



---

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

|                     |   |
|---------------------|---|
| Nombre:             | RONNY ALEXANDER MOYA ULATE  |
| Dependencia:        | DIRECCION BANCA EMPRESARIAL Y<br>CORPORATIVA REGION METROPOLITANA |
| Periodo de Gestión: | 2013-2018   |
| Fecha:              | 11/07/2018  |

---

## 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 .....   | 3  |
| Labor Sustantiva Institucional .....   | 3  |
| Cambios en el entorno.....   | 3  |
| Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo.....  | 3  |
| Acciones sobre el Control Interno .....  | 4  |
| Principales Logros .....   | 4  |
| Proyectos más relevantes.....  | 11 |
| Administración de Recursos Financieros.....  | 11 |
| Sugerencias.....   | 12 |
| Observaciones .....  | 12 |
| Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República ..... | 12 |
| Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo .....              | 12 |
| Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna .....                   | 12 |



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### Presentación

#### Resumen Ejecutivo

El informe que a continuación presento ha sido elaborado con el propósito de atender lo dispuesto en la directriz que emitió la Contraloría General de la República en lo referido a la presentación del informe final de gestión, publicada en La Gaceta No. 131 del 7 de julio del 2005. Así como lo establecido por la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional (DDHO) con la Circular DDHO-C-59-2010 donde define las directrices que deben observar los funcionarios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno; así como la atención del comunicado formal de traslado a partir del 09 de julio del 2018, donde se me indica el traslado a la Región Occidental como Coordinador de zona, según circular DIRCH-C-026-2018

El período de mi gestión como Coordinador Regional inicia en julio del 2013 y termina el 08 de julio del 2018. Así mismo, en el presente informe se pretende exponer los principales resultados obtenidos en la aplicación de la estrategia aplicada en los CE's de Heredia, Cartago, Desamparados, Catedral y Pavas a partir de julio del 2013, su funcionamiento y desarrollo.

En lo pertinente a la labor sustantiva el presente informe pretende comunicar las actividades y logros obtenidos por la figura de Coordinador durante el periodo comprendido entre julio del 2013 y julio del 2018.

Es necesario señalar que el puesto Coordinador tiene como objetivo general, implementar en los CE's, las estrategias corporativas emitidas por la Dirección de Banca Empresarial, mediante el trabajo conjunto con los BP Totales de Moravia, Goicoechea, San Pedro, Desamparados, Catedral, Paseo Colón, Pavas y Puriscal, así como las fuerzas de venta asignadas en el Centros Empresariales para incrementar la participación de mercado del Conglomerado Financiero Banco Popular en la región.

Partiendo de lo anterior se han desarrollado una serie de actividades que han permitido la incorporación de la figura dentro de la estructura organizativa del Banco. Para una mejor presentación de las actividades desarrolladas, mismas que se dividen en actividades estratégicas y actividades operativas que se detallan en el presente informe.

Por otra parte, se hace referencia a los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos de integración, retención y diferenciación, tal y como lo establecieron los Planes de Negocios a partir del 2013, referente a la Banca Empresarial.

Por último se presentan las herramientas elaboradas para el control de las gestiones realizadas que permiten medir el grado de avance en la operativización de la estrategia por parte de la Región Metropolitana.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### Resultados de la gestión

#### Labor Sustantiva Institucional

El nombramiento de mi persona en el puesto se debe a la rotación que se realiza por control interno y riesgo operativo de acuerdo a los lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República.

#### Cambios en el entorno

Desde el nombramiento se ha variado la nomenclatura de los CE's, la forma de atención a los clientes basados en los cambios del entorno que han obligado a las Instituciones financieras a realizar un trabajo más proactivo, utilizar estrategias de atención de segmentos diferenciados, la implementación y operativa del Sistema de Banca para el Desarrollo. El impulso de la tecnología, mayores controles de los reguladores y procesos enfocados al riesgo. La quiebra de Coopemex y Bancrédito han obligado a las Instituciones a realizar cambios en la atracción de clientes con políticas más restrictivas, mayor control y regulación por parte de la Hacienda Pública, un déficit fiscal al alza y mayor control de actividades en decrecimiento.

Una desaceleración en la economía, aumento de la morosidad provocada por la inestabilidad de los mercados y una pérdida importante del poder adquisitivo del ciudadano que hacen tomar decisiones más apegadas a la estabilidad de las empresas hacen que la atracción de clientes sea más lenta.

Estos constituyen principalmente los cambios del entorno en este período.

#### Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Inicialmente no se contaba con un cuestionario directo de evaluaciones de riesgo, no obstante, se impulsó una guía que permite evaluar los CE de forma precisa en cuanto al riesgo y control, anteriormente se adaptaron algunas medidas de la guía para realizar una medición sin ser una guía estrechamente ligada a las actividades de los CE.

Con la guía actual se pueden realizar gestiones de autoevaluación y controlar el riesgo operativo y control interno, en los CE's, en cuestión se realizaron actividades que permitieron contar con una calificación media al cierre del 2017 en la región según la siguiente tabla.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

| Riesgo Operativo | Región Metropolitana y Heredia    |                 |
|------------------|-----------------------------------|-----------------|
|                  | Meses de Octubre y Noviembre 2017 |                 |
| CE               | Riesgo Operativo                  | Coprolaborativo |
| Catedral         | 10                                | 5               |
| Heredia          | 5                                 | 9               |
| Pavas            | 7                                 | 5               |
| Total            | 22                                | 19              |
| Promedio         | 7,33                              | 6,33            |
| Meta             | 8                                 | 8               |
| Cumplimiento     | 119%                              | 121%            |

En conclusión se han adaptado medidas específicas para controlar y medir el riesgo, se realizan autoevaluaciones periódicas y se toman acciones para subsanar las medidas que se incumplan.

### Acciones sobre el Control Interno

Como se indicó anteriormente, se aplica la autoevaluación del control junto al riesgo de forma periódica, se emprenden acciones para solventar las medidas incumplidas y se busca mitigar cualquier gestión que generen riesgo.

### Principales Logros

Primeramente indicaré la gestión sobre los CE's y los logros de la gestión.

#### 1. Centro Empresarial Catedral

- Se ha mantenido un seguimiento permanente a las gestiones desarrolladas por el Centro, de los inventarios, tiempos de respuesta a las solicitudes de crédito, integración de los clientes. Así mismo se han desarrollado actividades periódicas con el equipo de trabajo con el objetivo de realimentarlo de las directrices institucionales, planes de trabajo y medición de resultados. Cabe resaltar que los resultados del CE Catedral en el período indicado han estado enfocados de conformidad con las metas establecidas, sin llegar al 100% de los indicadores en todos los períodos por diferentes cambios en la gestión.
- Para los diferentes equipos, se han desarrollado actividades que les da los lineamientos a seguir, según el modelo establecido, enfatizando en la gestión proactiva de clientes, por medio de gestión de negocios de clientes relacionales en los encadenamientos productivos de la zona de influencia.
- Se elaboraron estrategias directas para la recuperación de clientes morosos y disminución del gasto por estimaciones.
- Este centro inicio una serie de cambios desde inicios del 2016, tomando funcionarios que sirvieron como base para el CE Pavas, además se trasladaron dos funcionarios al CE Desamparados, para el 2017, una serie de hechos como traslados, renunciaciones, ascensos hicieron que el CE pasara a cambiar 9 funcionarios, provocando una curva de aprendizaje importante por la especialización que requiere la Banca Empresarial.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### 2. Centro Empresarial Desamparados

- Se ha mantenido un seguimiento permanente a las gestiones desarrolladas por el Centro, de los inventarios, tiempos de respuesta a las solicitudes de crédito, integración de los clientes. Así mismo se han desarrollado actividades periódicas con el equipo de trabajo con el objetivo de realimentarlo de las directrices institucionales, planes de trabajo y medición de resultados. Cabe resaltar que los resultados del CE Desamparados en el período indicado han estado enfocados de conformidad con las metas establecidas, sin llegar al 100% de los indicadores en todos los períodos por diferentes cambios en la gestión.
- Para los diferentes equipos, se han desarrollado actividades que les dan los lineamientos a seguir, según el modelo establecido, enfatizando en la gestión proactiva de clientes, por medio de gestión de negocios de clientes relacionales en los encadenamientos productivos de la zona de influencia.
- Se elaboraron estrategias directas para la recuperación de clientes morosos y disminución del gasto por estimaciones.

### 3. Centro Empresarial Pavas

- Cabe resaltar que este Centro tiene dos años y seis meses de abierto, producto de la separación de funcionarios del CE Catedral y reorganización de algunos ejecutivos, con resultados muy satisfactorios para la Institución.
- Se ha mantenido un seguimiento permanente a las gestiones desarrolladas por el Centro, de los inventarios, tiempos de respuesta a las solicitudes de crédito, integración de los clientes. Así mismo se han desarrollado actividades periódicas con el equipo de trabajo con el objetivo de realimentarlo de las directrices institucionales, planes de trabajo y medición de resultados. Cabe resaltar que los resultados del CE Desamparados en el período indicado han estado enfocados de conformidad con las metas establecidas, sin llegar al 100% de los indicadores en todos los períodos por diferentes cambios en la gestión.
- Para los diferentes equipos, se han desarrollado actividades que les dan los lineamientos a seguir, según el modelo establecido, enfatizando en la gestión proactiva de clientes, por medio de gestión de negocios de clientes relacionales en los encadenamientos productivos de la zona de influencia.
- Se elaboraron estrategias directas para la recuperación de clientes morosos y disminución del gasto por estimaciones.
- A continuación se presentan los resultados del CE y su cumplimiento de metas en los últimos 2 años.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

| 2016                     |                     |                   |                    |                | 2017                     |                      |                           |                    |                |      |
|--------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|----------------|--------------------------|----------------------|---------------------------|--------------------|----------------|------|
| CENTRO EMPRESARIAL PAVAS |                     |                   |                    |                | CENTRO EMPRESARIAL PAVAS |                      |                           |                    |                |      |
| CATEGORÍA                | PRODUCTO            | CANTIDAD DE METAS | ACUM. CUMPLIMIENTO | % CUMPLIMIENTO | CATEGORÍA                | PRODUCTO             | CANTIDAD DE METAS         | ACUM. CUMPLIMIENTO | % CUMPLIMIENTO |      |
| CREDITO                  | CARTEIRA            | 3.205             | 2.151              | 149%           | CREDITO                  | CARTEIRA             | 3.205                     | 2.151              | 149%           |      |
|                          | INTEGRACIÓN PAS     | 16                | 10                 | 160%           |                          | CANTIDAD DE ACTIVO   | MUJERES ADICIONALES       | 14                 | 11             | 129% |
|                          | VISA                | 52                | 42                 | 124%           |                          |                      | BENEFICIARIOS ADICIONALES | 192                | 113            | 170% |
| CAPTACIÓN                | SAFI                | 181               | 62                 | 293%           | SOCIAL                   | FONDO                | 6                         | 1                  | 100%           |      |
|                          | POSICIÓN A LA VISTA | 446               | 587                | 76%            |                          | AVALES               | 184                       | 180                | 102%           |      |
| CALIDAD DE ACTIVO        | AHORRO A PLAZO      | 620               | 430                | 144%           | AMBIENTAL                | ORG. ECO. SOC. SOL.  | 3                         | 1                  | 133%           |      |
|                          | MORA PUNTOS         | 92                | 25                 | 27%            |                          | EMPLEOS              | 658                       | 620                | 106%           |      |
| SOCIAL                   | BENEF. ADJUDICADOS  | 158               | 150                | 105%           | CAPTACIÓN                | CRÉDITOS AMBIENTALES | 12                        | 20                 | 110%           |      |
|                          | ORG. ECO. SOC. SOL. | 5                 | 3                  | 167%           |                          | INTEGRACIÓN          | POSICIÓN A LA VISTA       | 646                | 169            | 385% |
|                          | HOJDL               | 228               | 228                | 100%           |                          | PAS                  | 21                        | 12                 | 175%           |      |
|                          | AVALES              | 505               | 181                | 280%           |                          | VISA                 | 50                        | 49                 | 102%           |      |
|                          |                     |                   |                    |                |                          | SAFI                 | 179                       | 101                | 176%           |      |
|                          |                     |                   |                    |                |                          | CLIENTES NUEVOS BEC  | 18                        | 41                 | 93%            |      |
|                          |                     |                   |                    |                |                          |                      |                           |                    |                |      |

En cuanto a los logros individuales de los CE's Catedral y Desampados, no se muestran, dado que durante esta gestión no se han estado a mi cargo siempre, hemos contado con lapsos de interrupción. Por lo anterior, se hace una reseña sobre las principales metas de los CE que estuvieron a mi cargo durante el período señalado, no se incluye el cierre de 2013 por ser menor a un semestre.

En el año 2014 se mantenía a cargo los CE's de Catedral, Cartago y Desamparados, la cantidad de metas y las estadísticas no contabilizaba como en la actualidad, se hará referencia a los crecimientos de cartera que representaba el peso más importante de la gestión. Como se observa en la gráfica estos CE's pertenecían a la región este con un cumplimiento del 114% en el período.

| Semana 52, Acumulado al 31 de Diciembre 2014 |               |               |                |               |             |
|--|---------------|---------------|----------------|---------------|-------------|
| Región                                       | Meta          | Crec. Real    | % Cumplimiento | Meta          | % Avance    |
| 1 CND ESTE                                   | 9.970         | 11.392        | 114%           | 9.970         | 114%        |
| 2 CND OESTE                                  | 7.808         | 8.700         | 111%           | 7.808         | 111%        |
| 3 CDN SUR                                    | 3.583         | 3.587         | 101%           | 3.563         | 101%        |
| 4 CND NORTE                                  | 4.272         | 4.175         | 98%            | 4.272         | 98%         |
| 5 CND ATLANTICA                              | 3.758         | 3.455         | 92%            | 3.758         | 92%         |
| 6 CND CHOROTEGA                              | 6.128         | 5.436         | 89%            | 6.128         | 89%         |
| <b>Total general</b>                         | <b>35.499</b> | <b>36.744</b> | <b>104%</b>    | <b>35.499</b> | <b>104%</b> |

Fuente: DIM

En el año 2015 la dirección de Banca realiza unos ajustes en la distribución de los centros y quedan a cargo los CE's de Cartago y Desamparados, como región Este, donde la meta de colocación se logra cumplir en un 133%.

| Semana 52, Acumulado al 31 de Diciembre de 2015 |               |               |                |               |            |
|---|---------------|---------------|----------------|---------------|------------|
| Región  | Meta          | Crec. Real    | % Cumplimiento | Meta          | % Avance   |
| 1 ESTE  | 4.781         | 6.366         | 133%           | 4.781         | 133%       |
| 2 ATLANTICA                                     | 4.238         | 3.706         | 87%            | 4.238         | 87%        |
| 3 CHOROTEGA                                     | 6.775         | 4.566         | 67%            | 6.775         | 67%        |
| 4 CENTRAL                                       | 8.271         | 4.424         | 53%            | 8.271         | 53%        |
| 5 OESTE   | 6.578         | 2.179         | 33%            | 6.578         | 33%        |
| 6 NORTE   | 4.951         | 1.096         | 22%            | 4.951         | 22%        |
| 7 SUR   | 3.516         | 447           | 13%            | 3.516         | 13%        |
| <b>Total general</b>                            | <b>39.110</b> | <b>22.785</b> | <b>58%</b>     | <b>39.110</b> | <b>58%</b> |

Cifras en millones de colones



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

Para el año 2016, se apertura el CE Pavas, quedándose asignados los CE de Heredia y Pavas con los resultados en conjunto según el siguiente cuadro.

| REGIÓN OESTE      |                     |            |            |              |      |
|-------------------|---------------------|------------|------------|--------------|------|
| CARTERA           | PRODUCTO            | GREC ACUM. | META ACUM. | CUMPLIMIENTO |      |
| CRÉDITO           | CARTERA             | 5.729      | 4.612      | 80%          | 124% |
| INTEGRACIÓN       | PAS                 | 30         | 24         | 80%          | 125% |
|                   | VISA                | 121        | 100        | 83%          | 121% |
| CAPTACIÓN         | SAFI                | 390        | 144        | 37%          | 270% |
|                   | POSICIÓN A LA VISTA | 396        | 1.397      | 28%          | 28%  |
| CALIDAD DE ACTIVO | AHORRO A PLAZO      | 1.162      | 922        | 79%          | 126% |
|                   | MORA +90 DÍAS       | -26        | 222        | 85%          | 100% |
| SOCIAL            | BIENES ADJUDICADOS  | 310        | 338        | 109%         | 92%  |
|                   | ORG. ECO. SOC. SOL. | 10         | 7          | 70%          | 143% |
|                   | FOFIDE              | 479        | 479        | 100%         | 100% |
|                   | AVALES              | 856        | 430        | 50%          | 199% |

Semana 52 al 31-12-2016 Posición a la Vista y Mora +90 con datos al 31-12-2016

Para el año 2017 se retoma el CE Catedral, junto a los CE's de Heredia y Pavas, teniendo un resultado acumulado de:

| Región Metropolitana y Heredia |                         |            |            |              |         |
|--------------------------------|-------------------------|------------|------------|--------------|---------|
| Meta al 31 de diciembre 2017   |                         |            |            |              |         |
| Cartera                        | Producto                | GREC Acum. | META Acum. | CUMPLIMIENTO |         |
| Calidad de activo              | Mora +90                | 62102      | 47524      | 76%          | 44,84%  |
|                                | Bienes Adjudicados      | 900        | 772        | 86%          | 117,42% |
| Social                         | FOFIDE                  | 21         | 22         | 105%         | 95,45%  |
|                                | Avales                  | 529        | 832        | 157%         | 99,30%  |
|                                | Org. Econ. Social Solid | 41         | 31         | 76%          | 137,26% |
|                                | Empleos                 | 2829       | 3014       | 107%         | 99,88%  |
| Credito Ambiental              | Credito Ambiental       | 10         | 10         | 100%         | 100,00% |
| Captación                      | Posic. Vista            | 272        | 330        | 121%         | 122,79% |
| Integración                    | P.A.S                   | 61         | 60         | 98%          | 101,67% |
|                                | VISA                    | 151        | 244        | 162%         | 61,89%  |
|                                | SAFI                    | 744        | 501        | 67%          | 140,50% |
|                                | Clientes Nuevos BCC     | 158        | 202        | 128%         | 68,32%  |

Para el corte de junio 2018 se tienen a cargo los CE's de Desamparados, Catedral y Pavas con los siguientes resultados parciales.





## INFORME FINAL DE GESTIÓN

| REGION CENTRAL METROPOLITANO |                       |             |            |              |
|------------------------------|-----------------------|-------------|------------|--------------|
| CARTELA                      | PRODUCTO              | CREC. ACUM. | META ACUM. | CUMPLIMIENTO |
| CRÉDITO                      | *CARTERA              | 1.077       | 2.125      | 50%          |
| CALIDAD DE ACTIVO            | *MORA +90 DÍAS        | 1.310       | 130        | 100%         |
|                              | *BIENES ADJUDICADOS   | 349         | 1.561      | 22%          |
| SOCIAL                       | *FOFIDE               | 382         | 271        | 141%         |
|                              | *AVALES               | 381         | 211        | 181%         |
|                              | FIDEIMAS              | 1           | 3          | 33%          |
|                              | OESS                  | 11          | 12         | 92%          |
|                              | SECTORES PRODUCTIVOS  | 80          | 57         | 140%         |
|                              | EMPLEOS               | 1.049       | 2.102      | 50%          |
| AMBIENTAL                    | *CRÉDITOS AMBIENTALES | 131         | 31         | 425%         |
| CAPTACIÓN                    | *POSICIÓN A LA VISTA  | -1.855      | 300        | -618%        |
| INTEGRACIÓN                  | PAS                   | 25          | 21         | 119%         |
|                              | VISA                  | 60          | 79         | 76%          |
| <b>CAUFIICACION</b>          |                       |             |            | <b>74%</b>   |

Somero 26 al 30-05-2018  
\*Cifras en millones de colones

A la mora +90 días se le incluye la meta de FOFIDE

Posición a la Vista sin Mega Cuentas

En resumen la gestión realizada durante estos cinco años en la región Central ha sido bastante satisfactoria con excepción del año 2017 que presentó en el CE Catedral variables de cambio en el equipo de trabajo, en total se cambiaron 9 funcionarios, provocando una curva de aprendizaje que redonda en los resultados finales de la región.

La región cuenta en la actualidad con 15 ejecutivos que atienden los 8 BPT asignados junto a sus Agencias, se mantienen 10 analistas, 6 asistentes y 3 formalizadores, más un asistente del CE Catedral por la complejidad de la cartera.

### Herramientas de control.

Para llevar los controles y cumplimiento de los planes de trabajo y metas, se cuentan con los siguientes mecanismos de control.

### Control gestión de ejecutivos:

Para dar un seguimiento a la estrategia por realizar en los ejecutivos se desarrolló una herramienta que permite ver el avance de las gestiones realizadas por mes, visitas realizadas a diferentes clientes y cuanto es el impacto en la meta asignada por mes, la planificación semanal es vital para el cumplimiento de los objetivos del Conglomerado y se desarrolla en la siguiente matriz:



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

Banco Popular

### Planificador Semanal

|                       |                       |        |           |        |         |
|-----------------------|-----------------------|--------|-----------|--------|---------|
| CENTRO EMPRESARIAL    | CATEGORÍA             |        |           |        |         |
| EJECUTIVO DE NEGOCIOS | EDICIÓN PLANIFICADORA |        |           |        |         |
| NÚMERO DE SEMANA      | FECHA                 |        |           |        |         |
|                       | DÍAS/SEMANA           |        |           |        |         |
| Horario               | LUNES                 | MARTES | MIÉRCOLES | JUEVES | VIERNES |
| 08:00                 |                       |        |           |        |         |
| 09:00                 |                       |        |           |        |         |
| 10:00                 |                       |        |           |        |         |
| 11:00                 |                       |        |           |        |         |
| 12:00                 |                       |        |           |        |         |
| 13:00                 |                       |        |           |        |         |
| 14:00                 |                       |        |           |        |         |
| 15:00                 |                       |        |           |        |         |
| 16:00                 |                       |        |           |        |         |
| 17:00                 |                       |        |           |        |         |
| 18:00                 |                       |        |           |        |         |
| 19:00                 |                       |        |           |        |         |

Una vez completada la matriz se pide rendición de cuentas por semana al ejecutivo, se observa el tiempo destinado al negocio y administrativo, se establecen planes de acción sobre las metas con rezago y su planificación debe aportar los clientes necesarios para el cumplimiento de los indicadores.

Los clientes que deciden realizar algún trámite deben de incorporarse en la base de inventarios donde se ve la gestión por meta y estado del proceso, con esta base se puede establecer ejes de trabajo y analiza el avance de los resultados. El control y validación de la base se realiza por parte del supervisor y junto al coordinador establecen si algún ejecutivo debe realizar algún trabajo en especial.

La siguiente tabla es un resumen de la colocación por CE y el estado de cada caso, este se puede llevar en forma individual por acción.

| Ejecutivo Vendedor (Todas) | Suma de Monto Total del Crédito | Suma de Monto a girar Colonizado crecimiento real | Cuenta de Cédula |
|----------------------------|---------------------------------|---|------------------|
| <b>CE Catedral</b>         | <b>5555615758</b>               | <b>4.828.916.658,00</b>                           | <b>52</b>        |
| Análisis                   | 788.261.106,00                  | 798.743.606,00                                    | 10               |
| Aprobado                   | 343.250.000,00                  | 770.750.000,00                                    | 5                |
| Documentación              | 578.540.000,00                  | 631.244.000,00                                    | 10               |
| Girado                     | 2.985.564.652,00                | 2.483.179.052,00                                  | 25               |
| Notariado                  | 860.000.000,00                  | 145.000.000,00                                    | 2                |
| <b>CE Desamparados</b>     | <b>9852461954</b>               | <b>11.352.629.226,00</b>                          | <b>89</b>        |
| Análisis                   | 2.593.869.552,00                | 2.119.891.824,00                                  | 17               |
| Aprobado                   | 70.000.004,00                   | 70.000.004,00                                     | 5                |
| Documentación              | 5.653.200.000,00                | 7.110.345.000,00                                  | 27               |
| Girado                     | 1.625.392.398,00                | 2.058.392.398,00                                  | 40               |
| <b>CE Pavas</b>            | <b>4336532581</b>               | <b>4.456.547.981,29</b>                           | <b>54</b>        |
| Análisis                   | 340.116.000,00                  | 346.000.000,00                                    | 6                |
| Aprobado                   |                                 | 65.000.000,00                                     | 1                |
| Documentación              | 2.152.750.000,00                | 2.215.250.000,00                                  | 22               |
| Girado                     | 1.778.666.981,29                | 1.764.397.981,29                                  | 24               |
| Notariado                  | 65.000.000,00                   | 65.000.000,00                                     | 1                |
| <b>Total general</b>       | <b>19.744.610.693,29</b>        | <b>20.638.093.865,29</b>                          | <b>195</b>       |

A manera de ejemplo se incorpora la base de cumplimiento de tarjeta de crédito VISA, por ejecutivo ya giradas.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

| Etiquetas de fila            | Cuenta de Cédula |
|------------------------------|------------------|
| CE Catedral                  | 17               |
| ALPIZAR ALPIZAR JOHANNA      | 8                |
| AZOFEIFA ANGULO JESSICA      | 2                |
| CAMACHO QUESADA LOURDES      | 1                |
| MONTERO RAMIREZ CARLOS       | 1                |
| OLIVAS RUIZ MAURICIO         | 1                |
| VALVERDE PORRAS EVELYN       | 2                |
| VIALES CHAVARRIA ROQUE       | 2                |
| CE Desamparados              | 25               |
| ARGUEDAS SIBAJA FLORY        | 12               |
| BARRIANTES REYES TATIANA     | 1                |
| MOYA BONILLA SHARON          | 5                |
| RIVERA ROMERO SERGIO         | 7                |
| CE Pavas                     | 15               |
| EVANS SALAS ALBERTO          | 1                |
| FLORES MORALES VICTOR JAVIER | 2                |
| PORRAS VARGAS HELLEN         | 10               |
| TRIGUEROS VASQUEZ LIGIA      | 2                |
| Total general                | 57               |

Estas herramientas buscan eficiencia en la toma de decisiones en cuanto al cumplimiento de las metas asignadas y que son parte integral de la gestión del Conglomerado Financiero Banco Popular. Además se desarrollan el siguiente conjunto de actividades que generan el cumplimiento de los resultados.

### Actividades Operativas

- Se coordina y mantiene comunicación permanente con las supervisiones de los CE's para el control de los inventarios de forma semanal, información que se eleva en la Intranet para el análisis correspondiente de la Banca y toma de decisiones.
- Seguimiento y análisis semanal de los resultados obtenidos por los CE en cumplimiento de metas numéricas establecidas por la DIRBEC.
- Se coordina de forma mensual con la Supervisión de los CE la corrección en Sicveca de inconsistencias que generan incremento en las estimaciones, buscando la corrección oportuna de las inconsistencias detectadas.

En coordinación con la supervisión de cada CE se estableció un plan de trabajo para desarrollar por año, bajo la misma línea descrita anteriormente, enfocando los esfuerzos en los tres temas prioritarios, determinando para ello las cargas de trabajo, los funcionarios que integraran los equipos y estableciendo un control de gestiones realizadas que se evalúan periódicamente, para ampliar este tema se adjuntan las minutas:

### Integración a captación y política conozca su cliente

En este tema se cuenta con la matriz de integración de los clientes, generando las bases oportunas para la consecución de nuevos negocios, se revisan constantemente los saldos de las cuentas en los clientes priorizados y se visitan para ver el bajo movimiento o colocación de nuevos productos. En cuanto a PCSC solo el CE Pavas no puede proceder con las mismas, dado que no cuenta con archivos para la gestión. Tanto en Desamparados como Catedral los asistentes proceden con la política.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Morosidad, Sicveca, Tasas de Interés**

La División de Gestión Cobratoria logro desarrollar una matriz que contempla las operaciones con morosidad. Se establecieron metas de recuperación y se realizan gestiones para la mayor recuperación de los casos.

De lo anterior se procedió a dar seguimiento a la matriz de control de gestión para los casos de zona, se le da seguimiento de forma semanal. Priorizando en los casos de mayor cuantía o que generan contagio. Dicha cartera está distribuida entre los ejecutivos o asignado al ejecutivo con mayor conocimiento y capacidad negociadora para temas de cobro.

Respecto a los temas de Sicveca y tasas de interés, se coordina con los supervisores de CE de forma mensual la corrección de las inconsistencias generadas, el cual se ha venido depurando, siendo que a la fecha es mínima la incidencia, resultado que se refleja además en el impacto a las estimaciones.

### **Proyectos más relevantes**

En cuanto a proyectos, se ha venido trabajando con empresas tractoras como lo son la Cámara de Comercio de Costa Rica, la Cámara de Comercio Exterior (Crecex) y la Cámara de Exportadores (Cadexco), estos convenios están debidamente suscritos y la idea es promover el desarrollo de los sectores productivos mediante la alianza estratégica que busca capacitar sus afiliados, promover al Conglomerado Financiero Banco Popular como eje motor de las empresas, crecer en la colocación de productos, manejo del flujo de caja y generar desarrollo económico local.

Adicionalmente, se viene trabajando en conjunto con el BPT Puriscal sobre establecer un kiosco tecnológico en la Unión de Productores Agropecuarios de Puriscal (UPAP), para que los productores de ganado puedan adaptar los requerimientos de la Hacienda con la factura electrónica y el Banco sirve como enlace y puente en el manejo de los recursos de la subasta 2 días por semana, minimizando el riesgo de los productores en el manejo de efectivo y generando al Banco negocios de captación de bajo costo, créditos a sectores productivos y desarrollo económico local a cantones con un alto índice de pobreza como lo son Mora, Puriscal, Turrubares y Parrita.

### **Administración de Recursos Financieros**

Durante la gestión se otorgaron créditos de acuerdo con la normativa institucional, siempre en forma conservadora y bajo criterios de eficiencia y lógica financiera.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Sugerencias**

Darle un mayor impulso al modelo de gestión, enfocado en la proactividad y dar mayor capacitación a los funcionarios asignados.

### **Observaciones**

No hay observaciones al respecto.

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

No se giraron disposiciones al puesto, por parte de la Contraloría General de la República durante mi gestión.

### **Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo**

No se giraron disposiciones o recomendaciones al puesto, por parte de ningún órgano de control externo durante mi gestión.

### **Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna**

No se emitieron recomendaciones por parte de la Auditoría Interna del Banco que se aplicaran de forma directa con el puesto, pero se cumplieron todas las recomendaciones emitidas por la Auditoría referente a las revisiones realizadas en los CE's.

