



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Lic. Henry Monge Arias
Dependencia:	Dirección Banca Empresarial y Corporativa, Centro Empresarial Grecia
Periodo de Gestión:	2019-2020
Destinatarios:	Lcda. Graciela Vargas Castillo, Directora Dirección de Capital Humano Lcda. Olga Soto Barrantes, Gerente BP Total Grecia Lic. Ronny Moya Ulate, Coordinador Región Occidente Lic. Diego Rodríguez Arias, Supervisor Fuerza Ventas BP Total Grecia
Firma:	
Fecha:	19/02/2021

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	3
Labor Sustantiva Institucional	3
Cambios en el entorno	3
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	4
Acciones sobre el Control Interno	4
Principales Logros	4
Proyectos más relevantes	9
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
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	10



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

Resumen Ejecutivo

El informe que a continuación presento ha sido elaborado con el propósito de atender lo dispuesto en la directriz que emitió la Contraloría General de la República en lo referido a la presentación del informe final de gestión, publicada en La Gaceta No. 131 del 7 de julio del 2005. Así como lo establecido por la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional (DDHO) con la Circular DDHO-C-59-2010 donde define las directrices que deben observar los funcionarios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, obligados a presentar el informe final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno; así como la entrega formal a partir del 22 de febrero del 2021 del puesto de Supervisor del Centro de Negocios de Desarrollo Grecia según el Oficio DGT-258-2021 y la atención de la circular DIRCH-0349-2021.

El período de mi gestión como Supervisor del Centro de Negocios de Desarrollo Grecia conocido también como Centro Empresarial Grecia, inicia en setiembre del 2011 y termina el 19 de febrero del 2021. Con el presente informe se pretende exponer los principales resultados obtenidos en la implementación de la estrategia aplicada en el CE Grecia a partir de setiembre del 2011 al febrero 2021, su funcionamiento y desarrollo.

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 setiembre del 2011 y febrero del 2021.

Es necesario señalar que el puesto Supervisor tiene como objetivo general, implementar en el CE las estrategias corporativas emitidas por la Dirección de Banca Empresarial, mediante el trabajo conjunto con el BP Totales de Grecia, así como las fuerzas de venta asignadas al Centro Empresarial para incrementar la participación de mercado del Conglomerado Financiero Banco Popular en la Zona de influencia (San Pedro de Poas, Grecia, Sarchí, Naranjo y Atenas).

Partiendo de lo anterior se han desarrollado una serie de actividades que han permitido la incorporación de la figura dentro de la estructura organizativa del Banco. Para una mejor presentación de las actividades desarrolladas, mismas que se dividen en actividades estratégicas y actividades operativas que se detallan en el presente informe.

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 2011, referente a la Banca Empresarial.

Por último, se presentan las herramientas elaboradas para el control de las gestiones realizadas que permiten medir el grado de avance en la operativización de la estrategia por parte del Centro Empresarial Grecia.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

El nombramiento de mi persona en el puesto es para Supervisar el manejo del Centro Empresarial, a su cargo con los siguientes miembros: tres analistas, cuatro vendedores y dos personas de apoyo, coordinando todo lo pertinente para la ejecución de la estrategia de manera que se cumpla con los saldos de cartera y se logre el debido cumplimiento de las demás metas establecidas por la División de Banca para el Desarrollo (DBD). Deberá conocer y manejar al detalle la cartera asignada, su estado general, su calidad, movimientos y naturaleza de esta.

Cambios en el entorno

Desde el nombramiento se ha variado la nomenclatura del CE, la forma de atención a los clientes basados en los cambios del entorno que han obligado a las Instituciones financieras a realizar un trabajo más proactivo, utilizar estrategias de atención de segmentos diferenciados, la implementación y operativa del Sistema de Banca para el Desarrollo. El impulso de la tecnología, mayores controles de los reguladores y procesos enfocados al riesgo. La quiebra de Coopemex y Bancrédito han obligado a las Instituciones a realizar cambios en la atracción de clientes con políticas más restrictivas, mayor control y regulación por parte de la Hacienda Pública, un déficit fiscal al alza y mayor control de actividades en decrecimiento.

Dada la llegada de la pandemia del coronavirus, nos hemos tenido que someter a cambios estructurales que afectan nuestra percepción de los hechos y del futuro por venir. Al igual que casi todo el mundo, la institución económica ha centrado sus reuniones a la mejoría del mercado orientado a la digitalización. El impacto de la pandemia ha sido de tal gravedad y magnitud, que para nadie es un secreto que la pobreza ha ido en incremento con el paso del tiempo. Además, más de 100 millones de empleos desaparecieron en menos de 10 meses. Según expertos el golpe de la crisis será mucho más evidente en ciudadanos vulnerables, debido al efecto de desigualdad. Por lo tanto, se espera que la pobreza extrema mundial aumente mucho más que en los últimos 20 años, llegando más de 150 millones de personas a esta condición en poco tiempo.

El efecto de la pandemia, una desaceleración en la economía, el incremento en el desempleo, el aumento de la morosidad, provocan inestabilidad de los mercados y una pérdida importante del poder adquisitivo, hace que la atracción o recuperación de las empresas y los clientes sea más lenta.

Estos constituyen principalmente los cambios del entorno en este período.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Inicialmente no se contaba con un cuestionario directo de evaluaciones de riesgo, no obstante, se impulsó una guía que permite evaluar al Centro Empresarial Grecia de forma precisa en cuanto al riesgo y control, anteriormente se adaptaron algunas medidas de la guía para realizar una medición sin ser una guía estrechamente ligada a las actividades de los CE.

Con la guía actual se pueden realizar gestiones de autoevaluación y controlar el riesgo operativo y control interno, en este CE, en cuestión se realizaron actividades que permitieron contar con una calificación media al cierre de cada año.

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

Como se indicó anteriormente, se aplica la autoevaluación del control junto al riesgo de forma periódica, se emprenden acciones para solventar las medidas incumplidas y se busca mitigar cualquier gestión que generen riesgo.

Principales Logros

Primeramente, indicaré la gestión sobre el CE y los logros de la gestión.

1. Centro Empresarial Grecia
 - Se ha mantenido un seguimiento permanente a las gestiones desarrollada por el Centro Empresarial, de los inventarios, tiempos de respuesta a las solicitudes de crédito, integración de los clientes. Así mismo se han desarrollado actividades periódicas con el equipo de trabajo con el objetivo de realimentarlo de las directrices institucionales, planes de trabajo y medición de resultados. Cabe resaltar que los resultados del CE Grecia en el período indicado han estado enfocados de conformidad con las metas establecidas, sin llegar al 100% de los indicadores en todos los períodos por diferentes cambios en la gestión.
 - Para los diferentes equipos, se han desarrollado actividades que les da los lineamientos a seguir, según el modelo establecido, enfatizando en la gestión proactiva de clientes, por medio de gestión de negocios de clientes relacionales en los encadenamientos productivos de la zona de influencia.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Se elaboraron estrategias directas para la recuperación de clientes morosos y disminución del gasto por estimaciones.
- Para febrero de 2020 con la llegada de la emergencia sanitaria o Pandemia del COVID19, se da un direccionamiento en la estrategia del negocio, enfocándola en el fortalecimiento o acompañamiento de las empresas con el fin de conocer y mitigar el impacto por la disminución de sus ingresos, producto del cierre de los negocios como medidas sanitarias adoptadas por el Gobierno. De tal forma que ocasionan aumento en el desempleo, la morosidad y a su vez una amplia labor con los clientes para otorgar periodos de gracia por moratorias, arreglos de pago, refinanciamientos, entre otras.
- Crecimiento de la cartera de crédito de Desarrollo del año 2011 al 2021, que pasa de €6 mil millones a €24,5 mil millones lo que representa un incremento de 400% de la misma, con una cantidad de 607 a 1295 clientes.
- Con una morosidad mayor a noventa días que cumple su estabilidad en cada uno de los años según los lineamientos establecidos por el Banco.
- Un crecimiento en las Actividades Empresariales en la Zona de influencia, con Municipalidades, Cooperativas, Asociaciones, ASADAS, Comercios, entre otros, dando a conocer los diferentes productos del Banco mediante la estrategia de la Integración en los negociaciones e incorporación de los diferentes programas especiales FODEMIPYMES, Fondos especiales del Sistema de la Banca para el Desarrollo.

En resumen, la gestión realizada durante estos años en el Centro Empresarial Grecia ha sido bastante satisfactoria. Con una fuerza de venta asignadas a conocer; tres analistas, cuatro vendedores y dos personas de apoyo, con el cual se da a conocer y se logra incrementar la participación de mercado del Conglomerado Financiero Banco Popular en la Zona de influencia (San Pedro de Poas, Grecia, Sarchí, Naranjo y Atenas).

Herramientas de control.

Para llevar los controles y cumplimiento de los planes de trabajo y metas, se cuentan con los siguientes mecanismos de control.

Control gestión del Centro Empresarial y de los ejecutivos:

Para dar un seguimiento a la estrategia por realizar en los ejecutivos se desarrolló una herramienta que permite ver el avance de las gestiones realizadas por mes, visitas realizadas a diferentes clientes y cuanto es el impacto en la meta asignada por mes, la planificación semanal es vital para el cumplimiento de los objetivos del Conglomerado.

Una vez completada la matriz se pide rendición de cuentas por semana al ejecutivo, se observa el tiempo destinado al negocio y administrativo, se establecen planes de acción sobre las metas con rezago y su planificación debe aportar los clientes necesarios para el cumplimiento de los



INFORME FINAL DE GESTIÓN

indicadores.

Los clientes que deciden realizar algún trámite deben de incorporarse en la base de inventarios donde se ve la gestión por meta y estado del proceso, con esta base se puede establecer ejes de trabajo y analiza el avance de los resultados. El control y validación de la base se realiza por parte del supervisor y junto al coordinador establecen si algún ejecutivo debe realizar algún trabajo en especial.

Además, se lleva una tabla control con el resumen de la colocación del CE, el Ejecutivo responsable y el estado de cada caso.

También, se mantiene un estricto control de las metas asignadas a cada uno de los Ejecutivos y personal de soporte mediante la base de datos de Inventarios con la integración y colocación de productos y servicios vendidos al cliente.

Estas herramientas buscan eficiencia en la toma de decisiones en cuanto al cumplimiento de las metas asignadas y que son parte integral de la gestión del Conglomerado Financiero Banco Popular. Además, se desarrollan el siguiente conjunto de actividades que generan el cumplimiento de los resultados.

Actividades Operativas

- a. Se supervisa el manejo del Centro Empresarial a cargo: tres analistas, cuatro vendedores y dos personas de apoyo, coordinando todo lo pertinente para la ejecución de la estrategia de manera que se cumpla con los saldos de cartera y se logre el debido cumplimiento de las demás metas establecidas por la División de Banca para el Desarrollo (DBD). Deberá conocer y manejar al detalle la cartera asignada, su estado general, su calidad, movimientos y naturaleza de esta.
- b. Se administra la cartera de clientes del Centro Empresarial Grecia en sus zonas de Influencia (San Pedro de Poas, Grecia, Sarchí, Naranjo y Atenas) de la oficina a su cargo promoviendo la integración de los clientes con productos y servicios complementarios de la Institución y sus subsidiarias.
- c. Se supervisa la evolución de los indicadores de mora en el Centro Empresarial y la adecuada recuperación de la cartera asignada a fin de mantener los indicadores de calidad dentro de los rangos establecidos por el Banco. En los casos que corresponda, coordina la gestión de las negociaciones de pago y la realización de los informes correspondientes para los niveles resolutivos. Así como coordinar su debida gestión de cobro, Honramiento de los Avaluos, creación de Operaciones fuera de balance en el sistema Sipo y los pases a Cobro Judicial.
- d. Se gestiono lo correspondiente a la lista de las operaciones autorizadas por el Área de Riesgo para la aplicación de la Moratoria según DGN-087-2021.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- e. Se mantuvo la estadística de inventarios, colocación y mora de forma semanal, comunicando al coordinador regional sobre el avance de estos.
- f. Se superviso la adecuada inclusión en el sistema de los inventarios de crédito.
 - a. Pendiente: Queda pendiente la formalización del Fideicomiso de uno de nuestros clientes por €425 millones. Cliente esta fuera del país y a partir del 09 de marzo 2021 se puede programar con Notariado Institucional.
- g. Se asignan los expedientes de crédito a los analistas y se controla el tiempo y calidad del análisis.
- h. Se asignan los casos a los ejecutivos vendedores de los clientes que se presentan a las plataformas de las oficinas o que vienen referidos de otras instancias.
- i. Se establece el rol de atención para los clientes dentro y fuera de la oficina de modo que siempre exista un funcionario de cara al cliente.
- j. Se mantienen actualizados los requerimientos solicitados por la Ley 8204.
- k. Se atiende, controlan y canalizan los diferentes requerimientos provenientes del área de seguimiento al crédito tales como: Información Financiera de los clientes, envío de copia de los expedientes de crédito de Grupo 1, corrección de las inconsistencias SICVECA, visitas de seguimiento, revisión de los niveles asignados a los clientes como producto de las modificaciones en su Capacidad de Pago, entre otros.
- l. Se apoya a los Vendedores en la formulación de sus estrategias y tácticas de trabajo.
- m. Se poya y se asesora a los Vendedores en la estructuración de negocios.
- n. Se mantuvo una estrecha relación en los temas de negocio, operativos y administrativos con el Gerente del BP Total Grecia.
- o. Se aplica la evaluación de los BDPs en los correspondientes años al personal asignado, así como monitoreo de su cumplimiento.
- p. Se da soporte al personal respecto a los trámites de Recursos Humanos, en lo referente a vacaciones, permisos, constancias salariales, entre otros.
- q. Se supervisa la debida gestión de los mecanismos de control interno y la correspondiente aplicación del cuestionario de evaluación de riesgo en los puntos que competen. No hay pendientes al respecto, solo informar que en mayo 2020 se realizó la última Evaluación de Control Interno UCI-0317-2020, UCI-0283-2020 Comunicado entrega Informe Evaluación RO-CI A CE Grecia. Se cumple con el Plan de Acción según UCI-0283-0317-2020.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- r. Se atiende, revisa y da seguimiento de los Informes de Auditoría tanto Interna como externa. Con el Oficio CEGRE-033-2021, se atiende de forma parcial el DBDE-016-2021 referente al Informe de Auditoría Interna ANS-581-2020. No obstante, queda pendiente de realizar la revisión de los casos que se formalicen en los meses de enero, febrero y marzo del 2021, certificando para cada uno de los meses esa revisión mediante oficio y se estará remitiendo a esa División. Con el detalle del número de operación y nombre del cliente (según machote enviado por la Auditoría). Además, con el Oficio CEGRE-034-2021, se atiende de forma parcial el Informe ANS-568-2020 de la Auditoría de Negocios en la Evaluación de los mayores deudores del Banco Popular, Deudor: SISTEMAS I CONSTRUCCIONES A G LTDA
- s. Se participa en los comités resolutivos de crédito.
- t. Se coordina la verificación del cumplimiento de planes de inversión y tomar las acciones que correspondan cuando haya variaciones, de acuerdo con la normativa vigente.
- u. Se verifica en forma mensual los niveles de integración de la cartera y comunicar al Coordinador Regional las variaciones abruptas que presenten los clientes, gestionando la mayor integración de esa cartera.
- v. Se administra y mantiene el control de los accesos a los diferentes Sistemas (SIPO, Red, T24, entre otros) o herramientas y los niveles de Seguridad, según sean las funciones asignadas a cada uno de los compañeros.
- w. Se lleva un control del Inventario de expedientes de Crédito de la Banca de Desarrollo Empresarial y Corporativa. Para lo cual se hace entrega de este al BP Total Grecia con el detalle de los expedientes de crédito y su condición.
- x. Administrar el Inventario de Activos (Equipo Computo de escritorio y portátiles, teléfonos IP y de los Ejecutivos, escáner, escritorios, vehículo Institucional placa 56-215, control de combustible, entre otros) de la Institución asignados al Centro Empresarial.
 - Se hace entrega al BP Total Grecia de estos, mediante la boleta anexa de Traslado de Activos al 08-02-2021.
- y. Con el apoyo del Coordinador Regional se establece un plan de trabajo para desarrollar cada año, bajo la misma línea descrita anteriormente, enfocando los esfuerzos en los tres temas prioritarios, determinando para ello las cargas de trabajo, los funcionarios que integraran los equipos y estableciendo un control de gestiones realizadas que se evalúan periódicamente.
 - **Integrar al cliente con todos nuestros productos y Captar recursos de bajo costo:** en este tema se cuenta con la matriz de integración de los clientes, generando las bases oportunas para la consecución de nuevos negocios, se revisan



INFORME FINAL DE GESTIÓN

constantemente los saldos de las cuentas en los clientes priorizados y se visitan para ver el bajo movimiento o colocación de nuevos productos.

- **Morosidad, Sicveca, Tasas de Interés:** La División de Gestión Cobratoria logro desarrollar una matriz que contempla las operaciones con morosidad. Se establecieron metas de recuperación y se realizan gestiones para la mayor recuperación de los casos. De lo anterior se procedió a dar seguimiento a la matriz de control de gestión para los casos de zona, se le da seguimiento de forma semanal. Priorizando en los casos de mayor cuantía o que generan contagio. Dicha cartera está distribuida entre los ejecutivos o asignado al ejecutivo con mayor conocimiento y capacidad negociadora para temas de cobro. Respecto a los temas de Sicveca y tasas de interés, se coordina con los colaboradores del CE de forma mensual la corrección de las inconsistencias generadas, el cual se ha venido depurando, siendo que a la fecha es mínima la incidencia, resultado que se refleja además en el impacto a las estimaciones.

Proyectos más relevantes

En cuanto a proyectos, se ha venido trabajando con empresas tractoras como lo son la Cámara de Comercio de Grecia, Asociaciones de Desarrollo Comunal, Fondos especiales con Aval del IMAS, ASADAS, Municipalidades de la zona influencia, Asociaciones Solidaristas, Cámara Productores de Caña del Pacífico y Cooperativa Victoria S R L, estos convenios están debidamente suscritos y la idea es promover el desarrollo de los sectores productivos mediante la alianza estratégica que busca capacitar sus afiliados, promover al Conglomerado Financiero Banco Popular como eje motor de las empresas, crecer en la colocación de productos, manejo del flujo de caja y generar desarrollo económico local.

Administración de Recursos Financieros

Durante la gestión se otorgaron créditos de acuerdo con la normativa institucional, siempre en forma conservadora y bajo criterios de eficiencia y lógica financiera.

Sugerencias

Darle un mayor impulso al nuevo modelo de gestión 2021, enfocado en la proactividad y dar mayor capacitación a los funcionarios asignados.

Observaciones

No hay observaciones al respecto.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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

No se giraron disposiciones al puesto, por parte de la Contraloría General de la República durante mi gestión.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

No se giraron disposiciones o recomendaciones al puesto, por parte de ningún órgano de control externo durante mi gestión.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

No se emitieron recomendaciones por parte de la Auditoría Interna del Banco que se aplicaran de forma directa con el puesto, pero se atienden parcialmente las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna referente a las revisiones realizadas a los expedientes de crédito en el CE como sigue:

- a. Informe de Auditoría Interna ANS-568-2020 Auditoria de Negocios en la Evaluación de los mayores deudores del Banco Popular, Deudor: SISTEMAS I CONSTRUCCIONES A G LTDA, el cual se da tramite parcial con el Oficio CEGRE-034-2021 y sus documentos justificantes. Queda pendiente de realizar la revisión de los casos que se formalicen en los meses de enero, febrero y marzo del 2021, certificando para cada uno de los meses esa revisión mediante oficio y remitirlo a esa División. Con el detalle del número de operación y nombre del cliente (según machote enviado por la Auditoria).
- b. Oficio DBDE-016-2021 referente al Informe de Auditoría Interna ANS-581-2020, el cual se atiende parcialmente con el Oficio CEGRE-033-2021 y sus documentos justificantes. Queda pendiente de realizar la revisión de los casos que se formalicen en los meses de enero, febrero y marzo del 2021, certificando para cada uno de los meses esa revisión mediante oficio y remitirlo a esa División. Con el detalle del número de operación y nombre del cliente (según machote enviado por la Auditoria).

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.