



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Miguel Ángel Mora González
Dependencia:	División de Gestión Cobratoria
Periodo de Gestión:	Agosto 2008-Marzo 2020
Fecha:	25 de abril de 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.....	3
Principales Logros.....	3
Proyectos más relevantes	6
Administración de Recursos Financieros.....	7
Sugerencias.....	7
Observaciones	7
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	8
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	8



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

En agosto de 2008, se dio el nombramiento en el cargo de Jefe de la División de Gestión Cobratoria, desde entonces el objetivo primordial de la gestión se centró en establecer un modelo de gestión de cobro que pudiera integrar tanto el cobro administrativo como el cobro judicial, así como establecer mejoras en el flujo de cobro que permitiera centralizar el cobro judicial sacando la gestión y el control de las oficinas comerciales y realizar procesos más eficientes y a la vez más baratos.

Mientras se mejoraban los procesos se ha buscado siempre cumplir las metas de morosidad establecidas.

A continuación, se muestran los principales resultados y datos de interés para la persona que asuma el puesto.

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

La División de Gestión Cobratoria, posee bajo su responsabilidad el control y cumplimiento institucional de las metas de:

- Indicador de Mora Mayor a 90 días.
- Gasto en Estimaciones Estructurales.

Para lograrlo tiene bajo su cargo 4 Áreas y una Unidad que se describen a continuación:

- Área de Cobro Administrativo
- Área de Negociaciones de Pago
- Área de Cobro Judicial
- Área de Recuperación de Incobrables
- Unidad de Planillas

Cada uno de estos equipos tienen funciones claramente definidos y se engranan entre sí para el cumplimiento de las actividades y metas definidas por la Junta Directiva Nacional.

Cambios en el entorno

Desde agosto de 2008, el entorno ha cambiado muchas ocasiones y en cada uno de estos



INFORME FINAL DE GESTIÓN

momentos ha habido que ajustar las estrategias para cumplir las metas establecidas. Paso a enumerar aquellos eventos más sustantivos de este período a saber:

1. Crisis Financiera Global del año 2008.
2. Adquisición por parte del Banco Popular de la cartera de crédito de Coopemex.
3. Crisis de hipotecas del año 2012.
4. Crisis fiscal del año 2018.
5. Pandemia Mundial del COVID-19

Cada uno de estos eventos han tenido efectos directos sobre el empleo y la actividad económica del país, eventos que en diferentes momentos del tiempo han provocado fuertes presiones al incremento en la mora y el gasto de estimaciones.

Para poder enfrentar los efectos adversos de estos eventos, el Banco posee un Reglamento de Negociaciones de Pago, el cual ha sufrido a través del tiempo, diferentes modificaciones y ajustes para la aplicación opciones de pago para los clientes.

Al momento de escribir este informe, se avecina uno de los mayores retos institucionales en esta materia para poder minimizar los efectos provocados por el COVID-19 en la cartera de crédito del Banco.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

De acuerdo con el oficio **UTEG-260-2019**, del 18 de diciembre de 2019, se informa que:

En cumplimiento de la “*Política para autoevaluar el Riesgo Operativo en el Conglomerado Banco Popular*”, le comunico que la calificación de la **Autoevaluación de Riesgo Operativo** es de un **4%**, que ubica al área en un nivel **Excelente**.

Acciones sobre el Control Interno

De acuerdo con el oficio **UTEG-260-2019**, del 18 de diciembre de 2019, se informa que:

En cumplimiento del inciso c), artículo 17 de la Ley General de Control Interno # 8292, relacionado con la obligatoriedad de la Administración Activa de realizar por lo menos una vez al año las autoevaluaciones del Sistema de Control Interno, me permito informarle que el resultado de la dependencia a su cargo para la **Autoevaluación de Control Interno del periodo 2019**, es de un **5%**, que la ubica en un nivel de exposición al riesgo **Excelente**.

Principales Logros

En los principales logros durante el período de gestión podemos citar:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

1. Estructura y modelo de cobranza.

En 2018, la División solamente contaba con dos áreas, una encargada del cobro telefónico y otra enfocada en el cobro judicial de algunas oficinas.

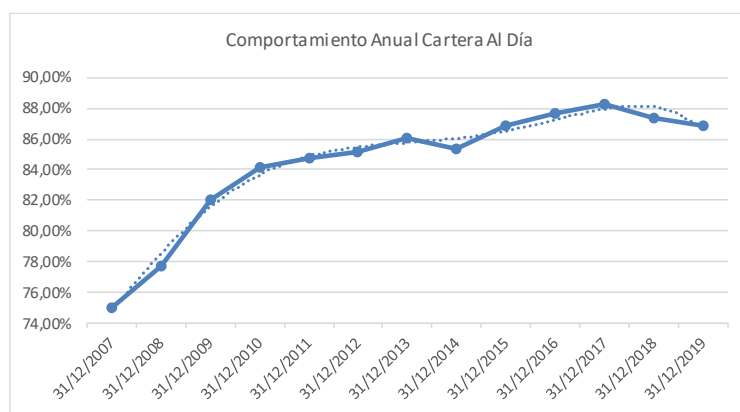
Para el 2020 se ha reforzado la estructura con cinco áreas especializadas y con el principal objetivo cumplido de centralizar el cobro judicial eliminando la operativa que conllevaba en las oficinas comerciales.

2. Modelo de Abogados de Planta

El modelo de cobro judicial con abogados externos fue ajustado, pasando de tener 210 abogados externos a solamente 34. Al cierre de diciembre de 2019, el 88% de las demandas monitorias son gestionadas por abogados internos y el 100% de los procesos nuevos se presentan con abogados internos. Asimismo, el 55% de los procesos de ejecución son gestionados por los abogados internos, generando ahorros a la institución por la cuantía de 2.000 millones anuales.

3. Indicador de Cartera Al día

El mejorar el indicador de cartera al día ha sido uno de los principales logros de la gestión.

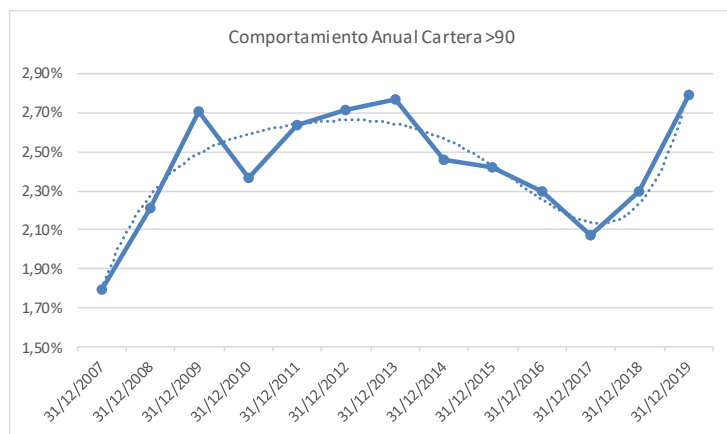


Al cierre de 2007 el porcentaje de cartera al día se ubicaba por debajo del 75%, luego de un proceso de mejora continua en la gestión de cobro, al cierre del 2017 se superó el 88%.

Al iniciar la crisis fiscal del 2018 que ha contraído el crecimiento del crédito a niveles cercanos a cero y un mayor deterioro de la cartera, se ha contraído el proceso de mejora, no obstante, se mantiene por encima del 86%.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

4. Indicador Mora>90



Luego de la crisis económica del 2018 que elevó el nivel de mora mayor a 90 días por encima del 2,7%, así como la crisis inmobiliaria del 2012, se inició un proceso de cinco años de mejora continua en los resultados. Incluso alcanzando un nivel menor al 2,10% en el año 2017. Los problemas fiscales del país que se agravaron en el año 2018 han provocado un acelerado deterioro en los últimos dos años motivado por el alto nivel de endeudamiento de los costarricenses.

5. Metas del año 2019

En el siguiente cuadro se muestra que el nivel de crecimiento de la mora mayor a 90 días de atraso es de ₡37.607 millones al 31 de diciembre de 2019, por lo que el cumplimiento de esta meta a esta fecha representa un 99,76%.

Indicadores Institucionales

Al 31 de diciembre del 2019

Fecha	Cartera Al Día	Mora Legal	M>90	Factor Riesgo	Indice de Cobertura	Crecimiento Mora >90
Diciembre-2018	87,32%	12,68%	2,29%	3,02%	146,05%	2 348 243 649,75
Enero-2019	87,64%	12,36%	2,29%	2,99%	145,70%	2 571 813 210,15
Febrero-2019	86,34%	13,66%	2,24%	2,98%	148,51%	1 526 853 838,75
Marzo-2019	86,90%	13,10%	2,23%	2,96%	147,70%	2 140 054 944,73
Abril-2019	85,55%	14,45%	2,28%	2,97%	145,42%	3 850 839 891,90
Mayo-2019	86,21%	13,79%	2,29%	2,99%	145,51%	2 706 044 949,46
Junio-2019	85,48%	14,52%	2,37%	3,08%	144,60%	4 669 283 227,78
Julio-2019	85,94%	14,06%	2,37%	3,06%	143,94%	2 151 607 490,01
Agosto-2019	85,76%	14,24%	2,39%	2,44%	143,14%	2 745 271 625,94
Setiembre-2019	86,05%	13,95%	2,45%	2,48%	141,33%	3 893 042 269,64
Octubre-2019	86,35%	13,65%	2,53%	2,51%	138,44%	4 081 735 624,50
Noviembre-2019	86,08%	13,92%	2,64%	2,61%	136,05%	5 262 772 485,52
Diciembre-2019	86,51%	13,49%	2,64%	2,57%	134,54%	2 008 013 360,05
Totales						37 607 332 918
Meta			2,24%	3,08%		37 515 544 427
Cumplimiento			84,92%	120,12%		99,76%



INFORME FINAL DE GESTIÓN

El índice de cobertura (reservas por estimación/cartera con mora mayor a 90 días), se ubica al 31 de diciembre en 134,54% lo cual, implica que por cada 100 colones que el Banco tiene como saldo con más de 90 días de atraso, posee 134,54 colones en reserva para hacerle frente a una posible pérdida.

Este indicador es importante para mantener la estabilidad de los resultados financieros en el mediano y largo plazo.

El Factor de Riesgo muestra al 31 de diciembre del 2019 un indicador de 2,57% con un cumplimiento de un 120,12% con respecto a 3,08% que corresponde a la meta propuesta. En este punto es de relevancia mostrar que, a partir del mes de julio de 2019, este indicador dejó de existir en la evaluación de calidad de cartera que realiza la SUGEF.

El porcentaje de cartera al día alcanzado en el cuarto trimestre del 2019 cerró en 86,51%, mientras el indicador de mora mayor a los 90 días es de 2,64%, lo que corresponde a un 84,92% de cumplimiento, con respecto a la meta planteada, la cual era de un 2,24%.

Es importante mencionar que, al no cumplir con las metas de crecimiento de cartera establecidas por el Banco, el resultado del indicador de mora mayor a 90 días se ve impactado directamente, por lo que éste indicador también presenta incumplimiento.

Proyectos más relevantes

- Sistema Informático de Cobranza.

Este es un proyecto medular para poder continuar eficientizando los procesos de cobranza. En febrero de 2020, fue declarado desierto el proceso de contratación, por lo que es recomendable replantear el alcance del mismo, sobretodo en cuanto buscar un proveedor local.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Administración de Recursos Financieros

Los recursos financieros disponibles para la División y sus áreas lo componen las siguientes partidas.

Nombre partida	Solicitado 2020
Otros Servicios de Gestión y Apoyo	1 967 162 525,17
Servicios Jurídicos	720 173 570,08
Otros impuestos	104 855 428,17
Tiempo Extraordinario	14 123 528,00
Alquiler de Maquinaria, Equipo y Mobiliario.	13 416 322,20
Viaticos dentro del País	11 416 322,20
Suplencias	5 051 470,00
Equipo y programas de cómputo	4 059 554,46
Servicios Generales de Mensajería y Correo	4 050 000,00
Alimentos y Bebidas	2 850 735,00
Servicios en Ciencias Económicas y Sociales	1 849 444,20
Transporte dentro del País	1 369 958,66
Equipo de comunicación	231 545,95
Materiales y productos eléctricos, telefónicos y de cómputo	182 050,00
Impresión, Encuadernación y Otros	52 246,80
Otros Servicios Generales	46 236,10
Total general	2 850 890 936,99

Sugerencias

Mi principal sugerencia es continuar adelante con el sistema de cobro. Una institución como el Banco Popular, debe ser líder en tecnología de cobranza debido a su alto volumen de gestiones.

Asimismo, concretar el modelo de no presentación de demandas cuando los casos tienen baja probabilidad de recuperación. Este proyecto está siendo liderado por el Área de Recuperación de Incobrables.

Observaciones

No se hacen observaciones adicionales



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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

No hay disposiciones emanadas de la Contraloría General de la República.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

Las disposiciones giradas por la Auditoría Externa se incluyen en las recomendaciones de la Auditoría Externa.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Las siguientes son las recomendaciones de Auditoría Interna pendientes de atender. Todas ellas se encuentran en plazo de Atención.

Número recomendación	Oficio	Descripción	Estado	Fecha de Cumplimiento
3	SUBA-0281-2019	Debilidades en los procesos que respaldan las gestiones de cobro judicial (hipotecarios monitorios e incobrables)	Pendiente	30/6/2020
4	SUBA-0281-2019	Debilidades en los procesos que respaldan las gestiones de cobro judicial (hipotecarios monitorios e incobrables)	Pendiente	30/6/2020
11	AE-1219-2020	Gestión de Cobro	Pendiente	30/6/2020
12	AE-1219-2020	Cartera en Cobro Judicial (cuenta 133)	Pendiente	1/7/2020
13	AE-1219-2020	Créditos dados de baja (cuenta 815)	Pendiente	30/6/2020
14	AE-1219-2020	Inconsistencias base de datos contable (cuenta 133)	Pendiente	30/6/2020
15	AE-1219-2020	Inconsistencias base de datos contable (cuenta 815)	Pendiente	30/6/2020
22	AE-1219-2020	Trámites en proceso de gestión con atrasos por parte de la División de Gestión	Pendiente	30/6/2020
24	AE-1219-2020	Trámites en proceso de gestión con atrasos pendientes por el Área de Cobro	Pendiente	30/6/2020
2	AEE-0027-2020	Empresas de cobranza con empleados morosos con el Banco	Pendiente	30/6/2020
3	AEE-0027-2020	Empresas de cobranza con empleados morosos con el Banco	Pendiente	30/6/2020

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.