiedad, que los deudores muchas veces no los dejan pasar.

Figura 14: Avalúo

BCR Resumen de Informe de avalúo no agropecuario


Número Nas:	5094404	11	Observaciones generales
U.E. Solicitante:	183 Cobro Judicial	1	Observaciones importantes
		0	Alertas Restrictivas

Identificador predial de finca

Finca 1	20107052560300
---------	----------------

Localización

Provincia	2ª Alajuela
Cantón	1ª Alajuela
Distrito	7ª Sabanía
Señas:	Fraljanes, del centro de eventos La Aldea 100 metros este.



Resumen de informe

Monto en letras:	SETENTA Y SIETE MILLONES NOVECIENTOS VEINTICINCO MIL CON 00/100 COLONES	Valor total:	₡ 77.925.000,00
		Valor de terreno:	₡ 77.925.000,00
		Liquidez:	Mediana

Valuador:	Edgar Alfaro Loria	EDGAR ALFARO LORIA (FIRMA)	Perito Externo
	Firma	PERSONA FISICA, CPF-02-0304-0725.	
		Fecha declarada: 18/07/2022 03:40:10 PM Esta representación visual no es fuente de confianza. Valide siempre la firma.	

Fuente: Departamento de Cobro Judicial

Las observaciones generales son importantes en la parte del avalúo ya que nos informan como se encuentra el bien para adjudicar, si hay escuelas, colegios, transporte público, parques, otro aspecto importante es que si el terreno que se encuentra está irregular, ya que todo esto es

importante tenerlo en cuenta para valorar si ha tenido deterioro y este afectaría al final el bien porque la función del banco no es tener propiedades y con terrenos que cuesta que se vendan adquiere mayor gastos para el banco.

El perito debe informar las observaciones importantes y si existe alguna duda, el Oficial de Cobro Judicial debe de comunicarse con el perito para que le explique la situación de la propiedad, y así evitar que un bien se traslade por un problema, por servidumbres como en la figura siguiente que en el registro no existan servidumbres pero a la hora que llegan a realizar el avalúo si hay, esto puede afectar el proceso judicial.

Figura 15: Observaciones del Avalúo

BCR	
OBSERVACIONES	
DETALLE DE OBSERVACIONES IMPORTANTES	
1. <u>Afectación por servidumbre.</u>	<p>*SERVIDUMBRE DE ACUEDUCTO, CITAS: 2014-31262-01-0002-001, FINCA REFERENCIA 200515186 000, AFECTA A FINCA: 2-00525603 -000.</p> <p>*SERVIDUMBRE DE PASO, CITAS: 2014-31262-01-0003-001, FINCA REFERENCIA 200515186 000, AFECTA A FINCA: 2-00525603 -000.</p>
OTRAS OBSERVACIONES IMPORTANTES	
<p>Es un terreno frente a calle pública con servicios básicos.</p> <p>En el Estudio de Registro se indica la existencia de una Servidumbre de Paso, la misma no se encuentra indicada en el plano catastrado y no se visualiza afectación al encontrarse el terreno frente a calle pública.</p> <p>En el Estudio de Registro hay gravámenes de Servidumbre de Acueducto y de Servidumbre de Paso, dichas servidumbres no están indicadas en el plano catastrado y en la visita no se observó ninguna afectación de dichas servidumbres, por lo que a mi criterio no afectan el valor del inmueble.</p> <p>En la valoración del terreno inciden las construcciones realizadas en los alrededores de la calle pública, debido a que éstas han desmejorado su aspecto ya que esas construcciones se ampliaron y actualmente tienen más baja calidad que las construcciones encontradas hace 7 años.</p> <p>El valor del inmueble se concluye en su condición actual y descrita, con fines crediticios, por lo que no se hace estudio legal de condiciones; el informe de avalúo no contempla: a) pruebas de laboratorio - estudio de suelos: geotécnicos o hidra-geológico, b) pruebas o estudios de las condiciones estructurales de la construcción, c) pruebas físicas o de cualquier índole al sistema eléctrico y mecánico, d) pruebas de calidad de los materiales ni del desempeño del constructor. No se asume responsabilidad respecto a la firmeza del inmueble ni sobre su capacidad soportante, no se acepta responsabilidad por vicios ocultos, no se acepta responsabilidad sobre la instalación electromecánica.</p>	

Fuente: Departamento de Cobro Judicial

Las fotos del avalúo es un tema importante ya que podemos ver a ciertos rasgos como se encuentra la propiedad, siempre debe el perito tomarse una foto en el lugar que realiza el informe de la garantía solicitada, esto porque se prohíbe que realice subcontrataciones o que simplemente no realice el avalúo y haga el informe con el avalúo de referencia que le brinda el Oficial de Cobro Judicial.

Figura 16: Fotos del Avalúo



Remate. En esta etapa del proceso judicial se prepara la carta de instrucciones de remate la cual incluye la liquidación de intereses a la fecha del remate. La carta deberá considerar: base del remate, monto del avalúo, liquidación total de la deuda de la fecha de atraso a la fecha del remate e instrucción clara de cómo proceder en la subasta. La carta deberá ser firmada por el Jefe de Cobro Judicial o en su ausencia por los Encargados de Procesos de Cobro Judicial.

La carta de remate debe de realizarse con mucho cuidado ya que la información que se ingresa en es la que el Juzgado revisa para aprobar las liquidaciones de intereses, el gestor / oficial de cobro lleva a cargo la elaboración del documento.

Se le indica al abogado, cuando la base es alta, si no llegaran postores se realiza la instrucción de continuar con el segundo remate, esto para bajar el monto de la base y así lograr no tener un saldo al descubierto, y si continua con una base alta se procede a continuar con el tercer remate. Entre menor sea la base menor será el pago de honorarios al abogado.

Una vez efectuado el mismo se debe verificar en el acta del remate si se adjudicó a favor del Banco, a un tercero o si se presentó alguna situación que impidiese su realización, muchas veces en esta etapa los demandados realizan incidente por las prescripciones de intereses causando atrasos para adjudicar el bien.

El abogado debe enviar copia del acta de remate dentro de los 5 días hábiles posteriores a su celebración, la firmeza del remate y el escrito de presentación de la liquidación a la fecha de remate más la solicitud de su aprobación, se verifica que la aprobación de la liquidación final emitida por el juzgado coincida con la liquidación que se remitió al abogado director para el remate o al menos que no exista una pérdida representativa al Banco como por ejemplo cuando el juez ha utilizado un factor de cálculo con base en 365 días versus 360.

En esta etapa con la firmeza de remate se procede a cancelarle al abogado el 50% que faltan de los honorarios de acuerdo con la tabla del colegio de abogados, se solicita la factura y cuando el abogado envía la factura se realiza el pago rebajando el 2% de renta. El banco siempre va a cancelar el IVA al abogado, por lo que no se le rebajaría en el pago.

Figura 17: Etapa Pendiente de Firmeza

PENDIENTE FIRMEZA DEL REMATE				
Requiere giro de adjudicación	No		Fecha presentación liquidación	08/06/2021
Fecha Acta Remate	08/06/2021		Fecha aprobación remate	04/10/2022
Estado del remate	Sin Incidentes			

Fuente: Departamento de Cobro Judicial

El abogado deberá de llevar la carta de instrucciones ya que si hay postores se proceden elevar la oferta hasta la deuda o el avaluo, se toma de referencia el monto más bajo entre estos dos para la adjudicación del bien. En la carta de instrucciones deberá indicarle al abogado las costas procesales y los intereses a la fecha de remate esto para que cuando se envíe el acta proceda a enviar al juzgado la liquidación final y el juzgado apruebe lo solicitado y así no perder tiempo.

Figura 18: Liquidación de intereses

LIQUIDACIÓN INTERESES 01-307-01-02-5943036							
DESDE	HASTA	DIAS	TASA	INCREMENTO MORA	TASA MORATORIA	CAPITAL	INT.
10-03-16	07-12-16	273	10.00	2.00	12.00	€ 83.763.327.42	€ 7.622.462.80
		273					€ 7.622.462.80
HONORS ABOGADO DIR DEL JUICIO							€ 7.044.289.51
HONORARIOS PERITO VALUADOR							€ 425.276.00
COMISION POR TRASPASO C JUDIC							€ 65.700.00
POLIZA PAG. X BCR AL INS							€ 174.256.00
COMISION 15 DIAS DE ATRASO							€ 28.050.00
NOTIFICACION							€ 81.500.00
CAPITAL							€ 83.763.327.42
TOTAL							€ 99.204.861.73


Atentamente,


 Lic. Alejandro Salas Quesada.
 Gerente Comercial de Desamparados

C.C expediente
 JCP

Fuente: Departamento de Cobro Judicial

Figura 19: Carta de instrucciones de Remate



Miércoles, 07 de diciembre del 2016

Licenciado
RAUL CHACON BONILLA
S.O

**Referencia: Remate señalado: op. 01-307-01-02-5943036
a/c AGUIRRE SAAVEDRA PABLO**

Estimado señor:

Con relación al primer remate a celebrarse el 07/12/2016, de la finca folio 2-525603, detallamos a continuación los montos a considerar:

BASE	¢85.000.000.00
AVALUO	¢101.217.600.00
DEUDA	¢99.204.861.73

Para los efectos de la subasta, consideramos conveniente:

a- En caso de presentarse postores, aplicar el artículo 7.3 de las Disposiciones administrativas para la ejecución de garantías que indica "En primer o segundo remate, si hay oferentes, se elevará la oferta hasta cubrir el saldo de capital, intereses, gastos judiciales y honorarios. Si el avalúo fuere inferior a la liquidación total de la deuda, la oferta del Banco podrá hacerse hasta el 100% del avalúo"

b- En ausencia de postores, **ADJUDICARSELO POR LA BASE**

Fuente: Departamento de Cobro Judicial

Contabilización. Cuando ya se encuentra la firmeza de remate, que es cuando ya se aprobó el remate y pasaron de 3 a 5 días y no existen incidentes ni oposiciones por parte del demandado, el gestor/ oficial de cobro a cargo procede a realizar la contabilización que es cancelando la operación de crédito con referencia al avalúo realizado.

Realizada la contabilización se le indica al abogado si existe saldo al descubierto, el saldo de capital que quedo en el sistema y hasta donde quedaron cubiertos los intereses. Si la operación queda cancelada se debe enviar de igual forma al abogado la terminación del proceso.

Importante mencionar que que si el monto del avalúo cubre la deuda proceder con la aplicación del monto de la contabilización del bien a nombre del BCR, respetando los cálculos a la fecha del remate. Verificar que la operación quede cancelada en los sistemas del Banco y si el monto del avalúo no cubre la deuda proceder con la aplicación del monto de la contabilización del bien a nombre del BCR, respetando los cálculos a la fecha del remate. Verificar que el saldo de capital de la operación quede igual o menor a lo que se estableció en la carta de instrucciones del remate.

Figura 20: Contabilización

Fecha de giro de adjudicación ⓘ		Saldo al descubierto BCR	7,810,956.60
Monto total adeudado a la Fecha Remate	33,468,228.00	Fecha actualización garantía siganem	21/10/2022
Monto de adjudicación según juzgado	26,700,000.00	Fecha entrega docs admin de bienes	21/10/2022
Fecha de contabilización ⓘ	21/10/2022	Monto de la contabilización (CTA 151)	28,617,000.00

Fuente: Departamento de Cobro Judicial

Además de registrarlo en los sistemas del BCR, el gestor debe de enviar por correo electrónico al encargado de la Unidad de Bienes Adquiridos copia de los asientos contables, el acta del remate, la resolución de la firmeza del remate, el avalúo, el plano catastrado, carta de instrucción, liquidación a la fecha del remate y el informe firmado que entregó los documentos. El correo deberá de enviarlo el mismo día que realiza la contabilización del caso.

Protocolización. Se procede con la protocolización cuando se contabiliza la operación de crédito, cancelando los gastos de timbres al abogado para que realice la inscripción del bien. Se recibe del abogado los escritos donde se solicita al juzgado la toma de posesión y la declaratoria del saldo en descubierto si existe, la confirmación de la inscripción del bien, verificar que el bien no tenga anotaciones y solicitar la factura para el pago de honorarios de protocolización y se procede con el pago de honorarios.

Los cálculos se realizan del valor fiscal que se encuentra en la página del Registro Nacional y el monto en la que se adjudicó el bien el remate, este sería con la base en la que el Juzgado indicó para el remate celebrado, se colocan el número de fincas, esto porque en algunas operaciones existen dos fincas asociadas, el timbre que debe de pagar el abogado es el timbre de Abogados.

Figura 21: Cálculo de protocolización

VALOR FISCAL:	90 329 696,00	https://www.rnpdigital.com/shopping/log
VALOR ADJUDICACIÓN:	96 089 088,00	https://pjenlinea.poder-judicial.go.cr/Sist
Cantidad de Fincas	1,00	
		DESCUENTO
		6%
REGISTRO NACIONAL	480 445,44	28 826,73
MUNICIPAL	192 178,18	11 530,69
AGRARIO	144 133,63	
FISCAL	625,00	37,50
CRUZ ROJA Y PARQUES NACIONALES	0,00	0,00
ARCHIVO NACIONAL	20,00	1,20
TIMBRES	817 402,25	
TRASPASO	1 441 336,32	
(-) DESCUENTO	40 396,12	
TOTAL EN GASTOS PARA PROTOCOLIZACION	€2 218 342,45	
HONORARIOS =	✓ €1 139 645,00	
IVA	✓ €148 153,85	
TOTAL HONORARIOS DE PROTOCOLIZACION:	€1 287 798,85	

Fuente: Departamento de Cobro Judicial

Después de realizar la protocolización debe de ingresar las fechas en que se realizaron los pagos para el control en el Departamento de Cobro Judicial, todo este proceso lo realiza el oficial de Cobro Judicial. Es importante recalcar que el abogado cuando envía el correo con los montos de los gastos y los honorarios deberán coincidir con la herramienta que tiene el departamento de Cobro Judicial, si es más se le solicita el detalle, porque muchas veces ingresar el timbre de abogado que este no debe de pagarse.

Figura 22: Etapa en el sistema BCR de Protocolización

 PROTOCOLIZACIÓN	
Pago Gastos De Protocolización	24/10/2022
Pago Honorario De Protocolización	07/11/2022
Estudio de registro limpio	SI
Fecha entrega escritura BCR	25/10/2022
Fecha entrega comisión toma de posesión	22/12/2022

Fuente: Departamento de Cobro Judicial.

Saldo al descubierto. Se recibe por el medio oficial la resolución que declara el saldo al descubierto, verificar si los demandados se localizan laborando y si poseen bienes embargables para recuperar el saldo al descubierto. Cuando se llega a esta etapa con las resoluciones del juzgado del saldo al descubierto se termina el proceso.

Figura 23: Etapa Saldo al Descubierto

SEGUIMIENTO SALDO AL DESCUBIERTO	
Fecha solicitud saldo en descubierto	17/10/2022
Fecha declaración saldo en descubierto	22/12/2022
Saldo al descubierto declarado	6,276,777.19
Fecha Envío Saldo Descubierto BCR	05/01/2023


SEGUIMIENTO DE EMBARGO DE BIENES O SALARIOS	
Descripción Seguimiento Embargo	Fecha de aprobación de Remate
Fecha de embargo	Fecha contabilización
Fecha peritaje judicial	Fecha de protocolización
Fecha de remate	Fecha Envío Saldo Descubierto BCR

Fuente: Departamento de Cobro Judicial,

El abogado solicita la liquidación de intereses para el saldo al descubierto y quien realiza la liquidación es el oficial de cobro judicial, las fechas de liquidación sería desde la fecha de remate hasta el día que se presenta al abogado para que realice la solicitud del saldo al descubierto al Juzgado para proceder con el embargo salarial o de bienes.

Figura 24: Liquidación de intereses Saldo al descubierto

LIQUIDACIÓN DE INTERES



Demandado

Expediente

Op de créd / Tarj de Créd No:

Moneda: COLONES ▼

Saldo: ₡ 2 276 767,19

Licenciado Asignado: ANANIAS MATAMOROS CARVAJAL ▼

Nos permitimos adjuntarle la liquidación de intereses, de las fechas que se detallan a continuación y el respectivo monto cancelar.

DESDE	miércoles, 9 de junio de 2021
HASTA	jueves, 12 de enero de 2023
MONTO	₡ 403 116,81

CALCULO DE DEUDA								
	DESDE	HASTA	DIAS	TASA	MORA	TASA. F	CAPITAL	INT.
1	09-06-21	21-02-22	258	9,00	2	11,00%	€ 2 276 767,19	€ 179 485,15
2	22-02-22	21-03-22	28	7,55	2	9,55%	€ 2 276 767,19	€ 16 911,32
3	22-03-22	21-04-22	31	7,40	2	9,40%	€ 2 276 767,19	€ 18 429,17
4	22-04-22	21-05-22	30	7,30	2	9,30%	€ 2 276 767,19	€ 17 644,95
5	22-05-22	21-06-22	31	7,61	2	9,61%	€ 2 276 767,19	€ 18 840,88
6	22-06-22	21-07-22	30	7,81	2	9,81%	€ 2 276 767,19	€ 18 612,57
7	22-07-22	21-08-22	31	8,82	2	10,82%	€ 2 276 767,19	€ 21 213,15
8	22-08-22	21-09-22	31	9,42	2	11,42%	€ 2 276 767,19	€ 22 389,48
9	22-09-22	21-10-22	30	10,18	2	12,18%	€ 2 276 767,19	€ 23 109,19
10	22-10-22	21-11-22	31	10,55	2	12,55%	€ 2 276 767,19	€ 24 604,90
11	22-11-22	21-12-22	30	10,67	2	12,67%	€ 2 276 767,19	€ 24 038,87
12	22-12-22	12-01-23	22	10,82	2	12,82%	€ 2 276 767,19	€ 17 837,31
							TOTAL INTERESES	€ 403 116,81
							TOTAL	€ 403 116,81

Fuente: Departamento de Cobro Judicial

Seguimiento. En esta etapa el estudio de bienes incluye la revisión en los sistemas para verificar si hay sumas en cuentas de ahorro o corriente que sea factible embargar. Se solicita al abogado que presente el escrito al Juzgado y gestione el embargo respectivo en el caso de que en las labores de seguimiento de la cartera a cargo se determinen bienes o salarios y se recibir del juzgado por el medio correspondiente la resolución donde se expiden los oficios de embargo y tramitar como un proceso monitorio y finalizaría el procedimiento.

Se lleva un seguimiento de los incidentes presentados en el proceso en el que hay que colocarlos en el sistema e indicar si es rechazado o aceptado para no detener el proceso.

Si existen casos especiales en el proceso también se debe de llevar el seguimiento respectivo actualizando la carpeta del expediente en los sistemas del BCR.

Los gastos del proceso, los correos en donde evidencie la comunicación del caso con el abogado asignado y el área comercial se deben de colocar en el expediente en el sistema por separado, indicando la fecha que se realizó el gasto que se incluyó en la operación de crédito.

Los oficiales de Cobro Judicial deben de llevar un orden ya que al olvidar una fecha de un proceso le puede costar muy caro al banco, porque un atraso puede llevar más de un año para poder continuar con el proceso.

Gráfico 1: Etapas del Proceso Judicial en el Sistema BCR

Fuente: Elaboración propia 2022

Pago de Honorarios a abogado Externo

El monto de los honorarios es la que establece la tarifa en el Arancel de honorarios por servicios profesionales de abogacía y notariado, la cual corresponde al 50% de la Tarifa General establecida en el Arancel de honorarios por servicios profesionales de abogacía y notariado.

La forma de pago se realizará según el tipo de proceso:

- a. En procesos ejecutivos: se paga el 50% contra resolución que da curso a la demanda y el 50% restante contra firmeza del remate o si cumplidos los trámites para su celebración no se realiza en virtud de arreglo o cancelación de la deuda.

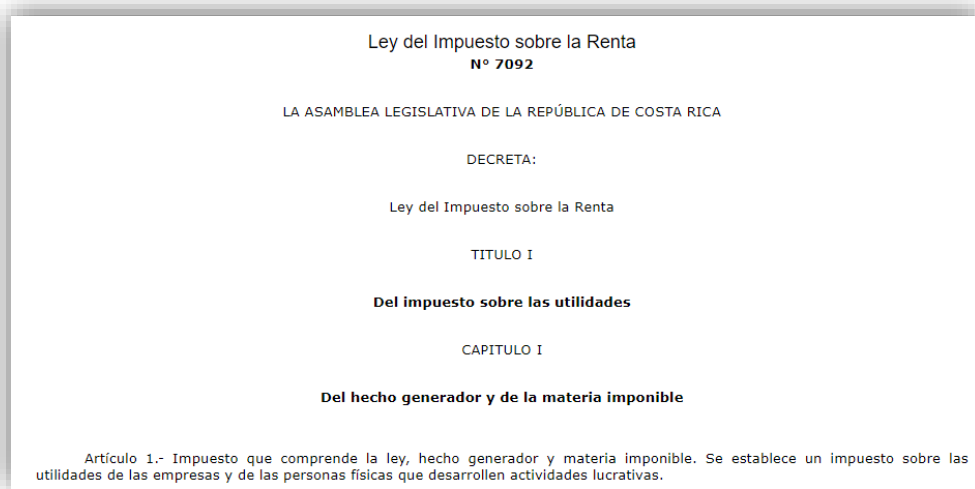
- b. En procesos monitorios: se paga el 50% contra resolución que da curso a la demanda, el 25% contra sentencia en firme y el 25% restante contra la firmeza del remate o la aprobación de la liquidación, si no hay bienes.

El nuevo Arancel de honorarios por servicios profesionales de abogacía y notariado, decreto ejecutivo N°41457-JP. Rige a partir del 01 de febrero del 2019. Publicación en la Gaceta N°157.

Para cualquier pago por servicios profesionales se debe aplicar la retención del 2% de impuesto sobre la renta al momento en que se realice, de conformidad con lo establecido en la Ley del impuesto sobre la renta N°7092.

Los honorarios para el pago de abogados se calculan de los intereses más el capital adeudado a la fecha de demanda y de remate.

Figura 25: Ley impuesto sobre la Renta



Fuente: Página del poder judicial <http://www.pgrweb.go.cr/>

Tabla 4: Porcentaje para el pago de honorarios a los abogados encargados de la ejecución de garantías emitidas por el Colegio de Abogados.

Por cuantía	% de honorarios
Hasta ₡16,500,000.00	10%
De ₡16 500 001,00 hasta 82,500,000,00	15%
De ₡82 500 001,00 en adelante	10%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos establecidos en el arancel de honorarios publicado por el Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica. (Montos expresados en moneda CRC).

Tabla 5: Cálculo y pago de honorarios.

Tipo de proceso	Etapa	Base de cálculo	Porcentaje de pago (a)
Prendario	Presentación	Capital e intereses liquidados en demanda	50%
Hipotecario	Presentación	Capital e intereses liquidados en demanda	50%
Prendario	Sucesivas	Liquidación presentada a la fecha del remate	50%
Hipotecario	Sucesivas	Liquidación presentada a la fecha del remate	50%
Proceso	Presentación	Capital e intereses liquidados en demanda	50%
Proceso	Sentencia	Capital e intereses liquidados en demanda	25%
Proceso	Sucesivas	Capital e intereses aprobados por Juzgado	25%

Fuente: Dato tomado de documento “Disposición administrativa para la ejecución de garantías”, punto 18-Cálculo y pago de honorarios, 2022.

Apoyo de asistentes a los abogados internos para la reducción de abogados externos.

De acuerdo con la entrevista realizada al Jefe de Cobro Judicial Judicial Kenneth Soto, menciona la importancia del tema por la obtención de una disminución en el tiempo de ejecución en los procesos, mayor orden y minimizar los costos referentes a pagos de honorarios que generan el contrato actual por los servicios que brindan los abogados externos, los cuales gestionan las demandas correspondientes para el cobro judicial de los créditos. Adicional menciona que logra crear binomios o equipos para agilizar los procesos de cobro judicial que se deben realizar.

Retos en el departamento de Cobro Judicial en el 2023.

La inclusión de la Oficina de Insolutos a la oficina de Cobro Judicial, uno de los retos es que se deben mejorar algunos procesos y realizar el cambio de otros, esto como aprender todo lo relacionado a Cobro Judicial, porque los funcionarios de insolutos realizaban otras funciones que no le competen al puesto y lo realizan porque fueron heredados por la jefatura anterior. Una de las funciones de Insolutos era el cobro de cartera Bancredito lo que tenía el riesgo ya que es una oficina contralora, por lo que se sugiere que migre estos cobros a otro departamento especializado como Cobro Administrativo, que tienen la experiencia del cobro como también de los arreglos de pago que puedan ofrecerse a los deudores.

Otro reto es que la auditoria interna y externa externó para el 2023 se debe de regular procesos prendarios como el nombramiento un depositario judicial que es una persona que tiene que custodiar el bien, debe ser abogado y que tenga la responsabilidad del bien mueble, para ello se debe de crear un perfil para que pueda realizar el puesto. El tema prendario en general hay problemas en las tres bodegas del Banco (Tiribí, Santa Barbara, La Lima) por muchos de los vehículos quedan a la interpiere y al pasar los años se van deteriorando, algunos de los carros con la inclusion del Banco Crédito Agrícola de Cartago en el 2018, son heredados de ese banco, y son parte de un cumulo de vehículos chatarra que no tenemos se tiene historia porque no se sabe en que año se capturó, cuál fue el expediente, algunos ya se ha cancelado la operación de crédito por retenciones salariales.

El banco ha buscado salidas legales pero no se pueden devolver porque se expone a un riesgo de demanda por el bien deteriorado, por lo que hay que buscar una solución con un informe que se exponga al comité ejecutivo con el estudio de lo que se puede realizar para proteger la integridad del Banco de Costa Rica, ya sea sacar los vehículos y vender a un chatarrero o alguna donación a una institución de bien social, pero para ello requiere de mucho trabajo y debe actuar con principios de derechos y como limitante es que para poder venderlos debe de existir un remate o una sentencia firme a favor del Banco y muchos de ellos no tiene sentencia firme ni remate.

Otro reto es que se debe de modificar la normativa con Insolutos, ya que existe tres procesos: el recuperable, no recuperable y pérdidas, el Banco de Costa Rica es uno de los pocos bancos que mantienen tres procesos en Insolutos y para poder trasladar a pérdidas existe un cuello

de botella que en insolutos recuperables no pasa a irrecuperable ni a pérdidas porque se debe de llevar a comité de crédito para el visto bueno. La idea es liquidar lo más rápido posible para que el Banco tenga menor pérdida.

Futuras implementaciones a corto plazo en Cobro Judicial.

Como futura implementación en el departamento de Cobro Judicial, sería la asignación de un depositario judicial que se encargaría de llevar el control del bien mueble, esto porque actualmente no hay quien los realice, esto ayudaría a mejorar y que exista un orden con los bienes que se encuentran en la bodega del Banco de Costa Rica.

Otra implementación que tienen para el 2023 es el procesamiento del modelo interno, que se valora las categorías de los colaboradores del departamento, esto porque existen cargos con altas responsabilidades y el salario que mantiene es de una categoría menor a la que debería de tener.

FODA

Es importante realizar el FODA, para poder planificar y crecer en el departamento. Se plantea cuál es lo positivo y que es lo negativo y en lo que se puede mejorar en el departamento de Cobro Judicial, así se logra desarrollar las habilidades que existen en el personal, que se destaca que en el departamento existe personal muy calificado.

Tabla 6: FODA

FODA	
FORTALEZAS	Personal joven capacitado en los puestos Distribución apta de cargas laborales Procesos claros y concisos
OPORTUNIDADES	Innovación en los sistemas Optimizar procesos Mejora continua de procesos internos
DEBILIDADES	El sistema del Poder Judicial es el único medio para verificar los documentos de resoluciones Reprocesos por errores materiales Personal limitado para atender los casos judiciales
AMENAZAS	Aumento de carga laboral por incapacidad de deudores de atender deudas por aumentos de tasas y/o situación económica nacional y mundial. Incapacidad de Juzgados de atender las solicitudes de forma expedita con prontas resoluciones por escaso personal y saturación de expedientes Incapacidades o licencias de maternidad, que sobre cargan a otros compañeros

Fuente: elaboración propia 2023.

Fortalezas

En Cobro Judicial el personal que hay ronda de los 25 a 45 años de edad, con un potencial de colaboradores joven, además que se encuentran estudiando eso hace que estén capacitados en los puestos y que quieran aprender más y no se resistan a aprender, el colaborador joven quiere actualizarse lo que aumenta el nivel de potencial en el departamento.

La distribución que existe, los colaboradores han podido llevar a cabo en sus horarios, por lo que representa que está nivelado la carga de trabajo, no obstante el compañerismo es un aliado al departamento, la sinergia que existe es excelente por lo que fortalece el departamento con un ambiente sano.

El proceso es simple, si es un proceso largo y de cuidado pero están estipulados con normativas y guías que mejoran el entender del trabajo, la línea de aprendizaje es de un año

aproximadamente, pero como hay personal capacitado tiende a ser mucho más fácil el aprendizaje, además de compañeros con experiencia en el área.

Oportunidades

Se ha caracterizado por ser un departamento del banco del no uso de papel, lo que ha hecho que mejore en los sistemas de apoyo en los procesos judiciales y tiende a mejorar, la innovación en la tecnología es uno de sus aliados, ya que todo se realiza en línea y con One Drive que permite que sea más ágil para el traslado de documentos compartidos.

Optimizar procesos, se ha tratado de realizar el disminuir los procesos, sin embargo se plantea la idea para poder realizarlos, así ayudaría a minimizar los tiempos de trabajo y por ende los gastos en los procesos en el día a día.

Mejora de continua de procesos, es una oportunidad que tiene el departamento para así desarrollar mejores prácticas mayores ideas entre los mismos colaboradores que son personas muy capacitadas en sus puestos, se lograría el ganar ganar y esto mejoraría el departamento siendo eficaz y eficiente.

Debilidades

Para poder revisar documentos en línea en el sistema del poder judicial solo existe la página en línea, este a veces se cae y no logramos continuar con las labores, lo que brinda atrasos en las gestiones diaras, además el sistema tiende a ser un poco lerdo por lo que también afectaría realizar el trabajo programado en el día.

El ser humano siempre comete errores, pero aveces por descuido o por realizar los trámites o documentos para entregar cae en errores y estos errores pueden ser caros porque si se envía un documento mal al juzgado se debe de aclarar y el juzgado tarda en dar respuesta, por lo que es una debilidad que tenemos.

El personal que hay en el departamento se encuentra limitado por lo que cada colaborador en el departamento es indispensable para realizar sus funciones, la planilla no se ha ampliado porque se encuentra completo para las labores realizadas.

Amenazas

El tipo de cambio, las tasas de interés tornan una amenaza para el departamento porque al subir las tasas muchos deudores no continúan con el pago y caen en Cobro Judicial, esto significa que aumentan los casos y podrían haber colapsos al no poder atender todos los casos en el tiempo correcto.

Otra amenaza son los juzgados que no atienden las solicitudes prontas, esto genera mayor gasto en el proceso judicial porque mantiene mayor tiempo en intereses que se pagan en la operación de crédito y por lo tanto se le pagaría al abogado externo un mayor monto por honorarios ya que se calcula hasta la fecha de remate.

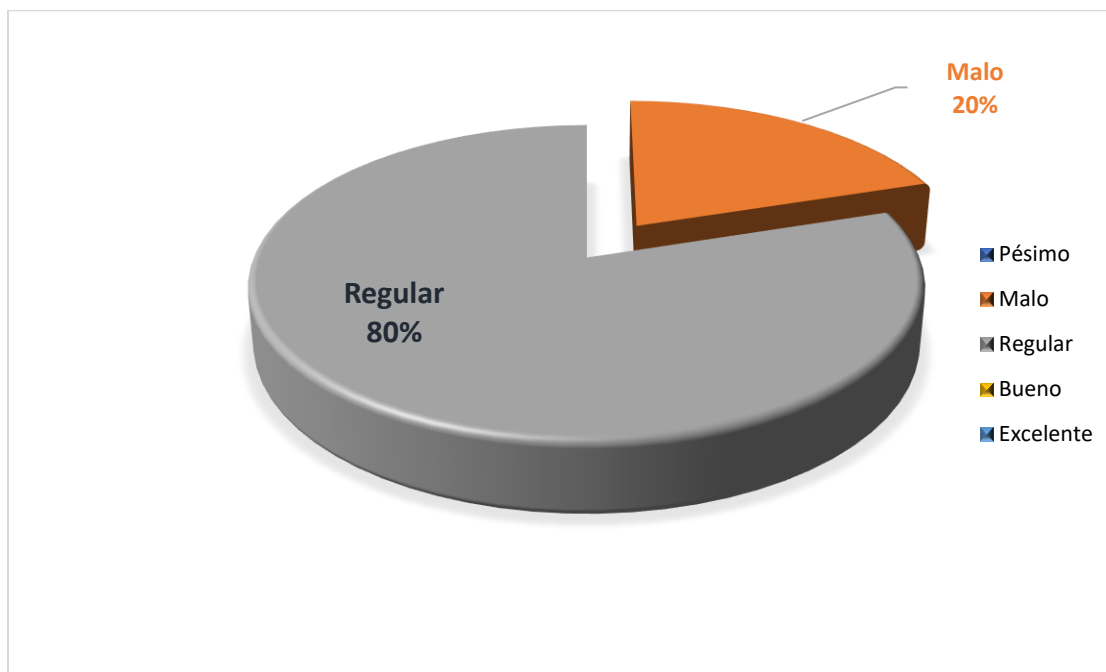
En el departamento como existe personal limitado, en cualquier momento puede existir tanto incapacidades por licencias por maternidad como por enfermedad, por lo que tendrían que realizar un plan piloto para poder cubrir la cartera de Cobro Judicial de la persona que esté incapacitada y esto podría ocasionar sobre cargas de trabajo.

Análisis del cuestionario a los abogados internos.

Se realizó presencialmente el cuestionario a 5 abogados internos que actualmente realizan los trámites en el Departamento de Cobro Judicial de los procesos judiciales de las garantías de las operaciones de crédito. El cuestionario se aplicó en la semana del 20 al 23 de diciembre del pasado año 2022, se aprovechó el tiempo de final de año porque que tenían mayor disponibilidad ya que el juzgado estaba pronto a cerrar sus oficinas.

Fueron tres hombres y dos mujeres que actualmente están realizando el puesto de abogado interno para procesos judiciales en el Departamento, tienen experiencia ya que en el banco mantienen entre 10 a 18 años laborando en el Banco de Costa Rica, el tiempo que se realizó el cuestionario fue de aproximadamente 30 minutos.

Gráfico 2: ¿Cómo es el servicio en el Poder Judicial con los casos del Departamento de Cobro Judicial?



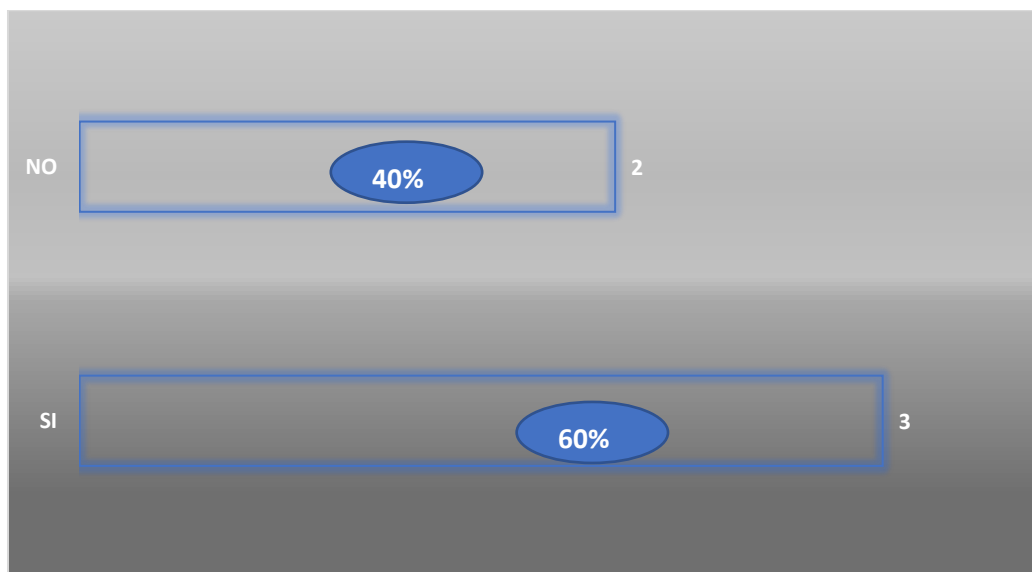
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo descrito por los abogados internos, el 80% de los 5 entrevistados a los que se aplicó el cuestionario, indicaron que el Poder Judicial realiza los trámites de acuerdo con las solicitudes que van ingresando de varias entidades financieras como otras empresas o personas y mantienen un atraso de más de un año en sus respuestas, por lo que el trámite de algunos juzgados son muy lentos, sin embargo existen juzgados que son más rápidos y en menos de 15 días están dando respuesta a las solicitudes que ingresan.

Cuando el tiempo es mayor de respuesta afecta los procesos judiciales, porque los intereses a la fecha de remate son mayores, por lo que aumenta tanto la deuda como el pago al abogado por los honorarios que están calculados al pago monto de la deuda y esto genera mayor gasto.

Muchas veces los juzgados no se ven competentes en resolver y elevan el caso a la Sala Primera y el tiempo de respuesta es mayor y este puede durar años en resolverse.

Gráfico 3: ¿Usted considera que se está aprovechando los recursos del banco para el seguimiento de los procesos judiciales?



Fuente: elaboración propia

Cuando se comentó sobre los recursos se refiere a los sistemas con los que trabaja el abogado en el Departamento de Cobro Judicial, Salesforce, Sharepoint, el sistema de la página del Poder Judicial para subir los documentos de demanda y verificar la respuesta por parte del Juzgado.

El 60% de los abogados internos indicó que si se aprovechan los recursos del banco para el seguimiento de los procesos judiciales, mientras que el 40% indicó que no se aprovechaban, de acuerdo con lo que comentaban es que muchas veces se pierde la calidad del trabajo por realizar el ingreso de los datos en varios sistemas.

Los que indicaron que si, dijeron que los sistemas eran rápidos y para un mejor seguimiento de las etapas de los procesos lograr realizar el día a día el trabajo con mucho orden, lo único que afectaba era el tiempo en ingresar los datos que al final le ayudaría para el proceso en gestión.

Gráfico 4: ¿En las asignaciones de casos, puede realizar sus funciones en el tiempo esperado?



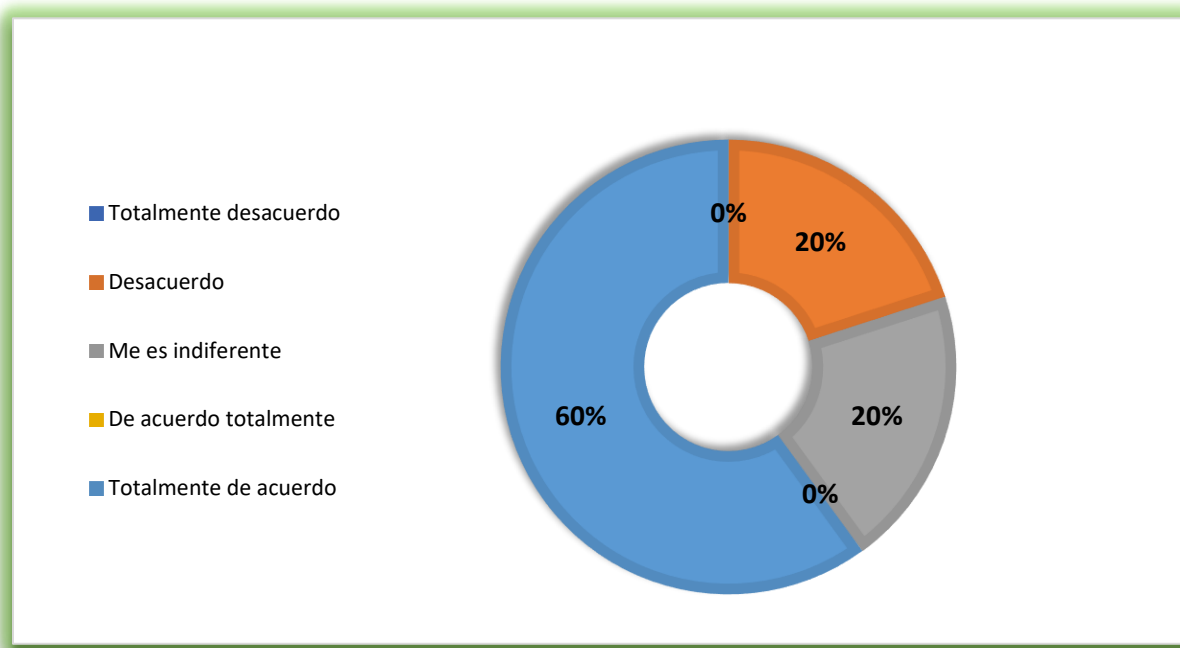
Fuente: elaboración propia

El 20% de los que se realizó el cuestionario, una persona indicó que por la carga de trabajo no se logra llevar los casos con detenimiento, por lo que no le alcanza el tiempo para realizar sus labores para dar seguimientos a los otros casos.

Mientras que el 40% que son dos personas, me indica que el tiempo si no se organiza bien no se logra terminar y se van acumulando casos, pero si casi siempre se logra sacar los tiempos en sus respectivo tiempo, nos indica que por la pandemia hubo aumentos de casos y por ello se saca más tiempo para darle seguimientos a los casos y no perder las fechas de remate, ni presentación de documentos solicitados por los juzgados.

El otro 40%, dos personas indicaron que siempre cumplían en el tiempo determinado para llevar los casos con mucho orden en sus labores de cada día. Cuando se asigna el caso se le da prioridad al caso para enviar al juzgado y no tener pendiente además que no le afecte el tiempo porque es calificado por la oficina ante el coaching.

Gráfico 5: Con relación a los procesos internos de cobro judicial del banco, ¿estaría de acuerdo que le asignen un asistente en su cartera de casos asignados?



Fuente: elaboración propia

El 60% que fueron 3 personas, indicaron que si están totalmente de acuerdo que se le asigne un asistente en la cartera de casos asignados, esto por que les ayuda a minimizar los atrasos y darle mayor seguimiento a la cartera que se le asignan, evitando atrasos por la falta de gestión ya que los casos que mantienen son bastantes en insolutos como en cartera de cobro judicial.

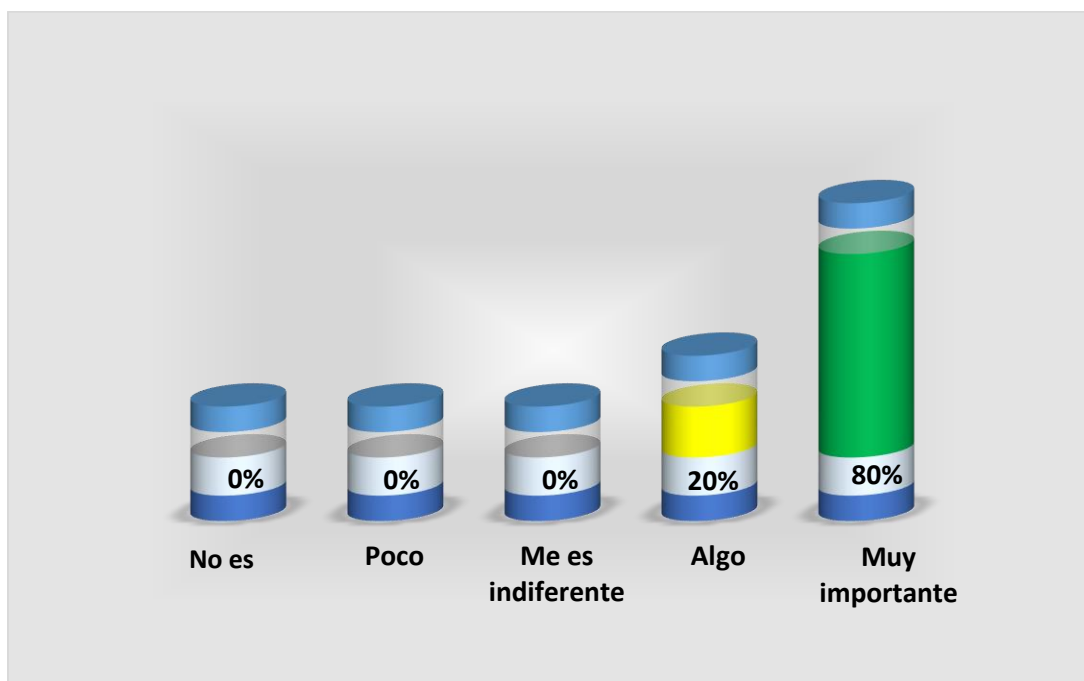
El 20% le es indiferente, lo que me indicó fue que no le afecta si existe un asistente, ya que lo que le minimiza es el trabajo que mantiene día a día. Esto le puede ayudar a mejorar el tiempo de respuesta pero sin embargo no se encuentra con atrasos en su gestión del trabajo.

El otro 20% indica que está en desacuerdo ya que lleva un control estricto en su trabajo y con ello su gestión día a día, por lo que le afectaría el tiempo de aprendizaje del asistente, que el abogado tendría que enseñarle y explicarle los casos que tendría que asignarle.

Es importante rescatar que con esta pregunta del cuestionario, se debe analizar el tiempo que tiene cada abogado para realizar cada caso y la carga de trabajo que tienen con los casos que

tienen de seguimiento, ya que la mayoría si le es importante tener un asistente mientras que 1 no está de acuerdo.

Gráfico 6: ¿Cree importante que exista sinergia entre los departamentos involucrados del Banco que faciliten la ejecución de garantías en forma pronta y expédita?



Fuente: elaboración propia

El 80% responde que es muy importante que exista sinergia entre los departamentos involucrados en los procesos judiciales para evitar errores que pueden ser incidentes en el proceso, por ejemplo si algún colaborador del Banco de Costa Rica le da información errónea al deudor y el deudor presenta algún reclamo o incidente por una mala gestión por parte del Banco, este podría llevar mayor tiempo y mayor gasto para la operación de crédito, ya que el juzgado debe de responder o si se rechaza o si acepta el incidente presentado.

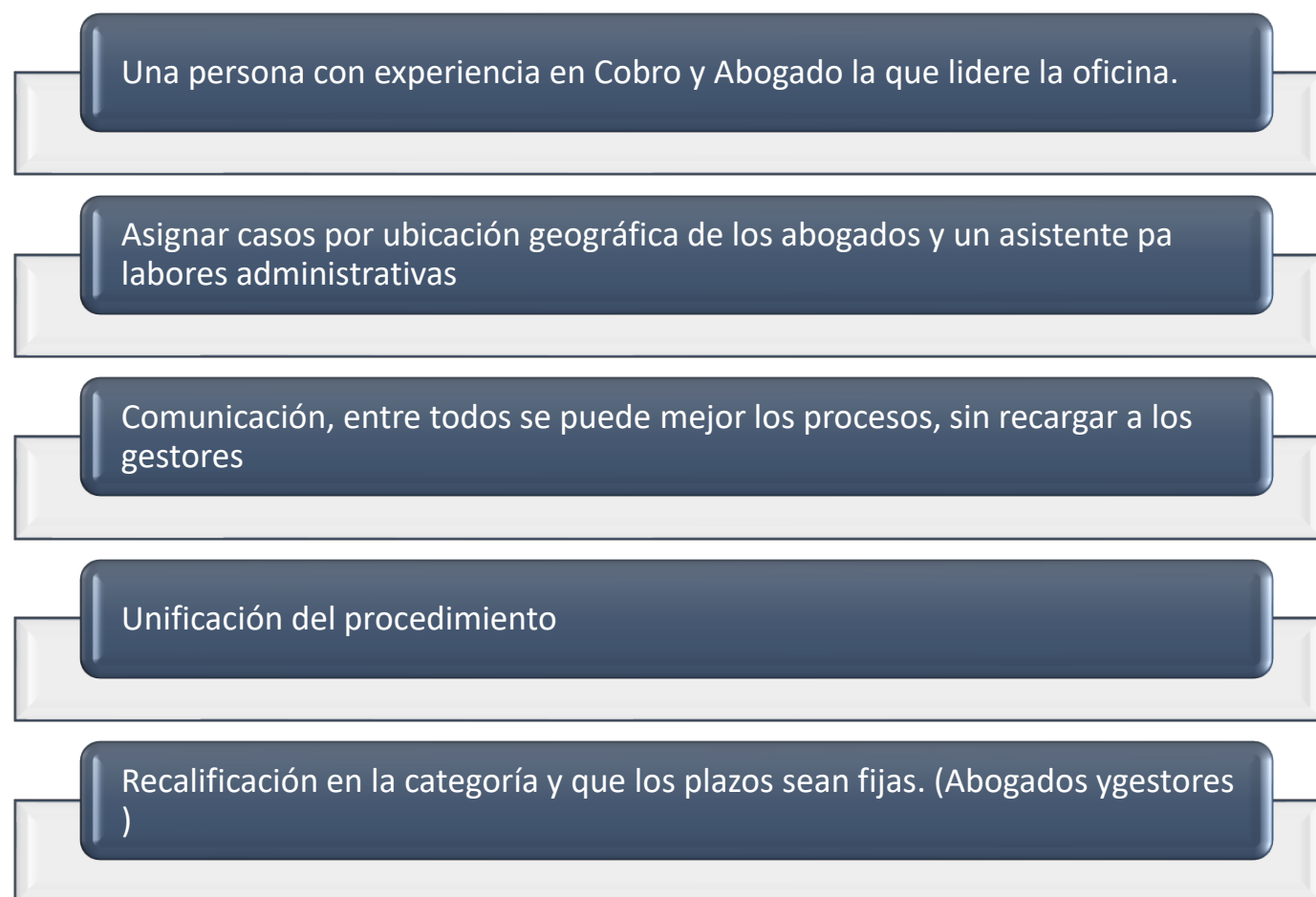
Mientras que el 20% indica que es algo importante, el abogado indicó que es importante sin embargo al llevar el caso los abogados son los que dan asesoría y realizan el trámite en gestión y cualquier duda que tenga el gestor o el colaborador puede comentarlo con los supervisores para entender la situación del caso.

Al contestar que es importante se vuelve una necesidad que exista la sinergia entre los departamentos y así lograr cometer los mínimos errores en el proceso para que sea eficaz y eficiente el trámite de gestión judicial y así lograr que la operación crédito tenga menores gastos en todo el proceso judicial.

Mejora para el proceso judicial en el departamento de Cobro Judicial

Una de las preguntas que se realizaron a los abogados se les consultó por una mejora y éstas fueron las siguientes:

Gráfico 7: Mejora por parte de los abogados internos del Departamento de Cobro Judicial



Fuente: elaboración propia 2023.

Análisis Financiero

Contratación de Abogados Externos

La contratación de abogados externos se rige por los procedimientos ordinarios establecidos en la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento, así como por los principios constitucionales en materia de contratación administrativa y la jurisprudencia relacionada.

El plazo de la contratación de los abogados será de un año contado a partir de la fecha de entrega de la orden de inicio emitida por el Banco. La orden de inicio se comunicará una vez que el contrato haya sido refrendado por el órgano competente. Dicho plazo es prorrogable por períodos iguales, hasta por un máximo de cuatro años, salvo que con dos meses de anticipación al vencimiento del plazo original o de cualquiera de sus prórrogas, el Banco o el abogado comuniquen la decisión de no prorrogarlo.

La decisión de no prorrogar el contrato, debidamente comunicada al abogado con, al menos dos meses de antelación al vencimiento del respectivo plazo, causará la extinción del contrato sin responsabilidad alguna para el Banco de Costa Rica.

La gestión de ejecución de garantías en moneda nacional o extranjera, la efectuarán los abogados externos contratados por la Institución o por los abogados de cobro institucional, por encargo y responsabilidad de las gerencias comerciales

El abogado director del proceso judicial representará al Banco con poder especial judicial, tan amplio como en derecho corresponda, pero limitado a las prohibiciones que esta normativa y regulaciones conexas establezcan. Para las audiencias establecidas por la legislación aplicable, tendrá la facultad de conciliar bajo los términos previamente autorizados por el Banco; debiendo el apoderado ajustar su actuación conforme a las instrucciones que haya recibido.

Cuando por incumplimiento contractual, renuncia o devolución voluntaria por razones de caso fortuito, se dé por finalizada la dirección profesional del proceso asignado a un abogado externo, la Oficina de Cobro Judicial podrá asignar los procesos no concluidos a otro u otros abogados en

un plazo máximo de 30 días hábiles, de acuerdo con el sistema de rotación establecido, siguiendo las sanas prácticas bancarias y administrativas.

Gastos de Abogados Externos en el Departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica

Los gastos que actualmente generan los abogados externos por sus servicios profesionales en los procesos judiciales en el Departamento de Cobro Judicial, se toman en cuenta como referencia los años 2020, 2021 y 2022 para realizar los cálculos de los gastos y sacando el promedio de los 3 años que serían los siguientes:

Tabla 7: Honorarios pagados a los abogados externos de Cobro Judicial

Detalle	2020	2021	2022	Promedio
Cantidad de abogados contratados	38	41	32	37
Monto en colones total	₡ 1 676 755 783,20	₡ 1 370 704 177,00	₡ 1 547 830 120,35	₡ 1 531 763 360
Promedio anual por abogado	₡ 44 125 152,19	₡ 33 431 809,20	₡ 48 369 691,26	₡ 41 975 551
Promedio mensual por abogado	₡ 3 677 096,02	₡ 2 785 984,10	₡ 4 030 807,61	₡ 3 497 963
Q de casos atendidos	542	381	430	451
Promedio de casos atendidos por abogado	14	9	13	12
Gasto por caso por abogado externo	₡ 3 093 645,36	₡ 3 597 648,76	₡ 3 599 604,93	₡ 3 345 647,06

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos facilitados por la oficina de Cobro Judicial, 2022. (Montos expresados en moneda CRC)

Gastos de Abogados Internos en el Departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica

Es importante mencionar que dos de los abogados internos se pensionaron, uno en el 2021 y otro en el 2022, por lo que ingresaron dos abogados en el 2022. En el análisis se toma en cuenta los casos que ingresan anualmente, sin embargo, los abogados mantienen mayor cantidad de casos de seguimiento tanto en cartera de Insolutos, como en cartera de Cobro Judicial activa, esto porque aún no se han completado las etapas del proceso que se encuentra en espera por parte del juzgado que dé respuesta de las resoluciones pendientes para cada caso y también fechas para el curso de demanda o de remate.

Podemos observar los casos del 2020, 2021 y 2022 y los gastos que generan, que son timbres, certificaciones e impuestos para el proceso judicial.

Tabla 8: Gastos Judiciales de Abogados Internos

CANTIDAD DE CASOS Y MONTO POR AÑO								
Abogado	Casos 2020	Monto 2020	Casos 2021	Monto 2021	Casos 2022	Monto 2022	TOTAL	Monto total gastos
Abogado 1	8	₡ 454 720,46	11	₡ 721 643,50	17	₡ 951 915,52	36	₡ 2 128 279,48
Abogado 2	6	₡ 617 753,60	5	₡ 644 779,20	15	₡ 186 020,90	26	₡ 1 448 553,70
Abogado 3	0		4	₡ 508 366,70	9	₡ 479 730,40	13	₡ 988 097,10
Abogado 4	0		0		5	₡ 135 010,00	5	₡ 135 010,00
Abogado 5	0		8	₡ 114 318,40	16	₡ 663 755,94	24	₡ 778 074,34
Abogado 6	20	₡ 845 167,47	7	₡ 312 640,00	0		27	₡ 1 157 807,47
Abogado 7	0		0		1	₡ 42 032,20	1	₡ 42 032,20
Totales	34	₡ 1 917 641,53	35	₡ 2 301 747,80	63	₡ 2 458 464,96	132	₡ 6 677 854,29
Costo asociado por unidad de caso por abogado interno promedio:								₡ 50 589,81

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos facilitados por la oficina de Cobro Judicial, 2022. (Montos expresados en millones de CRC)

Tabla 9: Salario de abogado interno

Salario con cargas			
Detalle	sociales	Cantidad	Anualmente
Abogado interno	₡ 2 687 496,45	1	₡ 32 249 957,40

Elaboración propia: a partir de los datos facilitados por la oficina de Cobro Judicial, 2022. (Montos expresados en millones de CRC)

Gastos del Proceso Judicial

Se analizó cada etapa con sus actividades y los minutos que conlleva realizar el proceso judicial con su respectiva frecuencia que corresponde a la cantidad de veces que se realiza un determinado proceso para completar el expediente.

Tabla 10: Salario de Oficial de Cobro Judicial

Salario con cargas			
Detalle	sociales	Cantidad	Anualmente
Oficial de Cobro Judicial	₡ 1 668 792,77	1	₡ 20 025 513,24

Elaboración propia: a partir de los datos facilitados por la oficina de Cobro Judicial, 2022. (Montos expresados en millones de CRC)

Tabla 11: Actividades de las fases del proceso

Proceso	PROCESO DE COBRO JUDICIAL AGTO-2022									
	#	Fases del proceso	#	PERFIL	Actividad	Frecuencia	Promedio	Min	Min Total	
Cobro Judicial e insolutos	1	Recepción y revisión de	1	Oficial de Cobro	Recepción y análisis del caso nuevo	2	00:28:20	28,33	56,67	
	2	Análisis del caso	2	Oficial de Cobro	Recepción y análisis del caso nuevo	2	00:28:20	28,33	56,67	
	3	Confeción de expediente de seguimiento de CJ y presentación de la demanda	3,1	Oficial de Cobro	Confeccionar carta de instrucciones	1	00:23:20	23,33	23,33	
			3,2	Oficial de Cobro	Recibir copia de la demanda, modificar SISTAR, calcular gastos, control contable, actualizar hoja de seguimiento	2	01:05:00	65,00	130,00	
			3,3	Oficial de Cobro	Creación de expediente digital	1	00:17:30	17,50	17,50	
			3,4	Oficial de Cobro	Elaboración de asiento	1	00:13:20	13,33	13,33	
	4	Curso de la demanda	4,1	Oficial de Cobro	Solicitar correcciones, control contable, calcular gastos, envío de correos	2	00:55:50	55,83	111,67	
			4,2	Oficial de Cobro	Elaboración de asiento	1	00:13:20	13,33	13,33	
	5	Notificación	5	Oficial de Cobro	Liquidar intereses, solicitar localización domiciliar, calcular honorarios	8	01:36:40	96,67	773,33	
	6	Preparación para remate	6,1	Oficial de Cobro	Preparación documentos e información del caso	3	01:03:20	63,33	190,00	
			6,2	Oficial de Cobro	Solicitud de perito	1	00:32:30	32,50	32,50	
			6,3	Oficial de Cobro	Elaboración de la solicitud de remate	2	00:31:40	31,67	63,33	
			6,4	Oficial de Cobro	Publicación del edicto	1	00:14:10	14,17	14,17	
	7	Aplicación de sumas recuperadas	7,1	Oficial de Cobro	Revisar la información para iniciar la fase	4	01:02:30	62,50	250,00	
			7,2	Oficial de Cobro	Ejecución - contabilización	4	00:59:10	59,17	236,67	
			7,3	Oficial de Cobro	Actualización de garantías en Siganem	1	00:15:50	15,83	15,83	
			7,4	Oficial de Cobro	Elaboración de asiento	4	00:13:20	13,33	53,33	
	8	Protocolización	8,1	Oficial de Cobro	Definir los gastos de protocolización	3	00:23:20	23,33	70,00	
			8,2	Oficial de Cobro	Elaboración de asiento	2	00:13:20	13,33	26,67	
	9	Seguimiento saldo al descubierto	9	Oficial de Cobro	Seguimiento saldo al descubierto	2	00:32:30	32,50	65,00	
	10	Otros	10,1	Oficial de Cobro	Seguimiento insolutos saldo al descubierto	16	00:13:20	13,33	213,33	
			10,2	Oficial de Cobro	Atención del cliente	4	00:36:40	36,67	146,67	
			10,3	Oficial de Cobro	Atención de llamada	10	00:14:10	14,17	141,67	
			10,4	Oficial de Cobro	Atención de correo	30	00:11:40	11,67	350,00	
			10,5	Oficial de Cobro	Atención de trámites generales (servicio a cliente interno)	4	01:05:00	65,00	260,00	
			10,6	Oficial de Cobro	Aplicación del Seguro de Caución	1	00:21:40	21,67	21,67	
			10,7	Oficial de Cobro	Arreglos de pago	4	00:24:10	24,17	96,67	
			10,8	Oficial de Cobro	Actualización del expediente digital	30	00:10:50	10,83	325,00	
10,9			Oficial de Cobro	Incluir información Salesforce	15	00:06:40	6,67	100,00		
TOTAL						161	15:07:30	907,50	3 868,33	

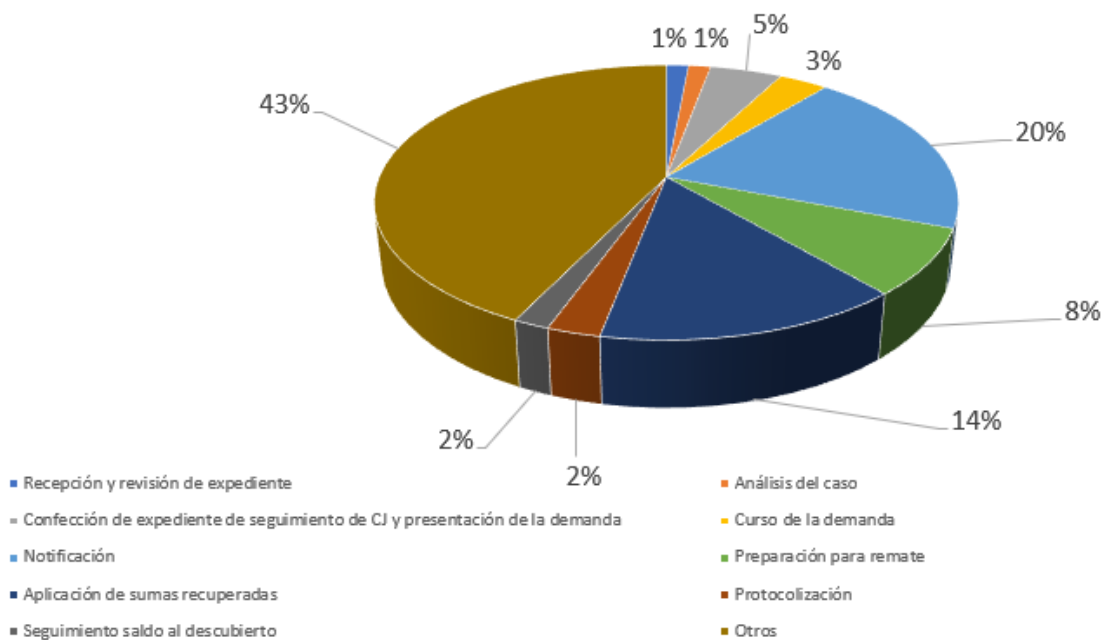
Fuente: elaboración propia, a partir de los datos facilitados por la oficina de Cobro Judicial, 2022.

En el proceso judicial hay etapas en el que hay que dedicarle mayor tiempo para poder realizar dicha etapa además que todo se lleve de la mano con el poder judicial, los minutos para elaborar el proceso consta de 908 minutos con una frecuencia de 161 acciones, es decir las veces que hay que retomar el caso aunque si existen incidentes hay que sumarle a las acciones. Se indica que el costo total del proceso es por ¢1,341,919.71.

Tabla 12: Costo del Proceso Judicial

Costo del Proceso Judicial						
#	Actividad	Frecuencia	Minutos	Esfuerzo	Porcentaje	Costo Total
1	Recepción y revisión de expediente	2	28	57	1%	¢ 19 657,59
2	Análisis del caso	2	28	57	1%	¢ 19 657,59
3	Confección de expediente de seguimiento de CJ y presentación de la	5	119	184	5%	¢ 63 887,17
4	Curso de la demanda	3	69	125	3%	¢ 43 362,33
5	Notificación	8	97	773	20%	¢ 268 268,31
6	Preparación para remate	7	142	300	8%	¢ 104 069,60
7	Aplicación de sumas recuperadas	13	151	556	14%	¢ 192 817,85
8	Protocolización	5	37	97	2%	¢ 33 533,54
9	Seguimiento saldo al descubierto	2	33	65	2%	¢ 22 548,41
10	Otros	114	204	1 655	43%	¢ 574 117,31
		161	908	3 868	100%	¢1 341 919,71

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos facilitados por la oficina de Cobro Judicial, 2022. (Montos expresados en moneda CRC)

Gráfico 8: Porcentaje de Esfuerzo Cobro Judicial

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos facilitados por la oficina de Cobro Judicial, 2022.

Demandas

En la tabla podemos ver el histórico de demandas de los años 2020, 2021 y 2022, es importante indicar que durante el primer cuatrimestre del año 2022 la cantidad de demandas nuevas incrementó casi en un 200% respecto a las demandas nuevas del primer cuatrimestre 2021, pasando de 123 casos a 224 casos, esto debido a la gran cantidad de operaciones con arreglo Covid que vencieron y que ingresaron a Cobro Judicial.

Cabe mencionar que la disminución en casos durante el 2021 respecto al período 2020 se debe en gran medida a los esfuerzos administrativos en apoyo a los clientes cuyas operaciones fueron afectadas por el Covid 19 y que consecuentemente generó la formalización de operaciones hijas, evitando en gran medida el Cobro Judicial, sin embargo se preveé que por el alto costo de la vida en el país y el alza de tasas, estén ingresando mayor operaciones para el 2023.

Tabla 13: Histórico de Demandas

Año 2020			Año 2021			Año 2022			PROMEDIO	
Mes	Cantidad	Monto Total	Mes	Cantidad	Monto Total	Mes	Cantidad	Monto Total		
ene-20	83 ¢	3 275,92	ene-21	36 ¢	821,66	ene-22	86	3 053,35	Total procesos	1458
feb-20	98 ¢	2 528,87	feb-21	33 ¢	842,50	feb-22	52	1 284,37	Promedio anual de procesos	486
mar-20	67 ¢	4 766,89	mar-21	34 ¢	487,83	mar-22	55	2 065,52	Promedio mensual de procesos	41
abr-20	35 ¢	1 460,28	abr-21	20 ¢	371,94	abr-22	31	2 040,53	Promedio mensual por abogado	3
may-20	53 ¢	11 937,57	may-21	22 ¢	515,60	may-22	18	462,30	Saldo total de créditos	63 849,59
jun-20	30 ¢	654,62	jun-21	45 ¢	1 358,42	jun-22	14	1 823,41	Promedio mensual de créditos	1 773,60
jul-20	29 ¢	3 737,58	jul-21	41 ¢	987,74	jul-22	44	1 838,36	Observaciones: Datos en miles de millones.	
ago-20	32 ¢	1 182,66	ago-21	29 ¢	732,50	ago-22	45	1 197,39		
sep-20	62 ¢	2 109,49	sep-21	23 ¢	579,98	sep-22	43	1 461,53		
oct-20	53 ¢	1 263,65	oct-21	29 ¢	519,36	oct-22	23	422,08		
nov-20	24 ¢	631,39	nov-21	43 ¢	4 326,88	nov-22	50	1 612,12		
dic-20	10 ¢	170,04	dic-21	61 ¢	1 248,94	dic-22	5	76,31		
TOTAL	576	33 718,96	TOTAL	416 ¢	12 793,37	TOTAL	466 ¢	17 337,27		
TOTAL	576 ¢	33 718 956 250,42			12 793 366 140,60			¢ 17 337 270 000,00		
		33 718,96			12 793,37			17 337,27		
Observaciones: Datos en miles de millones.			Observaciones: Datos en miles de millones.			Observaciones: Datos en miles de millones.				

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos facilitados por la oficina de Cobro Judicial, 2022. (Montos expresados en moneda CRC)

Metodología de aplicación

Flujos de efectivo

El modelo de flujos de efectivo consiste en determinar de los datos brindados por el Departamento de Cobro Judicial y el Departamento de presupuestos, cuál va a ser la tendencia en los próximos años, se toma en cuenta la meta inflación (3%) en los años posteriores del presupuesto, se registra los ingresos por intermediación financiera (inversiones y créditos), ingresos por prestación de servicios y otros ingresos de operación menos los gastos de intermediación financiera (obligaciones con el público, con el BCCR y con entidades financieras), gastos por prestación de servicios y otros gastos de operación obteniendo el resultado operacional bruto. En el presupuesto le sumamos los salarios de los 5 abogados internos y después le restamos los egresos de los 5 abogados externos para conocer si con la tendencia afectaría el índice de eficiencia operativa y así poder realizar la comparación de lo propuesto.

Cuando se realiza el presupuesto podemos resumir que es el plan anual operativo institucional, mediante la estimación de los ingresos probables y los egresos necesarios que se basa en cumplir con los objetivos y las metas de los programas presupuestarios establecidos.

El índice de eficiencia operativa

Es un indicador financiero que relaciona los Gastos Administrativos, Operativos con la Utilidad Operativa Neta (Utilidad Bruta Operativa (Ingresos Financieros más Ingresos Operativos Diversos) menos los egresos (Gastos Financieros más Gastos Operativos Diversos)), es decir que relaciona los gastos administrativos, operativos con los ingresos netos, una vez que se han cubierto los gastos financieros. La suma del margen financiero Bruto (ingresos financieros menos gastos financieros) más los ingresos por comisiones de servicios más otros ingresos de la actividad.

La fórmula es la siguiente:

- $\text{Gastos Administrativos Acumulados (últimos 12 meses)} / (\text{Utilidad Operativa Neta Acumulada (últimos 12 meses)})$

Dónde:

- $\text{Utilidad Operativa Neta Acumulada} = (\text{Ingresos Financieros} + \text{Ingresos Operativos Diversos}) - (\text{Gastos Financieros} + \text{Gastos Operativos Diversos})$

El Modelo CAE

Se procede a realizar el análisis con dicho modelo, ya que nos brinda información detallada de la comparación de ambos escenarios, es un modelo pequeño, fácil de entender y es aceptado por la Junta Directiva para poder realizar la propuesta del cambio en la contratación del personal legal del Departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica.

Consiste en la metodología utilizada en la evaluación financiera de proyectos con vidas útiles desiguales que permite conocer la cantidad anual equivalente de los costos de implementar un proyecto que es excluyente de otro.

Para realizar el cálculo del CAE, se ingresa la función PAGO, se incluye la tasa de descuento; por el número de los períodos menos el Valor presente Neto.

Período

Son los años en que se van a realizar el análisis para la comparación del Costo Beneficio.

Horizonte de evaluación

Toda evaluación financiera independientemente de si conforma o no el portafolio de proyectos corporativo, debe considerar un horizonte de evaluación máximo de cinco años, horizonte de tiempo en el cual se espera que se mantenga relativamente estable el comportamiento de las variables económicas consideradas en la evaluación económica-financiera.

Costo

El costo serían los salarios que se calcularon anualmente con los abogados internos o gestores de cobro judicial, para los siguientes períodos se realiza el 3% de la meta inflación, aumentando el costo cada año.

Valor presente neto (VPN)

Es el valor actual de un préstamo o una inversión a partir de una tasa de interés. Para calcularlo se ingresa la función VA que es tomando la tasa de descuento; por el número del período y restando el costo.

Valor Presente Neto Costos (VPC)

De igual forma, se utiliza para conocer el valor presente de los costos (VPC), con el fin de determinar cuál de las opciones evaluadas tiene un costo menor considerando el valor del dinero en el tiempo.

Tasa de descuento

La tasa de descuento que debe utilizar en los cálculos que se requiera realizar a la luz de las tareas de evaluación y en los modelos financieros que se utilicen para estos efectos. Esta tasa debe estimarse utilizando el Modelo de Precios de Activos de Capital (CAPM) ajustado por riesgo país o posteriormente, mediante otros modelos que se ajusten a un cálculo de tasa de descuento que resguarde el costo de los recursos del banco.

Capital Asset Pricing Model (CAPM)

Esta tasa parte de la base del Modelo de Capital Asset Pricing Model desarrollo por Sharpe (1964) al que se le adiciona el riesgo país de Costa Rica, para adecuar su uso al mercado doméstico.

$$E(K_e)_{CRI \$} = Rf_{USA} + \beta(E(Rm)_{USA} - Rf_{USA}) + \xi_{CRI}$$

Donde,

- $E(K_e)_{CRI \$}$: Rentabilidad esperada, mercado local, moneda USD.
- Rf_{USA} : Tasa libre de riesgo (Bonos del Tesoro de USA).
- β : Coeficiente beta.
- $E(Rm)_{USA} - Rf_{USA}$: Prima por riesgo.
- ξ_{CRI} : Riesgo país de Costa Rica.

Tabla 14: Ajustado por Riesgo País

Variable	10 años	Fuente	Observaciones	Detalle
Rf _ξ - USA	2,45%	CNBC	Datos al 06/05/2019	Rendimiento Bonos Tesoro USA
Meta Inflación – USA	2,00%	FED	Vigente para 2019	Meta Inflación USA
Prima por Riesgo	5,96%	Damodaran	Datos a enero 2019	Prima por riesgo de invertir en USA
Coeficiente Beta	0,57	Damodaran	Datos a enero 2019	Industria bancaria (Regional USA)
Rf _ξ - CRI	8,00%	BNV	Datos al 06/05/2019	Rendimiento Bono G\$211119
Meta Inflación – CRI	3,00%	BCCR	Vigente para 2019	Meta Inflación CRI
Riesgo País	5,55%	Calculado		Diferencia entre tasas libres de riesgo
E(K _e) _{USA} - \$	5,85%			Tasa en USD aplicable en USA
E(K _e) _{CRI} - \$	11,40%			Tasa en USD aplicable en CRI
E(K _e) _{CRI} - ¢	12,49%			Tasa en CRC aplicable en CRI

Fuente: Datos brindados por el Departamento de Finanzas 2023.

Fórmula CAPM

$$E(K_e)_{CRI \$} = Rf_{USA} + \beta(E(Rm)_{USA} - Rf_{USA}) + \xi_{CRI}$$

$$E(K_e)_{CRI \$} = 2,45\% + 0,57(5,96\%) + 5,55\%$$

$$E(K_e)_{CRI \$} = 2,45\% + 3,40\% + 5,55\%$$

$$E(K_e)_{CRI \$} = 11,40\%$$

Tasa de descuento Equivalente

Es importante considerar que la tasa de tasa de interés obtenida con el modelo de CAPM aplicable al mercado doméstico; está expresado en la moneda del mercado origen, es decir, para el caso que nos ocupa, está expresada en USD.

Para ello se utiliza una variante del modelo conocido como “Efecto de Fisher”, el cual sugiere la existencia de una correlación entre las tasas de interés y los cambios en las tasas de inflación por cuanto es sabido que las tasas de interés reaccionan de forma directa a la inflación esperada.

Así las cosas, para expresar en moneda local la tasa de descuento calculado bajo el modelo CAPM, es necesario ajustar la fórmula de la siguiente manera:

$$E(K_e)_{CRI \text{ ¢}} = \left\{ \mathbf{1} + [Rf_{USA} + \beta(E(Rm)_{USA} - Rf_{USA}) + \xi_{CRI}] \right\} \times \left(\frac{\mathbf{1} + i_{CRI}}{\mathbf{1} + i_{USA}} \right) - \mathbf{1}$$

Donde,

- E(Ke)_{CRI} ¢: Rentabilidad esperada, mercado local, moneda CRC.
- Rf_{USA}: Tasa libre de riesgo.

- β : Coeficiente beta.
- $E(R_m)_{USA} - R_{fUSA}$: Prima por riesgo.
- ξ_{CRI} : Riesgo país de Costa Rica.
- i_{CRI} : índice inflacionario de Costa Rica.
- i_{USA} : índice inflacionario de Estados Unidos de América

Por tanto, bajo el modelo Efecto Fisher, tenemos:

$$\text{➤ } E(K_e)_{CRI \text{ } \text{¢}} = \left\{ 1 + [R_{fUSA} + \beta(E(R_m)_{USA} - R_{fUSA}) + \xi_{CRI}] \times \left(\frac{1+i_{CRI}}{1+i_{USA}} \right) \right\} - 1$$

$$\text{➤ } E(K_e)_{CRI \text{ } \text{¢}} = \left\{ 1 + [2,45\% + 0,57(5,96\%) + 5,55\%] \times \left(\frac{1+3,00\%}{1+2,00\%} \right) \right\} - 1$$

$$\text{➤ } E(K_e)_{CRI \text{ } \text{¢}} = \left\{ 1 + [2,45\% + 3,40\% + 5,55\%] \times \left(\frac{103,00\%}{102,00\%} \right) \right\} - 1$$

$$\text{➤ } E(K_e)_{CRI \text{ } \text{¢}} = \{1 + 11,40\% \} \times (1,0098) - 1$$

$$\text{➤ } E(K_e)_{CRI \text{ } \text{¢}} = (111,40\% \times 100,98\%) - 1$$

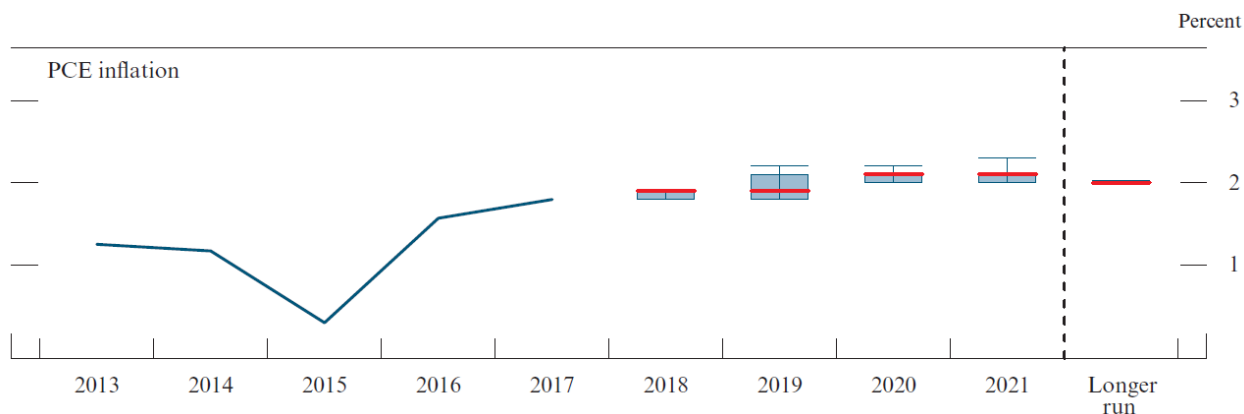
$$\text{➤ } E(K_e)_{CRI \text{ } \text{¢}} = 112,49\% - 1$$

$$\text{➤ } E(K_e)_{CRI \text{ } \text{¢}} = 12,49\%$$

Figura 26: Risk free rate - CNBC



Fuente: CNBC. Recuperado de <https://www.cnbc.com/quotes/?symbol=US10Y>

Figura 27: Meta Inflación – USA

Fuente: Federal Reserve, Monetary Policy Report, p. 55 . Recuperado de https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/files/20190222_mprfullreport.pdf.

Tabla 15: Coeficiente Beta – Industria USA

Industry Name	Number of firms	Average Unlevered Beta	Average Levered Beta	Average correlation with the market	Total Unlevered Beta	Total Levered Beta
Advertising	48	0.87	1.22	17.11%	5.07	7.11
Aerospace/Defense	85	1.09	1.24	29.02%	3.76	4.27
Air Transport	18	0.63	1.02	33.49%	1.89	3.05
Apparel	50	0.76	0.93	18.27%	4.18	5.09
Auto & Truck	14	0.34	0.79	22.84%	1.50	3.47
Auto Parts	52	0.97	1.17	23.04%	4.20	5.07
Bank (Money Center)	10	0.43	0.71	45.25%	0.95	1.58
Banks (Regional)	633	0.40	0.57	28.82%	1.40	1.98
Beverage (Alcoholic)	31	1.05	1.30	17.03%	6.15	7.63
Beverage (Soft)	37	1.04	1.18	19.41%	5.38	6.06
Broadcasting	24	0.51	1.02	27.34%	1.86	3.73
Brokerage & Investment Banking	38	0.46	1.21	41.15%	1.11	2.93
Building Materials	42	0.91	1.10	33.82%	2.71	3.24
Business & Consumer Services	168	1.00	1.22	23.86%	4.19	5.10
Cable TV	14	0.76	1.13	49.70%	1.53	2.28
Chemical (Basic)	39	1.12	1.55	24.29%	4.62	6.38
Chemical (Diversified)	6	1.49	1.82	49.23%	3.03	3.69
Chemical (Specialty)	89	0.99	1.17	29.46%	3.36	3.97
Coal & Related Energy	23	0.97	1.17	18.20%	5.31	6.42
Computer Services	119	1.05	1.27	23.60%	4.43	5.38
Computers/Peripherals	57	1.50	1.68	25.99%	5.77	6.46
Construction Supplies	48	1.15	1.45	33.41%	3.44	4.35
Diversified	23	1.14	1.36	36.71%	3.12	3.70
Drugs (Biotechnology)	481	1.43	1.51	22.28%	6.42	6.78
Drugs (Pharmaceutical)	237	1.38	1.47	19.33%	7.13	7.58
Education	35	1.11	1.28	21.76%	5.09	5.87
Electrical Equipment	116	1.18	1.32	21.34%	5.54	6.20
Electronics (Consumer & Office)	19	1.22	1.19	16.04%	7.63	7.43
Electronics (General)	160	0.96	1.02	23.68%	4.06	4.29
Engineering/Construction	52	0.81	1.01	32.48%	2.49	3.10
Entertainment	120	1.21	1.33	15.55%	7.81	8.55
Environmental & Waste Services	91	0.96	1.19	20.11%	4.77	5.93
Farming/Agriculture	33	0.50	0.72	25.38%	1.95	2.83
Financial Svcs. (Non-bank & Insurance)	259	0.08	0.70	25.43%	0.30	2.76
Food Processing	83	0.61	0.81	19.95%	3.06	4.06
Food Wholesalers	18	1.23	1.62	21.78%	5.67	7.46
Furn/Home Furnishings	30	0.67	0.88	23.71%	2.82	3.73
Green & Renewable Energy	21	0.80	1.62	14.27%	5.60	11.36
Healthcare Products	248	1.04	1.12	23.32%	4.46	4.81
Healthcare Support Services	111	1.03	1.15	25.09%	4.09	4.60
Healthcare Information and Technology	119	1.18	1.29	25.29%	4.65	5.10

Fuente: A. Damodaran. Recuperado de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

Figura 28: Rendimiento Bono G\$211119

Operaciones en dólares												
Sector	Emisor	Instrum.	Serie	ISIN	Días vencim.	Premio	Tasa facial	Cantidad op.	Rend nom ponderado	Precio ponderado	Valor transado	Valor facial
PRI	BAGEN	ci\$	00BAGENE1576	00BAGENE1576	133	0.00	4,65	1	4,02	100,23	0,1	0,10

Mercado secundario-deuda												
En millones de dólares												
06/05/2019												
PRI	FPTG	bpgd\$	SERIE D	CRFPTG0B0021	221	0.00	9,48	1	6,95	101,50	0,03	0,03
PUB	G	tp\$	GS101121	CRG0000B2011	903	0.00	5,52	3	6,82	97,05	0,17	0,18
PUB	G	tp\$	GS170822	CRG0000B2119	1179	0.00	5,52	5	7,19	95,20	0,65	0,67
PUB	G	tp\$	GS230823	CRG0000B2413	1546	0.00	5,52	4	7,41	93,16	0,48	0,51
PUB	G	tp\$	GS101221	CRG0000B3715	933	0.00	9,32	4	6,96	105,50	2,01	1,84
PUB	G	tp\$	GS260826	CRG0000B3813	2629	0.00	9,2	5	7,86	107,34	0,94	0,86
PUB	G	tp\$	GS230222	CRG0000B3911	1006	0.00	9,2	7	7,02	105,42	1,06	0,98
PUB	G	tp\$	GS201119	CRG0000B41H9	193	0.00	4,6	1	4,22	100,20	0,17	0,17
PUB	G	tp\$	GS210224	CRG0000B4411	1724	0.00	9,2	1	7,70	105,90	0,01	0,01
PUB	G	tp\$	GS210229	CRG0000B4518	3524	0.00	9,2	4	8,04	107,75	7,89	7,20
PUB	G	tp\$	GS260521	CRG0000B56H7	739	0.00	5,52	1	6,76	97,65	0,13	0,13
PUB	G	tp\$	GS200524	CRG0000B63H3	1812	0.00	5,98	1	7,75	92,75	0,14	0,15
PUB	G	tp\$	GS211129	CRG0000B95H5	3794	0.00	6,44	1	8,00	89,00	0,08	0,09
PRI	MADAP	bms1\$	SERIE S1	CRMADAPB2509	173	5.00	6,98	1	6,93	100,02	0,06	0,06
Total								40			13,92	12,97

* Operacion realizada bajo responsabilidad de las partes segun art. 22 de ley 7732

Fuente: *BNV*. Recuperado de<https://bolsacr.com/sites/default/files/boletines/Diario/201905/20190506/DOLARES.PDF>.

Tabla 16: Risk Premium

Country	GDP (in billions)	Moody's rating	Adj. Default Spread	Equity Risk Premium	Country Risk Premium	Corporate Tax Rate
United States	19390.60	Aaa	0.00%	5.96%	0.00%	25.00%
Uruguay	56.16	Baa2	2.15%	8.60%	2.64%	25.00%
Venezuela	250.00	C	18.00%	28.10%	22.14%	34.00%
Vietnam	223.86	Ba3	4.06%	10.96%	5.00%	20.00%
Yemen, Republic	NA	NA	18.00%	28.10%	22.14%	20.00%
Zambia	25.81	Caa1	8.46%	16.37%	10.41%	35.00%
Zimbabwe	17.85	NA	10.16%	18.46%	12.50%	25.00%
Aruba	3.00	Baa1	1.80%	8.18%	2.22%	25.00%
Australia	1323.42	Aaa	0.00%	5.96%	0.00%	30.00%
Austria	416.60	Aa1	0.45%	6.51%	0.55%	25.00%
Azerbaijan	40.75	Ba2	3.39%	10.13%	4.17%	20.00%
Bahamas	12.16	Baa3	2.48%	9.02%	3.06%	0.00%
Bahrain	35.31	B2	6.21%	13.60%	7.64%	0.00%
Bangladesh	249.72	Ba3	4.06%	10.96%	5.00%	25.00%
Barbados	4.80	Caa3	11.28%	19.83%	13.87%	30.00%
Belarus	54.44	B3	7.34%	14.99%	9.03%	18.00%

Fuente: *A. Damodaran*. Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>.

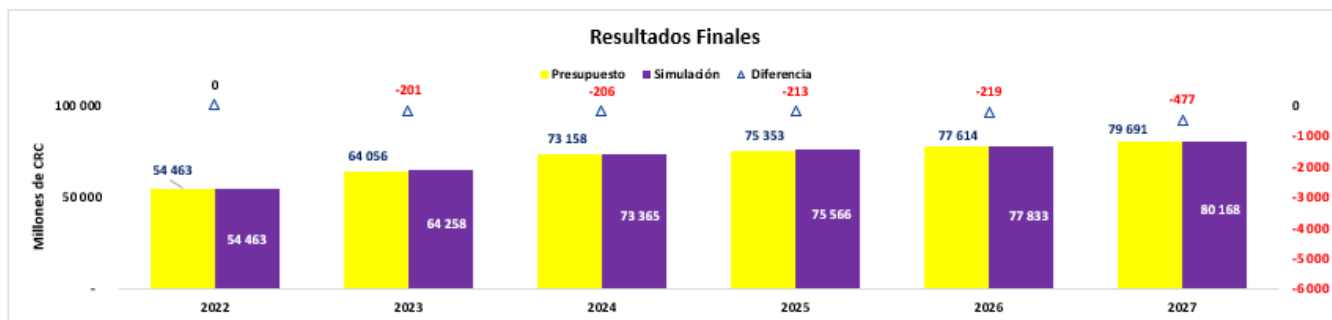
Figura 29: Meta Inflación - CRI

Fuente: BCCR, Programa Macroeconómico 2019-2020, p. 22. Recuperado de <https://www.bccr.fi.cr/seccion-publicaciones/publicaciones/programas-macroeconomicos>.

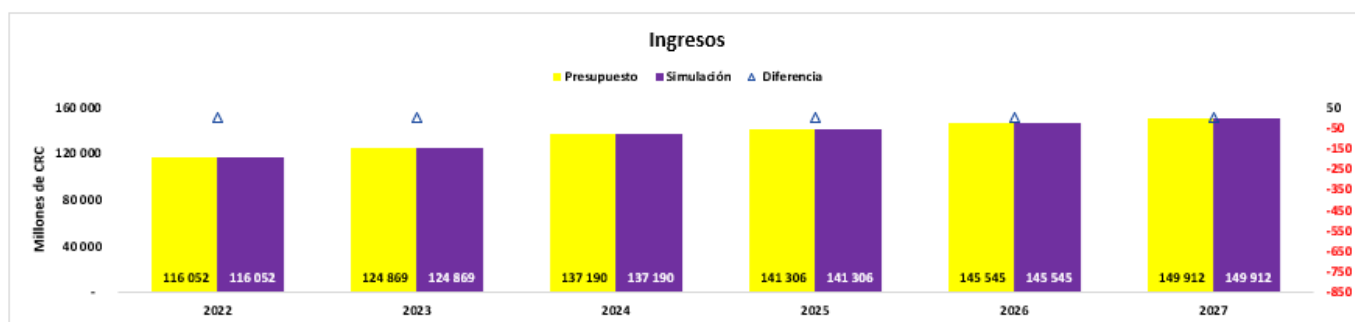
Tabla 17: Presupuesto para el personal adicional de Abogados internos y disminuir abogados externo

CUENTA	2022		2023		2024		2025		2026		2027	
	Presup	Simulado	Presup	Simulado	Presup	Simulado	Presup	Simulado	Presup	Simulado	Presup	Simulado
Ingresos por Intermediación Financiera	359 639	359 639	378 258	378 258	388 926	388 926	400 594	400 594	412 612	412 612	424 990	424 990
Ingresos financieros por inversiones	77 479	77 479	83 216	83 216	85 734	85 734	88 306	88 306	90 955	90 955	93 684	93 684
Ingresos financieros por créditos	282 160	282 160	295 042	295 042	303 192	303 192	312 288	312 288	321 656	321 656	331 306	331 306
Gastos por Intermediación Financiera	115 022	115 022	121 152	121 152	127 098	127 098	130 911	130 911	134 838	134 838	138 884	138 884
Gastos financieros por obligaciones con el público	108 614	108 614	114 746	114 746	120 612	120 612	124 230	124 230	127 957	127 957	131 796	131 796
Gastos financieros por obligaciones con el B.C.C.R.	1 974	1 974	2 023	2 023	2 049	2 049	2 110	2 110	2 173	2 173	2 239	2 239
Gastos financieros por obligaciones con entidades financieras	4 434	4 434	4 383	4 383	4 438	4 438	4 571	4 571	4 708	4 708	4 849	4 849
RESULTADO DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	244 617	244 617	257 106	257 106	261 828	261 828	269 683	269 683	277 773	277 773	286 106	286 106
Ingresos por Prestación de Servicios	116 052	116 052	124 869	124 869	137 190	137 190	141 306	141 306	145 545	145 545	149 912	149 912
Ingresos financieros por obligaciones contingentes	1 152	1 152	1 246	1 246	1 335	1 335	1 375	1 375	1 416	1 416	1 459	1 459
Otros ingresos por prestación de servicios	114 900	114 900	123 623	123 623	135 855	135 855	139 931	139 931	144 129	144 129	148 453	148 453
Presupuesto		114 900		123 623		135 855		139 931		144 129		148 453
Gastos por Prestación de Servicios	27 782	27 782	27 236	27 236	27 781	27 781	28 614	28 614	29 473	29 473	30 357	30 357
RESULTADO EN PRESTACIÓN DE SERVICIOS	88 270	88 270	97 633	97 633	109 410	109 410	112 692	112 692	116 073	116 073	119 555	119 555
Otros Ingresos de Operación	3 059	3 059	7 998	7 998	6 272	6 272	6 460	6 460	6 654	6 654	6 853	6 853
Otros ingresos de operación	66 925	66 925	69 830	69 830	72 335	72 335	74 505	74 505	76 740	76 740	79 042	79 042
Otros gastos de operación	69 984	69 984	77 828	77 828	78 606	78 606	80 965	80 965	83 394	83 394	85 895	85 895
Presupuesto		69 984		77 828		78 606		80 965		83 394		85 895
Ganancias o Pérdidas por Diferencias de Cambio	3 254	3 254	3 349	3 349	3 420	3 420	3 522	3 522	3 628	3 628	3 737	3 737
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	333 082	333 082	350 089	350 089	368 385	368 385	379 437	379 437	390 820	390 820	402 545	402 545
Gastos de Administración	197 349	197 349	197 371	196 986	193 469	193 072	199 273	198 864	205 251	204 830	211 409	210 974
Gastos de personal	104 300	104 300	106 386	106 547	108 514	108 680	111 769	111 940	115 122	115 298	118 576	118 757
Presupuesto		104 300		106 386		108 514		111 769		115 122		118 576
Personal adicional (Salarios 5 abogados internos)		-		161		166		171		176		181
Gastos Generales	93 050	93 050	90 986	90 439	84 955	84 392	87 504	86 924	90 129	89 531	92 833	92 217
Presupuesto		93 050		90 986		84 955		87 504		90 129		92 833
Personal outsourcing (Abogados 5 externos)		-		547		563		580		598		616
RESULTADO OPERACIONAL NETO	135 733	135 733	152 718	153 103	174 917	175 314	180 164	180 573	185 569	185 991	191 136	191 570
RESULTADO ANTES DE RECARGOS, MULTAS, CASTIGOS Y ESTIMAS	135 733	135 733	152 718	153 103	174 917	175 314	180 164	180 573	185 569	185 991	191 136	191 570
Recargos, multas, castigos y estimaciones	29 727	29 727	18 120	18 120	20 348	20 348	20 958	20 958	21 587	21 587	22 235	22 235
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	106 005	106 005	134 597	134 983	154 569	154 966	159 206	159 615	163 982	164 403	168 901	169 336
Impuesto sobre la renta	25 441	25 441	37 014	37 120	42 506	42 616	43 782	43 894	45 095	45 211	46 448	46 567
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO DE RENTA	80 564	80 564	97 583	97 863	112 062	112 350	115 424	115 721	118 887	119 193	122 453	122 768
Contribuciones Obligatorias	26 101	26 101	33 527	33 623	38 904	39 004	40 071	40 174	41 273	41 379	42 511	42 621
RESULTADO FINAL	54 463	54 463	64 056	64 240	73 158	73 346	75 353	75 547	77 614	77 813	79 942	80 148
Resultado Final - Presupuesto												
Variación		-		184		188		194		200		206
Índice de Eficiencia Operativa - Proyección	59,2495%	59,2495%	56,3775%	56,27%	52,52%	52,41%	52,52%	52,41%	52,52%	52,41%	52,52%	52,41%
Índice de Eficiencia Operativa - Presupuesto		59,2495%		56,38%		52,52%		52,52%		52,52%		52,52%
Aporte en Iniciativa		0,0000%		-0,11%		-0,11%		-0,11%		-0,11%		-0,11%
	Presup	Simulado	Presup	Simulado	Presup	Simulado	Presup	Simulado	Presup	Simulado	Presup	Simulado
Resultado	54 463	64 056	64 240	73 158	73 346	75 353	75 547	77 614	77 813	79 942	80 148	
IEO	59,25%	56,27%	56,27%	52,52%	52,41%	52,52%	52,41%	52,52%	52,41%	52,52%	52,41%	

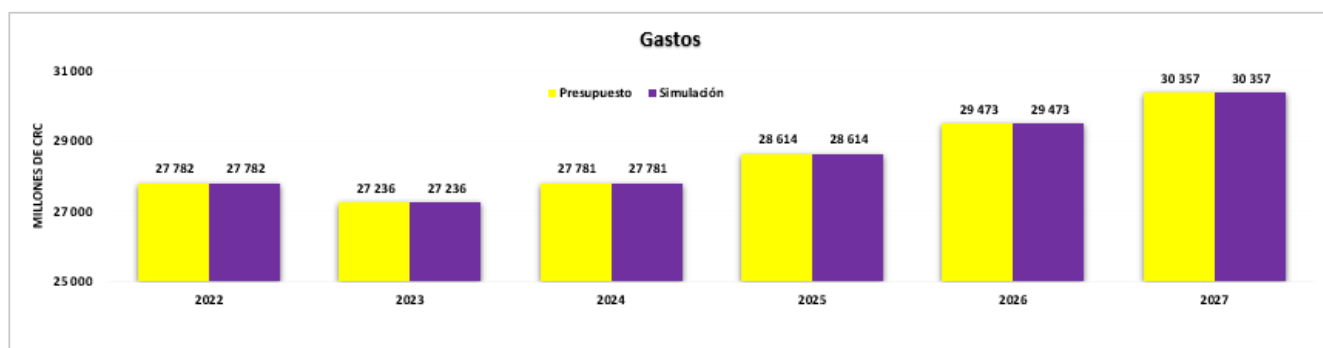
Fuente: Elaboración propia, datos recolectados del departamento de Presupuesto y Cobro Judicial, 2022. (Montos expresados en miles de millones en moneda CRC).

Gráfico 9: Resultados Finales

Fuente: elaboración propia. (Montos expresados en millones en moneda CRC)

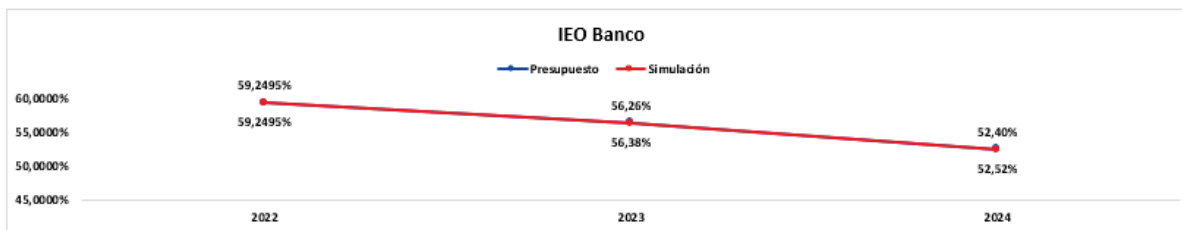
Gráfico 10. Ingresos

Fuente: elaboración propia. (Montos expresados en millones en moneda CRC)

Gráfico 11: Gastos

Fuente: elaboración propia. (Montos expresados en millones en moneda CRC)

Gráfico 12: Índice Eficiencia Operativa



Fuente: elaboración propia. (Montos expresados en millones moneda CRC).

El presupuesto que se realizó del año 2022 al 2027, la información de los datos se le solicitó al departamento de Presupuesto, de ahí parte la elaboración, se realiza con 3% de inflación para cada año, suponiendo que si ampliamos con cinco abogados internos y prescindiendo de 5 abogados externos, se toma en cuenta todos los gastos financieros, los ingresos por inversiones, créditos, de operación, para saber el resultado operacional bruto que da positivo, se incluye el salario del abogado interno por los 5 supuestos contrataciones y se resta los 5 abogados externos, dando el resultado operacional neto.

El índice de la eficiencia operativa de lo presupuestado a la simulación nos da en negativo esto quiere decir que los gastos son menores que los ingresos por lo que existe menor gasto para el banco y sería una eficiencia operativa positiva y siendo positivo no afectamos recursos y el objetivo estaría bien de disminuir el legal externo y aumentar el legal interno.

Tabla 18: Costo Beneficio del personal adicional de abogados internos Vrs abogados externos

COSTO ANUAL EQUIVALENTE							
Salario 5 abogados internos				Salario 5 abogados externos			
Período	Costo	Tasa Descuento	VPN	Período	Beneficio	Tasa Descuento	VPN
0	0	12,49%	0	0	0	12,49%	0
1	161 249 787	12,49%	143 345 886	1	547 058 343	12,49%	486 317 311
2	166 087 281	12,49%	131 252 789	2	563 470 093	12,49%	445 290 097
3	171 069 899	12,49%	120 179 903	3	580 374 196	12,49%	407 724 064
4	176 201 996	12,49%	110 041 159	4	597 785 422	12,49%	373 327 217
5	181 488 056	12,49%	100 757 751	5	615 718 985	12,49%	341 832 192
			0				0
	856 097 019				2 904 407 039		
	VPC (Valor Presente de los Costos)		605 577 488		VPN (Valor Presente Neto)		2 054 490 881
		Períodos	5			Períodos	5
		CAE	170 037 071,10			CAE	576 870 209,13

Fuente: Elaboración propia. (Montos expresados en moneda CRC).

El costo beneficio con el supuesto de 5 abogados internos y 5 abogados externos, detallado por 5 períodos es mayor beneficioso contratar 5 abogados internos que el legal externo ya que el monto es muy alto de acuerdo con el costo anual.

Los indicadores financieros que se utilizaron fueron el horizonte de valoración de 5 años, la tasa de descuento, el valor presente de costos para traerlos a la actualidad y el costo equivalente anual que nos indica la opción más beneficiosa para el Banco de Costa Rica en el departamento de Cobro Judicial.

Tabla 19: Indicadores Financieros 5 abogados internos vs abogados externos

INDICADORES FINANCIEROS	Salario 5 abogados internos	Salario 5 abogados externos
HORIZONTE DE VALORACIÓN (AÑOS)	5	5
TASA DE DESCUENTO , CAPM	12,49%	12,49%
COSTO TOTAL	856,10	2 904,41
VPN (VALOR PRESENTE NETO COSTOS)	605,58	2 054,49
COSTO ANUAL EQUIVALENTE (CAE)	170,04	576,87
DIFERENCIA COSTO		406,83

Fuente: Elaboración propia. (Montos expresados millones en moneda CRC).

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo con la investigación realizada y a los objetivos planteados, permiten obtener las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con el objetivo de la investigación se analizó cada etapa del proceso de Cobro Judicial y la situación actual de los ingresos que perciben los abogados externos en los procesos judiciales, tomando de referencia las demandas que genera por año del 2020, 2021 y 2022 el monto promedio anual es por ₡1,531,763,360.00, y por cada abogado el monto anual que percibe es por ₡41,975,551.00 para un promedio de 12 casos que cada abogado atiende por año.
- De acuerdo con el análisis se conoce las 10 etapas que conlleva el proceso judicial, se debe de trabajar cuidadosamente junto con el abogado asignado, entregando lo solicitado para cada etapa, no perder fechas de remate, ni incurrir a errores que puedan ser incidentes para el deudor y que afecte el tiempo en el proceso judicial. En el análisis se determina los gastos que conllevan el proceso judicial, las actividades que se realizan, el tiempo que genera cada proceso, el porcentaje de esfuerzo y el costo por cada etapa que el monto total sería por ₡1,341,919.71. El gasto de abogados internos por timbres y certificaciones del proceso que en el último año 2022 fue por ₡2,458,464.96 para un total de 63 casos atendidos. Además del costo del proceso se conoce los salarios que mantiene los abogados internos, y los oficiales de cobro judicial.
- Se desarrolló un presupuesto para poder realizar el costo beneficio, incluyendo los gastos de los abogados internos y disminuyendo los gastos de abogados externos, se verifica la eficiencia operativa y nos da resultado negativo por lo que indica que sería menor gasto para el Banco, posteriormente se realiza el costo beneficio de abogados internos versus abogados externos con una tasa de descuento del 12.49%, comparando los gastos anuales del salario de 5 abogados internos es por ₡161,249.787.00 en el primer año, el monto anual y por los 5 abogados externos el monto de los gastos incurridos anualmente en el primer año por ₡547,058,343.00, como resultado el valor presente de los costos de abogado interno son ₡605,577,488.00, mientras que el abogado externo el valor presente neto por

¢2,054,490,881.00, donde se determina que el costo anual equivalente (CAE) es por ¢170,037,071.10 para el abogado interno y para el abogado externo por ¢576,870,209.13, es decir, 3.39 veces supera los gastos el abogado externo al abogado interno.

- Se determina que la opción más rentable para el Departamento de Cobro Judicial es mantener abogados internos porque de acuerdo conl análisis del costo beneficio es menor gasto en mantener un salario con cargas sociales que realizar pagos de honorarios que son sumamente altos y que al final afectaría para la recuperación de los casos que tengan saldo al descubierto en las operaciones de crédito.

Recomendaciones

Realizadas las conclusiones y determinados el costo beneficio, se propone las siguientes recomendaciones en beneficio al departamento del Banco de Costa Rica:

- Se recomienda a la Gerencia de Administración y bienes adjudicados, no continuar renovando contratos a los abogados externos que mantienen aún contratos, para que los gastos en honorarios que se incurren en los abogados externos no aumenten y al final se logre mantener una mayor recuperación en la cartera de cobro judicial e insolutos en el período 2023 en el Departamento de Cobro Judicial.
- A la jefatura de Cobro judicial, se recomienda minimizar los procesos de cobro judicial para unificar etapas y lograr disminuir el tiempo de elaboración como el costo que conlleva el proceso, empezando a plantearlo en el primer trimestre del 2023 en el Departamento de Cobro Judicial.
- Considerando los casos que se asignan, el técnico quien es el encargado de las asignaciones, deberá de incluir mayor casos a los abogados internos y por ende menor a los abogados externos para disminuir el gasto anual de honorarios, además beneficiando al banco como a algunos deudores que quieran salvar garantía en proceso judicial, cancelando menos gastos logrando cancelar lo adeudado, para el presente año en el Departamento de Cobro Judicial.
- Tomando en consideración el costo beneficio realizado y valorada la opción de solo mantener en legal interno para los procesos de cobro judicial, se recomienda a la jefatura de Cobro Judicial, realizar un plan en los siguientes meses del I semestre del 2023, para

poder llevar a cabo todos los casos de los abogados internos y que no exista una saturación de casos sin resolver o rezagados por falta de personal en el Departamento de Cobro Judicial.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Justificación

El departamento de Cobro Judicial es importante para el Banco de Costa Rica, esto porque ayuda a realizar los procesos judiciales de las garantías hipotecarias o prendarias que responde las operaciones de crédito y que ayudan a recuperar los créditos que el deudor no pudo continuar con el pago y así lograr disminuir el gasto o pérdida que este genera al banco.

El departamento para no incurrir al trámite legal, trata de conversar con el deudor para no trasladar el caso al abogado y no aumentar los gastos en la operación de crédito, beneficiando la recuperación tanto para el Banco como para el deudor.

Por lo que es necesario realizar un plan de mejora para que el personal interno pueda realizar sus funciones sin que exista sobretrabajo.

En el ámbito de responsabilidad social, el Banco asume el rol activo identificado por la causa de los que menos tienen, aydándolos a preservar sus viene y el resguardo del patrimoniofamiliar, base de la sociedad.

Objetivo General Estratégico

Realizar el plan de mejora aumentando el personal interno con experiencia en los puestos para disminuir el costo de abogados externos en los procesos judiciales del Banco de Costa Rica en el Departamento de Cobro Judicial.

Objetivos Específicos

Objetivo táctico 1:

Realizar grupos de mejora para el Departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica.

Objetivo táctico 2:

Disminuir los contratos de abogados externos que mantiene con el Banco de Costa Rica en el Departamento de Cobro Judicial.

Objetivo táctico 3:

Unificar los sistemas del Departamento de Cobro Judicial para replicar la información ingresada.

Grupos de Mejora Continua

Para poder realizar los grupos de mejora en el Departamento de cobro judicial se debe de escoger a un colaborador de cada categoría en el departamento, esto para llevar a cabo tareas o asignaciones que se van a analizar para mejorar la funcionalidad del departamento. Esto conlleva reuniones mensuales con propuestas de mejora en los procesos de las funciones que se realizan, las reuniones no deben de durar más de una hora media para no detener o atrasar el trabajo que se mantiene día a día.

Los que se incluirían en el grupo de mejora son los siguientes:

Gráfico 13: Participantes en el grupo de mejora del Departamento de Cobro Judicial



Fuente: Elaboración propia

Se realizaría los lunes de la tercer semana de cada mes a las 3pm de la tarde por una hora y media, serían 9 reuniones, ni en enero ni en diciembre se realizan por que son meses que los colaboradores sacan vacaciones y casi no hay personal esto porque el Juzgado y el Registro cierran, se conversaría temas de relevancia en el departamento y de mejora, los temas serían los siguientes:

- Medición de cumplimiento de tiempos en las etapas de los oficiales de cobro.
- Errores en las etapas de los procesos judiciales de los oficiales de cobro.
- La asistencia de los gestores de cobro con los abogados internos, qué procesos se encuentran en atraso y cómo mejorarlos.
- Revisión de casos con monto superiores a los 50 millones de colones, verificar si existe recuperación.
- Conversar con el coach, cuáles son los mayores errores en las funciones de los colaboradores del Departamento.
- Elaborar capacitaciones con los abogados del departamento en temas legales sobre las garantías a los oficiales de cobro.
- Mejorar las etapas para simplificar el proceso judicial.
- Rotación de personal dentro del Departamento con la misma categoría, esto para que conozcan las demás funciones y tengan mayor experiencia.
- Realizar planes pilotos por alguna situación inesperada de cantidad de casos en el departamento para que no colapse ni exista sobre cargas laborales.

Figura 30: Calendario Grupos de Mejora Cobro Judicial

Calendario 2023

Enero						
Sem.	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá Do
52						1
1	2	3	4	5	6	7 8
2	9	10	11	12	13	14 15
3	16	17	18	19	20	21 22
4	23	24	25	26	27	28 29
5	30	31				

Febrero						
Sem.	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá Do
5			1	2	3	4 5
6	6	7	8	9	10	11 12
7	13	14	15	16	17	18 19
8	20	21	22	23	24	25 26
9	27	28				

Marzo						
Sem.	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá Do
9			1	2	3	4 5
10	6	7	8	9	10	11 12
11	13	14	15	16	17	18 19
12	20	21	22	23	24	25 26
13	27	28	29	30	31	

Abril						
Sem.	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá Do
13						1 2
14	3	4	5	6	7	8 9
15	10	11	12	13	14	15 16
16	17	18	19	20	21	22 23
17	24	25	26	27	28	29 30

Mayo						
Sem.	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá Do
18	1	2	3	4	5	6 7
19	8	9	10	11	12	13 14
20	15	16	17	18	19	20 21
21	22	23	24	25	26	27 28
22	29	30	31			

Junio						
Sem.	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá Do
22				1	2	3 4
23	5	6	7	8	9	10 11
24	12	13	14	15	16	17 18
25	19	20	21	22	23	24 25
26	26	27	28	29	30	

Julio						
Sem.	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá Do
26						1 2
27	3	4	5	6	7	8 9
28	10	11	12	13	14	15 16
29	17	18	19	20	21	22 23
30	24	25	26	27	28	29 30
31	31					

Agosto						
Sem.	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá Do
31			1	2	3	4 5 6
32	7	8	9	10	11	12 13
33	14	15	16	17	18	19 20
34	21	22	23	24	25	26 27
35	28	29	30	31		

Septiembre						
Sem.	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá Do
35					1	2 3
36	4	5	6	7	8	9 10
37	11	12	13	14	15	16 17
38	18	19	20	21	22	23 24
39	25	26	27	28	29	30

Octubre						
Sem.	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá Do
39						1
40	2	3	4	5	6	7 8
41	9	10	11	12	13	14 15
42	16	17	18	19	20	21 22
43	23	24	25	26	27	28 29
44	30	31				

Noviembre						
Sem.	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá Do
44			1	2	3	4 5
45	6	7	8	9	10	11 12
46	13	14	15	16	17	18 19
47	20	21	22	23	24	25 26
48	27	28	29	30		

Diciembre						
Sem.	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sá Do
48						1 2 3
49	4	5	6	7	8	9 10
50	11	12	13	14	15	16 17
51	18	19	20	21	22	23 24
52	25	26	27	28	29	30 31

Fuente: https://www.calendarpedia.com/calendario-2023-espana.html#google_vignette

Reestructurar la contratación interna.

Con el análisis de abogados externos y abogados internos, es más beneficioso ampliar la planilla, lo que se propone para disminuir los abogados externos es indicarle a la gerencia el gasto que mantiene al año por la contratación de servicios profesionales de legal externo, ahora bien si analizamos la contratación de la planilla podemos ingresar a gestores de cobro.

Los gestores de cobro serían los asistentes de los abogados internos, quienes le ayudarían con los procesos, un gestor de cobro tiene que saber el tema legal, debe tener una profesión en la rama de Derecho.

Tabla 20: Salario de Gestor de Cobro Judicial

Detalle	Salario con cargas		Anualmente
	sociales	Cantidad	
Gestor de Cobro Judicial	₡ 2 061 403,53		₡ 24 736 842,36

Fuente: Departamento de Cobro Judicial. (Montos expresados en moneda CRC).

Se analiza para valorar si es mejor ampliar la planilla con 5 gestores de cobro que serían los asistentes de los abogados, las funciones que realizarían son las solicitudes nuevas y el abogado realiza la revisión de los documentos y los casos que tienen de seguimiento.

Lo que se propone es que el gestor le ayudaría al abogado, realizaría la tramitología de los casos nuevos y los casos de seguimiento el abogado continuaría con el proceso.

Para agilizar los trámites, se asignarían mayores casos a cada abogado porque ya tendría un gestor quien le estaría ayudando con los casos. Anteriormente sólo se asignaba créditos con montos altos, con la propuesta los montos bajos también se asignaría.

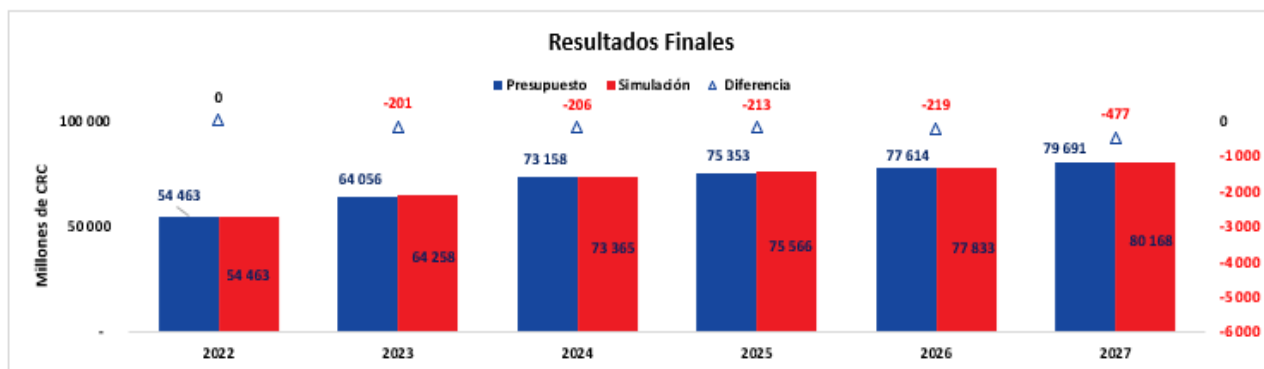
Los costos por gastos de honorarios disminuirían considerablemente ya que pasaría de ₡577,221,767.10 a ₡130,503,848.20 con el aumento de personal de gestores de Cobro Judicial y abogados internos.

Se realiza el presupuesto de los posibles gestores judiciales quien realizaría la función de asistir a los abogados de los casos asignados y así facilitar el trabajo, es importante destacar que la información para el análisis la brindó el departamento de Presupuestos, se analiza con 5 gestores restando a los 5 abogados externos y nos da un resultado en el índice de la eficiencia operativa positiva, por lo que sería beneficioso por que existe menor gasto.

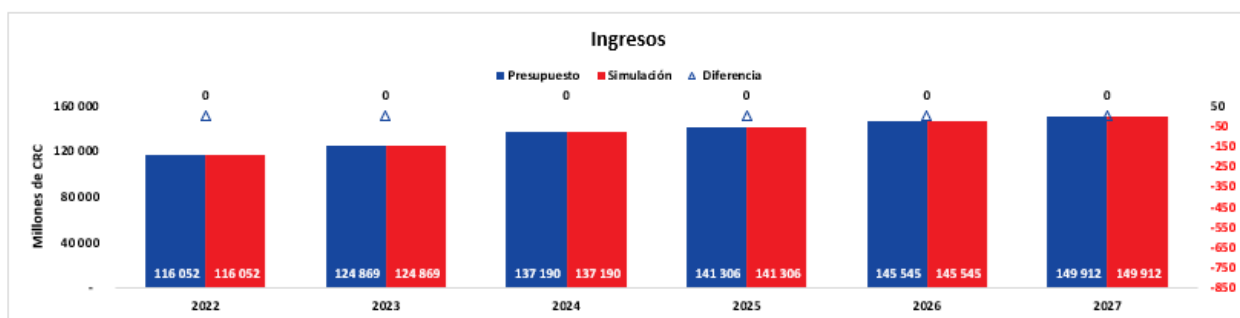
Tabla 21: Presupuesto para el personal adicional de Gestores Judiciales y Disminuir abogados externos

CUENTA	2022		2023		2024		2025		2026		2027	
	Presup	Simulado	Presup	Simulado	Presup	Simulado	Presup	Simulado	Presup	Simulado	Presup	Simulado
Ingresos por Intermediación Financiera	359 639	359 639	378 258	378 258	388 926	388 926	400 594	400 594	412 612	412 612	424 990	424 990
Ingresos financieros por inversiones	77 479	77 479	83 216	83 216	85 734	85 734	88 306	88 306	90 955	90 955	93 684	93 684
Ingresos financieros por créditos	282 160	282 160	295 042	295 042	303 192	303 192	312 288	312 288	321 656	321 656	331 306	331 306
Gastos por Intermediación Financiera	115 022	115 022	121 152	121 152	127 098	127 098	130 911	130 911	134 838	134 838	138 884	138 884
Gastos financieros por obligaciones con el público	108 614	108 614	114 746	114 746	120 612	120 612	124 230	124 230	127 957	127 957	131 796	131 796
Gastos financieros por obligaciones con el B.C.C.R.	1 974	1 974	2 023	2 023	2 049	2 049	2 110	2 110	2 173	2 173	2 239	2 239
Gastos financieros por obligaciones con entidades financieras	4 434	4 434	4 383	4 383	4 438	4 438	4 571	4 571	4 708	4 708	4 849	4 849
RESULTADO DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	244 617	244 617	257 106	257 106	261 828	261 828	269 683	269 683	277 773	277 773	286 106	286 106
Ingresos por Prestación de Servicios	116 052	116 052	124 869	124 869	137 190	137 190	141 306	141 306	145 545	145 545	149 912	149 912
Ingresos financieros por obligaciones contingentes	1 152	1 152	1 246	1 246	1 335	1 335	1 375	1 375	1 416	1 416	1 459	1 459
Otros ingresos por prestación de servicios	114 900	114 900	123 623	123 623	135 855	135 855	139 931	139 931	144 129	144 129	148 453	148 453
Presupuesto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos por Prestación de Servicios	27 782	27 782	27 236	27 236	27 781	27 781	28 614	28 614	29 473	29 473	30 357	30 357
RESULTADO EN PRESTACIÓN DE SERVICIOS	88 270	88 270	97 633	97 633	109 410	109 410	112 692	112 692	116 073	116 073	119 555	119 555
Otros Ingresos de Operación	3 059	3 059	7 998	7 998	6 272	6 272	6 460	6 460	6 654	6 654	6 853	6 853
Otros ingresos de operación	66 925	66 925	69 830	69 830	72 335	72 335	74 505	74 505	76 740	76 740	79 042	79 042
Otros gastos de operación	69 984	69 984	77 828	77 828	78 606	78 606	80 965	80 965	83 394	83 394	85 895	85 895
Presupuesto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancias o Pérdidas por Diferencias de Cambio	3 254	3 254	3 349	3 349	3 420	3 420	3 522	3 522	3 628	3 628	3 737	3 737
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	333 082	333 082	350 089	350 089	368 385	368 385	379 437	379 437	390 820	390 820	402 545	402 545
Gastos de Administración	197 349	197 349	197 371	196 948	193 469	193 033	199 273	198 824	205 251	204 789	211 409	210 932
Gastos de personal	104 300	104 300	106 386	106 510	108 514	108 641	111 769	111 900	115 122	115 257	118 576	118 715
Presupuesto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Personal adicional (Salarios 5 gestores judiciales)	-	-	124	124	127	127	131	131	135	135	139	139
Gastos Generales	93 050	93 050	90 986	90 439	84 955	84 392	87 504	86 924	90 129	89 531	92 833	92 217
Presupuesto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Personal outsourcing (5 Abogados externos)	-	-	547	547	563	563	580	580	598	598	616	616
RESULTADO OPERACIONAL NETO	135 733	135 733	152 718	153 141	174 917	175 353	180 164	180 613	185 569	186 032	191 136	191 613
RESULTADO ANTES DE RECARGOS, MULTAS, CASTIGOS Y ESTIMACIONES	135 733	135 733	152 718	153 141	174 917	175 353	180 164	180 613	185 569	186 032	191 136	191 613
Recargos, multas, castigos y estimaciones	29 727	29 727	18 120	18 120	20 348	20 348	20 958	20 958	21 587	21 587	22 235	22 235
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	106 005	106 005	134 597	135 021	154 569	155 005	159 206	159 655	163 982	164 445	168 901	169 378
Impuesto sobre la renta	25 441	25 441	37 014	37 131	42 506	42 626	43 782	43 905	45 095	45 222	46 579	46 579
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO DE RENTA	80 564	80 564	97 583	97 890	112 062	112 378	115 424	115 750	118 887	119 222	122 322	122 799
Contribuciones Obligatorias	26 101	26 101	33 527	33 632	38 904	39 014	40 071	40 184	41 273	41 390	42 631	42 631
RESULTADO FINAL	54 463	54 463	64 056	64 258	73 158	73 365	75 353	75 566	77 614	77 833	79 691	80 168
Resultado Final - Presupuesto												
Variación	-	-	201	206	206	213	213	219	219	219	477	477
Índice de Eficiencia Operativa - Proyección	59,2495%	59,2495%	56,3775%	56,26%	52,52%	52,40%	52,52%	52,40%	52,52%	52,40%	52,52%	52,40%
Índice de Eficiencia Operativa - Presupuesto		59,2495%		56,38%		52,52%		52,52%		52,52%		52,52%
Aporte en Iniciativa		0,0000%		-0,12%		-0,12%		-0,12%		-0,12%		-0,12%
	Presup	Simulado	Presup	Simulado	Presup	Simulado	Presup	Simulado	Presup	Simulado	Presup	Simulado
Resultado	54 463	54 463	64 056	64 258	73 158	73 365	75 353	75 566	77 614	77 833	79 691	80 168
IEO	59,25%	59,25%	56,38%	56,26%	52,52%	52,40%	52,52%	52,40%	52,52%	52,40%	52,52%	52,40%

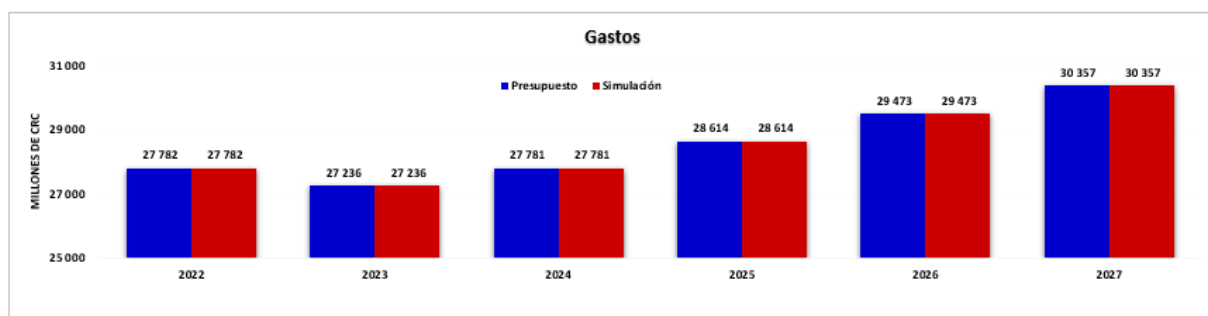
Fuente: elaboración propia, datos recolectados del departamento de Presupuesto y Cobro Judicial, 2022. (Montos expresados miles de millones en moneda CRC).

Gráfico 14: Resultados Finales

Fuente: elaboración propia. (Montos expresados en miles de millones en moneda CRC).

Gráfico 15: Ingresos

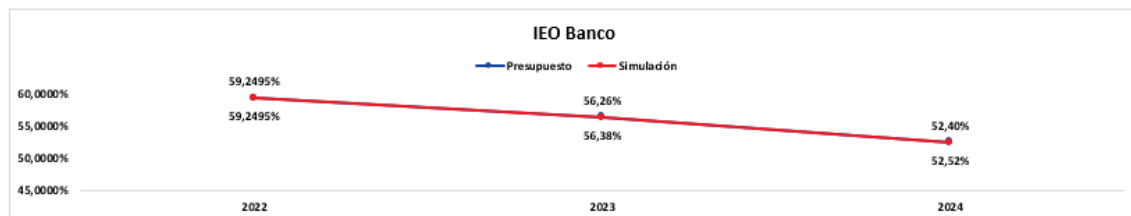
Fuente: elaboración propia. (Montos expresados en miles de millones moneda CRC).

Gráfico 16: Gastos

Fuente: elaboración propia. (Montos expresados en miles de millones moneda en moneda CRC).

Se puede observar de acuerdo con los gráficos realizados que los ingresos son superiores a los gastos por lo que nos da un margen positivo con los resultados finales indicando que existe ganancia en las proyecciones del presupuestado al simulado en los años del 2022 al 2027, la inflación de cada año se realizó por el 3%.

Gráfico 17: Índice Eficiencia Operativa



Fuente: elaboración propia. (Montos expresados en miles de millones moneda en moneda CRC).

El índice de eficiencia operativa cuando nos da negativo nos indica que los gastos son menores por lo que beneficia al Banco porque hay más ahorro y por ende no va afectar a la empresa.

Tabla 22: Costo Beneficio del personal adicional de Gestores Judiciales Vrs abogados externos

COSTO ANUAL EQUIVALENTE							
Salarios 1 gestor de procesos judiciales				Honorarios 1 abogado externo			
Período	Costo	Tasa Descuento	VPN	Período	Beneficio	Tasa Descuento	VPN
0	0	12,49%	0	0	0	12,49%	0
1	24 736 842	12,49%	21 990 259	1	109 411 669	12,49%	97 263 462
2	25 478 948	12,49%	20 135 093	2	112 694 019	12,49%	89 058 019
3	26 243 316	12,49%	18 436 436	3	116 074 839	12,49%	81 544 813
4	27 030 615	12,49%	16 881 081	4	119 557 084	12,49%	74 665 443
5	27 841 534	12,49%	15 456 942	5	123 143 797	12,49%	68 366 438
			131 331 255				580 881 408
			VPC (Valor Presente de los Costos)				VPN (Valor Presente Neto)
			<u><u>92 899 811</u></u>				<u><u>410 898 176</u></u>
			Períodos				Períodos
			5				5
			CAE				CAE
			26 084 872,92				C115 374 041,83

Fuente: Elaboración propia, datos recolectados del departamento de Presupuesto y Cobro Judicial, 2022. (Montos expresados en moneda CRC).

Tomando en cuenta para realizar el costo beneficio de un gestor judicial y comparando con el gasto de un abogado externo, el CAE nos indica que el monto de un Gestor de Cobro Judicial es por ¢26,084,872.92 y de abogado externo por ¢115,374,041.83 con el análisis podemos rescatar que son 4.42 veces más barato mantener a un gestor de proceso judicial, por lo que el costo beneficio de este escenario es positivo con respecto a disminuir o no contratando a los abogados externos para los procesos judiciales. Es importante mencionar que el análisis se toma con los que se encuentran actualmente con contrato que son 14 abogados.

Se utilizaron los indicadores financieros por un horizonte de valoración por 5 años, una tasa de descuento del 12.49% que fue brindada por el departamento de Finanzas para un valor presente neto de 92.90 millones de colones para los gestores judiciales y 410.90 millones de colones para los abogados externos con una diferencia anual de 89.29 millones de colones.

Tabla 23: Indicadores financieros del Escenario Gestor de procesos versus Honorarios abogado externo

INDICADORES FINANCIEROS	Salarios 1 gestor de procesos judiciales	Honorarios 1 abogado externo
HORIZONTE DE VALORACIÓN (AÑOS)	5	5
TASA DE DESCUENTO, CAPM	12,49%	12,49%
COSTO TOTAL	131,33	580,88
VPN (VALOR PRESENTE NETO COSTOS)	92,90	410,90
COSTO ANUAL	26,08	115,37
DIFERENCIA COSTO		89,29
DIFERENCIA COSTO POR 5 AÑOS		446,45

Monto en miles

Fuente: Elaboración propia. (Montos expresados en millones en moneda CRC).

Tabla 24: Gestor de Procesos Judiciales Vrs Abogado Interno

COSTO ANUAL EQUIVALENTE							
Salarios 1 gestor de procesos judiciales				Salario 1 abogado interno			
Período	Costo	Tasa Descuento	VPN	Período	Beneficio	Tasa Descuento	VPN
0	0	12,49%	0	0	0	12,49%	0
1	24 736 842	12,49%	21 990 259	1	32 249 957	12,49%	28 669 177
2	25 478 948	12,49%	20 135 093	2	33 217 456	12,49%	26 250 558
3	26 243 316	12,49%	18 436 436	3	34 213 980	12,49%	24 035 981
4	27 030 615	12,49%	16 881 081	4	35 240 399	12,49%	22 008 232
5	27 841 534	12,49%	15 456 942	5	36 297 611	12,49%	20 151 550
			0				
	131 331 255				171 219 404		
	VPC (Valor Presente de los Costos)		92 899 811		VPN (Valor Presente Neto)		121 115 498
		Períodos	5		Períodos		5
		CAE	26 084 872,92		CAE		34 007 414,22

Fuente: Elaboración propia. (Montos expresados en moneda CRC).

Continuando con el análisis, es más barato para el Banco ampliar la planilla sin embargo, se realiza otro costo beneficio para verificar si es mejor tener personal como gestores de Cobro Judicial o más abogados internos.

Se utilizaron los indicadores financieros por un horizonte de valoración por 5 años, una tasa de descuento del 12.49% que fue brindada por el departamento de Finanzas para un valor presente neto de 92.90 millones de colones para los gestores judiciales y 121.12 millones de colones para los abogados internos con una diferencia anual de 7.92 millones de colones.

Podemos decir que es más barato ampliar la planilla con gestores de cobro judicial, sin embargo no es tanta la diferencia, le generaría más ahorro para el banco por lo que sería lo ideal tomar la decisión de ampliar más personal de asistentes de abogado interno que solo ampliar planilla con abogado interno.

Tabla 25: Indicadores financieros del Escenario Gestor de procesos versus Honorarios abogado interno

INDICADORES FINANCIEROS	Salarios 1 gestor de procesos judiciales	Salario 1 abogado interno
HORIZONTE DE VALORACIÓN (AÑOS)	5	5
TASA DE DESCUENTO , CAPM	12,49%	12,49%
COSTO TOTAL	131,33	171,22
VPN (VALOR PRESENTE NETO COSTOS)	92,90	121,12
COSTO ANUAL EQUIVALENTE (CAE)	26,08	34,01
DIFERENCIA COSTO		7,92

Elaboración propia. (Montos expresados en millones en moneda CRC).

Unificación de Sistemas

Actualmente los sistemas que utilizan los colaboradores del Banco de Costa Rica en el Departamento de Cobro Judicial son cuatro sistemas, donde se ingresan ciertos datos en común.

Al unificar los sistemas ayudaría a disminuir los tiempos de trabajo y por ende reduce los gastos en licencias y software. Los sistemas utilizados son:

- Salesforce
- Sharepoint
- Siganem
- Sicc

Salesforce: se utiliza en el Departamento de cobro judicial para mantener la información de la cartera de clientes y se lleva un control con fechas y comentarios, con la herramienta se puede visualizar los dashboard de las operaciones que se encuentran en Cobro Judicial y en las etapas que se encuentran.

Figura 31: Salesforce

Estado de la Operación ↓	Suma de Saldo Colo...	Recuento de re...
CTA CTBLE 815 - Insolutos	60,090,654,256.98	6376
CTA CTBLE 133 - Cobro Judicial	49,041,085,123.89	1090
CTA CTBLE 131 - Proceso de C	1,496,319,937.38	112
TRASLADO JURIDICO	75,929,479.59	19
Total	110,703,988,797.84	7597

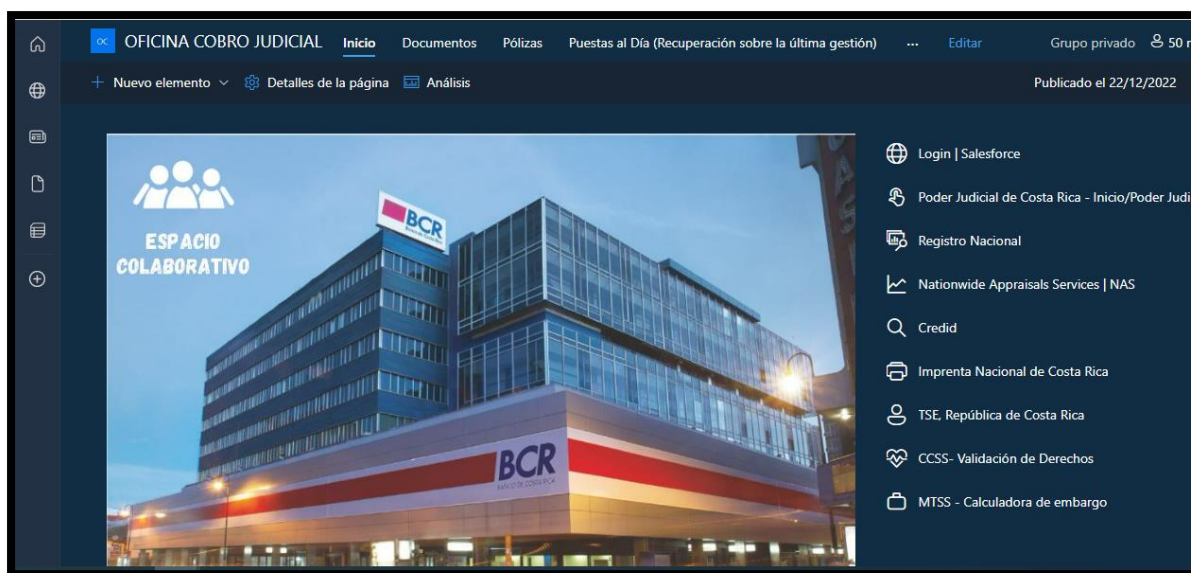
Ver informe (CONSOLIDADO CASOS C.J)

Fuente: datos facilitados por el Departamento de Cobro Judicial. (Montos expresados en moneda CRC) .

Sharepoint, De igual forma se utiliza para guardar información, de la cartera de cobro judicial, donde se ingresa los datos de pólizas, documentos, fechas de puestas al día, contabilizaciones, monto de adjudicaciones de los bienes.

La herramienta puede abrir otras páginas como Registro nacional, el sistema del Poder Judicial, entre otros.

Figura 32: Sharepoint



Fuente: Imagen facilitada por el Departamento de Cobro Judicial

Signem: Con este sistema podemos visualizar las garantías que responden a las operaciones de crédito, los montos, las fechas de la última actualización del avalúo en la que se detalla la garantía el monto del terreno y de la casa de habitación según corresponda, la herramienta se utiliza cuando se contabiliza una operación de crédito, para colocar que se encuentra adjudicada al BCR.

Cuando se adjudica el bien al Banco de Costa Rica, se debe de incluir que se adjudica y borrar de la operación de crédito para continuar con la actualización en el sistema.

Además se puede revisar si está inscrita por parte del abogado y cuál fue la fecha de inscripción, en el que se detalla con el número del bien y la operación de crédito a la que pertenece la garantía.

La herramienta se puede adicionar, modificar , actualiza y eliminar la garantía de la operación de crédito. El mantenimiento de garantías son las siguientes:

- Garantías Fiduciarias
- Garantías Reales
- Garantías Valores

Figura 33: Siganem



Fuente: Imagen facilitada por el Departamento de Cobro Judicial

SICC: es el sistema propio del BCR, se realizan gestiones de inclusión de datos en el proceso de Cobro Judicial se realizan comentarios de las operaciones de crédito, contabilizaciones, se visualizan las garantías y el monto actualizado, se calcula el monto a pagar del cliente, se eliminan las garantías cuando ya se ha adjudicado el bien.

Este sistema no solo lo tiene el Departamento de cobro judicial, sino es una herramienta de todos los colaboradores del Banco de Costa Rica.

El SICC es una herramienta que cuando empezó la digitalización se incluyó en los sistemas primeramente en el área comercial, para depósitos y seguimiento de cuentas corrientes, después para trámites de plataforma de servicios como

Por lo que es muy importante tener la herramienta para facilitar y realizar las funciones día a día.

Figura 34: SICC



Fuente: Imagen facilitada por el Departamento de Cobro Judicial

La propuesta de este objetivo sería escoger el sistema más actualizado, en este caso sería Salesforce, que es el sistema que se ingresan los datos etapa por etapa del proceso judicial y que este replique en los demás sistemas, son algunos campos que se replicarían para que el costo no sea alto en la modificación del sistema.

Eliminarlos no es una opción, ya que por alguna situación podría fallar el sistema y por medida de seguridad la información guardada no se pierda.

Salesforce es el sistema que se ingresa mayor información por eso sería el que se replicaría en los demás sistemas, que cuando se coloque la fecha y el monto de adjudicación, se encuentre la garantía y realizar la eliminación para que replique en el sistema de Sigamem.

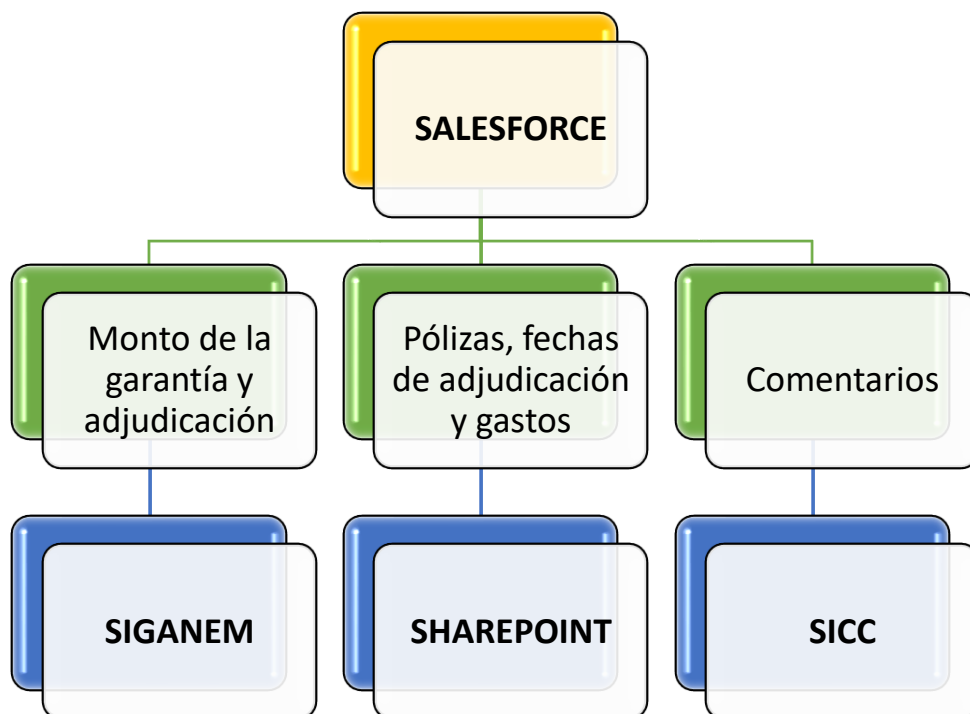
Cuando se ingresan pólizas, fechas de adjudicación de garantías y pólizas que este replique en el sistema de Sharepoint, para que no se duplica trabajo diario.

Los comentarios que se realizan día a día en cada etapa o para verificar la continuidad del proceso que es sumamente importante para el proceso, como son varios comentarios muchas

veces se coloca en un sistema y por olvido no se realiza en el otro sistema, lo que deja sin información el otro sistema que es SICC, lo que se sugiere es que cada vez que se coloque un comentario de gestión se duplique en el SICC para así evitar que las herramientas queden sin la información.

Replicando en cada uno de los sistemas asegura la información del proceso y menos gasto en los procesos judiciales en el departamento de Cobro Judicial del Banco de Costa Rica.

Gráfico 18: Unificación de información en los Sistemas del Departamento de Cobro Judicial



Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Resumen de la Propuesta

Propuesta			
	Grupos de Mejora	Reestructuración en la contratación interna	Unificación de Sistemas
Acciones	Seleccionar a un colaborador de cada sub área	Visto bueno por parte de Recursos humanos para ampliar la planilla 5 con gestores de cobro	Escoger el sistema de datos más actualizado y con mayor información
	Realizar reuniones mensuales	Asignación de casos nuevos a los gestores de cobro sin limitación de monto	Conversar con los compañeros encargados del sistema de Salesforce para realizar los ajustes
	Escoger temas del departamento para la mejora continua	El gestor de cobro realiza la documentación para enviarla al abogado interno	
	El tiempo de las reuniones será máximo 1 hora y 30 minutos	El abogado interno revisa la documentación para enviar el proceso	TI, realizaría la replica en los demás sistemas
Beneficio	Un Departamento organizado, eficiente y eficaz	Ahorro económico	Disminución de tiempos y cargas de trabajo
Mejora	Mejora la funcionalidad del departamento.	Alcanzar objetivos de rentabilidad en el Departamento	Calidad en las gestiones que replican en los demás sistemas
Recuperación	Menor atrasos en los procesos judiciales	Menor saldos al descubiertos en las operaciones de crédito	Tiempos de respuesta

Fuente: Elaboración propia.

Costos intangibles

Con la concentración de abogados internos y de gestores de cobro judicial que asisten a los abogados en sus procesos puede que, con el aumento de casos por asignar, se dé una serie de costos intangibles, estos podrían ser:

- La productividad disminuya.
- Exista mayores incapacidades.
- La falta de atención en los seguimientos de los procesos y este ocasiona reprocesos.
- Molestias de los abogados por el cambio de los gestores de cobro judicial que asisten el proceso y se vea reflejado en el trabajo que realiza.

Costos tangibles

Figura 35: Alimentación

Artículo 18°.- Tarifas en el interior del país. Las sumas a cobrar por los diferentes conceptos, serán las siguientes:	
a) Desayuno:	¢ 3.800,00
b) Almuerzo:	¢ 5.000,00
c) Cena:	¢ 5.000,00
(Así modificado por Resolución número R-DC-00102-2022 de las catorce horas con veinte minutos del cuatro de octubre de dos mil veintidós, publicada en La Gaceta N° 206 del 28 de octubre de 2022).	

Fuente: Página Contraloría General de la República

<https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/leyes-reglamentos/reglamento-viaticos-2022.pdf>

Figura 36: Hospedaje

HOSPEDAJE					
I Provincia/Cantón	II Localidad ¹	III Tarifa ¢			
SAN JOSÉ			Abangares	Las Juntas	14 200
San José	Área Metropolitana ²	32 700	Bagaces	Bagaces	16 300
Dota	Santa María	14 900		Fortuna	16 300
Pérez Zeledón	San Isidro de El General	19 700		Guayabo	16 300
Tarrazú	San Marcos	14 900		Cañas	15 500
				Filadelfia	15 000
ALAJUELA				Hojancha	13 800
Alajuela	Alajuela	24 700		La Cruz	17 500
Zarcelero	Zarcelero	15 000		Nandayure	12 000
Grecia	Grecia	20 000		Nicoya	15 600
Guatuso	San Rafael	13 700		Santa Cruz	18 000
Los Chiles	Los Chiles	13 400		Tilarán	15 000
Orotina	Orotina	15 000			
San Carlos	Ciudad Quesada	17 300	PUNTARENAS		
	Florencia	17 300	Puntarenas	Puntarenas	25 300
	Fortuna	22 000		Jicaral	12 100
	Pital	12 000		Paquera	13 900
	Pocosol	12 500		Monteverde	17 500
	Aguas Zarcas	16 000		Cóbano	13 900
San Ramón	San Ramón	19 100		Tambor	18 500
Upala	Upala	14 000		Quepos	21 000
Sarchí	Sarchí Norte	17 500		Buenos Aires	13 600
				Corredores	17 300
CARTAGO				Canoas	14 700
Cartago	Cartago	22 200		San Vito	16 800
Turrialba	Turrialba	14 500		Esparza	16 000
				Garabito	21 500
HEREDIA				Golfito	21 900
Heredia	Heredia	20 000		Puerto Jiménez	16 800
Sarapiquí	Puerto Viejo	15 700		Río Claro	13 100
	La Virgen	14 000		Miramar	12 000
GUANACASTE				Osa	15 800
Liberia	Liberia	22 200		Palmar Norte	15 000
				Parrita	14 400
			LIMÓN		
			Limón	Limón	24 000
			Guácimo	Guácimo	16 700
			Matina	Batán	12 000
			Pococí	Guápiles	16 700
				Cariari	16 700
				Siquirres	16 000
				Bribí	14 700
				Cahuita	15 800
				Puerto Viejo	21 200
				Sixola	13 600

(Así modificado por Resolución número R-DC-00102-2022 de las catorce horas con veinte minutos del cuatro de octubre de dos mil veintidós, publicada en La Gaceta N° 206 del 28 de octubre de 2022).

Fuente: Página Contraloría General de la República

<https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/leyes-reglamentos/reglamento-viaticos-2022.pdf>

Es importante mencionar que gastos por kilometraje el Banco no los paga, esto porque tiene disponible vehículos para que realice la gira.

Con la propuesta se trata de asignar los casos de acuerdo a la zona donde se encuentran, en casos especiales por aumento de casos se asignaría a los abogados de otras zonas para evitar el colapso de seguimiento de trámites, y esto puede generar un costo al trámite judicial, manteniendo el supuesto que aumente un 25% las demandas para el 2023 por las altas tasas en los créditos, y que cada abogado con su asistente (Gestor de Cobro Judicial) se le asignen 100 casos al año, partiendo de que tenga que realizar traslado por presentación del remate al Juzgado de Cobro y aproximadamente sean 4 casos al mes, el monto anual por viáticos ¢4,118,400.

Tabla 27: Gastos de Viáticos

Gasto de Gira	
Hospedaje	¢32 000,00
Desayuno	¢3 800,00
Almuerzo	¢5 000,00
Cena	¢5 000,00
Gastos	¢40 000,00
Total	¢85 800,00

Fuente: Elaboración propia.

Los abogados se encuentran distribuidos en varias zonas como se puede detallar en el siguiente cuadro:

Tabla 28: Ubicación de trabajo de Abogados internos

Ubicación de trabajo de Abogados Internos	
Abogado 1	San José
Abogado 2	Cartago
Abogado 3	Cartago
Abogado 4	Guanacaste
Abogado 5	Zona Sur

Fuente : Elaboración propia, de datos sumisnitrados del Departamento de Cobro Judicial, 2023.

El costo del proyecto por cada Gestor de Cobro Judicial, para el 2023 es por ₡27,269,060.91 sin viáticos, aumentando por cada año el 3% de inflación registrada por el Banco Central de Costa Rica, para la proyección se toma en cuenta los salarios y los gastos de timbres y certificaciones y de referencia el monto de los gastos de timbres y certificaciones realizadas en el año 2022.

Con respecto a los viáticos es un aspecto cambiante ya que no siempre se realiza y se crea para un supuesto de que existan una cantidad de 4 remates por mes por abogado, el monto total con los gastos de timbres y salarios sería por ₡31,313,706.96, esto porque al tener abogados directores podrían realizar un poder a los Gestores de Cobro Judicial y ellos podrían presentarse al remate.

Tabla 29. Proyección de costos

Proyeccion de Costos					
	2023	2024	2025	2026	2027
Salarios	₡ 24 736 842,00	₡ 25 478 948,00	₡ 26 243 316,00	₡ 27 030 615,00	₡ 27 841 534,00
Gastos de timbres y certificaciones	₡ 2 532 218,91	₡ 2 608 185,48	₡ 2 686 431,04	₡ 2 767 023,97	₡ 2 850 034,69
Subtotal	₡ 27 269 060,91	₡ 28 087 133,48	₡ 28 929 747,04	₡ 29 797 638,97	₡ 30 691 568,69
Gastos de viáticos	₡ 4 118 400,00	₡ 4 653 792,00	₡ 5 258 784,96	₡ 5 942 427,00	₡ 6 714 942,52
Totales	₡ 31 387 460,91	₡ 32 740 925,48	₡ 34 188 532,00	₡ 35 740 065,98	₡ 37 406 511,21

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Proyección de ahorro

Proyección de ahorro					
	2023	2024	2025	2026	2027
Promedio de Gastos de abogado externo	₡ 109 411 669,00	₡ 112 694 019,00	₡ 116 074 839,00	₡ 119 557 084,00	₡123 143 797,00
Gestor de Cobro Judicial	₡ 24 736 842,24	₡ 25 478 948,00	₡ 26 243 316,00	₡ 27 030 615,00	₡ 27 841 534,00
Beneficio económico	₡ 84 674 826,76	₡ 87 215 071,00	₡ 89 831 523,00	₡ 92 526 469,00	₡ 95 302 263,00
	2023	2024	2025	2026	2027
Promedio de Gastos de abogado externo	₡ 109 411 669,00	₡ 112 694 019,00	₡ 116 074 839,00	₡ 119 557 084,00	₡123 143 797,00
Abogado interno	₡ 32 249 957,00	₡ 33 217 456,00	₡ 34 213 980,00	₡ 35 240 399,00	₡ 36 297 611,00
Beneficio económico	₡ 77 161 712,00	₡ 79 476 563,00	₡ 81 860 859,00	₡ 84 316 685,00	₡ 86 846 186,00
	2023	2024	2025	2026	2027
Abogado interno	₡ 32 249 957,00	₡ 33 217 456,00	₡ 34 213 980,00	₡ 35 240 399,00	₡ 36 297 611,00
Gestor de Cobro Judicial	₡ 24 736 842,24	₡ 25 478 948,00	₡ 26 243 316,00	₡ 27 030 615,00	₡ 27 841 534,00
Beneficio económico	₡ 7 513 114,76	₡ 7 738 508,00	₡ 7 970 664,00	₡ 8 209 784,00	₡ 8 456 077,00

Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos facilitados por la oficina de Cobro Judicial. (Montos expresados en moneda CRC).

En la tabla Proyección de ahorro podemos visualizar el ahorro que se obtendría con respecto a legal externo e interno, tomando en cuenta la inflación actual del 3% para cada año posterior por 5 años y dando un resultado positivo que beneficia al Banco para así disminuir las pérdidas en las operaciones de crédito.

Con respecto a los abogados externos el costo que genera en el año 2023 es por ¢109,411,669.00 y el gestor de Cobro Judicial ¢24,736,842.24, existe una gran diferencia de ¢84,674,826.76, lo que impulsa valorar la disminución del personal externo, ya que por consecuencia nos genera egresos que no se pueden recuperar, de igual forma con abogado interno es positivo el ahorro ya que genera ¢77,161,712.00.

El gestor de Cobro Judicial con respecto a los abogados internos tiene un beneficio económico por ¢7,513,114.76, por lo que brinda la importancia de contratar Gestores Judiciales para que asistan a los abogados ya existentes en el Departamento y así lograr que mantenga un buen ambiente sin cargas de trabajo y fluidez en los procesos.

Es importante destacar que el ahorro potencial que existe es alto, además, se determina que al ampliar la planilla ya sea con abogados internos como con gestores de Cobro Judicial dado que es más barato, se brindaría la oportunidad del recurso humano a los colaboradores que tienen estudios en derecho y por ende optar por un puesto en el Departamento de Cobro Judicial.

El ahorro significativo se ve reflejado en la recuperación del pago en las operaciones de crédito, que sus gastos del proceso judicial sean mucho menores y por ende que no existan saldo al descubierto que al final es una cuenta irrecuperable y pérdida para el Banco.

Además, que los deudores cuando coloquen al día una operación de crédito para sacarlo del proceso de cobro judicial, le sea más fácil y accesible pagar lo adeudado sin los pagos de honorarios externos, que caso contrario con honorarios de abogado externo, obtenga otros créditos en otras entidades endeudándose aún más para poder realizar el pago adeudado.

REFERENCIAS

- Alvarado. F (16 de febrero 2022). Los cobros judiciales; la pandemia post pandemia. *Centroamérica Forbes*.
<https://forbescentroamerica.com/2022/02/16/los-cobros-judiciales-la-pandemia-post-pandemia/>
- Amat. O (2021). *Contabilidad y Finanzas para Dummies. Le Libros*
<https://pqs.pe/wpcontent/uploads/2021/03/Contabilidad-y-Finanzas-para-Dummies-PDFDrive-.pdf>
- Angulo. U (2018) *Contabilidad para la toma de decisiones Correlacionado con la NIIF. Ediciones de la U*.
https://books.google.co.cr/books?id=JzSjDwAAQBAJ&pg=PA45&dq=gasto+de+venta+definicion+2018&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjYwO_g37b7AhXPmYQIHUMLDMk4ChDoAXoECAgQAg#v=onepage&q=gasto%20de%20venta%20definicion%202018&f=false
- Asamblea Legislativa. (2007). Ley de Cobro Judicial 8624.
<http://imagenes.asamblea.go.cr/EINTEGRATOR4/document.aspx?query=1009&doc=1007996>
- Avecillas, L. (2020). *Proyecto de Inversión en la expansión de una microempresa -KE- CHIDDO SPORT BAR -en la Ciudad de Machala. [Tesis Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]*_ <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14204/1/T-UCSG-POS-MFEE-195.pdf>
- Barrera. O (2022). *Logística y comunicación en un taller de vehículos 3.ª edición 2022. Ediciones Paraninfo S.A.*
<https://books.google.co.cr/books?id=iPV2EAAAQBAJ&pg=PA85&dq=diferentes+tipos+de+capital+aportado,+financiero&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwicsZ6Qs8P7AhUDZDABHeixBmgQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=diferentes%20tipos%20de%20capital%20aportado%20C%20financiero&f=false>
- Burbano. Jorge (2021) *Plan de Mejoramiento Continuo para el Incremento de la Productividad de los procesos de Fabricación de una Empresa, (Tesis de Maestría Universidad Católica del Ecuador)*

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/20110/TESIS%20JORGE%20LUIS%20BURBANO%20LARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Casillas.J (15 de marzo, 2022). Siete consecuencias económicas de la guerra. *El Financiero*.
<https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/gabriel-casillas/2022/03/15/siete-consecuencias-economicas-de-la-guerra/?outputType=amp>
- Castro. R, Mokate. K. (2018) *Evaluación Económica y Social de Proyectos de Inversión*. Ediciones Uniandes. Editorial Alfaomega Colombiana S.A
https://books.google.co.cr/books?id=cpbGDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=costo+beneficio&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=costo%20beneficio&f=false
- Chacon Esteban (2021). *Mejora de la planeación financiera mediante el cálculo de proyección de las comisiones por servicios usando variables macroeconómicas, en la Dirección Corporativa de Finanzas del Banco Nacional de Costa Rica (Tesis Licenciatura, Universidad Latina de Costa Rica*.
https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/1450/1/TFG_Ulatina_Esteban_Ramirez_Hernandez_2009011189.pdf
- Del Arco. A, Vásquez. E (2019) *Empresa e iniciativa emprendedora 4.ª edición*. Editorial Ediciones Paraninfo, SA
<https://books.google.co.cr/books?id=eiPDwAAQBAJ&pg=PA94&dq=cuales+tipos+de+rentabilidad+existen+2019&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiEgMTCh8H7AhVKSTABHU5ZC0wQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=cuales%20tipos%20de%20rentabilidad%20existen%202019&f=false>
- Estay. J (2020) *Principios básicos de economía. Primera edición 2020*. Editorial Sextil Online, S.A de C.V.
https://publicaciones.buap.mx/sites/default/files/libro/principios_basicos_de_economia.html#p=9
- Gallud. E (2015). *Manual Práctico para Escribir Una Tesis*. Serie Manuales Prácticos. Merbum
https://books.google.co.cr/books?id=pSMHCgAAQBAJ&dq=gallud+jardiel+2015+fuentes+primarias&source=gbs_navlinks_s
- García A. (2020). *La perspectiva presupuestaria de la contratación pública: los principios de buena gestión financiera: economía, eficacia y eficiencia*. Editorial Wolters Kluwer España.

<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/172617>

García R, García P, Cueto J. (2020) *Yeyiá - Volumen 1, Número 1, Transnational Press London*

<https://books.google.co.cr/books?id=gR4REAAAQBAJ&pg=PA51&dq=definicion+de+ganancias+2020&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjkl8315sD7AhVwSTABHWbWCs4Q6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=definicion%20de%20ganancias%202020&f=false>

Hernández, S. R y Mendoza, T. C. P. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Primera edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México

https://ecampus.uia.ac.cr/pluginfile.php/670524/mod_resource/content/3/HERN%20C%20INDEZ%20Y%20MENDOZA%20%281%29.pdf

Jiménez. J. (2013). La Obligación Civil Romana y las Garantías del Derecho de Crédito. *Revista Judicial Costa Rica*. (3)

<https://www.corteidh.or.cr/tablas/r31073.pdf>

Konecny. L (2020) *Acciones y Bolsa: el único Libro que necesitas*

<https://books.google.co.cr/books?id=2G45DAAAQBAJ&pg=PA69&dq=que+es+capital+invertido+2022&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwj5h7LvsD7AhUTTjABHQ4LDJE4FBD0AXoECAsQAq#v=onepage&q=que%20es%20capital%20invertido%202022&f=false>

La

Administración

Digital

https://books.google.co.cr/books?id=T_9pEAAAQBAJ&pg=PA122&dq=que+es+colegiado+definici%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjWw8Oxtaz7AhVnVTABHbidCR0Q6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=que%20es%20colegiado%20definici%C3%B3n&f=false

López F. (2020). *Vender con margen: Priorizar el beneficio sobre el crecimiento. Libros de cabecera* S.L.

<https://books.google.co.cr/books?id=XdoIEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+beneficio+en+finanzas++libros+2020&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjno-trMP7AhUHTDABHQexCoYQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q&f=false>

Moreno. J (2018) *Prontuario de Finanzas Empresariales. Primera edición e-book. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.*

https://books.google.co.cr/books?id=d0JqDwAAQBAJ&pg=PT72&dq=GASTO+DE+OPERACION+COMO+SE+DEFINE+2018&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi42tzYsrT7AhWgQzABHdWFC_E4ChDoAXoECAgQA#v=onepage&q=GASTO%20DE%20OPERACION%20COMO%20SE%20DEFINE%202018&f=false

O Callaghan-Begoña (2020). *Compendio de Derecho Civil Tomo II. Derecho de Obligaciones. Tercera Edición. Editorial Universitaria Ramon Areces*

https://books.google.co.cr/books?id=KfH0DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=obligacion+definicion+2019&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Pacheco, C, Pérez. G (2018) *El proyecto de inversión como estrategia empresarial. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 2º Edición. Editorial Azucena García Nares.*

<https://books.google.co.cr/books?id=RcRXDwAAQBAJ&pg=PP75&dq=Gastos+de+administraci%C3%B3n+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjW4eGc57b7AhWJRzABHXHuCa44ChDoAXoECAoQA#v=onepage&q=Gastos%20de%20administraci%C3%B3n%20definicion&f=false>

Padilla L (2022). *La prestación de servicios de abogacía en el contexto del mercado interior de la Unión Europea. Editorial Dykinson*

https://www.google.com/search?q=definicion+de+abogado+2022&rlz=1C1CHZL_esCR898CR899&biw=1360&bih=657&tbm=bks&sxsrf=ALiCzsYr1vr4nDUjkIzI5iYs2Zv-TZiBjg%3A1668395397571&ei=hbFxy7zEIpiRwbkP-5KygAk&ved=0ahUKEwj8mpGY2az7AhWYSDABHXuJDJA4MhDh1QMICQ&uact=5&oq=definicion+de+abogado+2022&gs_lcp=Cg1nd3Mtd2l6LWJvb2tzEANQ9AVYlwTgxwxAHAAeACAAYYBiAGZBZIBAzEuNZgBAKABAcABAQ&sclient=gws-wiz-books

Ponce, J (2018). *Conflictos escolares justicia y mediación. Editorial Ubijus*

https://books.google.co.cr/books?id=BL5UDwAAQBAJ&pg=PA25&dq=definicion+conflictos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjJo6_tlK_7AhVpSjABHZHuCcg4ChDoAXoECAsQA#v=onepage&q=definicion%20conflictos&f=false

Rengifo Gina. (2021). *Propuesta de un Plan de Mejora en los Procesos para Aumentar la Rentabilidad de la Empresa Polina S.A.C. 2020 (Tesis Licenciatura, Universidad Privada*

del

Norte)

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27260/Tesis%20de%20titulaci%c3%b3n.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Reveles. R(2019). *Cómo entender los costos elementales sin ser contador. Ciudad de México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos*
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/118731>

Rey. J (2022). *Contabilidad General. Curso práctico 3.ª edición 2022. Editorial Paraninfo*
https://books.google.co.cr/books?id=gaV3EAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=concepto+de+gastos+de+operacion+en+la+contabilidad&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20de%20gastos%20de%20operacion%20en%20la%20contabilidad&f=false

Rojas R. (2019) *Sistemas de Costos. Un proceso para su implementación Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales*
<https://books.google.co.cr/books?id=MtzHx36DeqkC&pg=PA9&dq=definicion+de+costos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjovZWLqr77AhUnmIQIHfwZASkQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=definicion%20de%20costos&f=false>

Sauca. J (2021) *Los Impuestos. Primera Edición. Editorial Wolters Kluwer España*
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/175776/>

Sequeira, Vega (2020) *Evaluación de la gestión administrativa, operativa, de comercialización y financiera de la empresa Autorepuestos Hermanos Vargas, Nicoya, Guanacaste, periodos 2017-2018 (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional)*
<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/18013/DOCUMENTO%20FINAL%20REVISI%c3%93N%20FILOL%c3%93GICA%20TERMINADA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sibaja, J. (2018). *Propuesta de un modelo de valoración Financiera por medio del valor económico agregado (EVA) para el Banco de Costa Rica en las oficinas ubicadas en Heredia, para la medición de la Rentabilidad de sus activos. [Tesis Maestría, Universidad de Costa Rica]*
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/75602/TESIS%20COMPLETA%20JIMMY%20SIBAJA%20CARVAJAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sistema Costarricense de información Jurídica (2008). *Reglamento para la Ejecución de garantías del Banco de Costa Rica*
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63561&nValor3=73134&strTipM=TC
- Sugef (2022). *Cartera de crédito clasificada por días de atraso según mora financiera*
https://www.sugef.fi.cr/reportes/ayudas/crediticio/02_anterior_2006/03_Dias_Atraso_Mora_Financiera.html
- Uckmar. V, Corasaniti. G (2022) *Manual de Derecho Tributario Internacional Al cuidado de Mauricio A. Plazas Vega. Editorial Temis.*
<https://books.google.co.cr/books?id=jlX0EAAAQBAJ&pg=PA177&dq=definicion+de+Rendimientos+2022&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiq2I6U4MD7AhVORjABHRbWAwI4ChDoAXoECAgQA#v=onepage&q=definicion%20de%20Rendimientos%202022&f=false>
- Villahermosa. R. (2022). *Trading e inversión para principiantes (2ª. Ed.)* Editorial RA-MA.
<https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/222647>
- Peña. L (2022) *De las sociedades comerciales: Énfasis en sociedad por acciones simplificadas (Ventajas jurídicas y económicas) 9na edición* Editorial Ecoe Ediciones S.A.S
<https://books.google.co.cr/books?id=OAJhEAAAQBAJ&pg=PA152&dq=que+es+cobro+judicial+2022&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiV073E4eb7AhU-RjABHYiCCgI4ChDoAXoECAkQA#v=onepage&q=que%20es%20cobro%20judicial%202022&f=false>
- Flores (2021) *Propuesta de una Herramienta de Gestión Financiera y Control Presupuestario para la Toma de Decisiones de la Alta Gerancia en un Colegio de Profesionales de Costa Rica,* Universidad Costa Rica.
https://kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/84464/TFIA_MANUEL_FLORES_SALA_ZAR_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bastidas (2020) *Análisis y propuesta de mejora de los procesos financieros de las PYME del sector florícola de Tabacundo. Maestría en Administración de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar*
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7447/1/T3243-MAE-Bastidas-Analisis.pdf>

- Gomez (2019) *Análisis del capital humano para el incremento de la productividad en las líneas de mantenimiento aéreo*, Maestría, Universidad CIATEQ
<https://ciateq.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1020/299>
- Ferro. J (2020) *Libro Monográfico Práctico de Bolsa. Técnicos en análisis bursátil y productos financieros*
https://books.google.co.cr/books?id=sirKDwAAQBAJ&pg=PA3&dq=que+es+inflacion+definicion+libros+del+2020&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q=que%20es%20inflacion%20definicion%20libros%20del%202020&f=false
- Cardozo H (2020) *Contabilidad del sector solidario - 7ma edición* Ecoe Ediciones S.A.S
<https://books.google.co.cr/books?id=eOBaEAAAQBAJ&pg=PA173&dq=que+es+recuperacion+financiera+libros+2020&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi5lsal9O37AhVxQzABHXhMBiY4RhDoAXoECAMQAg#v=onepage&q=que%20es%20recuperacion%20financiera%20libros%202020&f=true>
- Mantilla. S (2020) *Análisis de la implementación de los IFRS* Ediciones Eco
https://books.google.co.cr/books?id=3GQuEAAAQBAJ&pg=PT505&dq=que+es+la+tasa+de+descuento+2020&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjvpKX_te77AhXgSjABHeMmBDo4HhDoAXoECAYQAg#v=onepage&q=que%20es%20la%20tasa%20de%20descuento%202020&f=false
- Silva. J, Pereznieto. L (2020) *Diccionario de Derecho Internacional Privado. Academia Mexicana de Derecho Internacional Privado y Comparado México. Primera Edición 2020. Amedip*
<https://books.google.co.cr/books?id=x032DwAAQBAJ&pg=PA314&dq=definicion+de+honorarios+2020&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjK6pzGuu77AhU0n4QIHYC1DoE4FBD0AXoECAQQAg#v=onepage&q=definicion%20de%20honorarios%202020&f=false>
- Torres. P. (2021) *Instrumentos financieros básicos: Guía práctica, apuntes de clase y casos. 1º Edicion. Editorial Ediciones de la U.* <https://books.google.co.cr/books?id=-gAyEAAAQBAJ&pg=PA43&dq=Valor+Presente+Neto+2021&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjs9eOs8vL7AhV6RzABHT17CUgQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=Valor%20Presente%20Neto%202021&f=false>

- Ramírez. J. (2021) Evaluación financiera de proyectos 2a Edición: Con aplicaciones en Excel. Ediciones de la U. https://books.google.co.cr/books?id=8-AZEAAAQBAJ&pg=PA147&dq=Costo+Anual+Equivalente+2021&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjSnO_79fL7AhWFRDABHZVoBZUQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=Costo%20Anual%20Equivalente%202021&f=false
- Barrera. O (2022). *Logística y comunicación en un taller de vehículos 3.ª edición 2022*. Paraninfo. https://books.google.co.cr/books?id=iPV2EAAAQBAJ&pg=PA85&dq=recurso+financiero+2022&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjixLmNo_P7AhWpTTABHSzNCNIQ6AF6BAgLEAI#v=onepage&q=recurso%20financiero%202022&f=false
- Alcón. M (2021) *Plan General de Contabilidad 3ra Edición Ediciones Paraninfo. S.A.* https://books.google.co.cr/books?id=E6IIIEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+cobro&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20cobro&f=false
- Figueroa. J (2002) *Repertorio de Legislación Código civil y leyes complementarias, Volumen 1. Editorial jurídica de Chile* https://books.google.co.cr/books?id=R40zBEftloC&pg=PA139&dq=insoluto+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjY97TPufP7AhV_ZTABHe-rBekQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=insoluto%20definicion&f=false
- Cruelles. J (2019) *Dirige y lidera para competir, 1º Edición, Editorial Marcombo* <https://books.google.co.cr/books?id=3ktOEAAAQBAJ&pg=PA6&dq=eficiencia+operativa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiFlevRvPP7AhXvSDABHQEvBK8Q6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=eficiencia%20operativa&f=false>
- Muñoz. S, Rivero. R (2021) *Anuario Iberoamericano de Derecho Administrativo. Edición: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.* <https://books.google.co.cr/books?id=AHFgEAAAQBAJ&pg=PA226&dq=garant%C3%ADa+definicion+2022&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjhtpO498X8AhWgSTABHdOQB6g4ChDoAXoECAyQAg#v=onepage&q=garant%C3%ADa%20definicion%202022&f=false>

ANEXOS

**CUESTIONARIO A LOS ABOGADOS INTERNOS DEL DEPARTAMENTO DE
COBRO JUDICIAL DEL BANCO DE COSTA RICA**

1. **¿Cómo es el servicio en el Poder Judicial con los casos del Departamento de Cobro Judicial?**

- Pésimo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

2. **Usted considera que se está aprovechando los recursos del banco para el seguimiento de los procesos judiciales**

SI

NO

3. **¿En las asignaciones de casos, puede realizar sus funciones en el tiempo esperado?**

- Nunca
- Casi nunca
- Ocasionalmente
- Casi siempre
- Siempre

4. **Con relación a los procesos internos de cobro judicial del banco, ¿estaría de acuerdo que le asignen un asistente en su cartera de casos asignados?**

- Totalmente desacuerdo
- Desacuerdo
- Me es indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. ¿Cree importante que exista sinergia entre los departamentos involucrados del Banco que faciliten la ejecución de garantías en forma pronta y expedita?

- No es importante
- Poco importante
- Me es indiferente
- Algo importante
- Muy importante

6. Mencione una mejora para el proceso judicial en el departamento de Cobro Judicial.

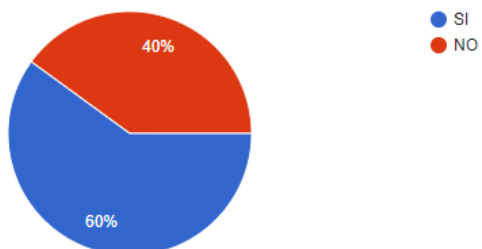
Boletas de respuestas:



¿Usted considera que se está aprovechando los recursos del banco para el seguimiento de los procesos judiciales?

 Copiar

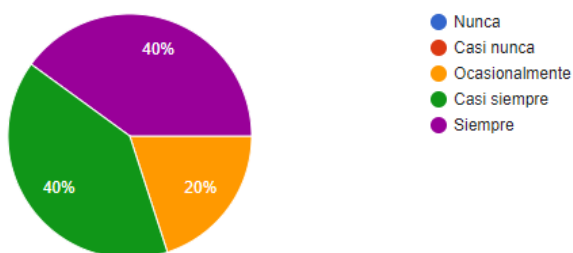
5 respuestas



¿En las asignaciones de casos, puede realizar sus funciones en el tiempo esperado?

 Copiar

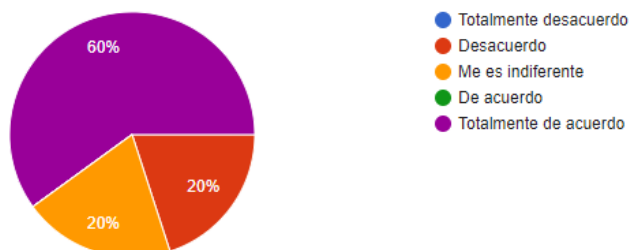
5 respuestas



Con relación a los procesos internos de cobro judicial del banco, ¿estaría de acuerdo que le asignen un asistente en su cartera de casos asignados?

 Copiar

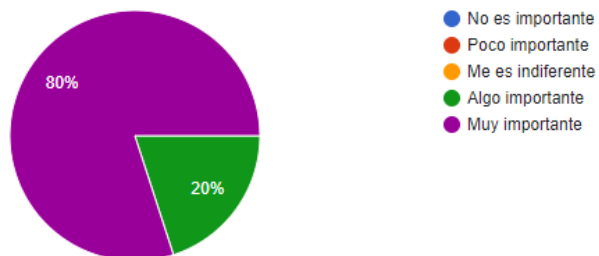
5 respuestas



¿Cree importante que exista sinergia entre los departamentos involucrados del Banco que faciliten la ejecución de garantías en forma pronta y expedita?

 Copiar

5 respuestas



Mencione una mejora para el proceso judicial en el departamento de Cobro Judicial.

5 respuestas

Que se una persona con experiencia en Cobro y Abogado la que lidere la oficina.

Asignar casos por ubicación geográfica de los abogados y un asistente pa labores administrativas

Comunicación, entre todos se puede mejor los procesos, sin recargar a los gestores

Recalificación en la categoría y que los plazos sean fijas. (Abogados ygestores)

Unificación del procedimiento

ENTREVISTA AL JEFE DE COBRO JUDICIAL

- 1. ¿Cuál es el actual proceso que existe en el departamento de Cobro Judicial?**
- 2. ¿Cuánto es el porcentaje de remuneración que se les asigna a los abogados externos?**
- 3. ¿Considera necesario de acuerdo con las necesidades actuales del departamento de Cobro Judicial, el apoyo de asistentes a los abogados internos para la reducción de abogados externos?**
- 4. ¿Cuáles son los mayores retos en el departamento de Cobro Judicial en el 2023?**
- 5. ¿Cuáles son las futuras implementaciones a corto plazo en Cobro Judicial**

GLOSARIO

Salesforce: The Customer Company

Sharepoint: Microsoft SharePoint Products and Technologies

Siganem: Seguimiento e integración de garantías y su negocio en marcha (Sistemas de Apoyo)

Sicc: Sistema integral de cuentas corrientes