

San José 24 de mayo del 2006

Señor:

Luis Javier Chavarría  
Gerente de División  
Banco de Costa Rica

Estimado señor:

Conforme a 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” presento mi informe de fin de gestión sobre los resultados relevantes alcanzados durante mi gestión, el estado de las principales actividades propias de las funciones y el manejo de los recursos a mi cargo como Gerente Local Santa Ana, que está conformada por las siguientes oficinas: Santa Ana, Vistana del Oeste, Ciudad Colón y Puriscal.

La labor de la unidad a mi cargo recayó principalmente en la organización tanto de la parte operativa-Control Interno y administrativa así como en la comercial donde dábamos los primeros pasos sin el apoyo de la administración superior, aún así considero que la gestión que se realizó fue muy exitosa gracias a la actitud y capacitación de nuestro personal.

### **Gestión operativa y de Control Interno**

Se buscaron todas las capacitaciones para los Oficiales Operativos necesarias e indispensables para el buen funcionamiento en la parte de los sistemas.

En la parte del control interno considero que se realizó una excelente labor toda vez que fortalecimos áreas donde considerábamos débiles como el seguimiento a la cartera, el seguimiento a las cuentas o partidas pendientes, la parte de tesorería especialmente en nuestra oficina de Santa Ana se fortaleció. Los pendientes contables fue otra de las cosas que atacamos mucho y como lo demuestra la historia siempre nuestras oficinas en los reportes de cuentas pendiente aparecían muy poco esto gracias a la magnífica labor de nuestros Oficiales Operativos que se compenetraron siempre a mantener las oficinas sin pendientes.

Se bajaron los costos a niveles establecidos por la administración.

Se logró estabilizar en porcentajes muy bajos el manejo del efectivo en las diferentes oficinas ya que el costo del mismo es muy alto.

En forma general considero que nuestra zona cumplió muy bien con las expectativas generales.

### **Breve reseña de apertura de oficinas en mi gestión.**

Dentro de los proyectos de nuevas oficinas que durante mi gestión como Gerente Local se realizaron están los siguientes:

Realización, desarrollo e inauguración de la Oficina de Plaza Mayor

Gestión, desarrollo e inauguración de la remodelación total de la Oficina de Multiplaza para lo cual se tuvo que alquilar otro local contiguo a los locales del Banco con el fin de darle más comodidad al cliente externo como a los funcionarios que ahí laborábamos.

Gestión y desarrollo e inauguración de la nueva oficina en Santa Ana.

Desarrollo e inauguración de la nueva Oficina en Vistana del Oeste.

### **Gestión comercial.**

Esta labor que se inició a finales del 2004 y principios del 2005 con el famoso BSC, fue para esta zona el principio de la era comercial, se logró incrementar considerablemente las carteras de Banca de Personas de las diferentes oficinas en especial las de Ciudad Colón y Santa Ana, desgraciadamente no obtuvimos el apoyo necesario de la administración y no nos asignaron columnas de ejecutivos de cuenta para atacar a las diferentes empresas de la zona, esto nos hizo redoblar esfuerzos en una zona en desarrollo, y como estocada final las empresas grandes o medianas que habían en Santa Ana fueron asignadas a otras Unidades Ejecutoras, pero aún así le hicimos frente a las metas exageradas que se nos impuso gracias al empeño que le pusieron cada uno de los funcionarios de esta área o zona, por eso considero que nuestra labor fue muy exitosa.

Como parte de las labores que se realizaron para desarrollarnos adecuadamente en la parte comercial está la serie de capacitaciones que realizamos a nivel de oficinas para estudiar profundamente la normativa de crédito, también solicitamos charlas a otras oficinas como Fondos de Inversión, Visa, Operadora de Pensiones, etc., que nos brindaran asesorías para conocer los diversos productos y servicios del Banco.

Se realizó un mapeo por cantón el cual este año del 2006 se actualizó, se ha trabajado fuerte con esta herramienta.

Concretamos numerosos stands en diferentes empresas industriales, tiendas, escuelas, comercios etc. de las diferentes zonas, así como numerosas visitas a los diferentes establecimientos y también a numerosos clientes individuales, cabe mencionar que reuniones estuvieron a mi cargo en conjunto con los Gerentes de Cartera y otros compañeros.

El seguimiento de la cartera, fue otro punto que tuvimos que fortalecer en nuestras oficinas ya que no se tenía la práctica necesaria y considero que ha sido todo un éxito, este se lleva a cabo mediante los famosos paretos quedando implementada toda una cultura de cobro.

La recuperación de bienes fue otro tema de importancia dentro de nuestra gestión, a la fecha son muy pocos los que no se han podido recuperar por situaciones ajenas a nuestra voluntad, esto por cuanto nuestros tribunales duran mucho en sus fallos.

La estrategia comercial de la administración superior para este año 2006 fue totalmente diferente, se realizó una distribución de clientes, tanto físicos como jurídicos de acuerdo al lugar de residencia según lo establecido en el Padrón Electoral, por esta situación fue que se nos benefició con una columna comercial la cual se estableció en la nueva oficina de Vistana del Oeste, estos compañeros han sido de mucho valor para las nuevas metas comerciales del BSC-2006.

### **Gestión administrativa**

En cuanto a la parte administrativa considero que bajo mi gestión en los últimos años el clima organizacional siempre se mantuvo por encima del 80 % porcentaje muy bueno.

Se capacitó a todos los funcionarios en los diversos productos y servicios, servicio al cliente, control interno, tesorería, etc.

Se hicieron las reuniones necesarias para darles a conocer las metas del BSC así como los resultados del mismo mes a mes y para diferente tópicos de las oficinas, también se les proveía de los diferentes documentos o correos informativos para que estuvieran al día de los acontecimientos del día a día.

Siempre mantuve el diálogo como instrumento para el entendimiento con los funcionarios, fui un jefe y un amigo a la vez para todos, claro siempre hay excepciones.

### **Proyectos para el 2006**

Me quedaron cuatro proyectos por realizar en este año del 2006:

La ubicación de tres cajeros automáticos en Santa Ana, Ciudad Colón y Puriscal, los cuales ya están aprobados por el Comité de Negocios, así como una Oficina en FORUM la cual no se había podido hacer por problemas legales en el reglamento interno del Fondo Inmobiliario, pero este año se reformó el mismo con lo cual el Banco ya puede proceder con la apertura, este se ubicaría en el edificio B, primer piso, el cual visité con el compañero Olman Solano, nuevo Gerente Regional de la zona quien se encargará de ahora en adelante de la obra.

Los informes de los cajeros de Ciudad Colón y Puriscal ya están en manos del Compañero Carlos Porrás, quien me manifestó que se lo trasladará a Obras Civiles para que procedan con los trámites ya normados.

El informe de Santa Ana quedó inconcluso debido a las negociaciones que se han llevado a cabo con don Ricardo Céspedes, propietario del almacén donde se ubicará el mismo, ya le indiqué al compañero Harry Martínez, nuevo Ejecutivo Comercial de Santa Ana, para que lo termine y se lo transfiera a Carlos Porras.

Los tres cajeros ya tienen su ubicación, el de Ciudad Colón se ubicaría en Guayabo de Mora, específicamente en un local de Coopesantos R.L., el de Puriscal se ubicará en el Super Mercado Alemora y el de Santa Ana se estaría ubicando en el negocio comercial RICESA, como pueden notar se ubicarán en lugares estratégicos con el fin de atacar otros sectores de la zona.

Otro proyecto que quedó sin desarrollar en el 2005 fue el del Auto-Banco en la Radial Santa Ana-San Antonio de Belén, el cual desarrollé y cuyo informe que elaboré fue aprobado por el Comité de Negocios y ratificado por Junta Directiva, lástima que no se llevó a cabo porque ya teníamos hasta el terreno para su construcción además de que era un gran proyecto para las necesidades de nuestros clientes, a principios de este año 2006 lo quise retomar con mi nuevo superior a quien le copie el informe para su estudio, pero lastimosamente tampoco se concretó nada, es decir quedó en el aire.

Este proyecto lo considero de suma importancia para la zona Oeste y espero que don Carlos Fernández le de el visto bueno para que empecen a buscar otro lugar o punto estratégico adecuado para su realización y de esa forma dar un servicio que a todas luces es indispensable en esta zona.

## **Sugerencias**

Una única sugerencia que considero de gran valor por su trascendencia para esta zona de Santa Ana.

En vista de la gran cantidad de proyectos viales que se tiene previstos desarrollar en los años futuros en esta zona, los proyectos de construcción de residenciales y centros de oficinas así como las construcciones comerciales, el nivel de desarrollo de los residenciales y centros de oficinas de alto nivel existentes en la zona, habitados por compañías multinacionales y transnacionales y el nivel de centros educativos privados ubicados en la zona de interés y donde los niveles socioeconómicos que se nos presentan nos indican que son altos y medio-altos es que considero que el Banco tiene que darle más apertura a nuevas oficinas así como a los Auto-Bancos para poder atender dignamente a esta gran cantidad de clientes actuales y potenciales que se están estableciendo en esta zona, además en forma paralela asignar más columnas comerciales para poder hacerle frente a tanta empresa radicada y a otras que en un futuro no muy lejano se establecerán en esta zona.

A nivel general de la Institución se requiere mucha capacitación tanto para los ejecutivos comerciales así como para la parte operativa con temas comerciales, quienes son la cara del Banco así como la entrada principal de nuestros clientes actuales como potenciales.

A nivel general considero que se está nombrando a funcionarios muy nuevos con poca experiencia y sin ningún record en puestos estratégicos de mucha importancia lo que puede perjudicar el funcionamiento de nuestra Institución.

También para la buena marcha de la Institución recomiendo que se deben de evitar las argollas y la falta de humildad en algunos Gerentes, así como las serruchadas de piso y los chismes, de lo contrario sino se erradican se va a reflejar en la desmotivación del personal y por ende en un bajo clima organizacional lo cual repercutiría en el servicio al cliente que es el objetivo principal de nuestra Institución.

## **Conclusión**

Considero que mi labor desplegada con humildad, sinceridad y apegado a las normas establecidas durante el tiempo de mi gestión como Gerente Local, fue muy satisfactoria donde pude concretar un 90% de las metas que me propuse, fui muy leal con todos mis superiores, nunca tuve a Dios gracias problemas con Ellos y siempre los respeté y les di su lugar independientemente de quien fuera esa persona.

Asumí esta zona siendo totalmente rural y con oficinas de campo y la entrego siendo una zona totalmente próspera y con oficinas renovadas e innovadas a las necesidades de los clientes tanto externos como internos y además con un gran futuro para el Banco que sin temor a equivocarme llegará esta zona a ser, la principal o una de las principales fuentes de ingreso de nuestra querida Institución.

El paso por el Banco fue toda una experiencia, fueron 32 años de labor ininterrumpida donde aprendí a formarme como profesional y como persona, me llevo los mejores recuerdos y sentimientos así como grandes compañeros(as) y amigos(as) a quienes llevaré siempre en mi corazón y que por razones muy obvias quedan dentro de la Institución.

Me voy con la frente muy en alto, con todo el orgullo para Mi y mi familia quienes fueron los que verdaderamente sintieron en carne propia las largas jornadas de mi labor, 12 horas aproximadamente diarias, a veces sábados y domingos, así como días feriados donde les brindaba todo el apoyo a los funcionarios de mis oficinas que tenían que laborar en actividades especiales.

Sin más por el momento y quedando en la mejor disposición de aclarar o ampliar cualquier duda al respecto, me despido su atento y seguro servidor.

Mario A. Rojas León  
Cédula 1-503-482

C.c Recursos Humanos  
Olman Solano