



Centro de Servicios Financieros del Sur

---

Valor Corporativo del Mes: Honestidad

18 de enero del 2007  
Oficio: CSFS-180-2007

**MRH**

**Sandra Valerín Martínez, Coordinadora  
Proceso Desarrollo Humano  
Banco Popular y de Desarrollo Comunal.**

Estimada Señora.

Atendiendo su oficio DDHO-3168-2006 del 22 de diciembre del 2006 y de conformidad con la Ley General de Control Interno No. 8292, a continuación me permito realizar un informe indicando los resultados obtenidos en cumplimiento de mis funciones como Coordinador de la Oficina Periférica de Buenos Aires en período comprendido entre el 16 de julio del 2001 al 30 de setiembre del 2006.

El informe va detallado en cinco áreas específicas evaluadas por la Administración Superior, sean estas: Metas de Captación, Colocación, Calidad de Cartera, Riesgo Operativo y Clima Organizacional. Además haré un pequeño análisis del Recurso Humano así como de Infraestructura.

### **1. Captación**

En términos generales el rubro de captaciones de la Oficina Periférica de Buenos Aires ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos tres años, producto de una serie de situaciones que se indicarán posteriormente.

Como dato importante se debe indicar que al 31 de diciembre del 2005 el saldo de captaciones de la Oficina fue de ¢1.233 millones y la meta para el año 2006 era llegar a los ¢1.450 millones, al 30 de setiembre el saldo de captaciones fue de ¢1.711 millones con un grado de cumplimiento a esa fecha del 118% y con expectativas de crecer en diciembre por las captaciones cíclicas y normales que se dan en ese mes.

## **1.1 Cuentas Corrientes.**

El producto de captación más débil a nivel institucional es Cuentas Corrientes, el simple hecho de no poder ser accesado por clientes corporativos en la página Webb del Banco ha sido un lastre que no nos ha permitido venderlo adecuadamente, asimismo la reticencia que muestran las Instituciones del Estado, Municipalidades y otros entes descentralizados de abrir cuentas con el Banco Popular, también nos limita nuestro radio de acción a nivel local.

Históricamente la Oficina de Buenos Aires, desde su apertura y hasta el año 2001, había manejado el pago de salarios de la Compañía Pindeco, quien a su vez mantenía dos cuentas corrientes con saldos importantes para el pago de los salarios y otras obligaciones.

A raíz de una mejor oferta por parte del Banco de Costa Rica, con servicio integrado de productos a nivel Corporativo, el no cobro de comisión por pago de planillas, cartas de crédito y otros servicios que el Banco no tenía, la compañía Pindeco decide trasladar sus cuentas corrientes al Banco de Costa Rica, esto incide negativamente en el saldo promedio en los años 2001 y 2002.

Este hecho obliga a la Oficina a buscar otros clientes que lleguen a mejorar los saldos en cuentas corrientes, se estableció entonces, un nexo comercial con la Asociación Solidarista de Empleados de Pindeco (ADEPSA), quien ya mantenía una cuenta para el depósito de los préstamos que le hace a sus asociados sobre los ahorros que éste tenga. Luego como una forma de diversificar sus inversiones la Asociación inició el redescuento de facturas, dicha actividad consiste en el pago por adelantado de las facturas que la Compañía Pindeco le gira a los Transportistas y Contratistas de labores de campo independientes a un mes plazo, la Asociación a su vez les cancela las facturas con el consecuente cobro de comisión, para realizar estos pagos abrió con el Banco Popular una segunda cuenta que durante los últimos tres años le ha permitido mantener a la oficina saldos mensuales estables entre los 70 y 80 millones de colones.



Como se puede observar en el gráfico, los saldos al 31 de diciembre de cada año han oscilado entre 60 y 114 millones, siendo diciembre del año 2005 el año que reflejó el saldo más alto producto del movimiento de la cuenta corriente de Adepsa y de clientes de esa Asociación que abrieron su cuenta corriente en el Banco Popular, dándose de esta forma un encadenamiento positivo para la oficina.

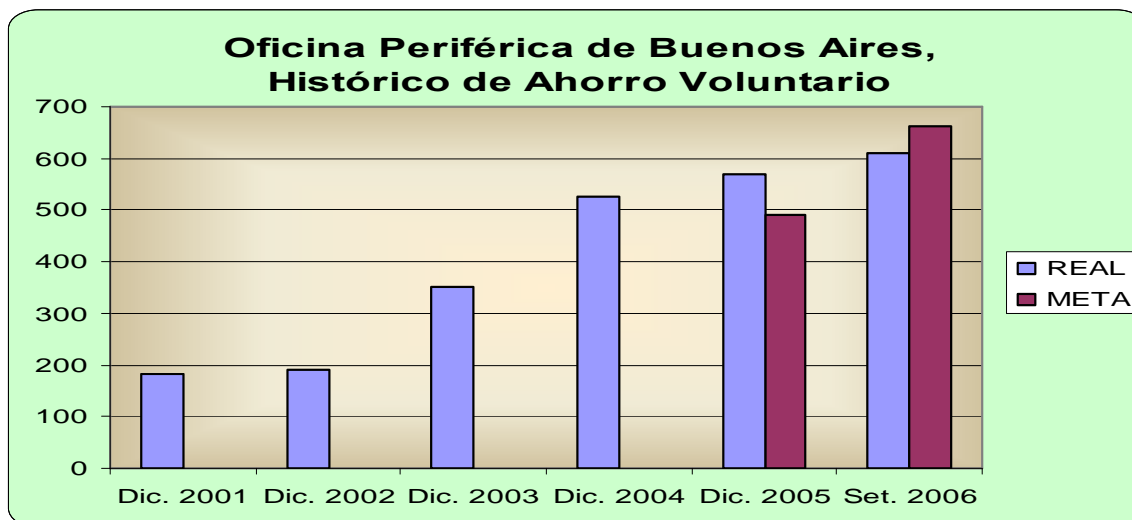
El producto de Cuentas Corrientes se debe reforzar agregándole la posibilidad al cliente de acceder a la página Webb y relacionar las cuentas con la tarjeta de débito para que se puedan hacer transacciones por el cajero automático, de esta forma se podría competir en igualdad de condiciones con los demás Bancos del Sistema Bancario Nacional.

## 1.2 Ahorro Voluntario

El comportamiento histórico del saldo de las cuentas de ahorro de la Oficina Periférica de Buenos Aires ha sido creciente, producto de la captación de nuevos clientes, especialmente a partir del año 2004 cuando se iniciaron gestiones fuertes tendientes a la afiliación de empleados del Sector Público al Pago Automático de Salarios, especialmente del Ministerio de Educación Pública y de la Caja Costarricense del Seguro Social, éste último gracias al convenio que permitió la instalación del Cajero Automático en la antigua Clínica del Seguro Social, hoy Hospital Materno Infantil de Buenos Aires.

Aunado a este hecho también se debe resaltar que en los últimos dos años ha contribuido en el incremento de saldos, la apertura de cuentas de ahorros en dólares producto utilizado especialmente por personas que han emigrado hacia los Estados Unidos y desde allí realizan transferencias a sus cuentas o la de sus familiares.

Con relación a las meta establecida para el año 2005 que fue de ¢490 millones, esta su cumplió en un 116% al cerrar diciembre con un saldo de 568 millones, para el 2006 la meta era de ¢662 millones, al 30 de setiembre del 2006 el saldo en cuentas de ahorros fue de ¢610 millones y un grado de cumplimiento del 92% de la meta asignada.



Considero que con el incremento propio de las cuentas de ahorros producto del depósito de aguinaldos del sector público y el ahorro navideño y dividendos girados por la Asociación Solidarista de Empleados de Pindeco, la Oficina de Buenos Aires no tuvo problemas en alcanzar la meta propuesta para el 2006 en Ahorro Voluntario.

### 1.3 Ahorro a Plazo.

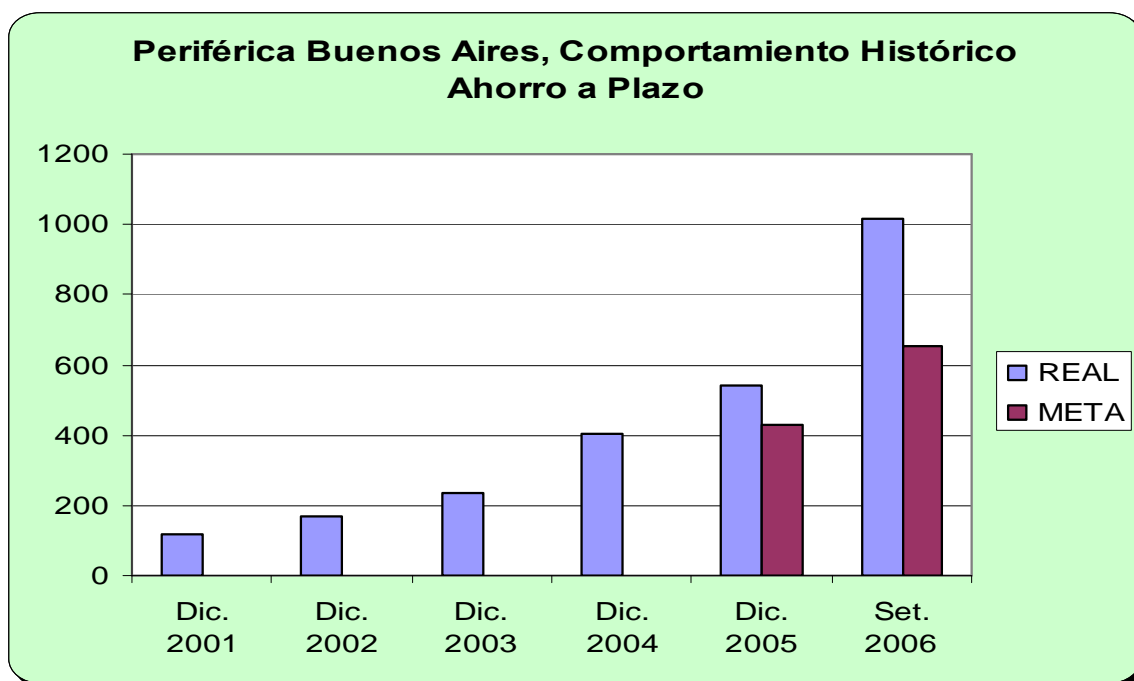
El comportamiento histórico del saldo de certificados de ahorro a plazo de la Periférica de Buenos Aires al igual que en Ahorro Voluntario ha sido creciente, especialmente a partir del año 2004 cuando se inició un programa de retención de clientes y promoción del producto a clientes potenciales de la zona, posteriormente y con el servicio de Back To Back ofrecido a ADEPSA, con un grado de aceptación muy alto por parte del cliente, el incremento en los saldos ha sido muy positivo.

Al igual que en cuentas de ahorros en los últimos dos años ha contribuido en el incremento de saldos, el ingreso de remesas internacionales en dólares por personas que han emigrado hacia los Estados Unidos y desde allí realizan transferencias a sus cuentas o la de sus familiares quienes a su vez para obtener un mayor rendimiento de intereses invierten en certificados de ahorro a plazo.

Con relación a las meta establecida para el año 2005 que fue de ¢430 millones, esta su cumplió en un 126% al cerrar diciembre con un saldo de ¢542 millones, para el 2006 la meta era de ¢653 millones, al 30 de setiembre del 2006 el saldo en Ahorro a plazo era de ¢1.016 millones y un grado de cumplimiento del 156% de la meta asignada.

Este incremento en el año 2006 se debe básicamente a una captación de ¢350 millones realizada a la Asociación Solidarista de Empleados de Pindeco en el mes de abril a un año plazo, luego de una serie de negociaciones donde formó parte activa la Administración de la Oficina con el apoyo de la Gerencia del CSF del Valle y de la Dirección Regional.

De vital importancia es ir considerando desde ya la renovación de esta inversión, máxime si se toma en consideración la baja en las tasas de interés que se han venido suscitando a lo largo de los últimos nueve meses. Por tal motivo se debe efectuar una labor conjunta de la Administración activa de la oficina con la Gerencia del CSF del Valle y la Dirección Regional, a fin de realizar un ofrecimiento atractivo que beneficie a las partes, ya que el monto es esta inversión incide positivamente en el saldo de Ahorro a Plazo y de las captaciones en general de la Oficina.

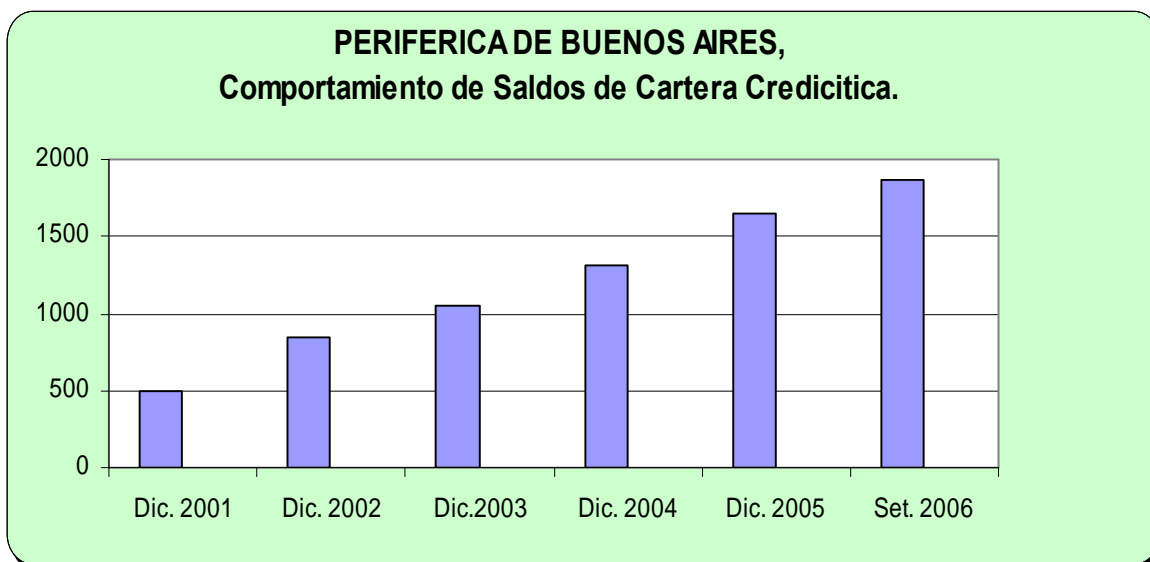


## 2. Colocación

Los saldos de colocación en la Oficina Periférica de Buenos Aires, han mostrado un incremento muy significativo en los últimos cinco años, según el cuadro de saldos de cartera se puede observar la tendencia creciente y sostenida que ha venido mostrando en este apartado.

En diciembre del 2001 el saldo de cartera era de  $\phi$ 489.7 millones y al 30 de setiembre del 2006 el saldo de cartera estaba en  $\phi$ 1.862.4 millones, el incremento es de casi 4 veces, sea un crecimiento del 375% con relación al año 2001.

Por su parte si esta medición se realiza año con año tenemos que el crecimiento del 2002 con respecto al saldo de diciembre del 2001 fue de un 70%, el crecimiento del 2003 con respecto al saldo de diciembre del 2002 fue de un 25% el crecimiento del 2004 con respecto al saldo de diciembre-03 fue igualmente de un 25%, el crecimiento del 2005 sería de un 26% y el mostrado hasta setiembre del 2006 fue de un 13%, cifras muy positivas si se consideran en forma global.



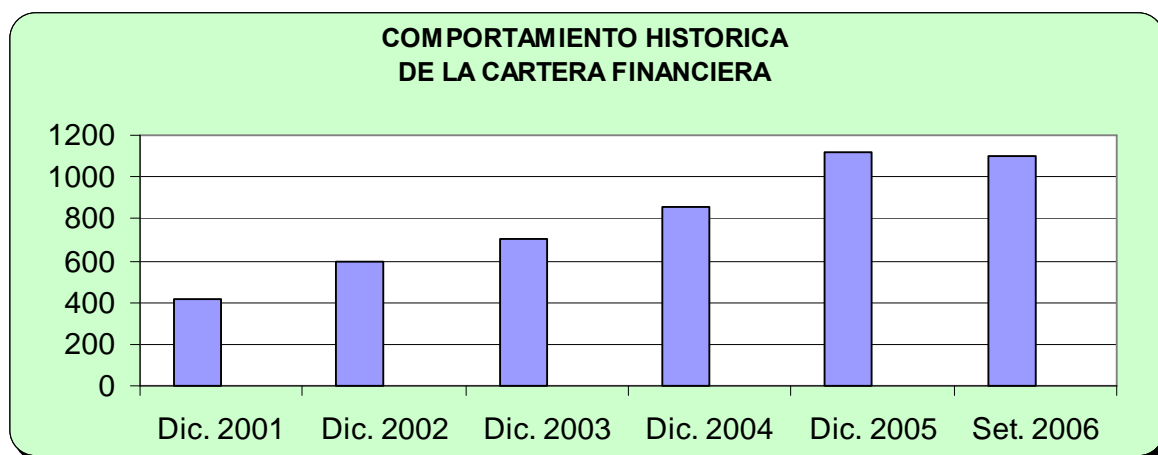
Analizando únicamente el comportamiento del crecimiento de la cartera del 2006 con respecto a la meta, es el siguiente: en diciembre del 2005 se tenía un saldo de cartera de  $\phi$ 1.654 millones y la meta era un incremento de  $\phi$ 423 millones para llegar a  $\phi$ 2.077 millones, sin embargo al 30 de setiembre del 2006 el crecimiento real de la cartera fue de un 49% con respecto a la meta.

Mucho influyó la competencia de Cooperativas como Coopealianza R.L., Coopeservidores, Coopemep, con tasas muy atractivas en los créditos de la cartera financiera, así como la agresiva publicidad que el Banco Nacional le dio a su producto BN Credititos. Este efecto no solamente fue en nuestra oficina, también en Pérez Zeledón se dio un efecto muy similar al mostrado por Buenos Aires.

## 2.1 Cartera Fianciera

La cartera financiera desde la apertura de la oficina en el año 1992 y hasta el año 2001 estaba sostenida básicamente en lo que se colocara a los empleados de la Compañía Pindeco, esta era una cartera de clientes masivo pero de créditos muy bajos, lo cual se reflejaba en los saldos.

A raíz de la ruptura del convenio de Pago de Salarios con dicha compañía, a partir del año 2002 se tuvieron que buscar otras alternativas de colocación en esta cartera. Fue así como se incursionó en el sector público poco a poco, se establecieron visitas a los centros de trabajo: ICE, MAG, CCSS, PODER JUDICIAL y MEP, inicialmente divulgando los beneficios de la línea 90, posteriormente con el crédito preferente que luego dio paso al BP Combo.



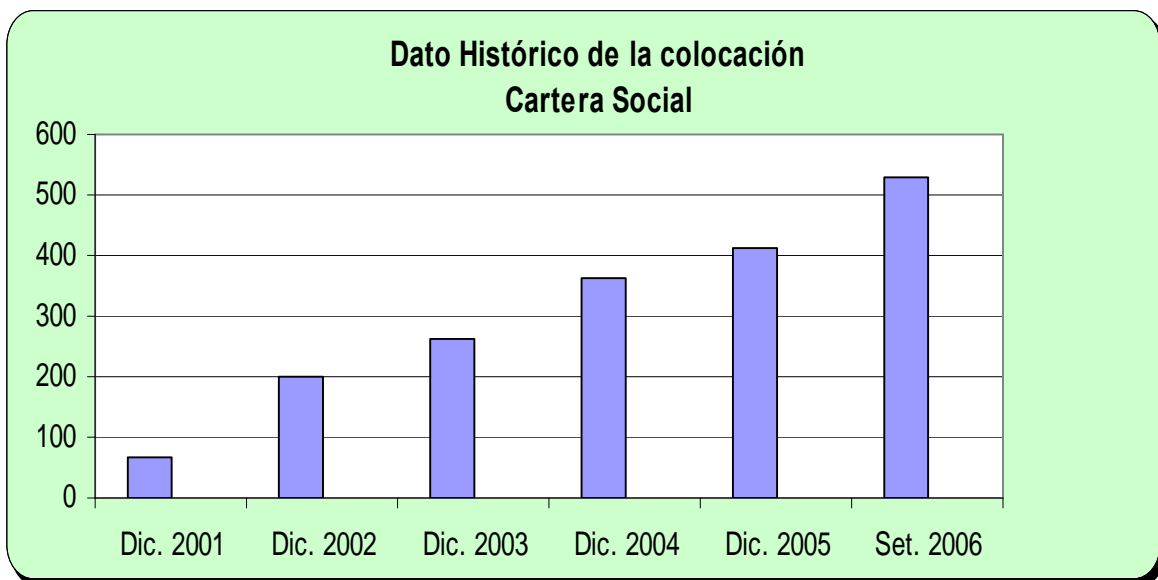
Es evidente el comportamiento sostenido de crecimiento durante los primeros cuatro años, siendo el año 2006 el que ha mostrado un pequeño decrecimiento pasando de  $\text{C.}1.115$  millones en diciembre del 2005 a  $\text{C.}1.100$  millones al 30 de setiembre del 2006. Esto no significa que no se hubiera colocado durante estos nueve meses, de enero a setiembre se había girado en la cartera fianciera un total **XXXXXXX**, sin embargo las cancelaciones masivas realizados por otros entes financieros que les ofrecieron a los clientes un menor tipo de interés trajo como consecuencia esta disminución en el saldo de cartera.

## 2.2 Cartera Social

Las Oficinas Periféricas fueron creadas originalmente con la concepción de brindar servicios básicos dejando los productos complejos como crédito de vivienda para ser realizados en las sucursales que cuentan con un mayor soporte desde el punto de vista de recurso humano.

Posteriormente y a raíz de la necesidad que tienen los clientes se le fueron asignando más y más productos a las Periféricas pero con el mismo recurso humano, razón por la cual en este momento estas oficinas están colapsadas y necesitan un nuevo modelo u estructura de atención al cliente y soporte.

En razón de citado en el texto anterior, la participación de la Oficina Periférica de Buenos Aires en la cartera social, hasta diciembre del 2001 era muy poca, únicamente  $\phi 67$  millones como saldo. Poco a poco se fue incursionando en la colocación de este producto y su crecimiento ha sido constante, hasta llegar al monto de  $\phi 529$  millones al 30 de setiembre del 2006. Un crecimiento del 790% con respecto al año 2001.



Como complemento de lo anterior, es necesario para ser más competitivos en el mercado financiero que se doten a los Centros de Servicios Financieros con soporte a las oficinas Periféricas de personal, de planta o externos pero que sean de la zona, especializado en avalúos, para que el tiempo de respuesta a las necesidades del cliente sean aún más expeditas y de esta forma poder competir en forma equitativa con otros entes que ya disponen de este recurso.

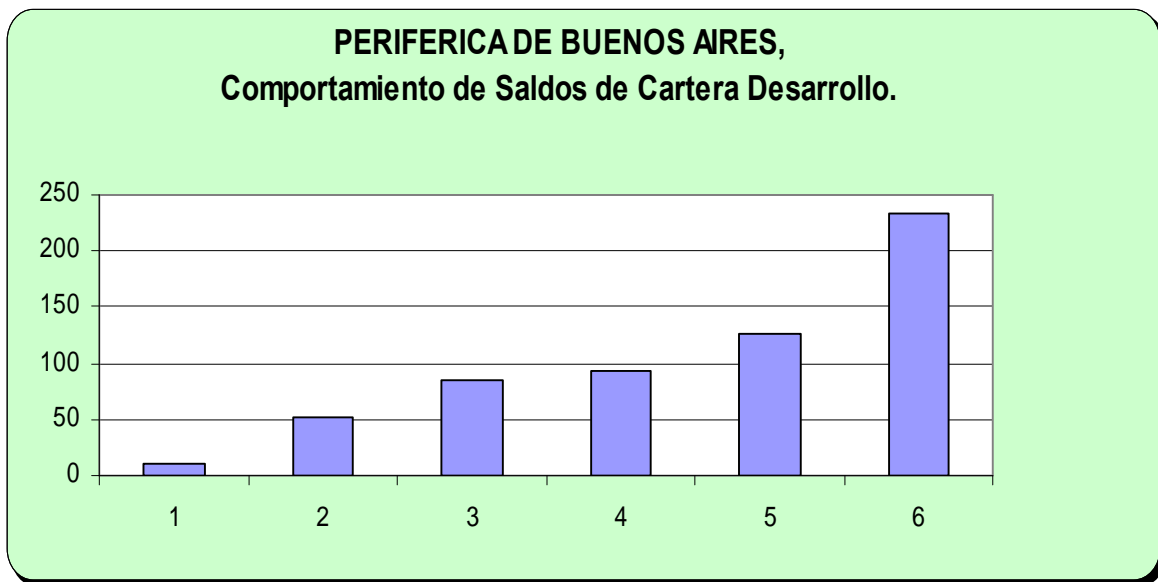


### 2.3 Cartera de Desarrollo

Esta cartera ha sido la que ha mostrado el menor crecimiento en términos generales en la Oficina de Buenos Aires, lo anterior debido a que no se contaba con personal especializado en este campo.

En el año 2002 el compañero Juan Carlos Valverde recibió un curso en el IFAIN que le permitió contar con elementos básicos en el análisis financiero y con este recurso y muchos deseos de brindar un servicio adecuado a la demanda del Cantón de Buenos Aires, se inició la labor de recibir, analizar y aprobar créditos de desarrollo en la oficina, ya que anteriormente los créditos de desarrollo eran analizados y aprobados en el Centro de Servicios Financieros del Valle.

En razón de lo anterior, la participación de la Oficina Periférica de Buenos Aires en la cartera de desarrollo era hasta diciembre del 2001 ínfima, casi inexistente, únicamente ¢10 millones como saldo, poco a poco se fue adquiriendo mayor experiencia y los resultados son evidentes, llegar a ¢233 millones de saldo al 30 de setiembre del 2006. Un crecimiento del 2.330% con respecto al año 2001, el mayor en términos porcentuales de las tres carteras mencionadas.



Considero que el potencial de la zona requiere una mayor presencia en el área de desarrollo por parte del Banco, es urgente contar con un ejecutivo que se dedique específicamente a la atención de los clientes demandantes de este producto, tal y como estaba dispuesto en el Plan de Negocios del año 2006, bajo el modelo de una Periférica con 8 personas, incluyendo un Supervisor de Plataforma y un Ejecutivo de Crédito Mypimes, quien sería el soporte necesario para competir en igualdad de condiciones que la competencia.

## 2.4 Diversificación de la Cartera

La composición de la cartera es un punto que en los últimos años se le está dando un seguimiento de forma tal que exista una equidad en el otorgamiento del crédito, razón por la cual se indica el histórico de la forma como estaba compuesta la cartera crediticia y como ha ido evolucionando.

OFICINA PERIFERICA BUENOS AIRES							
COMPOSICIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA							
MES	Financiera	Particip.	Social	Particip.	Desarr.	Particip.	TOTAL
Dic. 2001	419,7	84%	67	13%	10	2%	496,70
Dic. 2002	593,6	70%	199	24%	52	6%	844,60
Dic. 2003	706	67%	261,7	25%	85,6	8%	1.053,30
Dic. 2004	857,7	65%	360,6	27%	93,2	7%	1.311,50
Dic. 2005	1115	67%	413	25%	126	8%	1.654,00
Set. 2006	1100	59%	529	28%	233	13%	1.862,00

Como se puede observar la cartera se ha transformado de ser una cartera eminentemente financiera y fue creciendo la participación de la cartera social y financiera, tal y como lo ha venido solicitando la Junta Directiva Nacional y la Gerencia General en sus enunciados de años anteriores.

El incremento en la cartera social se debe básicamente a la atención de una demanda latente que existía en el Cantón de Buenos Aires, atendida por otros entes financieros, sin embargo el Banco Popular no tenía en el 2001 personal debidamente capacitado para asumir esta función. En vista que esta situación nos dejaba en clara desventaja, se procedió a incursionar paulatinamente en la recepción, análisis y aprobación de créditos para compra de vivienda y construcción, sin tener que depender totalmente de la Sucursal de Pérez Zeledón para realizar estos créditos. La decisión fue acertada tal y como lo demuestra el crecimiento sostenido de esta cartera.

En el área de desarrollo se pasó de una participación de un 2% a un 13%, evolución lenta pero sostenida hacia los parámetros que la Administración solicita a nivel Institucional, estoy seguro que contando con un Ejecutivo de Mypimes debidamente acreditado en la Oficina, estos porcentajes pueden variar sustancialmente.

## 2.5 Calidad de Cartera.

La calidad de la cartera se puede medir de varias formas, desde la evaluación de las operaciones de crédito por días de atraso hasta llegar al Factor Riesgo que es la suma de una serie de factores. Sin embargo, para efectos prácticos analizaremos la variable Cartera vs Cobro Judicial.

<b>OFICINA PERIFERICA DE BUENOS AIRES</b>			
<b>SALDO DE CARTERA VS COBRO JUDICIAL</b>			
<b>MES</b>	<b>SALDO</b>	<b>COBRO JUDICIAL</b>	<b>RELACION</b>
<b>Dic. 2001</b>	<b>496,70</b>	<b>7,763</b>	<b>1,56%</b>
<b>Dic. 2002</b>	<b>844,60</b>	<b>4,575</b>	<b>0,54%</b>
<b>Dic. 2003</b>	<b>1.053,30</b>	<b>4,668</b>	<b>0,44%</b>
<b>Dic. 2004</b>	<b>1.311,50</b>	<b>8,829</b>	<b>0,67%</b>
<b>Dic. 2005</b>	<b>1.654,10</b>	<b>14,313</b>	<b>0,87%</b>
<b>Set. 2006</b>	<b>1.862,40</b>	<b>20,373</b>	<b>1,09%</b>

Este cuadro nos muestra a grandes rasgos la calidad de la cartera, relacionando el saldo con el monto de operaciones que se envían al cobro judicial, situación de mayor riesgo en la recuperación de un crédito.

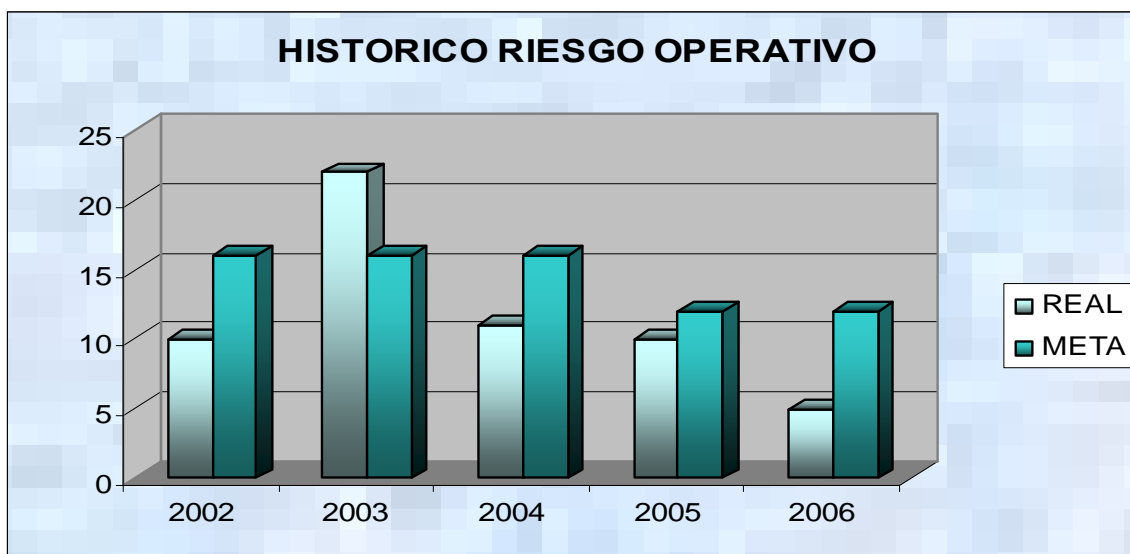
La relación porcentual de cobro judicial con respecto a la totalidad de la cartera no ha sido mayor a un 1.56%, precisamente el primer año, posteriormente fue disminuyendo hasta tener índices tan bajos como en el 2003 de apenas un 0.44%, sin embargo, factores como el despido de trabajadores de Pindeco, la emigración de empleados de esta misma compañía a Estados Unidos, ha venido desmejorando la calidad de la cartera.

Importante fue en su momento realizar un análisis y frenar la colocación de crédito Salvadita-Sector Privado a los empleados de esta misma compañía, quienes estaban utilizando este tipo de crédito pocos días antes de salir de la empresa por a o b motivo, lo cual incidió en una morosidad importante en esta línea de crédito.

En el caso de los créditos tipo preferente, también se dieron algunos hechos aislados que ha requerido contar con un mayor análisis de los clientes para no concederles crédito a personas que en apariencia son solventes tanto económica y moral, sin embargo actúan en forma poco honrada, incapacitándose o de algún otro medio para no hacerle frente a la obligación contraída.

### 3. Riesgo Operativo.

La labor de mantener un control del riesgo es ardua y constante, debe existir una identificación plena del grupo de trabajo y tener la certeza que la única forma de realizar esta labor es en forma conjunta. Además se debe tener como único norte la protección de los intereses de Banco con un apego irrestricto a la reglamentación existente.



El gráfico nos muestra el histórico de cada una de las evaluaciones donde se denota que el año 2002 la oficina fue calificada en Satisfactorio, el año 2003 es el único en que la Oficina Periférica de Buenos Aires fue calificada como deficiente, teniendo luego dos calificaciones de aceptable en los años 2004 y 2005, para cerrar con la última calificación en el 2006, realizada precisamente en la primer semana de setiembre del 2006 cuyo resultado fue de Excelente, situación que nos llenó de satisfacción plena a todo el personal de la Periférica.

Queda el reto de mantener esta calificación a través del tiempo, sin embargo conociendo el equipo de trabajo que conforma la oficina, el claro compromiso que tienen de mejorar constantemente, sin lugar a dudas y con un esfuerzo en conjunto, logrará mantener estos parámetros de calidad en el Riesgo Operativo.

## **5. Clima Organizacional**

En el año 2005, Desarrollo Humano se dio a la tarea de realizar un diagnóstico de Clima Organizacional de todas las oficinas del Banco, en cuanto a la Región Atlántico-Sur y específicamente la Periférica de Buenos Aires fue evaluada y el resultado mostró datos satisfactorios, debiendo reforzar un poco en el tema de comunicación.

Después de una serie de reuniones de todo el personal de establecieron las estrategias a seguir y se establecieron una serie de condiciones de mejora que aún en la actualidad se están cumpliendo.

## **6. Recurso Humano**

La conformación del Recurso Humano de la Oficina, es un tema que considero prudente mencionar, ya que es el activo más importante de cualquier organización y como tal debe incluirse en un informe de este tipo.

La Oficina en la actualidad cuenta con 6 plazas: un coordinador, tres plataformistas, un encargado de crédito y el operador de cajeros automáticos, sin embargo durante tres años dos compañeras estuvieron nombradas en suplencias, situación que las mantuvo en vilo durante todo este tiempo.

Después de muchas gestiones se logró que fueran nombradas en forma interina y actualmente en proceso nombramiento en propiedad, situación que les da más confianza y protección laboral, todo esto gracias al esfuerzo conjunto del Coordinador de la Oficina, la Gerencia del Centro de Servicios Financieros del Valle y la Dirección Regional, todo claro está con el apoyo de la Dirección de Recursos Humanos.

Hoy gracias a Dios, el equipo de trabajo está conformado y laborando con denuedo y dedicación en pro de obtener los resultados que la administración superior disponga para este nuevo año 2007

Considero prudente mencionar además de la necesidad urgente de implementar el modelo establecido en el Plan Anual del 2006 para las oficinas periféricas, existe la necesidad de nombrar dos funcionarios que lleguen solventar las necesidades de Supervisión en el Área de Plataforma y el Ejecutivo de Mypimes, ambos muy necesarios para incrementar la presencia del Banco Popular en Buenos Aires de Puntarenas.

## **7. Infraestructura.**

Otro punto digno de comentar es el aspecto de Infraestructura de la Oficina de Buenos Aires, ya que por años se intentó reubicar esta oficina en un lugar más apropiado y digno de los clientes que nos premian con su fidelidad.

Además un personal que goce de condiciones optimas donde laborar, es un personal motivado e identificado y con un incentivo adicional y es contar con un ambiente físico adecuado que le permita desenvolverse con propiedad.

La primer gestión que el suscrito recuerda fue precisamente a inicios del 2002 cuando se nos brindó la oportunidad de trasladarnos para un local de más tamaño y esquinero en la misma cuadra donde estaba la oficina. La gestión ante el Macroporceso de Negocios fue infructuosa en ese momento.

Luego en el año 2004, se nos planteó la posibilidad de alquilarnos un local que está precisamente al frente de donde se ubicaba la oficina, sin embargo Infraestructura y Proyectos no aprobó la viabilidad del traslado.

A inicios del 2005 ante una petición de un miembro de la Junta Local de Crédito se elevó la moción ante la Junta Directiva Nacional de una posible reubicación de la Oficina hacia un local de mayor comodidad y espacio. Por su parte el Coordinador elevó la petición ante la Gerencia de Pérez Zeledón, quien a su vez traslada la petición ante la Dirección Regional con copia a Infraestructura y Proyectos.

Después de mucho esfuerzo y gestiones ante las autoridades superiores por parte de la Dirección Regional, la Gerencia de Pérez Zeledón y la Junta Local de Crédito, al 30 de setiembre del 2006 se tiene debidamente firmado el contrato de arrendamiento con la empresa denominada Rumaguba S.A., dueña de un local comercial especialmente acondicionado para que funcione una Oficina Bancaria con un espacio físico de 320 metros cuadrados dividido en dos plantas.

Muy difícil resumir una labor de cinco años en estas pocas páginas, sin embargo si algún tema he dejado de mencionar, quedo a su disposición para ampliar el documento a su más pronta conveniencia.

Atentamente.

Lic. Boanerges Vásquez Arias  
Subgerente a.i. CSF del Sur.

Copia MBA. Dannia Villegas Aragón, Directora Reigional Atlántico Sur.  
Lic. Jorge Saúl Abarca Cruz, Gerente CSF del Valle  
Secuencia  
Archivo