



**DIRECCION BANCA DE DESARROLLO
SOCIAL Y EMPRESARIAL
CENTRO DE NEGOCIOS DE DESARROLLO ESTE**

CNDO-018-2011
30 de junio de 2011



22 JUL 2011
RECIBIDO EN
Y. P. 30

Licenciado

Roger Conejo Cubero, Director
BANCA DE DESARROLLO SOCIAL Y EMPRESARIAL
S.O.

De conformidad con la circular DDHO-C-19-2010 del 16 de abril del 2010, adjunto informe de gestión correspondiente para el periodo comprendido entre el 15 de enero de 2009 y el 30 de junio de 2011.

El informe considera el formato establecido por la Contraloría General de la República según la Gaceta 131 del 7 de julio del 2005, además, se menciona aspectos considerados relevantes en el periodo indicado relacionados con los aspectos del negocio bancario, resultados y estrategias, así como cambios implementados.

Atentamente

Lm. Luis A. Rojas B. Coordinador
Sub Región Central Oeste

CC.

Máster Maritza Fuentes Salas, Directora de Recursos Humanos
Linda Silvia Goyes, Proceso Banca Fácil

A. Presentación.

En concordancia con la normativa vigente, se rinde el siguiente informe de fin de gestión al puesto de Coordinador de Centro de Negocios de Desarrollo Heredia, por el periodo comprendido del 15 de enero de 2009 al 30 de junio de 2011.

Se aclara que por los cambios presentados por la Dirección de Banca de Desarrollo en INFOSID-052-2010, las fuerzas de ventas de las oficinas de desarrollo de Alajuela y Grecia, se incorporaron a la estructura supervisada, con el objetivo de atender el acuerdo No.2 del Comité Ejecutivo, sesión del 24 de agosto del 2010, referente a:

“Que la Dirección de Desarrollo, Social y Empresarial retome todas las fuerzas de venta, quien medirá el cumplimiento de las metas, por lo que los Ejecutivos de Desarrollo no pertenecerán más a los Directores Regionales...”

Esto a partir del primer día de Octubre de 2010 y hasta el 30 de junio de 2011.

B. Resultados de la gestión.

B.1. Referencia sobre la labor sustantiva institucional o de la unidad a cargo.

Corresponde a la labor de Coordinador del Centro de Negocios de Desarrollo de Heredia estructurar la unificación de las fuerzas de ventas de desarrollo de las distintas oficinas de Heredia en una única unidad de negocios ubicada en el cantón central de dicha provincia. Como coordinador correspondió la gestión correspondiente al alcance de los objetivos encomendados a la mencionada área por la Dirección Regional Central y posteriormente por la Banca de Desarrollo.

B.2. Cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

La unidad mencionada operó en forma normal, apegada al proyecto de Descentralización, en primer instancia como plan piloto y luego como unidad adscrita directamente a la Dirección Regional Central desde el 15 de enero de 2009 y hasta el 30 de setiembre de 2010.

En agosto de 2010, se recibió la comunicación verbal por parte del director Regional Omar Sánchez del traslado de tres funcionarios de la Banca Corporativa al entonces CND de Heredia. Inmediatamente se puso en práctica un plan para la

adecuada atención de aproximadamente el 40% la cartera corporativa, tanto de captación como de colocación.

El plan consistía en reacomodar la estructura del CND, trasladando tanto al menos un funcionario a tiempo completo al servicio de los ejecutivos y reacomodando sus funciones entre otros ejecutivos del equipo. Adicionalmente se mantuvo una separación formal del área corporativa a cargo del suscrito, del resto de la oficina, de manera que se mantuviera la prioridad en el manejo de la cartera.

Durante este periodo se logró mantener la cartera de captación de grandes clientes y la colocación de importantes proyectos. El 31 de marzo de 2011 se comunica el traslado de un funcionario a la Dirección de Banca de Desarrollo y el día 8 de abril se comunica el traslado de otro al proceso de Banca Social. A finales de Junio se comunica la asignación de un funcionario para el sostenimiento de la cartera.

En el mes de octubre de 2010 se implementan cambios en la estructura, principalmente ampliando la figura de coordinador, asignando adicionalmente a la unidad administrativa de Heredia, la supervisión del personal de Grecia, Alajuela y Puriscal. El INFOSID-052-2010 (instrumento emitido por la Banca de Desarrollo para regular el traslado de las fuerzas de ventas) establece en su página 20:

1. La Dirección de Banca de Desarrollo, Social y Empresarial, administrará la fuerza de ventas a través de un Coordinador por cada una de las seis regiones.
2. Los Coordinadores de Subregión administrarán los ejecutivos de Negocios de Desarrollo a través de Centros de Negocios de Desarrollo.

Por lo que las funciones de coordinador de Centro de Negocios se ampliaron a nivel Subregional.

B.3. Estado de la autoevaluación del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

Al ser una unidad que nació con incorporación del suscrito, el Centro de Negocios de Desarrollo de Heredia no contaba al inicio con evaluaciones de riesgo, por lo que las mismas se establecieron conforme al avance de la unidad administrativa, por ello no se cuenta con una evaluación al inicio de la gestión. Sin embargo desde el arranque la unidad se establecieron los mecanismos de control, a fin de cumplir con el sistema de control interno. Con oficios 611-CNDH-2010 y 353-UNDH-2011 se comunicaron los resultados formales de las evaluaciones de Riesgo Operativo. La última autoevaluación de riesgo efectuada en abril de 2011 arrojó el resultado de "Satisfactorio".

Todos los funcionarios participaron en las capacitaciones por Ley 8204.

En enero de 2010, se realiza capacitación sobre Control Interno y SUGEF 24-00. Documentación probatoria, minutas de reunión, copias de oficios, y autoevaluaciones de riesgo se encuentran en los archivos del Centro de Negocios de Desarrollo de Heredia.

Las evaluaciones de riesgo operativo del personal de las oficinas de Alajuela, Grecia y Puriscal fueron realizadas por los encargados de dichas oficinas.

B.4. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional o de la unidad, al menos durante el último año, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

Durante el último año se asignó personal a cargo de mantener actualizado el sistema de control interno, tomando las medidas correspondientes para corregir los aspectos que no pasaran las evaluaciones de riesgo. Se realizaron capacitaciones con el personal, con el fin de concientizar y cumplir con la normativa y los mecanismos de control interno.

Se mantiene un archivo ordenado con la documentación de sustento, tanto de crédito como de correspondencia.

B.5. Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda.

Se consideran como los principales logros en la gestión:

- Haber logrado establecer un modelo de negocios que permite la generación constante de inventario y desarrollo de negocios bancarios.
- Incrementar la cartera en cerca de un 300% en dos años y medio, permitiendo una mejora en los resultados financieros de la institución
- Haber trasladado el modelo de negocios a las oficinas que se anexaron a partir de octubre 2010, permitiendo la generación de suficientes inventarios para la consecución de los resultados para el 2011.

A nivel general el Centro de Negocios de Desarrollo de Heredia abre sus puertas oficialmente en el año más difícil de las últimas décadas, sometido a distintas pruebas, con un personal nuevo en su mayoría y de poca experiencia a nivel de banca de desarrollo. A partir de marzo se abre la posibilidad de colocar y las fuerzas de ventas se orientaron con este objetivo. Durante este año no se contó con recursos para transporte, por lo que los desplazamientos fueron por cuenta de los ejecutivos.

Se logra a partir de enero de 2009, consolidar una estructura formal, tanto para el área de ventas como para la de análisis, misma que se fundamentó en los perfiles y el potencial mostrado por el personal.

Se recibe la cartera antigua otorgada por el Centro de Servicios Financieros de Heredia, misma que debía administrarse así como cobrarse.

En el transcurso del año se incorporan funcionarios producto del horario 3 x 4, así como una funcionaria de la periférica de Santo Domingo, una perito y una funcionaria del Centro de Servicios Financieros de Heredia. El centro contó con 16 funcionarios distribuidos de la siguiente forma: 5 ejecutivos de venta, 4 analistas, 3 asistentes de soporte, un formalizador, un perito, un oficial de seguridad. La administración se llevó a cabo por el suscrito Coordinador y un Supervisor.

Durante el año 2009 se visitaron 347 empresas, en la zona de Heredia y alrededores y se hicieron 64 visitas de campo a clientes encadenados a una gran cooperativa de producción, mismas en distintas zonas del país. De las visitas efectuadas se prospectaron 164 casos, de los cuales muchos formalizaron operaciones.

La cartera se distribuyó entre los ejecutivos y tanto las labores de seguimiento como de gestión de cobro fue y es, responsabilidad de cada uno de ellos.

Durante el 2009 y siguientes se estableció un proyecto para el financiamiento de asociados de una de las principales cooperativas del país, este es sin duda alguna el mayor logro llevado a cabo por el Centro de Negocios en el año 2009. Consistió en la planeación y posterior ejecución de una serie de procesos que permitieron colocar y recuperar recursos en forma ágil y oportuna para asociados de esta cooperativa, de manera que se lograra mantener en total coordinación a ambas entidades.

Si bien a partir de setiembre se distribuyó buena parte del mismo a otras oficinas (San Carlos, Zarcero y Liberia), la coordinación y gestión sigue a cargo del Centro de Negocios de Heredia. El Banco entero colocó 1226 millones durante el 2009 a 94 productores asociados mediante la dirección del Centro de Negocios de Heredia.

La planilla de deducción se controla en forma manual y se aplica por vía pre elaborada, manteniendo a la fecha todas las operaciones al día. Los 63 casos colocados en Heredia, fueron atendidos personalmente en sus fincas, lo que demandó un gran esfuerzo logístico por parte del personal del Centro de

Negocios de Desarrollo. A la fecha la planilla se mantiene bajo el mismo sistema.

El Centro de Negocios de Desarrollo de Heredia colocó en el 2009 un total de 139 operaciones por un monto global de ¢2,396 millones de colones. El promedio por operación fue de ¢17.2 millones y el promedio estimado de operaciones por analista fue de 5.9 operaciones mensuales.

El incremento de saldo final de 1793 millones, empezando con una cartera de 3345 millones y terminando con 5139 millones. Al inicio de año se contaba con 292 operaciones al final con 390, con un incremento de 98 operaciones.

La meta de incremento de saldo establecida se superó en 71 millones de colones. Heredia también facilitó que el CSF de Moravia alcanzara la meta, mediante el traslado de un crédito por ¢160 millones.

Durante el 2009 se dio especial relevancia a la gestión de cobro, pudiendo mantener la mora mayor de 90 días en los niveles permitidos. El índice final en diciembre fue de 2.24%.

A nivel de proyección comunal, en total se desarrollaron durante el 2009: 40 reuniones de trabajo con distintos grupos y representantes de sectores de Desarrollo Económico Local. Se atendieron todas las videoconferencias solicitadas por la Banca, se supervisó y concluyó el proyecto de planes de negocios para desempleados y se participó en las ferias para las que se solicitó colaboración.

El 2010 nace con una cartera de 5096 millones y meta de 1310 millones, misma que se modifica en el mes de mayo a 3100 millones. Durante este año se da una consolidación del modelo establecido para el Centro de Negocios. Los ejecutivos vendedores, tenían claro su estrategia y los analistas mostraban una mayor capacidad en la gestión de sus funciones. Ello permitió arrancar el año con un mayor nivel de efectividad, enfocados en los clientes urbanos de las zonas de influencia.

Al cierre de 2010 el saldo había crecido en 3143 millones, por lo que de nuevo la oficina cumple su meta anual, con una colocación bruta de 4782 millones en 138 operaciones, lo que permitió aumentar el grado de eficiencia del personal, al aumentar el promedio por operación a 34,6 millones. La mora cerró en 2.29%.

Durante el año 2011 y hasta el mes de junio, la cartera del Centro de Negocios había crecido en 1724 millones con un saldo acumulado de 9960 millones, para un crecimiento en dos años y medio de un 297%.

Al cierre de junio los inventarios de las UND's de Heredia, Grecia y Alajuela son los siguientes:

UND Heredia Inventario 30-06-2011	
Estado	Monto
Análisis	988.135.000,00
En Documentación	1.550.893.000,00
Formalización	263.362.000,00
Total Inventario	2.802.390.000,00

UND Grecia Inventario 30-06-2011	
Estado	Monto
Análisis	1.010.800.000,00
En Documentación	819.000.000,00
Formalización	254.000.000,00
Total inventario	2.083.800.000,00

UND Alajuela Inventario 30-06-2011	
Estado	Monto
Análisis	635.065.000,00
En Documentación	1.820.000.000,00
Formalización	274.990.000,00
Total Inventario	2.730.055.000,00

Durante la gestión de supervisión al personal de las oficinas de Alajuela y Grecia se establecieron instrumentos de medición para evaluar las gestiones de los funcionarios, principalmente a nivel de ventas. Se dio acompañamiento en análisis y se mantuvo coordinación permanente con las gerencias respectivas. Se estableció el modelo de gestión definido por la Banca de Desarrollo, alcanzando en Alajuela niveles de inventarios adecuados para el cumplimiento de la meta. A nivel de Grecia, se estableció una estrategia que permitiría en el restante del año, alcanzar los resultados deseados.

Desde agosto de 2010 y hasta la fecha el Centro de Negocios de Heredia dio mantenimiento a los clientes corporativos, las tres principales empresas cafetaleras, las cooperativas de ahorro y crédito y de producción que pertenecían a la cartera trasladada, sin que se presentaran quejas por parte de los clientes. Se supervisó la renovación de líneas cafetaleras y se renovaron otras líneas corporativas.

A inicios del 2011, el Centro de Negocios de Heredia, asume el control de la planilla de deducción de la fuente de productores de leche de todo el país a través de la Cooperativa Dos Pinos. Este control permitió direccionar una sola planilla institucional y no como se daba, con diversas planillas en distintas oficinas. Ello facilitó los procesos y permitió un ahorro de recursos a las oficinas que aplicaban dicha planilla.

B.6. Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, existentes al inicio de su gestión y de los que dejó pendientes de concluir.

El proyecto más relevante asignado consistió en desarrollar una estructura funcional de negocios, que permitiera operar en forma proactiva, mediante mecanismos que acercaran al banco al cliente y no como tradicionalmente se había realizado en la zona. Esto mediante la especialización de personal de ventas y de soporte. Se considera que la oficina de Heredia se encuentra en una etapa madura en su desarrollo, cada ejecutivo, sabe que debe y como debe hacer sus gestiones, a fin de alcanzar sus resultados. Se establecieron sistemas de control y se incentivó en el personal la importancia de estos, permitiendo un adecuado ambiente de control. De acuerdo con los resultados, la oficina de Heredia alcanzó adecuados niveles de gestión, permitiendo la generación de inventarios.

Queda pendiente digitalizar la planilla Dos Pinos, a fin de reducir los riesgos por manipulación de datos.

B.7. Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda.

Durante la gestión se otorgaron créditos de acuerdo con la normativa institucional, siempre en forma conservadora y bajo criterios de lógica y eficiencia financiera. Se establecieron mecanismos para lograr la máxima eficiencia posible, con los recursos existentes.

B.8. Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario.

Darle continuidad al modelo de gestión, capacitando más al personal de acuerdo con las necesidades que el mercado demande.

B.9.Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.

No se estima necesario.

B.10 Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.

No se conoce de disposiciones giradas por la Contraloría que afecten directamente al Centro de Negocios de Desarrollo de Heredia.

B.11 Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo, según la actividad propia de cada administración.

No se conoce de disposiciones giradas por la órganos de control externos que afecten directamente al Centro de Negocios de Desarrollo de Heredia.

B.12 Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.

No se conoce de recomendaciones giradas por la Auditoría Interna que afecten directamente al Centro de Negocios de Desarrollo de Heredia.

.....**UL**.....