



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre: Selenia Barrios Leitón

Dependencia: Dirección Banca de Personas

Periodo de Gestión: 21 de noviembre 2018 al 24 de febrero 2020

Fecha: 27/02/2020

INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

La información contenida en este documento es de Uso Público y puede para 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	17
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	20
Acciones sobre el Control Interno	20
Principales Logros.....	21
Proyectos más relevantes	24
Administración de Recursos Financieros	28
Sugerencias	31
Observaciones	31
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	32
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	32
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna	32
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	32



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

Este informe se realiza con el objetivo de cumplir con lo dispuesto en la directriz dictada por la Contraloría General de la República No. D-1-2005-CO-DFOE **Directrices que deben observar los funcionarios obligados al presentar informe final de su Gestión**, según lo dispuesto en las Directrices Internas de la Unidad de Relaciones con el Personal y cumplir lo expuesto en la Ley de Información No Divulgada N° 7975, referente a este tema.

El periodo que abarca la gestión como Directora de Banca de Personas a.i. comprende desde el 21 de noviembre del 2018 conforme oficio SGN-1778-2018 de la Subgerencia General de Negocios, hasta el 21 de febrero del 2019, fecha en la cual se designa como Directora a.i. de la Dirección General según oficio GGC-0236-2020.

Como parte del contenido, se mencionan los principales aspectos relacionados con los resultados obtenidos, producto de las estrategias aplicadas y la gestión integral para los principales productos del Banco bajo la administración de ésta dirección:

1. Colocación de crédito
2. Morosidad
3. Captación
4. Venta de Bienes Adjudicados
5. Estrategias de Negocios
6. Convenios
7. Planes de Acción
8. Ingresos por servicios
9. Productos de Sociedades

Adicionalmente, se consideran aportes realizados en estrategias para la promoción de productos y servicios considerando la demanda del mercado, la situación actual del país y los aspectos de la competencia con las entidades financieras.

Por su parte y referente al tema de Control Interno, se consideran los aspectos de mayor relevancia, los cuales se presentan con el objetivo de mejorar los procedimientos, las políticas y los aspectos de control interno del área.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

Las principales funciones sustantivas que se desprenden del puesto como Directora de Banca de Personas se describen a continuación considerando los elementos de las estrategias aplicadas con el objetivo de cumplir con las metas asignadas durante el periodo correspondiente, en función de las metas institucionales y las directrices gerenciales.

Es relevante mencionar que, como parte del puesto, existe una participación constante en decisiones fundamentales del negocio, estrategias, comités, comisiones y diversas reuniones gerenciales de análisis y toma de decisiones conforme la planificación institucional.

Las principales actividades en las cuales se participa a nivel Gerencial son:

1. Comité de Negocios
2. Comité Ejecutivo
3. Comités de Crédito
4. Comité ALCO
5. Diversas comisiones asignadas por la Gerencia General o Subgerencia General de Negocios Reuniones
6. MCI con los Jefes Regionales y Jefes de dependencias adscritas a la Banca
7. Reuniones con Jefes Regionales, Gerentes y Jefes de Agencia

Las principales estrategias se comparten y analizan con los 5 Jefes Regionales, jefatura de BP Global o Jefatura de la División de Tarjetas, según así corresponda. Esto se realiza conforme las reuniones periódicas de rendición de cuentas conocida como Metas Crucialmente Importantes (MCI). Estas reuniones permiten realimentar sobre la línea de trabajo dada desde la Subgerencia General de Negocios, Gerencial General Corporativa y el impacto a nivel de negocios, fundamental para gestionar el direccionamiento de las estrategias y objetivos institucionales.

Los Jefes Regionales por su parte, se encargan de bajar la información a todos los



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Centros de Negocio: BP Totales, Agencias y Ventanillas, y los respectivos jefes, al personal de esos centros de negocio. En cada caso, la estrategia o táctica debe alimentarse de

Asimismo, se organizan reuniones periódicas para alinear la gestión integral y controlar su resultado con los Jefes de las Áreas de la Banca:

1. División Centro Nacional de Tarjetas
2. Gestión Comercial y personal interno
3. Unidad BP Global
4. Funcionario encargado de atender Desarrolladoras
5. Encargado de control interno

Principales resultados obtenidos:

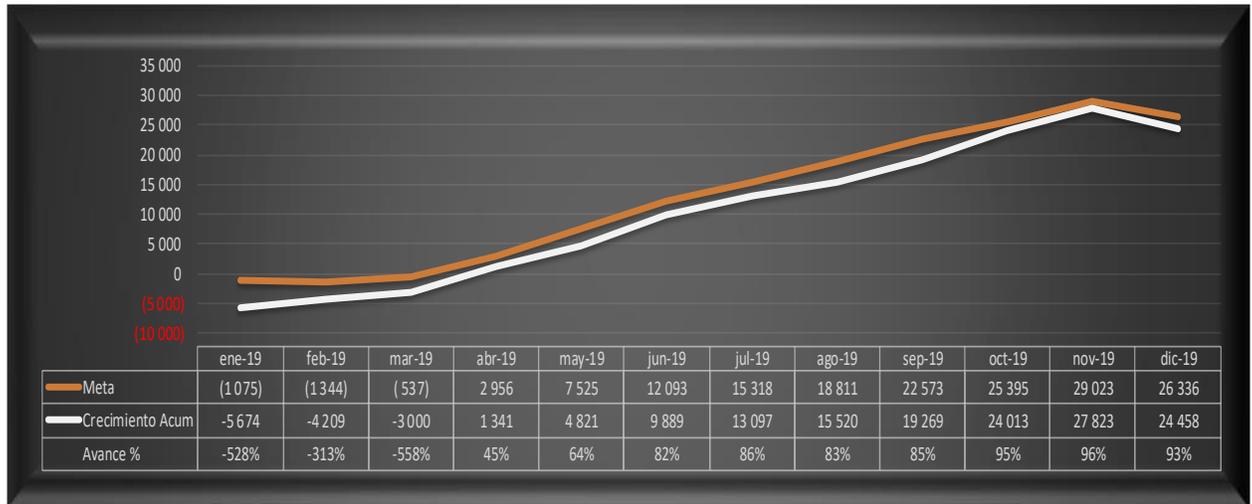
Para efectos de valoración de los resultados obtenidos durante la gestión, se presentan los datos de un periodo completo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2019.

A continuación, se detallan las principales metas y los resultados logrados para la Banca de Personas, lo cuales resumen la participación conjunta con las Divisiones Regionales y los Centros de Negocio

1. Cartera Financiera

La meta para cartera financiera para el 2019 era de 26.336 millones y se logró alcanzar un crecimiento de saldo de 24.458 millones lo que equivale al 93% de cumplimiento de la meta anual.

INFORME FINAL DE GESTIÓN



El comportamiento de esta meta tiene relación estrecha con los indicadores económicos y la situación de la economía nacional, lo cual repercute en una contracción del gasto y un efecto directo en la disminución de la colocación a nivel nacional.

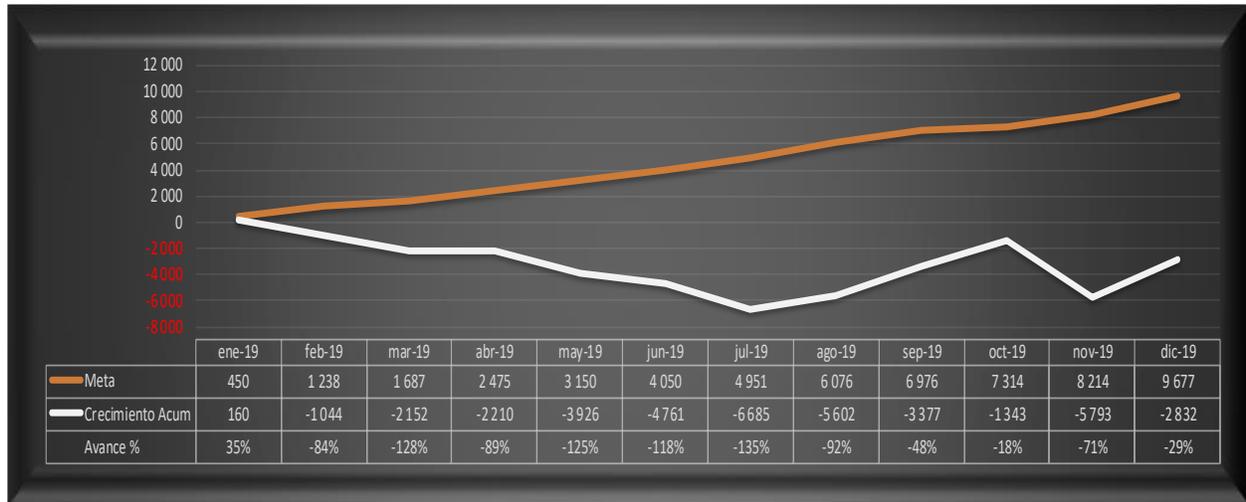
A pesar de lo anterior, se logra cumplir con la meta planificada para el 2019 en un 93%, y se tienen expectativas que durante el 2020 el comportamiento del mercado mejore y las condiciones económicas del país permitan una mayor colocación de recursos.

Para la fecha de entrega del presente informe, la cartera de crédito de referencia ya alcanzaba un crecimiento de 5.152 millones de colones.

2. Cartera Social

La cartera social denota un comportamiento de disminución de saldo producto de la competencia entre entidades financieras, es un año en el que se percibió una lucha importante en función de cancelaciones extraordinarias o anticipadas trasladando su crédito a otra institución financiera. La meta era crecer en 9.677 millones y al final del año obtuvimos un decrecimiento de 2.832 millones

INFORME FINAL DE GESTIÓN



Los principales factores que afectaron el crecimiento de la cartera social, tal como se comentó anteriormente, se resumen a continuación:

- a. Contracción de la economía nacional
- b. Inestabilidad financiera del país
- c. Ajuste del esquema de impuestos
- d. Competencia de entidades financieras
- e. Falta de opciones de financiamiento para clase media

Al respecto se gestionaron compras de saldos de carteras que no se pudo concretar dentro del ejercicio 2019, mejoras en productos, creación de productos en asocio con la Dirección Banca Social.

A su vez, se realizó un proceso integral para la revisión de la oferta que contemplaba precios, plazos, condiciones, requisitos y a su vez, mejora al proceso de otorgamiento que se compartió con los líderes de venta en el mes de enero 2020.

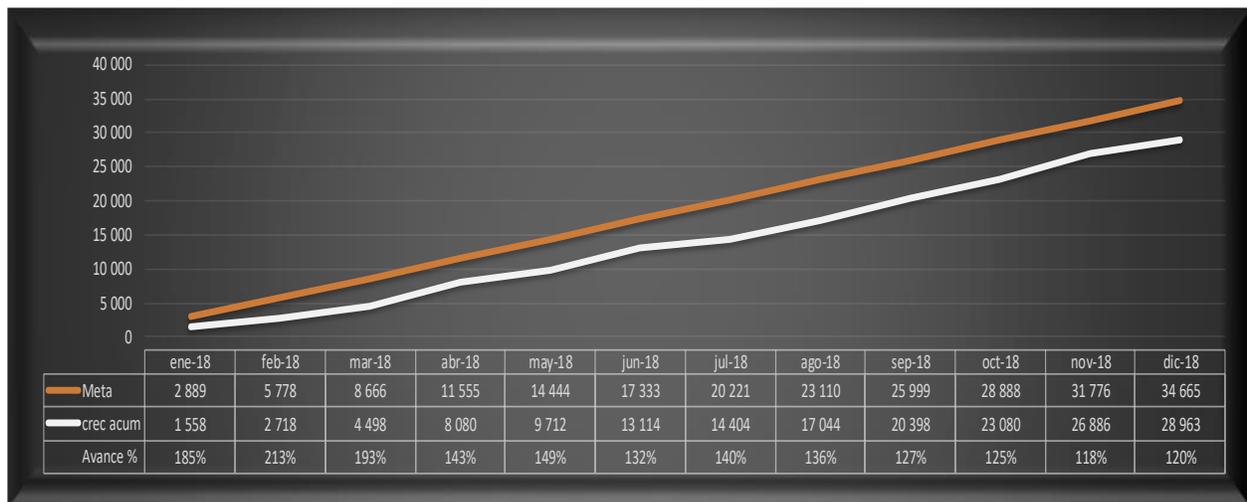
Se concluye la gestión con la participación en la Expoconstrucción 2020, en la cual se produce un inventario de 1541 registros que podrían optar por soluciones de crédito de vivienda equivalentes a más de 58.000 mil millones de colones. Este inventario deberá ser gestionado por los diversos canales de venta, así como que deberá tener un seguimiento estricto en su atención, lo cual se gestiona por medio de las jefaturas regionales.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Adicionalmente, queda pendiente la conclusión del análisis de composición de tasas de interés de los diferentes tipos de productos en cartera activa y con ello elevar a la Dirección Financiera la revisión de ajustes posibles, los cuales posteriormente deberán ser elevados a los comités respectivos en procura de activar estrategias de retención de saldos de cartera, tema que de aprobarse, deberá ser comunicado con estrategias uno a uno.

3. Morosidad de Cartera

Durante el 2019 se logró controlar el comportamiento de la morosidad de la cartera conforme el siguiente cuadro, previo a ello se manifiesta que esta es una estrategia que se trabaja de forma conjunta tanto con la División de Gestión Cobratoria, como con las oficinas comerciales:

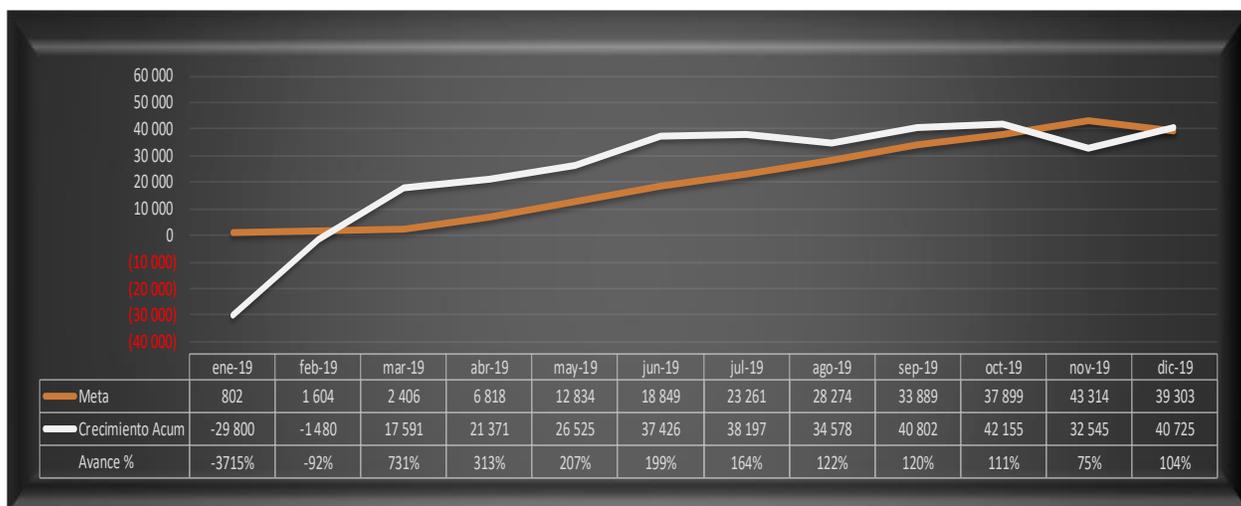


La meta establecida para el 2019 era no crecer más de 34.665 millones y el resultado logrado fue de 28.963 millones, con lo cual se cumplió más del 100% de la meta establecida.

4. Ahorro a Plazo

INFORME FINAL DE GESTIÓN

El Ahorro a Plazo tuvo un comportamiento creciente a lo largo de todo el año, conforme al siguiente detalle, en este particular se aplicó lo aprobado en el Plan de Acción del Pasivo y las estrategias que derivan del mismo:

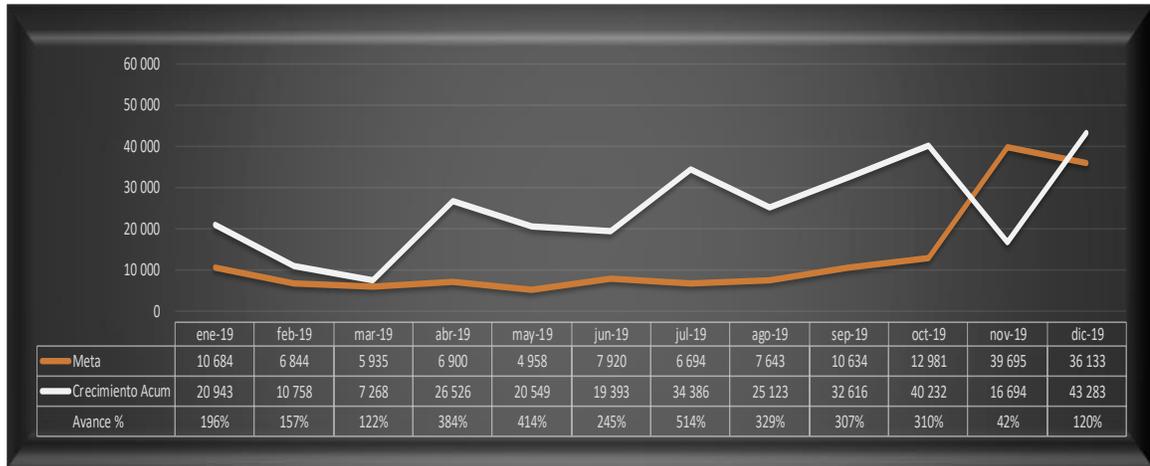


Al cierre del año se logró crecer 40.725 millones con un cumplimiento acumulado superior al 100% de la meta anual.

5. Ahorro a la Vista

El ahorro a la vista mostró un comportamiento volátil, muy similar al de años anteriores, y al cierre del año siempre se genera un efecto ascendente, no obstante, en este producto se realizó el lanzamiento del BP Salario Voluntario, con lo cual se logró la atracción de nuevos clientes principalmente del sector privado. En este caso también se ejecutaron acciones relacionadas con el Plan de Acción de Pasivo

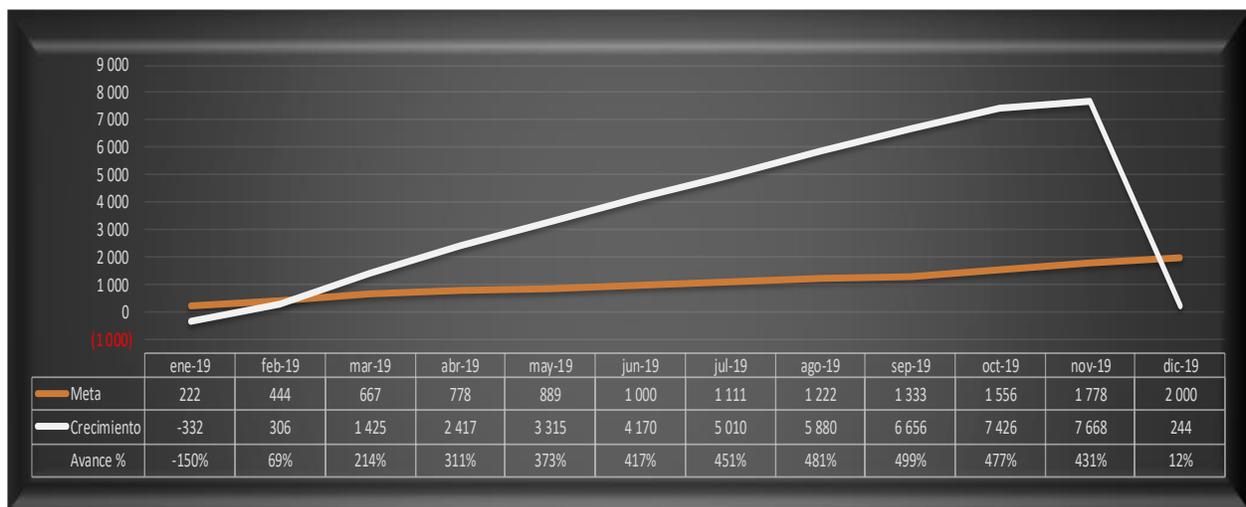
INFORME FINAL DE GESTIÓN



La meta establecida para el 2019 fue de 36.133 millones y se logró un crecimiento de 43.283 millones lo cual significa un 120% de cumplimiento del monto proyectado.

6. Planes Naranja

La meta establecida para Planes Naranja era de lograr un crecimiento de 2.000 millones en cartera durante el 2019

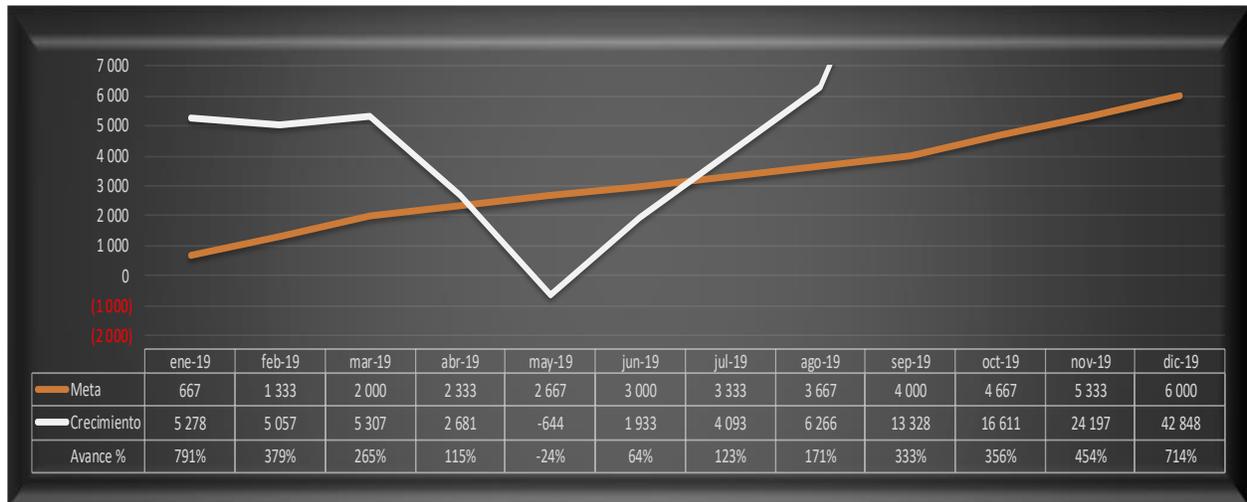


Al cierre de noviembre se tenía un crecimiento de 7.668 millones, lo cuales históricamente son retirados por los clientes durante el mes de diciembre.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

7. Cuentas Naranja

La meta de Cuentas Naranja era crecer en saldo 6.000 millones durante el 2019 conforme al siguiente detalle:

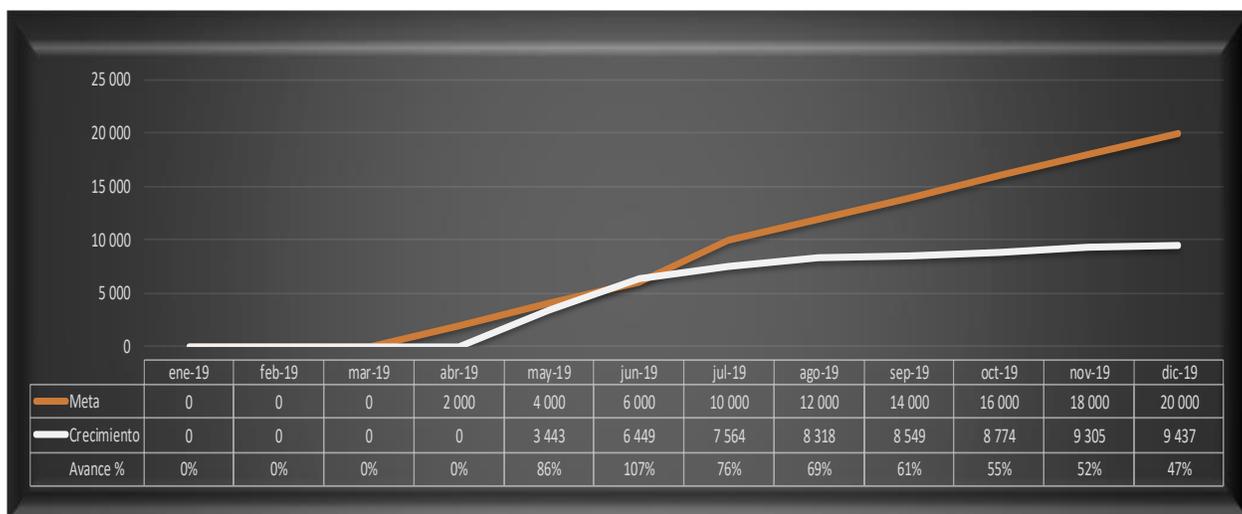


Durante el año se logró un crecimiento de 42.848 millones equivalente al 714% de la meta establecida.

8. Pago Automático de Salarios

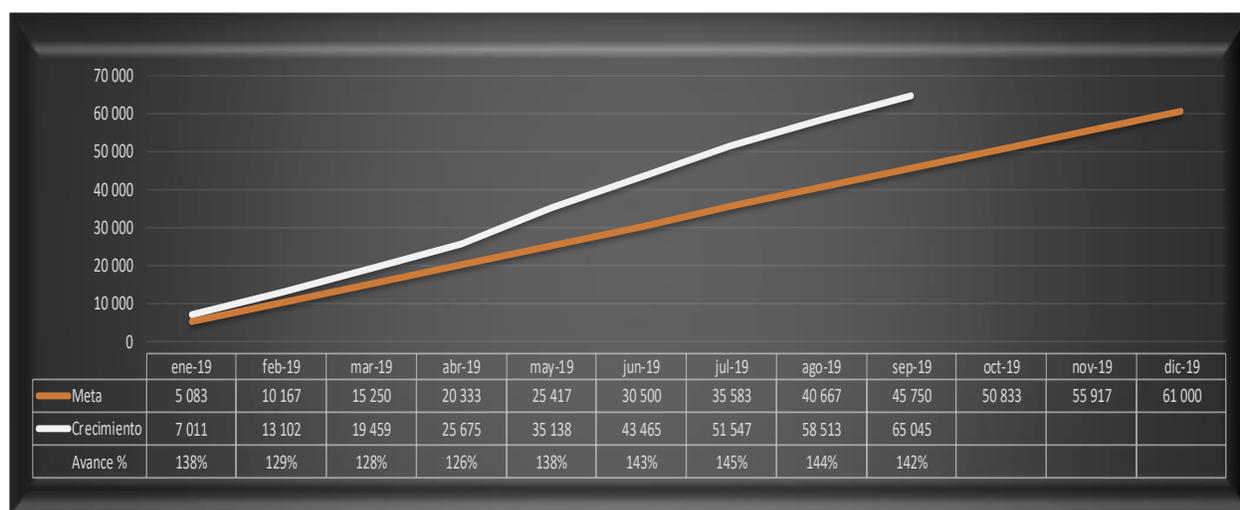
Durante el 2019 se lograron 9.437 afiliaciones de BP Salario Voluntario conforme al siguiente cuadro, tal como se indicó anteriormente, en este caso se logró poner en producción la campaña de lanzamiento de BP Salario Voluntario y a su vez avanzar en la creación de SIPRA, un sistema de pagos masivos:

INFORME FINAL DE GESTIÓN



9. Afiliaciones WEB

En cuanto a las afiliaciones vía WEB, el siguiente cuadro resume el comportamiento del año 2019. Este año se inició con la definición de una meta de afiliaciones a canales electrónicos como parte de una cultura de transformación digital que debe mantenerse no sólo para mostrar a nuestros clientes los accesos por medios digitales, sino también educar al personal en el otorgamiento de soluciones integrales a los clientes.

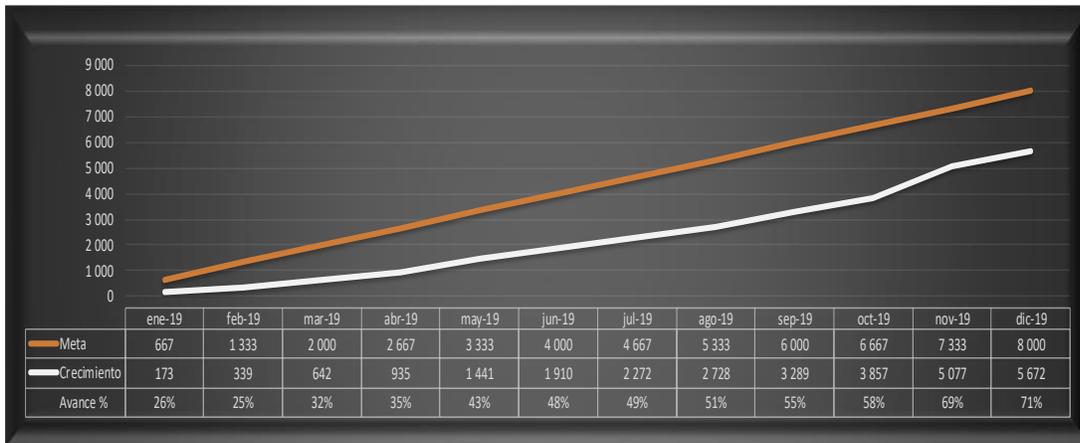


10. Tarjetas de Crédito

La meta para tarjetas era colocar 8.000 tarjetas nuevas o adicionales, para lo cual se muestra el siguiente resultado durante el 2019:

INFORME FINAL DE GESTIÓN

En este caso durante 2019 se realizaron estrategias conjuntas con las Divisiones Regionales, tema que está incluido en la estrategia 2020 con mayor participación.

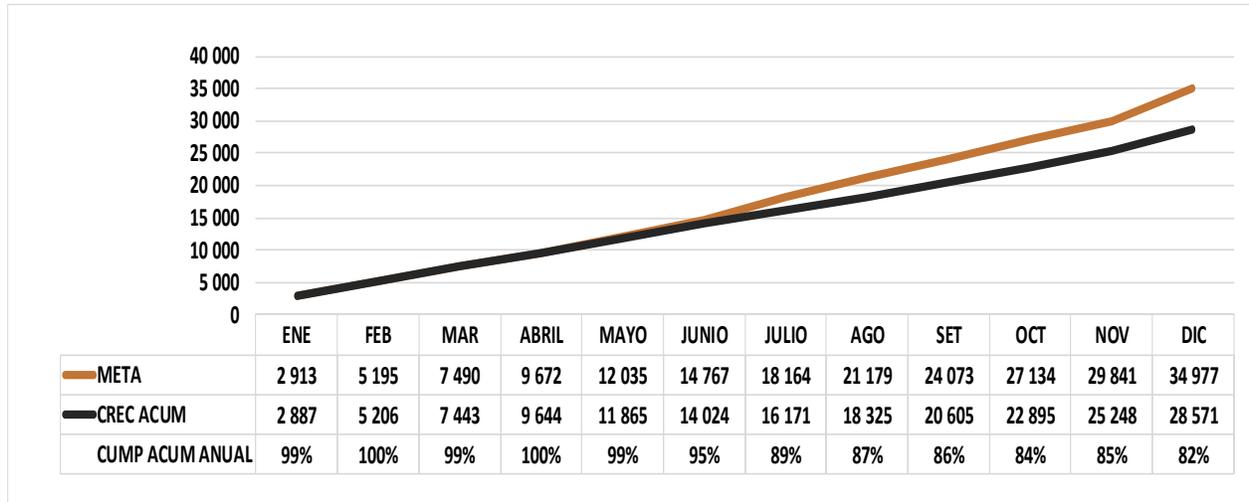


El incremento de tarjetas fue de 5.672 lo cual equivale al 71% de la meta establecida para el 2019.

11. Ingresos por Servicios

Durante el 2019 se estableció una meta de 34.977 millones en Ingresos por Servicios, el cual se detalla en el siguiente cuadro:

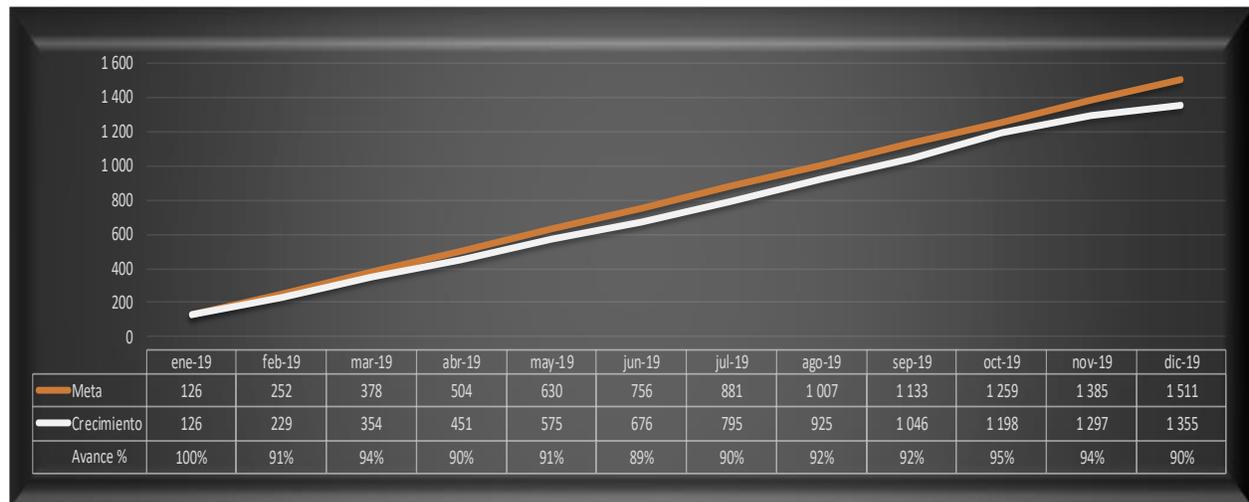
INFORME FINAL DE GESTIÓN



Al final del 2019 se logró un incremento en Ingresos por Servicios de 28.571 millones equivalente a un cumplimiento del 82%

12. Crédito de Pignoración

La meta de pignoración para el 2019 era colocar 1.511 nuevos casos

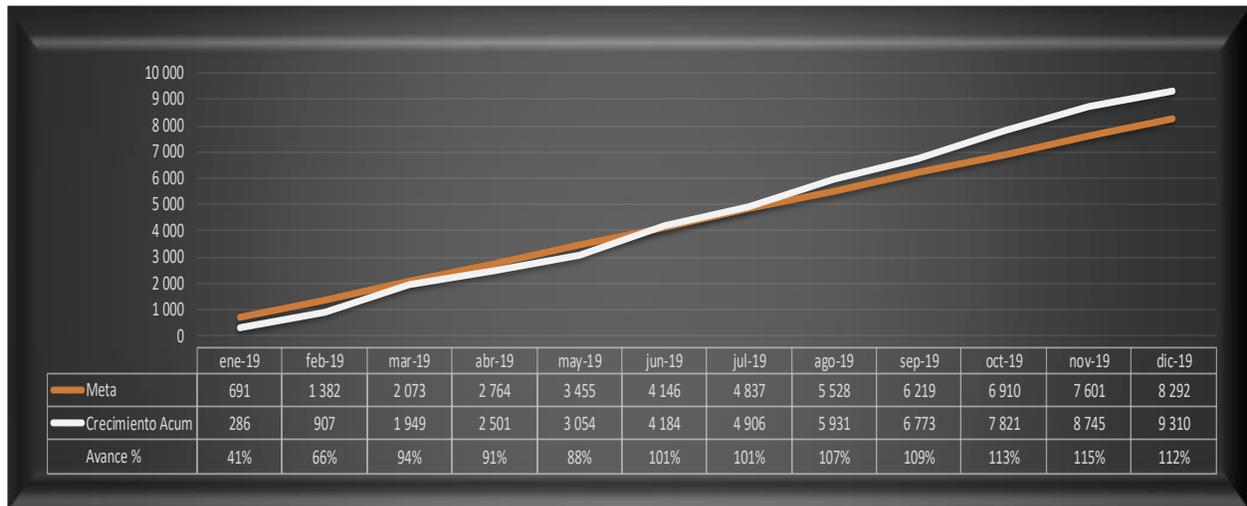


Al final del año se lograron colocar 1.355 casos de créditos en Pignoración, lo cual representa un 90% de la meta establecida.

13. Bienes Adjudicados

INFORME FINAL DE GESTIÓN

El comportamiento de la meta de Bienes Adjudicados muestra un nivel sumamente satisfactorio a lo largo de todo el año.



Al 31 de diciembre se cumplió un 112% de la meta establecida producto de la venta de 9.310 millones en bienes adjudicados.

14. Productos de Sociedades Anónimas

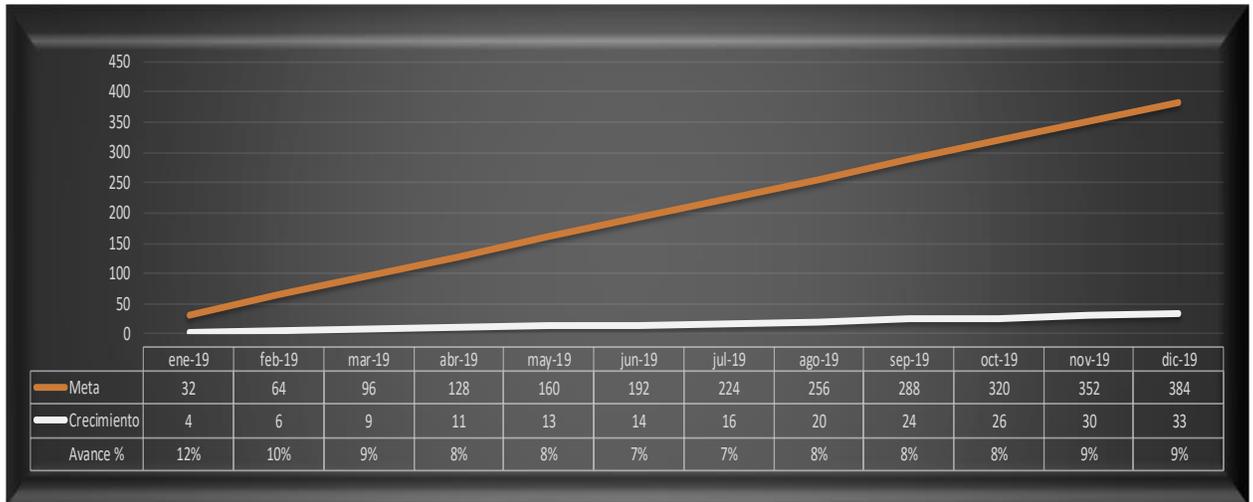
A continuación, se describe el comportamiento de los principales productos logrados en las metas con las Sociedades Anónimas

A. Popular Pensiones

Planes Voluntarios

Para el 2019, se tenía una meta de lograr un crecimiento en saldo de 384 millones en Planes Voluntarios

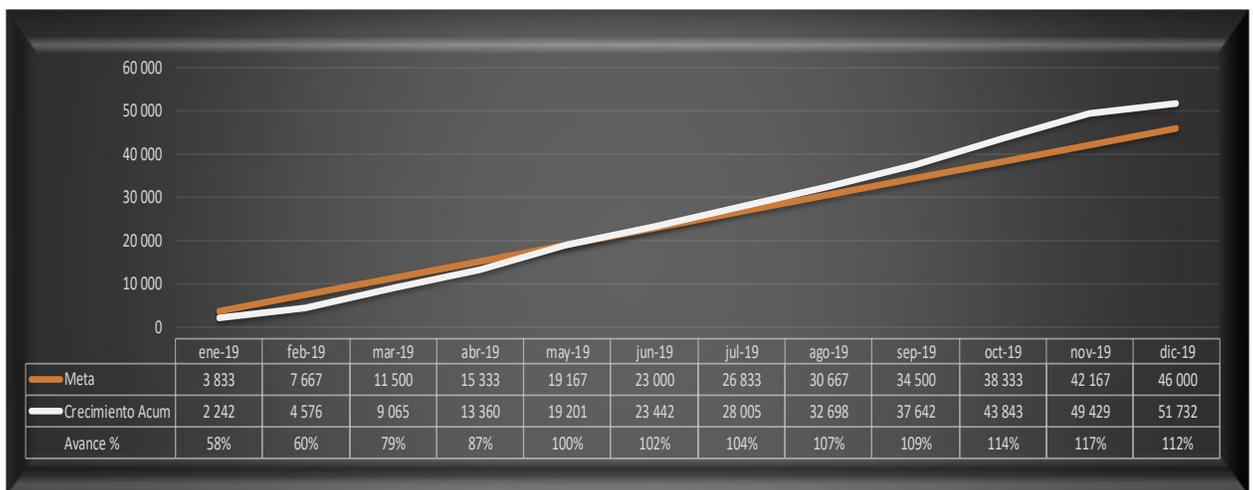
INFORME FINAL DE GESTIÓN



Esta meta se logró cumplir en un 9% al cierre del 2019

Planes Obligatorios

En cuanto a Planes Obligatorios de Pensiones, la meta anual era lograr un crecimiento en saldo de 46.000 millones.

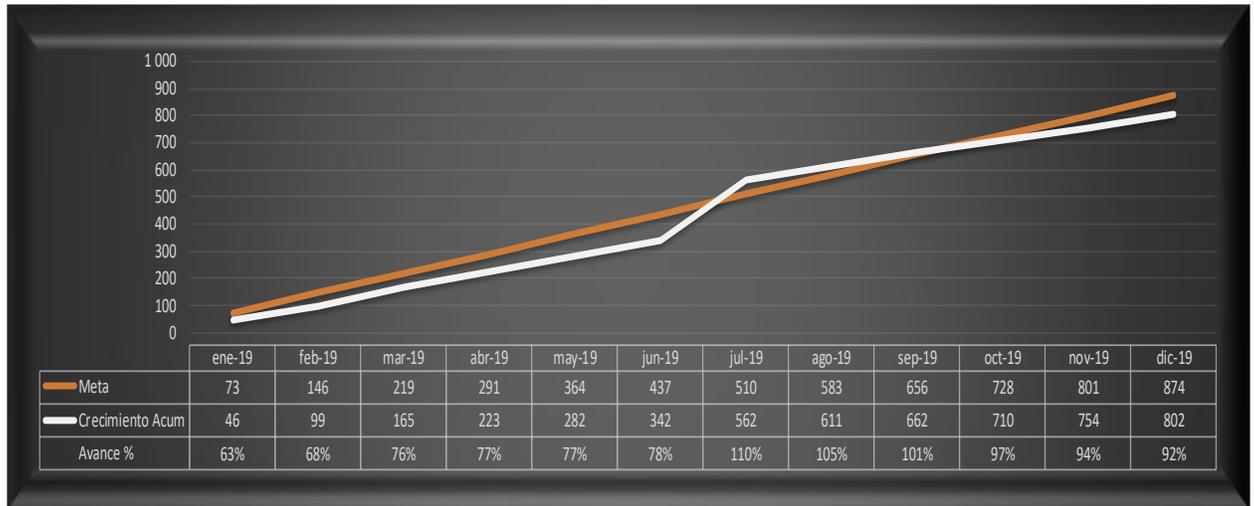


El cumplimiento acumulado de esta meta fue de un 112%, cumpliéndose satisfactoriamente según lo planificado.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

15. Popular Seguros

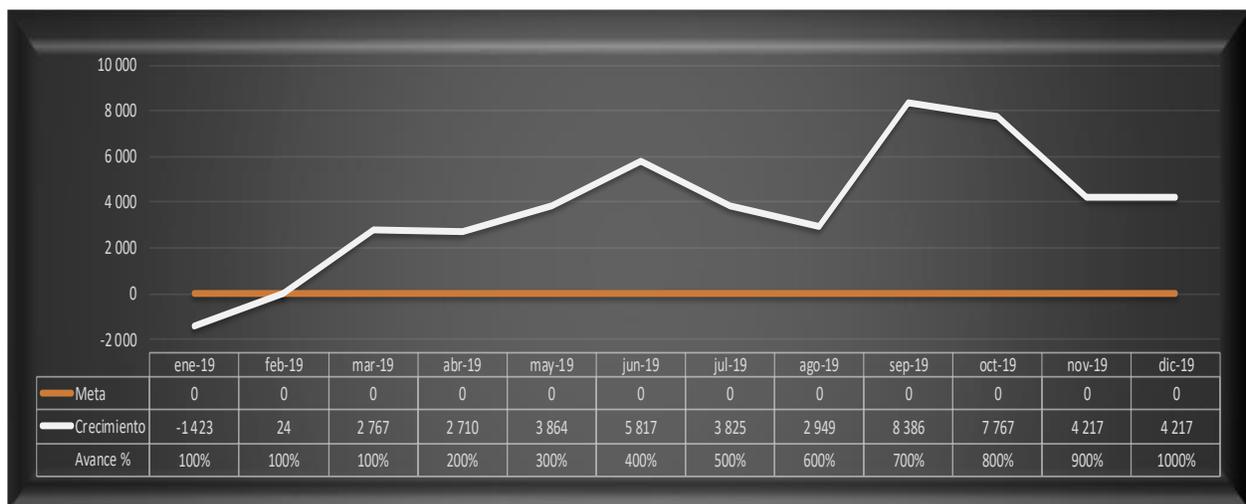
La meta de Popular Seguros era crecer 874 millones en saldo durante el 2019



Al cierre de diciembre se logró crecer 802 millones con un nivel de cumplimiento del 92%

16. SAFI

Para el año 2019 el comportamiento de la cartera de SAFI es el siguiente:





INFORME FINAL DE GESTIÓN

Al final del año se logró un crecimiento de 4.217 millones durante el 2019

Cambios en el entorno

Durante este periodo se tuvo una activa participación en la elaboración de la Estrategia Global, Modelo de Gestión de Negocios y Planes de Acción. A su vez, por otro lado, se han presentado cambios significativos en varios elementos exógenos que inciden en el comportamiento de los resultados, se describe:

1. Modelo de Gestión de Negocios 2019-2023 y Planes de Acción

Durante el primer semestre 2019 hubo activa participación en la construcción del Modelo de Gestión de Negocios que conllevó la realización de diversas sesiones de trabajo con las dependencias del Banco de modo que fuese posible la incorporación de la visión integral del conglomerado. A su vez, el banco definió una serie de planes de acción con el objetivo de encaminar los esfuerzos para el cumplimiento de las metas de una manera más planificada, coordinada y ejecutando una serie de acciones previamente definidas por la Administración.

Para el caso de la Banca de Personas, una vez aprobados dichos Planes de Acción, se asignó la ejecución del Plan de Experiencia al Cliente, el cual contiene elementos sustantivos que apuntan a la optimización de la oferta y disposición de herramientas y acciones que posicionen al banco como un banco accesible, disponible, atento y moderno y con ello deseable para la clientela en general convirtiéndole en el banco principal. Incluye una serie de acciones que provean las herramientas para gestionar la estrategia bajo técnicas comerciales descritas internamente en el Plan de Acción.

Adicionalmente, la Banca de Personas está implícita en otros Planes de Acción, administrados por otras áreas, en los cuales tiene participación activa.

Para su ejecución se han designado dos recursos que permitirán controlar la gestión, articular esfuerzos con dependencias relacionadas e impulsar los compromisos identificados para el éxito en su implementación. Se concluye la gestión



INFORME FINAL DE GESTIÓN

2. Situación económica actual

Nuestro país enfrentó durante el último año, una serie de aspectos que afectaron el desempeño en cuanto a la concreción de negocios, tales como el desempleo, desconfianza del consumidor, sumado a una serie de cambios fiscales que generan algún grado de incertidumbre en la población y una eventual disminución de sus ingresos.

Estos factores han afectado directamente la economía y, por lo tanto, el sector de crédito ha experimentado una contracción que evidentemente se ve reflejada en los niveles de colocación de los diferentes productos financieros.

3. Fusión de oficinas y análisis de horarios

Durante el año 2019 y conforme aprobación de los niveles Gerenciales y la Junta Directiva Nacional, se materializaron 2 fusiones de agencias con sus respectivos BP Totales:

1. BP Total San Carlos con Agencia Plaza San Carlos
2. BP Total Pérez Zeledón con la Agencia Pérez Zeledón Sur

Producto de estas fusiones, los funcionarios de las Agencias se trasladaron a los BP Totales descritos y se logró implementar una ampliación de jornada para mejorar el servicio en los BP Totales.

Los funcionarios trasladados mantienen sus mismas condiciones en cuanto a funciones y horarios y prácticamente son los encargados de brindar el servicio en la tarde y noche en el BP Total

Estas oficinas pasaron a laborar hasta las 7:00 p.m. por lo tanto, el público tiene una opción de asistir después de su jornada laboral a realizar los trámites respectivos. Al respecto se tienen aprobadas dos fusiones adicionales y en ese sentido es preciso darles seguimiento a los ajustes de infraestructura física a fin de completar el acuerdo de Junta Directiva Nacional.

A su vez, se tiene en proceso un estudio que concluirá en analizar posibles decisiones adicionales en materia de la permanencia o no de diversos puntos comerciales.}

En cuanto a ajustes de horario, se ha gestionado con la División Regional Central Metropolitana, el ajuste del horario de los BPT PASEO COLON y MULTICENTRO



INFORME FINAL DE GESTIÓN

DESAMPARADOS. Al respecto es necesario dar continuidad a la gestión de análisis que se ha avanzado sustancialmente e incluso ya se tienen criterios jurídicos al respecto.

4. Plan Piloto de oficinas comerciales Gestión de Experiencia del Cliente

Durante el año pasado se inició un plan piloto en 3 oficinas con el objetivo de extraer los aspectos operativos posibles de las oficinas para que estas se enfoquen en temas de mayor impacto en la estrategia y el resultado.

En su primera etapa el plan piloto se realizó con las oficinas de:

1. Agencia Tibás
2. Agencia El Roble de Puntarenas
3. BP Total de Heredia

Este plan se realizó en estrecha coordinación con la División Gestión de Experiencia al Cliente y las áreas relacionadas y busca analizar y extraer toda aquella carga operativa que distrae a las oficinas del negocio, tales como la atención de alertas, requerimientos de soporte administrativo, tramites de diverso tipo que puedan ser asumidos por otras áreas administrativas.

Posteriormente y ante mejoras identificadas en el proceso, se incorporaron tres oficinas adicionales al Plan Piloto:

1. Agencia de Zarcero
2. Agencia de Hatillo
3. Agencia de Sarapiquí

Este plan permitirá definir ajustes en el modelo de oficinas y aspectos que pueden ser gestionados por otras estructuras del Banco en beneficio del negocio y de las oficinas.

Los jefes Regionales han sido empoderados para la continuidad del plan piloto, pero más que eso para que se inicie la réplica en el resto del país de algunas de las actividades que ya se tienen identificadas como exitosas. A su vez, se puede concluir que gestión de alertas es uno de los elementos más sustanciales del plan piloto; no obstante, se debe estar vigilante de la sostenibilidad del proceso.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

5. Plan de Vivienda Comunitaria

A finales del año pasado y liderado por la Banca Social, se creó el producto Vivienda Comunitaria. El rol de la Banca es la comercialización y en ese sentido es necesario dar continuidad al trabajo iniciado en el mes de noviembre y que incluye una mejora en el proceso y una serie de compromisos en el campo que fueron adquiridos tanto por las jefaturas regionales como por las gerencias de los BPT. Este producto se comercializó en Expoconstrucción y el resultado está incorporado en el inventario que se está gestionando producto de esa feria.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Mediante oficio UTEG-309-2019 del 19 de diciembre dl 2019, la Unidad Técnica de Evaluación de Gestión remitió las calificaciones de Riesgo Operativo y Control Interno para las áreas de la Banca, conforme el siguiente detalle:

DIRECCIÓN BANCA PERSONAS				
Oficina	Calificación RO	Resultado RO	Calificación CI	Resultado CI
DIVISIÓN CENTRO NACIONAL DE TARJETAS	0%	Excelente	0%	Excelente
UNIDAD GESTIÓN DE TARJETAS	0%	Excelente	0%	Excelente
UNIDAD GESTION DE VENTAS	0%	Excelente	0%	Excelente
UNIDAD BP GLOBAL	7%	Bueno	6%	Bueno
REGIONALES	7%	Bueno	0%	Excelente
CALIFICACIÓN DE LA DIRECCIÓN	4%	Excelente	2%	Excelente

La calificación de Riesgo Operativo muestra niveles de Excelente y Bueno al igual que en el Resultado de Control Interno.

Acciones sobre el Control Interno

Durante el último año se han realizado una serie de reuniones en las que promueve los aspectos de control interno con reuniones periódicas con los equipos de trabajo, en las cuales se discuten los temas de actualidad, estrategias, políticas y normas que se modifican en la institución.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

1. Reuniones periódicas de Meta Crucialmente Importante

Durante la gestión se realizaron reuniones de revisión de las Metas Crucialmente Importantes con los Jefes Regionales para efectos de monitorear el comportamiento de las metas, las estrategias y la definición de aspectos claves para el negocio.

2. Reuniones con el personal de la Banca

Se realizaron reuniones periódicas para efectos de elaborar estrategias de negocios acorde con los productos del banco y el entorno, generando las propuestas de productos de conformidad con los lineamientos institucionales establecidos

Recomendaciones de Auditoría Interna

En el siguiente cuadro se resume el estado actual de las recomendaciones de la Auditoría Interna gestionadas durante el periodo indicado, así como las recomendaciones en proceso de validación y recomendaciones que no han vencido aún.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

INFORME	RECOMENDACIÓN	ASUNTO	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RIESGO	ESTADO
ANS-578-2017	1	Gracia-Revolutivo-Garantia	30/11/18	Bajo	Atendida
ANS-678-2017	3	FEVI-COMISIONES	30/11/18	Medio	Atendida
AIRI-20-2018	6	BP GLOBAL	31/12/18	Medio	Atendida
AIRI-02-2016	10	LINK HIPOTECARIO	28/02/19	Alto	Atendida
ANS-345-2017	1	CONVENIOS	28/02/19	Medio	Atendida
ANS-578-2017	4	CREDITO BtB	31/03/19	Bajo	Atendida
AIRI-30-2019	5	PROCESO TARJETA CREDITO Y DEBITO VISA	30/04/19	Medio	Atendida
AIRI-001-2019	7	PROCESO CREDITO BPT PAVAS Y ADSCRITAS DIFERENTES LINEAS DE CREDITO	30/04/19	Medio	Atendida
AIRI-15-2018	11	BOVEDA Y CUSTODIA - DIF EN REMESAS	31/05/19	Bajo	Atendida
AG-206-2018	27	CTAS X COB- FDO CAJEROS	31/05/19	Bajo	Atendida
ANS-154-2019	11	PROCESO CREDITO PAVAS Y ADSCRITAS- COMISION POR FORMALIZACION	31/05/19	Medio	Atendida
AG-223-2018	10	TEMAS LEY 8204	30/06/19	Medio	Atendida
AIRI-14-2019	9	LEY FATCA Y CRS	31/08/19	Medio	Atendida
AIRI-32-2018	1	PRON- ACTIVACION CONTINGENCIA	31/03/20	Medio	Proceso Validación
AIRI-12-2019	1	INSTRUCTIVO SOCIOS COMERCIALES	30/09/19	Medio	Auditoría trasladada a otra area (Canales)
	2		30/09/19	Medio	Auditoría trasladada a otra area (Canales)
	3		31/10/19	Medio	Auditoría trasladada a otra area (Canales)
	4		31/10/19	Medio	Auditoría trasladada a otra area (Canales)
AIRI-15-2019	1	FONDOS ESPECIALES FAVI	31/10/19	Medio	Atendida
AIRI-15-2019	2	FONDOS ESPECIALES FAVI	28/02/20	Medio	Proceso Validación
AIRI-15-2019	3	FONDOS ESPECIALES FAVI	31/12/19	Medio	Atendida
AIRI-15-2019	4	FONDOS ESPECIALES FAVI	31/10/19	Bajo	Atendida
AIRI-15-2019	5	FONDOS ESPECIALES FAVI PORCENTAJES DE AVAL	31/03/20	Medio	Pendiente
AIRI-15-2019	15	FONDOS ESPECIALES FAVI	30/09/19	Bajo	Atendida
AIRI-15-2019	6	FONDOS ESPECIALES FAVI	30/11/19	Medio	Atendida
ANS-488-2019	4	PROCESO COLOCACION CREDITO BPT HEREDIA Y ADSCRITAS	31/12/19	Bajo	Atendida
AIRI-23-2019	7	RECUPERACION CREDITO (Contratos y traslado a CJ)	30/4/2020	Medio	Pendiente
ANS-17-2020	6	PROCESO COLOCACION CREDITO BPT CARTAGO Y ADSCRITAS- Especial enfoque en Agencia Paseo Metropoli	30/6/2020	Medio	Pendiente
UTEG AE-617-2018	3	Oficinas Deficitarias Centro Costo	30/9/2020	Alto	Pendiente

Como parte de los planes de acción para atención una de las recomendaciones descritas, se realizaron ejercitaciones sorpresivas del PRON y el SIPRON, al respecto se tiene aún pendiente continuar el ejercicio y a su vez, gestionar la comunicación y sensibilización del personal en las actuaciones que les corresponden según el Plan de Contingencia.

A su vez, las recomendaciones de la Auditoría Interna se mantienen al día y las que indica pendiente en el cuadro anterior, corresponden a casos que están dentro del plazo de atención. Para soporte en el tema se cuenta con un recurso destinado a tiempo completo en la gestión, siendo que se centra en la Banca de Personas las recomendaciones que surgen del 100% de la red comercial tradicional.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Principales Logros y asuntos para seguimiento

Los principales logros alcanzados se detallan a continuación:

1. Proceso de micro segmentación de clientes del segmento “Personas”

Productos de la ejecución del Plan de Experiencia del Cliente, se realizaron actividades con Gerentes de BP Total y Jefes Regionales para efectos de depurar los micro segmentos de interés de nuestros clientes. Este insumo será la base para lograr la integración de productos y mejorar la atención y servicio al cliente enfocando una oferta micro segmentada, que responda a las necesidades específicas y se pueda dar atención oportuna y accesible.

Este ejercicio es la primera etapa de micro segmentación y corresponde continuar con la construcción de las variables requeridas para generar agrupaciones más acordes a los tipos de clientes que conforman el segmento Personas.

2. Planificación del Plan de Experiencia al Cliente y Participación en la construcción del Plan de Gestión de Negocios

Durante este año se trabajó de forma intensa en la elaboración del Modelo de Gestión de Negocios, instrumento estratégico de la institución, de este se desprenden una serie de Planes de Acción y entre ellos el Plan de Experiencia del Cliente, mismo que además ha sido delegado en su ejecución a la suscrita y a esta fecha se encuentra pendiente la designación a un nuevo responsable.

Ese Plan de Acción tiene cobertura institucional y pretende gestionar las diversas actividades y acciones en función de su cumplimiento según las proyecciones realizadas.

3. Estrategias con oficinas

El ejercicio de elaboración de las estrategias de la Dirección Banca de Personas para este 2020, tuvo una dinámica de aplicación distinta, realizando talleres de trabajo con las Divisiones Regionales y los Gerentes de BP Total, mismos que conocieron la propuesta



INFORME FINAL DE GESTIÓN

inicial de la Dirección y de ahí se produjo una serie de aportes que concretaron en la versión final de la estrategia, misma que fue compartida con las jefaturas regionales y posteriormente, con las jefaturas del 100% de las oficinas comerciales en 5 giras a nivel regional.

Es a partir de dicha estrategia que cada regional debe elaborar su plan táctico de gestión y atención.

4. Modificación de productos y servicios

Producto del seguimiento de las condiciones del mercado y de la competencia, durante los 15 meses de gestión, se realizaron diversos ajustes a los productos, con el objetivo de tener productos competitivos, tanto en materia de crédito como de captación y servicios.

5. Fusión de Banca de Personas y Banca Empresarial

A partir del año 2019 inició el proceso de fusión de la Banca de Personas y Banca Empresarial, para lo cual se han realizado talleres y reuniones considerando los Gerentes de los BP Total, Coordinadores y Ejecutivos de Desarrollo.

Este proceso tiene como objetivo unificar los esfuerzos en materia de abordaje, atención y gestión de clientes y así como establecer los protocolos de atención para los diversos sectores y segmentos.

El proceso deberá continuar durante este año para consolidar la sinergia entre ambas Bancas y lograr beneficios de economías de escala que permiten aprovechar toda nuestra infraestructura y organización de las oficinas, para ello se ha definido la implementación de un plan piloto en el BPT PEREZ ZELEDON y BPT NICOYA.

Proyectos más relevantes

A continuación, se detallan los proyectos más relevantes en el ámbito institucional, algunos de los cuales se deben continuar para efectos de finalizar oportunamente:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

1. Plan de Acción Experiencia al Cliente

En caso que así lo defina la Subgerencia General de Negocios, se deberá continuar con el programa de seguimiento y ejecución del Plan de Experiencia al Cliente conjuntamente con los 2 funcionarios actuales asignados en la Banca para efectos de cumplir con el cronograma institucional en materia de avance de los Planes de Acción. Esos recursos fueron solicitados y aprobados excepcionalmente para que se enfoquen en la ejecución del citado plan.

2. Proceso de Fusión de Oficinas

A la fecha se tiene pendiente la fusión de las oficinas:

- 1- BP Total San Ramón con la Agencia Plaza Occidente
- 2- BP Total Grecia con la Agencia Grecia Centro

En ambos casos se deberá brindar el seguimiento oportuno con el objetivo de lograr la fusión aprobada por la Junta Directiva Nacional y los niveles gerenciales, aplicando las mismas estrategias de la fusión realizada con el BP Total San Carlos y el BP Total Pérez Zeledón.

3. Análisis de bases de datos y requerimientos para MCI 2020

Se realizaron diversos ejercicios en sesiones de trabajo entre la Dirección a cargo de la administración de los datos y la Dirección Banca de Personas, a fin de establecer los requerimientos para la medición de resultados y la gestión de la estrategia. Dichos requerimientos quedaron presentados y se encuentra pendiente su atención.

4. Fortalecimiento de BP Salario

Es necesario revisar la estructura del área BP Salario para efectos de dotar del recurso necesario para el seguimiento y soporte adecuado para las oficinas en materia de BP Salario. De manera temporal se gestionó el traslado de un recurso clave desde el BPT GOICOECHEA, dicho recurso debe mantenerse en la Dirección Banca de Personas, siendo este el que ha desarrollado el conocimiento en la gestión de los requerimientos de creación de SIPRA Sistema de Pagos Automatizados y a su vez, gestiona el apoyo a oficinas comerciales desde la Banca de Personas.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Es necesario gestionar con las áreas de soporte, el traslado de las tareas operativas que a la fecha se gestionan desde la Banca de forma que los recursos asignados, se enfoquen en la mejora de la estrategia y de la identificación de mejoras en las herramientas disponibles.

5. Nombramiento del Gestor Comercial

Se realizó el ajuste de perfil, es recomendable retomar el proceso para nombrar en el corto plazo al Gestor Comercial de la Banca de Personas.

6. Remodelación de la Banca de Personas

El año pasado se solicitó a la División de Infraestructura realizar una remodelación en el cuarto piso para efectos de reacomodar mejor los espacios y disponer de mayor espacio para los funcionarios. Actualmente se tienen funcionarios sin espacios asignados y otras áreas como BP Global dispone de grandes áreas, por lo que se recomienda retomar con Infraestructura el tema de la remodelación y reacomodo de las áreas para lograr mayor cantidad de espacios de trabajo.

7. Propuesta comercial para el sector Asociaciones Solidaristas

La Unidad BP Global ha estado liderando la elaboración de la propuesta comercial para el sector Asociaciones Solidaristas, por lo que se deberá continuar con el proceso.

Este proyecto incluye la participación de diversas áreas de la institución, su lanzamiento se realizó en actividad con clientes en el mes de febrero y se deja programada la actividad de capacitación para los gerentes de los BPT para el viernes 13 de marzo, estas deben elaborar el plan de trabajo para abordaje del sector en su zona de influencia, con las características que se describieron en reunión con el sustituto del puesto en la Banca de Personas.

8. Morosidad



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Esta Dirección participa en la ejecución de las estrategias que se gestionan desde la División de Gestión Cobratoria, por lo que se debe mantener un estricto seguimiento del deterioro de la cartera, en apego a las políticas institucionales y en coordinación directa con la División de Gestión Cobratoria

9. Venta de Bienes Adjudicados

Esta Dirección participa en la ejecución de las estrategias que se gestionan desde el área de Venta de Bienes, por lo que se debe continuar con los procesos de venta de Bienes Adjudicados, los Centros de Negocio promuevan y agilicen los procesos de venta dado el impacto en las utilidades del Banco.

Desde la Dirección, hay un representante en la comisión de seguimiento de casos vendidos y en proceso de formalización, esa actividad está recargada en el Asistente de la Dirección.

10. Proyecto de Puntos BP y Conexión BP

Desde la Dirección se elaboró la propuesta de salario variable para fuerzas de ventas, salario fijo más comisiones sobre ventas, esa fuerza de ventas está siendo administrada por la Dirección de Banca de Personas y la estrategia se aplica conjuntamente con la Dirección de Canales.

De esta administración de fuerzas de ventas, se gestionan una serie de actividades operativas que deben ser soportadas con recursos que permitan la ejecución de los controles necesarios.

Entre otros elementos que permitirán mejorar los resultados de la estrategia se recomienda seguir impulsando el establecimiento de la estrategia de mantenimiento y seguimiento postventa.

Se aportaron los elementos necesarios como insumo para la renovación de los contratos y la extensión de la estrategia con el personal contratado para ello.

11. Revisión de las plazas por servicios especiales para estrategias en



INFORME FINAL DE GESTIÓN

plataforma de servicios.

Existen actualmente 15 recursos en servicios especiales cuyo nombramiento se vence este año y es necesario que se revise en forma conjunta con las Divisiones Regionales, Subgerencia y Capital Humano y se tomen decisiones en función del tema descrito.

12. Caso del Ejecutivo de Desarrolladoras

Mediante oficio DCD-0042-2020, relacionado con la atención a la recomendación #2 del Informe AG-291-2020, se remitió a la Banca solicitud para la revisión de las funciones de los puestos de asesores, es preciso analizar ese material e informar los criterios a la Dirección de Capital Humano.

13. En materia de crédito de vivienda:

Se concluye la gestión con la participación en la Expoconstrucción 2020, en la cual se produce un inventario de 1541 registros que podrían optar por soluciones de crédito de vivienda equivalentes a más de 58.000 mil millones de colones. Este inventario deberá ser gestionado por los diversos canales de venta, así como que deberá tener un seguimiento estricto en su atención, lo cual se gestiona por medio de las jefaturas regionales.

Adicionalmente, queda pendiente la conclusión del análisis de composición de tasas de interés de los diferentes tipos de productos en cartera activa y con ello elevar a la Dirección Financiera la revisión de ajustes posibles, los cuales posteriormente deberán ser elevados a los comités respectivos en procura de activar estrategias de retención de saldos de cartera, tema que, de aprobarse, deberá ser comunicado con estrategias uno a uno.

14. Rol Conglomerado de la Dirección Banca de Personas

Esta Dirección gestiona con las 4 sociedades anónimas las estrategias de venta que se realizan en las plataformas de servicio o bien con las fuerzas de ventas especializadas. Los Gerentes o Gerentes Comerciales participan con alguna regularidad en las sesiones de MCI y además se controlan los resultados de ventas en las sesiones de rendición de



INFORME FINAL DE GESTIÓN

cuentas con las jefaturas de las oficinas Comerciales.

15. En materia de fusión de oficinas

Al respecto se tienen aprobadas dos fusiones adicionales para agencias con BPT y en ese sentido es preciso darles seguimiento a los ajustes de infraestructura física a fin de completar el acuerdo de Junta Directiva Nacional.

A su vez, se tiene en proceso un estudio que concluirá en analizar posibles decisiones adicionales en materia de la permanencia o no de diversos puntos comerciales.

16. En materia de ajuste de horario:

En cuanto a ajustes de horario, se ha gestionado con la División Regional Central Metropolitana, el ajuste del horario de los BPT PASEO COLON y MULTICENTRO DESAMPARADOS. Al respecto es necesario dar continuidad a la gestión de análisis que se ha avanzado sustancialmente e incluso ya se tienen criterios jurídicos al respecto.

17. En materia de Plan Piloto de Experiencia del Cliente

Iniciar la réplica en el resto del país de algunas de las actividades que ya se tienen identificadas como exitosas. A su vez, se puede concluir que gestión de alertas es uno de los elementos más sustanciales del plan piloto; no obstante, se debe estar vigilante de la sostenibilidad del proceso.

18. En materia de atención de Recomendaciones de la Auditoría Interna

Como parte de los planes de acción para atención una de las recomendaciones descritas, se realizaron ejercitaciones sorpresivas del PRON y el SIPRON, al respecto se tiene aún pendiente continuar el ejercicio y a su vez, gestionar la comunicación y sensibilización del personal en las actuaciones que les corresponden según el Plan de Contingencia.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

A su vez, las recomendaciones de la Auditoría Interna se mantienen al día y las que indica pendiente en el cuadro anterior, corresponden a casos que están dentro del plazo de atención. Para soporte en el tema se cuenta con un recurso destinado a tiempo completo en la gestión, siendo que se centra en la Banca de Personas las recomendaciones que surgen del 100% de la red comercial tradicional.

19. En materia de micro segmentación:

Se concretó el primer ejercicio de micro segmentación que concluye en 7 micro segmentos para el segmento personas. Este ejercicio es la primera etapa de micro segmentación y corresponde continuar con la construcción de las variables requeridas para generar agrupaciones más acordes a los tipos de clientes que conforman el segmento Personas.

20. En materia de fusión de fuerza de ventas

Dar seguimiento a la ejecución del plan piloto de unión de fuerzas de ventas Banca Empresarial y Banca de Personas, dicho plan piloto está siendo ejecutado en BPT PEREZ ZELEDON y BPT NICOYA, en coordinación con la Dirección de Banca Empresarial y la División Gestión de Experiencia del Cliente.

21. Actividades de la Banca de Personas en otros Planes de Acción.

Las actividades que estén incluidas en alguno de los 13 planes de acción y que se relacionen con la Dirección Banca de Personas, deben tener una atención proactiva y propositiva, siendo que la nueva forma de trabajo colaborativo, vincula a esta dirección en la ejecución de diversas actividades. Esas coordinaciones deben realizarse con los líderes de ejecución de los mencionados instrumentos estratégicos.

22. Dependencias adscritas Dirección Banca de Personas

Esta dirección tiene dos dependencias adscritas y una staff. Las adscritas son BP GLOBAL y Centro Nacional de Tarjetas, estas tienen su propia estructura funcional y organizacional y su centro de costos. Es preciso mantener vigilancia sobre su gestión integral e incorporarles en las sesiones de rendición de cuentas y gestión de la estrategia conjuntamente con las jefaturas de las regionales.

El área staff es Gestión Comercial, misma que se describió en su situación en párrafos



INFORME FINAL DE GESTIÓN

anteriores, además que tiene a su cargo la gestión del portafolio de productos y otras estrategias asociadas.

Administración de Recursos Financieros

Los presupuestos asignados tanto a la Banca de Personas como a las Divisiones Regionales se administran de forma centralizada por la dependencia creada para tales fines; no obstante, las decisiones en materia presupuestaria se realizaron considerando los principios contención de gasto y mesura y contención, pretendiendo dar el mejor uso a los recursos públicos dispuestos para la gestión ordinaria de la Región.

Otras Sugerencias

Es recomendable las siguientes sugerencias:

- a. Mantener estricta vigilancia sobre el tema de control de Gasto
- b. Verificar periódicamente con Capital Humano el tema de movilidad laboral y el efecto sobre los centros de negocio
- c. Mantener comunicación con las sociedades para que se defina el tema del pago a los vendedores de la comisión por venta de productos de las sociedades y del pago de los impuestos según corresponda.

Observaciones

Es conveniente que se aprovechen aspectos positivos de los cambios que se desprenden de los planes de acción implementados a partir del 2019, en beneficio de las acciones que debe aplicar la Banca de Personas y en cumplimiento de las metas asignadas.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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

Durante la gestión no se recibieron disposiciones directas giradas por la Contraloría General de la República.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

Durante el periodo de gestión no se recibieron disposiciones directas giradas por otros órganos de control externo.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.

Las recomendaciones de la Auditoría Interna se atendieron conforme los plazos y las asignaciones específicas establecidas, sean éstas directas para la Banca de Personas como a cada una de las dependencias adscritas.

Adicionalmente, existen actividades de coordinación con las Divisiones Regionales y áreas de la Banca para la atención integral de recomendaciones de Auditoría Interna que tengan alguna implicación con las Oficinas Comerciales adscritas a cada una de las regiones del país.

Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público

El suscrito 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.