

INFORME DE FIN DE GESTIÓN

Se elabora el presente Informe de Fin de Gestión, de conformidad con la normativa interna vigente en el Banco de Costa Rica, las Directrices N° D-1-2005-CO-DFOE emitidas por la Contraloría General de la República aplicables a la Institución y la Ley N° 8292 "Ley General de Control Interno"

Nota: Si requiere más espacio, puede utilizar hojas adicionales identificándolas bajo una numeración consecutiva y con una referencia hacia al ítem.

Dirigido a: Junta Directiva General

Fecha del Informe: 10 de octubre de 2011

Nombre del Funcionario: Fernando José Víquez Salazar

Nombre del Puesto: Sub Gerente General

Unidad Ejecutora: 0102

Periodo de Gestión: del 8 de octubre de 2008 al 14 de octubre de 2011

Presentación: El presente informe contiene un resumen introductorio de lo actuado, un espacio

1- relativo a la gestión realizada, un recuento de los principales logros y un aparte de conclusiones y recomendaciones y finalmente un agradecimiento a mis colegas y a la Junta.

2- Refierase a la labor sustantiva de la institución o unidad ejecutora a su cargo según corresponda.

Ver informe adjunto

Indique los cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión, incluyendo los
3- principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad ejecutora a su cargo.

Ver informe adjunto

4- Refierase al estado de la autoevaluación del sistema de control interno de la Institución o de la unidad ejecutora a su cargo al inicio y al final de su gestión.

Ver informe adjunto

Indique las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de
5- control interno de la Institución o de la unidad ejecutora a su cargo, al menos durante el último año, o por el periodo de su gestión, en caso de que este sea menor a un año.

Ver informe adjunto

6- Refierase a los principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad ejecutora a su cargo.

Ver informe adjunto

Indique el estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad
7- ejecutora a su cargo, existentes al inicio de su gestión y de los que deja pendientes de concluir.

Ver informe adjunto

8- Refierase a la administración de los recursos financieros asignados a la institución o a la unidad ejecutora a su cargo durante su gestión.

Ver informe adjunto

9- Si lo estima necesario, brinde algunas sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad ejecutora a su cargo.

 INFORME DE FIN DE GESTIÓN	
Ver informe adjunto	
10-	Si lo considera necesario, emita algunas observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a su criterio, la Institución o la unidad ejecutora enfrenta o debería aprovechar.
Ver informe adjunto	
11-	Refierase al estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.
Ver informe adjunto	
12-	Refierase al estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo.
Ver informe adjunto	
13-	Refierase al estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.
Ver informe adjunto	
<p>El funcionario saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los funcionarios del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República N° 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.</p>	
	
Firma del Funcionario	Cédula
<p>cc: Recursos Humanos División de Mercadeo funcionario designado como sucesor</p>	

San José, 14 de octubre de 2011

Señores
Junta Directiva General
Banco de Costa Rica
Salón de sesiones

Asunto: Informe de gestión
Fernando José Víquez Salazar

De conformidad con lo establecido en la Ley #8292 "Ley General de Control Interno" artículo 12 inciso e) y con motivo de mi renuncia al puesto que he ostentado en el BCR, me permito presentar el informe final de mi gestión como Sub Gerente General del Banco de Costa Rica por el período comprendido entre el 8 de octubre de 2008 al 14 de octubre de 2011 cumpliendo además con las exigencias de la Normativa aplicable para ello.

1. **Resumen de lo actuado:**

El presente informe hace un recuento de los principales logros desde mi ingreso a la institución, donde tienen especial relevancia

- a) La implementación de un modelo de negocio para el segmento de personas con miras a la explotación de la red de oficinas del BCR
- b) La implementación de un modelo de estructura organizacional consecuente y apropiado con ese modelo de negocio
- c) La definición de la estrategia para lograr el enfoque y el crecimiento en el negocio de banca masiva en todo su potencial, introduciendo el cambio cultural necesario para su desarrollo sostenible
- d) El importante crecimiento en las carteras de crédito de personas y el relevante crecimiento de su peso relativo en el negocio del BCR y en la rentabilidad de la institución
- e) La incursión exitosa en nuevos negocios y el relanzamiento de algunos negocios de banca de consumo con alto potencial de crecimiento y rentabilidad
- f) El avance muy positivo y creciente en la calificación de nuestros clientes del servicio y en cuanto a la venta, del canal de oficinas
- g) El éxito alcanzado en el liderazgo y posicionamiento de la marca BCR y sus promociones, así como el importante avance en investigación mercadológica, segmentación y medición, que nos permite mantener ese liderazgo
- h) El enfoque en el seguimiento y la medición de las variables críticas del servicio que nos ayudan a enfocar los esfuerzos en los temas de mayor relevancia para el cliente
- i) El avance en la accesibilidad, generación de ingresos por servicio y la recaudación asociada, con base en las estrategias de negocio basadas en canales alternos

Sobre mi **labor sustantiva** en la institución:

Al ingresar al BCR en octubre de 2008 encontré una organización estructurada para atender el negocio empresarial y una inversión millonaria en oficinas comerciales, con una estrategia que consideré sujeta de mejora, para explotar con mejor suceso el potencial de negocio de este Banco en banca de personas.

Inmediatamente me avoqué a promover una propuesta de modelo de negocio que estandariza y sistematiza el esfuerzo de las oficinas apoyándose en una estructura de tres pilares: Productos, Mercadeo y Canales alternos. Explicué la necesidad de un cuarto pilar de Fuerza de ventas, que se visualizó como complementaria de la red de oficinas y que quedó puntuado en el organigrama para su incorporación una vez adoptado el modelo de negocio propuesto para las oficinas. Este último pilar complementario está aún pendiente de ejecución.

Entre los **principales cambios en el entorno de negocios** y coincidente con mi incorporación al BCR se anuncia la gravedad y profundidad de la crisis financiera mundial y los graves efectos sobre la economía más poderosa del planeta y sus efectos colaterales globales. Entre las acciones de Gobierno más relevantes del momento está la de la capitalización de los bancos comerciales del estado a finales del 2008.

Apenas iniciado el año 2009 el gobierno anuncia un plan para paliar los efectos de la misma. Me corresponde desarrollar una campaña de comunicación bajo el lema “Mano Solidaria” anunciando las medidas que el Banco decide tomar para apoyar el plan del Gobierno. Para apoyar el programa nos dimos a la tarea de crear varios productos de personas para llevar un mensaje de optimismo a la gran incertidumbre y preocupación del mercado, entre los cuales destaca un producto de consolidación de deuda que permite a los ciudadanos readecuar sus obligaciones financieras de corto plazo y tasas altas, mejorando su flujo de caja de cara a la grave situación de desaceleración que golpeó el empleo y redujo la capacidad de generar ingresos de las personas. De esta forma el BCR aprovecha sus fortalezas para generar crecimiento en el negocio con el segmento y paliar a la vez tan difícil situación ciudadana.

Adicionalmente en ese momento la Junta Directiva me asigna la responsabilidad de crear y liderar una estrategia para recuperar un importante rezago en la actualización de expedientes pasivos en cumplimiento de la Ley 8204. Este fue **uno de los principales cambios en el ordenamiento jurídico** con importantes efectos en el quehacer diario de las entidades financieras y los supervisoras se concentraron en el seguimiento del cumplimiento de la Normativa que esa Ley exige. Presentamos un plan ante la SUGEF para remediar la situación de incumplimiento a que el Banco podría enfrentarse. Con el concurso de prácticamente toda la organización, logramos cumplir con la monumental tarea de actualizar casi un millón de expedientes pasivos y evitar el daño reputacional y la importante multa que un incumplimiento hubiese generado. Se desarrolló una campaña masiva para explicar a la ciudadanía la importancia del cambio e incentivar a los clientes a su cumplimiento. Las autoridades reconocieron el aporte de dicho esfuerzo a la concientización del público del tema de cumplimiento en el combate del lavado de dinero y pudimos cumplir razonablemente con el objetivo bajo mi responsabilidad. Este encargo a pesar de la distracción y demora que generó en el desarrollo de los planes de negocio que deseaba impulsar, me permitió introducir el modelo de supervisión y seguimiento de actividades que había estado anunciando para las oficinas, al tiempo que resolvíamos la problemática de actualización y nos posicionábamos como líder de la industria en este importante tema.

Uno de los principales efectos de la crisis financiera fue que trajo consigo un incremento en la morosidad, que afectó principalmente a las personas y las empresas que mantenían préstamos relacionadas con el negocio inmobiliario y particularmente en las zonas turísticas (como Guanacaste y Puntarenas) en donde durante el 2007 y la primera mitad del 2008, el BCR había realizado un esfuerzo para aprovechar la alta demanda de financiamiento de unidades habitacionales e inversiones turísticas (al igual que lo hicieron una gran cantidad de intermediarios financieros). Todo el que incursionó en ese negocio sufrió las consecuencias de

la abrupta caída en la demanda y la merma en las ventas y algunos, principalmente los que requerían mayores porcentajes de financiamiento o los de menor capacidad de generación de ingresos por otras vías, vieron una merma en los ingresos necesarios para continuar sus proyectos o peor aún, atender las deudas asumidas. Particularmente en el segmento de personas, esas inversiones habían sido financiadas en muchos casos, como crédito de consumo y algunas bajo el rubro vivienda. Aunado al desempleo, la ralentización de la economía y la baja en el turismo y sus efectos multiplicadores, vino además un incremento en la morosidad de los asalariados y los trabajadores independientes. La organización no contaba con una herramienta de cobro automatizada, ni un enfoque centralizado o estandarizado de cobro y tuvo que sacar recursos del negocio para enfrentar el problema. Si bien es cierto se ha podido contener y revertir adecuadamente la situación generada, ciertamente se ha creado una distracción que ha impedido un mejor desempeño en colocación y captación, a pesar de los excelentes resultados y crecimiento de los negocios. Hoy se cuenta con una herramienta de cobro automatizada y se está en proceso de contratación de un marcador predictivo para atender más adecuadamente la gestión de cobro generada por la gran cantidad de créditos de personas y tarjetas de crédito colocados.

El ajuste necesario en la estructura organizacional, por la complejidad de la regulación laboral vigente en la institución y lo delicado de la implementación del cambio nos tomó unos nueve meses. Ya para Julio de 2009 se ejecutó el reacomodo de la estructura e inicié el proceso de implementación de la cultura de ventas y servicio para las oficinas. El primer paso luego de la asignación de las zonas comerciales y la reducción en un peldaño de la estructura que hasta la fecha había administrado las oficinas, fue un esfuerzo realizado con el concurso de los Gerentes de División Comercial recién nombrados, con el que logramos estandarizar los horarios de las oficinas, pasando de casi 85 diferentes horarios a 5 y permitiendo que durante las horas de servicio no entraran ni salieran funcionarios de las mismas, independientemente de los diferentes horarios contractuales del personal del banco (37, 44 y 48 horas). Este cambio generó un positivo arreglo de cara al público, que no entendía el porqué en una oficina llena, había funcionarios que cerraban su cubículo y se iban o que entraban cuando ya la cola se había despejado. Además estructuramos un horario estándar de 9 a 6 de lunes a domingo, con una estrategia que permite que todas las zonas tengan siempre al menos una de sus oficinas abierta al público en dicho horario y anunciarlo de esa forma.

En el ámbito de Control Interno liderada por la oficina de Supervisión y seguimiento de Comercial al detalle se enfatizó el uso de la herramienta de control operativo, misma que se ha venido cruzando con otras herramienta de seguimiento (como el SISMO) y enfatiza y sistematiza el esfuerzo de supervisión y **cumplimiento de las normas de Control Interno** establecidas para las unidades ejecutoras a mi cargo. Adicionalmente se incorporó en el proceso de creación de productos y servicios y sus mejoras, así como para el lanzamiento al mercado de las iniciativas de las áreas bajo mi responsabilidad la **matriz de riesgo integral** que identifica los riesgos, las causas de su origen, la severidad consecuente, las acciones para mitigarlos y la probabilidad de ocurrencia, quedando de esa forma incorporado en nuestro quehacer diario la gestión de riesgo intergal.

En ese sentido **las Autoevaluaciones Cualitativas del sistema de control interno** muestran en el 2008-2009 una nota de 81.25%, en 2009-2010 de 84.48% y en 2010-2011 de 82.14% cubriendo el período en que laboré para el Banco, asimismo **las evaluaciones de SUGEF** en el período muestran niveles de normalidad, siendo la correspondiente a SUGEF 1597-2009 con una nota de 1.7.

A partir de los lineamientos que genera la oficialía de cumplimiento y del modelo de riesgo desarrollado para monitorear las cuentas, el área comercial a mi cargo realizó esfuerzos enfocados a la aplicación de la política conozca a su cliente, instrumentalizada en los expedientes.

A partir de Enero de 2010 y durante todo el año, realicé visitas a 12 de las 24 zonas comerciales para entender mejor la problemática de las oficinas en el sitio y presentar en vivo el modelo (previamente presentado a los Gerentes comerciales) de ventas y servicio, a todo el personal. Realicé junto con los Gerentes de división un calendario de Visitas zonales en las que además de permitirme hacer lo expuesto, revisamos el 100% del personal y lo calificamos en cinco aspectos claves para la gestión de las oficinas, revisamos los estados financieros, la encuesta de servicio del cliente, la herramienta de control operativo **y el cumplimiento de las Normas de control interno**, la estructura física de las oficinas y la conveniencia de su ubicación. Basado en lo observado y en el trabajo previo de mapeo zonal que desarrollaron esas Gerencias para estas visitas desarrollamos un plan de negocio y acciones para atacar debilidades en todas esas áreas para cada zona. Este trabajo se realizó con información y trabajo previo de las Gerencias comerciales de todas las zonas y generó reportes estandarizados de todos los aspectos estudiados y los planes desplegados, así como otra valiosa información gerencial y de control. Debo aclarar que aunque no se visitaron todas las zonas, todas las Gerencias realizaron el trabajo y llenaron en su totalidad las plantillas creadas para una ordenada revisión de los aspectos indicados en todas las zonas, los Gerentes de División continuaron con esas visitas en las zonas a las que yo no pude asistir, garantizando un enfoque estandarizado de supervisión que ataca todos los aspectos relevantes del negocio.

Se establecieron posteriormente reuniones de seguimiento mensual con los Gerentes Comerciales, en donde se revisan todos los aspectos claves del negocio que se incluyeron en la Visita zonal con todas las Gerencias comerciales.

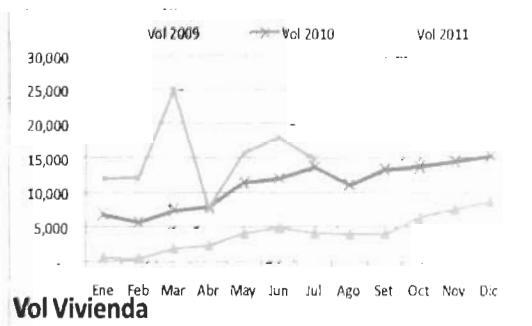
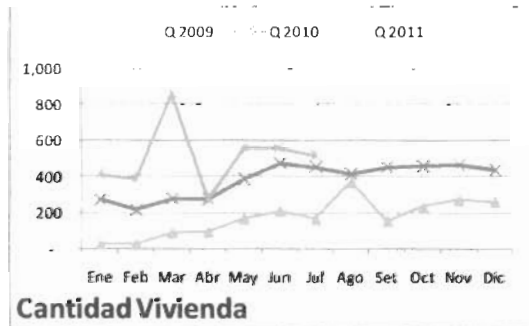
En relación con los **principales logros** comerciales **de mi gestión** están el trabajo de la oficina de Servicio al cliente y la incorporación de las “disciplinas de ventas y servicio” así como su incorporación a la Normativa. Esta oficina desarrolló un “manual de ventas y servicio” y se ha capacitado en las mismas a todos los funcionarios de las oficinas, así como a sus supervisores y a los Gerentes comerciales.

Con la creación de la oficina de productos, se logró la adecuación efectiva de la oferta crediticia para personas y se mejoró significativamente el resultado de la participación en las ferias comerciales de mayor importancia a partir del 2009 (Expomóvil, Expocasa y Expoconstrucción) y se lograron las metas de crecimiento en captación y colocación de Comercial al detalle.

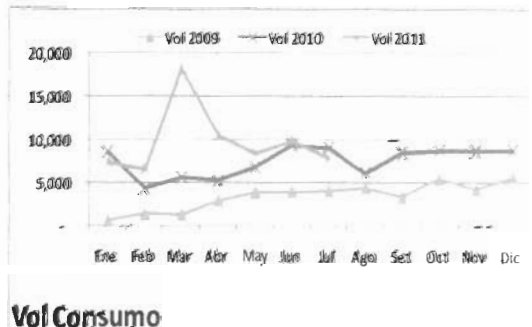
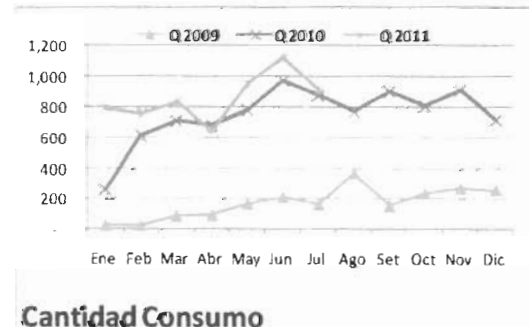
Debo destacar la exitosa incursión en el negocio de financiamiento de automóviles, con base en la puesta en marcha de un modelo de adjudicación, adecuado a las necesidades del sector y con base en el entendimiento del proceso de compra-financiamiento, que nos ha permitido levantar una cartera sana de aproximadamente \$23,000,000 de dólares y en los últimos 9 meses más de 1,000 unidades financiadas, a la vez que amarramos el servicio a los importadores de vehículos que tiene importantes vínculos comerciales con el segmento comercial Empresarial del BCR. Hoy somos un participante activo y respetado en este importante rubro de negocio. También destaco el trabajo que se realizó para relanzar la tarjeta de crédito del Banco, con base en la revisión de la Normativa de perfiles, simplificándola y ordenando mejor los requisitos para facilitarle a las oficinas y al público su correcta aplicación,

incorporando además elementos que mitigan mejor los riesgos de adjudicación del producto y por ende garantizan una mayor rentabilidad y un mejor servicio al cliente, a la vez que concedía más competitividad al producto en varios sentidos.

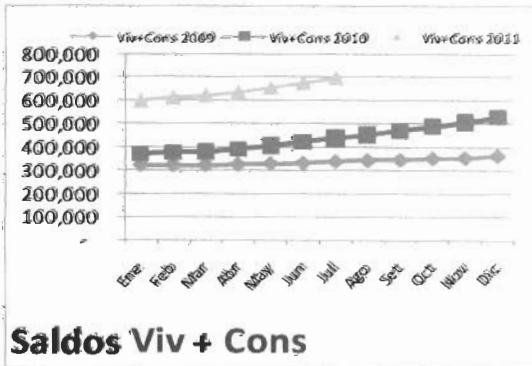
Las gráficas siguientes muestran el importante crecimiento y la tendencia de los principales negocios de banca de personas. En vivienda en 2011 casi triplicamos el número promedio de casos colocados versus el 2009 (171). Destaca la colocación en 2011 (509 por mes) sobre la de 2007 y 2008 (308) años en que la demanda estaba mucho más activa en el rubro inmobiliario. Los actuales montos colocados por mes de ₡15,069 MM casi triplican los de 2007-2008 de ₡6,245 MM por mes.



En consumo por su parte la estrategia de colocación de créditos de consolidación de deudas dio el resultado deseado. Para el 2010 se estaba colocando cinco veces más créditos que en 2009 y casi un 50% más que en 2007 a pesar de que ese año se promovió un microcrédito de bajo monto y rápida aprobación, lo que generaba muchos casos pero mucho menor volumen. En 2011 se colocan casi los ₡10,000 millones por mes versus los ₡4,888MM de 2008, con créditos mucho más orientados a la mejora en los flujos de caja de las personas, permitiéndole a la ciudadanía paliar los efectos de la crisis sentida en 2009-2010.



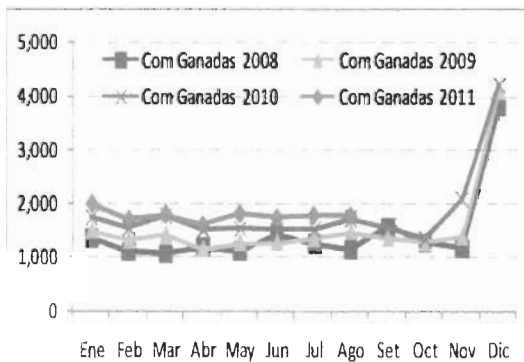
Los saldos consolidados en colones de ambas carteras muestran un importante incremento durante mi gestión, como lo muestra la gráfica de la derecha, pasando de un saldo promedio cercano a los ₡335,443MM en 2009 con un crecimiento del 200% a los ₡636,985MM en 2011:



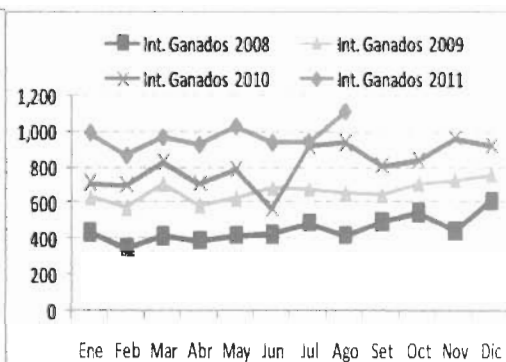
En el negocio de tarjetas de crédito y débito se logró en 2010 la migración de la información y la puesta en producción del nuevo sistema de tarjetas que a mi ingreso en el 2008, estaba ya contratado y en implementación. Una vez realizado este importante cambio, contamos no solo con un producto más moderno y competitivo, más adecuado a las demandas del consumidor y al nivel de la industria, sino que también que permite **cumplir con los cambios recientes y nuevas exigencias regulatorias** en materia de información al consumidor en este rubro. Con una plataforma de control y servicio más estable y moderna nos abocamos a **desarrollar las estrategias de crecimiento** ideadas para este producto, destacan los esfuerzos **promocionales** del programa Descuentos a la mano para las tarjetas débito y crédito, el nuevo **impulso al programa de lealtad BCR Plus** y el nuevo producto de compras a plazo **sin intereses** denominado Plan BCR 0% para tarjetas de crédito. Asimismo destaca el **lanzamiento del producto Black de Master Card** de tarjeta de crédito para el segmento **élite de personas** y nuestros mejores clientes.

A partir del segundo semestre del 2010 se impulsó el negocio de tarjeta de crédito y se logró también incrementar los ingresos por servicio con base en las promociones orientadas a llevar a los clientes débito a comprar en el POS del comercio, en lugar de ir al cajero a sacar efectivo. Con eso se compensa el efecto de las nuevas regulaciones relacionadas con este producto que obligaron a informar acerca de los costos de uso de los cajeros de redes de ATMs y la consecuente reducción de generación de ingresos por retiros en ese canal, en el que masivamente acudían clientes de otros Bancos por lo grande y bien ubicada de nuestra red.

Los resultados de tarjetas de crédito y debito en ingresos por comisiones (principalmente consumo en comercio) muestran una mejora del 50% con respecto a 2008 pasando de un promedio de 1,184MM por mes a casi los 1,800MM. Los ingresos por financiamiento de los saldos de tarjetas de crédito casi se triplican de 400MM a casi los 1,000MM. La información se puede apreciar gráficamente.

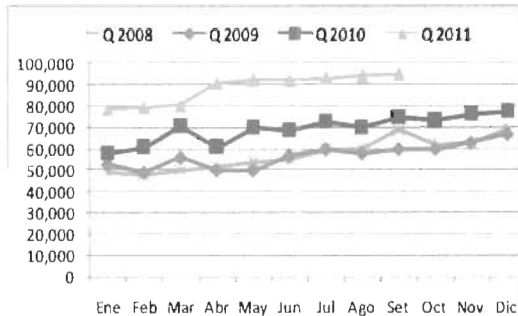


Comisiones ganadas Tarjetas

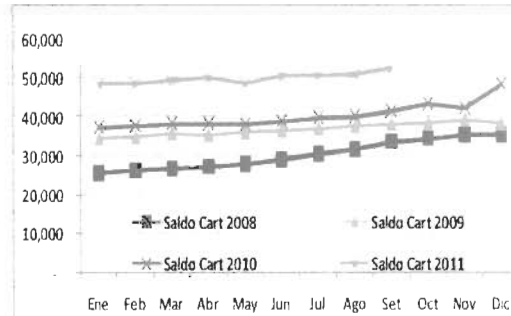


Intereses Ganados en Tarjetas

Dado el impulso en la colocación de tarjetas de crédito que creció casi un 80% en número de cuentas crédito, de unas 53 mil a casi las 95 mil, los saldos de cartera se incrementan en un 63% en el período, pasando de 30,000MM a casi los 50,000MM.



Cantidad Tarjetas de crédito



Saldos de cartera tarjetas

Durante el 2009 se trabajó en un programa de estabilización de la plataforma tecnológica, en la que hubo avances vitales para el desempeño del BCR y la capacidad de procesamiento demandada por la operación, pero retardó la implementación de soluciones de automatización de las áreas comerciales, que hoy adolecen de suficientes herramientas de proceso y control del negocio masivo. También obstaculizó el crecimiento de conectividades que generen la velocidad deseada en valor agregado e ingresos por servicios que el negocio demanda. La plataforma de conectividades requiere un cambio estructural y el sitio transaccional del BCR en la Internet debe modernizarse. El sitio de personas a pesar de ello, presenta un buen desempeño cara al público masivo, pero el de empresas adolece de algunas funcionalidades críticas. A sabiendas de esa limitación, desplegamos una estrategia de negocio con base en alianzas comerciales que ha permitido incrementar el número de conectividades casi al doble de las existentes a mi llegada y ha generado un efecto muy positivo en recaudación (captación) e ingresos por servicio, solventando también algunas de las exigencias de Comercial e Institucional, sin necesidad de distraer los altamente demandados y escasos recursos (técnico-humanos) de TI. Durante el 2010 hubo avances importantes y con base en ese enfoque de alianza, estamos a las puertas de resolver las importantes carencias que presenta el sitio de empresas basados en esa estrategia.

Se ha incorporado a los procesos de creación y mejora de los productos y servicios un enfoque de optimización y **buena administración de los recursos financieros**. Se estandarizó la forma en que se desarrollan los productos y servicios para personas, se definieron responsabilidades de cada una de las áreas involucrados tanto directas como de soporte y control (stake holders) y se implantó un esquema de ejecución estándar para todos los esfuerzos comerciales, con la creación de un plantilla de requerimientos (brief de productos y servicios) observando todos los aspectos relevantes del negocio, el objetivo (adquisición, profundización o retención), los canales de distribución, los medios de comunicación, la estrategia de ejecución y el modelo financiero (con el respectivo cálculo de rentabilidad) y un esquema de seguimiento de los resultados y de la efectividad de la inversión publicitaria y la eficiencia de la compra, así como la incorporación de la matriz de riesgo integral. Es de especial mención la **plantilla de estructuración de tasas de colocación** que introduje para la oficina de préstamos **al detalle**, que permite calcular en forma efectiva y eficiente, tasas efectivas (TIR) y rentabilidades (ROE) de diferentes alternativas de combinaciones de tasas de interés, fijas, variables, escalonadas y mixtas, para cualquier plazo y moneda y con diferentes esquemas y combinación de comisiones al cliente y a terceros (“compras de tasa” para “dealers” de **vehículos** y desarrolladores). Esa herramienta nos ha permitido competir oportunamente **en las ferias**, dando flexibilidad y variedad a la oferta del BCR ante las de la competencia, al tiempo que se garantiza una adecuada rentabilidad de los recursos. Además se desarrolló como herramienta

para el equipo y de control de mercadeo el concepto de “sábana” de excusas comerciales para priorizar, anticipar, aprovechar y racionalizar las acciones comerciales y el ruido publicitario que las iniciativas desplegadas requieren, aprovechando mejor las cuantiosas inversiones que el negocio exige.

En relación con la administración de los recursos financieros, las acciones y procesos emprendidos que se describen en los párrafos anteriores, se han llevado a cabo con un criterio de racionalidad. La Junta Directiva por su parte recibe mensualmente los estados financieros y trimestralmente el estado de ejecución presupuestaria. Siendo la más reciente presentación de la ejecución presupuestaria a Junio del 2011.

En relación con el estado de los proyectos existe una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) que lleva un control periódico del estado de ejecución de los mismos, e informa al Comité Ejecutivo, presentando evidencia documental en las actas correspondientes.

En el cumplimiento de las disposiciones de Contraloría General de la República, se ha atendido a tiempo la presentación de presupuestos ordinarios y planes operativos, presupuestos extraordinarios e informes de ejecución presupuestaria, todo en concordancia con las disposiciones emitidas por el ente contralor. Del mismo modo, atendiendo **las disposiciones de dicho ente y de la Ley General de Control interno**, por medio de la Dirección de Riesgo se ha implementado el Sistema Específico de Valoración de Riesgo institucional (SEVRI), que contribuye a mitigar el riesgo integral en las diferentes áreas. Por otra parte, **en disposiciones de otros entes**, se han tomado además, las previsiones necesarias para atender los siguientes acuerdos:

SUGEF 14-09: Reglamento sobre la Gestión de Tecnología de información, elaborando la información requerida por medio de la Dirección de Tecnología de información y el concurso de la Auditoría de TI.

SUGEF 2-10: Reglamento sobre Administración integral de Riesgos, mediante la revisión del área de riesgo, reforzándose el recurso humano y estableciendo las acciones para atender la nueva normativa e incluir la auditoría de riesgos correspondiente.

SUGEF 12-10: Normativa para el cumplimiento de la Ley 8204, donde la Dirección de Riesgo y la Oficialía de Cumplimiento, han trabajado y coordinado lo relacionado a nuevas metodologías de valoración de riesgo y la matriz de categorización de clientes.

Complementariamente, **la atención a las recomendaciones derivadas de las revisiones efectuadas por la Auditoría Interna** ha sido permanente, incluyéndose en el seguimiento mediante el Cuadro de Mando Integral, la atención de dichas recomendaciones. De igual modo, se ha venido atendiendo aquellas recomendaciones u observaciones planteadas por los entes supervisores, a efecto de mantener un ambiente de control que permita ejecutar la gestión del Banco con riesgo controlado.

Hemos incorporado a la función de desarrollo de productos y servicios **la plantilla de control integral de riesgos**, desarrollada por esa área, así como al seguimiento **periódico de los planes** de mitigación y valoración de los riesgos inherentes a los objetivos que me han sido asignados. Colaboré activamente en la generación en la plantilla de “score crediticio” para personas que entrará en producción en el futuro cercano. Se definió la lista de servicios críticos del negocio

los procedimientos de apertura y actualización de productos pasivos y activos los mandatos de la Ley 8204 y su reglamento.

Asimismo se han atendido en tiempo las recomendaciones derivadas de las auditorías de las áreas bajo mi responsabilidad en el marco de la Normativa vigente.

Me queda la satisfacción de haber logrado metas tan importantes en una organización tan grande y compleja y de haber contribuido en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Hoy gracias a la colaboración de todo el equipo, Comercial al detalle es la mitad de la cartera colocada y de la captación total del Banco, aportando cerca del 75% de las utilidades del Banco. Esos resultados son muy buenos si pensamos que se logró con una estructura muy nueva, en medio de una crisis mundial y cuando muchas de las oficinas de la telaraña son muy nuevas o muy pequeñas para generar negocio y adolecen de suficientes sistemas automatizados, necesarios para una eficiente y más efectiva atención masiva. En ese sentido estoy muy satisfecho con la prueba que estamos haciendo desde la ExpoCasa 2011, con una herramienta "state of the art" de CRM de RACSA, con el objetivo de instalarla en todas las oficinas de negocio, precisamente para poder apoyar con herramientas el esfuerzo de cambio de cultura que inicié formalmente tan pronto como pudimos ajustar la estructura, a mediados del 2009, esta herramienta incorpora además el score crediticio que la unidad de riesgo ha venido impulsando. Paralelo al esfuerzo de CH hemos venido trabajando en el desarrollo de las habilidades, que junto con la cultura y las herramientas, permitirán aprovechar el enorme potencial de este Banco en banca de personas. Adicionalmente se han finalizado las mejoras a la herramienta de automatización de la administración de los procesos de negocios (BPM) que quedará instalada en producción para la prueba piloto a mediados del presente mes. El avance en automatización y facilidades que la Vertical de crédito introduce como resultado del arduo trabajo del equipo multidisciplinario que ha trabajado en el proyecto, pondrá a este banco en una mejor posición competitiva y es un paso importante en la búsqueda de la mejora en el índice de eficiencia operativa de la institución. Las oficinas comerciales cuentan ahora con una herramienta automatizada mejorada y los centros de soporte operativo tendrán mucha menor participación en digitación, evitando duplicidades y enfocando en mucho mayor medida en la revisión. Se automatizan los roles de peritos y abogados, se mejora mucho los procesos de digitalización de imágenes y en términos generales permitirá mejorar muy positivamente la productividad de las partes y por ende el Índice de eficiencia operativa del Banco.

Quiero dejar adjunto y como parte de este resumen, la última medición independiente del resultado de la inversión en mercadeo (específicamente en el rubro de publicidad y campañas), una presentación del enfoque de profundidad de línea basado en segmentación que estamos implementando para las oficinas y del que les hablé durante el último ciclo de planeamiento en Comité Ejecutivo, los ejemplos prácticos de aplicación de filtros a los segmentos son de aplicación inmediata en las oficinas y los números de cada oficina generan con un "doble click" la información de los clientes por oficina. Si este esquema de ventas segmentado se acompaña como lo dije en esa oportunidad, de las prestaciones de la aplicación que comercializa RACSA (o similar) será una carta ganadora con posibilidades de implementación inmediata. Para que la estrategia segmentada tenga resultados adecuados, es indispensable la correcta implementación de las disciplinas de ventas y servicio, presentación que también adjunto para su referencia futura. La estructura organizacional, la estandarización de las actividades por oficina y la sistematización del seguimiento son en mi criterio la clave del éxito en este competido negocio.



Posicionamiento BCR



Segmentación



Modelo de negocio

Conclusiones y recomendaciones

Me voy a permitir para su referencia esbozar algunas de mis principales ideas y preocupaciones en torno a la labor por realizar en el BCR.

En primer lugar me parece que debe pensarse muy bien el tema de la estructura. Quienes han venido colaborando conmigo han entendido y adoptado muy bien el modelo de negocio que he venido impulsando y que la Gerencia apoyó con el reacomodo de la estructura. Ellos están comprometidos en llevar adelante la conformación de lo que he llamado la “fábrica de ventas” y ahora cuentan con una herramienta automatizada que les permitirá consolidarlo. Creo que la estructura debe trabajar de forma coordinada y con un objetivo, mejorar la productividad del personal e incrementar la rentabilidad de las oficinas. La Gerencia de producto debe estar concentrada en el crecimiento y rentabilidad de sus portafolios con estrategias de adquisición, profundización y retención basándolas en las necesidades del cliente. Mercadeo debe hacer su parte investigando, segmentando, comunicando y midiendo la experiencia y nivel de satisfacción del cliente, su percepción y la efectividad de la comunicación, como hasta ahora. Finalmente y probablemente la labor más retadora la tienen por su parte los Canales de venta y distribución, tanto los físicos (las oficinas) creando relaciones cara a cara duraderas, como los telemáticos (Banca electrónica) facilitando el acceso, el contacto y el procesamiento masivo, ambos generando valor agregado y barreras de salida y las tres unidades, Productos, Mercadeo y Canales retroalimentándose entre sí. De ahí la importancia de que las tres unidades funcionen bajo una cabeza.

En el canal telemático considero importantísimo reforzar y desarrollar como brazo moderno de atención directa masiva un buen centro de contactos, con un sistema de respuesta de voz (IVR) y con el avance telemático, atención en línea asistida por operador (chat). La aplicación que está comercializando RACSA es (entre otras prestaciones), una alternativa inmediata para contar con un sistema único de trámites necesario para controlar y llevar a niveles de excelencia la atención del cliente y hacer posible el desarrollo de ese Centro de contactos. Obviamente se requieren habilidades informáticas adicionales.

La segunda gran tarea es lograr el necesarísimo avance en el objetivo de liberar tiempo para vender en las oficinas y para ello es indispensable que los centros de soporte asuman todas sus funciones. Las mejoras en la Vertical de crédito es un enorme avance en ese sentido. No comparto las ideas que pretenden asimilar la estrategia de relación con el cliente empresarial y la del negocio masivo, que tiene su principal exponente en la frase “el que vende cobra” y las distracciones que esa realidad le genera a las oficinas, producto de la necesidad de personal que siempre se encuentra en abundancia en ellas y de la poca automatización de los procesos de “front office” y de “back office”, así como por la falta de madurez de ambos. Esa es en mi criterio la tarea estratégicamente más urgente que tiene la organización para crecer sin aumentar el riesgo. No se van a lograr tiempos de respuesta adecuados, ni de espera en las oficinas razonables y probablemente tampoco niveles de rentabilidad óptimos, si no se pasan las labores operativas planteadas en mi propuesta de modelo de negocio, a los centros de soporte del negocio.

Debo insistir que las oficinas están cerca de la gente, en ubicaciones comerciales caras, para vender, no para cobrar. Los centros de procesamiento que son una idea **estratégica** absolutamente válida, deben realizar las labores de cobro masivas que no requieren la cercanía y el costo de las oficinas. La centralización permite la estandarización de los procesos y la sistematización del seguimiento. Por otro lado la medición de la **productividad** y la concentración en la labor de cobro masivo no solo se logra con la dedicación exclusiva, pero también requiere de sistemas automatizados que permitan la necesaria medición de la **productividad**, la posibilidad de despliegue de estrategias masivas comunes y la **supervisión** necesaria de esta actividad que es parte del negocio y vital para la rentabilidad. Las mismas herramientas pueden ayudar a generar un índice de productividad por cobrador **razonable** y competitivo. En un volumen como el del BCR es indispensable poner en funcionamiento un marcador predictivo si no se quiere terminar con cientos de cobradores para atender una cartera que podría ser atendida (con herramientas) por no más de 30. La especialización y la flexibilidad que requiere la gestión de cobro masivo no se puede lograr con cobradores nombrados en ciertas o todas las oficinas, eso es muy ineficiente y puede funcionar para concentrarse en los grandes (malos cliente) pero no es una estrategia sostenible en el largo plazo y mucho menos si se logra el despegue masivo que puede tener este banco y que quedó demostrado en mis años de servicio, además del enorme potencial de crecimiento adicional en los negocios si se logran resolver los problemas estructurales de falta de automatización, sistemas obsoletos o inexistentes en algunos casos y el del recurso humano excesivo y caro (racionalización con énfasis en Casa Matriz). Por otro lado la responsabilidad del cobro masivo debe estar bajo una sola cabeza, no dividida en hasta cinco partes, como sucede hoy. Plantear la problemática de cobro en una solución sin sistemas, basada en que las oficinas "hagan bien su trabajo" cobrando 400 casos grandes atrasados (su Pareto) y pretender que no se requieran sistemas automatizados para atender el negocio masivo, es una sobre-simplificación esbozada que considero equivocada y poco sostenible. Es necesario y urgente centralizar el cobro y dotarlo de sistemas automatizados y estructura. He abogado porque eso se haga en el CSO y también pienso que no es mala idea permitir una mezcla de control centralizado y ejecución mixta (centralizada-descentralizada) que aproveche la ventaja competitiva de la presencia física de oficinas en áreas remotas y/o micro hábitats comerciales, pero solo si se acompaña con un centro de cobro centralizado principal para cobrarle a la gran masa de clientes del GAM y otras zonas de alta densidad poblacional y comercial.

Deseo agradecer en este informe a ustedes, a mis colegas Sub Gerentes, al Comité Ejecutivo, a todos los 2005 colaboradores bajo mi cargo y al resto de funcionarios del BCR, por el apoyo y la consideración que tuvieron para conmigo durante mi gestión y la oportunidad que me dieron de poner mi granito de arena en la monumental obra que el BCR se propuso de mejorar la calidad de vida de sus clientes, que son al final de cuentas todos los costarricenses. Como buenos funcionarios públicos hemos actuado de buena fe, con transparencia, ética y haciendo nuestro mejor esfuerzo para administrar correctamente los recursos públicos. Los resultados de este período hablan por sí solos y están a la vista de los analistas y de terceros para ser juzgados. Yo me siento sumamente satisfecho de los logros alcanzados en mi área y el desempeño del Banco en general del cual he sido corresponsable durante toda mi gestión.

Muchas gracias en lo personal al Gerente por sus aciertos y por sus errores, pues de todo aprendemos. Si algo me llevo de su gestión es el ejemplo de constancia y arduo trabajo que personalmente ejecuta y su enfoque pragmático a los problemas sin importar su tamaño o complejidad. También es de recibo e imitación la habilidad para conciliar los intereses de la Junta Directiva y los de la Administración sin causar grandes heridas entre los órganos y así favorecer los intereses estratégicos del BCR.

Con muestras de mi consideración, quedo de ustedes.

Atentamente,



Fernando J. Viquez Salazar

cc- Dirección de Capital Humano ✓
Gerencia General
Archivo