

## DIRECCIONA BANCA DE DESARROLLO SOCIAL Y EMPRESARIAL

---

31 de octubre de 2012  
**DBD-1172-2012**

Lic. Roger Conejo Cubero, Director  
**Dirección Banca de Desarrollo Social y Empresarial**

Estimado señor:

En atención a su requerimiento indicado en oficio DBD-1107-2012 y con base en el formato establecido por la Contraloría General de la República de conformidad con lo dispuesto en el inciso E, artículo 12, de la Ley General de Control Interno, le presento el Informe de Fin de Gestión correspondiente a mis funciones como Coordinador Nacional de las Fuerzas de Ventas de Desarrollo.

De antemano le agradezco todo el apoyo brindado durante mi gestión a cargo de esa área de la Dirección que usted dirige, el cual fue fundamental para haber alcanzado los resultados que se presentan, los cuales sin duda han contribuido positivamente a los indicadores financieros institucionales.

Atentamente;

Ing. Rigoberto Delgado Negrini

Cc.: Dirección Desarrollo Humano y Organizacional  
Subproceso de Banca Fácil (Administrador de la página web)  
Archivo

## **DIRECCIONA BANCA DE DESARROLLO SOCIAL Y EMPRESARIAL**

---

### **A. PRESENTACIÓN:**

A partir de abril del año 2011, se le asignó al suscrito la coordinación de las gestiones de la fuerza de ventas de Banca de Desarrollo, enfocándose en el tema de estrategia de negocios y cumplimiento de metas de colocación.

Las funciones establecidas fueron de soporte a la Dirección en los temas indicados pero no bajo la creación de una estructura formal.

El apoyo complementario requerido para lograr el cumplimiento de estas gestiones, estaba a cargo de otras áreas de la Dirección de la Banca de Desarrollo.

El trabajo se orientó a tratar de consolidar el modelo diseñado para la operación de los Centros de Negocios de Desarrollo (CND), ubicados en todo el país, distribuyéndose en seis regiones a saber: Chorotega, Norte, Sur, Atlántica, Central Este y Central Oeste.

Bajo este esquema, cada región tiene un Coordinador que depende funcionalmente del Coordinador Nacional de la Fuerza de Ventas. De cada uno de estos Coordinadores Regionales, dependen los Supervisores de cada CND, entendiéndose que ellos son los Jefes directos de esas oficinas, en la cuales hay Ejecutivos Vendedores, Ejecutivos Analistas de Crédito y funcionarios de soporte operativo y administrativo.

En la actualidad, este modelo aun no está consolidado en su totalidad, por cuanto la mayoría de los diferentes CNDs tienen pendiente la incorporación de funcionarios para completar el esquema básico, de ahí que se tengan que hacer ajustes operativos para lograr el cumplimiento de las metas establecidas.

El tema de la estrategia de negocios se ha centrado en la atención de la cartera priorizada, la búsqueda de clientes a través del “parque empresarial” y la atención de clientes referidos por otros clientes a los que ya se les formalizó algún crédito. Adicionalmente, se trabajó con las fuerzas de ventas en el apoyo a sus gestiones y la definición particular de sus propias estrategias y tácticas de trabajo.

Adicionalmente, se dio apoyo en el área Corporativa, en la estructuración de negocios y elaboración de ofertas de financiamiento.

### **B. RESULTADOS DE LA GESTION:**

#### **B.1. Referencia sobre la labor sustantiva:**

La labor sustantiva se basó en visitas a todos y cada uno de los CNDs, distribuidos en las seis regiones indicadas.

## DIRECCIONA BANCA DE DESARROLLO SOCIAL Y EMPRESARIAL

---

Se hicieron reuniones generales con todo el personal, y particulares con grupos de ellos o en forma individual, tanto con Supervisores, como con Vendedores, Analistas y personal de soporte.

En esas reuniones se revisaron inventarios de casos en proceso de trámite, se analizaron tiempos, documentos, expedientes, procedimientos para el traslado de una etapa a otra durante el proceso, rol y responsabilidades de cada funcionario de la oficina, estrategias de negocio, control y gestión de morosidad, aparte que se aclararon dudas y consultas sobre los esquemas de negocio y estructuraciones de crédito, sobre todo en casos de mayor complejidad.

De igual forma, se visitaron clientes estratégicos en todas las regiones y se les apoyó en la estructuración de las propuestas de financiamiento.

### RESUMEN DE VISITAS Y REUNIONES EFECTUADAS

PERIODO	No. DE VISITAS
Mayo 2011-Diciembre 2011	93
Enero 2012-Setiembre 2012	107

Estas visitas también consideran las efectuadas a otras entidades o instituciones con las que fue necesario coordinar alguna gestión relacionada con la labor o las metas de la Banca de Desarrollo.

De igual manera, en algunas de esas visitas se aprovechó para evaluar la gestión mensual de los Coordinadores Regionales.

Asimismo, se estructuraron esquemas de financiamiento y se elaboraron las respectivas ofertas de financiamiento, o se replantearon algunas anteriores, para RACSA, la Universidad de Costa Rica, la Asamblea Legislativa, la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, Coopealfaroruz, Coopebrisas, la Universidad Técnica Nacional, el Fondo Inmobiliario Zeta y Popular Valores Puesto de Bolsa.

## B. 2. Cambios habidos en el entorno

Aparte de los rezagos de la crisis económica mundial y la profundización de la crisis en la zona euro, no ha habido cambios importantes en el entorno que modifiquen sustancialmente el desempeño y resultados del mercado atendido por la Banca de Desarrollo.

Los cambios climáticos, si bien son de alguna manera inesperados, presentan un comportamiento similar al de años anteriores, con diferencias en cuanto a su intensidad y ubicación.

Por lo demás, se percibe un mercado con mayor dinamismo económico en la mayoría de los sectores y casos atendidos.

## **DIRECCIONA BANCA DE DESARROLLO SOCIAL Y EMPRESARIAL**

---

Esta misma situación ha motivado a otras entidades financieras a enfocar parte de sus esfuerzos hacia la Banca de Desarrollo, con el consecuente incremento en la competencia a nivel del mercado financiero.

Las tasas de interés activas, por su parte, han mostrado un ligero incremento debido principalmente al aumento mostrado en la tasa básica pasiva y en general, en el costo del fondeo de los Bancos.

Esta misma situación ha mostrado una preferencia alternativa de algunos clientes, hacia los créditos en dólares o en colones, según la tendencia de tasas de interés en dichas monedas y la estabilidad en el tipo de cambio del dólar frente al colón.

### **B.3. Estado de la autoevaluación del sistema de control interno:**

En oficinas centrales de la Dirección de la Banca de Desarrollo, esta gestión estaba a cargo del personal asistencial de dicha Dirección. En los CNDs estaba a cargo de los Supervisores o del personal respectivo de cada centro de negocios donde estuviera operando una oficina de Desarrollo.

El suscrito no tenía injerencia en esa labor.

### **B. 4. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y mantener el sistema de control interno:**

Por lo indicado en el punto B. 3. anterior, esa labor estaba fuera del ámbito de responsabilidad del suscrito.

### **B.5. Principales logros alcanzados:**

El tiempo laborado por el suscrito en la coordinación de la fuerzas de ventas de la Banca de Desarrollo fue de dieciocho meses.

Al iniciar la coordinación, la Banca tenía un rezago importante en el cumplimiento de metas, solo tres CNDs mostraban un adecuado avance en ese campo, dos iban cercanos al 80% y el resto por debajo de ese nivel. Todos los CNDs tenían esquemas de trabajo diferentes, esquemas de control diferentes e insuficientes, gran parte de los Ejecutivos que no tenían clara la estrategia o incluso no sabían cómo establecerla, aparte que habían grandes problemas de gestión por las diferentes metodologías de trabajo empleadas por Vendedores, Analistas, personal de apoyo, Supervisores y Coordinadores Regionales. Por este motivo, la labor se enfocó a la estandarización de esquemas de trabajo, a la definición y al seguimiento de estrategias, al establecimiento y control de inventarios de solicitudes de crédito y al asesoramiento en la gestión integral de negocios. Por su parte, la Dirección también estandarizó la forma de medir el desempeño y supervisión de la gestión de las fuerzas de ventas, reforzando en el uso de “machotes” de informes, en la estandarización de inventarios y otros reportes de seguimiento.

## DIRECCIONA BANCA DE DESARROLLO SOCIAL Y EMPRESARIAL

En el aspecto cualitativo, poco a poco se fue mejorando el desempeño de manera que al cierre de diciembre de 2011, 14 de los 16 CNDs alcanzaron la meta y la Banca, como un todo, también la alcanzó con holgura, según se aprecia en el cuadro siguiente:

Crecimiento de Saldos de Cartera MIPYMES por CND					
(cifras en millones de colones)					
CND	Semana 52 CIERRE DE AÑO 2011			31 de Diciembre	
	Meta	Crecimiento Real	% Cumplimiento	Meta	% Avance
1 CND CAÑAS	1.536,5	4.496,3	292,6%	1.536,5	292,63%
2 CND SAN CARLOS	1.523,6	4.147,2	272,2%	1.523,6	272,21%
3 CND LIBERIA	1.756,0	4.096,7	233,3%	1.756,0	233,29%
4 CND TURRIALBA	1.081,2	2.295,9	212,3%	1.081,2	212,35%
5 CND CIUDAD NEILLY	442,4	902,7	204,1%	442,4	204,06%
6 CND PEREZ ZELEDON	1.081,2	2.086,9	193,0%	1.081,2	193,02%
7 CND HEREDIA	2.200,7	4.104,4	186,5%	2.200,7	186,51%
8 CND CARTAGO	1.642,0	2.957,4	180,1%	1.642,0	180,11%
9 CND GRECIA	1.354,3	2.388,2	176,3%	1.354,3	176,35%
10 CND NICOYA	1.317,0	2.216,6	168,3%	1.317,0	168,30%
11 CND ALAJUELA	1.015,7	1.648,0	162,2%	1.015,7	162,25%
12 CND SAN RAMON	1.354,3	2.012,5	148,6%	1.354,3	148,60%
13 CND OROTINA	1.015,7	1.336,1	131,5%	1.015,7	131,55%
14 CND CATEDRAL	3.605,7	4.659,1	129,2%	3.605,7	129,21%
15 CND LIMON	130,3	96,1	73,7%	130,3	73,72%
16 CND GUAPILES	442,4	79,1	17,9%	442,4	17,89%
<b>Total general</b>	<b>21.499,0</b>	<b>39.523,2</b>	<b>183,8%</b>	<b>21.499,0</b>	<b>183,84%</b>

Fuente: SID

En el caso del CND Limón, éste no tenía una estructura definida, por cuanto se estaba a la espera del traslado de edificio de todo el Centro de Negocios para establecerlo, lo cual se concretó a principios del segundo semestre del año 2012.

En el CND Guápiles, fueron muy afectados por cancelaciones anticipadas, las cuales se dieron antes que la Banca tuviera una política de retención de clientes, aparte que tuvieron que pasar varias operaciones, por montos significativos para el tamaño de su cartera, a cobro judicial.

Para el año 2012, mejoraron su actitud de trabajo y replantearon su operativa diaria lo que los ha llevado a ubicarse en la lista de CNDs que van cumpliendo su meta de crecimiento en saldo.

Los resultados obtenidos por los CNDs a setiembre de 2012 se muestran en el siguiente cuadro:

## DIRECCIONA BANCA DE DESARROLLO SOCIAL Y EMPRESARIAL

### Crecimiento de Saldos de Cartera MIPYMES por CND

(cifras en millones de colones)

CND	SEMANA 39 Cierre al 30 de Setiembre del 2012			31 de Diciembre	
	Meta	Crecimiento Real	% Cumplimiento	Meta	% Avance
1 CND CAÑAS	1.785,0	3.588,8	201,1%	2.695,2	133,15%
2 CND GUAPILES	595,9	1.167,1	195,8%	899,8	129,70%
3 CND LIBERIA	2.084,3	4.029,7	193,3%	3.147,3	128,04%
4 CND SAN CARLOS	2.380,9	4.253,1	178,6%	3.595,0	118,30%
5 CND PEREZ ZELEDON	1.488,4	2.570,7	172,7%	2.247,4	114,38%
6 CND CATEDRAL	4.761,8	8.211,4	172,4%	7.190,1	114,20%
7 CND ALAJUELA	2.084,3	2.478,2	118,9%	3.147,3	78,74%
8 CND HEREDIA	2.677,4	2.910,4	108,7%	4.042,8	71,99%
9 CND SAN RAMON	1.488,4	1.575,0	105,8%	2.247,4	70,08%
10 CND OROTINA	1.191,8	1.244,8	104,4%	1.799,6	69,17%
11 CND GRECIA	1.785,0	1.737,5	97,3%	2.695,2	64,47%
12 CND CARTAGO	1.785,0	1.307,5	73,3%	2.695,2	48,51%
13 CND CIUDAD NEILLY	892,5	626,5	70,2%	1.347,6	46,49%
14 CND TURRIALBA	1.191,8	785,5	65,9%	1.799,6	43,65%
15 CND NICOYA	1.488,4	777,3	52,2%	2.247,4	34,59%
16 CND LIMON	296,6	139,2	46,9%	447,8	31,09%
<b>Total general</b>	<b>27.977,4</b>	<b>37.402,7</b>	<b>133,7%</b>	<b>42.245,0</b>	<b>88,54%</b>

Fuente: SIA

Como se observa, 10 de los 16 CNDs estaban por encima del 100% de su meta a setiembre de 2012. Incluso 6 de ellos ya habían alcanzado su meta anual. Otros 4 estaban para arriba del 65% y solo dos de ellos entre el 46% Y EL 52%. En el caso del CND Limón por estar en proceso de consolidación, teniendo a prácticamente todo su personal nuevo, en capacitación y con nuevas instalaciones, era de esperar ese comportamiento, sin embargo, los inventarios que están generando podrían permitirles alcanzar la meta anual que les fue asignada.

En el caso del CND Nicoya, han sido afectados por varias operaciones que tuvieron que ser pasadas a cobro judicial, aparte que un crédito para la Municipalidad de Nicoya no se ha podido formalizar por tener en trámite gestiones ante otras entidades que son requeridas para la debida constitución y desembolso de los recursos aprobados. Tienen otros créditos en proceso que les van a ayudar a reponer el rezago que han mostrado hasta esa fecha.

En el aspecto cualitativo, se pueden mencionar los siguientes resultados como los relevantes en todo este proceso de unificación de criterios y esquemas de trabajo.

- Se está trabajando con esquemas similares de operación en todos los CNDs, inclusive en Limón que es el de más reciente creación.
- Se han hecho cambios de Supervisores, de Vendedores y Analistas, con el propósito de mejorar el desempeño de los CNDs, lo cual ha dado resultados positivos en la mayoría de los casos.

## **DIRECCIONA BANCA DE DESARROLLO SOCIAL Y EMPRESARIAL**

---

- Se está trabajando con los “machotes” de informes que se encuentran en la Intranet, lo que está facilitando el proceso de aprobación y formalización.
- Se ha hecho énfasis en el debido cumplimiento incorporación y la actualización de las Políticas Conozca su Cliente, previo a cualquier formalización de crédito o desembolsos. Los resultados ha sido favorables y se evidencia una debida identificación con este tema en todos los niveles de los CNDs.
- El manejo de inventarios ha mejorado con lo cual se están controlando mejor los tiempos de respuesta y trámite de las solicitudes de crédito.
- Se hicieron visitas con mayor frecuencia a los CNDs, así como reuniones adicionales con Coordinadores Regionales y Supervisores, lo que ha acercado más a las fuerzas de ventas con la Dirección, lo cual era una carencia importante que se señalaba con frecuencia.
- Se hicieron visitas frecuentes a clientes estratégicos, lo que también representó una mejora en la percepción de ellos hacia el Banco como un todo.
- En las evaluaciones mensuales a los Coordinadores Regionales, se uniformaron criterios y procedimientos, lo que ha generado una mejor aplicación de los instrumentos de control y supervisión.

### **B. 6. Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional:**

A nivel de la coordinación de las fuerzas de ventas no se están desarrollando proyectos específicos en el ámbito institucional.

### **B. 7. Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión:**

Los recursos que se han requerido para formalizar los financiamientos otorgados, han sido suministrados por la Dirección de Soporte y Administración Financiera, quién es el área responsable de la administración de los recursos financieros del Banco.

### **B. 8. Sugerencias para la buena marcha del Área:**

La Banca de Desarrollo es muy dinámica y requiere que su estructura esté siendo revisada para responder adecuadamente a los requerimientos de los clientes actuales y potenciales, así como para competir con resultados positivos en el mercado en que se desenvuelve.

## DIRECCIONA BANCA DE DESARROLLO SOCIAL Y EMPRESARIAL

---

Por este motivo, se recomienda considerar las siguientes sugerencias para mantener y mejorar su buena marcha:

- Continuar las gestiones para dotar a todos los CNDs de los funcionarios de apoyo operativo y administrativo, con lo cual debe mejorarse la productividad de Vendedores y Analistas.
- Consolidar la gestión para dotar a todos los CNDs de un vehículo exclusivo.
- Capacitar a Vendedores en ventas de productos y servicios financieros y en técnicas modernas de ventas.
- Hacer énfasis en los Ejecutivos para que administren su cartera de clientes, dándoles un adecuado seguimiento para lograr consolidar una relación comercial más fuerte y duradera a través de una mayor integración de productos y servicios del Conglomerado.
- Capacitar a Vendedores y Analistas en la presentación y discusión de casos de crédito ante los diferentes niveles resolutorios.
- Capacitar a los Analistas Financieros en temas prácticos de análisis financiero.
- Capacitar a los Vendedores en Análisis Financiero.
- Capacitar y renovar conocimientos de la fuerza de ventas en el uso y manejo de fideicomisos.
- Renovar los equipos de cómputo de todo el personal de la Banca.
- Mejorar la infraestructura física de casi todos los CNDs.
- Continuar con el apoyo a las regiones para realizar las actividades generales y específicas con clientes.
- Establecer un calendario, al menos trimestral, de cambio y ajuste en las políticas y directrices de crédito, de manera que no se den cambios tan frecuentes como se hace actualmente.
- Participar más activamente a los funcionarios de la fuerza de ventas en el establecimiento de políticas y directrices de crédito.
- Mantener las visitas a todos los CNDs no solo para evaluar su gestión, sino también para que ellos sientan la cercanía y el apoyo de la Dirección en su labor diaria.
- Establecer los mecanismos necesarios para facilitar las gestiones operativas y administrativas que deben realizar los CNDs en instancias de oficinas centrales del Banco, con ocasión de su operativa normal.
- Hacer estudios regionales de mercado que le permita a cada CND tener una orientación clara hacia dónde dirigir sus esfuerzos comerciales.

## **DIRECCIONA BANCA DE DESARROLLO SOCIAL Y EMPRESARIAL**

---

### **B.9. Observaciones sobre otros asuntos de actualidad:**

Es de esperar que con la incorporación del CORE System a partir de abril o mayo del próximo año, se tenga una mejor plataforma que permita mejorar en mucho la posición competitiva de la Banca. Es importante, aparte de esta plataforma, mantener los mecanismos de servicio al cliente que hagan la diferencia entre el Banco y las demás entidades financieras. De igual forma, es importante hacer énfasis en la integración de los clientes con otros productos y servicios del conglomerado, para asegurar la fidelidad de los clientes con el Banco.

### **B.10. Estado actual del cumplimiento de disposiciones giradas por la Contraloría General de la República.**

Al suscrito no se le giró directamente ninguna disposición por parte de esa entidad contralora.

### **B.11. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones giradas por algún órgano de control externo.**

Al suscrito no se le giró directamente ninguna disposición o recomendación en ese sentido.

### **B.12. Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna.**

Las recomendaciones de los informes de Auditoría se giraron a la Dirección de la Banca de Desarrollo o a los CNDs directamente, no siendo el cumplimiento o la atención de esas recomendaciones, responsabilidad del suscrito.

-----UL-----

#### **INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**

La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular.