

21 de julio 2010

SC-2162-2010

M.B.A.

Omar Sánchez Lizano, **Director**
Dirección Regional Central

Estimado señor:

De conformidad con la circular DDHO-C-05-2010 del 14 de enero del 2010, emitida por la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional, relacionada con la estructura del Informe Final de Gestión así como la presentación del mismo, adjunto encontrará Informe de Gestión correspondiente al período comprendido entre el 07 de abril 2008 y el 11 de julio 2010.

El informe considera el formato establecido por la Contraloría General de la República según la Gaceta n°131 del 7 de julio del 2005; además, se menciona aspectos considerados relevantes en el período indicado relacionados con el diseño e implementación de los planes tácticos diseñados para atender los diferentes planes de negocios y estrategias planteadas por la Banca de Personas, así como el aporte y colaboración en diferentes mejoras o cambios planteados para la Dirección Regional Central.

Cabe mencionar que en este informe de salida se resume la gestión emprendida durante el periodo supra en el Plan Piloto del Proyecto de Descentralización, no obstante dicha gestión se encuentra documentada y detallada ampliamente en los siete informes de gestión enumerados en cuadro seguido y que fueron presentados a esa dirección durante el mismo periodo.

Oficio	Fecha	Referencia
Email 16-6-08	16-06-2008	Feb-Jun 2008
DRC-3321-08	30-09-2008	Jul- Set 2008
DRC-0202-08	28-01-2009	Oct- Dic 2008
DRC-0793-09	14-04-2009	Ene-Mar 2009
DRC-1614-09	31-07-2009	Abr-Jun 2009
DRC-2568-09	09-11-2009	Jul-Set 2009
DRC-2148-10	01-02-2010	Oct-Dic 2009

Cordialmente,

M.B.A. Selenia Barrios Leitón,
Gerente a.i.

cc: Física y Magnética

Mrh, Sandra Ma Valerín Martínez, Directora, **Dirección Desarrollo Humano y Organizacional.**
Licda Silvia Goyez Rojas, **Coordinadora Banca Fácil.**

Presentación

Resumen Ejecutivo

El informe se elaboró con el objetivo de atender lo dispuesto en la directriz de la Contraloría General de la República, en lo referente a la presentación del Informe final de Gestión, publicada en la Gaceta N° 131 del 7 de julio del 2005.

El periodo que abarca la gestión como Gerente Regional de Banca de Personas producto de la puesta en marcha del Plan Piloto de Descentralización es del 07 de abril del 2008 hasta el 11 de julio del 2010. Los resultados alcanzados se detallan para el periodo mencionado.

Las principales funciones que se realizarían en dicho proyecto estarían enfocadas a la generación de tácticas que implementaran en la Región Central las diferentes estrategias definidas institucionalmente para la comercialización de productos de captación y colocación diseñados para personas físicas asalariadas o con ingresos propios y con proyectos personales.

Dichas tácticas incluían actividades para la comercialización de productos en puntos de venta o canales receptivos, como también en canales proactivos como enlaces con Popular Express, Banca Fácil, Banco en su empresa, entre otros.

El modelo planteaba la subcontratación de una fuerza de venta (concretizada por medio del Convenio con Coopebanpo) para que en conjunto con la Unidad de Procesamiento Integral se incrementara la participación del Banco en los diferentes segmentos de mercado por medio de una venta proactiva de productos y servicios.

Resultados de la Gestión

1. Referencia sobre la labor sustantiva de la Dirección Regional Central

La labor del Gerente de Banca de Personas se evidencia en la estrecha coordinación con el Director Regional, quien a su vez es quien operativiza las estrategias planteadas a nivel institucional, así como las directrices emitidas por la Sub Gerencia de Negocios y los diferentes comités a nivel gerencial, se complementa la gestión con la coordinación técnica con el Director de la Banca de Personas por medio de la participación en las reuniones de la Dirección de Banca para revisión de políticas, productos y estrategias, y cambios en la oferta integral del Banco producto del monitoreo permanente del comportamiento del mercado y la

competencia así evidencia física del envío de sugerencias para ajustar los productos y así lograr que los canales de ventas logaran la colocación de los productos del banco de forma más eficiente.

Como parte de las actividades emprendidas se diseñaron actividades y tácticas que se alinean por completo a la estrategia Institucional como ya se menciona y se logro implementar en la región rutinas de trabajo uniformes en todas las oficinas cuyo resultado impacta las carteras activas de captación y crédito así como la recuperación de operaciones morosas.

Adicionalmente, se diseñaron herramientas para profundizar el análisis de la información de Contabilidad de Costos de cada oficina de la Región, y la consecuente toma de decisiones. Con fundamento en el Plan de Negocios Institucional, se diseñaron las herramientas para llevar a la práctica dichos planes así como las guías de evaluación que facilitan el acercamiento a las oficinas y la medición de su gestión.

Así mismo la figura de Gerentes de Banca Personas permitió canalizar, gestionar y dar seguimiento de forma oportuna a las directrices, y requerimientos del negocio, que tramiten la Banca respectiva y que deban aplicarse en los centros de negocios de la Región y/o la UPI.

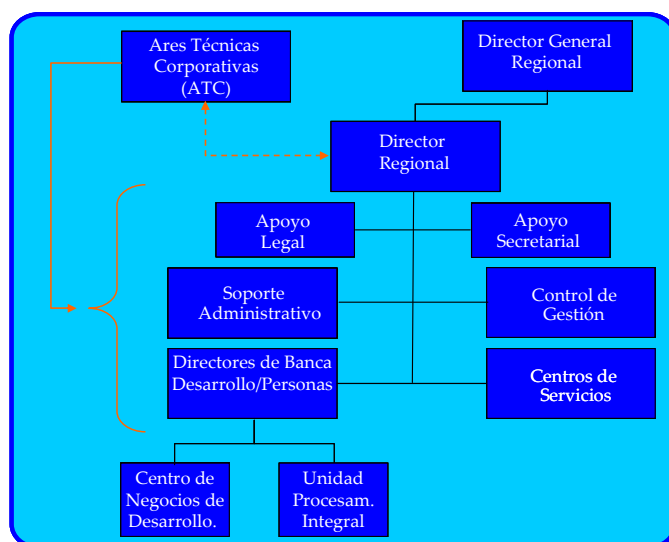
Por otra parte se mantuvo participación activa en las giras a las 9 Sucursales o CSF de la Región con la Subgerencia de Negocios, los Directores de Banca y el Director Regional, para dar seguimiento y revisión de gestiones realizadas en las oficinas a nivel de negocio. Esas giras se realizaron durante el 2008 y 2009. También se participó directamente en giras del mismo tipo pero realizadas como seguimiento directo de la Dirección Región Central durante el periodo de ejecución del Pla Piloto.

Respecto a la relación administrativa con la Dirección Regional Central, de forma trimestral y a lo largo de la gestión en el Proyecto de Descentralización, se elaboraron siete informes, en los que se detallaron las gestiones, seguimientos, estrategias, planes de acción y coordinación con las Direcciones de Banca para el logro eficaz de los objetivos del Plan de Negocios Institucional y su repercusión en los resultados de las metas asignadas. Los informes incluyen también otras labores de apoyo en las que se solicitó la participación de las Gerentes de Banca.

Complementariamente se elevaron propuestas para mejorar la calidad de servicio al cliente, con las cuales se pretende centralizar en la Region Central algunas actividades que dispersan la atención de esas oficinas en la mejora continua de la atención que se brinda a los clientes que nos visitan en las plataformas. Algunas de las estrategias planteadas en ese periodo fueron:

1. Centralización de fuerzas de ventas proactivas fortaleciendo la estructura de la UPI
2. Centralización de Cobro Judicial y coordinación con abogados asignados para procesos judiciales.
3. Mejoras convenios de comercialización de productos de crédito.
4. Incrementar el acercamiento proactivo a los clientes por medio de la coordinación de las Sucursales o CSF con la representación del convenio de comercialización.

Complemento que conforme el proyecto original aprobado por la Junta Directiva Nacional por unanimidad el 09 de Julio del 2007 en la sesión ordinaria 4501 con el acuerdo # 651, el cual fue ampliado el 19 de Julio del 2007 en la sesión ordinaria 4504 con el acuerdo 656, la estructura del proyecto estaba organizada de la siguiente forma:



La estructura anterior permitió lograr una estrecha relación con los Centros de Negocios, los CND y la UPI y las Gerentes de Banca, a través de la interacción de la Dirección Regional y sus dependencias subordinadas, por medio del adecuado ejercicio administrativo en la región, y manteniendo la estrecha comunicación con las Áreas Técnicas Corporativas.

UNIDAD DE PROCESAMIENTO INTEGRAL

Respecto a la coordinación con la Unidad de Procesamiento Integral, se Plan Piloto:

PERIODO 2008

1. Se realiza una gestión proactiva de colocación de créditos fiduciarios e hipotecarios.
2. Se realiza la compulsión de cartera morosa mayor a 90 días durante los meses de octubre, noviembre y diciembre

PERIODO 2009

Se realiza la precalificación de bases de datos a los CSF, esto según cronograma de la Dirección Regional y Gerente de Banca

1. Confección de arreglos de pago
2. Inicio Convenio Coopebanpo Junio 2009
3. Gestiona Proactiva UPI-2009

PERIODO 2010

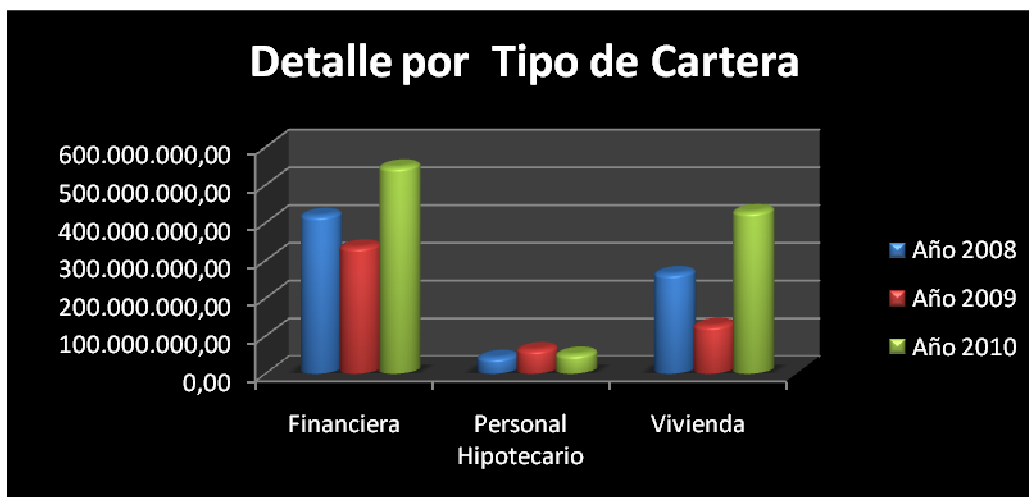
1. Atención del Convenio Coopebanpo
2. Análisis de créditos Hipotecarios- Gestión Ejecutivo Vivienda

3. Creación usuario Multifinanciera
4. Análisis de tarjetas de crédito

La colocación global de la UPI durante el periodo del Pla Piloto se resume en el siguiente cuadro:

Colocación Global UPI						
Mes	Cant Op	Monto 2008	Cant Op	Monto 2009	Cant Op	Monto 2010
Enero	0	0,00	6	22.870.000,00	22	44.131.000,00
Febrero	0	0,00	5	8.950.000,00	48	91.935.000,00
Marzo	0	0,00	8	16.959.000,00	81	295.951.135,00
Abril	0	0,00	4	8.250.000,00	57	321.344.668,00
Mayo	1	40.738.000,00	4	11.450.000,00	51	273.386.319,45
Junio	6	35.164.121,00	4	14.510.000,00	57	150.027.000,00
Julio	15	90.178.000,00	4	12.570.000,00		
Agosto	13	73.497.075,00	18	126.259.080,00		
Setiembre	52	200.862.000,00	75	122.828.497,00		
Octubre	34	210.114.000,00	34	88.771.500,00		
Noviembre	11	36.705.000,00	22	81.184.600,00		
Diciembre	6	38.480.000,00	6	11.165.000,00		
Total Colocado anual	138	725.738.196,00	190	525.767.677,00	316	1.176.775.122,45
Total colocado \$\$\$	10	\$705.700,00		458.216.300,70		

El grafico adjunto muestra el detalle por cartera de la colocación de la Unidad de Procesamiento Integral:



2. Cambios habidos en el entorno

a. Desempeño y estrategia durante tiempo de crisis.

Durante el periodo de ejecución del Plan Piloto se experimentaron cambios impactantes a nivel de la economía local e internacional, cuya consecuencia entre otros elementos de importancia fue un efecto directo en la demanda de productos de crédito.

Antes de ese periodo de cambios, y específicamente durante el 2007 el Banco experimento un incremento notable en su demanda de crédito producto de las bajas tasas de interés y un alto crecimiento en el sector constructivo.

A partir del año 2008 y 2009 el mercado financiero se ve afectado por la crisis internacional que golpea la economía costarricense. a nivel bancario se produce una contracción en la demanda de crédito de vivienda y crédito en general que afecta a todo el sistema bancario nacional.

La situación anterior suspendió las negociaciones que se estaban realizando y las gestiones proactivas en las diferentes empresas, no obstante y como consecuencia de la misma situación de crisis vivida durante ese periodo, se reorientaron los recursos y los esfuerzos hacia la recuperación de operaciones morosas y captación de recursos

b. Eliminación de la Jornada denominada 3 X 4.

Participe directamente en la redistribución del personal ubicados en las oficinas que tenían jornadas de trabajo 3x4 en coordinación con Desarrollo Humano. Dicha redistribución se realizo de acuerdo con las solicitudes planteadas por el personal, ubicación geográfica y perfiles de los colaboradores.

c. Distribución de periféricas adscritas.

Se genero aporte a los tomadores de decisiones para la redistribución de oficinas periféricas y las variables que debían tomarse en cuenta previo a la

reasignación de Sucursal o CSF, como por ejemplo, temas contables, traslado de documentos, controles de metas y ajuste de tablas dinámicas, entre otros.

d. Política Conozca a su Cliente.

Se generaron aportes en la redacción de las Guías para aplicar la Política Conozca a su Cliente relacionando dicha política con las políticas activas por productos de la Banca de Personas.

c. Estrategia de comercialización Pasivos de Coopemex

En coordinación con la Dirección de Banca de Personas se construyó la estrategia de comercialización de Pasivos de Coopemex. El planteamiento de dicha estrategia se alineó a la composición y análisis detallado de las diferentes bases de datos.

Realice en coordinación con la Dirección de Banca de Personas la distribución de la base total de pasivos de Coopemex vencidos y por vencer y de todos los segmentos de acuerdo con la estrategia planteada. Adicionalmente se colaboró directamente en la distribución de custodia hacia las diferentes oficinas y ejecutivos negociadores.

3. Estado de la auto evaluación del sistema de control interno institucional

Por el tipo de puesto desempeñado no contemplaba la aplicación de guías de riesgo operativo, no obstante cada vez que la administración solicitaba la participación en temas de control interno se cumplió con los diferentes requerimientos.

4. Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno del Centro de Servicios Financieros Moravia

No se consideran observaciones al respecto

5. Principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad

1. Estandarización de planes de acción para el logro de los objetivos institucionales: todos trabajando con una misma visión y forma.
2. Implementación de herramientas de control y análisis elaboradas por las Gerentes de Banca para la retención de clientes actuales. Captación y colocación.
3. Creación de equipos de trabajo especializados en venta y fabricación de créditos financieros y vivienda. La especialización, y concentración de ejecutivos y analistas en un solo equipo, genera sinergia por si solo. A parte de una importante disminución del riesgo.
4. Ajustes y análisis de tiempos de respuesta y calidad de los análisis de los créditos de vivienda, personal hipotecario y personal.
5. Ejecución de un plan de "capacitación integral y estandarizado" en todos los niveles de las Oficinas, respecto a los planes de acción para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
6. Incremento en la demanda por medio de las ofertas físicas y electrónicas enviadas a los clientes de las diferentes empresas.
7. Al restringir el crédito, la UPI y CNDs se enfocaron a la gestión cobratoria de operaciones de la Región y refinanciamientos que impactaron directamente los indicadores de morosidad de las oficinas.
8. En coordinación con las áreas involucradas, se logro que los créditos que se analizan por la gestión de la Fuerza de Ventas Externa se analicen y se coloquen en la oficina más cercana al cliente, lo anterior contribuye también al incremento de colocación de las diferentes oficinas por medio de una actividad formalmente normada.
9. Aprovechamiento de la Intranet Institucional para crear herramientas electrónicas de control del negocio potencial en las oficinas y que los

administradores tengan la información para activar acciones proactivas para retener clientes actuales y atraer nuevos clientes de captación y crédito.

10. Planteamiento y diseño de planes de acción y planes de trabajo institucionales para la aplicación de las diferentes estrategias planteadas para la comercialización de los distintos productos de banca de personas incluyendo el plan de comercialización de pasivos de COPEMEX.
11. Creación de anexos que rigen convenio de comercialización de crédito con Coopebanpo. Elevado el planteamiento de negocios a la Subgerencia y a la Dirección de Banca de Personas, los cuales hicieron los ajustes respectivos para la puesta en marcha del convenio. Posteriormente se elevaron propuestas de mejora que surgieron producto de la implementación de forma tal que la comercialización de productos sea más efectiva.
12. Recopilación de estrategia de Banca de Personas orientada a seguimiento, recuperación, mantenimiento de clientes y ex clientes en todos los casos analizada individualmente para cada Sucursal o CSF. Esos documentos incluían análisis detallados de la estrategia por producto tanto con cruces de bases de datos como con estrategias específicas para el incremento de demanda.

6. Estado de los proyectos más relevantes

1. Seguimiento Convenio Comercialización de Crédito con Coopebanpo, conclusión del informe anual y seguimiento.
2. Convenio socios comerciales ICE-BANCO POPULAR, asignado a CSF Catedral.
3. Seguimiento a estrategias planteadas para la comercialización de productos de banca de personas.

7. Administración de los recursos financieros.

No se tuvo durante mi gestión la responsabilidad de administrar recursos financieros.

8-Sugerencias para la buena marcha del Centro de Servicios Financieros Moravia

Lograr que se mantenga dentro de la Dirección Regional vigilancia en la aplicación de la estrategia así como mantener un pensamiento dinámico sobre los aportes que la Dirección Regional pueda hacer a sus oficinas para la aplicación de la estrategia institucional.

9-Observaciones sobre otros asuntos de actualidad

No se consideran observaciones al respecto.

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

No existen directrices emitidas por la Contraloría General de la República para la Gerencia Regional de Banca de Personas.

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

No se emitieron disposiciones a la Gerencia Regional de Banca de Personas.

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

Las observaciones de Auditoría Interna relacionadas con el Proyecto de Descentralización y en las que se solicitó la participación, se atendió con la oportunidad debida.