



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Carlos Masís Mesén
Dependencia:	Centro Empresarial Desamparados
Periodo de Gestión:	2016-2020
Destinatarios:	Dirección de Capital Humano Fabian Cháves Mora
Firma:	
Fecha:	27/02/2021

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
Crecimiento de Saldo en función con el Cumplimiento de Metas	3
Morosidad	5
Cambios en el Entorno	5
Estado de la Autoevaluación y Riesgo Operativo	6
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.....	10
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo	10
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	10
Estado actual de los Expedientes de Fiscalización contractual que pueda tener a Cargo	10
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	10



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

El informe que a continuación presento ha sido elaborado con el propósito de atender lo dispuesto en la directriz dictada por la Contraloría General de la República No. D-1-2005-CO-DFOE , según lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley General de Control Interno.

En lo pertinente a la labor sustantiva el presente informe pretende comunicar las actividades y logros obtenidos por la figura de Supervisor durante el periodo comprendido entre enero del 2016 y febrero 2021.

Es necesario señalar que el puesto Supervisor tiene como objetivo general, implementar en los CE´s, las estrategias emitidas por la Dirección de Banca Empresarial, mediante el trabajo conjunto con los BP Totales que se le asignaron para su atención, los cuales durante mi gestión se trabajaba con el BPT de Desamparados, San Pedro y Moravia, además de las oficinas adscritas de cada una de dichos BPT´s, con el fin de que en conjunto con la fuerza de ventas destacadas en el Centro Empresarial se lograra una participación de mercado del Conglomerado Financiero Banco Popular en cada una de las regiones.

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 2017, referente a la Banca Empresarial.

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

En mi condición de Supervisor del Centro Empresarial Desamparados, desde el inicio de mi gestión, con el firme propósito de alcanzar los objetivos establecidos para los periodos 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020, he mantenido una comunicación constante con los colaboradores y colaboradoras del Centro Empresarial, además de las oficinas comerciales asignadas con el propósito de desarrollar e implementar las estrategias, cumplir con las directrices,



INFORME FINAL DE GESTIÓN

procedimientos, metas y demás instrucciones emanadas por el Coordinador Regional a cargo y por la División de Banca Empresarial, así como; de las diferentes áreas del Banco Popular y de Desarrollo Comunal involucradas en las labores diarias a realizar.

Mediante reuniones semanales, charlas, capacitaciones, correos informativos se han generado nuevas estrategias de negocio, que se han puesto en práctica con resultados positivos y que han aportado al personal el espíritu emprendedor del negocio bancario y trabajo en equipo además nos ha permitido desarrollar un ambiente de control sano y la integración del 100% del personal en el logro de las metas propuestas.

Crecimiento Saldo de en función con el Cumplimiento de Metas

Durante mi gestión, se logró prácticamente alcanzar las metas de crecimiento de cartera establecidas por Dirección Empresarial durante todos los periodos a mi cargo, las metas establecidas para cada uno de los años se alcanzaron y superaron en más de un 100%, sin embargo, en el año 2019 no se logró cumplir en un 100% y hubo una disminución de la misma en virtud de una alta salida de clientes con saldos relevantes que optaron por tomar alguna de las ofertas de la competencia, así mismo; intervino que mucho de los clientes que conformaban parte de la cartera del Centro Empresarial estaban inmersos en sectores donde la contracción del mercado del momento les generó problemas para asumir los compromisos financieros, y que impactara en gran medida el indicador de deterioro de cartera de la oficina en virtud de una mora por encima de los 90 días. Por otra parte, por razones antes expuestas muchos de estos clientes también fueron trasladados a cobro judicial afectando en gran medida el crecimiento de la cartera crediticia.

Centro Empresarial Desamparados	Periodo	Cumplimiento de la Meta Crecimiento de Cartera
	2016	145%
	2017	117%
	2018	114%
	2019	-1165%
	2020	314%

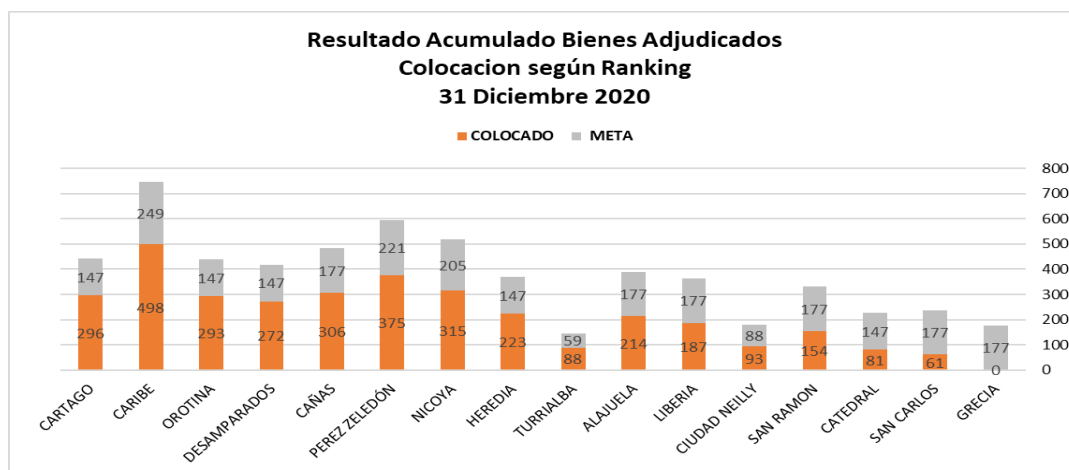
INFORME FINAL DE GESTIÓN

Durante la mayor parte de los periodos el alcance de los objetivos trasados son producto de seguir las estrategias de negocio establecida por la Banca de Empresarial y las estrategias generadas por el equipo de trabajo.

Se capacitó a todo el personal del Centro Empresarial en las labores relacionadas para la atención, calidad y efectividad en función de los lineamientos emitidos por la institución, adicionalmente se implementó la atención de estrategias como:

- Manejo de Parque Empresarial.
- Gestión de Venta.
- Implementación de procesos para el proceso de atención de las solicitudes de crédito.
- Control de análisis para la atención mediante el modelo PEPS (Primero en entrar es lo primero en salir).
- Programa de visitas mensuales para promover la venta de Bienes Adjudicados mediante el volanteo alrededor de los Bienes Adjudicados de la Institución, logrando alcanzar en los diferentes periodos las metas propuestas, las cuales, a su vez, repercuten en la utilidad de la institución.

De dicha estrategia se puede considerar que el año 2020 las metas establecidas para el Centro Empresarial consideraba vender Bienes Adjudicados por la suma de 147millones, lográndose alcanzar dicho objetivo en un 185%.





INFORME FINAL DE GESTIÓN

Es importante mencionar que considerando que el Centro Empresarial Desamparados a partir del año 2021, incursiona en el nuevo modelo de negocios establecido por la Gerencia General, donde destaca la unión de la fuerzas de ventas de las Bancas (Empresarial, Social y de Personas), se realiza una separación de Cartera de Crédito, y se traslada al BPT San Pedro el 21% de la cartera actual, por lo que, para incursionar en el nuevo modelo se le traslada al BPT Desamparados una cartera de crédito mayor a los 15 mil millones de colones.

Morosidad

Durante el año 2020 se alcanzó un 74,69%, es decir, no se logró la meta de deterioro de cartera, esto a pesar de un gran esfuerzo realizado, donde se le brindó apoyo a más de cien operaciones de la cartera Empresarial que se vieron afectadas por la pandemia Covid 19, sin embargo, varios clientes de una importante cuantía dentro de la cartera, no lograron establecerse y decidieron priorizar sus gastos dejando por fuera el pago de sus pasivos financieros y priorizando el pago a sus proveedores para contar con el insumo o el inventario que les permitiera mantener a flote su negocio.

Cabe mencionar que se ha capacitado a los funcionarios constantemente en temas como cambios de normativa, gestión de arreglos de pago y refinanciamiento, adicionalmente se realizan visitas a clientes morosos, gestión de bases de datos de la cartera morosa.

Cambios en el Entorno

Desde el nombramiento a la fecha se ha variado la conformación de los Centros Empresariales y la atención de las oficinas que hoy componen la Región Metropolitana, inicialmente previo asumir la supervisión el Centro Empresarial atendía los clientes referidos para crédito empresarial de los BPT'S y adscritas de Desamparados y San Pedro, no obstante a partir del año 2016 que inicia mi gestión, se incorpora dentro de la atención de los clientes empresariales al BPT de Moravia, así como; sus adscritas, esto incrementando el saldo de cartera que se mantenía en un 35% aproximadamente con respecto al saldo de cartera que se arrastraba del periodo 2015.

Así mismo, se fue modificando la atención de los clientes en virtud de los cambios normativos



INFORME FINAL DE GESTIÓN

tales como la introducción de la utilización de la Declaración de Renta en la capacidad de pago, cambios en el entorno económico y político del país, que han obligado a las Instituciones financieras a realizar un trabajo más proactivo, utilizar estrategias de atención de segmentos diferenciados, contemplando mayores controles de los reguladores y procesos enfocados al riesgo.

Debido a la desaceleración en la economía, se incrementa una estrategia de reducción de los tiempos acumulados de morosidad de los clientes, con el fin de mitigar el impacto de las estimaciones en las utilidades de la institución.

Para el año 2020, mucho del camino traseado en la colación de crédito se interrumpe producto de la afectación de la Pandemia, la cual, tiene un impacto importante en la economía ocasionando principalmente a partir de marzo 2020 una desaceleración económica que impacta en las principales actividades productivas del país, donde los clientes que forman parte de la cartera crediticia recurren a que el Banco Popular para que les brinde un apoyo para la continuidad del negocio.

Estado de la Autoevaluación y Riesgo Operativo

Dado a que anteriormente no se contaba con una guía específica para realizar una medición del Control y Riesgo Operativo las evaluaciones se realizaban al amparo de la guía de Banca de Personas, por lo que, participando en algunas reuniones, se dio pie a la construcción de una guía estrechamente ligada a las actividades de los CE.

De lo antes expuesto con la guía que actualmente esta vigente se pueden realizar gestiones de autoevaluación y controlar el riesgo operativo y control interno, destaca los resultados obtenidos por el equipo de trabajo del Centro Empresarial durante los periodos evaluados, considerando que obtener una calificación por encima del 8% reflejaba una gestión con alto grado de riesgo operativo y desatención en el factor del Control Interno de la oficina:

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Centro Empresarial	Periodo	Calificación de Riesgo Operativo	Calificación de Control Interno
Desamparados	2016	2%	3%
	2017	5%	4%
	2018	5%	4%
	2019	2%	2%
	2020	3%	3%

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

Acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional fueron:

- Asignación de las medidas de control interno a los colaboradores de la oficina con el fin de hacer más eficiente la revisión y autoevaluación, además del hacer consciencia para un cumplimiento adecuado de las normas.
- Implementación de Matrices de Revisión de cada uno de los procesos, permitiendo establecer lineamientos de control que mitigan el riesgo de incumplir con cada una de las medidas de Control y Riesgo Operativo.
- Atención a los planes de acción emitidos por la Unidad de Control Interno
- Se cumple con la capacitación al personal cada vez que existe un cambio en la Guía de Control Interno, además de la revisión de planes de acción e informes con todos los miembros del equipo
- Se realiza una revisión periódicamente de la Guía de Riesgo Operativo para fortalecer la consciencia en los funcionarios sobre la importancia del control interno.
- Atención del envío oportuno de documentación y expedientes a la Unidad de Archivo.
- Atención oportuna de los inventarios anuales y asignación de activos



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Principales Logros

Durante la gestión de mi persona se consolidó un equipo de trabajo comprometido con el logro de los objetivos propuestos y las Metas Crucialmente Importantes, aunado a un seguimiento continuo de los resultados de la Oficina y la aplicación de las estrategias establecidas institucionalmente.

Se estableció un modelo de agilizar los procesos, donde mediante matrices de revisión los funcionarios que intervienen en los diferentes puestos realizaban una función más metódica asegurando a la oficina minimizar los casos que se concluían en el proceso mediante el giro de los recursos, es decir, se establecieron procesos de servicio que a su vez mitigaron los errores a lo interno disminuyendo el riesgo del otorgamiento de crédito como de control interno. Como consecuencia de dichas tareas se mejoró notablemente al ambiente laboral y el cumplimiento de las metas establecidas.

Proyectos más relevantes

- *La implementación de procesos en la logística de atención de los casos que se brindan en el Centro Empresarial.*
- *La atención proactiva, mediante el volanteo alrededores de las propiedades que fungen como Bienes en Garantía, estableciendo como mínimo 2 visitas al mes a propiedades de cualquier zona del país, generando el cumplimiento de la meta asignada y colaborando a los BPT'S con los que se trabajaba (Desamparados, San Pedro y Moravia).*
- *Establecimiento de estrategias y creaciones de matrices de control para mantener el Riesgo y Control interno en un porcentaje inferior al permitido.*
- Se prepara a los ejecutivos con una iniciativa de búsqueda de clientes clasificados como medianas y grandes empresas, obteniendo resultados positivos, sin embargo, algunos casos no se logran concretar por situaciones ajenas al personal de la oficina.
- Se elaboraron estrategias directas para la recuperación de clientes morosos y disminución del gasto por estimaciones.
- Se establecieron planificadores semanales para agendar citas con los clientes, giros de



INFORME FINAL DE GESTIÓN

créditos y atención de los requerimientos y de la demanda de la cartera de crédito vigente como la nueva.

- Se estableció una herramienta como medio de atención de los clientes que refieren las oficinas, lo anterior, con el propósito de atender la demanda y la necesidad de las oficinas que no contaban con un Centro Empresarial dentro de sus instalaciones.

Administración de Recursos Financieros

Se le ha instruido al personal la importancia de la contención del gasto, además de no contar con caja chica.

Por otra parte, durante la gestión se otorgaron créditos empresariales de acuerdo con la normativa institucional, bajo criterios de Riesgo, eficiencia y lógica financiera.

Sugerencias.

Mantener y fortalecer la Sinergia que existe entre los compañeros de la oficial con el fin de brindar un mejor servicio a nuestros clientes, la atención oportuna de inconsistencias y una comunicación fluida en el equipo de trabajo que se ha conformado.

Continuar con el desarrollo de actividades de integración como lo son desayunos compartidos, celebraciones de cumpleaños, día de la madre, día del padre, día del niño, etc. ya que hemos comprobado que fortalece el trabajo en equipo y mejora la comunicación.

Darle un mayor impulso a la rentabilización de los clientes, mediante la fidelización de los mismos.

Observaciones

No hay observaciones al respecto.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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

Al día de hoy, no existen disposiciones pendientes por atender por parte del Centro Empresarial Desamparados.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

Al día de hoy, no existen disposiciones o recomendaciones pendientes por atender por parte del Centro Empresarial con respecto a este punto.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Al día de hoy, no existen disposiciones pendientes por atender por parte del Centro Empresarial con respecto a este punto.

Estado actual de los Expedientes de Fiscalización contractual que pueda tener a Cargo

El Centro Empresaria Desamparados como área de negocios, no negocia, administra ni fiscaliza ningún tipo de contrato con proveedores de servicios para la institución, para tales efectos, la institución financiera, cuenta con otras dependencias que ejecutan dichas labores, por lo que, el Centro Empresarial, únicamente es un usuario interno de las relaciones comerciales de esta naturaleza, donde se destaca por nuestras funciones el uso de peritos y notarios externos.

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