



AUDITORÍA INTERNA

Estudio sobre la Estrategia del Sistema de Ahorro y Préstamo.

25 de agosto de 2020

Informe N.º AI-010-2020

INDICE DE CONTENIDO

I.	RESUMEN EJECUTIVO	3
II.	INTRODUCCIÓN	4
A.	Origen del Estudio	4
B.	Objetivo General	4
C.	Objetivos Específicos	4
D.	Alcance	4
E.	Normativa	4
F.	Metodología	4
G.	Implementación de recomendaciones (Ley General de Control Interno, artículo No. 36)	5
H.	Limitaciones	5
I.	Comunicación preliminar de los resultados de la Auditoría	5
III.	RESULTADO	5
	Oportunidad de mejora N. ° 1: Mercado meta y/o nicho de mercado	6
	Oportunidad de mejora N. ° 2: Plan Estratégico de Ventas	7
	Oportunidad de mejora N. ° 3: Concentración venta de Planes de AYP por provincia 2020	8
	Oportunidad de mejora N. ° 4: Ventas realizadas en oficinas del INVU y renunciadas en los planes	9
	Oportunidad de mejora N. ° 5: Venta de planes de ahorro y préstamos a través terceros.....	11
	Oportunidad de mejora N. ° 6: Cumplimiento de metas 2019 – 2020	13
IV.	CONCLUSIONES	14
V.	RECOMENDACIONES	15

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de Auditoría tuvo como propósito analizar la labor de la Administración activa, durante el período comprendido de enero a diciembre de 2019 y de enero a junio de 2020; respecto al cumplimiento de la normativa externa e interna que rige esta materia, con la finalidad de generar oportunidades de mejora que coadyuven a su fortalecimiento como componente del Sistema de Control Interno.

En documento anexo se expone en detalle, el resultado de la revisión llevada a cabo.

Entre los aspectos relevantes que afectan el cumplimiento de los objetivos de Control Interno (*Artículo No.8 de la Ley General de Control Interno*), se tiene:

a. Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.

- i. El indicador mediante el cual se establece el alcance o cumplimiento de la meta de ventas no incorpora las renunciaciones de los planes de ahorro y préstamo, así como, las ventas realizadas en las oficinas del INVU, lo cual eventualmente estaría dando un resultado inexacto en cuanto al alcance de la meta de ventas.

b. Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.

- i. El Instituto no cuenta con un Plan o Estrategia de Ventas que le permita el logro de los objetivos planteados en especial el cumplimiento de la meta en ventas de planes de ahorro y préstamo.
- ii. La administración no cuenta con un plan de acciones que le permita brindar mantenimiento a los planes de ahorro y préstamos realizados por el área de ventas del INVU, con la finalidad de mitigar las renunciaciones a estos.
- iii. Las provincias de Guanacaste, Puntarenas y Limón son las que presentan un nivel muy bajo en la colocación de planes de ahorro y préstamo, al contrario de Alajuela, Heredia, San José y Cartago siendo estas las de mayor cobertura y venta.

c. Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

- i. El "Manual de Uso Imagen Corporativa para Comisionistas Autorizados", fue actualizado hace más de 4 años, por lo que el Perfil del consumidor y las condiciones socioeconómicas de los habitantes han cambiado.

Con fundamento en lo antes descrito y con el propósito de fortalecer al Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento, se formulan las oportunidades de mejora, a los funcionarios correspondientes; para que se establezcan las acciones necesarias para solventar oportuna y con eficacia las situaciones descritas anteriormente, de acuerdo con lo establecido en la Ley General de Control Interno N.º 8292.

II. INTRODUCCIÓN

A. Origen del Estudio

- 2.1** La Auditoría Interna realiza el presente estudio a fin de Evaluar la eficiencia y eficacia en la gestión estratégica del Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, con fundamento en el Plan Anual de Trabajo del año 2020, conocido por los miembros de la Junta Directiva en las Sesiones Nos.6418 y 6433 del día 05 de diciembre de 2019 y del 12 de marzo de 2020, respectivamente.

B. Objetivo General

- 2.2** Evaluar la eficacia y eficiencia del Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento en cuanto al cumplimiento de las ventas de planes de ahorro y préstamos, la concentración de ventas y la existencia de un Plan Estratégico de Ventas del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo.

C. Objetivos Específicos

- 2.3** Constatar la existencia de un Plan Estratégico de Ventas para el año 2019 y 2020.
- 2.4** Evaluar si los comisionistas cuentan con un Plan de Ventas y si este se encuentra alineado con el Plan Estratégico Institucional.
- 2.5** Evaluar la concentración de comisionistas por provincia, la concentración de ventas y mercado meta.

D. Alcance

- 2.6** El estudio comprendió las actividades desarrolladas y el fortalecimiento del control interno realizado por la Administración, para el período comprendido entre los meses de enero a diciembre del año 2019, y de enero a junio del año 2020, ampliándose en los casos en los que se consideró necesario.

E. Normativa

- 2.7** La principal normativa observada en este estudio fue la siguiente:
- Ley Orgánica del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo N°1788.
 - Ley General de Control Interno, No. 8292.
 - Normas de Control Interno para el Sector Público (N-2-2009-CO-DFOE).
 - Normas Generales de Auditoría para el Sector Público.
 - Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público.
 - Manual de imagen para comisionistas autorizados.
 - Manual de uso imagen corporativa para comisionistas autorizados

F. Metodología

- 2.8** El presente estudio es realizado de acuerdo con las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, emitidas por la Contraloría General de la República y demás normativa atinente.

Además, la metodología utilizada para el desarrollo de la revisión se enfocó en la aplicación de técnicas y prácticas de auditoría normalmente aceptadas, tales como aplicación de entrevistas, verificaciones de documentos y al análisis de la normativa legal y técnica aplicable.

G. Implementación de recomendaciones (Ley General de Control Interno, artículo No. 36)

- 2.9 Este artículo establece el plazo de 10 días hábiles, para que se ordene la implantación de las recomendaciones otorgadas. Si discrepa de éstas, en el transcurso de dicho plazo se debe elevar el informe a la Junta Directiva General, con copia a esta Auditoría, exponiendo por escrito las razones por las cuales objetan las recomendaciones del informe y proponiendo soluciones alternas para los hallazgos detectados.

H. Limitaciones

- 2.10 En el desarrollo del presente informe no se presentaron limitaciones.

I. Comunicación preliminar de los resultados de la Auditoría

- 2.11 El día 14 del mes agosto de 2020, mediante la plataforma ZOOM se realizó la Conferencia de Resultados con la finalidad de comentar las oportunidades de mejora y las recomendaciones, contenidas en el Informe borrador del *Estudio sobre la estrategia del Sistema de Ahorro y Préstamo*. Al respecto, se contó con la participación del Lic. Marco Hidalgo Zúñiga Gerente General, la Licda. Ofelia Blanco Herrera Jefatura del Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento, el Lic. Henry Arley Pérez Auditor Interno a.i. y el Lic. Harvey Jaén Campos Profesional Asistente 1B.

Producto de la citada Conferencia, se obtuvieron los siguientes comentarios:

- a. Para las Oportunidades de mejora Nos. 1 y 2, manifestaron estar de acuerdo.
- b. En el caso de la Oportunidad de mejora No. 3, esta se mantiene, no obstante, se elimina la recomendación No. 4, al considerarse que se encuentra considerada en la recomendación No.1.
- c. Para la Oportunidad de mejora No. 4, se analizaron los comentarios de la administración activa y se elimina de la recomendación No. 2 el término “*campaña*” sustituyéndolo por “*estrategias*”.
- d. Una vez valorados los comentarios de la administración activa sobre la Oportunidad de mejora No. 5, se realizan los siguientes cambios:
 - i. Se incorpora en el cuerpo del informe las instrucciones giradas por la Gerencia General al Departamento de Gestión de Programa de Financiamiento, relacionadas con el tema de las reuniones con los comisionistas.
 - ii. La recomendación No. 7 se dirige al Gerente General quedando de la siguiente manera “*Girar instrucciones a la Jefatura del Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento, para que mantenga informados a los Comisionistas sobre las diferentes campañas publicitarias que realice el INVU.*”
- e. Finalmente, en la Oportunidad de mejora No. 6, se elimina de la recomendación lo siguiente, “*así como, las ventas efectuadas en las oficinas del INVU*”, quedando la recomendación en los siguientes términos: “*Realizar el ajuste al indicador del cumplimiento de las ventas del Sistema de Ahorro y Préstamo, considerando las renuncias que se presentan de manera mensual.*”

Al respecto, mostramos las siguientes observaciones:

III. RESULTADO

- 3.1 El presente estudio, permitió determinar una serie de elementos que cuentan con oportunidades de mejora, en cuanto al control interno institucional y estrategias de ventas del Sistema de Ahorro y Préstamo del INVU. En los apartes siguientes se detallan dichos elementos.

Oportunidad de mejora N.º 1: Mercado meta y/o nicho de mercado

- 3.2 Un elemento de la estrategia de ventas consiste en un plan que posicione la marca institucional con la finalidad de obtener una ventaja competitiva. Las buenas prácticas nos indican que las estrategias exitosas que ayudan a la fuerza de ventas se centran en identificar el mercado meta y/o nicho de mercado.
- 3.3 En vista de lo anterior, se consultó a la Jefatura del Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento lo siguiente:

“Se tiene identificado el mercado meta o nicho de mercado, para poder dirigir las campañas de publicidad”.

- 3.4 Al respecto indicó: *“La UCP, es la unidad encargada de la promoción, desarrollo y contratación de la publicidad del producto, igualmente de los diferentes estudios que permitan identificar el mercado meta o nicho de mercado, a fin de direccionar las campañas publicitarias.”*
- 3.5 La respuesta brindada nos refiere a que UCP es la Unidad encargada de identificar el mercado meta o nicho de mercado y no concluye si se conoce o no el mercado meta o nicho de mercado al cual debe o está dirigida la estrategia de ventas o en su efecto el plan de venta, situación que eventualmente limita el cumplimiento de los objetivos en las ventas planteadas.
- 3.6 Por consiguiente, se consultó a la Jefatura de la Unidad de Comunicación, Promoción y Prensa: *“... si se cuenta con información relacionada con nuestro nicho de mercado y nuestro mercado meta...”,* indicando: *“... en el Manual de Comisionistas viene el target...”*
- 3.7 De acuerdo con lo externado por la citada Jefatura, se procedió a consultar dicho documento, observándose que: es la segunda versión y data de junio del año 2016, el cual a la fecha del presente estudio cuenta con más de 4 años de emitido, por lo que las condiciones socioeconómicas de los habitantes han variado.
- 3.8 Es importante indicar que la institución cuenta con el documento denominado “Manual de Uso Imagen Corporativa para Comisionistas Autorizados”, Segunda versión, junio 2016 en él se localiza el Perfil del consumidor:

“2.2 Perfil del consumidor

La Unidad de Comunicación y Promoción realizó un estudio de mercado en el primer trimestre del 2015 con una muestra de ciento veinticinco personas, el cual arrojó los datos a continuación, cabe destacar que este Estudio interno fue ratificado con otro estudio solicitado en el tercer trimestre del año 2015, a la Agencia de Publicidad “Comunicación Internacional”, en el cual se extrajeron datos tanto del consumidor como de los medios que prefieren según el público meta.”

- 3.9 La situación expuesta sobre el citado Manual de Uso Imagen Corporativa para Comisionistas Autorizados nos refiere a la importancia de conocer el público meta, no obstante, como ya se indicó hay diversos elementos que han variado con el paso del tiempo (4 años), situación que eventualmente contraviene lo establecido en la Ley General de Control Interno No. 8292 en su artículo 15, el cual señala:

“Artículo 15.-Actividades de control. Respecto de las actividades de control, serán deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

a) Documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas, las normas y los procedimientos de control que garanticen el cumplimiento del sistema de control interno institucional y la prevención de todo aspecto que conlleve a desviar los objetivos y las metas trazados por la institución en el desempeño de sus funciones.”(El subrayado no pertenece al original).

- 3.10 El contar con un estudio reciente que permita determinar el mercado meta o nicho de mercado, le proporciona información valiosa e importante al Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento,

para la elaboración del plan estratégico de ventas, permitiendo este poder elaborar las campañas de publicidad, así como, los medios de comunicación para poder llegar a dicho mercado.

Oportunidad de mejora N. °2: Plan Estratégico de Ventas del SAP¹

- 3.11** El Plan Estratégico de Ventas, es una herramienta fundamental que recoge el resultado del análisis de la institución y su entorno (grupos de interés, valores, factores internos y externos), en el que se define claramente el propósito de la institución y se establecen las metas y objetivos a alcanzar en un plazo determinado.
- 3.12** Además, define las señas de identidad (Misión, Visión y Valores) y marca el camino a seguir, hace que todos trabajemos en la misma dirección y nos permite definir acciones tales como:
- Determinar la dirección: de la institución y del funcionariado, orientadas a conseguir un mismo objetivo.
 - Definir la situación actual: realizando un análisis sobre la institución conoceremos debilidades, fortalezas, oportunidades y posibles amenazas (análisis FODA), o en su efecto la aplicación del análisis FLOR (fortalezas, limitaciones, oportunidades y riesgos).
 - Formular estrategias: es sumamente importante, ya que permite establecer cómo llegar a las metas trazadas.
- 3.13** De acuerdo con lo indicado en los párrafos anteriores, se le consultó a la Jefatura del Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento, lo siguiente:
- “Cuenta el Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento con un plan de trabajo / estratégico de ventas para el año 2019 y 2020, es de conocimiento de los miembros de Junta Directiva.”*
- Al respecto indicó:
- “El DGPF, cuenta con una meta anual debidamente aprobada por la Junta Directiva y que tiene su seguimiento y control, mediante el informe bimensual de indicadores remitido a la Gerencia General y elevado por ésta, a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva.*
- En otro orden, trimestralmente se detalla en el POI 2020, el cumplimiento de esta y otras metas, al igual que el anterior informe, este es elevado a conocimiento y aprobación también del Órgano Colegiado.”*
- 3.14** De acuerdo con lo indicado, el Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento cuenta con una meta anual, un seguimiento y control por medio de indicadores y son de conocimiento de las personas integrantes de la Junta Directiva del INVU. No obstante, no se indica si dicho departamento cuenta o no con un Plan Estratégico de Ventas.
- 3.15** Las sanas prácticas nos sugieren que las empresas e instituciones que cuenten con procesos o Unidades de Ventas, deben tener un Plan Estratégico de Ventas en el cual se desarrollen las actividades, ordenadas y sistematizadas, lo cual nos permite ser más eficientes y eficaces en la asignación del recurso humano, económico y tener una mejor posición en el mercado, dicho plan es la base y objetivo hacia el que deben derivar los planes de trabajo de los demás departamentos y unidades de la institución, por lo que se debe determinar con certeza y realismo.
- 3.16** El Plan, debe ser dinámico ya que se ve afectado por los cambios que se producen en la institución y en el entorno, por lo que no es suficiente con redactar el plan, sino que hay que establecer los mecanismos de seguimiento y control, que nos permitan adaptarlo a la realidad cambiante. Es por ello su vital importancia, ya que en un entorno competitivo es imposible lograr los objetivos sin un plan definido.

¹SAP: Sistema de Ahorro y Préstamo

- 3.17** El no contar o al no existir un plan estratégico de ventas, incide en el logro y cumplimiento de los objetivos específicos: alcance de las ventas anuales de planes de ahorro y préstamo del INVU, eficiencia y eficacia, asignación inadecuada de recursos y desventaja competitiva.

Oportunidad de mejora N.º 3: Concentración venta de Planes de AYP² por provincia 2020

- 3.18** Las sanas prácticas establecen que el tener presencia en todo el territorio nacional nos permitirá:
- i. Ofrecer una imagen positiva como institución.
 - ii. Aumentar la efectividad de las ventas.
 - iii. Asegurar una cobertura apropiada del mercado potencial, entre otros.
- 3.19** En virtud de lo anterior, se procedió a determinar la concentración de ventas de planes de ahorro y préstamo, por provincia y comisionista, para los meses de enero a mayo de 2020, como se ilustra en el siguiente Cuadro:

Cuadro N.º 01
Venta de planes por provincia
de enero a mayo de 2020

Comisionista	Provincias							Total	%
	Alajuela	Cartago	Guanacaste	Heredia	Limón	Puntarenas	San José		
239 - GRUPO D' CASA S.A.	41	55		55	2	4	178	335	18,9%
210 - RICARDO AUDINO DÍAZ	19	26		33			164	242	13,7%
214 - CREDICASA SIETE POR CIENTO CYP S.A	56	5	5	43	2		128	239	13,5%
224 - INVERSIONES QUEVEDO S.A.	22	43		14	6	14	42	141	8,0%
212 - INVERSIONES NAJOVIS S.A.	19			88	1		16	124	7,0%
209 - COMERCIALIZADORA DE VIVIENDA JRAC S.A.	5	16		12			52	85	4,8%
202 - CORPORACIÓN AIMG, S.A.	4	34		1	1		34	74	4,2%
222 - ERROL HERRERA ALVARADO	14	6		22	1	1	21	65	3,7%
217 - ERICK RICARDO SÁENZ CALVO		4		1			51	56	3,2%
216 - CÉSAR CERDA CANIFRÚ	3	6	1	8	1		33	52	2,9%
223 - ARTURO LAITANO TORRES	3	4	5	10		1	29	52	2,9%
203 - PLANES VIVIENDA NQO S.A.	7	13	1	9		2	19	51	2,9%
231 - LOMA INVERSIONES MGM S.A.	9	2		5			32	48	2,7%
200 - INVU	4	9		6	1	1	25	46	2,6%
218 - SERGIO CHACÓN MATA	12	7		14			11	44	2,5%
211 - COMERCIALIZADORA BONACASA S.A.	7			15			5	27	1,5%
227 - HERBERTH BOLAÑOS VALERIO	4			4			17	25	1,4%
204 - ANA ISABEL NAVARRO PEREIRA	3			15			1	19	1,1%
240 - ALEJANDRA MONTOYA SOLIS	1						15	16	0,9%
215 - GERHARD STEFAN SCHLAGER LOVE	13			1				14	0,8%
234 - LIGIA GAMBOA VEGA	1	2		2			2	7	0,4%
220 - LIDIANETTE GARCÍA VALERIO		1					4	5	0,3%
208 - ARTE Y BELLEZA UMAÑA Y UREÑA S.A.		1					1	2	0,1%
Total, general	247	234	12	358	15	23	880	1769	100,0%
Ranking	5	4	1	6	2	3	7		

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la administración activa.

- 3.20** Como se puede observar de enero a mayo de 2020, se ha colocado un total de 1.769 planes de ahorro y préstamo a lo largo del territorio nacional, siendo las provincias que conforman el Gran Área Metropolitana

²AYP: Ahorro y préstamo

(GAM: San José, Heredia, Alajuela y Cartago), las que mayor volumen de venta presentan, al contrario de las provincias del Gran Área Rural (GAR: Guanacaste, Limón y Puntarenas), siendo estas las de menor volumen y proyección de ventas.

3.21 Adicionalmente, se puede observar que la mayor concentración de venta de planes de ahorro y préstamo se encuentra focalizado en 5 comisionistas los cuales representan un 61,1% del total de venta en planes de ahorro y préstamos.

3.22 El siguiente cuadro muestra la colocación de los planes de ahorro y préstamo por comisionista.

Cuadro N.º 2
Venta de planes de ahorro y préstamos de enero a junio de 2020
Por medio de los comisionistas
Unidad monetaria: millones de colones

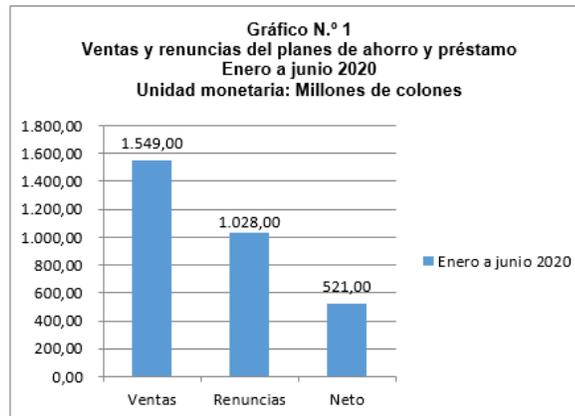
Nombre Comisionista / Razón social o comercial		Monto	Porcentaje
Credicasa Nueve por Ciento GCG S.A.	214	6.839,50	19,6%
Casa Nueve Punto Cero S.A.	239	3.855,00	11,0%
Ricardo Audino Díaz Rodríguez y Ricardo Audino Díaz Fonseca	210	3.235,00	9,3%
Vivienda Nueve Porciento NQO S.A.	203	2.887,00	8,3%
Errol Herrera Alvarado	222	2.410,00	6,9%
Comercializadora de Vivienda al Nueve por Ciento JRAC S.A.	209	1.790,00	5,1%
Inversiones Quevedo S.A.	224	1.700,00	4,9%
Inversiones Najovis S.A.	212	1.560,00	4,5%
Ventas en Oficina	200	1.549,00	4,4%
Sergio Chacón Mata	218	1.479,00	4,2%
LOMA Inversiones MGM S.A.	231	1.397,00	4,0%
César Cerda Canifrú	216	1.170,00	3,3%
Corporación AIMG S.A.	202	1.110,00	3,2%
Arturo Laitano Torres	223	1.021,00	2,9%
Erick Ricardo Sáenz Calvo	217	664,00	1,9%
Comercializadora de Ahorro y Préstamo y Asesorías en Vivienda y Construcción BONACASA S.A.	211	540,00	1,5%
Ana Isabel Navarro Pereira	204	491,00	1,4%
Herberth Enrique Bolaños Valerio	227	358,00	1,0%
Gerhard Stefan Schlager Love	215	308,00	0,9%
Alejandra Montoya Solís	240	185,00	0,5%
Lidianet García Valerio	220	165,00	0,5%
Arte y Belleza Umaña y Ureña S.A.	208	120,00	0,3%
Ligia Maritza Gamboa Vega	234	110,00	0,3%
Total		34.943,50	100%

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Sistema Abank's.

3.23 Según se desprende del cuadro anterior el 55% de las ventas totales al cierre de junio de 2020 (¢19.226,50 millones), se concentra en 5 comisionistas (Comisionistas Nos. 214, 239, 210, 203 y 222).

Oportunidad de mejora N.º 4: Ventas de Planes AYP realizadas en oficinas del INVU y renunciadas

3.24 A continuación, el Gráfico N.º 1 ilustra las ventas y renunciadas de los planes de ahorro y préstamo que se gestionan en las oficinas del INVU para el primer semestre del año 2020.



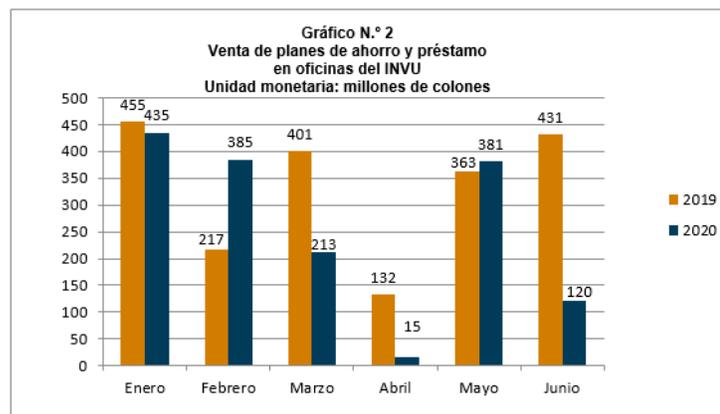
Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del sistema Abank's.

- 3.25** De acuerdo con lo mostrado en el gráfico anterior las renunciaciones representan el 66,4% (¢1.028,0 millones) del total de las ventas realizadas durante el primer semestre del año 2020, dejando un ingreso neto en ventas del 33,6% (¢521,0 millones).

- 3.26** El Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento debe valorar que se incorpore en el Plan Estratégico de ventas, las acciones o gestiones de mantenimiento y seguimiento a la cartera de clientes del INVU y de las carteras administradas por las personas comisionistas, con la finalidad de que el porcentaje de renunciaciones a los planes de ahorro y préstamos presente un decrecimiento y a su vez un incremento de los ingresos.

- 3.27** Las sanas prácticas relacionadas a las ventas nos hablan de la satisfacción de los clientes, la cual, brinda una solución satisfactoria, permitiendo la fidelización, la cual consiste en la retención de la cartera actual, como consumidores constantes de algún producto, mostrando la vinculación que tiene con la marca y así formar una parte importante en el rendimiento de la institución.

- 3.28** Adicionalmente, se realizó una revisión de las ventas efectuadas en las oficinas del INVU de los planes de ahorro y préstamo vendidos en la institución, el Gráfico N.º 2 ilustra las ventas del primer semestre del año 2019 y 2020:



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del sistema Abank's.

3.29 Como se puede observar las ventas efectuadas en las oficinas del INVU para el primer semestre del año 2019 son superiores a las realizadas en el año 2020³, adicionalmente muestra los meses en los cuales las ventas son muy bajas a saber: marzo, abril y junio de 2020.

Oportunidad de mejora N.º 5: Venta de planes de ahorro y préstamos a través terceros

3.30 Actualmente, la mayor concentración de venta de planes de ahorro y préstamos que registra el INVU, se realiza a través de terceros, llamados comisionistas, estos pueden ser personas físicas o jurídicas.

3.31 Algunas ventajas de tener ventas por medio de terceros son:

- a) Ahorro de costes.
- b) Mayor flexibilidad laboral.
- c) Permite enfocarse en actividades vitales para la institución.
- d) Permite ocupar menos espacio de trabajo.
- e) Permite sumar esfuerzos, apoyándose en quienes realizan bien dicha actividad.

3.32 Durante el mes de mayo 2020, esta Auditoría Interna aplicó una encuesta a los Comisionistas, mediante el correo electrónico institucional, con la finalidad de conocer la percepción que tiene este equipo de vendedores, sobre el producto SAP, la gestión del INVU y el apoyo brindado por el Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento. Al respecto, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Cuentan con un plan de ventas, o estrategia de ventas para el año 2020.

De las respuestas recibidas por los comisionistas estos indican tener una estrategia o plan de ventas.

2. El mismo ha sido de conocimiento de la jefatura de Gestión de Programas de Financiamiento.

De las contestaciones brindadas algunos indican que la jefatura si tiene conocimiento y otra parte indican que no.

3. Que apoyo les ha brindado el INVU en cumplimiento de su plan o estrategia de ventas y con qué frecuencia se realizan reuniones con la jefatura de Gestión de Programas de Financiamiento.

De las respuestas brindadas podemos destacar los siguientes comentarios:

- Ningún apoyo hasta el momento y este año no me han convocado a ninguna reunión.
- No conozco, una estrategia institucional para este fin y en lo que va del año no nos hemos reunido.
- ... nos hace partícipes en las ferias (expo casa, y expo construcción), sin embargo,
- Las Expo-Casa son un apoyo muy importante y la nueva página web del INVU es de excelente calidad y siempre tenemos una respuesta muy pronta casi de inmediato cuando solicitamos se nos apruebe material publicitario... este sistema no se vende por sí solo, el necesita ser promovido y el INVU dejó de hacer publicidad masiva desde hace 5 años aproximadamente y las que han hecho han sido escueta y utilizando medios poco conocidos por la población, razón que conduce a un nivel bajo en las ventas y sumado a ello la crisis económica que vive el país en la actualidad.
- Hemos contado con el apoyo de los funcionarios en cuanto a agilizar más el servicio, por medios digitales, pero repito, debido a la situación que afronta el país se ha dificultado un poco la labor.
- EL INVU, prácticamente de todo lo que hacemos está enterado. Pues el departamento de COMUNICACIÓN Y PRENSA, tenemos que informarle sobre nuestra publicidad y estrategia de ventas para que no cometamos errores en la publicidad y la marca del INVU.

4. Que acciones han tomado para incrementar las ventas de planes considerando la situación económica que se vive a nivel mundial a causa de la pandemia.

Sobre el particular se obtuvieron las siguientes respuestas:

³Un posible efecto de la disminución de las ventas en el año 2020 es la presencia del COVID-19, en el país.

- La mayoría indica que por la situación que se vive, las acciones que han tomado es *la promoción por medios digitales y electrónicos tales como: de las redes sociales, anuncios en periódicos regionales tanto escritos como digitales, canal de YouTube explicativos, reuniones por Zoom, video llamadas, WhatsApp y página web.*
- Adicionalmente con lo indicado algunos comisionistas señalan: *“no es el momento de vender, es el momento de implementar estrategias para brindar mantenimiento a los clientes activos con la finalidad de que no presente la renuncia al plan de ahorro.”*

- 3.33** De las respuestas obtenidas destaca que cuentan con un Plan o Estrategia de ventas, utilizan los medios digitales y electrónicos para tener un contacto más directo con los clientes, reuniones por medio de Zoom, comunicación por WhatsApp y otros; además indican tener apoyo del INVU en la participación de eventos tales como, expo casa, expo construcción, así como de funcionarios agilizando servicios.
- 3.34** No obstante, a pesar de los aspectos positivos antes indicados; algunos de los comisionistas son enfáticos en señalar el poco apoyo del Departamento Gestión de Programas de Financiamiento, ausencia de una estrategia de ventas del INVU, además manifiestan la necesidad más que vender de retener al cliente, aspectos que también fueron mencionados en la encuesta de mayo de 2017 y a la fecha persisten.
- 3.35** Lo indicado anteriormente influye directamente en el logro de los objetivos planteados por cada uno de los comisionistas especialmente en el cumplimiento de la meta en ventas establecidas.
- 3.36** Los aspectos señalados anteriormente, por los comisionistas son de conocimiento de la administración activa, ya que, **en mayo de 2017**, la Unidad de Comunicación Promoción y Prensa realizó una encuesta para conocer la opinión de los vendedores externos sobre el apoyo brindado por el Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento y del producto financiero “Sistema de Ahorro y Préstamo”, seguidamente se presenta un extracto de las conclusiones:

*“La respuesta de 20 Comisionistas indica que **más de la mitad de la fuerza de ventas no recibe el apoyo necesario**, mientras que un 90% considera que la atención recibida por la persona que debe liderarlos no es apropiada.*

Dicha encuesta plasma la dificultad para la fuerza de ventas para lograr un objetivo que se encuentra implícito debido a su condición de pago por comisión, generar venta.

*Sin embargo, **no existe un plan de ventas que apoye o ayude a dirigir los esfuerzos para lograr una colocación adecuada**, que permita engrosar sanamente con el Sistema de Ahorro y Préstamo.*

*A pesar, de que se logre un nuevo producto financiero que sea más competitivo (como se señala cada vez que se les dio la oportunidad de opinión), en el mercado financiero (vivienda), sí **temas como mejorar comunicación, apoyo, agilizar trámites y contar con un plan de ventas que contenga las estrategias de ventas pertinentes**, no será posible competir en igual de condiciones, y no podremos reducir las objeciones de nuestros clientes.*

Adicional a una imagen positiva del INVU, los Comisionistas deben de ser los principales promotores de la estabilidad que existe dentro de la Institución, para que puedan apropiadamente trasmitirla al consumidor.”
(El subrayado y resaltado no pertenece al original).

- 3.37** Como se puede observar son situaciones que desde el 2017 se han indicado y a la fecha del presente informe persisten.
- 3.38** Sobre las reuniones con los Comisionistas, es importante indicar que la Gerencia General mediante oficios Nos. GG-246-2017, GG-017-2019 y GG-283-2019 de fechas, 07 de marzo 2017, 15 de enero y 3 de abril ambos del año 2019, ha girado instrucciones a la Jefatura del Departamento Gestión de Programas de Financiamiento, sobre el tema de las reuniones con los comisionistas tanto, de forma individual como colectivas y dejarlas debidamente documentadas a través de la redacción de minutas (dejando constancia de los acuerdos, de los documentos presentados, las incidencias, etc.), tareas que como se observan contribuyen al fortalecimiento del control interno.

Oportunidad de mejora N.º 6: Cumplimiento de metas 2019 – 2020

- 3.39** El cumplimiento de las metas de ventas es esencial, ya que proporciona los recursos económicos para cubrir las obligaciones institucionales que han sido adquiridas, proyectar las inversiones futuras y contar con un adecuado flujo de caja.
- 3.40** En vista de lo anterior se realizó una revisión sobre el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Operativo Institucional para el año 2019 y de enero a junio 2020, siendo estas por las sumas de ¢73.000,0 y ¢40.150,0⁴ millones de colones. El siguiente cuadro ilustra los datos antes indicados.

Cuadro N.º 03
Detalle de Ventas
Para el año 2019 y de enero a junio 2020
En miles de colones

Detalle	2019		2020	
	Monto	%	Monto	%
Meta según POI	73.000,00		40.150,00	
Ventas brutas(1)	73.668,16	100,9%	34.943,50	87,0%
Menos				
Ventas en oficinas	3.966,50	5,4%	1.549,00	4,4%
Renuncias	19.351,00	26,3%	7.305,00	20,9%
Total, Ventas	50.350,66	68,3%	26.089,50	65,0%

Fuente: información suministrada por la administración activa.

Nota:

(1) Es la estimación económica que se pretende obtener por la venta de planes de ahorro y préstamos del SAP, principalmente mediante la figura de Comisionistas.

- 3.41** Como se puede observar la meta para el año 2019 fue de ¢73.000,0 millones, la cual fue eventualmente alcanzada ya que la venta total fue de ¢73.668,16 millones de colones, no obstante; al realizar la resta de las ventas efectuadas en oficinas del INVU (representando un 5,4% del total de las ventas) y las renuncias (con un 26,3% de las ventas totales), se obtiene un resultado neto en las ventas de ¢50.350,66 millones de colones representando un cumplimiento del 68,3% con respecto a la meta establecida.
- 3.42** Por su parte la administración activa, para los meses de enero a junio del año 2020 proyectó un alcance en el cumplimiento de la meta en ¢40.150,0 millones de colones y al descontar las colocaciones en oficinas del INVU (un 4,4% del total de las ventas) y las renuncias (con un 20,9% de las ventas), se obtiene un resultado neto de ¢26.089,5 millones de colones el cual muestra un cumplimiento del 65,0% de la meta propuesta al cierre de junio y con respecto a la meta anual presenta un cumplimiento del 32,5%; es importante indicar que, las referidas metas difieren de las mostradas en el Seguimiento del Plan Operativo Institucional (semestral 87% y anual 44%). Veamos:

PROGRAMA IV GESTIÓN DE PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO							
Indicador	Meta	Programación	Ejecución	Cumplimiento		Proyección a Diciembre	Observaciones
		Enero -junio		Ene-jun	Anual		
32. Monto en millones de colones de los contratos vendidos en el Sistema de Ahorro y Préstamo (SAP).	80.300	40.150	34.943,5	87%	44%	69.887,0	Meta realizada Se colocaron 2.098 contratos del SAP.

Fuente: Resumen ejecutivo POI a junio 2020, presentado a Junta Directiva en Sesión Ordinaria No. 6456

⁴La meta anual de contratos de ahorro y préstamo del SAP es de ¢80.300,0 millones de colones, según la meta anual del POI.

- 3.43** Dicha situación obedece a que el indicador utilizado para medir el alcance y/o cumplimiento de la meta en ventas, no considera descontar las ventas realizadas en las oficinas del INVU ni las renunciaciones a los planes de ahorro y préstamo.
- 3.44** La Administración Activa ha realizado la proyección de los ingresos de ventas de planes de ahorro y préstamos sin considerar las variables antes indicadas, situación que a nivel de resultados refleja para los periodos 2019 y de enero a junio 2020 una meta realizada parcialmente, de acuerdo con los parámetros utilizados por la Contraloría General de la República en el Índice de Gestión Institucional; por lo antes indicado es importante ajustar lo pertinente para alcanzar las metas propuestas y cumplir con el control interno.

IV. CONCLUSIONES

De conformidad con los resultados obtenidos, se formulan los siguientes comentarios:

- 4.1** El Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento carece de un Plan Estratégico de Ventas, el cual le permita a la institución cumplir con el objetivo planteado con la meta establecida en ventas, objetivo que se mide con un indicador que debe de considerar las ventas en oficinas del INVU y las renunciaciones que se presentan mes a mes para que brinde un resultado de ventas netas mismo que al cierre de junio es de un 65,0% (¢26.089,5 millones de los ¢40.150,0 millones de la meta propuesta para el primer semestre del año 2020), mismo que difiere con el mostrado en el seguimiento del Plan Operativo Institucional (semestral 87% y anual 44%).

Adicionalmente, no se observó un plan de acción o gestión de mantenimiento ni de seguimiento a la cartera de clientes del INVU (planes de ahorro y préstamos que son vendidos en las oficinas del INVU), ya que los niveles de renuncia al cierre de junio de 2020 reflejan un 20,9% del total de ventas.

- 4.2** El Gran Área Metropolitana (San José, Heredia, Alajuela y Cartago) es la zona de mayor concentración de venta de planes de ahorro y préstamos, al contrario del Gran Área Rural que presentan una colocación de planes de ahorro en niveles muy bajos a saber: Guanacaste es la que presenta menor venta de planes con 12 seguida las provincias de Limón y Puntarenas con 15 y 23 ventas respectivamente.

Además, a lo indicado la institución tiene identificado los cinco comisionistas que mayor venta de planes de ahorro y préstamos presentan tanto en cantidad de planes como el monto de venta realizado.

Adicionalmente, el INVU cuenta con el "Manual de Uso Imagen Corporativa para Comisionistas Autorizados", el cual tiene más de 4 años de emitido y establece el Perfil del consumidor, perfil en el cual las condiciones socioeconómicas de los habitantes han variado considerablemente, lo cual eventualmente influye en la determinación del mercado meta o nicho de mercado.

- 4.3** La mayor colocación y venta de planes de ahorro y préstamo se da por medio de la figura de comisionistas, quienes cuentan con un plan de ventas y actualmente utilizan los medios digitales y electrónicos para tener contacto con los clientes, no obstante, indican tener poco apoyo del Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento, no conocen la estrategia de ventas, aspectos que fueron determinados por esta Auditoría Interna y que desde el año 2017 a la fecha persisten.

Aunado a lo indicado manifiestan que de acuerdo con la situación económica que se vive a nivel nacional, la estrategia debe estar enfocada en la retención de clientes y no a la venta de planes de ahorro y préstamo.

V. RECOMENDACIONES

Para la implementación de las oportunidades de mejora, determinadas en el presente informe se proponen las siguientes recomendaciones, las cuales, de ser aplicadas en forma efectiva por la Administración activa, agregarán un importante valor a la gestión estratégica de ventas y al robustecimiento del control interno.

Al Gerente General o a quien, en su lugar ocupe el cargo:

N. °	Detalle de la Recomendación	Prioridad	Plazo de Implementación
6	Girar instrucciones a la Jefatura del Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento, para que mantenga informados a los Comisionistas sobre las diferentes campañas publicitarias que realice el INVU. Ver Oportunidad de Mejora No. 5: Párrafos del 3.30 al 3.38	Medio	

A la Jefatura del Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento o a quien, en su lugar ocupe el cargo:

N. °	Detalle de la Recomendación	Prioridad	Plazo de Implementación
5	Coordinar con la Unidad de Comunicación Promoción y Prensa la elaboración de un estudio de mercado meta que le permita a la Jefatura del Departamento de Gestión de Programas de Financiamiento, establecer el Plan Estratégico de Ventas de acuerdo con el resultado del estudio. Ver Oportunidad de Mejora No. 1: Párrafos del 3.2 al 3.10	Medio	
2	Elaborar un Plan Estratégico de Ventas integral, en el cual se definen las Unidades participantes (aportes), acciones a corto, mediano y largo plazo para llegar a cumplir con los objetivos institucionales. Los elementos que lo conformen deben ser medibles, específicos, realistas, relevantes y en un período de tiempo determinado, además, de estar alineado al Plan Estratégico Institucional 2020 - 2025. Ver Oportunidad de Mejora No. 2: Párrafos del 3.11 al 3.17 Ver Oportunidad de Mejora No. 3: Párrafos del 3.18 al 3.23	Alto	
4	Una vez elaborado el Plan Estratégico de Ventas del SAP, facilitar a la Unidad de Comunicación Promoción y Prensa, la citada estrategia, con la finalidad de que esta Unidad le brinde un diagnóstico (o el documento que corresponda), sobre los medios en los que es recomendable pautar. Ver Oportunidad de Mejora No. 1: Párrafos del 3.2 al 3.10	Medio	
1	Elaborar en conjunto con las dependencias correspondientes estrategias dirigidas al mantenimiento de la cartera activa de clientes con la finalidad de minimizar las renuncias en los planes de ahorro y préstamo, además, dejar esas gestiones debidamente documentadas. Ver Oportunidad de Mejora No. 4: Párrafos del 3.24 al 3.29	Alto	
3	Realizar el ajuste al indicador del cumplimiento de las ventas del Sistema de Ahorro y Préstamo, considerando las renuncias que se presentan de manera mensual	Alto	

	Ver Oportunidad de Mejora No. 6: Párrafos del 3.39 al 3.44		
--	---	--	--

Este estudio es realizado por el Licenciado Harvey Jaén Campos, supervisado y revisado por el Licenciado Henry Arley Pérez Auditor Interno.