

San José, 19 de octubre del 2007.

Licenciado

**Víctor Rodríguez Bogantes, Director**  
**DIRECCION REGIONAL CENTRAL**

Presente

Estimado don Víctor:

En atención a sus instrucciones verbales del día 08 de octubre del año en curso y mediante la cual se me comunicó que, por disposición de la Gerencia General Corporativa ya no seguiría como Coordinador del Centro de Negocios de Desarrollo de la Región Central (en adelante CNDRC) en virtud de no haber logrado en estos casi seis meses una colocación-meta del orden de los ¢ 1,000.0 MM mensuales y en cumplimiento de artículo 12 de la Ley General de Control Interno, me permito remitir el presente Informe de Final de Gestión.

Con tal propósito y en consideración del tiempo transcurrido, le reitero los alcances de mi informe de hace unos días el cual aún tiene vigencia:

### **Resultados de la gestión:**

Desde agosto del año 2006 se iniciaron los esfuerzos por conformar el equipo de trabajo del **CENTRO DE NEGOCIOS DE DESARROLLO DE LA REGION CENTRAL** con el objetivo de contribuir al logro de las metas establecidas en el Plan de Negocios, estableciendo negocios con los Clientes Meta, por medio de soluciones integrales caracterizadas por resolver los problemas y satisfacer necesidades financieras, mediante propuestas personalizadas, que se caracterizan por la innovación, la calidad administrativa, agilidad, oportunidad, eficiencia y el trato personalizado.

Dentro de las premisas básicas que motivaron su creación destacan los aspectos señalados por estudios de mercado realizados por la Banca de Desarrollo que mencionan dos necesidades básicas de nuestros clientes:

- **Buen trato:** la familiaridad con una agencia y con su personal, son factores muy importantes principalmente en el segmento de los medianos empresarios. Resaltan la importancia de disponer de un ejecutivo de cuenta que les atiende, les visita en la empresa para seguimiento, recoger firmas cuando sea necesario, etc. Minimizando la visita al banco.
- **Servicio personalizado:** Como norma, todos los empresarios de medianas empresas, indicaron contar con un ejecutivo de cuenta que les conoce y les atiende con regularidad, servicios que reciben principalmente de la banca privada.

Entre la micro, pequeña y mediana empresa, existen diferencias en cuanto al servicio bancario esperado los cuales se pueden apreciar en el siguiente gráfico que muestra en los segmentos de la pequeña y mediana empresa los ejecutivos de cuenta con su visita personalizada y la especialización de los productos empresariales son muy importantes, contrario a la atención en agencias y necesidad de mayor orientación empresarial que esperan los microempresarios.



La incursión en Banca Desarrollo como socio estratégico con impacto y determinación hacía suponer transformaciones en la operativa institucional, máxime cuando la orientación de la institución proviene de una Banca Personal o de Consumo que benefician altamente a una gran mayoría de clientes.

Posicionar la Banca de Desarrollo como socio estratégico, demandaba una mejora en la calidad de los servicios para satisfacer segmentos más exigentes, que requieren soluciones integrales y oportunas y que se enfrentan a diferentes tipos de riesgo.

Con este panorama, la Dirección de Banca de Desarrollo presentó un proyecto de Participación de Popular Desarrollo, en aquel entonces, como socio estratégico, a ejecutarse en 3etapas:

- Primera etapa: Centro de Negocios Popular Desarrollo
- Segunda etapa: Centralización de la fuerza de ventas en la Región Central
- Tercera etapa: Centralización de la fuerza de ventas en las otras dos regiones.

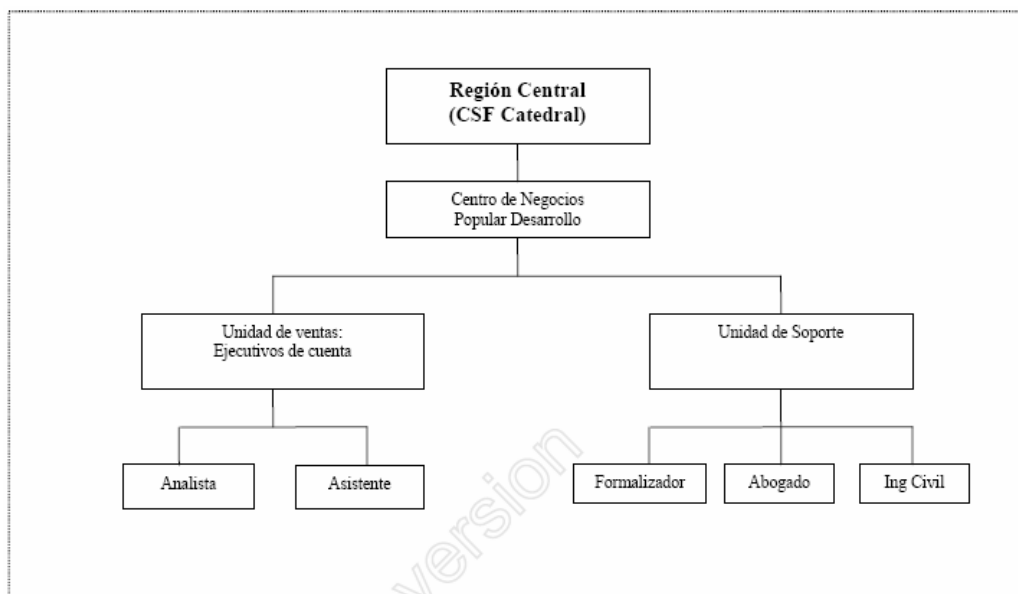
La recomendación original acogida con gran entusiasmo y dedicación por parte de nuestro Gerente General Lic. Gerardo Porrás Sanabria, fue de iniciar primeramente en el Centro de Servicios Financieros

Catedral, por cuanto, los resultados se podían medir en el corto plazo (de junio a diciembre 2006 se dijo en aquel entonces).

La apertura del Centro de Negocios Popular Desarrollo y la centralización de la fuerza de ventas, permitiría evaluar, no solo el proyecto sino también la definición de cursos de acción de previo y antes de ponerlo en marcha en el resto de la región o de forma simultánea en las tres regiones del país.

El proyecto fue abanderado totalmente por la Gerencia General Corporativa y se inició el proceso de traer el personal para la conformación del mismo.

Se definió una estructura inicial de la siguiente manera:



## **OBJETIVO:**

Consolidar una estructura de fuerza de ventas especializada con amplia experiencia y capacitación, que permita atender de forma integral y personalizada al sector empresarial y las organizaciones sociales con el fin de posicionar a Popular Desarrollo como socio estratégico de los empresarios.

Lo anterior, de conformidad con el Plan de Negocios del 2006 que busca incrementar la participación de mercado en cuanto al activo productivo se refiere, en el segmento de las MIPYMES y las organizaciones dedicadas a promover el desarrollo socioeconómico de los trabajadores y las comunidades costarricenses. (Cooperativas, asociaciones de desarrollo, asociaciones solidaristas, sindicatos, colegios profesionales, municipalidades, empresas grandes y otros).

## **ESTRATEGIA DEL PROYECTO**

Conformar una fuerza de ventas especializada y centralizada, con el fin de posicionar a Popular Desarrollo como socio estratégico, con el fin de reforzar las ventajas competitivas que percibirá el cliente al integrar los productos de crédito con otros como de captación y servicios que tradicionalmente se han ofrecido de forma independiente. Esta oferta de Ejecutivos de Cuenta, acompañada con la nueva visión de negocios hacia el sector empresarial, en la que el Banco promueve una participación bajo el concepto de socio estratégico y no solo como proveedor de servicios, dado que en este enfoque recae la posibilidad de identificar oportunidades para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

El proceso ha tenido prácticamente tres etapas en las cuales se ha venido consolidando el modelo tal y como lo veremos más adelante.

## **UBICACIÓN GEOGRÁFICA:**

Primeramente la fuerza de ventas estará enfocada en el área central de San José entendiéndose ésta lo comprendido entre la oficina del Centro de Negocios hacia:

- El Sur hasta San Sebastián.
- El Este hasta la Casa Italia y Antigua Aduana.
- Al Norte hasta Barrio Turnón.
- Al Oeste hasta el Parque la Sabana.

No obstante y como complemento a la estrategia de ventas se estará abarcando diferentes territorios del país cuando el caso lo amerite de acuerdo al crecimiento del Centro de Negocios y a las referencias generadas por recomendación de clientes.

## **RESULTADOS EN ETAPAS**

### **I ETAPA Conformación del Equipo de trabajo**

Esta primera etapa prácticamente se desarrolló de agosto a diciembre 2006 y se caracterizó por la formación de los equipos de trabajo y el equipamiento teniendo como aspectos relevantes los siguientes:

- a. El personal no fue seleccionado por sus conocimientos en materia de créditos de desarrollo.
- b. Apenas se contó con una tercera parte del personal.
- c. Se tuvieron grandes problemas de infraestructura y comunicación.

A pesar de estos aspectos se contó con la participación inclusive del Gerente General Corporativo en la formación del personal.

## **II ETAPA Reestructuración del Equipo de trabajo**

Esta etapa, que va de enero a marzo del año 2007, se caracterizó por el ingreso de más personal específicamente los Ejecutivos de Desarrollo, la incorporación de la Notaria y la redefinición del modelo de trabajo y su respectiva programación y evaluación.

Nuevamente se presentan algunos aspectos que afectan el Proyecto tales como:

- a. Nuevamente el personal no fue seleccionado por sus conocimientos en materia de créditos de desarrollo lo que lógicamente afecta una de las etapas más importantes del proyecto como lo es la prospección de clientes.
- b. Ya el personal se completa en un 60% pero faltan conocimientos básicos en materia de análisis crediticio.
- c. Continúan los problemas de infraestructura y comunicación y pese a los esfuerzos de los encargados del Proyecto, el mismo no cuenta con el apoyo logístico requerido.

El CNDRC en esta etapa empieza a generar algunos créditos importantes que se logran aprobar gracias al esfuerzo y dedicación de sus funcionarios más que obedeciendo a una metodología que genere resultados y formación a mediano y largo plazo.

## **III ETAPA Reestructuración de Conceptos**

Esta etapa se inicia el 23 de abril del 2007 cuando la Gerencia General Corporativa y los funcionarios de la Dirección de la Región Central detectan una serie de problemas estructurales y conceptuales en la ejecutoria del Proyecto.

Resultado de este análisis se toma una de las decisiones fundamentales para el éxito futuro del Proyecto y consiste en la incorporación de un equipo de profesionales con experiencia en materia de Crédito de Desarrollo en la dirección del Centro.

Bajo este nuevo esquema, se tendrá a un Coordinador que será asistido en sus labores por dos Supervisores: uno para los Ejecutivos de Desarrollo y otro para los Analistas de Crédito de Desarrollo. Esta nueva estructura es fundamental a la luz de los problemas principales del Centro en ese momento cuales eran la poca o ninguna experiencia de sus funcionarios no solo en el análisis de crédito sino que también en la prospección de los mismos.

Conscientes en este momento de su principal debilidad, la figura de los Supervisores viene a reforzar los cursos y seminarios de capacitación que se habían dado hasta el momento y los que se formularon a partir de ese momento. El objetivo fundamental era el de brindar un **ACOMPANAMIENTO** a los funcionarios que aún no tenían la experiencia necesaria y acelerar su proceso de aprendizaje.

El diagnóstico realizado sobre el CNDRC se puede resumir de la siguiente manera:

**a. Personal**

	CANTIDAD	DOMINIO			ACTITUD		
		A	B	C	A	B	C
<b>EJECUTIVOS</b>							
<b>Ventas</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	
<b>Receptivo</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>2</b>		
<b>ANALISTAS</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>6</b>		
<b>ABOGADO</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			<b>1</b>		

De los 7 Ejecutivos de Desarrollo solamente 3 tienen algún dominio de las técnicas de venta de productos financieros, mientras que de los analistas de 6 que existen solamente 3 tienen los conocimientos, pero no la experiencia requerida. No obstante se encontró un gran deseo y actitud en todos ellos.

**b. Funciones:**

En este sentido las funciones son confusas, restringidas por aspectos culturales, sin creatividad y en general desarrolladas con gran desorden.

**c. Organización:**

Se daba por así decirlo un todos en todo, sin orden y sin respaldo administrativo a la gestión.

**d. Prospección:**

Sin apego a metas, siguiendo casi por instinto la localización de clientes y sin un enfoque específico en donde no se revisaban los casos antes de someterlos a análisis y aprobación lo que generaba una gran pérdida de esfuerzos en casos que no calificaban con errores de validación de garantías y hasta de negocio.

**e. Personal:**

El personal continuaba sin experiencia, con falta de dirección y prácticamente sin controles ni seguimiento sobre sus casos.

**f. Control Interno:**

Es importante anotar que el CNDRC no contaba con asistencia en aspectos administrativos básicos por lo que era constante tener problemas de orden y disciplina por ejemplo: marcas del personal / horarios, deficiente control de activos fijos, la no existencia de actas, correspondencia en general acumulada, sin control se los asuntos pendientes, con procedimientos inexistentes o poco claros, sin contenido presupuestario que facilitara la labor de los Ejecutivos, la no utilización de bases de datos, la carencia de seguimiento al día y en general un gran desorden administrativo.

Ante este panorama, se revisó detenidamente la estructura del CNDRC tanto a la luz de las propuestas originales como de los argumentos que el diagnóstico nos proporcionaba y se procedió a trabajar en función de fortalecer el concepto del proyecto ajustándolo a su propia metodología:

1. Sin apartarnos de nuestro objetivo principal debíamos procurar la centralización de un equipo de profesionales especializados en ventas, como uno de los pilares para promover el posicionamiento de Popular Desarrollo como socio estratégico de las Mipymes. Esto por cuanto, la industria bancaria en los últimos años está evolucionando fuertemente, debido a:
  - Incremento de competidores directos e indirectos
  - Normas de supervisión cada vez más estrictas
  - Mayor liquidez en el mercado financiero
  - Segmentación del mercado y clientes más exigentes

El objetivo principal es la eficiente gestión crediticia que se medirá no solo en términos de la calidad de prospección del cliente o su situación financiera y calidad de garantías sino que finalmente nuestra gestión debe ser desarrollada con tiempos de respuesta que nos coloquen cuando menos a la par de los Intermediarios Financieros Privados quienes se distinguen por tener plazos de respuesta sumamente cortos y expeditos.

2. Como equipo de apoyo, fundamental al desarrollo de esa fuerza de ventas especializada debíamos contar con un grupo de Analistas debidamente capacitados y con la experiencia suficiente para atender las necesidades que la prospección nos delimitara.

Esto suponía realizar un esfuerzo mayor con el propósito de cambiar radicalmente la cultura del BPDC en la cual, el Ejecutivo de Desarrollo realiza actualmente varias funciones que retardan y desajustan el proceso de aprobación ya que deben prospectar, analizar y en muchas ocasiones hasta participar en la formalización de las operaciones de sus clientes.

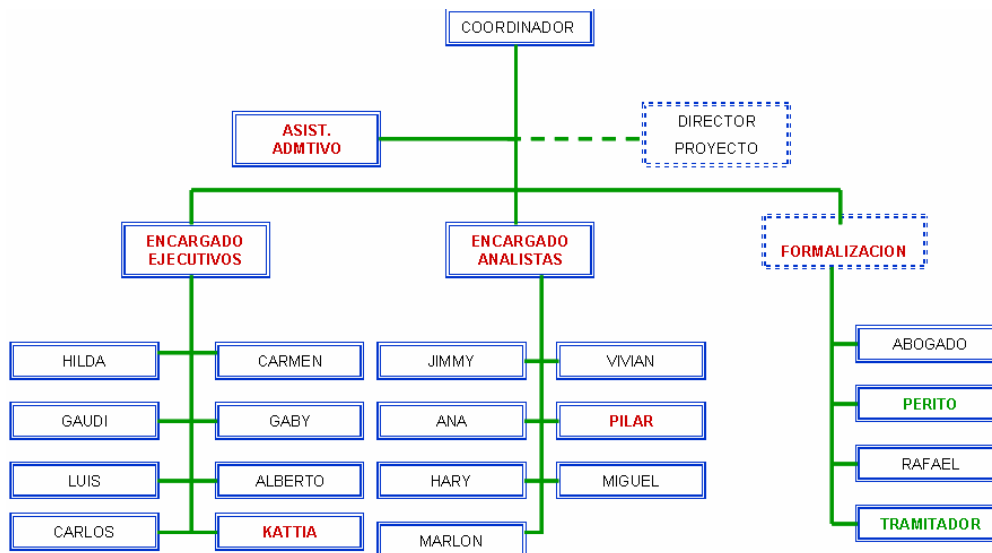
Efectivamente, uno de los aspectos que mayor trabajo de equipo iba a requerir era precisamente luchas contra la formación y cultura del BPDC con los Ejecutivos de Desarrollo.

3. Fortalecer la capacitación específica tanto de los Ejecutivos como de los Analistas así como dar un “acompañamiento” constante a los Ejecutivos de Desarrollo en sus visitas repasando y formando “in situ” todas aquellas destrezas de las cuales carecían mientras que, mediante un proceso más académico, enérgico y ordenado, se obligara a los Analistas no solo a abandonar sus esquemas tradicionales sino que asimismo, se incorporaran orden, disciplina y sobre todo, nuevos modelos de análisis aplicados a los créditos de Desarrollo.

Este proceso obviamente era considerado como uno de los pilares fundamentales de la metodología conceptualizado tanto a corto como mediano plazo y en función de ello se prepararon nuevas capacitaciones y se reevaluaron las existentes.

En este sentido, se respetaron algunas de las capacitaciones ya programadas y se dieron capacitaciones específicas según el siguiente detalle:

- a. Capacitación sobre Flujos de Caja para Analistas
  - b. Capacitación general en materia de Normativa Sugef 1-05 y Normativa de Crédito a cargo del MBA: Bernal Chinchilla.
  - c. Capacitación dirigida a FODEMIPYME a cargo de la Lic. Lucy Conejo.
  - d. Capacitación en Trabajo en Equipo a cargo del suscrito.
4. Fijación de metas por ejecutivos y analistas de manera que fueran realistas en términos del avance de sus conocimientos y sobre todo del comportamiento del contexto interno. Vale la pena aclarar que a estas alturas se tenía fijada una meta con la Gerencia General Corporativa de llegar a los ¢ 1,000.0 MM (mil millones) de colocaciones nominales mensuales para lo cual fue necesario revisar detenidamente el inventario que existía y luego de que el mismo se redujo a un 24% se comenzó a trabajar en la búsqueda de nuevos prospectos que obedecieran a los intereses institucionales en materia de Desarrollo.
5. Se debieron fortalecer áreas específicas de trabajo tales como normalización, la incorporación de una Asistente Administrativa que colaborara en la atención y evaluación de aspectos meramente administrativos y que antes eran responsabilidad de la Notaria (a falta de quien pudiera hacer dicha labor), la urgente necesidad de contar con el Perito definido para el CNDRC pues se tenían más de ¢ 2,000.0 MM (dos mil millones) en posibles créditos sin avalúos, etc. Todo lo cual permitió redefinir la estructura del CNDRC de la siguiente manera:





6. Se efectuó una revisión y ajuste de perfiles de puestos que permitieron tener con mayor claridad definidos los ámbitos de acción de cada uno de los participantes del Proyecto y que sirvieran de base al cambio cultural que el proceso debe perseguir.
7. Se revisaron y valoraron las Bases Datos y se definieron las pautas para la asignación casos tanto en el área de prospección como para los Analistas de crédito como parte del proceso que debía continuar en la cobertura asignada originalmente y en una segunda etapa, en la cobertura regional que nos daría el Proyecto de Regionalización del BPDC.
8. Se redefinieron los ámbitos de acción del CNDRC de manera que, según el organigrama anteriormente presentado, se tendrían tres áreas de acción principales y una de soporte administrativo en virtud de que aún no se aprobaba el Proyecto de Regionalización y que son a saber:
  - o Prospección de clientes: A cargo de la búsqueda y valoración de clientes en función de las pautas Institucionales
  - o Análisis de Clientes atendiendo el análisis económico financiero de los clientes
  - o Formalización a cargo de la documentación y giro de los créditos
9. Se instauró un proceso de control y seguimiento resultados para cada una de las tres áreas de trabajo de manera que no solo se pudiera tener una idea clara del potencial de negocios del CNDRC sino que también se buscara el cumplimiento del objetivo final de nuestra gestión cual es la disminución consistente de los tiempos de respuesta.
10. Asimismo, era imprescindible poner un poco de orden y disciplina para lo cual el tener reglas claras y precisas era de suma importancia por lo que se ha trabajado desde ese entonces en este sentido mediante un contacto personal y constante con cada uno de los funcionarios bien sea a través del acompañamiento en sus casos como en otros aspectos de formación general.

Toda esta serie de actividades han sido comunicadas regular y oportunamente tanto a la Gerencia General Corporativa como a la Dirección regional y de Desarrollo y el esfuerzo conjunto nos ha permitido llegar a generar los siguientes resultados:

PROSPECCIÓN EN MILLONES DE COLONES								
	Estado 0	Estado 1	Estado 2	Estado 3	Estado 4	Estado 5	Cump. Meta	Total por ejec.
Alberto	431	-	170	386	-	147	100%	1.134
Carlos	185	150	65	80	98	457	100%	1.035
Carmen	471	52	152	130	308	365	100%	1.478
Gabriela	415	19	-	52	130	414	100%	1.030
Gaudy	864	150	572	545	325	382	100%	2.838
Hilda	18	-	304	152	100	356	100%	930
<b>Total por estado</b>	<b>2.384</b>	<b>371</b>	<b>1.263</b>	<b>1.345</b>	<b>961</b>	<b>2.121</b>	<b>100%</b>	<b>8.445</b>

PROSPECCIÓN POR CANTIDAD DE CLIENTES							
	Estado 0	Estado 1	Estado 2	Estado 3	Estado 4	Estado 5	Total por ejec.
Alberto	5		2	4		5	16
Carlos	2	1	1	1	1	4	10
Carmen	3	1	2	1	2	5	14
Gabriela	3	1		1	1	4	10
Gaudy	5	1	2	3	3	3	17
Hilda	1		3	1	1	3	9
<b>Total por estado</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>76</b>
						<b>Mayor</b>	<b>17</b>

La parte vital que generan los casos prospectados nos indican que en los últimos cinco meses se ha cimentado el proceso de generación de casos al mantener en promedio unos ¢ 5.500.0 MM en proceso de formación del expediente y aproximadamente unos ¢ 1.500.0 MM mensuales en el área de Análisis de Crédito lo cual “alimenta” mes con mes al área de formalización.

Los resultados mensuales acumulados se muestran de la siguiente manera:

**CREDITOS FORMALIZADOS  
COLOCACIONES POR EJECUTIVO**

	<b>30-06-07</b>	<b>31-07-07</b>	<b>31-08-07 COLOCACION</b>	<b>30-09-09 COLOCACION</b>	<b>PENDIENTES FORMALIZAR</b>
ALBERTO EVAHS	7.457.000,00	57.240.000,00	54.081.000,00	8.870.000,00	0,00
CARMEN GUTIERREZ	245.800.000,00	0,00	0,00	115.000.000,00	0,00
HILDA VARELA	150.400.000,00	114.000.000,00	73.500.000,00	0,00	0,00
CARLOS CAMACHO	0,00	173.500.000,00	59.650.000,00	76.000.000,00	273.000.000,00
GAUDY SERRANO	0,00	0,00	225.585.000,00	75.360.000,00	230.000.000,00
ANA G. AVELLAN	0,00	0,00	260.000.000,00	143.000.000,00	0,00
KATHIA MEJIA	7.665.000,00	36.622.000,00	50.381.500,00	43.617.000,00	15.000.000,00
LUIS CORRALES	1.610.000,00	70.455.347,10	51.180.500,00	32.935.000,00	18.030.000,00
PILAR FALLA	5.700.000,00	0,00	17.000.000,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>418.632.000,00</b>	<b>451.817.347,10</b>	<b>791.378.000,00</b>	<b>494.782.000,00</b>	<b>536.030.000,00</b>
<b>RECEPTIVO</b>	<b>9.275.000,00</b>	<b>107.077.347,10</b>	<b>101.562.000,00</b>	<b>76.552.000,00</b>	<b>33.030.000,00</b>

El proceso iniciado hace unos cinco meses ya muestra señales muy positivas de su crecimiento y el fortalecimiento de sus áreas y estructura pero, requiere de algunos ajustes para su consolidación final.

Efectivamente, gracias al esfuerzo conjunto de todos que hemos participado en este nuevo “aire” del proyecto: Gerencia General y Subgerencia de Negocios, Dirección Regional, CSF Catedral y también al desgastante esfuerzo de nuestro Director de Proyecto hemos logrado importantes avances tanto en tiempo como espacio pero se deben acelerar algunos aspectos a fin de consolidar el CNDRC tales como:

**1. PRESUPUESTO SOSTENIDO:**

Es sumamente importante darle al CNDRC cierta independencia presupuestaria en los siguientes rubros:

- a. Pago viáticos y kilometraje: Hasta el momento el CNDRC ha dependido del CSF Catedral para sufragar los viáticos y kilometraje no solo del Perito asignado sino que también de las giras y visitas que deben programar los Ejecutivos de Desarrollo generando un proceso desgastante para las partes y atrasos importantes que desmotivan al personal al tener en promedio atrasos de dos meses en el pago de dichos rubros.
- b. Adquisición de activos importantes que complementan el accionar del personal del CNDRC tales como el toner de la impresora y la fotocopidora que deben ser adquiridos por medio de la Caja Chica de CSF Catedral.

- c. Contenido para el pago de servicios de taxi a los funcionarios del CNDRC en virtud de que no se cuenta con estacionamiento o lugares en éste para uso de los Ejecutivos (No obstante que muchos de ellos han asumido de su propio bolsillo este gasto).

**2. APLICACIÓN DE LOS ALCANCES DEL PROYECTO:**

- a. Consolidación de las categorías prometidas al personal del CNDRC lo cual permitirá no solo una mayor motivación del mismo sino que también, evitará eventuales inconvenientes al mantener a personas ejecutando funciones y asumiendo las responsabilidades de categorías de mayor jerarquía.
- b. Completar el esquema propuesto de estructura del CNDRC toda vez que mientras que la meta se ha mantenido invariable en este lapso aún no se completan los siguientes puestos:

**NUEVA ESTRUCTURA REGION CENTRAL OESTE**

<b>PUESTO</b>	<b>PLAZAS REQUERIDAS</b>	<b>PLAZAS ACTUALES</b>	<b>PLAZAS FALTANTES</b>	<b>CATEG.</b>
Analistas	7	6	1	20
Ejecutivos Negocios	14	8	6	20
Asistentes	5	0	5	17
Formalizadores	2	1	1	12
Ofic. Serv. Operativos	2	0	2	12
Peritos	1	1	0	20
Notaria	1	1	0	20
Supervisores	2	2	0	21
Coordinador	1	1	0	23
<b>TOTALES</b>	<b>35</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	

Desde esta perspectiva, podemos apreciar que prácticamente con el 57,14% de los recursos humanos ya se había alcanzado una colocación de \$791.3 MM es decir, el 79.13% de la meta a pesar de las carencias de otros recursos tal y como se ha expuesto anteriormente.

**3. CAPACITACION:**

- a. Reanudar las capacitaciones pendientes tanto para los Analistas de Crédito como para los Ejecutivos y complementar con las ya ofrecidas al personal. En este sentido debemos dar especial énfasis al análisis de cuentas principales de los Estados Financieros, análisis de mercados y especialmente una buena capacitación en Redacción de Informes Técnicos.

- b. Complementar el acompañamiento dado a los Ejecutivos mediante charlas y seminarios que enfatizan en el trato “especializado”, resaltando las mejoras en el servicio que se brinda a través de ejecutivos de cuenta, que visitan y le dan seguimiento integral y constante a los clientes mediante el desarrollo de funcionarios con:
- o Capacidad de decisión para agilizar los trámites
  - o Brindar apoyo durante el proceso de trámite, aprovechando los recursos del banco.
  - o Funcionarios que visiten las empresas brindando información y asesoría financiera.
  - o Funcionarios que den a sus clientes asesoría sobre el mercado y las industrias y en general un acompañamiento constante, que se conviertan en funcionarios que conozcan la empresa.

#### **4. ESTRUCTURA FISICA:**

- a. Es necesario acelerar la ubicación física de los servidores del CNDRC en virtud de que ya prácticamente el edificio actual está colapsado, no han facilidades para acomodar a muchas personas más y como observamos anteriormente aún debe ingresar quince personas.
- b. En conveniente revisar la ubicación final del CNDRC toda vez que la afluencia de personas que actualmente llegan al mismo es importante rondando mensualmente más de 200 personas que en el mejor de los casos, al encontrarse con una ubicación lejos del centro de la capital muy probablemente optarán por acudir a la competencia más cercana. Conviene tener presente que los casos de clientes que llega al BPDC a pedir información y posteriormente formalizan su crédito asciende a poco más de €100.0 MM mensuales dadas las limitaciones de personal y estructura del Centro en estos momentos.

#### **5. PROSPECCION DE CLIENTES:**

- a. Con el trabajo realizado a la fecha ya los Ejecutivos han tenido una buena dosis de capacitación y acompañamiento por lo que estimamos que están listos para iniciar una segunda etapa en procura de asegurar el segmento de mercado objetivo.

De esta manera, se ha diseñado un plan de búsqueda y selección de clientes que se inició el 18 de septiembre y tenía como objetivo fundamental identificar clientes potenciales en un primer “anillo de influencia” dentro del área de cobertura inicialmente fijado por la Gerencia General Corporativa.

Esta primera etapa abarcó aproximadamente cuatro cuadras alrededor del CNDRC y fue denominada **ZONA 1** teniendo las siguientes delimitaciones y responsables:

**PLAN PILOTO PROSPECCION  
ZONA 1**

<b>UBICACIÓN</b>	<b>EJECUTIVO A CARGO</b>
<b>Calle 1, avenidas 1 - 7</b>	<b>Carmen Gutiérrez</b>
<b>Av. Central, calles 1 - 8</b>	<b>Alberto Evans</b>
<b>Av. Central, calles 1 - 7</b>	<b>Gabriela Avellán</b>
<b>Calle 1, Avenidas 2 - 12</b>	<b>Carlos Camacho</b>

El objetivo de este primer Plan Piloto reitero, fue el de levantar información en campo y delimitar posteriormente los tipos, clases y características tanto de las empresas como de las zonas, permitiéndonos seleccionar clientes y posteriormente contactarlos de manera directa.

- b. En una segunda etapa y siempre concentrados en el sector central, las zonas serán divididas en forma natural en:
- Distrito el Carmen
  - Distrito Catedral
  - Distrito Hospital
  - Distrito Merced
- c. Ya en una tercera etapa, debemos pensar en función de nuestra responsabilidad con el área de cobertura geográfica que le corresponderá al CNDRC según el Proyecto de Regionalización y en consecuencia considerar a las restantes áreas:
- Distrito Pavas
  - Distrito San Sebastián
  - Cantón Puriscal
  - Cantón Santa Ana

Con el objetivo de alcanzar una adecuada cobertura de estas zonas será necesario hacer una asignación de los Ejecutivos de manera que, teniendo 14 funcionarios en esta tarea, se designarán en dos grupos:

- Ejecutivos de Zona: Merced, Hospital, Catedral, Carmen, Pavas, San Sebastián-Hatillo, Puriscal, Santa Ana.
- Ejecutivos Sectoriales: Dedicados a segmentos específicos de atención según Plan de Negocios del BPDC y/o asignaciones especiales.

## 6. CONTROL INTERNO:

Es importante asimismo mencionar las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional y en este caso en particular del CNDRC.

Al recibir esta oficina el 23 de abril del año en curso, una de las primera tareas que se desarrollaron en el ámbito administrativo fue la de procurar tener claros los controles sobre activos, personal y otros que en ese momento eran inexistentes. El suscrito nunca recibió un inventario físico de los bienes a su cargo por lo que se dio a la tarea de “rastrear” por así decirlo los activos y demás bienes bajo su responsabilidad así como es establecimiento de controles tales como:

- a. Inventario de Activos asignados del CNDRC (Incluyendo celulares de Ejecutivos)
- b. Inventario de Artículos de Oficina.
- c. Control de Marcas de funcionarios
- d. Definición de funciones para todo el personal (incluyendo los nuevos puestos de Supervisores)
- e. Definición de Principios de trabajo del CNDRC esto es la concientización de una nueva forma de trabajo en la que existiría una separación de funciones entre analistas y ejecutivos
- f. Instauración y documentación de un Sistema de Consecutivo de Correspondencia enviada.
- g. Instauración y documentación de Controles sobre:
  - Labores Analistas de Crédito
  - Labores Ejecutivos de Crédito
  - Labores Área de formalización y desembolsos
- h. Instauración de bitácoras para Ejecutivos de Crédito.
- i. Gestiones varias en Recursos Humanos para las definiciones de funciones y eventuales reclasificaciones prometidas al personal.
- j. Instauración de controles y evaluaciones para los Analistas y Ejecutivos de Desarrollo sobre las labores realizadas de manera semanal
- k. Confección de Estadísticas y cuadros de control sobre la ejecutoria del CNDRC semanales.
- l. Reuniones de evaluación con el personal del CNDRC de las cuales se confeccionaron las respectivas actas o minutas.
- m. Atención de documentos generales de clientes internos y externos.

En términos generales las labores de Control Interno fueron creadas por así decirlo partiendo de cero y fortalecidas al grado de que el suscrito hizo entrega formal de inventarios de activos y materiales de oficina reales y actualizados.

## 7. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS:

Es importante mencionar que durante la gestión a cargo del suscrito se elevaron para aprobación de los Comités Regional y Gerencial un total cercano a los ¢ 3,500.2 MM representados por aproximadamente 27 casos de los cuales únicamente fue denegado uno por un monto de ¢ 150.0 MM lo cual es fiel reflejo de la gestión del equipo de trabajo.

Muestra de la buena gestión de estos recursos es el hecho de que de los créditos aprobados tanto en los comités antes referidos como en otras instancias de aprobación (Comité Personal y Bipersonal) en este lapso de tiempo solamente se presentó un caso de operación con atraso mayor a 30 días el cual fue debidamente atendido y quedó al día.

## 8. SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES:

Continúan siendo importantes los considerandos iniciales sobre los siguientes aspectos:

### a) Portafolio de productos:

Debe mantenerse un portafolio de productos competitivo, de calidad y a la medida de las necesidades de los clientes lo cual implica una lectura ágil y oportuna de las necesidades de los clientes y su inmediata respuesta.

### b) Tiempo de respuesta

Productos, servicios y procesos desarrollados con tiempos de respuesta satisfactorios para el cliente, tanto en la parte operativa como en la toma de decisiones a nivel resolutorio, disminuyendo considerablemente el tiempo promedio de respuesta que actualmente oscila en 43 días.

### c) Cartera de clientes actuales

Análisis y evaluación de los clientes actuales por sectores y actividad, que han cancelado o amortizado gran parte del principal.

### d) Sinergia de negocios con Referidos

Uno de los valores agregados más importantes de un buen servicio es la referencia que un cliente satisfecho puede hacernos de sus socios, amigos, proveedores y comerciantes en general que deben ser fuente inagotable de oportunidades de negocios.

Ante estas circunstancias y con base en la experiencia de estos meses para el suscrito, muy humildemente expongo las siguientes consideraciones y sugerencias para que, conforme a lo establecido, asuntos de actualidad que a criterio del funcionario que rinde el informe la instancia correspondiente enfrenta o debería aprovechar, si lo estima necesario.

- a) Completar la estructura formal del CNDRC incluyendo no solo las categorías requeridas sino que también las cantidades y calidades del personal asignado originalmente.
- b) Instalaciones adecuadas no solo en estructura interna sino que también en ubicación geográfica y estratégica.
- c) Accesos a sistemas de negocios para lo cual además del acceso actual de sistemas como SIPO, SBA, SIPRE, etc. se puedan adicionar otros tales como: Acceso libre a Internet, periódicos, revistas especializadas en la rama financiera y los diferentes sectores económicos del país.

- d) Materiales y equipo en las cantidades y en el momento adecuados para lo cual es necesario garantizar que existan los recursos para hacerle frente a transporte y viáticos.
- e) Se deberá calendarizar de forma coordinada con el Subproceso de Cultura y Capacitación un programa de formación dirigida a los ejecutivos de cuenta, y analistas, temas tales como:
- Estrategias de Ventas y Cierre de Negocios
  - Productos y servicios del Banco y las sociedades anónimas
  - Capacitación y adiestramiento en servicio en esquemas de desarrollo v Capacitación en análisis e Interpretación de informes financieros.
  - Análisis y Evaluación de Proyectos
  - Capacitación en temas bursátiles

Finalmente, he de informarle que durante mi corta gestión no puedo referirme al estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que hubiesen por parte de la Contraloría General de la República o algún otro órgano de control externo en virtud de no haber tenido necesidad de atender ninguna recomendación o solicitud de estos órganos mientras que, las recomendaciones que durante mi gestión hubiera formulado la Auditoría Interna han sido atendidas cuando correspondía.

Esperando que con la presente haya cumplido con lo establecido por las Normas de Control Interno quedo a su entera disposición,

GEOVANNI MORA RIVERA  
Cédula 1-0524-0019

c.c. Dirección Desarrollo Humano  
Lic. Ronny Moya, Coordinador CNDRC