

09 de febrero del 2011
CORE-105-2011

MBA
Geovanni Garro Mora
Subgerente General de Negocios

Estimado señor:

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 al Proyecto CoreSystem como Contralor, 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 hasta el 08 de Noviembre del 2010.

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.

Se gestionó en coordinación con la Subgerencia General de Negocios ante la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional, una estructura funcional para la Banca de Personas que permita atender adecuada y oportunamente, las demandas en cuanto a productos y servicios que requieren los segmentos de interés, así como para mantener un monitoreo constante del mercado financiero en banca de personas, no obstante, este no se ha implementado hasta tanto se tenga definido el nuevo modelo de negocio del Banco Popular.

- 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 año 2010, 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. Elaboración e implementación de la estrategia de atención de la cartera pasiva del clientes de Coopemex
3. Expansión del modelo de negocios de BP Global a las regiones, lo que ha representado no solamente mejorar el servicio a los clientes de alto ingreso sino también incrementar el saldo
4. En Crédito Personal Hipotecario colones y dólares, se aprobó la política para mejorar tasa, plazo, comisión, aceptación de garantías que no sea del núcleo familiar, monto máximo a prestar y sensibilización de la tasa en 5 puntos.
5. En Crédito Vivienda colones y dólares, se aprobó la política para mejorar tasa, plazo, % comisión y 50% en PAS, monto máximo a prestar, y sensibilización de la tasa en 5 puntos.
6. Se aprobó la política para mejorar niveles de endeudamiento en 5 puntos en los segmentos C, D y E (consumo) y 10 puntos en segmentos D y E (vivienda).
7. Participación en las ferias de vivienda: Constru Casa Occidente 2010 y Expo Casa. Ampliándose además, el plazo para las condiciones ofrecidas en la Expo Construcción, hasta el 31 de Julio del 2010.
8. Se coordinó con el Proceso de Colocación para definir requerimientos para habilitar la línea 084 (Gastos Médicos Sector Público sin fiadores) y contingente línea 045 para buenos clientes por medio de Banca Fácil.
9. Se coordinó con Banca Fácil las diferentes gestiones con bases de datos conforme al PN 2010. (Integración, Retención y Recuperación).
10. Se coordinó con el Proceso de Colocación y Banca Fácil el up grade para líneas 73 y 45.

11. En coordinación con el Proceso de Colocación, se modificó la política de Back to Back, estableciendo mejoras en tasa, plazo y cero comisión.
12. Se aprobó y fue comunicado el producto Eco Crédito mediante oficio PCOL-637-2010.
13. Se lanzó la campaña de Creditón Cuesta de Enero.
14. Se elaboró un suplemento de vivienda del periódico La República (la participación se dará en mayo).
15. Se coordinó con Proceso de Colocación, Tarjetas y Banca Fácil para ofrecer tarjetas de cortesía a clientes de línea 81.
16. **En Mayo 2010, se efectuó el lanzamiento de una campaña promocional televisiva denominada Super Lunes Popular, que incentiva a los clientes de Tarjetas de Débito Popular, Electrón y Tarjetas de Crédito Popular Visa, a utilizarlas como medio de pago en comercios, además de promover el pago de servicios públicos y privados a través de la Web transaccional.**
17. **Se presentó estrategia a la Subgerencia de Negocios y Comité de Negocios, para comercializar los productos y servicios del área de Internacional, no obstante, esta no pudo ser implementada por la suspensión de los servicios a nivel institucional.**
18. Se renovó la imagen de la **Tarjeta de Débito Juvenil O2**, mediante un plan de activaciones desarrolladas en diferentes lugares en el transcurso del año. Dentro de los lugares seleccionados se encuentran los Malles o Centros Comerciales de mayor afluencia, en donde se instala un stand base diseñado exclusivamente para O2, en el cual un animador presenta diferentes grupos musicales y grupos de HIP HOP; pasarelas de ropa de los diferentes socios comerciales, música DJ, y modelos para volantear. La actividad es interactiva con el público dado que se realizan juegos entre los jóvenes asistentes. La Agencia de Publicidad por su parte, se encarga de la ubicación de la tarima o stand así como el material de apoyo (volantes, mantas, signos externos, banners y mantas alusivas a O2).
19. Además, se desarrolló una campaña interna con el personal del Banco en la cual participaron todos los jóvenes referidos por un funcionario que adquirieron una tarjeta durante el mes de Junio.
20. Se realizó una campaña de temporada “Día del Niño”, con socios del Programa Ventajas Popular, brindando descuentos a los tarjetahabientes de hasta un 30% en sus compras.

21. Se efectuaron 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 que ellos emitan el convenio con los ajustes planteados.

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

1. Se dotó de recursos y personal a la Unidad para la recuperación de cuentas incobrables. Además se analizan nuevas opciones para el incremento en la recuperación de esta cartera, tal como la activación de FOREDE para la cancelación de cuentas incobrables.
2. Modificación y publicación del procedimiento para el traslado de operaciones como incobrables definitivas.
3. Modificación y publicación del procedimiento para el traslado de operaciones como incobrables definitivas con saldos menores a 25 mil colones.
4. Se ha establecido e implementado el cronograma de visitas de campo a oficinas y sucursales a nivel nacional con el objetivo de dar control y seguimiento a los procesos judiciales.
5. Se actualizó y mejoró el procedimiento para la gestión de notificaciones judiciales.
6. Depuración y análisis de bases de datos de operaciones con morosidad superior a 90 días, de manera que se asegure el traslado del 100% de las operaciones con morosidad mayor a los 180 días de atraso a Cobro Judicial.
7. Priorización o asignación de la cartera en cobro judicial por saldos superiores e inferiores a los 10 millones.
8. Depuración y verificación a nivel de sistemas de operaciones en estado de adjudicadas. Así como eficientizar el trámite o procedimiento para el remate y adjudicación de garantías.
9. Se creó y se puso en producción una línea de crédito para operaciones en estado de incobrables.
10. Se lanzó con mucho éxito la campaña de amnistía para los clientes del Banco la cual atrajo una participación muy importante de la prensa y coadyuvo considerablemente en la mejora de los indicadores de recuperación de cartera.

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	Saldo (En millones)		Variación
	feb-08	oct-10	
Ahorro Voluntario	139.173,00	140.145,75	972,75
Ahorro a Plazo	341.505,83	439.064,10	97.558,27
Cartera BP Global Clientes BP	45.787,80	117.756,90	71.969,10
Global	523	820	297
Cartera Financiera	294.884,40	451.334,90	156.450,50
Cartera Social	262.593,70	269.503,40	6.909,70
Estimaciones	18.806,50	20.900,50	2.094,00
Mora > 90 días	14.060,71	18.184,90	4.124,19

- 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.**

En coordinación con el Proceso Administración de Canales, se implementó el Sistema de Administración de Filas en 13 centros de negocios. En Octubre del 2010, se efectuó el pago del 30% de la factura total de la compra por un monto de \$94.953,22. Queda pendiente la erogación del 70% restante (por un monto de \$221.557,52), de acuerdo con lo establecido en el documento contractual N°005-2010.

- 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,

Mba. Víctor Rodríguez Bogantes
Contralor Proyecto CORE

Copia: Dir. Banca Personas