

## INFORME FIN DE GESTION

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

**Dirigido a:** Johanny Montero Mena, Gerente Regional Heredia-Caribe

**Fecha del informe:** 04 Marzo 2021

**Nombre del funcionario:** Allan Torres Lizano

**Nombre del puesto:** Gerente Local – Zona Guápiles

**Unidad ejecutora:** 549

**Periodo de gestión:** 2016- Febrero 2021

### 1- Presentación

En mis casi 39 años de servicio a la Institución, 16 años los he desempeñado como gerente local. La mayor parte en la zona conocida como Pococí (ahora Guápiles), teniendo la oportunidad por lapsos de dos años de formar parte del equipo de gerentes del CSO (2014-2015), así como Gerente Comercial de las zonas Caribe- y Cartago durante el año 2019 y tres trimestres del año 2020, retomando la zona Guápiles a partir de Octubre del 2020.

Durante mi gestión se ha procurado dar prioridad al trabajo en equipo y desarrollo del talento humano, por lo que los grandes logros que se han alcanzado han sido gracias al aporte de los funcionarios que he tenido a cargo.

Las últimas gestiones como gerente comercial de las zonas del Caribe y Cartago se logró crecimiento por encima de las metas establecidas y al retomar la zona de Guápiles por el cambio de estructura en el último trimestre del 2020, se realizan esfuerzos para cerrar de forma óptima el año, logrando alcanzar las metas de captación y las metas de colocación con promotores, no así en la parte pymes, la cual mantiene otra estructura, pero afecta el saldo contable de la zona. Como dato importante se logra una utilidad neta mayor al año 2019, lo anterior sin diferencial cambiario.

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

Como gerente comercial durante los años 2019 y 2020, la función principal era coordinar esfuerzos con el equipo de promotores de las zonas de Cartago y Caribe, para impulsar el crédito y la captación, logrando excelente resultados a pesar del año pandémico.

Al retomar a finales del 2020 una gerencia local, donde adicional al negocio se deben coordinar otra serie actividades, se establece la filosofía de trabajo, buscando la optimización del recurso humano

y se logra tener utilidades mayores que la obtenidas en el 2019 a pesar de la contracción económica que produjo la pandemia.

Al pie se presenta cuadro donde se observa que en el año 2019 sin diferencial cambiario se logra una utilidad como zona de 2.368 millones, mientras en el año 2020 se logra una utilidad de 2.959 millones.

<b>Zona Guápiles</b>	Mesual			Acumulado			
	Oct 20	Nov 20	Dic 20	2019	2020	Variación Absoluta	%Variación
Ingresos por Intermediación Financiera	321	283	314	4664	3.900	-764 ▼	-16,38%
Gastos por Intermediación Financiera	53	50	50	903	735	-167 ▼	-18,55%
Pool de Fondos	-21	-16	-14	-720	-368	352 ▲	-48,90%
<b>RESULTADO DE INTERMEDIACION FINANCIERA NETA</b>	<b>248</b>	<b>216</b>	<b>250</b>	<b>3.041</b>	<b>2.797</b>	<b>-244 ▼</b>	<b>-8,04%</b>
Ingresos por Prestación de Servicios	203	196	590	3.023	2.766	-257 ▼	-8,50%
Gastos por Prestación de Servicios	47	36	50	514	514	0 ▲	0,00%
<b>RESULTADO EN PRESTACION DE SERVICIOS</b>	<b>156</b>	<b>160</b>	<b>540</b>	<b>2.509</b>	<b>2.252</b>	<b>-257 ▼</b>	<b>-10,24%</b>
Otros Ingresos de Operación	30	48	144	-677	37	714 ▲	-105,52%
Ganancias o pérdidas por diferencias de cambio	-50	31	-75	210	-381	-590 ▼	-281,78%
Transacciones	2	2	2	49	26	-23 ▼	-46,99%
<b>RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>386</b>	<b>457</b>	<b>861</b>	<b>5.132</b>	<b>4.732</b>	<b>-400 ▼</b>	<b>-7,80%</b>
Gastos de Administración	159	143	164	2.232	1.868	-364 ▼	-16,29%
<b>RESULTADO OPERACIONAL NETO</b>	<b>227</b>	<b>314</b>	<b>697</b>	<b>2.900</b>	<b>2.863</b>	<b>-37 ▼</b>	<b>-1,27%</b>
Recargos; Multas; Castigos y Estimaciones	78	17	-102	-323	-285	38 ▲	-11,72%
Impuestos y Participaciones sobre la Utilidad	0	0	0	0	0	0 ▶	0,00%
<b>UTILIDAD DE CONTRIBUCIÓN CON DIFERENCIAL CAMBIARIO</b>	<b>305</b>	<b>331</b>	<b>594</b>	<b>2.577</b>	<b>2.578</b>	<b>1 ▲</b>	<b>0,04%</b>
<b>UTILIDAD DE CONTRIBUCIÓN SIN DIFERENCIAL CAMBIARIO</b>	<b>355</b>	<b>300</b>	<b>669</b>	<b>2.368</b>	<b>2.959</b>	<b>591 ▲</b>	<b>24,98%</b>

**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.**

Dentro de los principales cambios en el entorno económico de la Zona Guápiles, han sido los producidos por la Pandemia Covid-19, que llevó al Gobierno de la República a establecer medidas sanitarias y restricciones que han afectado la zona en general, el comercio, servicios y las inversiones. Cabe indicar que las principales actividades generadoras de empleo son las bananeras, piñeras, ganadería, comercio, servicios y turismo en las zonas de Sarapiquí y Tortuguero, afectando esta última en gran extremo. Lo anterior ha generado múltiples casos de arreglos Covid-19 en las operaciones de crédito existentes para que no se vean afectados los indicadores de morosidad y afecta la curva de crecimiento que se llevaba en las colocaciones de crédito.

**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.**

Durante los periodos que este servidor se ha desempeñado como gerente comercial o como gerente local se ha procurado junto con el equipo de trabajo, mantener los más altos estándares de control interno. Al cierre del año 2020 todas las oficinas de la zona Guápiles obtuvieron en la nota SISMO una calificación de "Cumple" y lo anterior se logra realizando controles preventivos y dando

seguimiento a los temas relativos e importantes a través de la figura del Técnico de Operaciones.

**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.**

Como parte de las acciones emprendidas se encuentra el seguimiento diario de los pendientes de oficina que remiten las diferentes áreas como Cumplimiento, Auditoría o Administración Comercial por ejemplo, apoyado en las normas internas establecidas en los Reglamentos, Disposiciones Administrativas, Directrices, Manuales y ejecutando en las oficinas a cargo la Herramienta de Control Operativo y normas externas como Sugef, etc, que contemplan múltiples acciones tendientes a velar por la mitigación del riesgo inherente en una actividad como la que realiza el Banco.

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

Como se anotó al principio de este informe, durante la gestión de gerente comercial de las zonas Caribe-Cartago se logró amalgamar un equipo de trabajo sólido a los cuáles se capacitó y se le transmitió la metodología de trabajo buscando focalizar lo realmente importante de tal forma que el impacto positivo se obtuviera más rápidamente y se excedieran las metas propuestas por la Alta Administración. Como región Caribe-Cartago con el equipo de promotores se logra exceder las metas propuestas aún en año pandémico y al retornar a la zona Guápiles de acuerdo al proyecto del Banco, se logra implementar la oficina móvil de la zona, buscando acelerar la transformación de la Institución en un Banco Digital y de auto servicio.

Queda la satisfacción de funcionarios formados, comprometidos e identificados con la Misión y Visión del Banco, donde la prioridad es el Servicio al Cliente, la generación de negocio y cumplimiento de los temas relativos al control interno, buscando al máximo minimizar los riesgos inherentes.

**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.**

Se debe implementar al 100% la figura de Asesor de Servicios. Todas las oficinas comerciales de la zona han realizado el esfuerzo, sin embargo por la carencia de Recurso Humano no se ha logrado mantener a un funcionario fijo en ese puesto.

En las reuniones con los gerentes de oficina se les hace ver la importancia de mantener esa figura, la cual es vital para migrar clientes a los canales digitales e ir bajando las largas filas.

En línea con lo anterior también se debe consolidar el proyecto de las Gerencias Móviles, para lo cual se han realizado reuniones periódicas buscando evacuar dudas de los funcionarios en sus nuevas funciones, de tal forma que a medida que pasa el tiempo el servicio que brinde esta oficina sea pilar en la transformación del Banco en un Banco Digital.

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

A través de la gestión de este servidor, se ha tratado al máximo de eficientizar los recursos dados para el logro de los objetivos. Según cuadro infra con indicadores financieros de la zona Guápiles con cierre al año 2020, se obtiene un ROE de 30.34% y un ROA de 4.50%. Se logra pasar de una eficiencia operativa en el 2019 de 32.79% a una en el 2020 de 26.96%.

En el tema del gasto por funcionario se obtiene un 0.71%.

Queda pendiente mejorar el indicador de morosidad, afectado por casos grandes pymes que esperan ser atendidos en los diferentes Juzgados, no obstante se mantiene un rezago en las salas judiciales, e igualmente generar más negocio esperando que la economía del país se vaya reactivando poco a poco de acuerdo al control de la pandemia.

<b>Zona Guápiles</b>				
Indicador	Dic 19	Dic 19	Dic 20	Descripción del Indicador
<b>Indicadores de Cartera</b>				
Rendimiento Cartera	11,01%	.....	9,33%	Ingresos intermediación financiera / Cartera al día y -90 días de atraso
Cartera +90	6,20%	6,20%	6,79%	Cartera +90 / Cartera total
Estimación / Cartera Total	4,33%	4,33%	4,87%	Estimación de cartera / Cartera total
<b>Indicadores de Captación</b>				
Costo Captación	2,48%	.....	1,65%	Gastos por intermediación financiera / Captación con costo
% Captación con Costo	90,39%	90,39%	92,51%	Captación con costo / Total de captación
% Captación sin Costo	9,61%	9,61%	7,49%	Captación sin costo / Total de captación
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>				
ROE	30,72%	30,72%	30,34%	Utilidad neta / Patrimonio
ROA	4,92%	4,92%	4,50%	Utilidad neta / Activos totales
M Financiero / Activo Prod.	7,66%	.....	7,18%	Margen Financiero / Activo Productivo
UN / Ingresos Totales	37,87%	.....	37,20%	Utilidad de contribución / Ingresos Totales
<b>Indicadores de Eficiencia</b>				
Eficiencia Operativa	32,79%	.....	26,96%	Gastos de administración área comercial / Ingresos
<b>Indicadores por Empleado</b>				
Ingresos por Empleado	2,58	.....	2,63	Ingresos / Número de empleados
Gastos Adm. por Empleado	0,85	.....	0,71	Gastos de administración / Número de empleados
Utilidad neta por Empleado	0,98	0,98	0,98	Contribución a la utilidad / Número de empleados

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

Se reconoce que el Banco realiza grandes esfuerzos en el tema tecnológico y que no es fácil tener resultados a muy corto plazo.

Se realiza este comentario porque esta es el área donde comercialmente se requiere más apoyo de cara al cliente por las caídas constantes de sistemas que afectan nuestra imagen, originan gran cantidad de pendientes contables e impiden que los funcionarios logren el cierre de la oficina dentro de su horario de trabajo.

**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.**

Se debe definir lo más pronto posible el tema pymes y dar las condiciones a nivel de trámite y análisis para que se pueda crecer en este rubro.

Se han realizado esfuerzos pero lamentablemente a la fecha no se han obtenido resultados positivos.

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

A nivel Banco se realiza un trabajo arduo para lograr actualizar los clientes que en su momento aperturaron una cuenta CES y que por su nivel transaccional deben pasar a una cuenta normal.

Sobre el punto anterior, en la zona se conformó un equipo de trabajo para ir sacando los pendientes hasta normalizar el tema.

**12- Refiérase al estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo.**

Ninguna otra de especial relevancia a la fecha, salvo las descritas en el punto anterior.

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

A nivel de promotores se realizó una auditoria para revisar los análisis aplicados por los funcionarios para la aprobación de los créditos. De la revisión surgieron propuestas de valor para mitigar algunos riesgos, especialmente con aquellos clientes de ingresos propios, los cuales se implementaron a cabalidad.

**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.**

**Firma del servidor**

**Cédula : 700780244**

**Servidor designado como sucesor: Por asignar**

**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.**

**Nombre del superior jerárquico**

**Firma**

**cc: División Capital Humano y Optimización de Procesos  
División Mercadeo**