

Se elabora el *Informe de fin de gestión*, de conformidad con la normativa interna vigente en el Conglomerado Financiero BCR, 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: Olman Solano Méndez, Gerente Regional Banca Minorista Zona Este.

Fecha del informe: 17 de agosto del 2018

Nombre del funcionario: Reynaldo Granados Corrales

Nombre del puesto: Gerencia Comercial Banca Minorista San José Este - Zona Paseo Estudiantes.

Unidad ejecutora: 563

Periodo de gestión: Abril 2017 a Agosto 2018

1- **Presentación:** En el siguiente espacio realice un resumen ejecutivo sobre el contenido del informe.

El presente informe hace referencia a las gestiones comerciales y administrativas, realizadas por el suscrito como responsable de la Gerencia Comercial de Banca de Personas, San José Este, Zona Paseo Estudiantes durante el período del 24 de Abril del año 2017 al 17 de Agosto del año 2018, conforme se solicita en el Formulario (129-AD). Se hace mención a la mejora continua que como parte del seguimiento a las gestiones se han implementado con la finalidad de alcanzar los mejores resultados de acuerdo con la ejecución de las acciones definidas en el plan estratégico por parte de la alta administración.

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

Nuestra labor se ha fundamentado y concentrado en aspectos de administración que se detalla a continuación:

A) Controlar, coordinar y supervisar junto con los Gerentes de Tienda a mi cargo, el desempeño de todas y cada una de las Tiendas de Servicio que conforman la Gerencia Comercial. **B)** Velar porque en todas las Tiendas se adopte como forma de trabajo, el Esquema de Calidad total buscando la mejora continua en su funcionamiento, atención de clientes y logros de resultados, tomando como punto de partida el nuevo modelo e negocios bajo el cual se mueve el BCR. **C)** Coordinar con la Banca Mayorista la participación de negocios de Banca de Personas, específicamente en la búsqueda de clientes físicos dentro de la planilla del cliente Mayorista con lo cual nos permita colocar los diferentes productos retail en éste segmento de clientes. **D)** Estructurar y planificar junto con mis Gerentes de Tienda, la estrategia comercial que se ejecutará durante el año en temas de batallón, participación en ferias y stands, esfuerzos comerciales mediante los cuales llegamos a los principales negocios de nuestra zona, logrando un volumen de negocios nuevos importantes, con productos como cuentas corrientes y de ahorros, datáfonos, TUCÁN, inversiones, CDP's, créditos en sus diferentes modalidades, PYMES, claves dinámicas, planes de lealtad, tarjetas de débito y crédito, entre otros. **E)** Coordinar junto con los Gerentes de Tienda las gestiones comerciales asignando así a los Promotores de Servicios y Ejecutivos Empresariales, la responsabilidad de participar en diferentes ferias de tipo retail y Pymes donde se obtuvo una muy buena generación de negocios, sobre todo en el campo de las Pymes donde se pudo llevar recursos a pequeñas empresas, con el propósito de promover el desarrollo del país. **F)** Reuniones mensuales con mis Gerentes de Tienda, Promotores de Servicios y Ejecutivos Pymes, para revisar y evaluar los avances en los resultados, resultados de los grupos de mejora y el cumplimiento en términos generales del plan estratégico comercial de negocios bajo la cultura de mejora continua. **G)** Velar por la atención oportuna de asuntos pendientes generados del diario quehacer. **H)** Acompañamiento y participación en negociaciones con clientes minoristas (Físicos y PYMES) en compañía de los ejecutivos Pymes empresariales y promotores; atención personalizada y visitas a nuestros mejores clientes para el manejo de negocios y sobre todo el encadenamiento de negocios donde se incluye la profundidad de línea, en donde se encadenan servicios tales como: cuentas corrientes, planillas empresariales, BCR Comercial, datáfonos, recolección de depósitos, comercio internacional, pago de proveedores, líneas de crédito, créditos directos, créditos para contingentes, tarjetas empresariales, compra-venta de divisas, pagos de servicios públicos, entre otros. **I)** Manejo de las atribuciones otorgadas por el Banco en la negociación de tasas de interés, inversiones, tipos de cambio, comisiones y otros en las diferentes negociaciones con personas físicas y Pymes. **J)** Rotación de empleados como Tesoreros y Promotores a las diferentes Tiendas a mi cargo a fin de cumplir con el control interno.

Adicionalmente, a los Gerentes de Tienda se les acompaña brindando asesoramiento en las negociaciones que se plantean y asuntos de control interno, junto con la planeación y seguimiento total del funcionamiento de la Gerencia como un todo. Se implementaron mejoras a los procesos tales como el cobro, procesos de captación y colocación uniformándose en toda la zona, producto del trabajo de manera estandarizada a nivel de la zona. Es importante destacar que, también el producto de mis funciones que tengo a cargo es la administración de aspectos de oficinas tales

como vacaciones, permisos, situaciones personales, sustituciones, mantener al día el sistema de asistencia, analizar y autorizar gastos, velar por el orden y mantenimiento de las instalaciones y siempre me he preocupado y ocupado en el cumplimiento de la Normativa Interna de la Institución; así como del control interno, salvaguardando los intereses del BCR, como por ejemplo: cumplir y subsanar las observaciones hechas por la Auditoría, revisión y aprobación de los informes de créditos, acatar las condiciones de los planteamientos de los créditos aprobados, respetar las atribuciones que se me han otorgado, tanto para créditos como en la negociación de tasas de interés en captaciones, entre otros.

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

Como parte del plan estratégico del Banco, se implementó un nuevo modelo de negocios en las Áreas Comerciales, orientado a MÁXIMA LIBERTAD, MÁXIMA RESPONSABILIDAD, dándole más empoderamiento tanto a los Gerentes Comerciales como a los Gerentes de Tienda, a nivel de aprobación de créditos y atribuciones de índole legal, como firma de escrituras, otorgándoles para esos menesteres poderes generalísimos actuando en representación del Banco, así como en la toma de posesión de bienes adquiridos.

A nivel Económico: Variaciones en el tipo de cambio, la tasa de inflación, políticas gubernamentales, cambios en las tasas de referencia como Prime Rate y Libor, variaciones en la tasa básica pasiva, conjugaciones de éstas, una alta competencia en los Servicios Bancarios Financieros, tanto a nivel de banca nacionalizada como con bancos privados, específicamente en temas de vivienda, tarjetas de créditos personales e inversiones a la vista y a plazo y Pymes, incertidumbre a nivel de inversionistas pequeños. En materia jurídica tenemos desde hace algún tiempo una variación considerable en las estimaciones de los créditos y sus requisitos, tanto en colones como en dólares, que inciden directamente en los resultados financieros de la zona a mi cargo.

4- Refiérase 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.

La Gerencia Local de Paseo Estudiantes y sus diferentes Gerencias de Tienda han tenido y tienen un manejo eficiente y eficaz del control interno que la Normativa del Banco requiere. Los funcionarios se capacitan antes de desempeñarse en una nueva función, se concientiza y se les insiste en la necesidad de realizar su trabajo apegados a la Reglamentación vigente. Se consulta la herramienta DOCUBCR lo que corresponda en cuanto a interpretación y aplicación se refiere. Se definió un plan de capacitación para nivelar a los colaboradores de la zona en temas de importancia relacionados con el control interno, se cumplió con la Normativa tanto a nivel de conocimiento, experiencia y cumplimiento de los atestados académicos necesarios para desempeñar los puestos de Gerentes de Tienda, Cajeros-Tesorereros, así como el cumplimiento de estos requisitos en los funcionarios asignados como Segundos a Bordo en los puestos antes mencionados en las diferentes Gerencias de Tienda. Las inspecciones realizadas a las diferentes oficinas por nuestra Auditoría, la Oficina de Control Interno, la Auditoría Externa o cualquier otro organismo contralor, sus observaciones fueron atendidas de forma expedita y sus recomendaciones si proceden se aplican de la misma forma. Se dio un constante seguimiento a la Herramienta SISMO y aquellas oficinas que tuvieron algún problema se les dio un seguimiento especial hasta su normalización, tomando en cuenta la gravedad de las omisiones para su corrección inmediata. Adicionalmente y con recursos propios, se revisa el funcionamiento de las oficinas, garantizando la óptima aplicación de los controles internos.

5- Indique las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de 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.

Se establecieron reuniones o seguimientos de trabajos con los funcionarios designados en los seguimientos; de manera semanal o mensual que permitieron tener información actualizada para así tomar las medidas correctivas.

a. Se revisaron entre otras cosas los gastos en forma mensual, elaborando un informe al respecto.

b. Resultados de SISMO mensuales.

c. Consultas constantes a la herramienta DOCUBCR para aplicación correcta de la normativa.

d. Reuniones periódicas con Gerentes de Tienda para explicar o capacitar sobre nuevos sistemas, procedimientos, servicios o cualquier otro aspecto para ser implementado en las Tiendas a mi cargo.

e. Capacitación a los funcionarios de las diferentes oficinas en las funciones propias de su cargo, así como también antes de desempeñar una nueva función.

f. Revisión mensual junto con los Gerentes de Tienda de los pendientes en cada una de las tiendas a su cargo, con

explicación de gestiones que se han realizado para su normalización.

g. Rotación de funcionarios de acuerdo al comportamiento de la herramienta SISMO o bien diversas situaciones que ameriten dicha rotación.

h. Retroalimentación constante a través de los medios de comunicación existentes, sobre cualquier aspecto de interés que contribuyera a enriquecer conceptos importantes para el buen funcionamiento de las oficinas y el servicio a nuestros clientes.

i. Revisión periódica a manera de prevención a las oficinas utilizando recursos propios con el fin de verificar el cumplimiento de lo mandado en todas las oficinas a mi cargo.

j. Curso de nivelación de control interno a todos los colaboradores de la zona para crear conciencia de superación en los empleados.

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

a) Se alcanzaron arreglo de pago que impactaron positivamente en la morosidad. Igualmente se dejaron algunos casos en análisis y de salir tendrían un efecto positivo en los resultados de morosidad.

b) Se conformaron EMC para buscar alternativas de crecimiento a nivel de captaciones y colocaciones.

c) Se logró brindar un seguimiento oportuno con los principales clientes de la Zona, con una atención personalizada, mediante visitas de campo y sesiones de trabajo.

d) Se trabajó en la colocación de créditos buscando en todo momento clientes excelentes, con un muy buen historial de pago y que pudieran no solo generar el crédito sino una profundidad de línea alta.

e) Se financiaron a clientes físicos y Pymes la compra de viviendas, lotes, vehículos y créditos de consumo según sea el caso.

f) En cuanto al incremento de Captaciones, se trabajó en la obtención de recursos de bajo costo, orientando las fuerzas de ventas al realizar visitas a todos los clientes físicos y Pymes que son potenciales en captación mediante la estrategia de Batallones.

g) Se trabajó bajo un acompañamiento con cada Ejecutivo en los diferentes casos que se presentaron.

h) Se logró identificar nuevas oportunidades de negocios para la zona que se estarán concretando con los nuevos negocios en captación y colocación.

i) Se visitaron empresas e instituciones públicas en coordinación con la Banca Mayorista, para la colocación de créditos de consumo y tarjetas.

j) Participación activa en ferias y expos con buenos resultados.

k) Se trabajó en mejorar la calidad de la cartera, aspecto que benefició a los indicadores de morosidad de la zona.

l) Implementación de proyectos de los equipos de mejora continua a nivel regional para trabajar de forma estandarizada en cada una de las gerencias de mi zona, esto en cuanto a captaciones, colocaciones y morosidad de la cartera. Se estandariza la forma de cobrar y de hacer arreglos de pagos y se trabaja en la capacitación en esta materia.

m) Consideramos que el mayor logro alcanzado fue inyectar en el pensamiento del Ejecutivo de Cuenta la necesidad de crecer y buscar nuevas oportunidades de crecimiento.

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

Al iniciar la gestión el objetivo principal era consolidar la Zona, fortalecer la relación de Grupo de Trabajo y buscar nuevas alternativas de negocio, principalmente en el tema de Captaciones. Las iniciativas para mejorar en el tema de control interno, han sido aplicadas de conformidad y en los términos en los que se nos han sugerido cuando las oficinas responsables de revisar nos han hecho la sugerencia, asimismo, las oficinas que no alcanzaron los estándares se encuentran en seguimiento y revisión hasta que alcancen su posición normal.

Se trabajó de forma exitosa en diferentes proyectos como Los Batallones, ferias de vivienda, Pymes y otros que generen nuevos negocios que aportaron lo suficiente para ayudar a la obtención de las utilidades con que el Banco cerró el período 2017. Se coordina con Banca Mayorista, nuevamente la incursión a empresas para la apertura de cuentas de ahorros, planillas, TUCAN, BCR Comercial y otros servicios con los clientes retail. Se continúa manejando la participación en las ferias que coordina nuestra oficina de mercadeo.

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

Nos suscribimos a los gastos correspondientes para la operatividad de la oficina y que estuvieran bajo el rango de nuestras atribuciones. En los casos en que el monto fue mayor, se solicitó el correspondiente visto bueno (alimentación, vehículo, kilometraje, entre otros). Se centró en mejorar continuamente la posición del Banco y la administración

de los recursos financieros, buscando la máxima eficiencia y rentabilidad de los mismos, tratando de buscar recursos de bajo costo y tratando de colocar créditos seguros a los mejores precios posibles.

El tema de comisiones fue manejado de acuerdo a lo normado y únicamente haciendo descuento especial en casos de arreglos que por interés institucional era preferible hacer el arreglo con algún descuento en estas comisiones, que mantener la operación en mora o en CJ. Las tasas para las colocaciones fueron negociadas en la cartera retail de acuerdo a lo que dicta cada producto y en el caso de los clientes Pymes o empresariales, las tasas que se negociaron fueron mayores que el Comité de Activos y Pasivos determinó como mínimo para créditos y líneas de crédito.

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

A) Fortalecer la parte de Análisis Financiero a nivel de Ejecutivos.

B) Fortalecer la relación de Grupo.

C) Continuar con el seguimiento estricto del control de la cartera atrasada.

D) Proceder con la asignación del cobro de toda la cartera, incluyendo las sumas menos a 10.000.000,00 con el fin de tener el control de la cartera.

F) Redimensionar la Banca de Personas, contemplando modelos de otras oficinas acorde con las necesidades y tendencias del momento, es decir, conformar las nuevas oficinas con equipamiento tecnológico con zonas para atención individualizada y con zonas de autoservicio para los clientes.

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.

A nivel de Banco y a nivel de Capital Humano existe la necesidad de capacitar y entrenar a la gente para que se conviertan en expertos de productos de banca minorista, bajo el esquema de aprender haciendo y el modelo de mejora continua, ejecutar a todo nivel esfuerzos que sean conocidos por todos el portafolio para plataformas, promotores y ejecutivos. No se puede vender lo que no se conoce, tenemos una normativa ajustada a los productos, pero también nos hace falta realizar más acciones en torno al dominio de los mismos.

Se ha eliminado en las áreas comerciales el crecimiento individual de cada funcionario, existiendo un tope máximo de crecimiento de puestos, esto es limitante para la motivación y el crecimiento de los empleados, tomando en cuenta que el área de negocios es vital e importante para el Banco y el conglomerado en general, ya que es donde se genera el trabajo para las áreas de apoyo; siempre es importante crear nuevos puestos dentro del escalafón de cada oficina, que permita que cada funcionario pueda tener aspiraciones.

11- Refierase al estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.

Hemos cumplido con las disposiciones de este ente y no tenemos pendientes por atender.

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.

En nuestro caso, no tenemos ningún pendiente por parte de ningún Organismo de Control Externo. Es importante mencionar que por nuestra parte, nos apegamos en todo momento a los aspectos normativos vigentes por Sugef y Auditoría Externa.

13- Refierase al estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.

Al momento de mi salida, no tengo ningún pendiente con la Auditoría Interna; todas las consultas realizadas se atendieron en su momento, cumpliéndose a cabalidad en su momento.

El servidor 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 servidores 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.º 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.



Informe fin de gestión



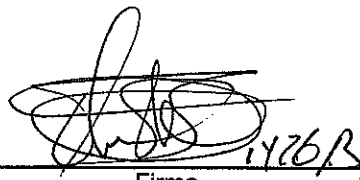
Reynaldo Granados Corrales
Firma del servidor

1-0567-0438
Cédula

**cc: División Capital Humano y Optimización de Procesos
División Mercadeo
Servidor designado como sucesor**

El superior jerárquico del servidor saliente hace constar que verificó que el informe de fin de gestión cumple a cabalidad con todos los aspectos que deben considerarse para su elaboración, dando cumplimiento a lo indicado en el artículo 6 del *Reglamento para presentar el informe de fin de gestión en el Conglomerado Financiero BCR.*

Olman Solano Méndez
Nombre del superior jerárquico



Firma