



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Geanina Solano Dijeres
Dependencia:	Región Norte-Dirección Banca Empresarial Corporativa
Periodo de Gestión:	Noviembre 2011 a Febrero 2020
Fecha:	19/02/2020

INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

La información contenida en este documento es de Uso Público y puede darse a conocer al público en general a través de canales aprobados por el Conglomerado Banco Popular.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

INDICE

Contenido

Presentación.....	2
Resultados de la gestión.....	2
Labor Sustantiva Institucional	2
Cambios en el entorno	2
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	3
Acciones sobre el Control Interno.....	4
Principales Logros.....	4
Proyectos más relevantes	5
Administración de Recursos Financieros.....	6
Sugerencias.....	6
Observaciones	6
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	7
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	7
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	7
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	7



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

Se presenta el informe final de Gestión de las funciones realizadas por la suscrita como Coordinadora CND Región Chorotega, que luego cambio de nombre a Coordinadora Regional de Banca Empresarial Región Norte.

Resultados de la gestión

Se presentan los resultados generales de la Gestión.

Labor Sustantiva Institucional

Las funciones de la Coordinadora Regional se enmarcan, dentro de tres ámbitos principales a saber: Gestión Estratégica, Gestión Administrativa y Rendición de cuentas a las áreas superiores. El personal directo a cargo corresponde a los Supervisores de los Centros de Negocios, mismos que a su vez cuentan con personal de negocios asignado a distintas áreas geográficas, según su ámbito de acción.

Corresponde al Coordinador Regional, velar porque el personal a cargo siga las estrategias establecidas en los planes de negocios, procurando impactar en los sectores MIPYMES y en las Organizaciones de la Economía Social en sus zonas de Influencia. Adicionalmente el Coordinador deberá procurar los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos, incentivar el respeto al control interno, a las normativas internas y externas de crédito y otros entes, así como recomendar mejores prácticas, para el cumplimiento de dichos controles. Rendir cuentas de los resultados y tomar las acciones que correspondan para mejorarlos.

Durante el periodo en que la suscrita ejerció la coordinación de la Región Norte, se dieron cambios de conformación inicialmente se contaba con los Centros Empresariales de Nicoya, Liberia y Cañas, posteriormente en el año 2016 se incorpora a esta región el Centro Empresarial de Orotina, donde se asumió el cargo por dos años, 2016 y 2017. En el año 2018 se separa el Centro Empresarial Orotina y nuevamente a partir del mes de setiembre del 2019, se asume la coordinación de este Centro Empresarial por recargo, lo anterior sin darse cambios en la base del puesto.

Cambios en el entorno

El entorno económico en los nueve años laborados en este puesto, se han dado cambios importantes, pasando de periodos de crisis a bonanza y nuevamente a partir del año 2018 a crisis principalmente en el entorno local, producto del déficit fiscal, la incertidumbre de los empresarios en las acciones del gobierno, así como el endeudamiento de los ciudadanos. A pesar estos datos los indicadores macroeconómicos de: Tasa de Interés inflación y tipo de cambio a hoy se



INFORME FINAL DE GESTIÓN

mantienen en condiciones estables. Los empresarios continúan con la desconfianza y la poca inversión local y extranjera, hace que no se generen nuevos puestos de trabajo, aumentando el desempleo y la delincuencia.

En setiembre del 2014, se dan cambios en la normativa crediticia, a nivel nacional por parte del Ente Regulador SUGEF, lo que genero un proceso de adaptación que contribuyó a afectar el crecimiento crediticio durante el año 2015. Para el año siguiente la Dirección Banca Empresarial genero cambios estratégicos y oportunos en las políticas de crédito mismo que se llevaron a la práctica mejorando radicalmente los resultados obtenidos con respecto al año anterior. Para los años subsiguientes 2017, 2018 y 2019 se han realizados diversos cambios y mejoras en los productos y estrategias, dado al dinamismo del mercado y la fuerte competencia que se tiene, los mismos no han sido suficientes para alcanzar los resultados deseados para la Institución. Para este año 2020 se generan nuevos cambios, con estrategias diferenciadas y trabajando ya no por productos o sectores, sino enfocada en segmentos por lo que los ejecutivos se especializan en diferentes segmentos para una atención más enfocada y personalizada a nuestros clientes: Estos segmentos son: Microfinanzas, (Contempla todos los productos FOFIDE), PYMES, y Corporativos.

Cada Centro Empresarial conforme la cantidad de personas que tienen, contarán con un ejecutivo Microfinanza y dos o tres ejecutivos PYMES. Y únicamente un ejecutivo corporativo por Región, ya que estos créditos son de cuantías importantes dirigidos a empresas multinacionales o grandes de la economía.

En el campo de análisis, todo crédito mayor a \$500.000.00, pasa a ser analizado por el área creada y centralizada en Oficinas Centrales, denominada API, misma que también a tenderá los créditos de microfinanzas sin fiador.

Y por último se espera la apertura del nuevo producto microfinanzas reactivación económica, donde el Banco tendrá un protagonismo importante y con la expectativa de que este producto ayude a en la difícil situación económica del país, siendo la punta de lanza en la reactivación y por ende en el crecimiento económico local y nacional.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

El resultado de riesgo operativo se mide por separado a cada Centro Empresarial a cargo durante el periodo. Siempre se procuró que el personal a cargo tomara las previsiones de control interno que permitieran el adecuado ambiente de control lo que redundó en buenos resultados en las evaluaciones. Al cierre del 2019 todas las oficinas a cargo contaban con notas de riesgo operativo dentro de rangos aceptables (puntajes menores a 8).



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Acciones sobre el Control Interno

- 1- Sesiones de trabajo con los supervisores para intercambiar información sobre medidas de control y buenas prácticas. Con el fin de buscar acciones correctivas y mejorar la nota de cada Centro Empresarial.
- 2- Revisión por parte de la formalizadora de cada centro empresarial de los expedientes, previo a la formalización, con el objetivo de minimizar errores y mejorar la calificación.
- 3- Conversaciones con los encargados de control interno, en aras de buscar acciones correctivas de inmediato.
- 4- Mejora de las herramientas para guiar a los funcionarios en el desarrollo de los informes de crédito con el fin de cuidar los elementos normativos que minimizaran los riesgos de colocación.

Principales Logros

Crecimiento del saldo: Durante la gestión se lograron importantes niveles de crecimiento en el saldo de la cartera de las oficinas a mi cargo.

Es a partir del año 2016, que el Centro Empresarial Liberia inicia con problemas en el crecimiento de su cartera, mismo que mantiene a la fecha, producto de la poca colocación de créditos. A pesar de que se han realizado reuniones, capacitaciones y otros métodos para incentivar al personal al logro de metas.

Por su parte el Centro Empresarial Nicoya, paso de malos resultados en los primeros años, a excelentes resultados en los últimos cuatro años, e inclusive el año anterior donde la mayor parte de los Centros Empresariales del País, no lograron la meta.

El Centro Empresarial de Cañas, siempre ha contado con buenos resultados a excepción de los años 2018 y 2019, donde su cartera decreció, afectado principalmente por pases a cobro judicial y morosidad. Los fenómenos naturales que ha azotado al país en estos años han hecho que parte de la cartera agrícola y ganadera de los cantones de: Upala, Tilarán y el distrito de Monteverde, no pudieran atender oportunamente sus deudas, ocasionando serias afectaciones a la calidad de la cartera.

Calidad de cartera: Para los últimos tres años, la morosidad se ha incrementado principalmente en todos los Centros Empresariales, sin embargo, el Centro Empresarial de Cañas ha sido el más golpeado en esta situación, principalmente después del huracán Otto, en el año 2016. Pese a que la colocación es diversificada en distintas actividades, los fenómenos enos, han afectado la economía de las zonas (Upala y Monteverde), tal y como se mencionó en el punto anterior.

Integración de productos bancarios: Poco a poco se ha culturizado a los ejecutivos para que se consideren, ejecutivos de cuenta y no de crédito, con el objetivo de que los créditos vengán integrados, esto se ha logrado ya que hoy los créditos hoy vienen en su mayoría integrados, rentabilizando a nuestros clientes, y dándole a conocer los diversos productos del Conglomerado.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Ambiente laboral: Como todo centro de trabajo, a lo largo de estos nueve años se han presentado conflictos internos, sin embargo, todos se resolvieron de la mejor forma sin trascender. Siempre se ha procurado dialogar con las partes involucradas, con el fin de mantener un buen ambiente de trabajo y mejorar el clima laboral.

Mejora en la técnica: Durante la gestión se procuró que el personal mejorara la técnica de evaluación de crédito, la selección de clientes viables y descartar a los clientes que no se les podía otorgar créditos. Se trabajó en el desarrollo de informes de crédito objetivos y que aportaran a la decisión final. Con los ejecutivos se les ha dado diversas capacitaciones para que ellos presenten la información completa y requerida para la elaboración de los informes, se elaboraron guías de los principales requisitos que se deberían pedir en la parte de precalificación-legal-ingresos- permisos entre otros. Todo en aras de mejorar los tiempos de respuesta a nuestros clientes y hacer un proceso más expedito. Se realizaba constantes reuniones, en los cuales además de la rendición de cuentas de cada uno, se repasaban los principales cambios en la normativa interna y externa.

Ambiente de control: durante la gestión se recibió en diferentes ocasiones a la Auditoría Interna, la cual reviso diversos expedientes de crédito, en la mayor parte de los expedientes se nos enviaron recomendaciones, la mayoría fueron leves, pero de igual forma se discutieron con el personal de cada Centro Empresarial, con el objetivo de disminuir errores y mejorar la calidad de los expedientes.

Logro de metas: Durante la gestión, se tuvieron altos y bajos en logro de las metas, para los últimos dos años, ha sido más difícil el logro de la misma principalmente la meta de crecimiento en el saldo de la cartera, lo anterior pese a la colocación. Las oficinas se han visto afectadas no solo por los pases a cobro, sino también por las cancelaciones, dado que, con la activación del Sistema Banca del Desarrollo, otros bancos e inclusive los privados que son beneficiarios de estos recursos, mantiene una mejor tasa. Pese a que se tiene activa una política de retención las tasas del sistema de Banca son más atractivas.

Como aspecto importante de resaltar, es que la mayoría de los funcionarios cambiaron su cultura de trabajo en pro de una mejor atención a los clientes y un servicio más expedito, y las otras metas de integración si se cumplieron.

Proyectos más relevantes

Desde mis inicios en el puesto, se procuraron diversos proyectos, algunos propios y otros de la administración.

El Centro Empresarial de Liberia, estaba ubicado en un edificio de dos plantas sin acceso de clientes y otras deficiencias, hoy por hoy, se ubica en unas amplias instalaciones las cuales se consideran, unas de las mejores infraestructuras de los Centros empresariales del país.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

La remodelación de los centros de Cañas y Nicoya, quedaron en planos y se encuentran en infraestructura, más avanzado en este tema Nicoya, todavía en el mes de enero se tuvieron diversas reuniones y la aprobación definitiva del plano, instalar el Centro Empresarial en la segunda planta de donde se ubica el BPT.

Se dotó a todos los ejecutivos de teléfonos celulares y computadoras portátiles, con el fin de hacer negocios de forma más rápida y oportuna, acorde con los cambios tecnológicos y el dinamismo del mercado, con estas herramientas se impulsó aún más las salidas de los ejecutivos para cambiar el modelo de trabajo, de forma receptiva a proactiva, con una mejor organización y dotados de nuevas herramientas.

Se logró un vehículo para cada centro empresarial.

Administración de Recursos Financieros

Los recursos asignados se manejaron de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.

Sugerencias

- 1- Mejorar la capacitación y las brechas en competencias de los funcionarios a cargo.
- 2- Mejorar las políticas de crédito tener mayores atribuciones y facilidades para negociar con los clientes.
- 3- Dotar a los ejecutivos de un catálogo de todos los productos del conglomerado, de manera virtual de manera que sean de fácil acceso y automáticamente se realicen las modificaciones realizadas en cada uno de ellos.
- 4- Mejorar radicalmente el proceso de selección de los diversos concursos en plazas temporales y vacantes.
- 5- Mayor apoyo de las áreas administrativas al negocio, en dotar los requerimientos necesarios para generar negocios de manera fácil y oportuna.

Observaciones

No hay observaciones relevantes.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República

No se conocen disposiciones emanadas en forma directa por la CGR.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

No se conocen disposiciones, emanadas en forma directa por algún Órgano Externo.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

De momento las disposiciones emanadas por Auditoría Interna están cumplidas, todos los informes de los diversos créditos se han presentado a este Órgano Rector.

Se esta a la espera del resultado de los tres informes que quedaron en Auditoría al momento de dejar mi cargo, todos los expedientes son de cuantía millonarias y dos de ellos pertenecen al Centro Empresarial Nicoya y uno al Centro Empresarial de Cañas.

Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público

La suscrita conoce que la información contenida en este documento es de Uso Público y puede darse a conocer al público en general a través de los canales aprobados por el Conglomerado Financiero Banco Popular.