



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Robert Echeverría Morales
Dependencia:	Agencia San Francisco de Dos Ríos
Periodo de Gestión:	Del 06 de enero del 2014 al 02 de abril del 2019.
Fecha:	29/03/2019

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



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

En calidad de Jefe de la Agencia San Francisco de Dos Ríos, por el período del 06 de enero del año 2014 hasta el día 02 de abril del presente, me permito hacer entrega de los principales aspectos de mi gestión, enviando el presente informe mediante oficio ASF-0203-2019, dirigido al señor Róger Benavides Villalobos, Gerente BPT Catedral, la señora Wendy Sancho González, Jefatura sucesora del puesto, y la señora Graciela Vargas Castillo, Directora de la Dirección de Capital Humano, todo lo anterior según lo indicado en la circular DIRCH-C-02-2019, del 07 de enero del 2019 y en acato a lo establecido en la directriz de la Contraloría General de la República **D-1-2005-CO-DFOE**.

La gestión desempeñada por mi persona, consistió en labores administrativas enfocadas en el adecuado desempeño de la estructura operativa del Centro de Negocios, en apoyo al logro de los objetivos por parte de la Gerencia y al cumplimiento de los rubros expuestos en el presente informe.

Resultados de la gestión:

Labor Sustantiva Institucional

Mi labor como Jefe de la Agencia de San Francisco de Dos Ríos, consistió en establecer la dirección estratégica del centro de negocios en alineamiento con las estrategias de la Dirección de la Banca de Personas, a fin de facilitar el logro de los resultados.

Para lo anterior, se procedió a dividir el enfoque de la gestión en los siguientes ejes:

- **Gestión Operativa:**

Consistió en atender todos los requerimientos diarios propios de la operativa del negocio, brindando a cada colaborador y colaboradora, los insumos necesarios para el desempeño de sus funciones, así como el envío y explicación de información referente a las directrices, normativa y circulares que regulan sus funciones, lo cual se evidencia en minutas de reunión, actas de cambios en procedimientos y correos electrónicos enviados, con el fin de asegurar la calidad de los procesos implementados.

Adicionalmente, todo el personal participó activamente, durante todo el período de mi gestión, en los talleres anuales referentes a la ley 8204, **Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo**, y se atendieron en tiempo y forma todos los informes enviados por la División Oficialía de Cumplimiento a esta dependencia.

Por último, se atendieron todos los informes enviados por la Unidad de Control Interno y se implementaron todas las recomendaciones derivadas de los mismos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- **Gestión de Recursos Humanos.**

Sobre este particular, se constituyó un equipo de mejora en la oficina con el cual se logró incentivar un adecuado ambiente laboral, el cual se ha mantenido de forma progresiva y consistente, con calificaciones por encima del promedio institucional. Todo esto fue reforzado con el desarrollo de actividades de convivencia grupal que permitieron fortalecer los vínculos entre los colaboradores y colaboradoras, logrando fortalecer la identidad y lealtad institucional.

Por otra parte, se informa que, a la fecha del presente informe, este servidor no tiene conocimiento sobre procesos disciplinarios activos en contra de ninguno de los colaboradores y colaboradoras de esta oficina comercial.

- **Gestión de clientes:**

Se implementó en esta oficina comercial el modelo “Experiencia al Cliente”, en el cual se controla el cumplimiento de los tiempos de alimentación, los tiempos de espera de nuestros clientes y clientas, la aplicación de las normas de servicio y atención al cliente, el uso permanente del proceso “Ruta al Éxito” que busca garantizar un servicio de excelencia, así como la debida integración a los diversos servicios y productos del Banco.

Por otra parte, se elaboraron estrategias de abordaje a nuestros clientes y clientas mediante la segmentación según su nivel de ingresos y actividad económica, a fin de ofertar de forma personalizada nuestros productos y servicios según el perfil de nuestra clientela, y así, incidir en la fidelización, la rentabilización, retención de los clientes y clientas, así como la recuperación de clientes donde no fue posible su retención.

- **Gestión de negocios:**

Se procedió a abordar empresas mediante la exposición de nuestras charlas de “Finanzas Sanas”, a fin de brindar educación financiera a la clase trabajadora y, a la vez, brindarles opciones de crédito que les permita mejorar su liquidez, así como opciones de ahorro que les permita realizar provisiones domésticas para el cumplimiento de sus proyectos familiares y personales. De la anterior gestión se derivó la negociación de más de treinta convenios de Deducción por Planilla de las Cuotas de los Préstamos del Banco Popular.

Por otro lado, se realizó el abordaje a clientes mediante canales electrónicos a través de ofertas personalizadas y prospectadas mediante un proceso de inteligencia de datos, que permitiera lograr una mayor efectividad en la colocación de crédito y la respectiva integración con la demás cartera de productos del banco, mediante el logro de un relacionamiento con nuestra clientela, donde, una vez aceptada nuestra oferta, los clientes y las clientas que por alguna razón se les imposibilitó visitar nuestra agencia, se procedió a visitarles y formalizar los productos en su lugar de trabajo o domicilio.

Por último, se implementó de forma consistente una “estrategia de Salón” que nos permitiera establecer una base de clientes y clientas referidos a fin de generar un adecuado relacionamiento



INFORME FINAL DE GESTIÓN

mediante la estrategia de oferta e integración de productos.

Cambios en el entorno

Por la naturaleza de la actividad bancaria, es constante y recurrente los cambios a nivel de normativa, debida a la actualización y modernización de los procesos internos, así como la normativa externa aplicable.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Durante el período de mi gestión como jefe, se cumplió cabalmente con la implementación de las recomendaciones y planes de acción propuestos en cada uno de los informes de la Unidad de Control Interno, así como por la Auditoría Interna, dependencias a las cuales se procedió a informar sobre lo actuado. Según lo anterior, a la fecha no se encuentra pendiente de respuesta, ningún informe originado por las unidades fiscalizadoras.

Acciones sobre el Control Interno

Durante mi gestión, se procedió a retroalimentar a todo el personal sobre cada una de las recomendaciones derivados de los informes de evaluación de Control Interno y Riesgo Operativo, a fin de actualizar y renovar los conocimientos de todo el personal referentes a los procesos propios de la oficina, de manera tal, de minimizar la materialización de los riesgos inherentes a cada una de las medidas evaluadas. Así mismo se brindaron capacitaciones internas en los temas donde se detectó mayor recurrencia en errores, con el fin de minimizar los mismos, fortaleciendo de esta forma la estructura de Control Interno de la agencia.

Principales Logros

Dentro del período de mi gestión como jefe de la Agencia de San Francisco de Dos Ríos, se experimentaron crecimientos en cada uno de los años completados desde mi inicio de gestión por el período del 06 de enero del 2014 hasta el término del año 2018, tanto en la cartera de crédito como en la cartera de captación.

A continuación, se resumen los logros obtenidos por los períodos completos del 2014 al 2018, donde se observa en cada año crecimientos en las carteras de crédito y captación:

- **Cartera de crédito financiero (expresado en millones de colones):**

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Colocación Bruta	4,182	3,492	3,848	3,383	2,917
Crecimiento neto.	1,954	1,113	968	400	138



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Como se observa, a pesar de haber un crecimiento continuo en cada año dentro del rubro de cartera de crédito financiero, se observa una tendencia de disminución del crecimiento, debida a una caída cada vez más evidente en la demanda de crédito por parte de las personas, así como a la madurez de la cartera producto de la antigüedad de la oficina, evidenciada en la relación entre colocación bruta y crecimiento neto, donde se hace necesario una mayor colocación bruta por cada colón que se crece. Sin embargo, y a pesar de lo anterior, durante estos cinco periodos se presentó un crecimiento total de **4,573 millones de colones** para lo cual fue necesario realizar una colocación bruta total de **17,822 millones de colones**. Según lo anterior se evidencia un esfuerzo consistente de todo el equipo de trabajo a fin lograr los crecimientos citados.

- **Cartera de crédito social (expresado en millones de colones)**

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Colocación Bruta	2,163	1,820	1,065	1,086	629
Crecimiento neto.	578	390	746	747	408

El comportamiento de la cartera social, presenta algunas variables que son importantes de aclarar. Primeramente, se observa una mayor colocación bruta durante los primeros dos años, que pareciera ser poco congruente con el crecimiento obtenido; esto obedece a que, en los años 2014 y 2015, se colocaron bono de vivienda, los cuales no tienen mayor incidencia en el crecimiento neto de la cartera. Si bien es cierto, que el año 2018 presenta una caída en la demanda del crédito, comportamiento similar al visto en la cartera financiera, el crecimiento fue muy aceptable, en vista que la caída de la colocación bruta fue contrarrestada con acciones de retención de cartera y efectividad en la gestión de cobro, logrando detener el ritmo de cancelaciones anticipadas y la minimización de traslados de saldos a la cartera en cobro judicial. Durante los cinco periodos revisados del 2014 al 2018, se presentó un **crecimiento total de 2,869 millones de colones para lo cual fue necesario realizar una colocación bruta total de 6.763 millones de colones**.

- **Crecimiento de cartera de captación (expresado en millones de colones)**

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Crecimiento cartera ahorro a plazo	343	189	892	1,793	921
Crecimiento cartera ahorro voluntario	545	175	811	112	568

Como se observa, dentro de la cartera de captación, durante todo el período de mi gestión, fue posible obtener crecimientos en los saldos de cartera, tanto de la captación de alto costo como



INFORME FINAL DE GESTIÓN

de bajo costo. Es importante indicar la incidencia en el crecimiento por la colocación de nuevos productos diseñados para lograr estimular el ahorro como lo ha ***sido Cuenta Naranja, Planes Naranja, así como las afiliaciones de al Pago de Salarios.***

- **Morosidad:**

En relación a los índices de morosidad, es importante hacer mención al cambio de la forma de medición para el último período concluido el 31 de diciembre del 2018, el cual se pasó de medir la meta a razón de un monto máximo de deterioro de saldos con mora mayor a noventa días, pasando a la siguiente metodología: ***Del total de saldo de los clientes que se presentan a pagar, se toma como meta, el 47% del monto de los saldos totales de los clientes atendidos, a fin que queden con mora igual o menor a 30 días.*** La oficina cumplió con la meta establecida en este último período.

Proyectos más relevantes

Para este año 2019, se proyecta una muy optimista expectativa en el crecimiento de cartera de captación de bajo costo producto de las mejoras en el programa BP Salario, implementando el BP Salario Voluntario por cuenta propia, lo cual estimulará una mayor captación de los ahorrantes asalariados del sector privado. Esto proporcionará una mejora en la rentabilidad de la oficina, por la disminución del costo en recursos captados.

Administración de Recursos Financieros

Como parte de las políticas de austeridad institucional referentes a la gestión de costos, se implementaron como medidas de contención del gasto los siguientes aspectos:

- Requisición de suministros sin sobrepasar el presupuesto autorizado.
- Eliminación del pago de horas extra.
- Maximización de los saldos de efectivo.
- Cobro de comisiones según las tarifas vigentes de forma consistente.

Además, se informa que la totalidad de activos asignados a la oficina se encuentran debidamente inventariados y asignados.

Sugerencias

La oficina ha perdido competitividad en relación a su infraestructura, en vista que las oficinas más cercanas cuentan con instalaciones más modernas y remozadas, por lo que se sugiere dar seguimiento a las solicitudes de remodelación de la oficina.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Observaciones

No se hace ninguna observación aduanal a lo indicado en el apartado de sugerencias.

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

A la fecha no existen recomendaciones y disposiciones pendientes de atender y cumplir.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

A la fecha no existen recomendaciones y disposiciones pendientes de atender y cumplir.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

A la fecha no existen recomendaciones pendientes de atender y cumplir.

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.