

U. J. J.
7 JUN 2008
RECIBIDO

Para: Sra. Sandra Arayo Barquero
División de Recursos Humanos

De: Carlos Fernández Román, Gerente General

Asunto: Informe final de gestión en el Banco de Costa Rica

Fecha: 01 de abril, 2008

De conformidad con lo establecido en el artículo 12 inciso e) de la Ley N.8292 "Ley General de Control Interno" hago entrega del informe final de mi gestión como Gerente General del Banco de Costa Rica del período comprendido entre el 23 de julio del año 2003 y el 31 de marzo del año 2008, no obstante, debo aclarar que a partir del 01 de febrero por espacio de 2 meses estuve de vacaciones, por lo tanto, no participé en las decisiones que se tomaron a partir de esa fecha.

Al asumir la responsabilidad como Gerente General del Banco de Costa Rica, tenía la ventaja que ya conocía a fondo la Institución, debido a que por espacio de 21 años laboré para la Institución en diferentes puestos de la organización, finalizando mi gestión como Subgerente en el año 2001. Asimismo, la experiencia en la banca privada contribuyó en el desempeño de las nuevas funciones.

Fue imperante al inicio de la gestión tomar una serie de decisiones de corto plazo que contribuyeran a mejorar la rentabilidad del Banco, debido a que la Institución mostraba una fuerte caída en las utilidades, estancamiento en el crecimiento del Banco medido por activos y pasivos, problemas de morosidad donde el atraso de la cartera a más de 90 días superaba el 4%, abandono de los negocios hacia el sector corporativo, poca participación de mercado en el negocio con tarjetas, falta de innovación en la generación de ingresos por servicios y alto costo del fondeo con el público.

Los riesgos latentes de la Institución era urgente corregirlos de inmediato, razón por la cual se tomaron las siguientes decisiones con carácter de urgencia: Se aumentaron las comisiones por servicios en líneas de negocios que generaban resultados inmediatos, se dosificó el costo de fondos de las captaciones, se trabajó fuerte en la generación de ingresos extraordinarios y se logró mejorar sustancialmente el problema de morosidad que enfrentaba el banco con mejores prácticas de cobro y cambiando la reglamentación y atribuciones en la aprobación del crédito.

El impulso a las utilidades de forma inmediata permitió concentrar al equipo ejecutivo en el replanteamiento estratégico de la Institución para los próximos 5 años, que tenía como propósito el cliente, que es la razón del ser de cualquier empresa. El pensamiento estratégico y de gestión de ahora en adelante se direccionaba ha mejorar la cultura de hacer negocios con resultados cuantificables, sobretodo que el Banco se estaba enfrentando a una agresiva competencia privada y pública cuyos objetivos son muy claros,

entre ellos aumentar la participación de mercado en todas las líneas de negocios.

En el Banco de Costa Rica durante el inicio de la gestión, se logró detectar que el Banco había pasado por un proceso en el que se pretendía vender la Institución utilizando varios mecanismos para ejercer la venta. Ese proceso desgastó mucho a la organización estancando al Banco en sus principales indicadores, en vista que las altas autoridades administrativas de la Institución trabajaron en ese proceso de venta y no necesariamente en hacer del Banco una empresa rentable, innovadora y en crecimiento de activos. Todo lo contrario existía un estancamiento y mes a mes se perdía participación de mercado ante la fuerte competencia del sector privado.

Finalizado el año 2003, ya se contaba con buenas utilidades, ya se empezaba a notar un cambio en negocios, se había aprobado un nuevo plan estratégico, con una nueva misión y visión con objetivos muy claros que buscaban enfrentar a la competencia con un buen servicio al cliente con precios competitivos, con una nueva forma de colocar crédito, tratando de crecer y mejorar en canales de distribución y haciendo cambios tecnológicos que marcaban la diferencia.

El Banco empezó a crecer y a marcar la pauta en el mercado costarricense producto de las decisiones que se estaban tomando, como por ejemplo se redujeron las tasas de interés del crédito para fomentar el repago de crédito de la competencia, se modificaron las comisiones por transacciones con tarjetas de crédito y se fue muy agresivo en captaciones con el público principalmente en cuentas corrientes y cuentas de ahorro. La estrategia era muy clara, se dan buenas condiciones en crédito a cambio de valor agregado en otros negocios, trasladando el crédito y los otros negocios de las empresas hacia el Banco.

No obstante lo anterior, los clientes personales y/o empresas o instituciones demandaban más canales de distribución, por lo que fue necesario ampliar fuertemente la red de oficinas bancarias, el número de camiones blindados propios para recolección de depósitos, ampliar y mejorar la página de personas para transacciones por Internet, implementar el vínculo por Internet entre el Banco y las empresas, reclutar más personal para cajas, plataforma y ejecutivos de cuenta.

Con buenas utilidades para llevar a cabo actividades y con un Banco en marcha, se podía pensar y hacer otras cosas, así como poner al Banco como protagonista en el Sistema Financiero. Se participó activamente en reformas legales para igualar las condiciones entre la Banca Pública y Privada, se trabajó en el Proyecto de Concesión de Obra Pública y Banca para el Desarrollo. El Banco debía buscar un puente internacional para atender de mejor manera a los clientes con actividades regionales. La propuesta fue la de comprar una mayor participación de las acciones del Banco Internacional de Costa Rica al otro socio; se consolidó una alianza de negocios con el Banco Crédito Agrícola de Cartago, se realizaron alianzas con el Banco

Nacional de Costa Rica en interconexión de plataformas tecnológicas para mejorar el servicio al cliente de ambas instituciones haciendo negocios, se consolidaron fuertes negocios con instituciones públicas como ICE, A y A, municipalidades, etc.

La organización se cambió en su forma de actuar, se pasó de un concepto de bancas especializadas que no dio resultados, como demostraron cifras en el sector corporativo e institucional sumado a la banca de consumo, que se desempeñaba empleada en las empresas e instituciones; a una organización que conocía el negocio bancario y que perfectamente le podía ofrecer varios productos al cliente, por lo menos una relación de 4 a 1, o sea cuatro productos para cada cliente. Además, era necesario si el crédito era la llave de entrada al cliente corporativo que se pudieran vender otros productos para las personas, como la planilla y el crédito masivo.

Los resultados económicos del Banco debían mejorar aplicando índices de Bancos Internacionales para medir la gestión cuantitativa, los costos operativos del Banco debían optimizarse como proporción de los negocios y la cultura de riesgo debía permear a toda la organización, utilizando prácticas internacionales para un buen Gobierno Corporativo. Se implementó la práctica de medir y analizar los resultados del Banco mes a mes y profundizar cada tres meses. Se estableció un modelo de medición por gestión (BSC), donde se establecían las metas al inicio del año que se revisaban en detalle cada tres meses.

Los gerentes se convirtieron en verdaderos líderes y administradores de una empresa y los resultados se empezaron a notar en casi todas las líneas de negocios; por ejemplo, las utilidades antes de provisiones entre el 2001 y 2002 aumentaron el 20%, ya para el año 2003 el aumento fue del 55%, las utilidades netas entre el 2001 y 2002 cayeron el 31% y para el 2003 aumentaron el 87%, pasaron de niveles de 7 mil millones en el 2002 a casi 13 mil millones de colones, el patrimonio se fortaleció entre el 2002 y 2003 en el 40%, las cuentas de captaciones crecieron a tasas superiores al 25%, el tamaño del Banco medido por activos creció de manera importante (16.3%), no así la cartera de crédito que en términos reales no aumentó y la razón fue que se dieron directrices muy claras para sonar los problemas de morosidad que tenía el Banco, para lo cual fue necesario modificar las políticas, reglamentos y atribuciones para aprobación en materia crediticia.

En fin, ya se notaba un dinamismo en toda la organización, además la plana gerencial conocía cuales eran los nuevos objetivos del Banco y se estaban aplicando, se reactivó el apetito por los clientes empresariales, personales e institucionales, los resultados económicos habían mejorado lo cual le permitía a la Institución avanzar en la consolidación de un plan estratégico a largo plazo, mínimo 5 años, que se ha llevado a cabo en 4 grandes etapas:

- Etapas 1:** Levantar el tamaño y solidez del Banco mitigando los riesgos.
- Etapas 2:** Hacer crecer el negocio con profundidad de línea en clientes,
- Etapas 3:** Crear ventajas competitivas en precios y servicios con fuertes

barreras de salida

Etapas 4: Ser el mejor Banco en Servicio al Cliente con sostenibilidad en el largo plazo, utilizando la innovación en productos, la tecnología y el recurso humano capacitado.

Los principales logros de la Gerencia General de Banco fueron los siguientes:

1. Se logró en 6 meses crecimientos en términos reales en todas las líneas de negocios. Se cuadruplicaron las utilidades netas, el activo total, la cartera de préstamos, los depósitos y el patrimonio crecieron más de 3 veces el saldo del año 2002. Queda hoy un Banco que se estima obtendrá utilidades netas cercanas a los 30 mil millones de colones al cierre del año 2008, con un tamaño en activos de casi 2 mil millones de colones, cartera de crédito muy diversificada, superior a un mil millones de colones y un patrimonio superior a los 200 mil millones de colones.
2. Se compró el 31% adicional de acciones del Banco Internacional de Costa Rica, con lo cual el Banco mantiene el control de BICSA.
3. Se realizaron muchos esfuerzos con autoridades del Gobierno para reformar la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional para que mejore la competitividad del Banco (Se lograron algunas modificaciones que han ayudado a la Banca Estatal. Su participación en el gremio de bancos ha sido muy activa).
4. Se logró una alianza con el Banco Crédito Agrícola de Cartago para hacer negocios y consolidar el papel de la Banca del Estado en el Sistema Financiero Costarricense.
5. En canales de distribución, se duplicó el número de puntos de venta, cajeros automáticos, vehículos de recolección de efectivo, transacciones por Internet, cargos automáticos, etc.
6. Se logró firmar e implementar la primera Convención Colectiva del Banco, que le ha dado grandes logros al Banco para mejorar la calidad del recurso humano.
7. Se implementó, por primera vez en el Banco, la herramienta de medición de la gestión del Banco. El apetito por los negocios creció considerablemente, no parece ser un Banco Público más bien un Banco Privado.
8. Los indicadores de gestión según medición de la Superintendencia General del Banco, hoy se ubican todos en riesgo normal. Al inicio del año de la gestión, año 2003, existían problemas de morosidad, rentabilidad y gestión cualitativa.
9. El posicionamiento del Banco en el mercado costarricense hoy es otro, siendo el segundo Banco del país medido por activos, su participación

de mercado es superior al 20% en casi todos los negocios. Hace unos meses peligraba perder ese segundo lugar frente a la Banca Privada. El esfuerzo de estos años le permitió al Banco distanciarse de varios competidores privados.

10. El Banco cuenta con la mejor cadena de distribución de sus productos a través de la red más amplia de oficinas bancarias y la mejor logística en captación de recursos por medio de su flotilla de camiones blindados.
11. Posicionamiento e imagen del Banco en el Sistema Financiero Costarricense.

GRANDES RETOS.

El Banco es un negocio en marcha que no puede parar, su crecimiento debe continuar y debe hacerse con prudencia, no obstante, ante competidores privados tan fuertes, con márgenes de intermediación financiera que han estado bajando, con más regulaciones, leyes que no se modifican en beneficio de la banca estatal, con más impuestos, riesgos de mayores encajes, reducción de las comisiones por servicios; se hace necesario continuar diversificando en negocios, innovar, optimizar el costo operativo, mejorar el uso de la tecnología, trabajar las bases de datos del banco para vender más productos, hacer alianzas con socios estratégicos, buscar formas de hacer crecer el negocio.

El Banco lleva un buen rumbo y la estrategia de continuar revisándose constantemente, pero el enfoque debe seguir siendo hacia el cliente. Se debe insistir en reformas financieras, la implementación de la nueva Ley de Banca de Desarrollo que tiene sus ventajas y desventajas, la implementación del leasing en el Banco, el cambio tecnológico en el Banco, el cambio en la cultura del recurso humano, la innovación sin perder el norte que se fija en el Plan Estratégico, apertura de más puntos de venta y más canales de distribución, alianzas estratégicas con empresas, bancos y el sector público, la venta cruzada con personas, empresas e instituciones. El negocio de las tarjetas apenas inicia en Costa Rica, vendrán nuevos competidores para este negocio, los ingresos por servicios, pro quizá lo más importante es que la fuerza laboral del Banco mantenga el entusiasmo y se esfuerce por los resultados y el apetito por los negocios no se pierda.

Atentamente,

Carlos Fernández.

