



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	LIC. DANILO JIMENEZ LOPEZ
Dependencia:	AGENCIA ESCAZU
Periodo de Gestión:	JUNIO 2016 a ABRIL 2019
Fecha:	03/04/2019

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	7
Acciones sobre el Control Interno.....	7
Principales Logros.....	8
Proyectos más relevantes	8
Administración de Recursos Financieros.....	9
Sugerencias.....	9
Observaciones	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	10



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

El presente documento se expone los resultados obtenidos durante mi gestión en la Agencia de Escazú, en las metas asignadas, así como otros asuntos de interés. Dentro de los principales temas tenemos los siguientes: Colocación, Morosidad, Captación, Venta de bienes adjudicados, y Tarjea de Crédito.

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

Durante el período de gestión en la Agencia de Escazú, se hicieron esfuerzos para lograr las metas institucionales en los productos y servicios bancarios, incluyen las metas correspondientes a las sociedades, como lo son de Popular Pensiones y Popular Seguros. Para lo cual se ejecutaron las estrategias de negocio: atracción, recuperación, retención e integración de clientes, emitidas por la Banca de Personas.

Para el logro de los objetivos se realizó una asignación de metas de la Agencia, así como metas individuales, con seguimiento semanal y mensual. Se asignó un colaborador para que formará parte del equipo de ventas del BPT Pavas, para gestionar base de datos y en las empresas, para fomentar la colocación y la integración de diferentes productos. Durante los tres años, a los colaboradores de la plataforma de servicio se motivó y se le brindó herramientas para la venta de los diferentes productos bancarios.

Además, se realizaron diferentes reuniones para actualizar al personal en la aplicación de las políticas y procedimientos de la normativa Conozca su Cliente de la Ley 8204, con el propósito de mejorar la calidad de la información incluida en los formularios de las vinculaciones, en los reportes ROU, y clientes ocasionales, a la vez evitar las consecuencias o riesgos derivados del incumplimiento de dicha ley.

No omito indicar que a pesar que existió un conflicto grave de relaciones laborales entre funcionarios, el cual surge antes de mi administración, visto por la Junta de relaciones laborales institucional y luego por juzgado nacional, por parte de Capital Humano se obtuvo minúsculo apoyo para la gestión de Oficina comercial, en el sentido de coadyuvar a mejorar el ambiente laboral, por lo tanto por parte de nuestra gestión se implementó actividades en procura a mejorar el clima laboral, que impulsó la mejora en aspectos de comunicación, trabajo en equipo, manejo de conflictos. Las actividades desarrolladas incluyeron sesiones grupales de motivación, reuniones de trabajos en equipo, celebraciones de cumpleaños, celebraciones de días especiales, día del agradecimiento, actividades externas a la Oficina: caminata en parque nacional, y el personal organizó una fiesta navideña para los niños de un “Hogar” con ayuda social (todo el aporte económico para esta actividad fue donado por los colaboradores de la Agencia de su propio peculio). Lo anterior se desarrolló para las modificar las relaciones ásperas de trabajo y reactivar la operación eficiente de la Agencia. Lo cual ha sido un proceso largo, de pequeños



INFORME FINAL DE GESTIÓN

logros, con retrocesos, pero con la firme convicción de la mejora continua de los procesos y por ende en el servicio al cliente.

Respecto al servicio al cliente a partir del año 2018 se implementó el Modelo Gerente de Experiencia al Cliente, con la funcionalidad del Gerente de Experiencia al Cliente, Gestor Operativo Administrado, y al personal de plataforma con los protocolos de atención. Con la puesta en marcha del sistema de administración de filas, se desarrolló las estrategias de banderas, reducción de tiempos de espera (en sala de clientes y en estación de trabajo), Tablero de metas (Scrum), y “check list”. Además, se hizo una reestructuración física de los cubículos de atención al cliente, mediante un modelo moderno y eficiente se logró mejorar en los tiempos de espera y de atención de clientes.

Resultados de la gestión financiera

A continuación, se presentan los resultados de la gestión de negocios de los principales productos, tales como: Colocación, Morosidad, Captación, Venta de bienes adjudicados, y Tarjea de Crédito y otros productos.

Colocación de cartera Financiera

El comportamiento de la cartera financiera en los últimos tres años muestra que el promedio anual es de 2095 millones anuales, el crecimiento no ha sido el esperado porque ha sido influido por las cancelaciones anticipadas, la amortización natural de una cartera madura y los pases a cobro judicial, estos aspectos afectaron directamente el crecimiento de la cartera, a pesar que se aplicaron las estrategias de negocio y de lograr una importante colocación bruta anual. Además, aspectos coyunturales de la economía nacional impactaron el decrecimiento del último año.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cuadro N-1

Resumen de Colocación Bruta Financiera

CARTERA FINANCIERA			
AÑO	CANTIDAD	MONTO	Saldo (miles de millones)
2018	283	2 029 820 126	7 442
2017	381	2 094 686 468	7 512
2016	427	2 163 128 913	7 337

Colocación de cartera Social

Para promover la colocación en esta cartera se aplicaron las estrategias de negocio relacionadas a visita de desarrolladoras de vivienda y se gestionaron bases de datos de clientes potenciales, a pesar de que se realizó una colocación importante en la cartera social hubo cancelaciones anticipadas significativas que impidieron el crecimiento esperado

Cuadro N-2

Resumen de Colocación Bruta Social

CARTERA SOCIAL			
AÑO	CANTIDAD	MONTO	SALDO (miles de millones)
2018	13	369 764 354	3 145
2017	17	465 154 673	2 978
2016	19	787 949 582	2 514

Morosidad

Durante el período 2018, se realizó capacitación al personal de arreglos de pago, seguimiento y gestión de cobro de las operaciones crediticias más significativas, se logró 136% de la meta esperada



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Captación

El producto de ahorro a plazo se incrementó mediante un seguimiento diario de los vencimientos, aporte de clientes nuevos y mediante la estrategia e BP Global brindando un servicio personalizado y de acuerdo a las expectativas del cliente. Para el año 2018 se logró 540% de la meta de ahorro a plazo y 353% de la meta de ahorro voluntario.

Venta de Bienes Adjudicados

En cuanto a la cartera de venta de bienes adjudicados, en el cuadro adjunto se muestra el cumplimiento de la meta para el año 2017, con un logro del 270%. Y para el año 2018 un logro del 100%, en una estrategia conjunta con el Conglomerado.

Cuadro N-3

Cumplimiento de la meta de Bienes Adjudicados

AÑO	Logro anual (%)
2017	270%
2018	100%

Colocación de Tarjetas de Crédito

En relación con la colocación de tarjetas de crédito el cumplimiento se logra con la estrategia de integración, emisión de nuevas Tarjetas y emisión de Tarjeta adicionales, en los años 2017-2018 se logró un 89% y 120% respectivamente.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cuadro N-4

Cumplimiento de la meta de Tarjeta de Crédito

AÑO	Logro anual (%)
2017	89%
2018	120%

Colocación de otros productos bancarios

En relación con la colocación de otros productos bancarios como los son: Seguros, Eco crédito, Favi, Pensiones, Kids, Plan Naranja y Cuenta Naranja. Los resultados se obtuvieron de la implementación de la estrategia de negocios en plataforma, visitas a empresas, y la estrategia de integración de servicios o productos para lograr la fidelización y rentabilidad de los clientes.

Cuadro N-5

Cumplimiento de la meta de otros productos bancarios

DESCRIPCION DE META	LOGRO META ANUAL 2018
Seguros	114%
Eco Crédito	100%
FAVI	100%
Pensiones	100%
KIDS 02	84%
Plan Naranja	72%
Cta Naranja	69%



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cambios del entorno

En relación con cambios en el entorno, la normativa de vigente de crédito y calificación de clientes, en la Política conozca su cliente de la Ley 8204, los cuales se atendieron oportunamente.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Se ejecutaron los diferentes Planes de acción para atender las recomendaciones emitidas en los informes de evaluación, para mejorar el riesgo operativo, lo cual permitió lograr la meta establecida. A continuación, se muestra el detalle de los resultados obtenidos:

Cuadro N-3
Resultados de la Evaluación de Riesgo Operativo.

Año	Riesgo Operativo
2018	6%
2017	5%
2016	8%

Acciones sobre el Control Interno

Para fomentar el control interno se distribuyó en los diferentes colaboradores las medidas de control interno para que conocieran las políticas y procedimientos de control interno que deben cumplir y sobre las cuales tienen responsabilidad según el puesto que ejecutan. Además, se atendieron las recomendaciones emitidas en las evaluaciones periódicas. Se muestra a continuación los resultados:

Cuadro N-4
Resultados de la Evaluación de Control Interno.

Año	Control Interno
2018	5%
2017	4%
2016	6%



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Principales Logros

Principales logros alcanzados durante la gestión de conformidad con la planificación de la unidad, se puede mencionar los siguientes:

Se logró implementar en el personal de la Agencia la gestión de ventas, la cual se basa en la integración de servicios y productos, a los clientes que visitan la Oficina, tales como: Seguros, Pensiones, Cuentas Naranja, Planes Naranja y Crédito.

Se puso en marcha el Modelo Gerente de Experiencia al Cliente, con la debida capacitación del Gerente de Experiencia al Cliente y del Gestor Operativo Administrado, se implementó el sistema de administración de filas, y la aplicación de los protocolos de atención a los clientes.

En materia de Riesgo Operativo y control interno se han obtenido resultados muy satisfactorios. Igualmente se logró una mejoría sustancial en los aspectos relacionados al cumplimiento de la Ley 8204.

Proyectos más relevantes

Durante la gestión del periodo indicado se impulsó la actualización y capacitación del todo el personal en diferentes áreas, a través de sesiones de trabajo y reuniones semanales. Entre los temas vistos están cumplimiento de la Ley 8204 (política conozca su cliente, correcta formulación de los ROE, de los Clientes Ocasionales, y alertas), venta de seguros autoexpedible, transferencia de Operadora de Pensiones, Venta de servicios y productos financieros no por características sino por la necesidad del cliente, diferentes tipos de financiamiento. También, se logró capacitar dos colaboradores para realizar sustitución del GOA, para sustituciones por vacaciones o incapacidad.

Por otra parte, se realizó una serie de actividades tendientes a mejorar el clima laboral, que impulsó la mejora en temas tales como: comunicación asertiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos. Las actividades desarrolladas incluyeron sesiones grupales de motivación, reuniones de trabajos en equipo, celebraciones de cumpleaños, celebraciones de días especiales, día del agradecimiento, actividades externas a la Oficina: caminata en parque nacional, y el personal organizó una fiesta navideña para los niños y madres de un Hogar para atención de familias con limitaciones especiales. Lo anterior ha permitido mejorar las relaciones de trabajo y mejorar el buen funcionamiento de las operaciones de la Agencia.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Administración de Recursos Financieros

Actualmente no se cuenta con caja chica asigna a la Oficina Comercial.

Según la directriz de la División Regional Central Metropolitana se implementó las gestiones tendientes a la reducción de los costos e incrementos de los ingresos de la Oficina Comercial, entre los principales están: reducción del monto de la requisición mensual, reducir la cantidad de remesas mensuales y mejoras en el control del cobro de comisión por plataforma.

Sugerencias

Se debe continuar las gestiones organizadas por el equipo de mejora con el propósito de realizar actividades de integración que se vienen realizando para mejorar el clima laboral y los resultados en general de la Oficina Comercial.

Además, se sugiere con el plan de capacitación para todos los funcionarios en diversos servicios como crédito, giro de crédito, tarjetas de crédito, y capacitar en la integración con los nuevos productos como salario por cuenta propia y vale.

Observaciones

En relación con el servicio al cliente es necesario dar el seguimiento permanente al requerimiento de sustituir el equipo tecnológico para volver a utilizar el Sistema Administrado de filas, ya que es una herramienta necesaria para medir la eficiencia en el servicio. El requerimiento está gestionado oportunamente ante la Gerencia de Experiencia al Cliente.

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

A la fecha no hay disposiciones giradas por la Contraloria General de la República para esta Oficina Comercial.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

A la fecha no hay disposiciones giradas por un órgano de control externo para esta Oficina Comercial.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Según el informe de Auditoría de la evaluación del proceso de Colocación ANS-147-2019, se acordó implementar las siguientes recomendaciones N-9, N-10 y N-12, según las fechas de cumplimiento indicadas:

9. Establecer los controles y girar instrucciones a los funcionarios involucrados en el proceso de análisis y recomendación de crédito, a efecto de que todo cobro de comisión en sus diferentes líneas, se ajuste a las políticas de crédito vigentes a la fecha de aprobación. Fecha de cumplimiento: 31 de julio 2019.

10. Revisar el cálculo de la comisión de formalización de la operación de crédito N- 040-012-024996-2, a efecto de determinar las acciones administrativas que de frente al cliente correspondan. Fecha de cumplimiento: 31 de mayo 2019

12. Instruir formalmente y verificar que los funcionarios que formalizan y revisores del giro de crédito cumplan con la obligación de mantener el débito cuidado y revisión a efecto de que el giro de los recursos se realice conforme a los términos recomendados y aprobados, especialmente cuando se trate de cancelaciones de deudas a terceros en dólares. Fecha de cumplimiento: 31 Julio 2019.