

San José, 2 de febrero del 2006

**Lic. Alejandro Acon Ulloa**  
**Gerente División Noreste**  
**Banco de Costa Rica**  
**S. O.**

Asunto: Informe de fin de gestión de Kathya Morales Martínez, Gerente Regional Zona 7.

**Presentación:** Con la aceptación de mi cese de funciones por la Gerencia General del Banco de Costa Rica, comunicada mediante oficio GG-01-033-2006 el pasado 12 de enero del 2006, y en cumplimiento de lo establecido en el inciso e), artículo 12 de la Ley 8292, Ley General de Control Interno, le presento mi **Informe de fin de Gestión**, para su conocimiento y posterior comunicación a mi sucesor, que a la fecha de hacer efectiva mi salida no había sido nombrado en forma oficial. Además, como se me indica en memorandum de la División de Recursos Humanos, suscrito por la Licda. Sandra Araya, remito una copia impresa y electrónica del presente a la citada dependencia.

El informe lo estructuré siguiendo las instrucciones de la Resolución R-CO-61 emitida por la Contraloría General de la República, con énfasis en tres temas dentro del apartado de principales logros alcanzados, a saber: Gestión Comercial, Gestión del Recurso Administrado y Proyectos en Marcha. Finalmente adjunto el respectivo comprobante de la entrega oficial de los bienes muebles que estuvieron a mi cargo.

**Labor sustantiva:** La División Comercial Zona 7 se dedica a la atención personalizada de un amplio número de clientes corporativos por medio de 19 ejecutivos de cuenta debidamente capacitados. Además cuenta con el soporte de 6 oficinas que brindan todos los servicios bancarios a la banca corporativa y atiende las necesidades de servicios financieros de la banca masiva. Las oficinas bajo esta Gerencia Regional son las

siguientes: Morazán, El Carmen, Amón, Aranjuez, Cristal y la Caja Auxiliar del Hiper más.

**Cambios en el entorno:** Durante el 2005 el Banco de Costa Rica impulsó una nueva estrategia comercial que implicó la distribución de los clientes por zonas. Dicha estrategia produjo movimientos de personal y de carteras que todavía en diciembre se estaban dando, razón por la cual, la gestión comercial de cualquier Gerente Regional estaba sujeta a cambios que en algunos casos no eran de su conocimiento, especialmente en clientes de banca masiva y pequeños y medianos empresariales, traslados que se hacían a través del sistema (SICC), lo cual impidió contar con una base de datos real en el origen de la información, o sea, diciembre del 2004, que llevó a que muchos de los resultados del “balance” no son los correctos. Esto lo comuniqué en su oportunidad a mis superiores y en una reunión con la participación del Gerente General y varios Directores.

**Sistema de Control Interno:** Durante mi gestión, se realizaron las respectivas autoevaluaciones del sistema de control interno, logrando una nota de 88.37 a noviembre, desde un 87% en diciembre del 2004, siendo la meta de un 85%, por lo que no solo se cumplió satisfactoriamente la meta, sino que se logró mejorar la evaluación durante el año, producto de que se tomaron las acciones establecidas para mejorar dicho control.

## **PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS**

**Gestión Comercial:** Durante el 2005 se realizó una gestión comercial en la dependencia a mi cargo que puedo calificar como muy exitosa en la parte crediticia. Se lograron aprobar créditos para clientes AAA como Corporación Abonos Agro, Trefilería Colima, Grupo Nación, Hortifruti, BCIE, Industrias Bioquin, Asociación Hospital Clínica Católica, Tiendas Arenas, Tiendas Carrión, Colegio Lincoln, entre otros. La cartera con datos a noviembre aumentó en un 41.6%, más del doble de la meta solicitada que era de un 20%. En cuanto a calidad, la cartera al día y con mora hasta 30 días que estaba en 91% al inicio del año, terminó superior al 98% y la mora mayor a 90 días que inició en

1.74%, estaba en 0.59% a noviembre, para un reducción del 66.1% en los once meses transcurridos del 2005, que es la última información disponible que tengo.

Otro aporte importante fue el control que logró mi dependencia en el manejo de efectivo, rubro muy importante para cualquier intermediario financiero, ya que el costo del dinero es muy alto en una economía inflacionaria como la nuestra. Los saldos de efectivo lograron disminuirse de un 8.34% en colones que existió al finalizar el 2004, a un 2.40%, superando la meta proyectada en un 254%. En moneda extranjera, se logró bajar de 0.82% a 0.55%, para una reducción del 32.9% con una distancia muy lejana de la meta asignada que fue 2%.

En cuanto a la gestión comercial en la variable de captaciones, si bien el “balance” muestra una disminución del 59% respecto a la meta, esto obedece a varios factores, especialmente tres, a saber: como ya lo había indicado, la base de datos en el origen no es la correcta, pues mantiene clientes en esta Gerencia que fueron trasladados hasta enero 05, con lo cual la base de diciembre 2004 quedó inflada y nunca se hizo el ajuste. Se unió a ello que los clientes Institucionales en su mayoría debió trasladar los recursos a la caja única del Estado, con lo cual las captaciones se vieron fuertemente afectadas por razones ajenas a la gestión comercial, finalmente, los recursos de los fondos de inversión pueden mantener algún sesgo, ya que se llevan en forma manual. Ya propiamente en la gestión comercial, muchas instituciones y empresas grandes (RECOPE, CCSS, INVU y otras) trasladaron sus recursos a la competencia, especialmente el Banco Nacional, por razones de tasa de interés, lo cual fue de conocimiento de mis superiores y es un aspecto de política financiera que se escapa de nuestra gestión.

En la parte comercial masiva, se realizaron varias promociones con stand comerciales, entre otras empresas se participó con la Librería Universal, Abonos Agro, Tiendas Arenas, Farmacias Fishel, Museo del Niño, Grupo del Monte, Clínica Católica, Abonos Superior y muchas otras más.

Por último en materia comercial, debo reconocer que en las variables de venta de planes de pensiones, tarjetas de débito, puntos de venta en las empresas y recuperación de insolutos no se habían logrado las metas a noviembre, razón por la cual pusimos énfasis en esas variables en el último mes del año, con la intención de acercarnos lo más posible al cumplimiento de las metas establecidas, resultados que no conozco a la fecha de este informe.

**Gestión del Recurso Administrado:** Bajo mi mando a nivel comercial estuvieron 19 Ejecutivos de cuenta y 6 oficinas, que en total suman más de 100 empleados. La labor con los ejecutivos fue intensa en materia de negociación, se realizaron más de 150 visitas (promedio de 3 visitas por semana) en mi compañía a clientes importantes y estratégicos, logrando negocios muy importantes, especialmente en el campo crediticio, también se les brindó la oportunidad de varias capacitaciones a todos los ejecutivos de cuenta.

Por el lado de las oficinas, se realizaron varias reuniones de capacitación en materia de gestión crediticia, servicio al cliente, servicios electrónicos, fondos de inversión, teleban, falsificación de billetes, control interno, resultados del “balance” y gestión estratégica para el cumplimiento de metas.

**Proyectos en marcha:** Al término de mi gestión, quedó en marcha un programa de estricto seguimiento de cobro con los abogados, que nos daría frutos de muy corto plazo en la recuperación de créditos insolutos, variable en la que hasta noviembre no habíamos logrado muchos avances. Se implementó un programa de seguimiento de operaciones una semana antes de fin de mes para reducir la morosidad y quedó implementado una cultura de seguimiento y estrategia para logro de metas del “balance”.

## **SUGERENCIAS A LA ORGANIZACIÓN**

El Banco de Costa Rica inició en el 2005 un proceso de reorganización comercial que todavía no ha culminado y que imposibilita a los Gerentes Regionales tener control sobre su gestión comercial. Es fundamental que este proceso termine lo más pronto posible y

que las bases de datos sean depuradas al máximo, para que la evaluación por alcance de metas que persigue la filosofía del Balance Scorecard, sea fiel reflejo de la gestión de un gerente y no de los movimientos a favor y en contra de un sistema. El balance scorecard no es una simple medición de metas, es la herramienta que dirige y mide la evolución de la estrategia hacia una misión y visión claramente definida y entendida por todos los funcionarios de la Organización.

Sobre este mismo punto, debo agregar que la distribución aprobada con base en el padrón electoral es una decisión, a mi juicio, no adecuada, pues es de todos conocido que una gran cantidad de personas no reside donde está empadronado, situación que por cierto da origen a un fuerte costo de movilización de votantes en que deben incurrir los partidos políticos el día de las elecciones. La filosofía del CRM (Customer Relationship Management) indica que el cliente debe ser el punto de referencia en la satisfacción de sus necesidades, por lo tanto debe ser atendido donde él se sienta más cómodo, de esta manera, la oficina que mayormente atiende los servicios financieros de un cliente, es por derecho propio la que debe mantener ese cliente en su cartera y registrar todas las transacciones, ingresos y egresos que la relación con el cliente genere a la Organización. Para los clientes corporativos con operaciones en todo el país, lógicamente se clasifica en la oficina donde está radicado su ejecutivo de cuenta y si no tiene, donde se concentra el mayor riesgo, esto es, donde tenga las mayores operaciones crediticias.

También no debemos olvidar que la industria de los servicios, como la bancaria, sobrevive a la competencia no por los productos que ofrezca, que en la mayoría de los bancos son los mismos, sino por las personas que forman el equipo de trabajo. Para ser exitosos, no basta con adornar y mejorar un poco los productos, estos se copian fácilmente en cuanto salen al mercado, es indispensable crear una actitud de servicio y de pertenencia a la Organización, cualidades humanas que no pueden ser copiadas por la competencia, deben crearse a lo interno de cada empresa. Para crear esa actitud y sentido de pertenencia, los principales líderes de la organización deben ser los primeros en asumir y transmitir la misma, para que el personal logre esa motivación especial, que va más allá de buenos salarios y muchas garantías. La motivación y la actitud de servicio al

cliente no se pueden imponer, es una convicción que toma cada persona cuando decide seguir a su líder. Nuestra Organización tiene muchos y muy buenos líderes, pero todavía algunos no logran transmitir esa motivación y sentido de pertenencia hacia sus equipos de trabajo, por el contrario, transmiten un mensaje que actúa en forma inversa sobre la motivación.

Para finalizar, deseo manifestar que por principios y valores morales que tengo, con toda responsabilidad respetaré el principio de confidencialidad de la información sobre todos aquellos documentos, asuntos, hechos e información que posean ese carácter por disposición constitucional o legal.

Sin otro particular, se despide atentamente,

**Kathya Morales Martínez**  
**Gerente Regional Zona 7**  
**Banco de Costa Rica**

CC: División de Recursos Humanos  
Archivo