

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

**ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DE REQUISITOS
PARA EL OTORGAMIENTO DE “GARANTÍAS DE
PARTICIPACIÓN Y CUMPLIMIENTO” A CLIENTES DE
BANCO PROMERICA DE COSTA RICA PARA EL
SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2018**

Sustentante:

Ronny Rodríguez Solís

Tutor:

Luis Vargas Zúñiga

Mayo 2019

TABLA DE CONTENIDOS

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR Y CONTRAPARTE	viii
CARTA LECTOR (A).....	x
CARTA FILÓLOGO (A)	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA.....	xii
AGRADECIMIENTO	xiii
ABREVIATURAS	xiv
CAPÍTULO I.....	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1.1 Antecedente del problema.....	4
1.1.2 Problematización	9
1.1.3 Justificación del tema:.....	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.3.1 Objetivo general:.....	13
1.3.2 Objetivos específicos:	13
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	14
1.4.1 Alcances.....	14
1.4.2 Limitaciones.....	15
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1 MARCO LEGAL:	19

2.1.1 Conceptos:.....	19
2.1.2 Legislación relacionada	20
2.1.8 Normativa de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).....	43
2.1.9 Derecho privado.....	45
2.1.10 Políticas y procedimientos de Banco Promerica de Costa Rica	46
CAPÍTULO III.....	49
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	49
3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.1.1 Tipo de investigación.....	50
3.1.2 Marco de investigación	50
3.1.3 Enfoque de la investigación	51
3.1.4 Sujetos y fuentes de investigación	52
3.1.5 Selección de la muestra	54
3.1.6 Análisis de los datos.....	55
CAPÍTULO IV	57
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	57
4.1 ENCUESTA	58
4.1.1 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos.....	58
4.1.2 Tamaño de la muestra:	58
4.1.3 Trabajo de campo.....	59
4.1.4 Descripción de la encuesta	59
4.1.5 Resultados obtenidos.....	59
CAPÍTULO V	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
5.1 CONCLUSIONES	95

5.1.1 Conclusión sobre el objetivo general:	95
5.1.2 Conclusiones sobre los objetivos específicos:	96
5.1.3 Conclusiones generales de la investigación:	99
5.2 RECOMENDACIONES	103
CAPÍTULO VI	111
PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN	111
6.1 PROPUESTA	112
6.1.1 Cronograma.....	112
6.1.2 Presupuesto	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
Entrevistas.....	115
Sitios WEB.....	115
Leyes.....	116
ANEXOS	118
Anexo 1 Cuestionario.....	118

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Cantidad de GPC otorgadas en los años 2016 - 2017 - 2019.....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 2 Cantidad de colaboradores que conocen los requisitos del Banco, para el otorgamiento de GPC. Febrero 2019</i>	<i>60</i>
<i>Figura 3 Percepción de los colaboradores sobre el proceso de vinculación al Banco, para clientes de GPC. Febrero 2019</i>	<i>61</i>
<i>Figura 4 Requisitos más difíciles de cumplir por los clientes de GPC, según colaboradores del Banco. Febrero 2019.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 5 Percepción de los colaboradores del Banco, respecto del proceso de análisis y aprobación de GPC. Febrero 2019.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 6 Cantidad de colaboradores del Banco, que indican conocer las restricciones legales, operativas y comerciales para el otorgamiento de GPC. Febrero 2019.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 7 Cantidad de colaboradores que indican conocer los tiempos de respuesta de cada etapa, para el otorgamiento de GPC. Febrero 2019</i>	<i>70</i>
<i>Figura 8 Percepción de los colaboradores sobre los tiempos de respuesta definidos por el banco, para el otorgamiento de GPC. Febrero 2019</i>	<i>71</i>
<i>Figura 9 Principales ventajas competitivas de otros bancos privados, respecto al otorgamiento de GPC, según los colaboradores. Febrero 2019</i>	<i>73</i>
<i>Figura 10 Cantidad de colaboradores que consideran adecuado el recurso humano y tecnológico del banco, para responder efectivamente a clientes de GPC. Febrero 2019</i>	<i>75</i>
<i>Figura 11 Percepción de los colaboradores sobre la comunicación y seguimiento a clientes, en distintas etapas del otorgamiento de GPC. Febrero 2019</i>	<i>77</i>
<i>Figura 12 Percepción de los colaboradores sobre la efectividad organizacional del banco, de cara a la comercialización de productos adicionales que faciliten la experiencia a clientes de GPC. Febrero 2019.....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 13 Principal oportunidad de mejora del banco en el otorgamiento de GPC, según colaboradores. Febrero 2019.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 14 Principal ventaja competitiva del banco, en el otorgamiento de GPC, según colaboradores. Febrero 2019.....</i>	<i>83</i>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Motivos de rechazo en solicitudes de GPC en la Unidad de Formalización. Diciembre 2018</i>	6
Tabla 2 <i>Cumplimiento de tiempos de respuesta en las gestiones de la Unidad de Formalización. Diciembre 2018</i>	7
Tabla 3 <i>Cumplimiento de tiempos de respuesta en las gestiones de la Unidad de Análisis PYME. Diciembre 2018</i>	8
Tabla 4 <i>Comparativo de las principales variables mencionadas por los colaboradores del Banco, como factores sensibles en los clientes, para elegir el Banco en donde emiten GPC. Febrero 2019</i>	85

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Ronny Rodríguez Solís, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 01-1088-0693, egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: "Análisis de la efectividad de requisitos para el otorgamiento de "Garantías de Participación y cumplimiento" a clientes de Banco Promerica de Costa Rica para el segundo semestre del año 2018", es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 10 días del mes de junio del año dos mil diecinueve.

A handwritten signature in blue ink is written over a solid horizontal line. The signature is stylized and appears to be a single letter, possibly 'P', with a vertical stroke extending downwards through the line.

Firma del estudiante

Cédula 01-1088-0693

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Heredia, 20 de mayo del 2019

Jorge Eduardo Vega Antonini, MBA
Director Administración de Negocios
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Ronny Rodríguez Solís, cédula de identidad número 0110880693, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Análisis de la efectividad de requisitos para el otorgamiento de Garantías de Participación y Cumplimiento a cliente de Banco Promerica de Costa Rica para el segundo semestre del año 2018”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios, con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

	Factor a valorar	Puntaje	Obtenido
a	Originalidad del tema	10%	8%
b	Cumplimiento entrega de avances	20%	20%
c	Coherencia entre objetivos, instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30%
d	Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	18%
e	Calidad de detalles del marco teórico	20%	19%
Total		100%	95%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
 Fecha: 2019.05.21 13:56:06 -06'00'

Luis Vargas Zuñiga

Cédula identidad N 0107090057

Carné Colegio Profesional N 33896

CARTA DE LECTOR

San José, 17 de junio del 2019

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera de Administración


Estimado señor

El estudiante Ronny Rodríguez Solís, cédula de identidad 01-1088-0693, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DE REQUISITOS PARA EL OTORGAMIENTO DE "GARANTÍAS DE PARTICIPACIÓN Y CUMPLIMIENTO" A CLIENTES DE BANCO PROMERICA DE COSTA RICA PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2018", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.



MBA. Alexander Cordero Céspedes, lic.
Cédula 1-732-096
Carné 5813

CARTA FILÓLOGO (A)

San José, 23 de junio de 2019

Señores

Universidad Hispanoamericana

Estimados Señores:

Hago constar que el señor Ronny Rodríguez Solís, cédula 01-1088-0693, me ha presentado para corrección de estilo la tesis titulada: **“Análisis de la efectividad de requisitos para el otorgamiento de “Garantías de Participación y Cumplimiento” a clientes de Banco Promerica de Costa Rica para el segundo semestre del año 2018”**, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

Al respecto, me permito indicar que he revisado y corregido en el borrador, los aspectos concernientes y sugerencias son responsabilidad del señor Rodríguez realizarlas en el texto final.

Una vez realizadas las correcciones y acatadas las sugerencias, el documento reúne las condiciones para ser presentado ante las autoridades de la Universidad Hispanoamericana.



Atentamente

José Miguel Lizano Segura

Cedula: 1-1228-0702, carné 317

DEDICATORIA

A Dios por estar siempre en mi vida, en momentos difíciles y felices, siempre recibiendo el amor, sabiduría y entendimiento que sólo su presencia otorga.

A mis padres Gilda Solís Retana y Rigoberto Rodríguez Calderón, mi madre como una fiel guerrera, consejera y guía siempre en cada paso que he dado en mi vida. Mi padre, que, durante sus años en vida, me enseñó el valor del trabajo y la perseverancia y ahora desde el cielo ilumina cada paso que doy.

A mis hermanas Grettel y Lisseth, que han tenido la paciencia y energía para acompañarme e impulsarme para nunca abandonar mis metas y convicciones.

Finalmente, a Cristian y Francisco, que son mi familia, consejeros y guías, que han estado en los momentos buenos y difíciles y que siempre han tenido el tiempo y cariño para darme las mejores palabras y acompañamiento en las principales decisiones de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Banco Promerica de Costa Rica por facilitarme la oportunidad de realizar mi investigación de Tesis para el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia en sus instalaciones; y particularmente a mi Jefatura y compañera Laura Vargas Madrigal, porque en medio de la investigación y el trabajo diario, ha logrado ser un referente de perseverancia, excelencia, humildad y sinergia para lograr cualquier meta u objetivo que la vida nos ponga en el camino.

ABREVIATURAS

SUGEF: Superintendencia General de Entidades Financieras.

GPC: garantía de participación o cumplimiento.

ND: No disponible.

SICOP: Sistema integrado de compras públicas.

PYME: Pequeña y mediana empresa.

MER-LINK: Plataforma tecnológica que permite a las proveedurías del estado costarricense, realizar las operaciones de compra de productos y servicios de forma electrónica.

COMPRARED: Sistema de compras públicas del estado costarricense, previo a la implementación del sistema MER-LINK.

FODEMIPYME: Fondo especial para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

GAM: Gran área metropolitana.

BAC: Banco BAC Credomatic S.A.

DAVIVIENDA: Banco Davivienda Costa Rica S.A.

PROMERICA: Banco Promerica de Costa Rica S.A.

BCT: Banco BCT S.A.

LAFISE: Banco LAFISE S.A.

IMPROSA: Banco Improsa S.A.

CATHAY: Banco Cathay de Costa Rica S.A.

BNCR: Banco Nacional de Costa Rica.

BCR: Banco de Costa Rica.

BPDC: Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

INS: Instituto Nacional de Seguros.

URDG: Uniform Rules for Demand Guarantees.

RESUMEN

La presente investigación realizará un análisis de la situación actual, incluyendo elementos propios o internos del Banco, del mismo modo que de aspectos externos como la competencia directa, legislación y condiciones del mercado en el otorgamiento de garantías de participación o cumplimiento en Banco Promerica de Costa Rica para el segundo semestre de 2018.

La razón principal para realizar la investigación sobre este aspecto es la dificultad histórica que ha mostrado el Banco, a fin de lograr sus metas de colocación en este producto (comparado con el presupuesto anual del Banco), así como identificar y gestionar las razones principales de los reprocesos, disconformidades en el servicio cliente final, así como las variaciones en la participación de mercado de PROMERICA en los últimos años.

Una vez identificada y contextualizada la situación actual en el otorgamiento de GPC por parte del Banco, se realizará una encuesta entre los colaboradores involucrados directamente en la colocación del producto, para analizar la percepción de las debilidades y fortalezas del producto. Adicionalmente la investigación incluirá la consulta a las entidades financieras consideradas como competencia directa del Banco en este producto, para medir y comprar resultados económicos, estrategias, precios y algunos de los procesos internos en la forma de operar por parte de cada entidad.

Finalmente, la investigación aportará las conclusiones y recomendaciones al objetivo general y específicos planteados, con el fin de generar y retribuir al Banco con propuestas de solución a los elementos analizados y oportunidades de mejora generados en la integralidad de la investigación.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se detallará el marco teórico y los antecedentes de la situación actual del proceso de otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento en Banco Promerica de Costa Rica, así como las razones que justifican la necesidad de la investigación.

La investigación parte de la necesidad de mantener la competitividad del producto del Banco en el mercado nacional, así como enfrentar y superar los factores internos y externos que afectan directa e indirectamente su otorgamiento.

1.1.1 Antecedente del problema

Banco Promerica de Costa Rica, es una entidad financiera que tiene presencia en el mercado financiero costarricense desde el año de 1992, lo que le ha permitido desarrollarse y crecer en sus 26 años de presencia en el país. Durante este tiempo, el Banco se ha especializado principalmente en el mercado de tarjetas de crédito e inversiones; no obstante, desde el año 2009, posterior a la crisis inmobiliaria internacional y a la situación económica que se vivió en Costa Rica para el año 2008, el Banco ha desarrollado varias estrategias que buscan diversificar su portafolio de productos y, gracias a esto, participar de una forma más agresiva en el mercado del crédito y las contingencias financieras para las empresas en general.

En el proceso de ajuste de estrategias, por parte del Banco, para competir, específicamente en el mercado de las contingencias bancarias para empresas y clientes en general, se han modificado varios procedimientos y procesos; con el objetivo de facilitar el otorgamiento de las garantías de participación y cumplimiento, siempre manteniendo control del riesgo y asegurando el cumplimiento de la normativa aplicable al producto. Debido a los ajustes implementados en los procedimientos internos del Banco y a lo dinámico y regulado que es el producto en el mercado costarricense, PROMERICA ha experimentado algunos momentos tanto de crecimiento y estabilización, como otros de estancamiento; situación que ha llevado al Banco a revisar en varias ocasiones sus procedimientos, sus estrategias de ventas, así como el personal de negocios y operaciones que dan el impulso y logística al producto. En estas revisiones, se han planteado varias hipótesis, tendencias y proyecciones, que indican que, si bien el producto es competitivo, no lo será por mucho tiempo, dada la fuerte competencia existente y lo limitado del tamaño del mercado. Adicionalmente, todas las revisiones de procesos, procedimientos y estrategias de negocios no han tenido un plan de seguimiento a mediano y largo plazo, que le permita al Banco cerciorarse el aseguramiento de la calidad y la mejora continua; esto debido principalmente a una alta rotación del personal de Negocios encargado de dirigir el producto.

En este contexto, para el período comprendido entre julio a diciembre 2018, la cantidad de gestiones rechazadas por la Unidad de Formalización del Banco, versus la cantidad de gestiones tramitadas llegaron a superar el 22% del total de gestiones tramitadas; lo cual refleja una gran oportunidad para mejorar analizando las causas

de estos rechazos e identificando las mejoras que aseguren una gestión más precisa y efectiva. En la tabla N°1, se presentan la cantidad de solicitudes rechazadas por la Unidad de Formalización para el período comprendido en la investigación y que aportan información importante sobre los problemas de calidad que afectan el proceso:

Tabla 1 *Motivos de rechazo en solicitudes de GPC en la Unidad de Formalización. Diciembre 2018*

Motivo de rechazo	Mes						Total
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Faltan requisitos para tramitar la solicitud	12	17	17	21	22	19	108
Error en condiciones de la carátula o memorandum	4	5	4	4	5	4	26
Caracteres en detalle de GPC MERLINK excede parámetro	3	4	4	7	4	2	24
Cliente cuenta con operaciones en mora	3	3	2	5	6	4	23
Fechas de vigencia de la GPC son inhábiles	2	3	2	1	1	2	11
Documentos firmados incorrectamente por parte del cliente	2	1	0	2	1	1	7
Facilidad no cuentas con aprobación requerida	0	0	1	2	1	0	4
Total	26	33	30	42	40	32	203

Fuente: Jefe Unidad de Formalización, Banco Promerica de Costa Rica.

La tabla anterior indica varios temas relevantes. El primero es que los casos se remiten a tramitar por parte de Ejecutivos y Asistentes de Negocios sin haber completado los requisitos necesarios para poder atender la solicitud. Estos requisitos pueden ser variados, como copia de documentos de identidad, solicitud de GPC con datos incompletos o falta de personería jurídica vigente, entre otros. En segundo lugar, se menciona los errores en las condiciones de la carátula o documento interno de aprobación de la facilidad, lo cual es un proceso interno del Banco y que termina afectando el servicio al cliente final. El tercer aspecto de calidad es la presentación de solicitudes de GPC de tipo MERLINK, que el detalle del campo de “lo

garantizado”, el cual, por un proceso interno de la plataforma, no puede superar los cuarenta caracteres y generalmente los clientes, aunque ya hayan sido capacitados por SICOP, igualmente presentan las solicitudes con estos problemas que deben ser enmendados. A partir del cuarto lugar en importancia, aparecen motivos de rechazo sobre temas de calidad y riesgo, que permiten al Banco controlar su cartera. Estos motivos de rechazo representan una cantidad importante de recurso humano para asegurar la calidad, lo que refleja que en este aspecto se debe desarrollar, capacitar y afectar el esquema de remuneración de los ejecutivos (comisiones sobre ventas) para que exista mayor compromiso en la reducción de este indicador.

En lo que respecta al cumplimiento de los tiempos de respuesta en la Unidad de Formalización, para el mismo período, el porcentaje ronda el 77.5% en promedio, lo que implica igualmente un reto de mejorar y asegurar índices de cumplimiento que se acerquen al 95%. Se adjunta tabla N°2 con el detalle del cumplimiento:

Tabla 2 *Cumplimiento de tiempos de respuesta en las gestiones de la Unidad de Formalización. Diciembre 2018*

Tipo de facilidad	Mes						Promedio
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Garantía de participación y cumplimiento / Específica	86,40%	84,50%	71,00%	70,30%	72,30%	88,80%	78,88%
Línea de crédito para emisión de GPC	84,50%	85,40%	65,50%	68,10%	66,30%	87,90%	76,28%
Promedio general							77,58%

Fuente: Jefe Unidad de Formalización, Banco Promerica de Costa Rica

En el caso del proceso de análisis, los indicadores de rechazo y cumplimiento de las gestiones son mucho más favorables, alcanzando para el período julio a

diciembre de 2018, un cumplimiento en los tiempos de respuesta del 91.5% en promedio.

Tabla 3 *Cumplimiento de tiempos de respuesta en las gestiones de la Unidad de Análisis PYME. Diciembre 2018*

Tipo de facilidad	Mes						Promedio
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Garantía de participación y cumplimiento / Especifica	94,00%	94,00%	90,50%	89,00%	90,10%	92,40%	91,67%
Línea de crédito para emisión de GPC	93,00%	92,00%	91,00%	90,00%	92,70%	90,00%	91,45%
Promedio general							91,56%

Fuente: Jefe Unidad de Análisis Pymes, Banco Promerica de Costa Rica

Los resultados favorables en el proceso de análisis pueden tener dos explicaciones principalmente, la primera es que el volumen de solicitudes mensuales ronda los cinco casos (un caso se refiere a un cliente que solicita una línea de crédito para emitir el producto), cuando la capacidad supera los treinta y la segunda es que el proceso inicia hasta que el cliente termine de documentar todos los requisitos y ese tiempo no se contabiliza en este proceso. Finalmente, en el proceso inicial de vinculación, recopilación de requisitos y preparación de la propuesta, para la consideración del órgano interno en el Banco de aprobación de las solicitudes, no se cuenta con información disponible; y representa una oportunidad para medir, evaluar y mejorar este proceso, en el que, además, intervienen gran cantidad de personal del área de negocios.

Aún con las grandes oportunidades de mejora que pareciera tener el proceso de otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento en el Banco, se cuenta con importantes volúmenes de colocación, los cuales se detallan a continuación:

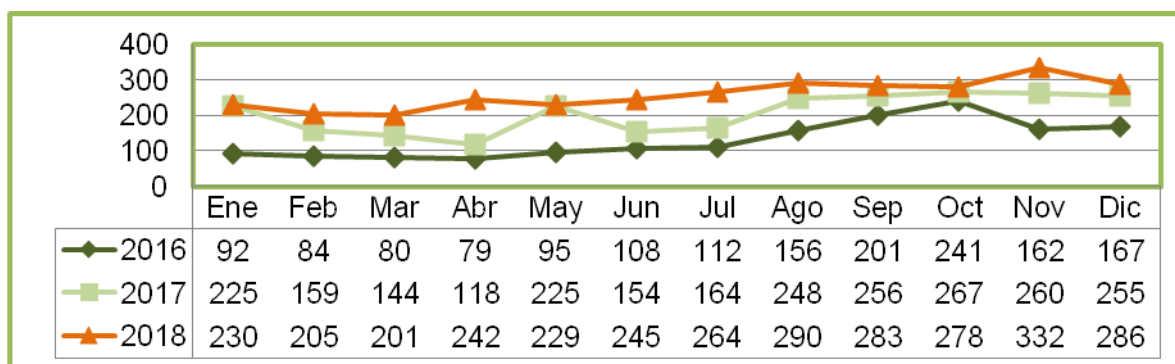


Figura 1 Cantidad de GPC otorgadas en los años 2016 - 2017 - 2019
Fuente: Jefe de Garantías y Factoreo de Banco Promerica de Costa Rica

Es a partir de este escenario, y como parte de la reciente estrategia de innovación implementada por el Banco, que se pretende investigar el proceso interno de otorgamiento del producto, así como las acciones que la competencia está realizando, para lograr una adecuada contextualización del estado actual de la situación y poder concluir con una propuesta de valor a las autoridades del Banco, en función de las mejoras o ajustes que se deben implementar para alcanzar los objetivos propuestos para el año 2019 y subsiguientes.

1.1.2 Problematicación

Actualmente el Banco mantiene un interés por esta clase de programas, y tiene una estrategia para fortalecer e incrementar su participación en el mercado del

otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento, dirigido particularmente a empresas. En este proceso, el Banco no ha logrado penetrar ni crecer de forma importante y sostenida, lo cual ha motivado a que el Banco haya reconocido y determinado la necesidad de conocer, entender, analizar y solucionar las causas, o factores, que estén afectando el desarrollo y crecimiento del producto.

Según datos de la SUGEF, al 30 de noviembre de 2018, el Banco Promerica de Costa Rica ostenta el tercer lugar entre las entidades privadas reguladas, según el tamaño de la cartera de contingencias (incluidas las garantías de participación y cumplimiento, así como las cartas de crédito no financiadas); lo que refleja que si bien su participación es importante a nivel nacional, existen otros competidores que le llevan una ventaja considerable y que puede representar una oportunidad de crecimiento para el Banco. Es en esta línea, y partiendo de que el Banco hasta el año 2014 ocupaba una quinta o sexta posición en el mercado de contingencias, que el Banco logra un crecimiento relevante, particularmente en los años 2016, 2017 y 2018, sin embargo, pareciera que el ritmo de crecimiento se ha estancado por circunstancias que serán abordadas y analizadas en la presente investigación.

Una vez realizado el diagnóstico y, sin perder de perspectiva el apetito de riesgo con que cuenta el Banco, se deberán realizar recomendaciones para corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de mejorar o mitigar los factores que estén limitando el desarrollo y crecimiento del producto en el Banco.

1.1.3 Justificación del tema:

En la actualidad el Banco Promerica de Costa Rica dedica gran cantidad de recurso, tanto humano, como material y financiero, en la aplicación de revisiones y controles para, de esta forma, realizar un otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento acorde a las políticas de riesgo y metas de colocación del producto. No obstante, los controles resultan insuficientes, dado que existe gran cantidad de gestiones rechazadas por múltiples razones en las distintas etapas del proceso, por lo que resulta ineficiente e improductivo para mantener la competitividad del producto en el mercado. Adicionalmente, existe un gran mercado cautivo que está siendo atendido de forma adecuada por la competencia, lo que debe ser objeto de investigación y análisis para valorar las buenas prácticas que el Banco pueda adoptar a lo interno, así como para aprender de los fracasos y éxitos de las entidades financieras que participan en el mercado.

Trascendencia social: la investigación pretende aportar información y soluciones a los empresarios (principalmente los micro y pequeños empresarios) que requieren acceder a la Banca para: financiar sus actividades, desarrollar proyectos y cumplir con los requisitos que exigen las entidades públicas y privadas; a fin de participar en las licitaciones y contrataciones para compra de bienes y servicios. Los resultados de la investigación podrían facilitar el otorgamiento de las garantías de participación y cumplimiento, tanto en Banco Promerica de Costa Rica como el resto de las entidades financieras del sector privado, generando un ambiente de mayor confianza y acceso a productores y emprendedores de la economía que hoy en día

no participan o deben de cumplir con procesos que desconocen o les es muy difícil de cumplir. Un mercado más informado, seguro, con normas y procedimientos eficientes, puede generar más empleo, emprendimiento y una mejor y mayor distribución de la riqueza en el país.

Implicación práctica: el análisis de los requisitos aplicados al proceso de otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento en el Banco Promerica de Costa Rica aportará información actualizada sobre el estado de la situación, no solo a nivel interno, sino también a nivel externo, lo que podría evidenciar oportunidades de mejora en el diseño e implementación de dichos requisitos. Esto podría generar beneficios como: reducción de tiempos de respuesta, aumento en los porcentajes de aprobación, reducción de gasto operativo y, principalmente, una mejora en el acceso del empresario al producto y así poder, de forma más efectiva, mejorar la competitividad del banco en el mercado de compras públicas y privadas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La formulación del problema parte de la respuesta a la siguiente interrogante:

¿Por qué los controles aplicados en el proceso de otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento a clientes de Banco Promerica de Costa Rica no han logrado incrementar la cantidad de gestiones otorgadas durante el segundo semestre del año 2018?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación consta de un objetivo general y cuatro objetivos específicos que se detallan a continuación:

1.3.1 Objetivo general:

Analizar las razones por las cuales los controles aplicados en el proceso de otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento en Banco Promerica de Costa Rica en el segundo semestre del año 2018 no han logrado incrementar las gestiones tramitadas.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Determinar los factores internos y externos del Banco que influyen en el proceso de otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento
- Investigar las causas de los rechazos de las gestiones para el otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento en el Banco.
- Realizar un análisis comparativo con los competidores de al menos tres Bancos Privados, para entender y comparar la realidad que presentan otras entidades en condiciones similares a las de Banco Promerica de Costa Rica.
- Proponer mejoras en el proceso de diseño e implementación de los controles de calidad, que faciliten el proceso de otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento en el Banco.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcances

La investigación parte de la necesidad de conocer el efecto (negativo o positivo) que tienen los procesos y controles del Banco en el otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento, tratando de identificar inicialmente los factores externos e internos que influyen en la gestión y participación del Banco en el mercado de este tipo de facilidades crediticias. Este análisis abarcará el período comprendido entre julio a diciembre de 2018, utilizando la información disponible de tres competidores directos del Banco, los cuales serán Banco Scotiabank, Banco DAVIVIENDA y BAC San José. De esta forma lograr realizar una comparación de estrategias y de aspectos positivos y negativos de cada entidad financiera.

En una segunda parte se analizarán las causas de rechazo o pérdida de clientes y solicitudes de garantías de participación y cumplimiento en el Banco, y así determinar las causas principales que tienen mayor impacto en los resultados obtenidos por el Banco en esta materia (también conocido como principio "*Pareto*"). A partir de este análisis, y conociendo con mayor claridad las razones que han permitido llevar la gestión del producto a las estadísticas actuales, se podrá proponer acciones que conlleven a atender y resolver todas las oportunidades de mejora (tanto cualitativas como cuantitativas), y concluir con recomendaciones elaboradas a la medida de la estructura, cultura y apetito de riesgo del Banco.

Por último, la investigación utilizará información de clientes actuales del Banco, sea de líneas de crédito o de garantías de participación y cumplimiento en condición específica, por lo que no se toma en consideración a clientes nuevos o potenciales del banco con la facilidad de las GPC.

1.4.2 Limitaciones

La investigación favorecerá el análisis de los factores internos del Banco que afectan el proceso de colocación de garantías de participación y cumplimiento, dado que es la fuente de información más accesible y actualizada para realizar el estudio. No obstante, también se incluirán elementos de fuentes externas, como la información publicada por la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), así como información disponible y pública de la competencia.

Otra limitación del estudio es que la información de estrategias a futuro por parte del Banco, en lo que respecta al otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento, no se podrán incluir en la investigación, dado por una solicitud expresa de la institución en esta materia.

La disponibilidad de información con las entidades financieras por analizar, así como los datos públicos que se puede obtener son muy restringidos; lo que limita de forma importante la posibilidad de realizar estudios de tendencias, comparación de resultados económicos, procesos, estrategias y riesgos que cada uno de los Bancos determine en su proceso de colocación. Dicha limitación a la investigación es

entendible y será un obstáculo para lograr realizar las conclusiones y recomendaciones de forma científica.

Finalmente, y por tratarse de un estudio focalizado en un producto en particular dentro del Banco, la cantidad de colaboradores (con relación directa al producto) que se podrán entrevistar para obtener información del proceso es limitada, lo cual se detalla a continuación:

- Formalizadores: se entrevistarán a los dos formalizadores dedicados exclusivamente a este producto.
- Asistentes de negocios: se entrevistarán a cuatro asistentes de negocios. Existen en total seis asistentes en el proceso de colocación de GPC, pero por motivos de limitación de acceso a los mismos, serán considerados solamente cuatro.
- Ejecutivos: se entrevistarán dos ejecutivos de crédito corporativo y dos de crédito PYME. En total existen cuatro ejecutivos en el área corporativa y seis en el área de PYME, sin embargo, por la dinámica de las funciones y tiempo dedicado a la entrevista, se logró contar con la aprobación de trabajar con dos ejecutivos de cada área.
- Analista de crédito: se considerará al analista asignado exclusivamente a la atención de este producto.

- Jefaturas: se consideran las Jefaturas de Formalización, Factoreo y Garantías de Participación y Cumplimiento, Jefatura Operativa de los Asistentes de Crédito y la Jefatura de Análisis de Crédito PYME.
- Gerentes: se considerarán a las Gerencias de Análisis de Crédito, Gestión de Cartera y Banca Empresarial. Estas son las tres Gerencias que tienen a cargo el cien por ciento de los procesos para comercializar y colocar el producto.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO LEGAL:

Para entender el entorno económico, logístico, legal y empresarial; en el que se formalizan, registran y ejecutan las garantías de participación y cumplimiento en Costa Rica; es necesario conocer la legislación, prácticas y costumbres, así como la forma en que opera el mercado alrededor de este tipo de contingencias financieras conocidas como: “garantía bancaria”.

2.1.1 Conceptos:

Garantía de participación: la Contraloría General de la República (2019) define este término como “Es un aval por medio del cual el contratista demuestra la intención seria, responsable y firme de contratar con la administración, es a través de ella que se avala la solemnidad de la oferta por parte del contratista (...)” (párr,1)

Es práctica común del mercado costarricense que las garantías de participación sean solicitadas únicamente por entidades públicas, ya que el procedimiento administrativo así lo establece. Por el contrario, las entidades privadas tienen procesos mucho más simplificados y eficientes, que aseguran que el proceso de contratación se realice en plazos muy cortos, a partir de listas de oferentes con trayectoria conocida. Otra de las costumbres del mercado, es que, aun cuando la garantía de participación puede ser emitida por el mismo contratista por medio de instrumentos, como certificados de inversión o pignoración de montos en cuentas de efectivo, la práctica común es utilizar la facilidad bancaria de la “garantía de participación” para cumplir con el requisito establecido por ley.

Garantía de cumplimiento: La Contraloría General de la República (2019) define este término como el “aval que asegura en tiempo y calidad las condiciones establecidas en la licitación o contratación. (párr. #1)

Este tipo de garantías se utilizan comúnmente tanto para entidades públicas como privadas (que incluyen personas físicas y jurídicas), y su uso es muy común, ya que el objeto de la garantía puede ser muy amplio, como contrataciones de bienes y servicios, deudas o anticipos.

2.1.2 Legislación relacionada

Ley de Contratación Administrativa N°7494 (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2018)

Garantía de participación: la administración estará facultada para solicitar, a los oferentes, una garantía de participación entre un uno por ciento (1%) y un cinco por ciento (5%) del monto de la propuesta, el cual se definirá en el respectivo cartel o pliego de condiciones, de acuerdo con la complejidad del contrato...” (Ley de Contratación Administrativa N°7494, 1995, art. 33)

Garantía de cumplimiento: la administración exigirá una garantía de cumplimiento, entre un cinco por ciento (5%) y un diez por ciento (10%) del monto de la contratación. Este monto se definirá en el cartel o en el pliego de condiciones respectivo, de acuerdo con la complejidad del

contrato, para asegurar el resarcimiento de cualquier daño eventual o perjuicio ocasionado por el adjudicatario. La garantía se ejecutará hasta por el monto necesario para resarcir, a la Administración, los daños y perjuicios imputables al contratista. Cuando exista cláusula penal por demora en la ejecución, la garantía no podrá ejecutarse con base en este motivo, salvo la negativa del contratista para cancelar los montos correspondientes por ese concepto. La ejecución de la garantía de cumplimiento no exime al contratista de indemnizar a la Administración por los daños y perjuicios que no cubre esa garantía... (Ley de Contratación Administrativa N°7494, 1995, art. 34)

2.1.3 Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2019)

Los bancos comerciales podrán aceptar y avalar letras de cambio y otros documentos de crédito, girados contra ellos mismos o contra otras personas, y expedir cartas de crédito, siempre que unos y otros tengan un plazo de vencimiento que no exceda de un año. También podrán los bancos comerciales garantizar obligaciones por cuenta de terceros, cuyos plazos y otras condiciones serán fijados de manera general por el Banco Central. Cuando las operaciones a que se refiere este artículo no se realicen mediante la entrega efectiva de las sumas aceptadas o garantizadas por el Banco, quedarán sujetas a los preceptos legales y

reglamentarios aplicables a la concesión de créditos.” (*Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, 1953, art, 113*)

: Las obligaciones que contraigan y los pagos que realicen los Bancos Comerciales por cuenta y bajo responsabilidad de bancos del exterior, no estarán necesariamente sujetos a los requisitos a que se refiere el artículo 113 anterior, pero sí a los que dicte el Banco Central para esa clase de operaciones. (*Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, 1953, art, 114*)

2.1.4 Ley de Certificados, Firmas digitales y Documentos Electrónicos (Firma Digital)

Reconocimiento de la equivalencia funcional. Cualquier manifestación con carácter representativo o declarativo, expresada o transmitida por un medio electrónico o informático, se tendrá por jurídicamente equivalente a los documentos que se otorguen, residan o transmitan por medios físicos. En cualquier norma del ordenamiento jurídico en la que se haga referencia a un documento o comunicación, se entenderán de igual manera tanto los electrónicos como los físicos. No obstante, el empleo del soporte electrónico para un documento determinado no dispensa, en ningún caso, el cumplimiento de los requisitos y las formalidades que la ley exija para cada acto o negocio jurídico en

particular. (Ley de Certificados, Firmas digitales y Documentos Electrónicos, 2005, art. 3)

Calificación jurídica y fuerza probatoria. Los documentos electrónicos se calificarán como públicos o privados, y se les reconocerá fuerza probatoria en las mismas condiciones que a los documentos físicos. (Ley de Certificados, Firmas digitales y Documentos Electrónicos, 2005, art. 4)

“En particular y excepciones. En particular y sin que conlleve la exclusión de otros actos, contratos o negocios jurídicos, la utilización de documentos electrónicos es válida para lo siguiente: a) La formación, formalización y ejecución de los contratos.

b) El señalamiento para notificaciones conforme a la Ley de notificaciones, citaciones y otras comunicaciones judiciales.

c) La tramitación, gestión y conservación de expedientes judiciales y administrativos; asimismo, la recepción, práctica y conservación de prueba, incluida la recibida por archivos y medios electrónicos. De igual manera, los órganos jurisdiccionales que requieran la actualización de certificaciones y, en general, de otras piezas, podrán proceder sobre simples impresiones de los documentos en línea efectuadas por el despacho o aceptar las impresiones de dichos documentos en línea, aportadas por la parte interesada y certificadas notarialmente.

- d) La emisión de certificaciones, constancias y otros documentos.
- e) La presentación, tramitación e inscripción de documentos en el Registro Nacional.
- f) La gestión, conservación y utilización, en general, de protocolos notariales, incluso la manifestación del consentimiento y la firma de las partes. No se podrán consignar en documentos electrónicos: a) Los actos o negocios en los que, por mandato legal, la fijación física resulte consustancial. b) Las disposiciones por causa de muerte. c) Los actos y convenios relativos al Derecho de familia. d) Los actos personalísimos en general. (Ley de Certificados, Firmas digitales y Documentos Electrónicos, 2005, art. 5)

2.1.5 Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG) (Instituto Superior de Operaciones Bancarias Internacionales)

Se aplican a garantías o contragarantías que lo indiquen de forma expresa. Vinculan a todas las partes salvo en lo que se excluya o modifique. Si una contragarantía pide la emisión de una garantía sujeta a las URDG, la contragarantía se entiende también sujeta a la URDG (pero no a la inversa: sujeción automática de la garantía por el hecho de estarlo la contragarantía). La parte instructora que solicita o acepta la sujeción a las URDG adquiere los derechos y obligaciones derivados de

las reglas. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), 2019, art.1)

Definiciones

Ordenante: es el obligado en la relación subyacente, que puede ser distinto de la parte instructora – es el responsable de indemnizar al garante.

Presentación conforme: es la que cumple en primer lugar con las condiciones de la garantía, en segundo lugar, con las URDG y en tercer lugar con la práctica bancaria internacional para garantías.

Requerimiento: significa una demanda de pago y debe estar firmada.

Documento: puede ser en papel o electrónico y no necesariamente debe ir firmado.

Fecha de vencimiento: es la fecha última para presentación de un requerimiento.

Hecho de vencimiento: hecho que provoca el vencimiento (inmediato o futuro) de la garantía y que se considera ocurrido (1) contra presentación del documento requerido, o (2) por ser determinable por aquellos sistemas del garante que permitan identificar abonos o adeudos en cuentas mantenidas con el garante.

Garante: la parte que emite la garantía, por cuenta del ordenante o también propia.

Firma: incluye una autenticación electrónica, una firma a mano, por facsímile, sello, símbolo o cualquier otro método mecánico de

autenticación. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), 2019, art.2)

Interpretación

Referirse a un emisor como de “primera clase”, “independiente”, “competente” y similares permiten cualquier emisor excepto el ordenante y el beneficiario. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), 2019, art.3)

Emisión y efectividad

Una garantía es irrevocable desde el momento de su emisión. El requerimiento puede presentarse desde el momento de la emisión, o desde un momento posterior si así se prevé en la garantía. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), 2019, art.4)

Independencia de la garantía y de la contragarantía

Una garantía (o una contragarantía) es independiente de la solicitud y de la relación contractual subyacente, aunque incluya una referencia a dicha relación contractual. El compromiso del garante no está sujeto a reclamaciones o excepciones derivadas de otra relación que la existente entre el garante y el beneficiario. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), año, art.5)

Documentos frente a mercancías, servicios o prestaciones

Las garantías son documentarias y tratan con documentos, y no con las mercancías o servicios que esos documentos puedan representar.

(Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), 2019, art.6)

Condiciones no documentarias

No se tendrá en cuenta una condición de la que no se especifique el documento que deba mostrar su cumplimiento. Excepciones: (1) cuando algún documento requerido y presentado contradiga dicha condición, y (2) cuando el garante pueda determinarla en sus propios sistemas o por medio de un índice externo especificado en la garantía.

(Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), 2019, art.7)

Contenido de las instrucciones y de la garantía

Se recomienda que especifiquen:

1. El ordenante
2. El beneficiario
3. El garante
4. Una referencia a la transacción subyacente
5. La referencia de la garantía
6. La moneda y el importe
7. El vencimiento
8. Las condiciones para exigir el pago
9. Si el requerimiento o los documentos deben presentarse en papel o en forma electrónica o el idioma de los documentos

10. La parte que debe soportar los gastos (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), 2019, art.8)

Aviso de una garantía o de una modificación

El aviso al beneficiario se limita a la autenticidad aparente del mensaje del garante y no incorpora ningún compromiso por parte del avisador. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), 2019, art.10)

Modificaciones

Una modificación no puede ser impuesta al beneficiario. La modificación puede ser rechazada por el beneficiario en cualquier momento, incluido el mismo momento del requerimiento de pago. El avisador notificará al garante de la aceptación o rechazo de una modificación. La modificación no puede contener una condición de que entrará en vigor salvo que sea rechazada en un tiempo determinado. Si la contiene, la condición no se tendrá en cuenta. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), 2019, art.11)

Variación del importe de la garantía

Una garantía puede prever la reducción o el incremento de su importe según unas fechas determinadas o unos hechos especificados. Los hechos se considerarán ocurridos (1) contra presentación del documento requerido, o (2) por ser determinables por aquellos sistemas del garante que permitan identificar abonos o adeudos en cuentas mantenidas con el garante o por medio de un índice externo

especificado. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), 2019, art.13)

Presentación

La presentación de un requerimiento o de documentos debe hacerse al garante en el lugar de emisión, o en el lugar especificado en la garantía, en o antes del vencimiento. Una presentación debe ser completa, salvo que la propia presentación indique que se completará en un momento posterior, en cuyo caso debe serlo antes de vencimiento. Una presentación debe ser en papel, salvo que la garantía permita presentación electrónica. Si se solicita presentación electrónica, la garantía debería especificar el formato y la dirección electrónica. Si no indica el formato, cualquier formato será válido. Cualquier presentación debe identificar claramente la garantía. Salvo que la garantía lo estipule de otra forma, los documentos emitidos por el ordenante o el beneficiario, o en su nombre, serán en el idioma de la garantía. El resto de documentos puede ser en cualquier idioma. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), 2019, art.14)

Condiciones del requerimiento

Un requerimiento debe ir acompañada por una declaración del beneficiario, sea en documento a parte o en el propio requerimiento, indicando en qué aspecto el ordenante ha incumplido sus obligaciones. Ni el requerimiento ni la declaración puede tener fecha anterior a la de entrada en vigor de la garantía. El resto de documentos puede ser

anterior. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), 2019, art.15)

Información sobre el requerimiento

El garante debe informar sin demora a la parte instructora de cualquier requerimiento efectuado. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), 2019, art.16)

Requerimientos parciales y requerimientos múltiples. Importe de los requerimientos

1. Un requerimiento puede ser parcial (por menos importe del total)
2. Pueden efectuarse requerimientos múltiples (más de un requerimiento)
3. Los documentos presentados pueden superar el importe del requerimiento. Por el contrario, no pueden evidenciar un importe inferior al requerido.

Artículo 18: Independencia de los requerimientos

Efectuar un requerimiento que no cumpla con las condiciones de la garantía no inhabilita efectuar otro requerimiento dentro de plazo. Pagar un requerimiento con discrepancias no inhabilita para exigir que otros requerimientos puedan ser conformes. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), 2019, art.17)

Revisión

El garante debe revisar los documentos basándose únicamente en dichos documentos. Los datos en un documento no necesitan ser idénticos al resto de datos en ese documento o en cualquier otro

documento, pero no deben ser contradictorios. Si se solicita un documento sin especificar si debe ir firmado, quien debe emitirlo o su contenido, el garante tomará el documento presentado si parece cumplir la función para el que fue solicitado. Un documento no solicitado no se tendrá en cuenta. El garante no necesita comprobar los cálculos efectuados por el beneficiario. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), año, art.19)

Plazo para la revisión de un requerimiento.

El garante deberá determinar el cumplimiento de un requerimiento dentro de los cinco días hábiles posteriores a la presentación completa. Si el requerimiento es conforme, el garante debe pagar. El pago se realizará en el “lugar de pago” (el de emisión u otro indicado en la garantía). (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), año, art.20)

Prórroga o pago

Si un requerimiento conforme contiene como alternativa la posibilidad de prórroga, el garante podrá suspender el pago por un período que no exceda los 30 días naturales. Si la parte instructora no acepta la prórroga, el requerimiento deberá ser pagado sin necesidad de presentar un nuevo requerimiento. El garante puede rechazar la prórroga, incluso si la parte instructora la requiere, en cuyo caso el pago será inmediato. Si el garante acepta la prórroga deberá comunicarlo a la

parte que se la solicitó. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), año, art.23)

Requerimiento no conforme, renuncia y notificación

Si el requerimiento no es conforme, el garante puede rechazarlo o solicitar a la parte instructora una renuncia a las discrepancias. El garante no queda obligado por el resultado de dicha solicitud a la parte instructora. Si el garante rechaza el requerimiento, deberá comunicarlo al presentador indicando los motivos (discrepancias) del rechazo. El rechazo se comunicará sin demora y antes de terminar el quinto día hábil posterior a la presentación. El garante puede devolver los documentos no conformes en cualquier momento. Si el garante no actúa en la forma y plazos indicados perderá el derecho a alegar que la presentación no es conforme. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), año, art. 24)

Reducción y terminación

El importe exigible en la garantía se reducirá por (1) los importes pagados, (2) por las propias condiciones de la garantía (según el artículo 13), o (3) por la renuncia parcial firmada por el beneficiario. Con independencia de la devolución del documento de garantía, la garantía se extingue (1) a su vencimiento, (2) cuando no quede importe exigible, o (3) por la renuncia firmada por el beneficiario. Si no indica un vencimiento, la garantía se extinguirá a los 3 años de su emisión. El garante informará a la parte instructora de la finalización de la garantía

por causas distintas a su vencimiento. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), año, art.25)

Fuerza mayor

Si la actividad del garante es interrumpida por causas ajenas a su voluntad, la garantía quedará prorrogada 30 días naturales a partir de su vencimiento establecido. Cuando sea el caso el garante deberá informar tan pronto como le sea posible al contra garante, en cuyo caso la contragarantía quedará también prorrogada por 30 días. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), año, art.26)

Exoneración respecto a la efectividad de los documentos

El garante no es responsable del valor legal, suficiencia o exactitud de los documentos presentados. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), año, art.27)

Exoneración respecto a la transmisión y la traducción

El garante no es responsable de las demoras o pérdidas en la transmisión de documentos. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), año, art.28)

Exoneración respecto a los actos de un tercero

El garante que utiliza los servicios de un tercero para llevar a cabo las instrucciones recibidas de la parte instructora, lo hace por cuenta y riesgo de dicha parte. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), año, art.29)

Indemnización por leyes y usos extranjeros

La parte instructora deberá indemnizar al garante de cualquier obligación o responsabilidad impuesta por leyes extranjeras, incluso cuando la garantía estableciera sus propias condiciones. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), año, art.31)

Responsabilidad por los cargos

La parte que da instrucciones a otra parte es responsable del pago de los gastos relacionados con sus instrucciones. Incluso cuando la garantía establezca que dichos gastos son por cuenta del beneficiario y estos no puedan ser cobrados del beneficiario. El garante no deberá estipular que la garantía (o sus avisos o modificaciones) está condicionada al pago de sus gastos. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), año, art.32)

Transferencia y cesión del producto de la garantía

Una garantía es transferible sólo si indica que es transferible, en cuyo caso puede transferirse más de una vez por el total del importe disponible en ese momento. (una contragarantía no es transferible). Incluso si la garantía es transferible, el garante no está obligado a transferirla. Sólo el garante puede transferirla a un nuevo beneficiario a solicitud de su actual beneficiario (transferidor). Una garantía sólo puede ser transferida una vez el transferidor ha presentado una declaración firmada al garante indicando que el nuevo beneficiario ha adquirido todos los derechos y obligaciones en la transacción subyacente. Los gastos de la transferencia serán por cuenta del

transferidor. Una vez transferida la garantía, el requerimiento y la declaración deben ir firmadas por el nuevo beneficiario, y el nombre del nuevo beneficiario puede aparecer en el resto de los documentos en lugar del nombre del beneficiario que solicitó la transferencia. En una cesión de derechos de cobro, el garante no está obligado a pagar al cesionario salvo que lo haya aceptado. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), año, art.33)

Ley aplicable

La ley aplicable será la del domicilio del garante. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), año, art.34)

Jurisdicción

Cualquier disputa se resolverá en los tribunales del domicilio del garante. (Reglas Uniformes de garantías a primer requerimiento (URDG), año, art.36)

2.1.6 Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa. (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2018)

Garantía de cumplimiento: respalda la correcta ejecución del contrato, conforme la normativa vigente. El adjudicatario se entiende obligado a asegurar el contrato dentro del plazo indicado en el cartel, o en su defecto dentro de los diez días hábiles siguientes a la firmeza de la adjudicación; salvo los casos en los que se requiera formalización contractual...

Es una obligación del contratista, mantener vigente la garantía de cumplimiento mientras no se haya recibido el objeto del contrato. Si un día hábil antes del vencimiento de la garantía, el contratista no ha prorrogado su vigencia, la Administración podrá hacerla efectiva en forma preventiva y mantener el dinero en una cuenta bajo su custodia, el cual servirá como medio resarcitorio en caso de incumplimiento. En este caso el contratista podrá presentar una nueva garantía sustitutiva del dinero. (Reglamento Ley de Contratación Administrativa, 2007, art. 40)

Formas de rendir las garantías: las garantías tanto de participación como de cumplimiento, podrán rendirse mediante depósito de bono de garantía de instituciones aseguradoras reconocidas en el país, o de uno de los Bancos del Sistema Bancario Nacional o el Banco Popular y de Desarrollo Comunal; certificados de depósito a plazo, bonos del Estado o de sus instituciones, cheques certificados o de gerencia de un banco del Sistema Bancario Nacional; dinero en efectivo mediante depósito a la orden de un Banco del mismo sistema, presentando la boleta respectiva o mediante depósito en la Administración interesada. Asimismo, podrán rendirse por medios electrónicos, en aquellos casos en que la entidad licitante expresamente lo autorice.

Las garantías también podrán ser extendidas por bancos internacionales de primer orden, según reconocimiento que haga el

Banco Central de Costa Rica, cuando cuenten con un corresponsal autorizado en el país, siempre y cuando sean emitidas conforme la legislación costarricense y sean ejecutables en caso de ser necesario.

Las garantías presentadas por las PYMES que han demostrado su condición a la Administración, según lo dispuesto en el presente reglamento, la Ley N°8262 Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas y sus reglamentos; podrán ser otorgadas a través del Fondo Especial para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FODEMIPYME) creado en el artículo 8 de la Ley 8262 o por los instrumentos financieros creados al amparo de la Ley N°8634 Ley del Sistema Nacional de Banca para el Desarrollo, siempre y cuando las PYMES solicitantes cumplan con todos los requisitos y las condiciones que establecen en sus respectivos reglamentos...

Las garantías pueden rendirse en cualquier moneda extranjera o bien en su equivalente en moneda nacional, al tipo de cambio de referencia para la venta, calculado por el Banco Central de Costa Rica, vigente al día anterior a la presentación de la oferta o la suscripción del contrato, según corresponda. En este último caso el contratista está obligado a mantener actualizado el monto de la garantía, por las variaciones de tipo de cambio que le puedan afectar. (Reglamento Ley de Contratación Administrativa, 2007, art. 42)

2.1.7 Reglamento para la utilización del Sistema Integrado de Compras Públicas

“SICOP” (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2019)

Definiciones. Para efectos de claridad e interpretación del presente Reglamento, se definen los siguientes conceptos: (...)

19) Entidad garante: Corresponde ya sea a un banco integrante del sistema bancario nacional, una institución aseguradora reconocida en el país, o bien, el Banco Popular y de Desarrollo Comunal que emite una garantía electrónica, para respaldar económicamente la actuación de un proveedor de bienes o servicios en las diferentes etapas del procedimiento de contratación administrativa.

(...) 25) Garantía electrónica: Documento electrónico que emite la entidad garante, por gestión del proveedor registrado o del adjudicatario, para salvaguardar el interés institucional o para respaldar la correcta ejecución del contrato, según corresponda. Comprende la garantía de participación, cumplimiento y colateral. (Reglamento para la utilización del Sistema Integrado de compras públicas “SICOP”, 2019, art.)

Formas de rendir las garantías de participación y de cumplimiento. Las formas de rendir las garantías de participación y de cumplimiento son las siguientes:

a) Cuando una garantía de participación o de cumplimiento se rinda a favor de la institución usuaria que promueve el concurso mediante

depósito de bono de garantía, la entidad garante que emita la garantía electrónica deberá transmitirla a SICOP en el mismo acto de su emisión.

b) Tratándose de una garantía de participación o cumplimiento rendida mediante certificados de depósito a plazo, bonos del Estado y sus instituciones, y cheques certificados o de gerencia de un banco del sistema bancario nacional, estos valores deberán entregarse al banco del sistema bancario nacional que la institución usuaria de SICOP determine para su custodia; una vez constituida la custodia, dicho banco deberá generar de inmediato un comprobante electrónico de que la garantía ha sido rendida a favor de la institución usuaria que promueve el concurso y lo registrará en el Sistema SICOP.

c) En caso de una garantía de participación o cumplimiento rendida mediante dinero en efectivo, éste será depositado en una cuenta del banco del Sistema Bancario Nacional que la institución usuaria de SICOP determine a nombre de la Institución Usuaria que promueve el procedimiento de contratación administrativo respectivo; una vez realizado el depósito, el banco referido emitirá un comprobante electrónico de que la garantía ha sido rendida a favor de la Institución Usuaria que promueve el concurso y lo registrará en el Sistema. (Reglamento para la utilización del Sistema Integrado de compras públicas "SICOP", 2019, art. 44)

Comprobante de garantía de participación. La entidad garante o del sistema bancario nacional designado por la institución usuaria de SICOP debe registrar en el acto de la recepción de la garantía de participación el comprobante electrónico de que ésta ha sido rendida a favor de la institución usuaria que promueve el procedimiento de contratación administrativa respectivo. Este comprobante permanecerá encriptado e inaccesible desde su inclusión en SICOP hasta la apertura electrónica de las ofertas, momento a partir del cual será accesible a los interesados. Esta garantía se tendrá por recibida en el momento en que la entidad garante o el banco del sistema bancario nacional designado por la institución usuaria de SICOP para su custodia, registre la garantía o el comprobante en SICOP según lo señale el certificado de estampado de tiempo. (Reglamento para la utilización del Sistema Integrado de compras públicas "SICOP", 2019, art. 45)

Subsanación de la garantía de participación. Cuando sea necesario subsanar la garantía de participación rendida, la institución usuaria contará con un plazo de cinco días hábiles siguientes al acto de apertura, para requerir la subsanación al oferente. El oferente contará con un plazo de cinco días hábiles a partir de la notificación para corregir los errores señalados. De inmediato a la gestión de subsanación del oferente, la entidad garante o el banco del sistema bancario nacional designado por la institución usuaria de SICOP deberá generar un comprobante electrónico de que la garantía ha sido

subsana y registrará el comprobante en el Sistema SICOP. (Reglamento para la utilización del Sistema Integrado de compras públicas "SICOP", 2019, art. 46)

Plazo para rendir la garantía de cumplimiento. El adjudicatario se encuentra obligado a asegurar el contrato dentro del plazo indicado en el cartel, o en su defecto, dentro de los diez días hábiles siguientes a la firmeza de la adjudicación, salvo los casos en los que se requiera formalización contractual. (Reglamento para la utilización del Sistema Integrado de compras públicas "SICOP", 2019, art. 47)

Ejecución de garantías. Los procedimientos para la ejecución de garantías previstos en la Ley de Contratación Administrativa, su Reglamento y la normativa especial aplicable a las instituciones usuarias se llevarán a cabo por medio de SICOP; de este modo las instituciones usuarias y los proveedores registrados deberán utilizar los formularios dispuestos en este Sistema para realizar estos procedimientos. (Reglamento para la utilización del Sistema Integrado de compras públicas "SICOP", 2019, art. 48)

Devolución de garantías. Los oferentes o contratistas deberán requerir la devolución de las garantías de participación y cumplimiento, por medio de SICOP, utilizando los formularios previstos al efecto. Las instituciones usuarias emplearán SICOP para resolver y comunicar lo correspondiente al interesado y a la entidad garante o al banco del

sistema bancario nacional designado por la institución usuaria de SICOP para la custodia de garantías y recepción de dinero en efectivo, quienes llevarán a cabo la devolución de las garantías en caso de que así lo disponga la institución usuaria a cuyo favor se extendió la garantía. (Reglamento para la utilización del Sistema Integrado de compras públicas “SICOP”, 2019, art. 49)

Garantías colaterales. Tratándose de garantías colaterales emitidas mediante bonos de garantía, certificados de depósito a plazo, bonos del Estado o sus instituciones, cheques certificados o de gerencia de un banco del sistema bancario nacional, dinero en efectivo, o bien, que hayan sido extendidas por un banco internacional de primer orden conforme la legislación costarricense, aplicará lo dispuesto en el artículo 44 del presente Reglamento relativo a las formas de rendir las garantías. Sin embargo, cuando se admitan garantías colaterales rendidas de forma diferente a las citadas en dicho artículo, éstas se tramitarán de acuerdo con el tipo de garantía que se rinda y la institución usuaria incluirá la información en SICOP. (Reglamento para la utilización del Sistema Integrado de compras públicas “SICOP”, 2019, art. 50)

Responsabilidad de las instituciones usuarias. Es responsabilidad de las instituciones usuarias realizar las diligencias necesarias para mantener la vigencia de las garantías reguladas en este capítulo, así como informar oportunamente a las entidades garantes o al banco del sistema

bancario nacional designado por la institución usuaria de SICOP sobre las gestiones que se deben realizar para la devolución y la ejecución de dichas garantías. (Reglamento para la utilización del Sistema Integrado de compras públicas “SICOP”, 2019, art. 51)

2.1.8 Normativa de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)

La vinculación de cualquier cliente al Banco debe cumplir como mínimo con los requisitos establecidos en el Reglamento para la calificación de deudores del Acuerdo SUGEF 1-05. Este acuerdo entre otros requisitos mínimos establece:

Análisis de la capacidad de pago:

La entidad debe calificar la capacidad de pago de los deudores del Grupo 1, con base en las metodologías aprobadas por la Junta Directiva o autoridad equivalente. Estas metodologías deben ser consonantes con sus políticas crediticias y congruentes con el tipo de deudor de que se trate, las líneas de negocio y productos crediticios. Las metodologías deberán considerar, al menos, los siguientes aspectos: a. Situación financiera, ingreso neto y flujos de efectivo esperados: Análisis de la fortaleza financiera y de la estabilidad y continuidad de las fuentes principales de ingresos. La efectividad del análisis depende de la calidad y oportunidad de la información.

b. Antecedentes del deudor y del negocio: Análisis de la experiencia en el giro del negocio y la calidad de la administración.

c. Situación del entorno sectorial: Análisis de las principales variables del sector que afectan la capacidad de pago del deudor.

d. Vulnerabilidad a cambios en la tasa de interés y el tipo de cambio: Análisis, bajo escenarios de estrés, de la capacidad del deudor para enfrentar cambios en la tasa de interés y el tipo de cambio.

e. Otros factores: Análisis de otros factores que pueden incidir sobre la capacidad de pago del deudor. Los aspectos que pueden evaluarse, pero no limitados a éstos, son los ambientales, tecnológicos, patentes y permisos de explotación, representación de productos o casas extranjeras, relación con clientes y proveedores significativos, contratos de venta, riesgos legales y riesgo país (este último en el caso de deudores domiciliados en el extranjero). (Reglamento para la calificación de deudores, 2005, art. 7)

Políticas, procedimientos y documentación mínima en el expediente de crédito:

(...) La entidad debe mantener en el expediente de crédito de cada deudor, la información que justifica la calificación del deudor y el monto de la estimación de cada una de sus operaciones, así como los

documentos y registros que evidencian el cumplimiento de las políticas y procedimientos. (Reglamento para la calificación de deudores, 2005, art. 9)

Equivalente de crédito

Las siguientes operaciones crediticias contingentes deben convertirse en equivalente de crédito según el riesgo crediticio que representan. El equivalente de crédito se obtiene mediante la multiplicación del saldo de principal contingente por el factor de equivalencia de crédito según los siguientes incisos:

- a. Garantías de participación y cartas de crédito de exportación sin depósito previo: 0,05;
- b. Las demás garantías y avales sin depósito previo: 0,25 y
- c. Líneas de crédito de utilización automática: 0,50. (Reglamento para la calificación de deudores, 2005, art.13)

2.1.9 Derecho privado

En lo que respecta a los negocios y acuerdos entre privados, estos pueden regular su relación a través del derecho mercantil, en el cual, en muchas ocasiones, se establecen garantías de cumplimiento para poder celebrar acuerdos de compra/venta.

Código de Comercio:

Los contratos de comercio no están sujetos, para su validez, a formalidades especiales, cualesquiera que sean la forma, el lenguaje o idioma en que se celebren, las partes quedarán obligadas de manera y en los términos que aparezca que quisieron obligarse. Se exceptúan de esta disposición los contratos que, de acuerdo con este Código o con leyes especiales, deban otorgarse en escritura pública o requieran forma o solemnidades necesarias para su eficacia. (Código de Comercio de Costa Rica, 1964, art.411)

2.1.10 Políticas y procedimientos de Banco Promerica de Costa Rica

El mercado financiero (público y privado) para la emisión de garantías de participación y cumplimiento, en el que opera Banco Promerica de Costa Rica, es un ambiente de alta rivalidad, precios competitivos en el pago de comisiones, muchos participantes y, sobre todo, una diferenciación por un servicio personalizado y de tiempos de respuesta muy cortos. Ante este contexto, Banco Promerica de Costa Rica, ha resuelto establecer una serie de políticas y pilares de negocio, además de mantener siempre en el eje de sus operaciones la toma de decisiones considerando criterios de riesgo y rentabilidad.

Debido a lo anteriormente señalado, y por una condicionante por parte de la administración del Banco para desarrollar la presente investigación, así como por el ambiente de competencia y confidencialidad en que se debe tratar la información y estrategias interna del Banco, se expondrán de forma general las líneas de trabajo, al igual que las pilares en los que se basan las estrategias comerciales y operativas para el producto de las garantías de participación y cumplimiento:

Precio: el Banco participa en el mercado de emisión de garantías de participación y cumplimiento, con precios de comisión por su formalización muy competitivos y en constante revisión a partir del comportamiento del mercado y de las tendencias de la competencia.

Servicio al Cliente: el producto se comercializa con tiempos de respuesta muy cortos, con el objetivo de obtener la preferencia de los clientes que solicitan el producto o que tienen la facilidad aprobada con otras entidades financieras. Adicional a la variable de tiempos de respuesta, es política, y hasta cultura institucional, generar diferenciación en el mercado con servicios personalizados y con mucha cercanía, asegurando que el cliente encuentre en los colaboradores del Banco a un asesor.

Riesgo: el producto se comercializa en algunos sectores y tipos de clientes que, por la naturaleza del negocio, tienen implícitos varios riesgos en los que el Banco ha decidido no participar, ya sea por la probabilidad de ejecución, el tipo de beneficiario final o los plazos, entre otros.

Aprobación: el proceso de aprobación de las garantías de participación y cumplimiento en el Banco es ágil, pero debe cumplir con todos los formalismos legales y de vinculación con la entidad; no obstante, sus delegaciones de aprobación resultan bastante competitivas en tiempo y estructura en comparación con la competencia, que, en su mayoría, tienen estructuras de empresa pública o de entidades financieras multinacionales.

Comercio Internacional: en lo que respecta a la emisión de garantías de cumplimiento internacionales, y dado que las condiciones de riesgo en el exterior pueden ser muy cambiantes y de diversa índole, el Banco emite estas facilidades solamente por montos previamente analizados y en países en donde se cuenta con aliados comerciales que conozcan cada mercado.

CAPÍTULO III

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

Por el grado de profundización de los elementos y variables que se analizarán, la investigación será de tipo explicativa:

Se trata de uno de los tipos de investigación más frecuentes y en los que la ciencia se centra. Es el tipo de investigación que se utiliza con el fin de intentar determinar las causas y consecuencias de un fenómeno concreto. Se busca no solo el qué sino el porqué de las cosas, y cómo han llegado al estado en cuestión.

Para ello pueden usarse diferentes métodos, como el método observacional, correlacional o experimental. El objetivo es crear modelos explicativos en el que puedan observarse secuencias de causa-efecto, si bien estas no tienen por qué ser lineales (normalmente, son mecanismos de causalidad muy complejos, con muchas variables en juego). (Castillero, (s.f.), párr.2)

3.1.2 Marco de investigación

Por el grado de cobertura o extensión que abarcará la investigación, se pueden considerar 3 tipos de delimitación:

1. *Mega*: nivel mayor, se refiere a estudio de extensa cobertura o impacto.
2. *Macro*: nivel general, dentro de un grupo o región.
3. *Mini*: nivel cerrado y se enfoca a una muestra o grupo controlado.

Dada la profundización, acceso a la información y nivel cerrado del estudio, la investigación se realizará de tipo *mini*, para analizar los resultados en el otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento en el segundo semestre 2018 para Banco Promerica de Costa Rica.

3.1.3 Enfoque de la investigación

Referente al tipo de enfoque desde el que se pueden elaborar las investigaciones, éstas, según Yanez (2018), se clasifican en tres tipos:

Cuantitativa: En el enfoque cuantitativo el análisis de la información se basa en cantidades y/o dimensiones. Es decir, el elemento numérico tiene protagonismo. Cuando en una investigación se usa un enfoque cuantitativo, las hipótesis del investigador se someten a mediciones numéricas y sus resultados se analizan de forma estadística. Se trata de una investigación objetiva y rigurosa en la que los números son significativos.

Cualitativa: Un enfoque cualitativo de la investigación permite alcanzar un análisis sistemático de información más subjetiva. A partir de ideas y opiniones sobre un determinado asunto, se abre el análisis no estadístico de los datos, que luego son interpretados de una forma subjetiva pero lógica y fundamentada.

Mixta: Se trata de un paradigma relativamente reciente que combina los enfoques cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio. Aunque no es muy popular entre los científicos, ha encontrado acogida en algunos estudios relacionados con las ciencias sociales. La recolección y el análisis de los datos combinan los métodos estandarizados e interpretativos. Se cruzan resultados de uno u otro enfoque. (Yanez, 2018, párrf.1)

A partir de las características de los 3 enfoques anteriormente descritos, la investigación utilizará una metodología *mixta*, dado que serán requeridos elementos estadísticos, tendencias y datos históricos para contextualizar la situación actual; así como elementos de observación, entrevista y percepción de usuarios expertos que atienden, administran y estructuran de forma diaria con los clientes del producto de GPC en el Banco.

3.1.4 Sujetos y fuentes de investigación

La investigación recurrirá a varias fuentes de información para lograr determinar y analizar las causas de la situación actual en el otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento del Banco, las cuales se clasifican, según Wikipedia, en 2 tipos:

Primarias: se refiere a las fuentes documentales que se consideran material proveniente de alguna fuente del momento, con relación a un fenómeno o suceso que puede tener interés en ser investigado o relatado, es decir, es la materia prima que se tiene para realizar un determinado trabajo (Fuente Primaria, s.f. párr. 1)

Secundarias: Una fuente secundaria contrasta con una primaria en que esta es una forma de información que puede ser considerada como un vestigio de su tiempo. Una fuente secundaria es normalmente un comentario o análisis de una fuente primaria (...) Una fuente secundaria es como un comentario de la fuente primaria. (Fuente Primaria, s.f., párr. 1,2)

Para efectos de la presente investigación, se aplicarán cuestionarios y entrevistas a los involucrados en todo el proceso de otorgamiento del producto en el Banco, así como entrevistas a personal calificado de competidores para entender el contexto en el que se desarrolla la situación actual; por lo cual serán integradas fuentes tanto primarias como secundarias.

3.1.5 Selección de la muestra

Para efectos de la investigación, y considerando solamente a los trabajadores con funciones directas y específicas en el proceso de otorgamiento del producto, se trabajará con una población total de veinticuatro personas (dos formalizadores, seis asistentes de crédito, cuatro ejecutivos de crédito corporativo, seis ejecutivos de crédito PYME, un analista de crédito, cuatro jefaturas y tres gerentes), de dicho grupo se entrevistará a diecisiete personas, lo que significa un setenta punto ocho por ciento (70.8%). A partir de estos datos, se aplicará un método no probabilístico, lo que implica que no todos los entrevistados tienen la posibilidad de ser seleccionados (tal es el caso de asistentes de crédito, ejecutivos de crédito corporativo y ejecutivos de crédito PYME). No obstante, la población analizada ronda el setenta por ciento y considera a trabajadores de todos los procesos, lo que hace inferir que es un estudio bastante representativo de la realidad de la situación.

A continuación, se detallarán las muestras para cada uno de los instrumentos de medición, que utilizará la investigación:

Cuestionario: Para la investigación se aplicará un cuestionario y/o entrevista que considerará a los siguientes usuarios que tienen relación directa con el proceso de otorgamiento de las garantías de participación y cumplimiento en el Banco:

- Dos Formalizadores
- Cuatro Ejecutivos de Crédito (dos del área corporativa y dos del área PYME)

- Cuatro Asistentes de Crédito
- Un Analista de Crédito
- Cuatro Jefaturas.
- Tres Gerentes

Observación: se realizarán visitas en sitio a la población seleccionada, para identificar la forma de operar y comercializar el producto.

Entrevista: se aplicarán entrevistas, ya sea por teléfono o por medios electrónicos, a los encargados del producto de garantías de participación y cumplimiento en los Bancos Scotiabank, DAVIVIENDA y BAC San José.

3.1.6 Análisis de los datos

La etapa del análisis de los datos recopilados, a través de las distintas fuentes disponibles en la investigación, es fundamental para tener una línea de presentación de los resultados, así como para conceptualizar y exponer las conclusiones y recomendaciones generadas a partir de la información expuesta en los distintos capítulos. En este sentido, existen varios tipos de análisis aplicables a la presente investigación, los cuales se exponen a continuación:

- **Análisis estructural.** Como su nombre lo indica, se enfoca en la estructura de lo analizado, es decir, de su área externa, tomando en cuenta los parámetros y medidas que condicionan el resultado.

- **Análisis exhaustivo.** Es la metodología de análisis que desmiembra o desglosa lo analizado para poder analizar por separado cada uno de sus componentes, tendiendo a lo mínimo, a la totalidad, hasta agotar las opciones disponibles.
- **Análisis formal.** Se refiere a la revisión de la forma, del conjunto, más que del contenido y de lo particular.
- **Análisis teórico o conceptual.** Como su nombre indica, análisis de los conceptos fundamentales o base, equivalente a un análisis teórico.
- **Análisis experimental.** Justo lo contrario al caso anterior: ver para creer. Un experimento no es más que la reproducción de un fenómeno natural en un laboratorio, bajo condiciones controladas.
- **Análisis cuantitativo.** Aquel que toma en cuenta mayormente (o únicamente) la cantidad, la proporción, el volumen, etc.
- **Análisis cualitativo.** Aquel que toma en cuenta la calidad, no la cantidad, es decir, la naturaleza de las cosas, no su acumulación en categorías. (Raffino, 2018)

A partir de las clasificaciones anteriores la investigación utilizará una combinación de tres tipos de análisis: exhaustivo, el cuantitativo y el cualitativo. A través de los cuales se obtendrán conclusiones del análisis de cada subproceso y componentes del producto, así como de los factores cuantitativos y cualitativos que se expondrán a través de la investigación.

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1 ENCUESTA

4.1.1 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos

La encuesta tiene como objetivo evaluar o diagnosticar la capacidad de adaptación, dominio y limitaciones que tiene Banco Promerica de Costa Rica para atender, desarrollar y evolucionar su proceso de otorgamiento de garantías de participación o cumplimiento y, de esta forma, lograr las metas de colocación definidas por la alta Gerencia del Banco.

La aplicación de la encuesta se realizó entre el 05 de febrero y el 19 de febrero 2019, a dieciocho colaboradores del Banco, cuyas funciones están relacionadas directamente con el proceso de otorgamiento de garantías de participación o cumplimiento.

4.1.2 Tamaño de la muestra:

La muestra es *no probabilística* por la naturaleza del estudio e incluye personal de las áreas de negocio, análisis, aprobación y operaciones. En total se encuestaron a 18 colaboradores.

4.1.3 Trabajo de campo

Se realizaron entrevistas en persona a los 18 colaboradores, según la disponibilidad de estos, en el horario regular de trabajo (8:00AM a 17:30PM), entre el 5 de febrero 2019 y el 19 de febrero 2019.

4.1.4 Descripción de la encuesta

La encuesta plantea 14 preguntas sobre diferentes áreas y percepciones sobre el proceso de otorgamiento de garantías de participación o cumplimiento en Banco Promerica de Costa Rica. De las catorce preguntas cuatro fueron preguntas abiertas, siete preguntas cerradas y tres preguntas semicerradas.

4.1.5 Resultados obtenidos

A continuación, se detallan los resultados de cada una de las preguntas y sus respuestas a la encuesta realizada a los colaboradores del Banco, para determinar el estado actual y las posibles mejoras del producto a partir de los objetivos planteados en la presente investigación. La siguiente figura muestra los resultados de la segunda pregunta, sobre si el personal entrevistado conoce o no los requisitos que pide el Banco para el otorgamiento de GPC.

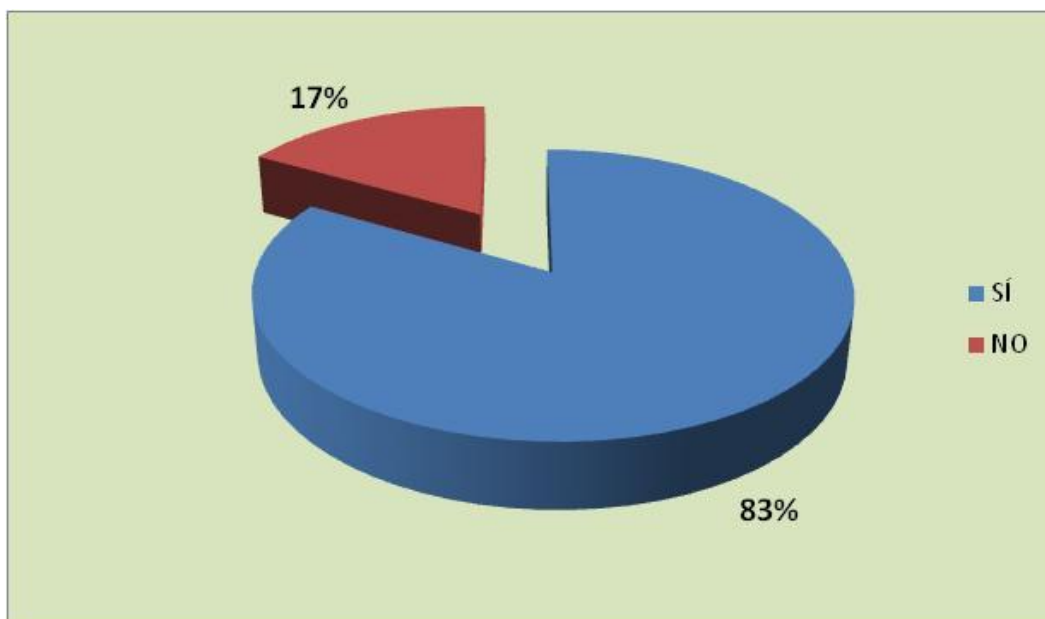


Figura 2. Cantidad de colaboradores que conocen los requisitos del Banco, para el otorgamiento de GPC. Febrero 2019
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que una importante mayoría de los colaboradores indica conocer los requisitos que los clientes deben cumplir al solicitar una GPC. En otras palabras, el 83% de los colaboradores conocen los requisitos que pide el Banco; sin embargo, al ser personal relacionado directamente con el proceso de otorgamiento de GPC, es fundamental, y esperable, que el 100% del personal de esta línea de trabajo domine la logística, con el fin de mantener los estándares de calidad y cumplir con los tiempos de respuesta y promesas de servicio que el Banco ofrece a los clientes de este producto.

Entre las razones por las que puede existir personal que no conozca los requisitos están: ingreso de personal nuevo, desinterés del personal de las áreas de análisis y operaciones por comprender y conocer los requisitos que el área de

negocios solicita al cliente final o, incluso, la falta de accesibilidad de dicha información.

Es importante comprender que el acceso a la información (en este caso el detalle de los requisitos para solicitar el producto), debe ser asegurada tanto para el personal del Banco como para el cliente final, por lo que en ambos escenarios es importante monitorear y evaluar, por parte de la administración del Banco, que dicho objetivo se cumpla siempre.

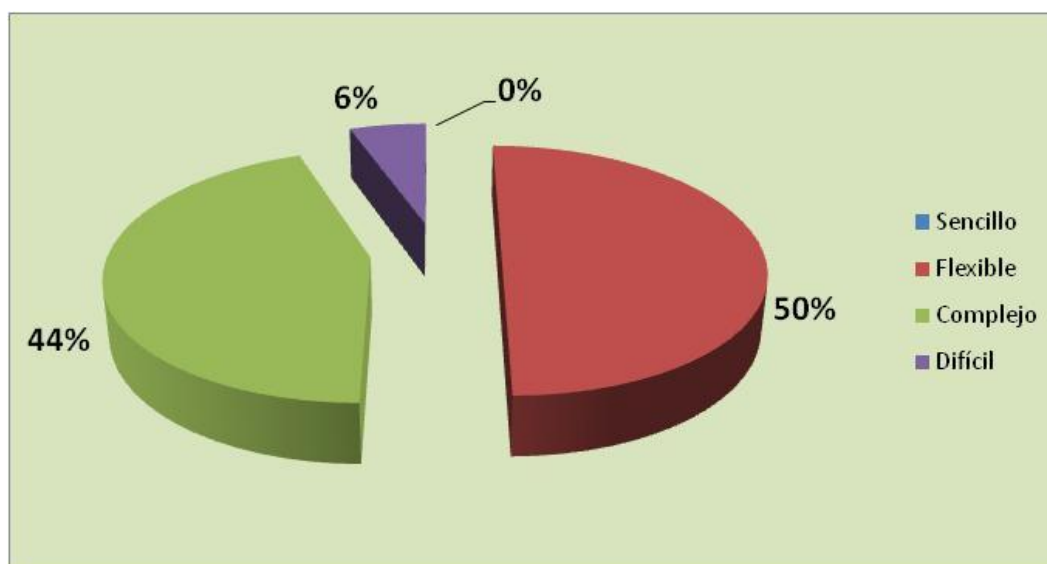


Figura 3 Percepción de los colaboradores sobre el proceso de vinculación al Banco, para clientes de GPC. Febrero 2019

Fuente: Elaboración propia

La información que arroja esta pregunta es muy relevante por varias razones, la primera es que ninguna de las personas consideró que el proceso es sencillo para los clientes del producto, lo cual debería motivar al Banco a revisar la razón por la

que el proceso se vuelve complicado y, de este modo, buscar formas modernas y automatizadas para mejorar la percepción del cliente final.

La segunda consideración es que un 50% de los encuestados observa que el proceso es flexible, lo que puede ser una buena noticia, en tanto que el Banco se adapta a las condiciones y particularidades de cada cliente y del mercado. Adicionalmente, esta perspectiva puede justificarse porque el Banco cuenta con mecanismos internos para subsanar o simplificar la documentación y tramitología requerida para formalizar las GPC.

Finalmente, como tercer elemento, existe otro 50% de los encuestados que no dudaron en indicar que el proceso es complejo o incluso difícil, por lo que el Banco tiene una tarea pendiente con la simplificación de trámites y formularios, así como reducir los requisitos que solicita, Aunque en ocasiones sí logra flexibilizar los requisitos, ya sea por solicitud del cliente o del propio mercado.

Es interesante comprender la relación de posiciones que muestra esta pregunta, ya que la división de los resultados parece indicar que el proceso de vinculación sí es complejo (sea por los procedimientos del Banco o la regulación del Mercado), pero, si se logra acercar la necesidad y contexto del cliente con un análisis personalizado por parte de la administración del Banco, es posible adaptarse. Esta situación es común entre los clientes, puesto que las entidades financieras realizan estudios generalizados, con requisitos específicos pero con poca variabilidad según las características propias del cliente, del sector de la economía, del tamaño de la

empresa o de las condiciones propias de la licitación o contratación directa que se desea respaldar con una GPC.

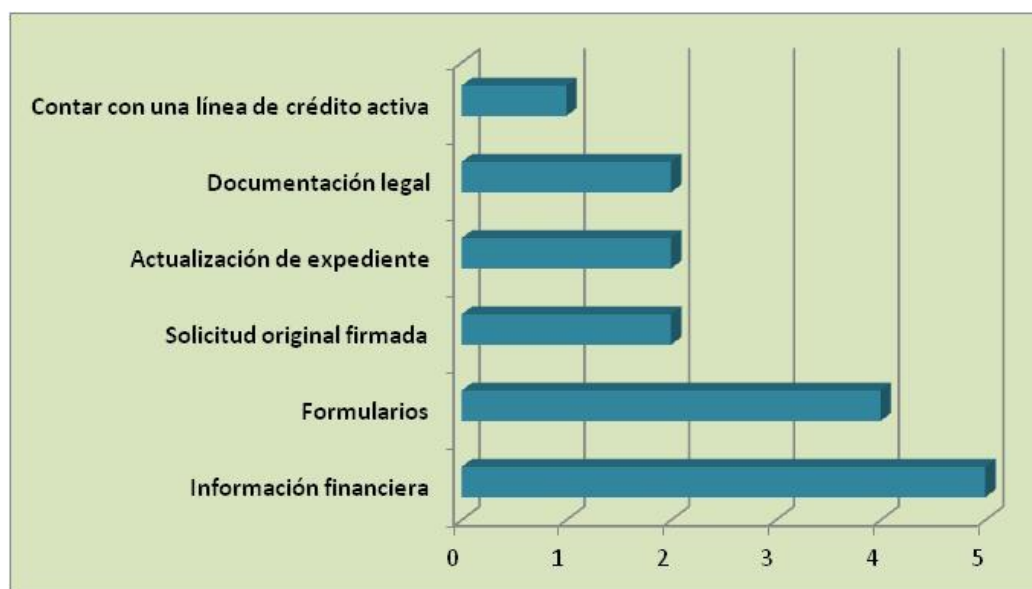


Figura 4 Requisitos más difíciles de cumplir por los clientes de GPC, según colaboradores del Banco. Febrero 2019

Fuente: Elaboración propia

La figura N°4 está muy relacionada con la información mostrada en la figura N°3, los resultados sobre la pregunta de los requisitos específicos más difíciles de cumplir por parte de los clientes, se concentraron en seis menciones, de las cuales sobresale el requisito de *información financiera*. Este requisito resulta difícil de cumplir por parte de los clientes por razones como: una empresa de reciente constitución que aún no cuenta con información financiera de sus resultados económicos, la información no ha sido auditada, no se cuenta con profesionales en materia financiera que generen la información o el oferente de la licitación o contratación es una persona física que no cuenta con información financiera que

respalde su participación. Aquí es fundamental que el Banco asesore y apoye al cliente, ya que en ocasiones la información sí existe pero de forma segregada o en formatos que no son los requeridos por el Banco, por lo que con un acercamiento y una asesoría adecuada por parte del ejecutivo, se podría lograr cumplir con dicho requisito. Ahora bien, aunque hay requisitos difíciles de eliminar, es posible obtener información financiera por medio de herramientas como bases de datos públicas o privadas (previa autorización del cliente), que le ahorrarían mucho tiempo y dinero tanto al cliente como al Banco. En otros casos el cliente definitivamente no cuenta con información que le permita al Banco analizar su capacidad de pago, por lo que no se obtienen resultados económicos que aseguren su capacidad de cumplir con la oferta, lo cual evita una ejecución de la GPC por incumplimiento del cliente.

El segundo requisito más mencionado, por parte de los colaboradores, está relacionado con los *formularios* del Banco, requeridos para vincular el cliente. Este aspecto es de control total del Banco, por lo que su mención resulta hasta incomprensible por la facilidad con la que se pudiera resolver el tema. En este sentido y luego de validar el formato e información que se solicita tanto en los formularios: “Conozca a su Cliente”, “Grupo de Interés Económico” y “Solicitud de emisión de GPC”, no se logra identificar información innecesaria o que no sea solicitada explícitamente por alguna norma o ente regulador; por lo que la asistencia del ejecutivo o su asistente en esta etapa del proceso, es crítica para lograr atraer al cliente, vincularlo al Banco de forma rápida y sencilla, reteniéndolo con un excelente servicio. Sobre este mismo requisito, también es posible innovar y unificar

formularios, que permitan al Banco conocer y analizar al cliente, y que facilite realmente la entrega de formularios con mucha información duplicada.

En un tercer lugar se agrupan otros tres requisitos: *la solicitud de GPC original firmada por el cliente, la actualización del expediente y la documentación legal.*

En el caso de *la solicitud de la GPC original firmada*, existen muchas formas modernas y mucho más eficientes para prescindir de este requisito, como lo puede ser una solicitud desde una plataforma tecnológica o el registro de correos electrónicos autorizados desde el momento de formalizar la *GPC* o la Línea de Crédito. En resumen, este requisito es fácilmente sustituible por lo que debería ser objeto de cambio en el corto plazo. En referencia a la *actualización del expediente*, y luego de conversar a profundidad con algunos de los asistentes que atienden este requerimiento, indican que la actualización del expediente es lo requerido para cumplir con lo dispuesto por la Ley 8204 (Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo) e implican documentos como anexo de actualización de domicilio, relación laboral, ingresos o estado civil. Sobre este requisito, la observación es que la Ley solicita solamente esta actualización cuando alguna condición a la ya declarada por el cliente haya cambiado, por lo que debería ser un proceso ágil y sencillo su cumplimiento.

Con respecto a la *documentación legal*, requerida para otorgar las GPC, que se refiere a documentos como la personería jurídica, la certificación notarial de composición accionaria, certificación de poderes o el acta de Junta Directiva para la

autorización de la emisión de la GPC (requisito dispuesto en la Ley 9392 Protección al accionista minoritario). Estos requisitos y, específicamente, el acta de Junta Directiva para la autorización de la emisión de la GPC, son responsabilidad directa del cliente; no obstante, estos documentos son requeridos de forma reiterada para realizar cualquier transacción bancaria o ante entidades públicas, por lo que los clientes deberían estar muy familiarizados con su cumplimiento.

En un cuarto lugar de importancia se menciona un aspecto muy particular, pero que tiene mucho sentido, y es el proceso que lleva vincular a un cliente que no cuenta con una *línea de crédito activa* con el Banco, dicho proceso es mucho más detallado, por lo que implica un tiempo de respuesta mayor, en contraposición con la necesidad del cliente por un servicio rápido y expedito. En este sentido, lo importante es considerar que existe un nicho de clientes que no tienen productos con PROMERICA y que, por el corto tiempo de respuesta que requieren quienes aplican por una GPC, es posible realizar procesos de “preaprobación” a partir de las bases de datos disponibles, de este modo poder preveer y sorprender a clientes con esquemas de vinculación rápida al Banco; siempre en cumplimiento de las políticas y procedimientos, pero flexibilizando y adaptándose al entorno competitivo y cambiante que presente en el mercado de compras públicas al Estado, así como las garantías emitidas para el sector privado.

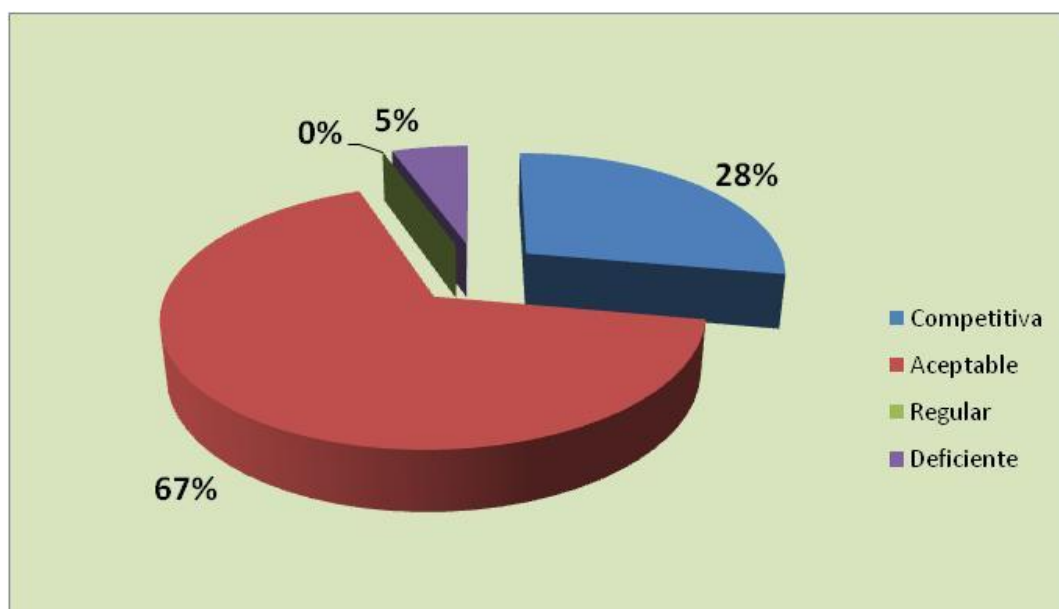


Figura 5 Percepción de los colaboradores del Banco, respecto del proceso de análisis y aprobación de GPC. Febrero 2019

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico de la Figura 5 se observa una clara tendencia de los encuestados a sentirse satisfechos con el proceso de análisis y posterior aprobación de las solicitudes de GPC por parte de los clientes, incluso casi una tercera parte de los colaboradores consideró que el proceso es muy competitivo. Estos resultados muestran y, de alguna manera, evidencian que este proceso resulta fácil de cumplir y se podría decir que es una ventaja competitiva del Banco frente a sus competidores; ya sea por la forma en que se está organizado a lo interno o la rapidez de la aprobación (eso sí, una vez que los clientes ya han documentado y justificado los requisitos para que la solicitud de la GPC sea analizada y sometida a consideración del órgano aprobador en la institución).

Es importante aclarar, que el proceso de análisis y aprobación de una GPC, en el marco de una Línea de crédito, se realiza a partir de una serie de supuestos,

indicadores financieros, aporte de garantías, historial crediticio, entre otros factores, que se ejecutan una vez por año; lo que resulta en un proceso menos saturado y más controlado, en comparación a otros procesos, como el de vinculación o formalización de las GPC, que repiten el proceso por cada solicitud de emisión, enmienda o prórroga.

No obstante, entre los colaboradores consultados no existe conocimiento de que esta satisfacción o aceptación con el servicio de análisis y aprobación de las GPC, sea utilizado y explotado por los ejecutivos o asistentes de negocios como un elemento de atracción o diferenciación con los clientes.

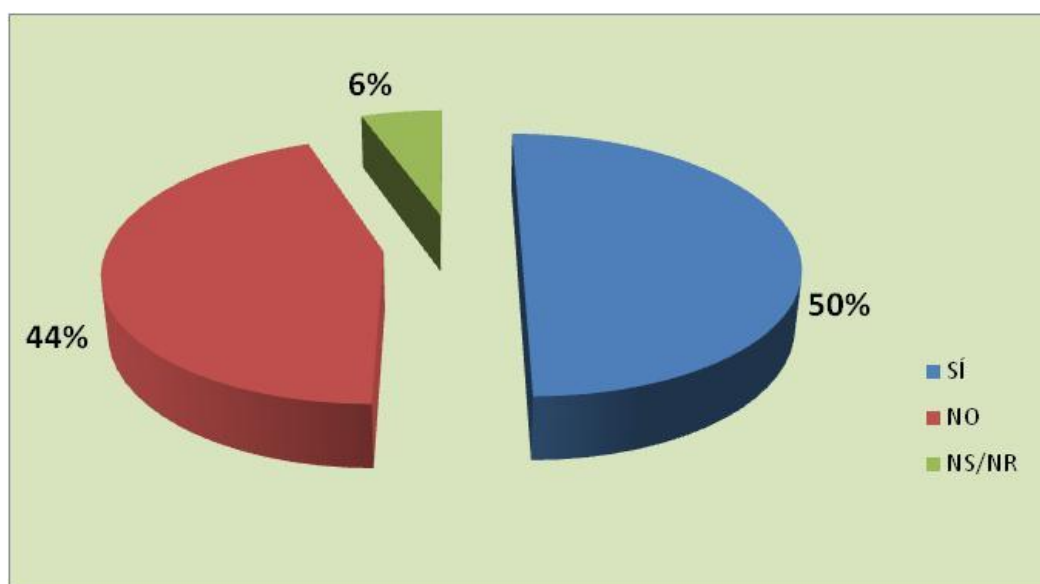


Figura 6 Cantidad de colaboradores del Banco, que indican conocer las restricciones legales, operativas y comerciales para el otorgamiento de GPC. Febrero 2019
Fuente: Elaboración propia.

La información que aporta la figura 6 es bien importante, porque empieza a mostrar las razones por las que la comercialización del producto no es tan fácil de

formalizar. Entre los encuestados, un 50% indican que sí conocen de las restricciones (legales, operativas y comerciales), pero el otro 50% de los colaboradores igualmente indica no conocer de dichas restricciones. El desconocimiento de estas limitaciones para la comercialización del producto, implica que la asesoría, análisis y formalización se vean interrumpidas al tener que reprocesar y devolver, en algunas ocasiones, las solicitudes a los clientes.

Bajo esta realidad de desconocimiento del personal involucrado de los factores legales, operativos y comerciales, adicional a los riesgos previstos por el Banco, se han implementado listas de chequeo definidas por las unidades de Análisis y Formalización, cuyo objetivo es que las áreas de negocios puedan preveer y coordinar con los clientes, ya sea para informar que la solicitud no puede ser atendida por el Banco o para que la solicitud se complemente con la información o documentación adicional requerida por el Banco para emitir la GPC. En este sentido, la elaboración de la pregunta enumeró tres factores: *legales*, *operativos* y *comerciales*; que se asume son de entendimiento por parte del personal encuestado.

En el caso específico de las restricciones *legales*, es poca o nula la negociación o flexibilización para prescindir de sus alcances y efectos, ya que puede existir un riesgo de no poder ejecutar la garantía y crear un problema de descobertura para el Banco. Sin embargo, en el caso de los factores *operativos* y *comerciales*, en su mayoría se refieren a autorizaciones para emitir GPC en sectores riesgosos, documentos de respaldo o aprobaciones internas cuando existe presencia

de una GPC dirigida a un sector especial, o un beneficiario que pudiera implicar que existen problemas de capacidad de pago, demandas legales, entre otros.

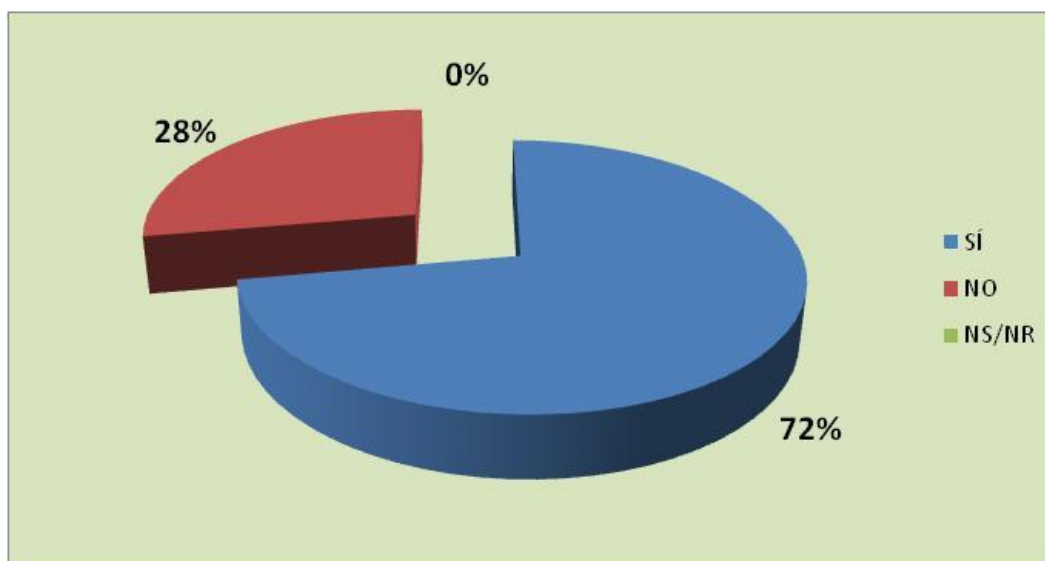


Figura 7 Cantidad de colaboradores que indican conocer los tiempos de respuesta de cada etapa, para el otorgamiento de GPC. Febrero 2019
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados a ésta pregunta no muestran un estado crítico del manejo de esta información por parte de los colaboradores, puesto que casi dos terceras partes de los encuestados indican conocer los tiempos de las etapas del proceso, lo que podría resultar en una mejor precisión al momento de informar y asesorar al cliente para que evitar incumplimientos y se lleven a cabo sus expectativas. Ahora bien, sobre el 25% de los colaboradores que indican desconocer dichas promesas de servicio, sería importante identificar el porqué no conocen de la información, ya sea porque no le resulte relevante o porque en su proceso específico este factor no se le es medido (si se cumple o no).

La importancia de esta pregunta, y sus resultados, es el evidenciar y confirmar si todos los colaboradores involucrados en el proceso de colocación y comercialización de las GPC, indistintamente del proceso al que pertenezcan, conocen y están identificados con el cumplimiento de los tiempos de respuestas hacia el cliente final, el cual es altamente exigente y espera siempre compromiso, cumplimiento y alta calidad en cualquiera de los productos que le ofrezca el Banco.

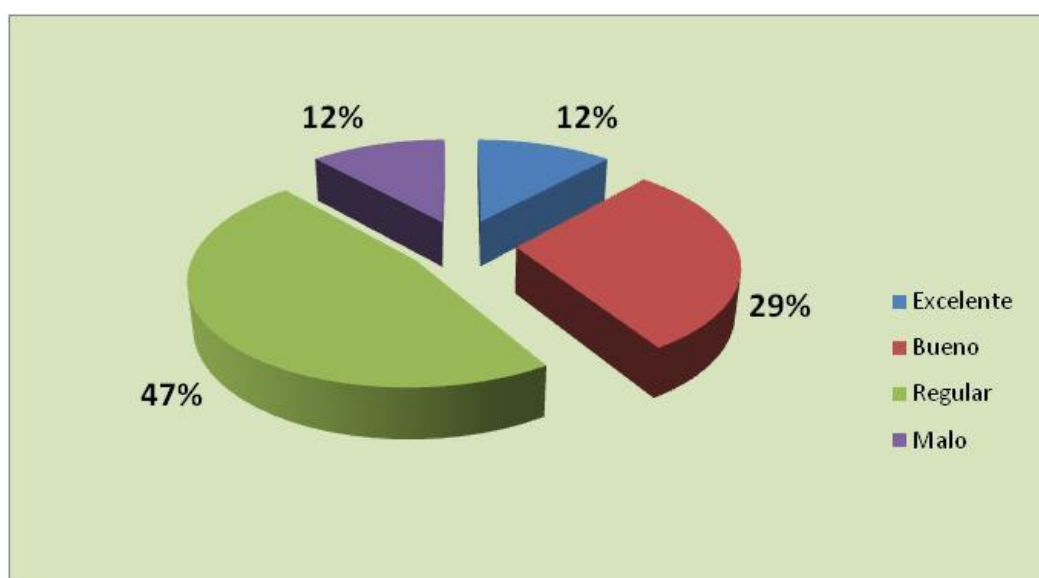


Figura 8 Percepción de los colaboradores sobre los tiempos de respuesta definidos por el banco, para el otorgamiento de GPC. Febrero 2019

Fuente: Elaboración propia

Los datos que se muestran en ésta figura, señalan que, además de no existir uniformidad entre los colaboradores sobre la competitividad y cumplimiento de los tiempos de respuesta para el producto (por parte de las diferentes etapas y áreas responsables de los procesos), también indican que existe un gran espacio para la mejora en: la simplificación del proceso de vinculación, la reducción de los tiempos de respuesta y, sobre todo, en capacitación interna sobre las características del

producto. En términos generales las respuestas tienden a indicar que, aunque la promesa de servicio del Banco con sus clientes de GPC no está mal, si hay una amenaza fuerte en la competencia que ofrece lo mismo, por lo que es y será muy relevante que la diferenciación en precio y servicio al cliente, sea parte de las estrategias comerciales para obtener la preferencia del cliente y finalmente alcanzar las metas de colocación planteadas por la alta gerencia del Banco.

Una de las razones por las que se realizó la pregunta, y que es un indicador estratégico para el área comercial, es que los clientes, que ofertan y requieren GPC, realizan la propuesta, la documentan y, finalmente, solicitan la garantía en un tiempo muy corto entre el momento que se documenta la oferta y el cierre de recepción de la misma por parte de las entidades que requieren de los bienes o servicios. Por esta razón el Banco debe responder en cuestión de horas, y en algunas ocasiones en minutos, para poder apoyar al cliente en la participación o el cumplimiento de una licitación o contratación directa.

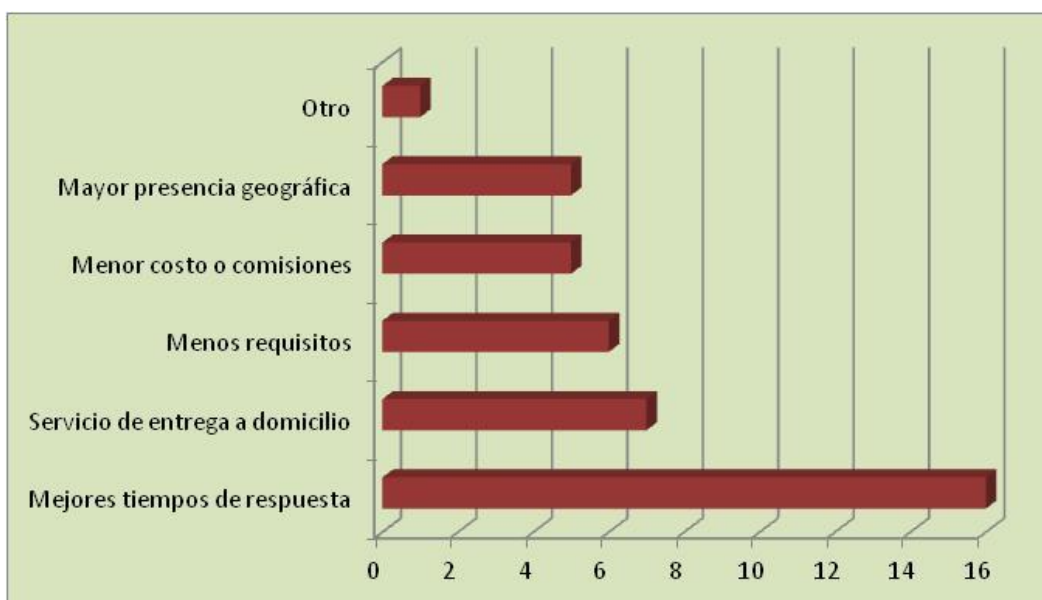


Figura 9 Principales ventajas competitivas de otros bancos privados, respecto al otorgamiento de GPC, según los colaboradores. Febrero 2019

Fuente: Elaboración propia

La figura 9 muestra, de forma muy reveladora, la manera en que los colaboradores y en general el Banco ven a la competencia en sus estrategias de colocación y el uso de sus ventajas competitivas. Una de las principales menciones está el de tiempos de respuesta muy breves (por ejemplo, Banco Promerica de Costa Rica ofrece un tiempo de respuesta para la entrega de la GPC de 2 horas hábiles a partir del envío de la solicitud por parte del cliente), sin embargo, los colaboradores indican que la competencia cuenta igualmente con tiempos de respuesta igual o más competitivo. Sobre todo su cumplimiento ronda el 90%. Sobre este hecho, es probable también que la competencia cuente con sistemas y estructuras organizacionales más robustas que las que cuenta el Banco, que le estén permitiendo a dichas entidades competir de esa manera.

La segunda ventaja en importancia otros Bancos privados, es la entrega a domicilio de las GPC, estas entidades cuentan con amplia experiencia, ya sea porque tienen su propia mensajería interna o es subcontratada. Este aspecto, resulta un factor determinante por parte de las empresas al momento de seleccionar el Banco con el que formalizan las GPC, dado que contar con este beneficio les elimina un gasto administrativo y les resuelve la necesidad de tener sumar tiempos de espera para obtener el producto.

En tercer lugar se indica la presentación de menos requisitos para vincularse con otras entidades financieras, lo cual puede o no tener razón, ya que la normativa es la misma para todos los Bancos, pero si podrían ser más fáciles de completar y cumplir (este aspecto ya fue abordado en la presentación de la figura 4).

Finalmente en una cuarta posición de relevancia, se mencionan elementos como el costo de comisiones, lo cual sí pudiera ser una ventaja directa y difícil de alcanzar para PROMERICA, dado que implica revisión de costos o reducción de ingresos; así como una mayor presencia geográfica (como por ejemplo, el caso del BAC San José). Sobre este último aspecto, no necesariamente el contar con cobertura de Sucursales a nivel nacional implicaría que este producto se pueda formalizar en cualquier Sucursal. Por el contrario, pocos Bancos (a excepción de PROMERICA) distribuyen GPC en sus Sucursales, debido a que esto representa un riesgo de entregar este tipo contingencia sin controles, o con errores que impidan al cliente participar de una licitación o contratación directa, pero también en un mayor costo en: capacitación, sistemas y papel de seguridad que requiere este producto.

Sobre todos estos aspectos, Banco Promerica de Costa Rica, tiene pendiente la tarea de ir desarrollando de forma paulatina, pero creciente, algunos servicios complementarios como la entrega del producto a través de su mensajería, lo cual pareciera es una petición tanto del equipo de negocios, como de los propios clientes. Adicionalmente el Banco debe de mantener y asegurar que la entrega del producto en sus Sucursales sea eficiente y efectiva, lo cual le permitirá llegar a más cantidad de clientes.

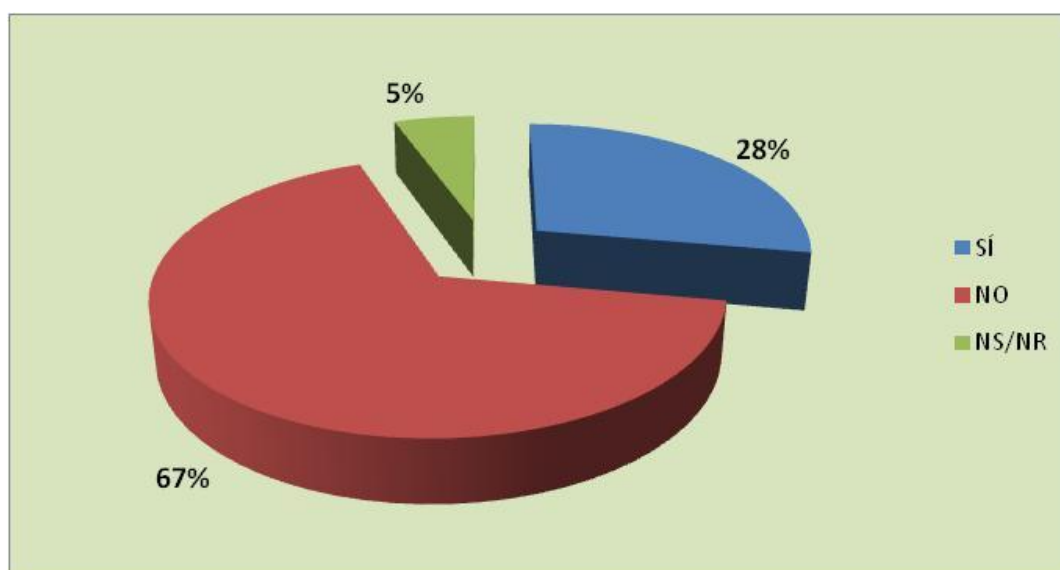


Figura 10 Cantidad de colaboradores que consideran adecuado el recurso humano y tecnológico del banco, para responder efectivamente a clientes de GPC. Febrero 2019

Fuente: Elaboración propia

El objetivo de la pregunta de la Figura 10, sobre la satisfacción con el recurso tecnológico y humano que atiende el producto, es el de conocer tanto la calidad como la cantidad de estos recursos con los que cuenta el Banco, pero sobre todo de determinar si se tiene la capacidad de atender eficientemente la demanda actual y

futura del producto. Los resultados muestran que más de los dos tercios de los colaboradores indican no estar de acuerdo en la cantidad y la calidad de estos recursos, los cuales son base fundamental para la competitividad, administración y automatización de los servicios.

Esta información es también de gran utilidad, en función de las políticas gubernamentales de automatizar todo el proceso de compras del Estado (sea a través de la plataforma *MER-LINK* o *COMPRARED*), y que implica para los garantes (o sea, Bancos autorizados para emitir garantías a partir de estas plataformas gubernamentales) necesiten sistemas de comunicación y de administración eficientes, competitivos, con procesos de continuidad y control de riesgos.

El Banco tiene una necesidad de modernizar y automatizar una gran cantidad de los procesos que hoy se administran de forma manual, porque el volumen y crecimiento de la cartera obligan a migrar a una plataforma tecnológica que le permita a la administración procesar los datos de forma segura, masiva y eficiente; y a sus clientes poder autogestionarse y acceder de forma rápida y sencilla.

En lo que respecta a la calidad y cantidad del equipo humano en las áreas que intervienen directamente en el proceso de otorgamiento de las GPC, es importante señalar que la baja calidad del proceso (especialmente en el ingreso de solicitudes al área de *Formalización*) afecta directamente en el tiempo disponible para la atención de las solicitudes que ingresan correctamente, ya que en varias ocasiones se debe destinar recurso humano para devolver y corregir una misma solicitud. Adicionalmente el personal involucrado en la colocación y comercialización del

producto no cuenta con programas permanentes de capacitación: en las diferentes áreas, procesos y riesgos asociados; por lo que puede estar afectando negativamente en la calidad del servicio tanto interno como externo.

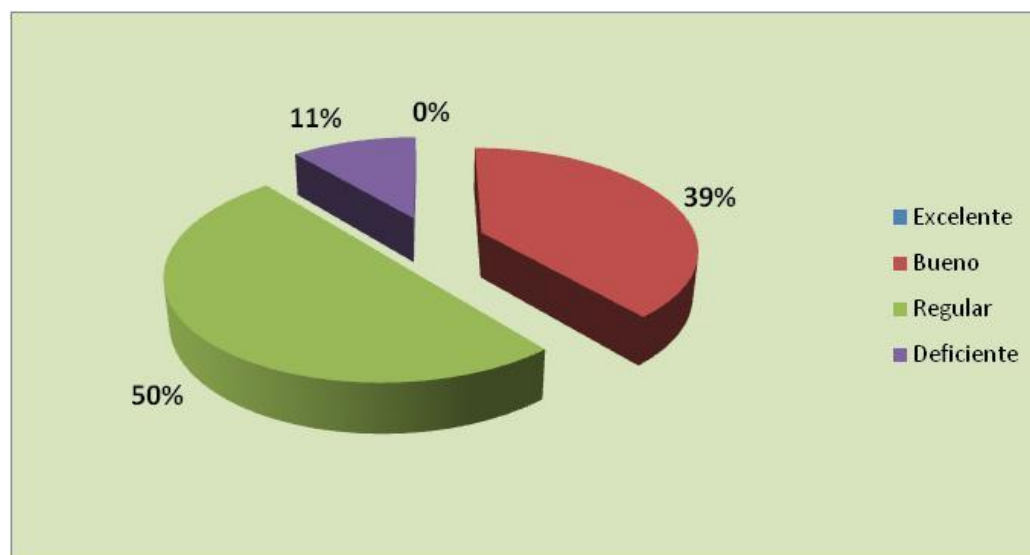


Figura 11. Percepción de los colaboradores sobre la comunicación y seguimiento a clientes, en distintas etapas del otorgamiento de GPC. Febrero 2019

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que al menos dos terceras partes de los colaboradores no están satisfechos con la comunicación que los ejecutivos y asistentes de negocios ofrecen a sus clientes, en todo lo relacionado con: estado, restricciones y servicios complementarios de éste producto. Ninguno de los colaboradores consideró que la comunicación sea excelente y por ende es una ventaja para la competencia del Banco. Además tampoco están a gusto con el seguimiento o servicio “post-venta”, lo cual permitiría al departamento de ventas

preveer o anticipar los disgustos y dudas de los clientes, así como crear nuevos servicios o productos.

Esta separación o lejanía entre el Banco (a través de sus ejecutivos o asistentes de negocios) con los clientes (representantes legales, socios, gerentes, administrativos) genera, en muchas ocasiones, pérdida de negocios (ya que los clientes optan por otras opciones financieras) o quejas (inconformidades que ya se escalaron a Jefaturas o Contraloría de Servicios del Banco), que la competencia aprovecha rápidamente y que Banco Promerica de Costa Rica no debiera permitir, sea por su tradición o apetito comercial.

Estos resultados evidencian que el Banco ha crecido de forma importante en los últimos años, pero junto a este logro se ha producido un deterioro en la calidad del servicio, ya sea porque los ejecutivos o sus asistentes tienen menos tiempo para dedicar a sus clientes o porque el personal no cuenta con protocolos, políticas de continuidad de negocio o suplentes que logren sostener y atender con la misma calidad las necesidades particulares de los clientes. Banco Promerica de Costa Rica se ha caracterizado en el mercado financiero por ofrecer siempre un servicio personalizado por lo que, al menos en este producto, debe retomar esa práctica a partir de planes de acción conjuntos entre las áreas de negocios, análisis y operaciones, que aseguren que esta ventaja competitiva se encuentra como un sello de garantía en la institución.

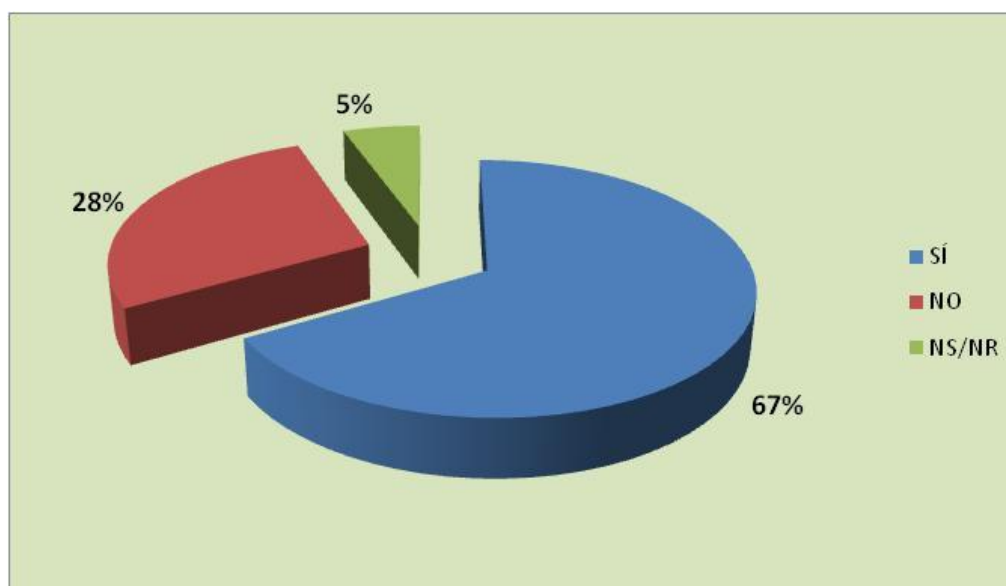


Figura 12 Percepción de los colaboradores sobre la efectividad organizacional del banco, de cara a la comercialización de productos adicionales que faciliten la experiencia a clientes de GPC. Febrero 2019

Fuente: Elaboración propia

La información que se genera de esta pregunta, confirma de cierta forma, la confianza de los colaboradores sobre la capacidad, no solo de la organización sino también de su personal, para la colocación de productos adicionales como tarjetas de crédito, cuentas de efectivo, canales electrónicos, entre otros. Al menos dos terceras partes de los encuestados, indican estar satisfechos con el desempeño del Banco en esta área, no obstante, se debe investigar y confirmar que los clientes tengan la misma percepción, dado que muchos de los motivos de rechazo de solicitudes, tanto de las unidades de análisis como de formalización, son por la falta de claridad tant de los requisitos, como la apertura de cuentas de efectivo para el pago de comisiones o el uso de los canales electrónicos del Banco (sitio web conocido como “Internet banking” y la aplicación móvil “Banca móvil”).

Los resultados de esta consulta también tienen relación con una estrategia institucional, la cual busca formalizar varios productos cuando se vincula al cliente con un producto en particular, lo que significa un mejor aceptación y penetración de los productos del Banco entre los clientes. Adicionalmente, con una colocación de productos “en bloque” se maximiza el uso de recursos humanos y tecnológicos (lo que hace que el proceso sea menos costoso y más eficiente) y ayuda a resolver, en gran medida, la necesidad de autogestión que el cliente requiere para dar trazabilidad, cobertura y planificación a todas las necesidades financieras que el Banco le puede satisfacer. Por otra parte, con este tipo de medidas el Banco lograría automatizar sus procesos, lo que permite a la fuerza de negocios dedicar menos tiempos a la atención de quejas y servicios y, a su vez, atender nuevos mercados y clientes potenciales del producto.

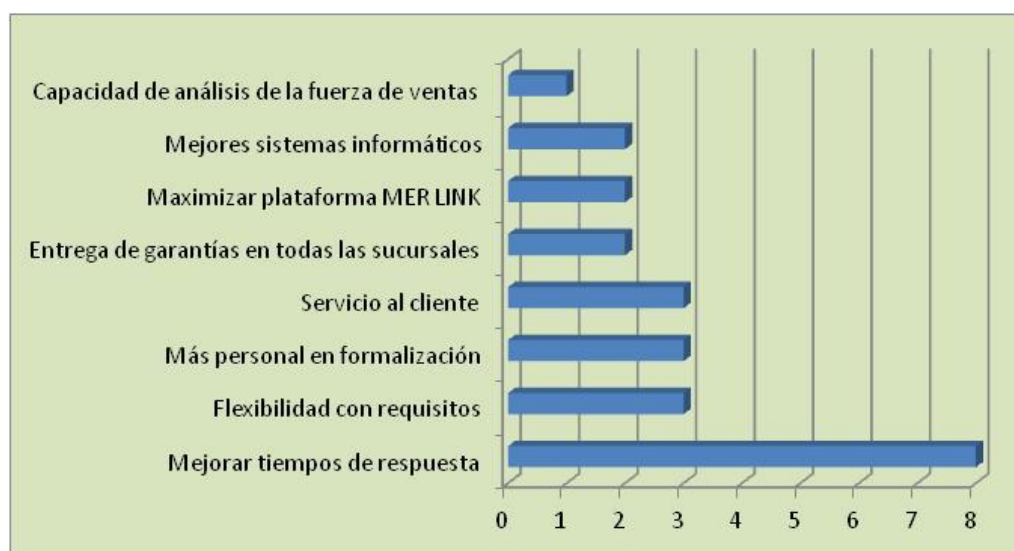


Figura 13 Principal oportunidad de mejora del banco en el otorgamiento de GPC, según colaboradores. Febrero 2019

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta pregunta aportan información muy valiosa sobre las áreas u oportunidades de mejora que, a lo interno el Banco, se pueden desarrollar y gestionar para mejorar en el corto, mediano y largo plazo. El primer aspecto señalado es la *mejora en los tiempos de respuesta* para la formalización del producto (en la actualidad el producto tiene un tiempo de respuesta de dos horas a partir de recibida la solicitud en el departamento de Formalización), lo cual puede considerarse competitivo desde gran parte de los colaboradores, ellos mismos lo señalan como una gran oportunidad para las demandas de los clientes finales. Sobre este aspecto, la definición de la métrica no es el elemento más importante, sino el bajo nivel de cumplimiento de esa métrica (para los meses de Julio a Diciembre 2018, el promedio de cumplimiento era de un 77,5%), lo que significa que de cada cuatro gestiones al menos en una se incumple la promesa de servicio, lo que genera la frustración y descontento del cliente.

En un segundo lugar encontramos tres áreas de oportunidad: *mejorar el servicio al cliente*, *mayor cantidad de personal en Formalización* y *la flexibilidad con los requisitos* que le permiten al cliente acceder con mayor facilidad al producto. Sobre estos aspectos ya se han analizado algunos factores de servicio al cliente y la flexibilidad de requisitos, pero por primera vez se menciona la necesidad de mayor personal en el área de formalización, lo que debiera ser considerado, mapeado y medido por el área de Operaciones; debido a que, si la administración del Banco ha mencionado que la meta de colocación del producto es alta y los sistemas de administración son muy limitados, se podría estar ante una situación de recurso

humano insuficiente para atender la demanda actual y con mayor justificación ante aumentos fijos o temporales de solicitudes.

En un tercer lugar de importancia, se mencionan aspectos que también se han analizados a lo largo de la investigación, como lo es la distribución del producto a través de la red de Sucursales de PROMERICA en el país, la mejora o sustitución de la herramienta tecnológica en la que se administra en la actualidad el producto y maximizar tanto el uso como comercialización de la garantía electrónica (plataforma SICOP-MERLINK), ya que en la actualidad su comercialización es solamente en clientes conocidos que ya están familiarizados con el producto en el Banco.

Finalmente se menciona como una oportunidad la opción de desarrollar mayor capacidad de análisis por parte de los ejecutivos y asistentes de negocios, para poder estructurar y precalificar con mayor certeza los perfiles y necesidades de los clientes, lo que se podría traducir en gestiones más ágiles, con menos reprocesos y con una mayor probabilidad de cumplir los tiempos de respuesta que el cliente espera.

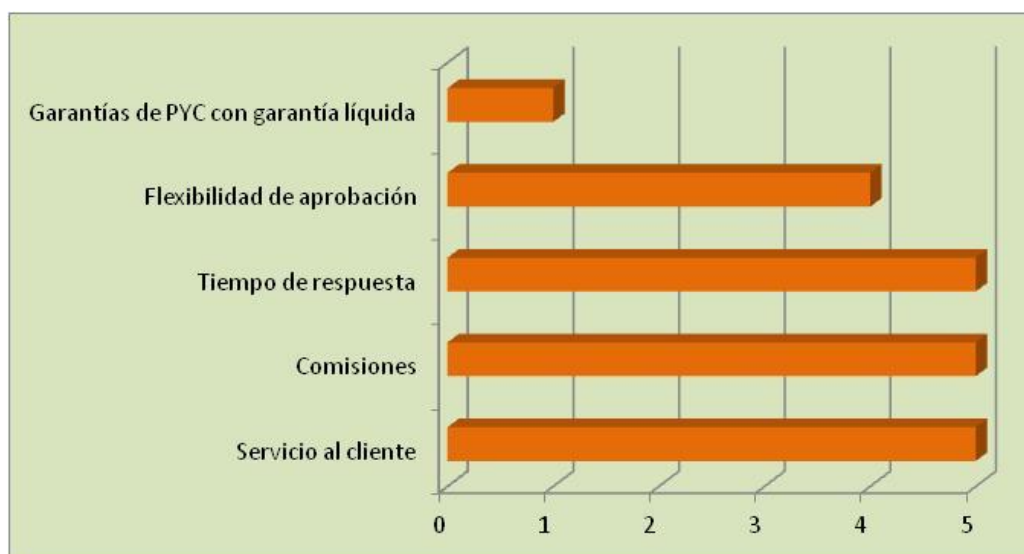


Figura 14 Principal ventaja competitiva del banco en el otorgamiento de GPC según colaboradores. Febrero 2019

Fuente: Elaboración propia

La última de las preguntas hechas a los encuestados consultó sobre las principales ventajas competitivas del Banco en este producto, los resultados igualmente resultan interesantes, ya que se repiten algunos aspectos que también fueron indicados como debilidades del Banco.

El *servicio al cliente* es mencionado como uno de los aspectos de mayor distinción de Banco Promerica de Costa Rica; esto puede tener justificación si se analiza desde la perspectiva de que el banco brinda un servicio muy personalizado y de confianza en el negocio de crédito empresarial y las contingencias. Sobre este aspecto, gran parte de los ejecutivos y asistentes de negocios tienen más de cinco años de antigüedad laboral y de relación con los clientes, lo que permite establecer más confianza y lealtad los clientes a los que el Banco les ha apoyado por largo tiempo en áreas como: infraestructura, capital de trabajo, descuento de documentos, comercio exterior, entre otros.

En un segundo lugar en importancia aparece el costo de las *comisiones* como un factor importante y destacado de PROMERICA para obtener la preferencia de los clientes. Esto puede significar que el Banco cuenta con una estructura de costo/beneficio del producto alineado con sus metas de colocación según presupuesto del año en curso y a la situación del mercado.

En un tercer lugar de importancia se menciona el *tiempo de respuesta*, el cual es considerado por algunos colaboradores como una oportunidad de mejora, también es considerado por otros como una fortaleza, este debe mantenerse asegurando su cumplimiento para conservar la competitividad en el mercado y la preferencia de los clientes.

Finalmente se señalan aspectos como la rapidez para tomar decisiones por parte de los órganos de aprobación en el Banco (aspecto de gran relevancia frente a Bancos internacionales como Scotiabank, BAC y DAVIVIENDA), así como la posibilidad de ofrecer *garantía líquida* (también llamada *Back to Back*), para apoyar a los clientes en sus participaciones en contrataciones con el Estado, a través de procesos de aprobación mucho más rápidos, si el cliente cuenta con los fondos de respaldo para emitir la *GPC*.

Una vez aplicada la encuesta y analizados los resultados de cada de las preguntas realizadas a los colaboradores del Banco, se ha logrado tener una visión más clara de la forma en la que los funcionarios observan, miden y se autoanalizan sobre la realidad, oportunidades y fortalezas con las que compiten en el mercado de

las GPC. Estos resultados pueden tener una perspectiva limitada de la realidad, sin embargo, aportan información muy valiosa sobre áreas muestran alguna debilidad u oportunidad para empezar a implementar acciones en el corto, mediano y largo plazo.

A partir de toda la información presentada y analizada, finalmente se realizará un análisis comparativo de PROMERICA con sus competidores directos (BAC, DAVIVIENDA y Scotiabank), sobre las principales variables que se mencionaron en la encuesta como ventajas competitivas propias y de la competencia para la emisión de las GPC.

Tabla 4 Comparativo de las principales variables mencionadas por los colaboradores del Banco, como factores sensibles para los clientes al elegir el Banco en donde emiten GPC. Febrero 2019

Variable	Comisiones por tipo de garantía		Requisitos			Tiempo de respuesta	Ofrece entrega a domicilio del producto	Ofrece producto con garantía líquida
	Part.	Cumpl.	Información financiera	Garantía real	Línea de crédito activa			
Scotiabank	3,0%	5,0%	NO	NO	NO	4 horas hábiles	Selectivamente	SI
DAVIENDA	3,0%	5,0%	SI	NO	NO	4 horas hábiles	NO	SI
BAC Credomatic	3,0%	4,0%	SI	NO	NO	2 horas hábiles	SI	SI
PROMERICA	2,0%	4,0%	SI	NO	NO	2 horas hábiles	Selectivamente	SI

Fuentes:

Scotiabank	Entrevista con Johani Flores Bermúdez, Ejecutivo Relaciones Pymes. 12 marzo 2019
BAC Credomatic	https://www.baccredomatic.com/es-cr/pymes/financiamiento/garantias-de-participacion-y-cumplimiento#requisitos
DAVIENDA	Entrevista con Lizbeth Fernández, Ejecutivo de Comercio Internacional y factoreo. 14 de marzo de 2019
PROMERICA	Entrevista con José Ricardo Salazar, Jefe de Descuento de Documentos y Garantías de Participación y Cumplimiento. 19 febrero 2019

En referencia a la información mostrada en la *Tabla 3* y generada a partir de entrevistas y navegación en los sitios web de dichas entidades financieras, hay importantes hallazgos que a continuación se desarrollarán de forma individual.

- Costo de comisiones

La mayoría de los Bancos consultados, tienen un costo de comisión muy similar y sobre el cual todos coinciden que existe espacio para negociar montos inferiores dependiendo de la trayectoria, experiencia, tipo de garantía y sector de la industria, en que las empresas están concursando. Particularmente sobre los costos, para el caso de las garantías de participación, BAC, DAVIVIENDA y Scotiabank ofrecen porcentajes de comisión sobre el valor de la garantía que inician en el 3% y PROMERICA indica que inicia en un porcentaje del 2%, lo cual ya representa una ventaja si la estrategia es la competencia por precio.

Para el caso de las garantías de cumplimiento, la información que indican BAC, DADAVIENDA y Scotiabank es que el porcentaje de comisión inicia en el 5% y PROMERICA indica iniciar en un monto del 4%. A partir de estos datos, se puede confirmar que el costo de comisión en el caso de PROMERICA es competitivo y está entre los más bajos respecto de los Bancos privados que ofrecen este mismo producto, lo cual representa que explotar este factor es una gran oportunidad para y potenciarlo con un servicio de alta calidad. Es igualmente importante señalar, que el Banco no cuenta con una estrategia de mercadeo de su producto o ventaja competitiva para explotar esta oportunidad y obtener finalmente la preferencia de los clientes.

- Requisitos

La información de los requisitos, que cada uno de los Bancos consultados solicitan para ofrecer las GPC, siempre es muy relativa y se condiciona a las particularidades de cada empresa o cliente, sin embargo, en términos generales existe bastante consenso sobre los requisitos mínimos que se deben presentar para otorgar el producto.

El primer requisito identificado fue la información financiera, sobre el cual solamente Scotiabank ofrece cierta flexibilidad cuando el cliente puede aportar garantía real o líquida (depósito bancario o certificado de inversión por el mismo valor de la GPC). El resto de Bancos indicaron que, si bien existen excepciones o formas de confirmar la información financiera, sin necesidad de solicitarla al cliente, no aplica para la mayoría de los clientes, ya que no tienen trayectoria con la entidad, son empresas de reciente constitución o no ofrecen garantías reales (bienes muebles o inmuebles), lo que les permitiría tomar una decisión de riesgo basada no solo en la información financiera sino en el respaldo de la garantía o su historial crediticio. La opción de emitir la GPC contra un depósito bancario (garantía líquida), puede ser una gran oportunidad para los clientes que no cuenten con línea de crédito o que son de reciente constitución, porque facilitaría el acceso al producto, no generaría un riesgo para la entidad bancaria y el tiempo de respuesta a lo interno de la entidad financiera se acostaría. Esta variable puede resultar potencialmente buena para el caso de PROMERICA, por sus condiciones de tiempos de respuesta y facilidad de aprobación, por lo que será considerado en las recomendaciones de la investigación.

El segundo requisito consultado fue la obligación de aportar garantía real (bien mueble o inmueble) para poder acceder al producto con la entidad. En este sentido, todos los Bancos ofrecen el producto sin necesidad de contar con este tipo de garantía, la cual es sustituida por la fianza de los socios y condicionada a que el monto, plazo y riesgo no exedan los límites de tolerancia y apetito comercial que cada banco pueda aprobar a la interno de sus órganos de aprobación. En el caso de las GPC, así como cualquier otra facilidad crediticia, las entidades financieras por su naturaleza y seguridad generan estructuras de negocios en los que la probabilidad de pérdida se reduzca al máximo o al menos exista el respaldo de los socios de que los compromisos del cliente se honrarán. El requerimiento de aportar garantía real, se vuelve más estricto cuando existen problemas sistémicos en la economía o cuando un sector económico en particular, presenta problemas de capacidad de pago; lo que resulta en menos flexibilidad y aversión al riesgo por parte de las entidades financieras.

El tercer requisito que se consultó fue la necesidad de que el cliente ya posea una línea de crédito activa con la entidad financiera para poder emitir la GPC. Sobre este requerimiento, PROMERICA, DAVIVIENDA y BAC indican que no necesariamente esto es un requisito para emitir una GPC, debido a que la misma se puede aprobar de forma específica o individual a partir de cada necesidad que tenga el cliente. En el caso de Scotiabank si es un requisito, ya que el proceso de aprobación de casos puntuales, si bien no está del todo cerrado, su proceso de aprobación interno es lento por el trámite y análisis de datos que se debe realizar. La realidad es que, si bien no es un requisito obligatorio, el proceso se agiliza hasta en

un 90%, cuando un cliente ya cuenta con una línea de crédito con el Banco, pero el reto es que para poder obtener ésta facilidad el proceso de vinculación resulta complejo, y es la razón por la que muchas empresas terminan no participando en licitaciones o contrataciones directas. Esta variable, puede resultar en una oportunidad para generar productos a la medida de cliente, más digitales, con el aprovechamiento de la información pública de las empresas y con sistemas que soporten la autogestión y administración eficiente del producto, desde su vinculación hasta las necesidades posventa que se generen.

- Tiempo de respuesta

Es importante señalar que los tiempos varían si la GPC es aprobada de forma específica o individual, o si la misma es emitida bajo una línea de crédito ya aprobada por la entidad. En este sentido, la consulta parte del hecho de que el cliente ya cuenta con una línea de crédito activa y las respuestas fueron las siguientes.

En el caso de BAC y PROMERICA el tiempo de respuesta (una vez que la garantía ha sido enviada a la entidad y que la misma no presenta ninguna limitación de monto, plazo o por incumplimiento de requisitos o morosidad) se tramita en un máximo de dos horas hábiles. En los casos de DAVIVIENDA y Scotiabank indicaron que aunque el tiempo es variable, su promedio de servicio es de cuatro horas hábiles, una vez recibida la solicitud por el Banco. Todos estos datos señalan que los tiempos de respuesta en todos los Bancos consultados son muy cortos, tanto por la

naturaleza de los procesos licitatorios en las instituciones públicas, como por la elaboración de las ofertas a lo interno de las empresas u oferentes; lo que implica que los Bancos que ofrecen el producto, deben estar alineados con esta realidad y responder ágilmente para evitarle contratiempos a los concursantes. Otra realidad que refleja ésta información es que los clientes no ven en ésta variable un elemento diferenciador entre estos cuatro Bancos, por lo que es importante que se contextualize que existen otras condiciones o entidades Bancarias que han logrado utilizar esto como ventaja competitiva.

- Entrega de las GPC a domicilio

Este es uno de los temas que fue fuertemente señalado por los colaboradores de PROMERICA como una de las áreas en las que el Banco ha perdido competitividad. No obstante, entre los Bancos consultados, solamente el BAC indica que sí ofrece el servicio de entrega a domicilio del producto (aclarando que solamente cubre el GAM), por su parte Scotiabank y PROMERICA señalan que este servicio está reservado solamente para cliente especiales, que son aquellos que mantienen todos sus productos con el Banco, además, manejan un alto volumen de solicitudes de este producto y que la entrega, al igual que el BAC, es solamente para zonas dentro del GAM. En el caso de DAVIVIENDA indican que el servicio no se ofrece, dado que no cuentan con la condiciones operativas para asegurar esta facilidad a los clientes.

Es importante señalar que, en el caso de PROMERICA, uno de sus esfuerzos en los últimos años ha sido la habilitación de la mayoría de sus Sucursales para entregar las GPC (tanto en el GAM, como en Quepos, Herradura y Pérez Zeledón), con algunas limitaciones en los montos, pero que ha atendido de alguna manera, la necesidad de los clientes de evitar el desplazarse para retirar el producto hasta las oficinas centrales ubicadas en San Rafael de Escazú. Dicha opción no ha generado un gasto particular o adicional a la entidad, y ha favorecido considerablemente a mejorar el servicio y la cobertura del Banco para llegar a más clientes y darles una mejor experiencia.

- GPC con garantía líquida

El último de los factores comparados entre PROMERICA y sus tres competidores directos, fue la posibilidad de ofrecer las GPC a partir de la entrega de un certificado de inversión emitido por la misma entidad, como respaldo del producto que se está otorgando. Sobre este tema, todos los Bancos indican tener la facilidad de otorgar el producto contra la “garantía líquida”, esto implica que en caso de una eventual ejecución por parte del beneficiario, el Banco redime el certificado de inversión de forma inmediata y honra la garantía al ejecutante.

Esta facilidad si bien es ofrecida por todas las entidades consultadas, tiene también un defecto o variable, que es el tiempo de respuesta para acceder a este mecanismo. Este tiempo de espera tiene su justificación en la necesidad de cumplir con la política “conozca a su cliente” que exige la ley 8204 (Ley sobre

estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo), así como superar los procesos operativos de elaboración y aprobación de la GPC. En el caso de DAVIVIENDA y Scotiabank, indicaron que dicho tiempo ronda los 4 a 5 días hábiles, PROMERICA indica tener un tiempo de 3 días hábiles si el cliente completa la información y formularios directamente en sus oficinas centrales. En resumen, la garantía líquida puede ser una opción para los clientes que tienen poco tiempo para participar en una licitación o contratación directa con el Estado y que no cuenten previamente con una línea de crédito con alguna entidad bancaria, no obstante, el problema que tienen los clientes es que no necesariamente cuentan con los recursos financieros para otorgarlos en garantía y terminan por desistir del negocio o participando conjuntamente con otra empresa que tienen más trayectoria y respaldo bancario.

Con la información recopilada y expuesta anteriormente, ahora resulta más fácil comprender la realidad, retos y contexto, en el que Banco Promerica de Costa Rica, sus clientes y competidores, se han desenvuelto en los últimos años, así como los principales desafíos que Banco Promerica de Costa Rica debe superar para lograr sus metas de colocación y mantenerse como líder en el mercado. Adicionalmente se han detallado las variables internas y externas, a partir de las cuales los clientes podrían estar tomando la decisión de elegir el Banco para emitir las GPC, por esto PROMERICA debe prepararse para responder con la velocidad que el mercado lo demanda.

En el capítulo V, donde se desarrollan las conclusiones y recomendaciones sobre los objetivos de investigación planteados originalmente, se retomarán todos los escenarios ya expuestos, considerando los aspectos más importantes y realizables, tratando de enfocar los esfuerzos según la capacidad del Banco de atención en el corto, mediano y largo plazo.

Finalmente es importante señalar que durante el proceso de entrevistas a los colaboradores y aplicarles el cuestionario, algunos de ellos indicaron estar sorprendidos de que se les tomara en cuenta su parecer del estado actual del producto, ya que no lograban precisar la última vez que se les había solicitado su opinión o que hayan participado de algún *focus group*. Este hecho resulta interesante de exponer y transmitir a las autoridades del Banco para que lo consideren en la planificación de sus estrategias, metas y presupuestos a futuro.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

A partir de toda la información, entrevistas, observación y análisis propio del estado actual del otorgamiento de las GPC en Banco Promerica de Costa Rica, se plantearán las conclusiones más relevantes, de la forma más objetiva y con el interés de aportar en la discusión y análisis interno de la entidad para mantener las buenas prácticas y hacer las mejoras necesarias, en función de las metas de colocación del Banco.

Para iniciar se realizará una conclusión sobre el objetivo general y específico, con el fin de exponer y sintetizar la visión y análisis personal sobre los elementos planteados originalmente:

5.1.1 Conclusión sobre el objetivo general:

El objetivo principal era analizar las razones por las cuales, los controles aplicados en el proceso de otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento en Banco Promerica de Costa Rica en el segundo semestre del año 2018 no han logrado incrementar las gestiones tramitadas.

Luego de realizar la investigación, concluyo que el Banco ha logrado buenos resultados financieros con este producto, permitiéndole crecer en cartera y en estructura administrativa, no obstante, ha descuidado aspectos como el servicio al cliente y la capacitación a los colaboradores, aspectos que le permitirían seguir y mantener este ritmo de crecimiento. Entrando en el tema de los controles que el Banco ha establecido, tanto desde el proceso de venta como administrativo, han sido

correctamente implementados y analizados para proteger al Banco de eventuales sectores riesgosos, pero con la debilidad de que este razonamiento no es conocido ni ha sido comunicado adecuadamente al personal que atiende directamente al cliente final. Esta situación genera mucho reproceso, fricción entre los equipos de negocios y operaciones, lo que adicionalmente genera un desgaste innecesario de tiempo, el cual podría ser aprovechado en procesos de capacitación y de sinergia, para potencializar aún más el producto y el Banco en general.

5.1.2 Conclusiones sobre los objetivos específicos:

El primer objetivo específico era determinar los factores internos y externos del Banco, que influyen en el proceso de otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento.

Se logra demostrar e identificar claramente en el desarrollo de la investigación que los resultados de colocación y crecimiento de las GPC, en PROMERICA, son el resultado de la combinación de políticas y estrategias claras de atracción de clientes, ofreciendo a su vez un menú variado con productos y servicios (con las provisiones respectivas), para que el crecimiento y la cartera no sean afectados por estimaciones o reservadas generadas por pérdidas o ingreso de sectores muy riesgosos. Adicionalmente, concluyo que el Banco tiene todo un esquema, políticas y procedimientos a lo interno, que establecen las reglas por donde se debe manejar el producto y que a su vez se valida constantemente los resultados y estrategias de sus competidores directos, para, de este modo, reaccionar y enfrentar de la forma más

proactiva a las tendencias del mercado. En esta dirección el Banco debe asegurarse que todos sus niveles jerárquicos conozcan y tengan acceso a esta información para que los procesos sean más fluidos y se logre resolver a los clientes en el menor tiempo y costo posible.

El segundo objetivo específico pretendía investigar las causas de los rechazos de las gestiones para el otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento en el Banco.

La investigación logra aportar la mayoría de los elementos que afectan, directa o indirectamente, las estadísticas de rechazos o baja calidad en el procesamiento de las solicitudes de los clientes desde el área de negocios, hasta el área de operaciones. Es, en conclusión, la falta de capacitación y alguna medida de actitud por parte de los ejecutivos y sus asistentes para cumplir con los criterios de calidad establecidos por el Banco (no necesariamente del área de Operaciones), son las principales causas de estos resultados tan bajos en calidad. Esto afecta directamente el costo administrativo, la competitividad y la imagen del Banco, pero sobre todo un alto costo para los clientes que deben esperar grandes períodos de tiempo para recibir una respuesta o de aportar un requisito adicional que pudiera haber sido informado con anterioridad.

El tercer objetivo específico pretendía realizar un análisis comparativo con los competidores de al menos tres Bancos Privados, para entender y comparar la realidad que presentan otras entidades en condiciones similares a las de Banco Promerica de Costa Rica.

En lo que concierne a la información y entrevistas realizadas al personal de las entidades Bancarias consideradas como competencia directa de PROMERICA (BAC, Davivienda y Scotiabank), se logró demostrar que las condiciones son muy similares entre este grupo de Bancos, inclusive algunos servicios de estos bancos son inferiores a los que PROMERICA ofrece. Esto concluye que el Banco tiene una adecuada lectura y estrategia para buscar la preferencia de los clientes entre estos Bancos, anticipándose a los servicios posventa, costos, tiempos de respuesta y cobertura que los clientes requieren. Aun así, la tarea de realizar análisis comparativos con sus competidores no está terminada por parte de las autoridades del Banco, ya que gran parte de la preferencia y servicios de excelencia están en Bancos que no necesariamente son competencia directa de PROMERICA, como lo pueden ser Bancos como BCT, LAFISE, IMPROSA o CATHAY. Estos Bancos, han logrado ofrecer tiempos de respuesta, servicios de entrega a domicilio y costos muy competitivos, que inclusive han dejado atrás a Bancos como BAC o PROMERICA, los cuales por su estructura se les ha dificultado reaccionar rápido con servicios innovadores que logren mantenerse a la vanguardia en este producto.

El cuarto objetivo específico consiste en proponer mejoras en el proceso de diseño e implementación de los controles de calidad, que faciliten el proceso de otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento en el Banco.

Con la información generada en la presente investigación, se realizarán las recomendaciones pertinentes a Banco Promerica de Costa Rica, para que logre

mantener sus metas de colocación, crecimiento de manera segura y ofreciendo el mejor servicio a sus clientes a partir de su coyuntura interna y externa.

5.1.3 Conclusiones generales de la investigación:

- Existe un importante distanciamiento entre las percepciones del producto de parte de las áreas de Negocio y Operaciones. Esta situación se observó en las entrevistas con el personal, lo que podría generar falta de sinergia y trabajo en equipo para que se logren las metas y mejoras que la institución amerita.
- Banco Promerica de Costa Rica cuenta con una estructura administrativa robusta, que tiene una clara separación de funciones que le permite a cada una de las áreas (Negocio, Análisis y Operaciones) enfocarse en las labores requeridas para asegurarle al cliente un producto ágil y eficiente.
- Banco Promerica de Costa Rica compite de forma directa e importante dentro del mercado de las GPC, lo cual se refleja en los números de colocación de los últimos tres años. La cuota de participación del Banco en el mercado, le exige hacer cambios operativos y comerciales que le aseguren su preferencia entre los clientes. Dichos cambios deben darse de forma permanente y no solo cuando los datos de colocación muestren una disminución o un estancamiento en el mercado.

- Tanto Banco Promerica de Costa Rica como sus competidores directos y los Bancos regulados, enfrentan las mismas obligaciones de registro de información a partir de la Ley 8204, análisis interno, órganos de aprobación y sistemas de registro y control. Dado lo anterior, la principal diferencia radica en el servicio y la flexibilidad de otorgar el producto que cada banco provee, cumplimiento con la legislación, pero aprovechando las ventajas competitivas y herramientas de innovación.
- Existe gran cantidad de reprocesos entre las áreas (Negocios – Análisis y Negocios – Operaciones), debido a que gran parte del personal de Negocios desconoce en detalle, los requisitos y restricciones del producto, tanto para cumplir con el proceso de análisis como de la formalización de la GPC. Sobre este tema, inclusive entre jefaturas, existen diferencias de criterio en relación con el manejo de las excepciones e interpretaciones de algunas solicitudes que contienen algún grado de riesgo o particulares, por las que el Banco muestra aversión.
- Existen requisitos sobre los que el Banco debe realizar un esfuerzo por replantear su cumplimiento, sea porque existen formas alternativas de obtener la información o porque su función ya se encuentra obsoleta. Estos requisitos son la presentación de información financiera, la solicitud física de la GPC, así como las justificaciones de tener de realizar enmiendas o prórrogas a las GPC.

- Entre los encuestados se mencionó de forma recurrente que el sistema actual, sobre el cual se administran las GPC, muestra muchas condiciones que limitan la agilidad y flexibilidad a la que está obligado el Banco. Sobre este tema, es congruente, que, si el producto tiene la oportunidad de mejorar en servicio y flexibilidad, ésta a su vez está condicionada a contar con una plataforma tecnológica moderna, ágil y segura, que le permita al Banco y sus clientes tener una mejor administración y control de este proceso.
- Dado el volumen, procesos y controles que las GPC requieren, así como por el apetito de riesgo que el Banco ha decidido aceptar, es fundamental que exista un plan permanente de capacitación para el personal de Negocio, Análisis y Operaciones. Este plan debería de abarcar las condiciones comerciales del producto, los requisitos y las restricciones para cumplir con los procesos de Análisis y Operaciones, lo cual generaría mejor asesoría al cliente y menos reprocesos.
- Banco Promerica de Costa Rica cuenta con una estructura interna que le permite tener procesos y órganos de aprobación bastante ágiles; que no requieren de esquemas externos, según los montos o condiciones, como si lo requieren los casos de BAC, Scotiabank y DAVIVIENDA.
- El tiempo de respuesta del Banco, para el otorgamiento de las GPC es bastante competitivo respecto a sus competidores directos (dos horas hábiles a partir de la entrega de la solicitud), no obstante, entre los Bancos privados no encuestados, también existen condiciones y tiempos muy competitivos, lo

cual debe ser motivo de alerta y observación permanente por parte de los funcionarios y jefaturas responsables del producto.

- Banco Promerica de Costa Rica tiene la oportunidad de fortalecer su diferenciación en costo de comisiones para obtener la preferencia de los clientes.
- Banco Promerica de Costa Rica muestra una limitación clara referente a sus competidores: no ofrecer la entrega a domicilio de las GPC. Esto le limita su crecimiento. Esta facilidad en la actualidad es otorgada selectivamente a clientes estratégicos, sin embargo, el Banco tiene el deber de analizar y expandir frecuentemente esta lista, para no permitir que los clientes cambien de Banco por un elemento como este, que puede ofrecerse fácilmente.
- El servicio “posventa” que ofrece el Banco tiene una gran oportunidad de mejorar, ya que en la actualidad el mismo es prácticamente nulo y se limita a atender quejas o consultas que puedan quedar una vez que la GPC es entregada al cliente. En este aspecto es importante tener procesos de inteligencia de negocio que le ofrezcan al Banco tendencias y comportamientos, que alerten cuando un cliente ha dejado de usar el producto o cuando el cliente ha empezado a utilizar a otros competidores.
- Banco Promerica de Costa Rica cuenta con la licencia para ofrecer GPC a través de la plataforma gubernamental denominada SICOP, beneficio que no es explotado, comunicado ni gestionado por el área de Negocio como un

elemento diferenciador y potencializador tanto de clientes, como de sectores de la economía que hoy no son atendidos y que podrían tener una estrategia por parte del Banco.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Banco Promerica de Costa Rica debe trabajar en la elaboración de una herramienta común entre las áreas de Negocio, Análisis y Operaciones; que le permita conocer de forma centralizada, rápida y objetiva, los indicadores de colocación, calidad y servicio de las diferentes etapas del proceso. Con esta herramienta y la información que puede aportar, se podría tener un mejor análisis de la capacidad instalada de cada departamento, mejor prevención a volúmenes estacionarios o cíclicos del producto, tendencias del mercado, principales problemas de calidad, tiempos de respuesta, usuarios que requieran reforzar su capacitación, entre otros.
2. Es muy relevante que todo el personal involucrado en el proceso de otorgamiento de las GPC sea parte de un programa permanente de capacitación sobre las características, requisitos y riesgos que el Banco y el mercado han establecido para regular y transar con este producto. De esta manera el servicio que ofrece el Banco aportaría mayor asesoría y guía a los clientes, pero, sobre todo, daría un seguimiento y evaluación a los colaboradores que reciben la capacitación para reducir los indicadores de rechazo o reprocesos y, de esta forma, establecer medidas disciplinarias al personal que no siga los procedimientos ni aplique los conocimientos

comunicados y explicados como parte del programa de capacitación aquí mencionado.

3. Los competidores con los que PROMERICA se compara en el mercado de las GPC no deben de limitarse a los Bancos “grandes” del sector privado (BAC, DAVIVIENDA y Scotiabank), esto debido a que por sus estructuras pueden ser entidades menos ágiles, eficientes e innovadoras en el proceso del otorgamiento del producto. En este sentido, es muy importante considerar y evaluar el desempeño de todos los competidores, sean Bancos privados de menor tamaño (LAFISE, BCT, CATHAY e IMPROSA), como Bancos Públicos (BNCR, BCR o BPDC) o entidades como el INS o Aseguradoras que también podrían emitir este tipo de productos. La realización de una comparación completa con todos los actores del mercado aportaría a PROMERICA una mayor información sobre apetito de riesgo, tendencias, estrategias, plataformas tecnológicas, entre otros; que facilitarían la definición de metas y estrategias para lograr captar mayor parte del mercado a través de factores como el servicio personalizado, procesos ágiles y con valor agregado (como entrega a domicilio o aprobación de productos complementarios como cuentas de efectivo o tarjetas de crédito) o costos muy competitivos.
4. Es urgente que, a la par de cualquier mejora en procesos o capacitaciones del personal, se cuente con una estrategia en el mediano plazo de sustitución de la herramienta tecnológica en la que actualmente se administra el producto. En este sentido, la estrategia puede considerar herramientas ya disponibles

en el mercado o la posibilidad de desarrollar una a nivel interno, que incluya las mejoras más urgentes como: la agilización en el registro, consulta, estado, y ubicación de la GPC, así como una desconcentración de la atención del producto en las oficinas centrales del Banco, lo que permitiría una mayor cobertura, facilidad para los clientes, independencia, seguridad (tanto para a los clientes como a la Administración del Banco), mejor trazabilidad, autogestión, entre otros.

5. Es necesario desarrollar una estrategia institucional para la comercialización de productos complementarios a la GPC, que le ofrezcan al cliente independencia, facilidad y comodidad (principalmente la apertura de cuentas de efectivo). A través de la autogestión y el uso de los canales electrónicos, se podría tener una mejor experiencia para el cliente, reducir costos y tiempo (tanto para el cliente como para el Banco) y evitar que los servicios posventa se conviertan en “cuellos de botella” o quejas por la falta de atención, asesoría y seguimiento una vez que se logra colocar el producto por parte del ejecutivo de negocios.
6. El factor del tiempo de respuesta es un tema controversial desde todos los puntos de vista a lo interno del Banco (mientras algunas áreas consideran este aspecto como una debilidad y otras, por el contrario, lo consideran una fortaleza), por lo que es primordial que se redefinan los acuerdos de servicio en todas las etapas del proceso de otorgamiento de las GPC. Esta renegociación, debe partir de una promesa final al cliente que considere: el

apetito de riesgo, delegación de aprobación, metas de colocación, estructura administrativa y plan de capacitación. Una vez realizado el nuevo acuerdo de servicio con todas las áreas, su cumplimiento debería asegurarse al menos en un 95% o superior, lo que permitiría a los ejecutivos de negocios ofrecer este elemento como una ventaja competitiva y diferenciadora por parte del Banco y lograr, de esta manera, la preferencia de los clientes.

7. El Banco no ha logrado explotar de forma efectiva su licencia para la emisión de garantías electrónicas a través de la plataforma gubernamental “SICOP-MERLINK”, por lo que debería establecer una estrategia específica sobre este nicho del mercado, el cual es poco conocido en la actualidad y no todos los competidores cuentan con dicha licencia. Sobre esta oportunidad de negocio, el área comercial de PROMERICA debería contar con una base de datos de los proveedores registrados en la herramienta, para así poder ofrecerles un servicio digital accesible y sencillo, de esta forma lograría mayor penetración en el mercado, a través de la diferenciación y especialización. También es importante resaltar que el Gobierno de la República tiene mucho interés en favorecer y promover que todas las compras del Estado se realicen por esta plataforma, por lo que PROMERICA debería ser un aliado y promotor de la herramienta, ofreciendo talleres, asesorías e información que genere mayor sinergia y beneficios para los clientes que seleccionen a PROMERICA como su Banco para emitir la GPC.

8. El producto de la GPC ha sido por mucho tiempo un referente en la generación de comisiones y en crecimiento de la cartera a lo interno del Banco, sin embargo, en los últimos tres años el crecimiento que se ha experimentado ha evidenciado la necesidad de ajustar estructuras, procesos, sistemas y capacitación del personal; que permita administrar y asegurar una adecuada gestión y experiencia para los clientes. A partir de esta realidad, es importante que las Gerencias involucradas en los procesos, a través de sus jefaturas, lideren procesos de transformación o modernización que le permitan al Banco mantener el ritmo de crecimiento, cumplir con los estándares de calidad y servicio que requieren sus clientes, pero sobre todo que anticipen las nuevas tendencias, requerimientos y cambios que el mercado presentará en los próximo cinco o diez años.
9. Entre los motivos de rechazo de las solicitudes de las GPC que envían los clientes, se enunciaron temas como el uso de formatos desactualizados o formularios incompletos, lo cual es un elemento muy fácil de resolver. En este sentido, es importante que el Líder comercial del producto valide y estandarice los formularios utilizados por los ejecutivos y asistentes de negocios. Este proceso de estandarización debería de validarse también con el cliente final, con el objetivo de que el mismo sea sencillo, fácil y que cuente con la información mínima requerida para ofrecer el servicio de la forma más eficiente y con el menor reproceso posible.

10. Referente a los servicios o facilidades que PROMERICA ofrece a sus clientes de GPC, se mencionan con frecuencia el tema de la distribución del producto, sea a través de su red de Sucursales o directamente en el domicilio de los clientes. En este sentido, el Banco cuenta un listado de clientes *VIP*, a estos clientes se les ofrece la entrega del producto en el domicilio a través de la mensajería propia del Banco. La lista *VIP* de clientes fue definida desde el año 2015 con un total de 10 clientes, no obstante, en la actualidad solamente 2 de esos clientes siguen utilizando dicho servicio. Esto implica que, sobre este servicio, no ha existido seguimiento ni actualización, por lo que el Líder del producto de GPC debe de retomar dicha lista y definir una cantidad en conjunto con las áreas de Operaciones, que permita aprovechar de la mejor manera esta capacidad del Banco y generar un mayor impacto en los clientes. La medición y uso de este servicio podría generar información valiosa y fundamental para que el Banco alcance sus metas de colocación y, sobre todo, en la justificación de una estructura que ofrezca de forma regular el servicio a todos sus clientes.

11. El Banco cuenta con metas de colocación y generación de comisiones para las GPC muy retadoras, las cuales son conocidas por todas las Gerencias involucradas directamente en el proceso de otorgamiento, no obstante, existe poca sinergia con otras Gerencias que intervienen indirectamente como lo son la Gerencia de Mercadeo, Gerencia de Banca de Personas (responsable de la comercialización de Cuentas de Efectivo) o la Gerencia de Canales Electrónicos, las cuales juegan un papel primordial en que toda la logística

para que la Gerencia de Negocios, de Análisis y Operaciones, logren sus objetivos. Sobre este escenario, resulta urgente y muy valioso, que el líder del producto de GPC, reúna e integre, al menos una vez año, a estas gerencias y otras que puedan aportar y facilitar en las estrategias generales para este producto en particular. Específicamente la Gerencia de Mercadeo, que puede aportar en gran medida a través de afiches e información digital a los clientes, la cual incluya los beneficios en la colocación del producto con PROMERICA, guía para el uso adecuado de los formularios, preguntas frecuentes, contactos, requisitos, entre otros.

12. En el transcurso de la investigación quedó en evidencia que el proceso de vinculación y documentación por parte de los clientes para acceder a una línea de crédito resulta ser compleja. Lo que conlleva un tiempo de espera que la mayoría de los clientes y los propios colaboradores consideran excesiva. Ante esta situación, resulta relevante que el Banco cuente con información de bases de datos públicas y privadas, así como modelos de preaprobación de líneas de crédito para clientes potenciales y que, con cierta frecuencia, utilizan GPC. Con este mecanismo el Banco podría anticiparse a la necesidad de los clientes y establecer procedimientos abreviados que le faciliten al cliente la vinculación, pero, sobre todo, que le brinden una opción fuera de la presión por participar en una licitación o contratación directa.

13. En relación a la necesidad del cliente y del Banco de conocer el estado de la solicitud en las distintas etapas del proceso de otorgamiento de las GPC,

resulta importante que el proceso de negocios o de vinculación sea medido, al menos con una herramienta manual como el Excel, dado que en la actualidad se desconoce el tiempo promedio que una solicitud permanece en esta etapa, por lo que no se puede mejorar o realizar planes de acción para tratar de reducir los tiempos de espera. Igualmente, tampoco son medidas las consultas posventa que realizan los clientes a los ejecutivos o asistentes de negocios, situación que también debe ser objeto de revisión, evaluación y mejora.

14. Finalmente se recomienda establecer protocolos de servicio que generen estandarización y una mejor experiencia de los clientes en las distintas etapas del proceso de otorgamiento de GPC. Teniendo en cuenta que se logró observar que algunos ejecutivos y formalizadores tienen un nivel de conocimiento del servicio mucho mayor que otros de sus compañeros, lo cual refleja la necesidad de tener protocolos y niveles de servicio adecuados indistintamente del colaborador que le atiende.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN

6.1 PROPUESTA

Luego de expuestos y analizados los distintos factores y etapas del proceso de otorgamiento de GPC en PROMERICA, y de haber realizado las conclusiones y recomendaciones a partir de los objetivos planteados, se detallará a continuación la propuesta específica y lo más apegado a la realidad, a partir de la disponibilidad de recursos y metas establecidas por el Banco.

6.1.1 Cronograma

A continuación, se detalla el cronograma de implementación sobre las recomendaciones planteadas, las cuales se integran en algunas actividades según coincidencias o afinidad entre las mismas:

Detalle de actividades	Responsable	JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Exposición de los resultados de la presente investigación a los colaboradores involucrados en el proceso de otorgamiento de GPC.	Ronny Rodríguez Solís																				
Conformar un equipo, integrado por un representante de las áreas de Negocio, Análisis y Operaciones que sea el ejecutor de las propuestas.	Ronny Rodríguez Solís																				
Conformar un reporte unificado de estadísticas e indicadores de calidad del proceso para uso y gestión de las Jefaturas involucradas.	Jefe de Proyectos Banca Empresarial																				
Capacitación al personal involucrado sobre los términos y condiciones establecidos en el Banco para el producto.	Jefe de Capacitación del Banco																				
Elaboración de un informe comparativo de resultados de PROMERICA respecto a sus competidores.	Jefe de garantías y factoreo de Banca Empresarial																				
Exposición del equipo ejecutor a la Gerencia de Tecnología, sobre las debilidades de la herramienta tecnológica actual del producto y definición de acuerdos para su mejora o sustitución.	Ronny Rodríguez Solís																				
Elaboración de un plan de promoción de productos complementarios a la GPC, en conjunto con las Gerencias de Banca Personas y Sucursales.	Jefe de garantías y factoreo de Banca Empresarial																				
Redefinición de acuerdos de servicio con las áreas de Análisis y Operaciones, respecto a las expectativas de los clientes y el mercado en general.	Jefe de garantías y factoreo de Banca Empresarial																				
Solicitar al departamento de Administración de Cartera de la Gerencia de Gestión de Cartera, el mapeo de todo el proceso para desarrollar las mejoras y modernización de todo el flujo de trabajo del producto.	Jefe de garantías y factoreo de Banca Empresarial																				
Ajustar y comunicar formatos de formularios con enfoque a la simplificación y autogestión para los clientes	Jefe de garantías y factoreo de Banca Empresarial																				
Redefinición de capacidad y clientes beneficiados para la entrega de GPC por mensajería del Banco.	Jefe de garantías y factoreo de Banca Empresarial																				
Desarrollar campaña informativa de requisitos, restricciones y condiciones en el otorgamiento de GPC en PROMERICA.	Jefe de garantías y factoreo de Banca Empresarial																				
Elaboración e implementación de un protocolo de servicio para el personal de formalización que asegure la calidad y estandarización del servicio que presta.	Ronny Rodríguez Solís																				

6.1.2 Presupuesto

Seguidamente se presenta el presupuesto estimado para la realización de las recomendaciones más representativas generadas en la presente investigación.

Detalle	Costo
Capacitación	
Capacitación al personal involucrado sobre los términos y condiciones establecidos en el Banco para el producto.	C\$250.000,00
Mercadeo	
Plan de promoción de productos complementarios a la GPC, en conjunto con las Gerencias de Banca Personas y Sucursales.	C\$80.000,00
Ajuste y comunicación de nuevos formularios de solicitud de GPC	C\$25.000,00
Campaña informativa de requisitos, restricciones y condiciones en el otorgamiento de GPC en PROMERICA.	C\$40.000,00
Implementación de un protocolo de servicio para el personal de formalización que asegure la calidad y estandarización del servicio que presta.	C\$120.000,00
Administrativos	
Viáticos para elaboración de un informe comparativo de resultados de PROMERICA respecto a sus competidores.	C\$45.000,00
Mensajería para nuevos clientes de GPC beneficiados con el servicio.	C\$80.000,00
Programas informáticos	
Programación de mejoras a la herramienta tecnológica actual del producto.	C\$3.500.000,00
TOTAL	C\$4.140.000,00

BIBLIOGRAFÍA

Entrevistas

J, Astúa. Comunicación personal en Banco Promerica de Costa Rica. 18 diciembre 2018.

T, Herrera. Comunicación personal en Banco Promerica de Costa Rica. 19 diciembre 2018.

J, Salazar. Comunicación personal en Banco Promerica de Costa Rica. 19 febrero 2019.

J, Flores. Comunicación por correo electrónico de Scotiabank de Costa Rica. 12 marzo 2019.

L, Fernández. Comunicación telefónica plataforma de DAVIVIENDA. 14 marzo 2019.

Sitios WEB

Contraloría General de la República. (2019). *CA | Ofertas y estudios de ofertas. Costa Rica*. Disponible en <https://www.cgr.go.cr/02-consultas/pf/ca/ca-ofertasyestudios.html>

Castillero Mimenza, O (s.f.). *Los 15 tipos de investigación (y características)*. Barcelona, España: Psicología y mente. Disponible en <https://psicologiaymente.com/miscelanea/tipos-de-investi.gacion>

Yanez, Deisy. (s.f.). *¿Qué es el Enfoque de la Investigación? Tipos Principales:*

LIFEDER.COM. Disponible en <https://www.lifeder.com/enfoque-investigacion/>

Fuente Primaria. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 02 de enero de 2019 de:

https://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria

Fuente Secundaria. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 02 de enero de 2019 de:

https://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_secundaria

Instituto Superior de Operaciones Bancarias Internacionales. (2019). REGLAS

UNIFORMES GARANTÍAS PRIMER REQUERIMIENTO. Recuperado de:

<http://www.isobi.institute/es/herramientas/reglas-uniformes-garantias-primer-requerimiento>

Raffino, M. (2018). Concepto de análisis: CONCEPTO.DE.

<https://concepto.de/analisis-3/>

Leyes

Ley 7494. Ley de Contratación Administrativa. Gaceta N°110, Alcance N°20. San José, Costa Rica. 02 de mayo de 1995.

Ley 3284. Código de Comercio de Costa Rica. Gaceta N°119. San José, Costa Rica. 27 de mayo de 1964.

Ley 1644. Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional. Gaceta N°219. San José, Costa Rica. 27 setiembre de 1953

Ley 8454. Ley de Certificados, Firmas digitales y Documentos Electrónicos. Gaceta N°197. San José, Costa Rica. 13 de octubre de 2005.

Ley 8204. Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo. Gaceta N°8. San José, Costa Rica. 11 de enero de 2002.

Ley 9392. Ley protección al inversionista minoritario. Gaceta N°190. San José, Costa Rica. 04 de octubre de 2016.

Decreto N°41438-H. Reglamento para la utilización del Sistema Integrado de compras públicas "SICOP". Gaceta Alcance N°13. 18 de enero de 2019.

Decreto N°33411-H. Reglamento Ley de Contratación Administrativa. Gaceta N°93. 16 de mayo de 2007.

Acuerdo SUGEF 1-05. Reglamento para la calificación de deudores. Gaceta N°238. 9 de diciembre de 2005.

ANEXOS

Anexo 1 cuestionario

La siguiente encuesta, forma parte de una investigación sobre los factores que afectan los resultados en el otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento de Banco Promerica de Costa Rica para el segundo semestre de 2018.

Agradezco su disposición para completar la encuesta de la manera más abierta y sincera.

1. ¿Cuál es su puesto en el Banco?

2. ¿Conoce usted los requisitos que establece el Banco a clientes físicos y jurídicos para el otorgamiento de las garantías de participación y cumplimiento?

SI NO NS/NR

3. ¿Cómo percibe usted el proceso de vinculación al banco, para clientes que requieren garantías de participación y cumplimiento?

Sencillo Flexible Complejo Difícil

4. ¿Cuáles considera usted que son los requisitos más difíciles de cumplir por parte de los clientes para el otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento?
-
-

5. Respecto al proceso de análisis y aprobación de garantías de participación y cumplimiento (sea en modalidad de Línea de crédito o de manera específica), ¿cómo percibe usted la gestión del Banco?

Competitiva Aceptable Regular Deficiente

6. ¿Conoce usted las restricciones legales, operativas y comerciales que tiene el Banco para el otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento? Cite al menos dos restricciones:

SI NO NS/NR

Restricciones:

7. ¿Conoce usted de los tiempos de respuesta que ofrece el Banco a sus clientes en cada etapa del proceso de otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento (tanto para garantías específicas o bajo línea de crédito)?

SI NO NS/NR

8. ¿Cómo califica usted los tiempos de respuesta definidos por el Banco a sus clientes para el otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento?

Excelente Bueno Regular Malo

9. ¿Cuáles considera usted que son las principales ventajas competitivas de los bancos privados del mercado frente a Banco Promerica de Costa Rica, respecto al otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento?

Mejores tiempos de respuesta Menos requisitos
 Servicio de entrega a domicilio Menor costo o comisiones
 Presencia geográfica otro: _____

10. ¿Considera usted que el banco cuenta con el recurso humano y tecnológico requerido para responder efectivamente a la demanda y servicio de los clientes reales y potenciales de las garantías de participación y cumplimiento?

SI NO NS/NR

11. ¿Cómo percibe usted la comunicación y seguimiento a clientes en las distintas etapas para el otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento?

Excelente Bueno Regular Deficiente

12. ¿Considera usted que el Banco cuenta con la estructura organizacional para la comercialización de productos adicionales (como cuentas de efectivo o

tarjetas de crédito y sus canales electrónicos), que faciliten la experiencia de los clientes de garantías de participación y cumplimiento?

() SI

() NO

() NS/NR

Explique:

13. ¿Cuál considera usted que es la principal oportunidad de mejora del Banco en el otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento?

Explique:

14. ¿Cuál considera usted que es la principal ventaja competitiva del Banco en el otorgamiento de garantías de participación y cumplimiento?

Explique:

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 28 de junio de 2019

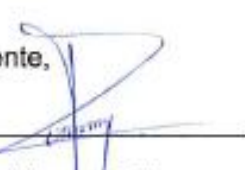
Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Ronny Rodríguez Solís con número de identificación 1-1088-0693 autor (a) del trabajo de graduación titulado "Análisis de la efectividad de requisitos para el otorgamiento de "Garantías de Participación y cumplimiento" a clientes de Banco Promerica de Costa Rica para el segundo semestre del año 2018" presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,


Firma
Ronny Rodríguez Solís
N° cédula: 1-1088-0693

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.
