



---

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Nombre:	Bernal Alberto Chinchilla Segura
Dependencia:	BP Total Moravia
Periodo de Gestión:	Febrero 2019 – setiembre 2021
Destinatarios:	MBA. Graciela Vargas Castillo. Directora Capital Humano MBA. Benjamin García Vargas. Director Region Central Oeste. Lic. Rocio Chinchilla Barrientos. Gerente a.i. BP Total Moravia.
Firma:	
Fecha:	01/10/2021

---

## 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
Cambios en el entorno .....	5
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo .....	6
Acciones sobre el Control Interno.....	6
Principales Logros.....	6
Proyectos más relevantes .....	6
Administración de Recursos Financieros.....	7
Sugerencias.....	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.....	8
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.....	8
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público .....	8



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Presentación**

A continuación se procederá a desarrollar los elementos más relevantes durante el periodo en gestión del BP Total y Agencias (Tibás, Cinco Esquinas, y Plaza Lincoln).

Evidentemente la gestión en la administración del BP Total y sus agencias ha estado condicionada por el efecto de la Pandemia, situación que obligo a cambiar y ajustar formas las formas de trabajo y la relación con los clientes.

Es importante señalar que durante el año 2020 siguiendo las estrategias definidas por la alta administración se enfocó todas las fuerzas de ventas en la contactación, seguimiento y negociación de arreglos de pagos, refinanciamientos, de nuestra cartera de crédito, ello con el objetivo de evitar la disminución del saldo de cartera del banco.

Durante el año 2021, las oficinas comerciales durante el primer trimestre se enfocaron en la gestión de clientes morosos, hasta que se implementó la Unidad de cobro. A partir del segundo trimestre se retoma el tema de la colocación de crédito, sin embargo, los niveles de cancelaciones anticipadas generan una disminución importante en los saldos. Aún así la gestión desarrollada permitió lograr que la disminución se revierta al punto que en conjunto las oficinas están haciendo crecer el saldo de la cartera.

Otro aspecto relevante que se atendió fue la implementación de la “Unificación de las Fuerzas de Ventas”, proceso que está en desarrollo y que ha venido a fortalecer el proceso de colocación de crédito.

Finalmente, quiero agradecer a todo el personal del BP Total y las agencias por su esfuerzo, compromiso, especialmente durante la pandemia de Covid, siempre les estaré agradecido.

### **Resultados de la gestión**

#### **Labor Sustantiva Institucional**

Durante el periodo de gestión se tuvo a cargo el BP Total Moravia y sus agencias adscritas (Plaza Lincoln, Tibas y Cinco Esquinas de Tibas). Es importante señalar que durante este periodo, en atención a las necesidades Institucionales generadas por la pandemia del Covid 19, nuestra gestión se enfocó en el cumplimiento de las políticas generadas por la alta administración del banco, de forma tal, que durante el año 2020, se dio prioridad a la aplicación de la norma relacionada con la atención de la morosidad lográndose implementar y por medio de ello realizar refinanciamientos y arreglos de pago a nuestros clientes.

Otro aspecto al cual se enfocaron las oficinas, fue a la atención de clientes en ventanilla, especialmente para la entrega del fondo de ayuda (bono proteger), que el gobierno otorgó a las personas que perdieron su trabajo durante el año 2020 fruto de la pandemia.

## INFORME FINAL DE GESTIÓN

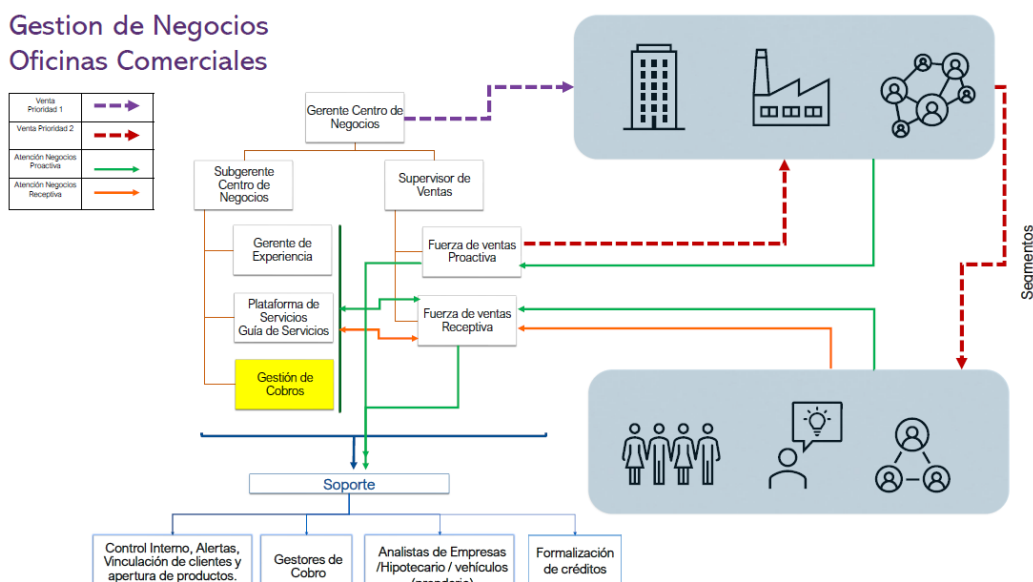
Debemos señalar que para el 2021, las prioridades institucionales se enfocaron en el primer cuatrimestre en la atención de la cartera morosa del BP total y sus agencias. Como parte de este proceso, se logró implementar en forma satisfactoria la Unidad Cobro de forma centralizada, con lo cual, un equipo de seis personas dan seguimiento y atención a la cartera morosa del BP Total Moravia y sus agencias.

Mediante esta estrategia se logró atender las necesidades de los clientes, al 28 de agosto se van cumpliendo las metas planteadas por la administración.

Es importante señalar, que para efectos de nombramiento el equipo de la Unidad de Cobro, se asignó personal del BP Total Moravia y de la Agencia de Tibas. Esta cuenta con dos analistas, dos gestores de cobro, un notificador y un coordinador. Debe señalarse que los nombramientos están vigentes hasta el 31 de diciembre de 2021, en esta fecha, el banco deberá determinar la continuidad de dichas unidades en todos los BP Totales del país.

Otro aspecto generado y de especial relevancia durante el año 2021, fue la implementación por parte de la alta administración del Banco de un “Modelo de Unificación de Fuerza de Ventas”. Este tiene como objetivo fundamental integrar la fuerza de ventas (anteriormente separadas por bancas: Personas, Empresarial y Social), reuniéndolas en cada BP Total, de forma tal, que bajo una sola dirección se aglutinen todo el personal, con ello, se pretende dar una atención a los clientes en forma intergral.

El modelo conlleva la generación de dos fuerzas de ventas “Receptiva” y “Proactiva” integrando todos los productos y servicios, según el modelo que a continuación se detalla.



Para efectos de su implementación se llevarán procesos de capacitación definidos por el banco



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

y la asignación al BP Total Moravia de tres funcionarios ( un categoría 21 Coordinador de Ventas, dos ejecutivos de Negocio, ambos categoría 20).

Con el fin de implementar el modelo de “Unificación de Fuerzas de Ventas”, se debió realizar un análisis interno de “tareas” y “actividades” ello con el fin de proceder a su reasignación y acomodo dentro de la oficina, con el fin de avanzar en el proceso de implementación. Es importante señalar que a la fecha, según la recomendación de la División de Banca Empresarial y Corporativa junto con el análisis de capacidad instalada realizado por el la Dirección de Gestión, el BP Total Moravia se le debe recalificar una plaza categoría a 14, asignar plaza de esta categoría y de igual forma esta pendiente una plaza con esa categoría para la Agencia de Tibás.

Paralelamente, el BP Total Moravia, debió ceder dos analistas de crédito categoría 17, para que laboraran en el Centro Operativo de Crédito (COC). Es importante señalar que a la fecha, ambas funcionarios fueron nuevamente asignadas al BP Total Moravia. Es importante señalar que a la fecha no se ha logrado la asignación de dichos recursos (categoría 14). Como aspecto relevante durante este proceso, la coordinadora de ventas, ante un situación personal, solicitud “intercambiar” su categoría de forma tal, que sea otro funcionario el que asuma la coordinación de la fuerza de ventas “proactiva”. Esta solicitud es de conocimiento del director regional y esta en proceso de gestión.

Para efectos de control y seguimiento de las metas el coordinador de ventas lleva un plan de trabajo en forma mensual, al cual se le da seguimiento en forma semanal. La asignación de metas a nivel del personal del BP Total y agencias se asignaron mediante oficio para las Banca de Personas y Empresarial, respectivamente.

Con respecto a la cartera crediticia y los otros productos, es importante señalar que la pandemia declarada a partir de febrero de 2020, tuvo un efecto importante, ya que por dicha situación la administración del banco limito en forma prudente la colocación de crédito así como la colocación de los productos y servicios.

Debe señalarse que dicha situación conlleva dificultades y limitaciones para el cumplimiento de las metas institucionales. La pandemia limito en forma relevante las posibilidades de realizar negocios, sea con empresas o personas. Es importante señalar que durante este periodo de pandemia, las políticas institucionales, así como las políticas emitidas por el Gobierno de la República por medio del Ministerio de Salud, llevaron a que la gestión comercial se limitara fundamentalmente a brindar servicios bancarios mediante la plataforma electrónica y en segunda instancia mediante ventanilla.

Sin embargo el BP Total Moravias y sus agencias: Tibás, Cinco Esquinas y Plaza Lincoln, han hecho un gran esfuerzo en la colocación de crédito, logrando colocaciones anuales muy relevantes. Aspecto que denota que en todas las oficinas quedan equipos de ventas fortalecidos.

Debemos señalar que pese al gran esfuerzo realizado por las oficinas comerciales, al 29 de setiembre la agencia de Tibas y el BP Total Moravia mantienen un decrecimiento en el saldo de



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

cartera. Se resalta que para el cierre de mayo el decrecimiento en el saldo de la cartera se ha logrado disminuir en forma relevante.

Es importante señalar que el saldo negativo, especialmente, en el caso de BP Total Moravia se genero por cancelaciones anticipadas en las líneas de Personal Hipotecario y de Back To back.

Con el fin de generar crecimiento en el saldo de la cartera Financiera se han implementado distintas estrategias, las cuales están ligadas a la gestión de base de datos y la atención de llamadas por medio de Banca Fácil. Adicionalmente se han aplicado estrategias a nivel de base de datos para generar colocación en crédito hipotecario, sin embargo, los resultados apenas empiezan a visualizarse.

Otro aspecto relevante durante la gestión estuvo enfocado en la renovación y capacitación del personal de la plataforma de servicios. Es importante señalar que durante el lapso de los últimos seis meses, se logro gestionar con el área de Capital Humano, las sustitución del personal de plataforma, lo cual se logro prácticamente en un 100%. Actualmente se esta en proceso de capacitación en el tema de crédito, ello con el fin de fortalecer la colocación.

Con respecto a las otras metas, es importante indicar, que la gestión a nivel de las oficinas se ha seguido desarrollando, sin embargo, el tema de la pandemia y la renovación del personal de la plataforma de servicios ha limitado el esfuerzo de ventas de las oficinas y en particular del BP Total Moravia.

Se reitera que la gestión ha estado afectada por los directrices de la alta administración del banco, dando prioridad a la colocación de crédito, en especial, en la cartera financiera, así como la gestión de la cartera morosa. Con la implementación del modelo Unificación de Fuerzas de Ventas, los ajustes realizados en la plataforma, se dejan las bases para incrementar las ventas de todos los productos y servicios y así lograr el cumplimiento de las metas.

### **Cambios en el entorno**

Durante el periodo de gestión se presentaron varios cambios no solo en el entorno económico a nivel Mundial, como fue la declaración de una "Pandemia". Es importante señalar que dicha afectación hoy todavía se mantiene vigente. Es importante señalar que esta situación genero cambios importantes a nivel de la situación económica, que evidentemente han afectado las posibilidades de realizar negocios. Esta situación tiene una afectación directa en los resultados de las metas de negocios y la gestión de las oficinas. Especialmente durante el año 2020, se debió enfocar los esfuerzos de las fuerzas de ventas en la "recuperación" de clientes, mediante la generación de diferentes modelos de productos para la gestión de los clientes (COVID 1, 2, 3 y 4).

Otros aspectos a señalar es la implementación de las Unidades de Cobro y el modelo de "Unificación de Fuerzas de Ventas". Ambos cambios generaron ajustes importantes en las estructuras de las oficinas (en particular de los BP Totales). Es importante señalar que el



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

modelo para “Unificar las Fuerzas de Ventas” esta en proceso de implementación y ajuste por parte de la administración del Banco.

### **Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo**

Con respecto al control de la gestión, debemos señalar que las situaciones afrontadas durante el periodo 2020 a setiembre 2021 (Pandemia, Implementación de moldelos de gestión), afectaron la gestión de las oficinas, sin embargo, todas han realizado un esfuerzo con el fin de mantenerse dentro de los parámetros definidos por el banco. A continuación se detallan las calificaciones obtenidas por cada oficina (se aclara que en el caso de la Agencia de Plaza Lincoln, esta pendiente de realizarse la evaluación correspondiente, por lo cual, se aporta la calificación preliminar).

### **Acciones sobre el Control Interno**

En la actualidad todas las oficinas cuentan con planes de acción con el fin de atender las debilidades identificadas. Para efectos del presente informe no se incluyen estas, sin embargo cada jefatura en el caso de las agencias y del Subgerente del BP Total Moravia están a disposición los respectivos planes.

### **Principales Logros**

Durante el tiempo en gestión, se lograron cumplir con los siguientes objetivos:

1. Brindar servicios en medio de una pandemia, minimizando la afectación en el servicio al cliente.
2. Se cumplió con las políticas establecidas por el banco para atender temas prioritarios: entrega Bono Proteger, gestión intensiva para realizar arreglos de pago, refinanciamientos para aquellos clientes que fueron afectados por la pandemia.
3. Se logro implementar la Unidad de Cobro, generando resultados muy satisfactorios.
4. Implementar el modelo de “Unificación de Fuerzas de Ventas”, sin embargo para consolidar el mismo, se requiere gestionar las plazas faltantes.
5. En los últimos meses, se ha logrado “levantar” la colocación de crédito en específico con respecto a la cartera financiera.

### **Proyectos más relevantes**

Es importante señalar que se debe dar seguimiento al proceso de implementación de la



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

“Unificación de las Fuerzas de Ventas”, especialmente en dos aspectos: a) Posible cambio del coordinador, situación que definitivamente puede generar inestabilidad en el equipo de trabajo. B) gestionar las plazas pendientes para consolidar el modelo.

Por otra parte, otro aspecto relevante para dar seguimiento es al cierre de la Agencia de Cinco Esquinas de Tibás y su unificación con la Agencia de Tibas (acuerdo tomado por la Junta Directiva Nacional). Este proyecto es relevante para mejorar el servicio al cliente y las condiciones de trabajo de los colaboradores de ambas oficinas. Es importante señalar que en la actualidad este proceso se encuentra en la gestión de contratar un activo físico. Cabe resaltar en este tema el liderazgo asumido por la coordinadora de la agencia de Tibas.

### **Administración de Recursos Financieros**

Durante el periodo en gestión, el gasto de la oficina se ajusto a los presupuesto asignado.

### **Sugerencias**

1. Se debe dar seguimiento a la implementación de la figura del coordinador de ventas. Es fundamental capitalarlo en Banca Empresarial.
2. Procurar se terminen de gestionar la reclasificación de la plaza categoría 12 que actualmente tiene el Bp Total Moravia, así como las plazas categoría 14 para Moravia y la Agencia de Tibas.
3. Continuar con la capacitación del personal de la Plataforma de Servicios.
4. En el caso de la Agencia de Cinco Esquinas de Tibás, se debe dar seguimiento al plan para atender las debilidades detectadas a nivel del riesgo operativo.

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

Durante el periodo en gestión no hay disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República de aplicación a nivel de la oficina.

### **Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo**

Durante el periodo en gestión no hay disposiciones emitidas por entes de control externo.





## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna**

Todas las recomendaciones recibidas se cumplieron.

### **Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.**

Durante el plazo de gestión no se tuvo a cargo fiscalización de contratos.

### **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.