

Licenciado

Msc. Carlos M Hidalgo Alpizar

Dirección Regional Norte

Licenciada

Mba. Maritza Fuentes Salas. Directora a.i.

Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional

Licenciado

Jorge Luis Alfaro Alpizar

Centro de Negocios Grecia

Estimada señora y señores

Enseguida se presenta el Informe Final de Rendición de Cuentas sobre los aspectos más relevantes durante la gestión administrativa realizada como Gerente del Centro de Negocios Grecia, en el periodo comprendido entre 28 Febrero-2010 y 02-10-2011.

El marco legal del informe se encuentra al amparo de la Directriz No. D-1-2005- CO-DFOE de la Contraloría General de la República del 24 de Junio del 2005 publicada en La Gaceta No. 131 del 7 de Julio del 2005, así como de las directrices complementarias a la Ley General de Control de Interno, dictada por El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, mediante Artículo 16 del Acta de la Sesión 534-2005, celebrada el 27 de octubre del 2005 y publicado en La Gaceta No. 23 del 18 de Noviembre del 2005.

Atentamente

Leonardo Araya Alpizar

Gerente de Sucursal

Gerente de Grecia

## **INFORME FINAL DE GESTION**

### **Presentación.**

El Informe final de Rendición de Cuentas de la sucursal y oficinas adscritas de Grecia se remite en oficio formal al MBA. Carlos M Hidalgo Alpizar, Director Regional de la Dirección Regional Norte, a la Mba. Maritza Fuentes Salas, Directora a.i. de la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional y al Lic. Jorge Luis Alfaro Alpizar, quien asume el cargo de Gerente de las Sucursal del Banco Popular de Grecia y sus oficinas a adscritas (Naranjo, Atenas, Poás , Grecia Centro, Sucursal Grecia) partir del 2-10-2011.

### **Plan de trabajo 2011 de la Sucursal de Grecia y oficinas adscritas**

Comprende el conjunto de actividades, objetivos, estrategias, ect tendientes a desarrollar dentro 12 meses para cumplir metas negociadas y derivadas del Plan de negocios-2011 del Banco Popular.

#### **Metas crucialmente importantes de Carteras de Crédito:**

Aumentar el saldo de la cartera financiera 2220 millones al 31-12-2011  
Incrementar el saldo de cartera social 728 millones al 31-12-201

Estrategias para lograr MCIs

- Explotar las bases de datos para la colocación de recursos en las líneas 45, 59, 73 y 50 Cartera de la Financiera.
- Utilizar los fondos especiales y Avaes de Fodemiymes.
- Alianzas estratégicas con instituciones privadas y públicas de la zona( CCSS, Poder Judicial, MEP e ICE )
- Reuniones y Ferias con participación de clientes actuales y potenciales de la zona.
- Identificar los encadenamientos productivos de la región para su integración.
- Lograr firmas de alianzas con los aliados estratégicos ( Coope-Victoria R, Coope Grecia R.L, Coope-TacaresR.L y otros )

## **Meta crucialmente importante en relación Indicadores de Mora**

Reducir la mora en menos de 0,75

Estrategias para lograr meta

- Seguimiento sobre operaciones morosas de alto impacto en el índice de morosidad
- Evaluación permanente de la cartera de deudores morosos para tomar medidas oportunas y correctivas
- Distribución de la cartera morosa por ejecutivos.
- Visita y compulsión gerencial a deudores morosos que impactan sensiblemente los indicadores y estimaciones.
- Promover créditos con garantía reales que mitiguen el riesgo.
- Arreglos de pago y refinanciamiento de operaciones con problemas de pago.

## **Metas crucialmente Importantes en Cartera de Captación**

Incrementar el saldo del ahorro a plazo en 2727 millones al 31-12-2011

Incrementar el saldo del ahorro voluntarios en 1004 millones al 31-12-2011

Estrategias para lograr metas

- Visitas a los clientes potenciales con capacidad de inversión, ventas de bienes inmuebles en la zona.
- Ofrecer el back to back como valor agregado.
- Promocionar las ventajas del uso de las tarjetas en los puntos de venta.
- Promover los cargos automáticos para pago de servicios.
- Renovación administrativa de los vencimientos.
- Depósito de cupones de interés en cuentas de ahorro o cuentas corrientes.
- Estrechar relaciones con notarios amigos del banco para lograr información de ventas de propiedades.
- Realizar Juntas de clientes reales y potenciales para su retención y captura respectivamente

## **Meta crucialmente importante en relación Ley 8204.**

Cumplir al 100% las directrices y procedimientos de la Política Conozca sus Clientes

Estrategias para lograr meta

- Atender requerimientos de la Oficialía en término de 3 días hábiles
- Enviar diariamente los ROES a la Oficialía
- Llenar los formularios de la política previamente documentados en productos nuevos
- Remitir diariamente los ROI en forma oportuna y clara.
- Corregir inconsistencias de las políticas detectadas antes de 15 días naturales
- Custodiar los expedientes de la Política en una área de acceso restringido
- Requerir una calificación mínima del 80 en la Prueba de la Oficialía dentro el personal elegido

## **Estrategias generales en Servicios bancarios.**

- Atención personalizada y directa en los centros de trabajo.
- Afiliación estratégica de más puntos de ventas
- Entrega oportuna de las tarjetas, mediante Popular Express.
- Ofrecer tipo de cambio preferencial a los clientes frecuentes y por volumen..
- Brindar atención preferencial a clientes con necesidades especiales: lenguaje Lesco, caja especial etc.
- Divulgar los servicios internacionales a las empresas corporativas de la zona.
- Brindar el servicio de garantía de participación y cumplimiento a los deudores del grupo 1
- Finiquitar firma de contratos de ventajas populares.
- Capturar clientes de PAS de la competencia.
- Mercadear créditos fiduciarios Express.

## **Estrategias para reducir Riesgo Operativo.**

- Delegar la tarea permanente de revisión de la Sucursal y oficinas adscritas y rendir informes bimensuales sobre las debilidades de control en las oficinas.

- Discusión y comentario de los informes de Auditoría con todo el personal.
- Sesiones periódicas con el personal y coordinadores de las periféricas, para conocer los resultados de gestión, nuevas políticas y procedimientos.
- Definir perfiles de acceso a los sistemas, de acuerdo a las tareas asignadas.
- Informar oportunamente al personal las modificaciones en los procedimientos, circulares y normativas de acatamiento obligatorio.
- Proponer reformas y modificaciones a la Guía de riesgo operativo

**Estrategias para mejorar el Servicio al cliente.**

- Ejecuciones de talleres que permitan al personal compartir ideas y experiencias y sugerencias de mejoras en los procesos y servicios.
- Revisión permanente del cumplimiento obligatorio del manual de Servicio al Cliente.
- Establecer sesiones de trabajo para concienciar al personal sobre el compromiso del servicio al cliente.
- Realizar evaluaciones de los servicios brindados mediante llamadas telefónicas y entrevistas personalizadas,
- Atender clientes en forma grupal en el servicio del pago del marchamo, pago de los impuestos, etc.

***El ámbito de acción del gerente del Centro Negocios Grecia se apega a las disposiciones legales y a la normativa interna del banco:***

- Captación de recursos financieros mediante productos y servicios: Ahorro a Plazo, Cuentas Corrientes, Ahorro Voluntario, Ahorros Programados, Planes de Pensiones.
- Colocación y crecimiento de las carteras de Crédito: Financiera, Desarrollo y Social, Tarjetas de Créditos y Créditos con Fondos Especiales..
- Operación general de la Contabilidad del Centro de Negocios Grecia.
- Atención al servicio de Cajeros Automáticos.

- Gestión de Cobro Administrativo, Judicial e incobrables
- Fiscalización y control de los Bienes Adjudicados.
- Servicio a los clientes con calidad total.
- Aplicación de la guía de Riesgo Operativo.
- Aplicación de la Ley 8204 mediante la Política Conozca a su Cliente y otros.
- Administración del recurso humano en forma óptima
- Evaluación del Desempeño del personal de la Sucursal.
- Aplicar los Planes de Tácticos y estrategias de venta de productos y servicios
- Realización de reuniones con la Junta de Crédito Local
- Atender solicitudes de Soporte Administrativo.

Representación judicial y extrajudicial del banco.

Fiscalización de procesos legales, contables, crediticios, ext

Supervisión de la aplicación de la Ley 7600

***Cambios administrativos y en el ordenamiento jurídico durante el periodo de gestión,***

Desde Febrero-2010 la Sucursal ha sido necesidad que adaptarse a continuos cambios para permanecer y subsistir en el mercado financiero. Los cambios han sido legales, informáticos, administrativos, culturales, consecuencias de la crisis económica, etc. en busca del alineamiento que exige el mercado financiero:

- Modificación en la estructura organizativa tendiente a descentralizar funciones (filtros de supervisión )

- Modificación en la estrategia de mercadeo de los productos y servicios, implementando la estrategia de venta proactiva en las empresas e instituciones públicas.
- Acatamiento de la circular SUGEF 1-0 para la calificación de deudores, SUGEF 4-05 Reglamento sobre grupos vinculados a la entidad, SUGEF 5-05 Reglamento sobre límites de crédito a personas individuales y grupos de interés económicos.
- Ejecución de la Ley de Control Interno mediante revisiones exhaustivas por la Auditoría Interna, encargado de control interno, mesa de control del crédito otorgado, y supervisores de control de las distintas áreas administrativas de la sucursal.
- Aplicación de la Ley 8204 sobre legitimación de capitales para evitar el ingreso de dinero del desarrollo de actividades ilícitas.
- Ejecución y práctica de ley 7600 de Igualdad de Oportunidades en la actividad bancaria.
- Aplicación de cambios legales y financieros derivados de las Crisis Económica Internacional.
- Aceptación y aplicación de la Ley de Protección al Trabajador con sus repercusiones en el manejo del ahorro laboral y planes de pensiones.
- Cambio de la Ley orgánica del Banco como resultado de la Intervención Administrativa en la década del 80

### **Estado de Evaluación del sistema de Control Interno**

El control interno es visto como algo agradable y el personal con el apoyo de la administración activa lo percibe como una actividad positiva y razonable ya que actúa en forma preventiva en beneficio de la institución y de sus funcionarios expuestos al continuo riesgo.

El resultado de evaluación del control interno del periodo 28-02-2010 al 02-10-2011 responde al esfuerzo del equipo humano de no reincidir en errores reiterativos y a la mayor madurez

laboral y profesional de los empleados. Es importante indicar que el banco ha realizado una fuerte campaña de fortalecimiento del control interno y al cambio de mentalidad de la unidad de la Auditoría Interna vista como un cuerpo de apoyo para retroalimentar los procesos.

**Actividades para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno.**

- Supervisión de los procesos en forma constante.
- Reuniones periódicas para corregir debilidades identificadas.
- Análisis de casos prácticos reales para actualizar y afianzar conocimientos.
- Desarrollo dirigidos de temas de control interno por parte del personal.
- Análisis y estudios de procedimientos diseñados en busca de mejoras.
- Capacitación para cambiar actitud hacia el control interno.
- Emisión de consejos prácticos y reales a nivel del Centro de Negocios bajo una cultura preventiva.
- Divulgación de respuestas realizadas a los dueños de los productos bancarios sobre interpretaciones de normas regulatorias de la operación normal.

**Principales logros alcanzados de conformidad con la Planificación institucional.**

- Inicio de negociaciones pro instalaciones de cajeros automáticos en Plaza Grecia (existe convenio firmado entre las partes), sucursal de la CCSS de Sarchí (falta documento formal de aceptabilidad de la Caja pero goza con visto bueno de expertos del Banco Popular) y Supermercado de Coope Atenas R.L (falta decisión de la Junta Directiva de la cooperativa sobre la aceptabilidad).
- Realización de charlas de Salud al personal (temas de intranet de Salud Ocupacional ) con apoyo de doctor amigo del Banco Popular.
- Realización de la Feria de la Vivienda en Julio-2011(asistencia 95 clientes potenciales)
- Participación activa en la Feria de Vehículos Usados en Marzo-2011
- Participación en la Feria de la Construcción en Plaza Grecia en mayo-2010.
- Mejoramiento sustancial del servicio al cliente en plataforma (eliminando tiempos muertos).



- Incorporación del componente humano en las tareas y responsabilidades del personal.
- Detención y reducción de la mora galopante de la oficina Poás.
- Prohibición para tramitar solicitudes de crédito de clientes potenciales con ingresos propios fuera de la jurisdicción del Centro de Negocios de Grecia.
- Reubicación de personal de acuerdo a las habilidades y destrezas entre las oficinas adscritas.
- Inicio de negociaciones para la Firma de Convenio Integral de Banco Popular y Asociación Solidarista de Panduit.
- Realización de Firmas de Convenio de financiamiento con agencias de vehículos usados y Banco Popular.
- Logro de la firmas de Convenios de ayuda mutua con Ferreterías y urbanizadores y Banco Popular (Socios comerciales).
- Realización de Charla sobre Certificación de Ingresos en coordinación con el Colegio de Contadores Públicos (agosto-2010) al personal y contadores públicos de Grecia.
- Incremento del saldo cuentas corrientes vía remeseo gratis a clientes rentables según método de evaluación diseñado.
- Capacitación continua y constante en el manejo de las Tablas Dinámicas del Banco Popular pro cultura de los datos de control en el Centro de Negocios.
- Crecimiento de cartera total del Centro de Negocios de un 29.67% pues al 25 Setiembre-2011 existe una cartera de 36161.76 miles de millones y al 28-02-2010 se registra un saldo de 27885.84 miles de millones.

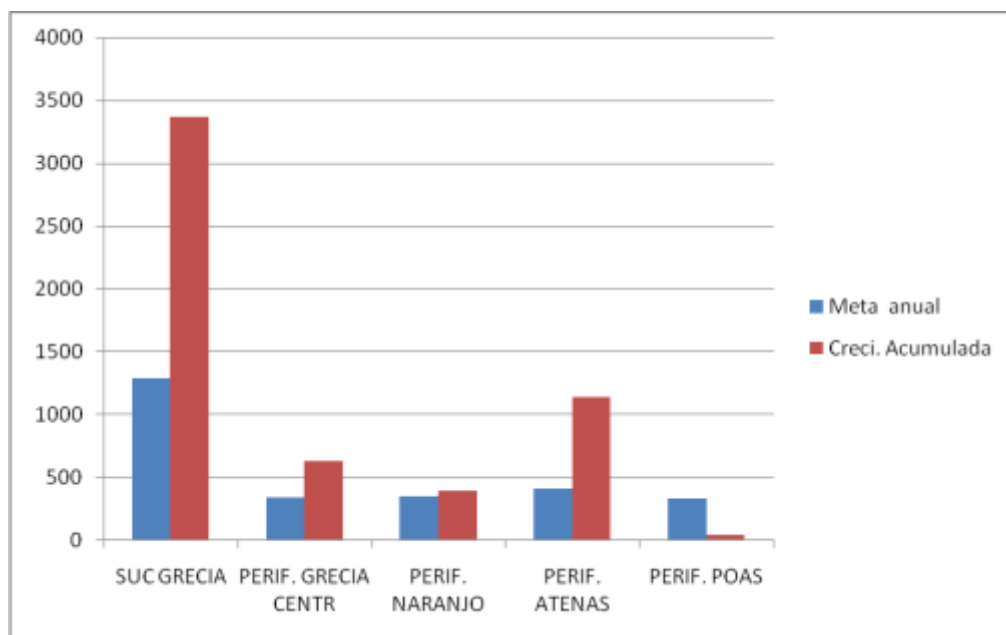
#### Sistema de Ahorro a Plazo-2011

Al 8 setiembre según oficinas

| SUCURSAL            | Meta anual  | Creci. Acumulada | Cumplimiento Acum anual |
|---------------------|-------------|------------------|-------------------------|
| SUC GRECIA          | 1288        | 3.368,06         | 2614.95%                |
| PERIF. GRECIA CENTR | 342         | 632,27           | 184.87%                 |
| PERIF. NARANJO      | 348         | 392,36           | 112.74%                 |
| PERIF. ATENAS       | 413         | 1.137,81         | 275.49%                 |
| PERIF. POAS         | 336         | 46,32            | 13.78%                  |
| <b>TOTAL</b>        | <b>2727</b> | <b>5.576,82</b>  | <b>204.50%</b>          |

## Grado de avance de oficinas

### Metas-2011



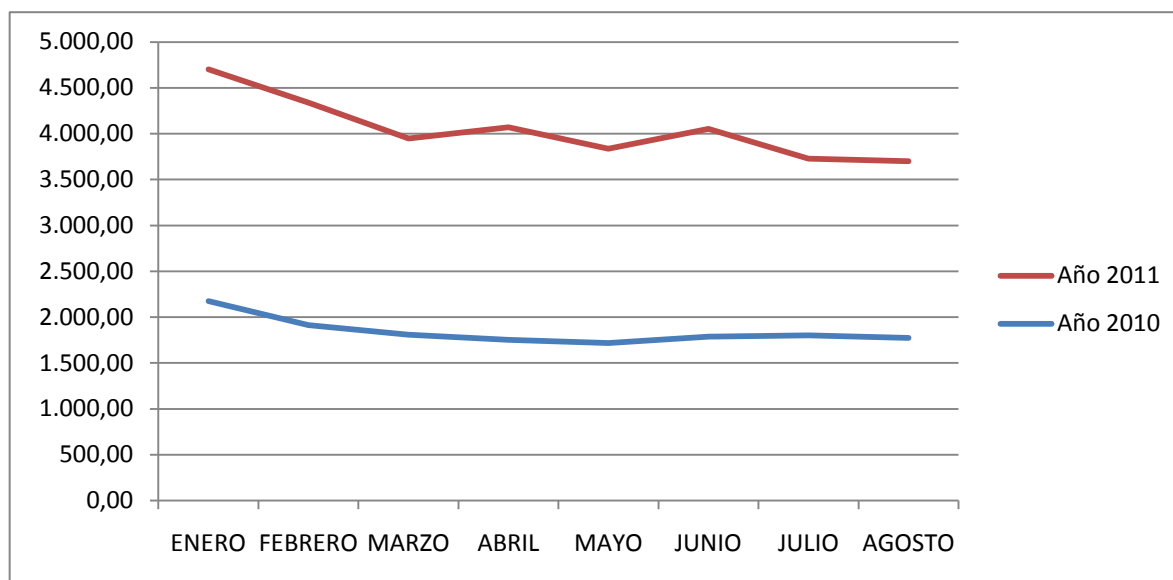
El comportamiento de las captaciones en ahorro a plazo dentro el periodo 2011 en el Centro de Negocios de Grecia registra un crecimiento importante de 5576.82 millones de colones. Se destaca la participación de la oficina de Atenas con 1137,81 millones de colones.

## Sistema ahorro voluntario inter-anual

### 458 millones de Meta-2011

| INA             | ENERO         | FEBRERO       | MARZO         | ABRIL         | MAYO          | JUNIO         | JULIO         | AGOSTO        |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Año 2010</b> | 2.174,94      | 1912,44       | 1809,01       | 1751,6        | 1719,58       | 1789,08       | 1800,79       | 1775,19       |
| <b>Año 2011</b> | 2.525,85      | 2427,27       | 2140,01       | 2318,36       | 2117,52       | 2261,91       | 1925,61       | 1925,61       |
| <b>Cambio</b>   | <b>350,91</b> | <b>514,83</b> | <b>331,00</b> | <b>566,76</b> | <b>397,94</b> | <b>472,83</b> | <b>124,82</b> | <b>150,42</b> |

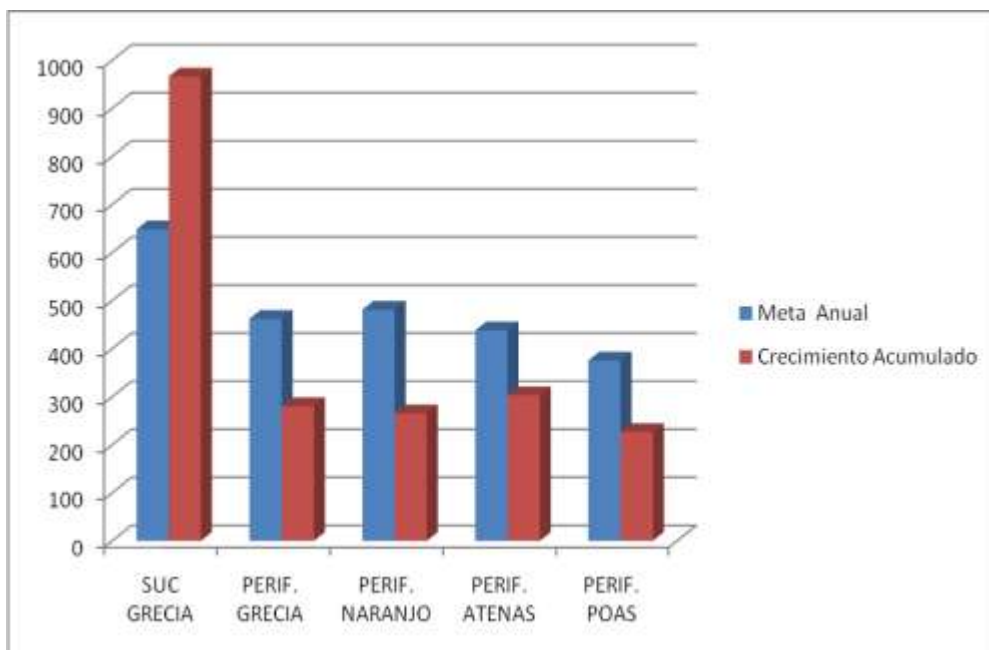
Grafica del comportamiento inter anual  
Sucursal de Grecia



El cuadro muestra el comportamiento del ahorro voluntario inter-anual de la Sucursal de Grecia. Se aprecia un crecimiento leve pero dado el comportamiento histórico del ahorro en otros periodos se estima un incremento significativo como para alcanzar la meta-2011.

Saldo Crédito financiero  
Metas anuales según oficinas  
Al 25-09-2011

| SUCURSAL       | Meta Anual  | Crecimiento Acumulado | Cumplimiento Acum. Anual |
|----------------|-------------|-----------------------|--------------------------|
| SUC GRECIA     | 648         | 966,11                | 1490.00%                 |
| PERIF. GRECIA  | 462         | 279,97                | 60.58%                   |
| PERIF. NARANJO | 481         | 264,97                | 55.08%                   |
| PERIF. ATENAS  | 438         | 302,85                | 69.14%                   |
| PERIF. POAS    | 375         | 226,35                | 60.36%                   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>2220</b> | <b>2.040,25</b>       | <b>91.90%</b>            |



Los datos estadísticos demuestran que el Centro de Negocios va cumpliendo las metas de crecimiento del saldo de la cartera financiera en forma extraordinaria. Sobresale la Sucursal de Grecia y después es digno de destacar el aporte rendido por las oficinas de Atenas y Grecia Centro que sin analista de crédito hipotecario , también tienen un grado de avance importante.

**Saldo cartera social**  
**Metas anuales según oficina**  
**Al 25-09-2011**

| OFICINA             | Meta Anual | Crec. Acumulada | Cumplimiento Acum anual |
|---------------------|------------|-----------------|-------------------------|
| SUC GRECIA          | 218        | -129,62         | -59.45%                 |
| PERIF. GRECIA CENTR | 137        | 77,22           | 56.36%                  |
| PERIF. NARANJO      | 132        | 73,96           | 56.03%                  |
| PERIF. ATENAS       | 120        | 55,74           | 46.45%                  |
| PERIF. POAS         | 122        | 5,88            | 4.81%                   |
| <b>TOTAL</b>        | <b>728</b> | <b>83,17</b>    | <b>11.42%</b>           |

El cuadro evidencia que la sucursal de Grecia tiene un desfase en el cumplimiento de la meta anual de 218 millones de colones pero según inventario de solicitudes de crédito de la Sucursal se demuestra que existen solicitudes debidamente aprobadas y en

formalización como para cumplir la meta anual. Referente las oficinas de Poás, Atenas, Naranjo y Periférica de Grecia en Octubre-2011 terminan con el desfase de cumplimiento a setiembre-2011 y además existen excelentes proyecciones objetivas para honrar los compromisos del Plan de Negocios 2011.

### Estado de la mora al 8-09-2011

#### Centro de Negocios

#### Metas-2011

| Oficina             | Meta Mensual Setiembre | Resultado Setiembre | Cumplimiento acumulado |
|---------------------|------------------------|---------------------|------------------------|
| SUC GRECIA          | 216                    | 158                 | 137,17%                |
| PERIF. GRECIA CENTR | 15                     | 4                   | 371,86%                |
| PERIF. NARANJO      | 17                     | 37                  | 46,72%                 |
| PERIF. ATENAS       | 23                     | 3                   | 775,17%                |
| PERIF. POAS         | 55                     | - 29                | -191,02%               |
| <b>TOTAL</b>        | <b>326</b>             | <b>173</b>          | <b>188,88%</b>         |

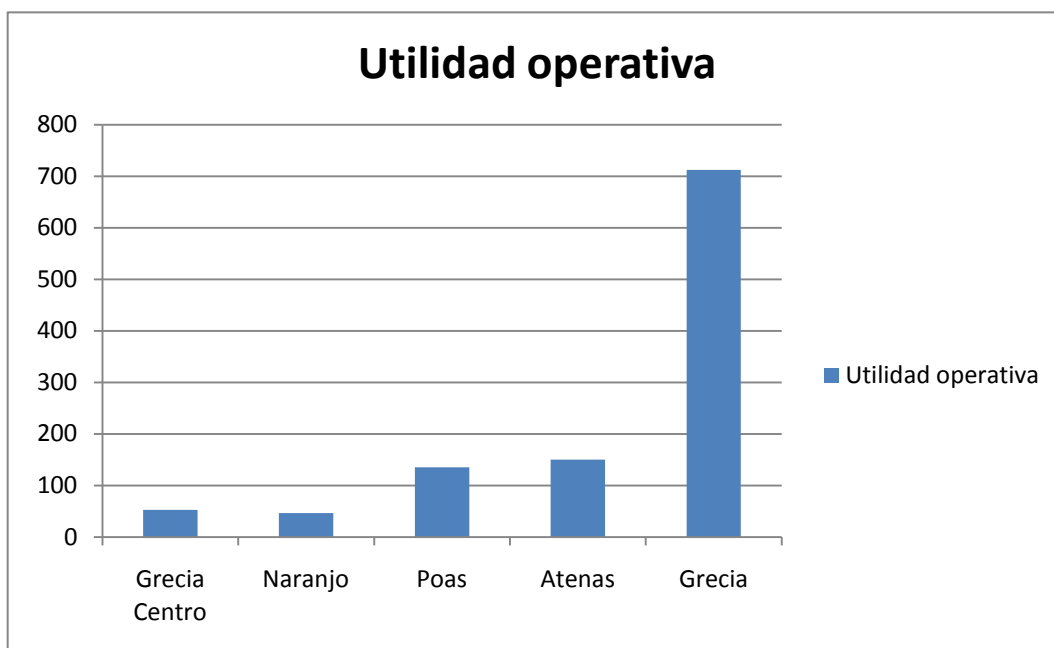
El Centro de Negocios de Grecia muestra un comportamiento satisfactorio. Es importante indicar que la mora de Poás lejos de crecer está decreciendo. Ninguna oficina ha sobrepasado el límite permitido de la meta mensual. Ello evidencia una gestión de cobro agresiva y oportuna en las plataformas de servicios y con los gestores de cobro.

### Utilidades operativas en millones

#### Centro de Negocios Grecia

#### Al 31-07-2011

La gráfica siguiente muestra las utilidades operativas del Centro de Negocios de Grecia la 31-07-2011. Es importante puntualizar que todas las oficinas están generando utilidades operativas. Llama la atención la oficina de Poás con utilidades después de periodos llenos de incertidumbre. Por otro lado la Sucursal de Grecia registra una utilidad de 712 millones compitiendo con sucursales grandes. Ello constituye una evidencia estadística de que se están haciendo las cosas conforme al Plan de Negocios-2011.



#### **Estado de proyectos más relevantes en el ámbito de la sucursal.**

*El nuevo gerente del Centro de Negocios de Grecia podría evaluar la conveniencia de continuar con los siguientes proyectos en proceso:*

- *Traslado y movimientos de coordinadores de periféricas dentro el Centro de Negocios.*
- *Reubicar la secretaria de la Sucursal por recomendación del personal y convencimiento propio según resultado de encuesta suministrada al personal.*
- *Capacitar a Karla Flores Alpizar como nueva Técnica de Cumplimiento en coordinación y comunicación con la Oficialía de Cumplimiento.*
- *Apoyar a oficina de Atenas en la firma de convenio de entendimiento mutuo con Escuela de Ganadería de Balsa de Atenas.*
- *Programar pasantías al personal de Naranjo en materia de crédito financiero (eliminar personal indispensable) en la Sucursal de Grecia.*

### ***Administración de los recursos financieros, humanos y materiales.***

*El Banco Popular maneja fondos públicos y esto obliga realizar una administración eficiente y eficaz de los recursos escasos:*

- Colocación razonable de la calidad de la Cartera.
- Revisión del efectivo mediante arquez sorpresa, arquez de bóveda, cajero automático, así como el empleo óptimo de los activos de la misma.
- Análisis razonable de los accesos a los diferentes sistemas y procesos del Banco.
- Revisión mensual y exhaustiva de la administración del Recurso Humano.
- .Planeación y ejecución de un Plan anual de contención del gasto.
- Supervisión constante de los procesos legales en Tribunales (Depuración de la gestión cobratoria según prioridades del Banco Popular).
- Revisión mensual del gasto incurrido en forma óptima según Presupuesto anual
- Distribución de activos por empleados para su custodia y uso responsable.

### **Sugerencias para una buena operación de la Sucursal y oficinas adscritas.**

- Mejorar la atención del servicio al cliente a través de una capacitación permanente al personal.
- Realizar reuniones con el personal para informarlos sobre el avance de las Metas Crucialmente Importantes.
- Realización de reuniones con equipo humanos para analizar reclamos y quejas de los clientes.
- Integrar horizontalmente los Deudores 1 y clientes BP-Global al menos 4 productos.
- Programar sistemáticamente capacitaciones periódicas para mantener la curva ascendente del aprendizaje especialmente Ley 8204 y otros
- Realizar reuniones quincenales con coordinadores de periféricas adscritas para compartir experiencias y corregir debilidades.
- Revisar las Políticas de clientes bajo riesgo los días sábados con personal de crédito.
- Realizar una reunión de clientes reales importantes de ahorro a plazo y crédito de desarrollo para explicar “ Política Conozca a su Cliente “

- Aplicar el convenio de entendimiento mutuo con la Técnica de Cumplimiento para eliminar mensualmente las inconsistencias de la Política.
- Realizar campaña de concientización de la importancia de los Filtros de Supervisión.

**Estado actual del cumplimiento de las recomendaciones giradas por la Contraloría General de la República.**

La Sucursal y oficinas adscritas no han recibido recomendaciones emanadas desde la Contraloría General de la Republica. No hay pendientes según el sistema local de control. Existe voluntad para analizar y aplicar las recomendaciones de los entes reguladores.

**- Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones giradas por la Auditoría Interna.**

*La sucursal y periféricas adscritas no tienen pendientes. Las recomendaciones han sido cumplidas en su totalidad. En la actualidad se esperan recibir nuevas recomendaciones sobre los últimos Informes de Auditoría Interna.*

***Estado del cumplimiento de disposiciones externas.***

*Es importante anunciar que la Sucursal no tiene disposiciones de órganos externos pendientes de cumplir.*

***Atentamente***

***Leonardo Araya Alpizar***

***Gerente de Sucursal***

***Grecia***