

## Dirección Banca de Personas

15 de Abril del 2011  
**DBP-253-2011**

MBA  
Maritza Fuentes Salas, Directora a.i.  
**Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional**

Estimada señora:

Para su conocimiento y publicación en la Intranet Institucional, presento mi informe de Fin de Gestión, en mi puesto como Director de la Banca de Personas, por trasladarme a la Dirección Banca de Desarrollo, Social y Empresarial, de acuerdo con instrucción de la Gerencia General Corporativa.

### A. Presentación

En apego al cumplimiento de la directriz de la Contraloría General de la República D-1-2005-CO-DFOE relacionada con los informes de Fin de Gestión, seguidamente detallo aspectos relevantes de mi gestión como Director de la Banca de Personas del 08 de Noviembre del 2010 al 31 de Marzo del 2011.

### B. Resultados de la Gestión

#### a) Referencia sobre la labor sustantiva institucional o de la unidad a su cargo, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

La Dirección de Banca de Personas tiene como enfoque segmentar a los clientes de acuerdo con su comportamiento y ofrecerles paquetes de productos acorde a sus necesidades específicas, con lo cual los esfuerzos de coordinación y comunicación serán más efectivos.

De esta forma el Banco podrá atender a todos sus clientes, no sólo con una cartera de productos a su medida sino también utilizando los canales de comercialización más apropiados de acuerdo con cada caso.

Parte de las características propias de la Banca de Personas es brindar la posibilidad de identificar las oportunidades de negocio que se puedan lograr como producto del desarrollo de diferentes estrategias que permitan profundizar aún más en este importante segmento como por ejemplo:

- Gestión de Base de datos.
- Actitud proactiva en los negocios.
- Enfoque competitivo para la Banca de Personas (Inteligencia de Negocios).
- Ubicación de la actividad de cobro en la Dirección Banca de Personas.

Asimismo, según el Manual de Puestos del Banco Popular, el cargo de Director de la Banca de Personas contempla: planificar, dirigir, coordinar y controlar las políticas y directrices de su gestión provenientes de la Subgerencia General de Negocios, en conjunto con los Procesos y Subprocesos a su cargo. Contribuye para que junto con la Subgerencia General de Negocios se obtengan los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional.

Dentro de las principales funciones se tienen:

1. Planificar conjuntamente con la Subgerencia las estrategias para el segmento meta; diseñar, coordinar y dirigir la adecuada ejecución del Plan de la Dirección Banca de Personas.
2. Establecer normas, procedimientos y prácticas relacionadas con la Dirección de Banca de Personas y de sus áreas adscritas. Proponer políticas de los paquetes de productos, adecuadas para competir con los segmentos meta.
3. Diseñar la estrategia de venta, tomando en cuenta el segmento del mercado, así como el plan promocional. Coordinar las estrategias con los canales centralizados; capacitar a la fuerza de ventas.
4. Dirigir, evaluar y dar seguimiento a las estrategias, planes, programas y actividades de la Dirección, con el fin de promover los ajustes o cambios que se requieren para lograr mayores niveles de efectividad.
5. Evaluar el segmento del mercado que atiende dentro de su Dirección, así como sus competidores, identificar las oportunidades de negocios que se pueden lograr a través de la Dirección de Banca de Personas.
6. Segmentar el mercado de personas, con el fin de brindar paquetes de productos acorde con sus necesidades, de manera que genere un mayor valor respecto al precio y a la competencia. Coordinar con el área correspondiente el desarrollo de las carteras de productos requeridas.
7. Realizar alianzas con entidades, con la finalidad de ampliar la cobertura de los servicios que se brinda y obtener la mejor relación costo-servicio.
8. Generar información estratégica y resultados para la toma de decisiones.
9. Impulsar políticas para motivar al personal a efecto de mantener el máximo rendimiento de sus colaboradores.
10. Establecer, mantener perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional. Realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento.
11. En general debe velar por obtener el máximo rendimiento de los recursos financieros, humanos y de información que tiene a su cargo, así como ser representante del Banco en diversos eventos.
12. Asistir a las sesiones de Junta Directiva Nacional cuando corresponda y por delegación de la Subgerencia de Negocios.

Por ser esta la Dirección que concentra la mayor cantidad de clientes que utilizarán los productos del Banco, según las necesidades de este segmento en particular, también se avocará a la definición clara y precisa de los estándares, estrategias y políticas que determinarán los lineamientos por seguir para la gestión de cobro de los clientes de este segmento.

Deberán hacerse alianzas con diferentes entidades (del Sector Social y/o autónomas, así como otras organizaciones y empresas) deberán desarrollarse con la finalidad de ampliar la cobertura de nuestros servicios, tratando de obtener la mejor relación costo/servicio.

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

Durante este periodo de gestión se han tenido que llevar a cabo una serie de estrategias tendientes a soportar la crisis que en determinado momento ha afectado los diferentes indicadores institucionales, en el tema de captación: el calce de plazos; en el tema de crédito: el crecimiento de la cartera; en cuanto a cobro: este ha sido uno de los aspectos más complejos de manejar, debido principalmente a aspectos de mercado provocados por la crisis y finalmente el crecimiento de las tarjetas de crédito en una época que todos los medios desincentivan el endeudamiento por este instrumento.

**c) Estado de la auto evaluación del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado.**

A la fecha se han realizado las autoevaluaciones correspondientes y el resultado ha estado en el rango de **Satisfactorio** y **Excelente**.

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

Se han aplicado todas las herramientas solicitadas por el Banco y los resultados han sido satisfactorios.

**e) Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda.**

Varias fueron las estrategias y acciones llevadas a cabo durante el primer trimestre del 2011, tendientes al cumplimiento de las metas establecidas en el Plan de Negocios y Plan Anual Operativo vigentes, dentro de las cuales enumero las más importantes.

Dentro de las acciones efectuadas para incentivar el tránsito de clientes a las oficinas, se encuentran las siguientes:

1. Se han desarrollado en coordinación con el área de Mercadeo Estratégico campañas publicitarias bien pensadas y planificadas que permitan no solo mejorar la imagen institucional sino también que generen tránsito en el negocio.

2. Para inculcar el hábito del ahorro en una época donde se recibe dinero extra, se desarrolló una campaña de comunicación masiva denominada “Ahorrar nos da seguridad y tranquilidad”, durante el mes de diciembre 2010, comprendida para el período Diciembre 2010 a Noviembre 2011. Además, se efectuó pauta en prensa sobre los beneficios y las ventajas que les ofrecen los Certificados de Ahorro a Plazo (apoyo al FCL).
3. Se crearon tres nuevos productos de crédito: **Crédito para Vehículo Usados**, implementado desde el 10 de enero de 2011, **Reparación, Ampliación y Mejoras de Vivienda**, implementado también desde el 10 de enero de 2011 y **Vivienda Total**, en venta desde el 19 de enero.
4. Se bajó la tasa en Vivienda en Dólares de 8% a 6.5%, cuyo plazo también se ajustó de 20 a 30 años.
5. Además se aumentó el plazo de Vivienda en Colones, de 20 a 30 años.
6. Para **Personal Hipotecario**, se implementó la posibilidad de aceptar otros grados hipotecarios, de conformidad con el Reglamento General de Crédito.
7. Se reactivó el **Crédito 2x1**.
8. Modificación de los niveles de endeudamiento en los segmentos C, D y E de los créditos con y sin fiadores con deducción de planilla. Para los créditos hipotecarios y de vivienda el segmento variado es el C.
9. Como política de retención, se amplió plazo a 30 años en la línea 37, para aquellos clientes con plazo original de 18 años. Asimismo, se eliminó la tasa piso del 15% en esta línea.
10. Participación en la Expoconstrucción y Vivienda 2011, con condiciones especiales en los productos.
11. Se efectuaron dos campañas publicitarias: Campaña promocional “OBVIO”, para entrada clases, vacaciones, remodelaciones y carro usado, de Enero a Abril y Campaña comunicación nuevo producto 2x1, devolución FCL, en la última semana de Marzo.
12. Participación publicitaria en el programa Un minuto para Ganar, período que se extiende de Febrero a Julio.
13. Campaña comunicación masiva Vivienda Total, en Marzo y Abril.
14. Para la generación de ingresos, se continúa en negociaciones con Western Union para efectuar el envío y recibo de transferencias a y desde Nicaragua, se realizaron satisfactoriamente las pruebas de conexión por parte de TI. Se revisó conjuntamente con Western Unión el Convenio y se está a la espera de la evaluación que la Oficialía de Cumplimiento Corporativa efectúe.

Asimismo, entre las estrategias y acciones desarrolladas tendientes a la recuperación de los indicadores, se tienen las que a continuación se detallan:

1. Visitas a los centros de negocios durante el primer trimestre con el objetivo de darle seguimiento al cumplimiento de las políticas y estrategias y capacitar al personal relacionado con la gestión cobratoria.
2. Control seguimiento e implementación de negociación de operaciones de crédito millonarias mediante el refinanciamiento a través del uso de fideicomisos.
3. Efectos en los clientes de la campaña de educación financiera.
4. Asesoría y asistencia a los centros de negocios en materia de gestión de cobro.

Como resumen de este apartado se muestran las siguientes estadísticas de los principales productos que atiende la Banca de Personas, es importante aclarar que algunos de ellos tienen estacionalidades que podría prestarse para una mala interpretación.

CONCEPTO	Saldos (En millones de colones)		Variación
	Octubre, 10	Marzo, 11	
Ahorro Voluntario	140.145,75	178.327,87	38.182,12
Ahorro a Plazo	439.064,10	448.737,94	9.673,84
Cartera BP Global	117.756,90	148.212,90	30.456,00
Clientes BP Global	820	858	38
Cartera Financiera	451.334,90	419.875,21	-31.459,69
Cartera Social	269.503,40	267.308,20	-2.195,20
Estimaciones	20.900,50	-891,3	-20.009,20
Mora > 90 días	18.184,90	2.006,70	-16.178,20

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

Con respecto al Sistema Administración de Filas en 13 centros de negocios, se procedió con el pago del 70% restante (por un monto de \$221.557,52), de acuerdo con lo establecido en el documento contractual N°005-2010, dados los informes técnicos respectivos.

- g) **Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda.**

Mensualmente, se ha efectuado la aplicación, modificación y reasignación de los recursos financieros asignados, de acuerdo con las necesidades de la Banca y de las áreas adscritas.

- h) **Sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad, según corresponda, si el funcionario que rinde el informe lo estima necesario.**

Es importante realizar las modificaciones correspondientes en la estructura de la Dirección de manera que la cantidad y calidad de recursos permitan hacer frente a las responsabilidades inherentes al área y a las exigencias futuras que demanda el mercado para lograr la buena marcha institucional.

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

Queda pendiente de implementar “El nuevo enfoque de PAS” el cual se debe convertir realmente en la verdadera fuente de abastecimiento para el crecimiento de: clientes, ahorro a la vista, crédito sin fiadores, tarjetas de crédito, así como la facturación por compras.

Los programas de “Mujer Actual” y “Banca Oro” también son nichos de mercado desatendidos por la banca los cuales deben ser desarrollados para aprovechar las ventajas de la poca bancarización que tienen.

Otro tema pendiente y que es de un altísimo interés institucional es desarrollar una estrategia de crecimiento en el ahorro a la vista.

- j) **Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.**

Con respecto a las Declaraciones Juradas de Bienes, fueron presentadas en tiempo y forma.

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

Al respecto, no se recibieron recomendaciones por parte de órganos externos.

- l) **Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.**

Las recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna, se han atendido en tiempo y forma, de acuerdo con las acciones emprendidas tanto por la Banca como por las áreas adscritas.

Atentamente,

Lic. Róger Conejo Cubero,  
**Director**

Copia. MBA. Juan Carlos Li Guzmán, Sucesor  
MAE. Giovanni Garro Mora