



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Jefatura Sucesora:	Licda. Sigrid Vargas Montoya
Jefatura Directa	MBA. Ana Lorena Marín Vargas
Jefatura C Humano:	MBA. Graciela Vargas Castillo
Nombre:	Lic. Adrián Rosales Vargas
Dependencia:	Agencia Mall Paseo de las Flores
Periodo de Gestión:	2016-2021
Fecha:	28/12/2021

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	3
Colocación	3
Morosidad (Recuperación).....	5
Captación.....	6
Cambios en el entorno	6
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	7
Acciones sobre el Control Interno.....	8
Principales Logros.....	9
Proyectos más relevantes	10
Administración de Recursos Financieros.....	10
Sugerencias.....	10
Observaciones	11
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	11
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	11
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	11
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.....	12
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	12



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

En cumplimiento a lo estipulado en la directriz emitida por la Contraloría General de la República No. D-1-2005-CO-DFOE (Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar Informe Final de su Gestión, según lo dispuesto el artículo 12 de Ley de General de Control Interno), expongo el informe de mi gestión como Jefatura de la Agencia Mall Paseo de las Flores; periodo comprendido del 21 de noviembre de 2016 al 31 de diciembre del 2021.

El presente informe contiene aspectos tales como:

1. Colocación
2. Morosidad
3. Captación
4. Estrategias de negocios
5. Control Interno
6. Organización de la Oficina

Resultados de la gestión

Este informe resume de manera ejecutiva los aspectos más relevantes de la gestión que realicé como jefatura de la Agencia Mall Paseo de las Flores durante el periodo 2016/ 2021; mismos que se ven reflejados en la intranet institucional.

El presente documento se remite a mi jefatura superior, MBA. Benjamín García Vargas, Jefe de la Dirección Regional Oeste, MBA. Graciela Vargas Castillo, Directora Capital Humano, MBA. Ana Lorena Marín Vargas, Gerente Centro de Negocios Heredia y al Licda. Sigrid Vargas Montoya, Jefatura quien asume el cargo de la de la Agencia Mall Paseo de las Flores a partir del 3 de enero del año 2022.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Labor Sustantiva Institucional

La Agencia Mall Paseo de las Flores es una Oficina adscrita al Centro de Negocios Heredia, misma que comparte territorio en la provincia con 8 oficinas; lo que implica una gran competencia en el Área de acción.

La oficina, desde sus inicios en el año 2012, se ha caracterizados por ser una de las Oficinas de la provincia con mayor tránsito de clientes; contando con un horario ampliado el cual ha permitido que se alcancen las metas propuestas.

Dentro de las principales actividades económicas que se destacan en esta zona, podemos citar el comercio y la actividad industrial, dado a que la provincia de Heredia cuenta con una participación bastante fuerte en le tema de Zonas Francas.

Desde el inicio de mi gestión en esta Agencia, me he enfocado en el logro y cumplimiento de los objetivos establecidos por la Administración de este Banco; mismos que he desarrollado en apego a los valores Institucionales y Corporativos.

He tenido siempre el firme propósito de cumplir con las directrices, procedimientos, metas y demás instrucciones emitidas por mis superiores, tanto de la Dirección Regional Central Oeste a la cual pertenezco, así como del Centro de Negocios Heredia y demás áreas administrativas del Banco Popular y de Desarrollo Comunal que intervienen en la operativa de las Oficinas Comerciales.

La creación de un ambiente de trabajo correcto ha generado durante mi labor fundar un clima de confianza, de comunicación y de respeto entre mi persona como líder de esta Oficina Comercial y todos los miembros que conforman este equipo de trabajo.

Hemos establecido en la Agencia Mall Paseo de las Flores lineamientos que permiten mantener un sano equilibrio entre el cumplimiento de las metas establecidas, así como de las normas de Control Interno Institucionales que resguardan el patrimonio de esta Institución.

Colocación

Desde el inicio de mi gestión en esta Oficina Comercial se implementaron diversas estrategias de colocación las cuales abarcaban los diferentes canales de acción establecidos; proactivamente en el tema de fuerza de ventas de la oficina, así como la aplicación de guías para la atención receptiva en nuestras plataformas de servicios.

Al ser la colocación prioridad institucional, he direccionado todos nuestros esfuerzos en la generación de crédito, aprovechando la alta transaccionalidad de la oficina.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

A nivel de plataformas de servicios se han establecido scripts de ventas y abordaje de clientes, logrando altos niveles de satisfacción en la colocación tanto de crédito personal como de crédito social; de igual forma, se han referido a las diferentes bancas clientes prospectos para su atención.

En las acciones referentes a la fuerza de ventas, se ha abordado la cartera activa de la oficina comercial basándonos en el modelo de las 6R, principalmente en la retención de la cartera, recuperación de clientes, así como la atracción de clientes nuevos, los cuales se han logrado mediante bases de datos externas, así como clientes referidos; acciones que han permitido el mantenimiento sano de la cartera activa de esta Oficina.

A nivel externo, he generado relacionamiento con empresas de mi zona de influencia, contando con participación del Banco en sus instalaciones respectivas; asimismo se aplica la estrategia de atención de casos referidos por el área de Banca Fácil del Banco Popular.

Tanto el personal de plataforma de servicios como la fuerza de ventas están debidamente capacitados para la atención de solicitudes, consultas y trámites de crédito financiero y social, adicionalmente se implementó la atención de estrategias como:

- Manejo de Base de Datos (Atención proactiva)
- Gestión de Venta de Crédito en Plataforma (Atención receptiva)
- Visita a clientes de la Zona de Influencia, la cual corresponde al cantón de San Pablo de Heredia y alrededores de la Oficina Mall Paseo de las Flores; esto según distribución de la Gerente del Centro de Negocios Heredia.
- Firma de Convenios con empresas de la zona.
- Referenciación de clientes actuales.

Para este año 2021, el cumplimiento de la meta financiera propuesta por la administración fue superada en un 100%, esto gracias al compromiso de todo el equipo de trabajo.

Referente a la meta social, durante el primer semestre del 2021 se llevaba un avance de un 120% de la meta propuesta, sin embargo, dadas unas cancelaciones considerables a nivel de saldo, en el mes de octubre la meta decayó. Importante mencionar que se cuenta con un caso en notariado el cual, de haberse girado en este mes de diciembre se hubiese cumplido la meta; caso que queda de inventario para el año 2022.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Morosidad (Recuperación)

Al tener un amplio conocimiento en el tema de la recuperación de la cartera de crédito, dado a los puestos laborados en esta materia, desde el inicio de mi gestión y en conjunto con la gerencia del Centro de Negocios Heredia, se procedió en analizar toda la cartera que se encontraba en mora, segmentando la misma para su abordaje en la siguiente forma:

- Mora de 31 a 60 días
- Mora de 61 a 90 días
- Mora superior a los 91 días

Posterior a este análisis, se establecieron procesos diferentes de abordaje según la condición y estatus de las operaciones, sea en morosidad, trámite de cobro, cobro judicial, operaciones castigadas y operaciones adjudicadas.

Hoy en día, el 100% del equipo de esta oficina comercial se encuentra capacitado para abordar y ofrecer facilidades de pago a los clientes que así lo requieran, tanto a nivel receptivo en nuestras plataformas de servicios, como a nivel proactivo con los casos abordados por nuestra fuerza de ventas; en ambos casos aplicando los productos que están regulados en nuestras políticas y procedimientos.

En el transcurso del tiempo y dados los cambios que se han generado en los productos, he procedido en actualizar al equipo para la correcta aplicación de las negociaciones de pago avaladas por nuestro Banco, tanto en la generación de todo tipo de arreglo de pago como en refinanciamientos de las operaciones.

Hasta el año 2019 se gestiona la base de datos de la cartera morosa y control de pagos por ventanilla, lo que nos permitió cumplir con las metas y sumar positivamente a la recuperación de la mora institucional.

Dada la situación de Pandemia, a inicios del año 2020, procedí en abordar los casos que me eran asignados según las bases prioritarias y que más impactaban en la morosidad de la cartera de cobro, realizando una labor proactiva de contacto vía telefónica y por correo electrónico; así como visitas en sitio a los clientes que ocasionaban mayor impacto y deterioro en mi cartera activa.

A partir de noviembre del 2020, mes que se conformó la unidad especializada de cobro la cual centralizaba toda la cartera de crédito del Centro de Negocios Heredia y oficinas adscritas, se procede en un cambio de gestión, en donde me enfoqué en la atención de los clientes en ventanilla, así como en la proyección y seguimiento de los casos que estaban por caer en mora mayor a 90 días, esto con el fin de evitar el tema judicial y su recuperación.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Captación

La Agencia Paseo de las Flores se ha caracterizado por ser una oficina captadora de recursos, esto de manera natural dado a la gran cantidad de afluencia de clientes que nos visitan, además de las estrategias que se ejecutan en las plataformas, tales como:

- Revisión de cuentas de ahorro voluntarios de clientes selectos para su posterior abordaje.
- Solicitud de referidos para inversión
- Control y seguimiento diario de las inversiones actuales
- Abordaje de empresas y asociaciones.
- Generación de convenios para el Pago Automático de Salarios.

Referente al producto de Ahorro a Plazo, esta agencia cuenta con una importante cartera de clientes asignados a BP Global los cuales se han trabajado en conjunto con el ejecutivo asignado, dando muy buenos resultados en la retención de este segmento de clientes.

Para el caso de captación a bajo costo, se han aplicado todas las estrategias definidas por los canales respectivos para su colocación, se ha realizado un trabajo de “calle” para la atracción de nuevos clientes; fomentando nuestros aliados estratégicos mediante Puntos BP y Conexión BP.

Cambios en el entorno

Desde un inicio como líder de esta Agencia, algunos de los retos mas significativos fueron:

- La implementación del Modelo de Atención de Clientes GEC y el desarrollo del nuevo puesto del GOA que asumió la parte operativa de la Agencia.
- La aplicación del Reglamento para la inscripción y desinscripción ante la SUGEF de los sujetos obligados que realizan alguna o algunas de las actividades descritas en los artículos 15 y 15 bis de la Ley sobre estupefacentes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo, Ley 7786.
- Cambios importantes en el otorgamiento de crédito y tarjetas de crédito según el Manual de Directrices de Crédito y Tarjetas de Crédito.
- Modificación en el Manual de Productos de Negociaciones de Pago.
- Actualización en los productos de Captación.
- Salida del personal de los cajeros RTS en la Agencia, situación que generó una variación y



INFORME FINAL DE GESTIÓN

disminución del horario de atención para nuestros clientes; generando más afluencia de público a nivel de la plataforma de servicios. La eliminación de este canal del servicio ocasiona que la oficina comercial ya no tenga presencia en el Mall Paseo de las Flores los domingos.

- Salida de un Asesor Financiero en marzo del 2020, plaza que a hoy no se ha repuesto, generando mas cargas en el equipo existente.
- Cambios en el diseño de productos y servicios ofrecidos por el Banco Popular, lo que da como resultado un giro de estrategias de venta para atender las necesidades de los clientes y las metas propuestas; entre ellos Punto BP, Conexión BP y ahora más recientemente la incorporación de BIKO a nuestro portafolio de productos y servicios. (Captación a bajo costo)

El año 2020, dada la llegada de la Pandemia Mundial COVID-19, como país y como Institución nos correspondió ajustarnos a una nueva realidad de hacer las cosas, situación que provocó un giro inesperado de 180 grados en la gestión, en donde la salud de cada uno de nosotros se convirtió en el principal foco de atención; acatando todos aquellos lineamientos emitidos por parte del Ministerio de Salud y Gobierno de la República.

Dada esta situación, mi zona de influencia fue afectada, algunas empresas tuvieron que disminuir sus jornadas laborales y se materializaron despidos, inclusive otras empresas más pequeñas han sido afectadas hasta tener que cerrar operaciones. Esta situación generó que la mecánica del negocio fuese más compleja.

Como entidad bancaria solidaria, el Banco ha trabajado arduamente en la generación de facilidades de pago para todos aquellos sectores vulnerables que se vieron afectados por la Pandemia, buscando de manera constante mejorar los índices de morosidad debido a la difícil situación económica que afecta a muchas personas en el país; esto se materializa en la creación de productos de refinanciamientos, arreglos de pago, periodos de gracia, entre otros, mismos en los que nos hemos capacitado constantemente.

El teletrabajo se implementó en algunos puestos de la Oficina los cuales operaban a manera de soporte para los que estábamos en primera línea en la oficina comercial, sin embargo, no todos por la naturaleza de las funciones, éramos candidatos a esta modalidad.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Durante mi gestión, estos son los resultados obtenidos en la evaluación del Riesgo Operativo del sistema de Control Interno institucional, correspondientes desde el periodo 2016 hasta 2021, los cuales corresponden al segundo semestre de cada año:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Período	Logro Control Interno	Logro Riesgo Operativo	Máximo permitido
2016	5%	5%	8%
2017	5%	6%	8%
2018	4%	4%	8%
2019	0%	8%	8%
2020	0%	6%	5%
2021	0%	7%	8%

Todas las medidas de la Guía de Riesgo Operativo han sido debidamente asignadas a cada uno de los funcionarios de la oficina y se atendieron los planes de acción de la evaluación efectuada.

Esta labor se logra, con el compromiso de todo el equipo de la Agencia, impulsando la cultura de la administración y mitigación del riesgo.

Acciones sobre el Control Interno

He enfocado las gestiones del Control interno concientizando al personal de esta Oficina Comercial sobre la importancia de realizar todas nuestras labores apegadas estrictamente a lo normado por nuestra Institución, instruyendo y motivando periódicamente en el acatamiento de lo establecido en nuestra Guía de Riesgo Operativo.

Algunas de las medidas ejecutadas son:

- Asignación de las medidas de control interno a los colaboradores de la oficina comercial.
- Atención a los planes de acción emitidos por la Unidad de Control Interno. (Corrección y subsanación de las faltas encontradas). Hoy en día se encuentran atendidos al 100%.
- Revisión de los informes emitidos semestralmente con todos los miembros del equipo de trabajo.
- Capacitación al personal de los cambios de la Guía de Control Interno.
- Se realiza una revisión periódicamente de la Guía de Riesgo Operativo para fortalecer en los funcionarios la importancia del control interno.
- Atención oportuna de los inventarios anuales y asignación de activos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Principales Logros

Dentro los principales logros alcanzado durante mi labor en el periodo señalado, puedo mencionar:

- Acercamiento con el gobierno local asignado a mi zona influencia, en donde se logra formalizar la colocación del cajero automático del Banco Popular con el fin de tener más presencia en ese cantón; además, se hacen visitas periódicas con el fin de ofrecer nuestros productos y servicios a todos los colaboradores.
- Participación del “Programa Esperanza” con una empresa de la Zona franca Global Park, en donde impartí charlas de Educación Financiera con los sectores mas vulnerables de esa empresa, talleres desarrollados durante un periodo de 6 meses, mismos que se iniciaron en el 2020.
- Abordaje de las empresas de la Zona Franca Global Park en la Aurora de Heredia, misma que fue asignada en el año 2019 por el Gerencia del Centro de Negocios Heredia, en donde se realizar una labor “de calle” para generar acercamiento con las empresas.
- Generación de Convenios de Deducción de Planilla y Pago Automático de Salarios con varias empresas. Durante mi gestión se formalizan un total de 9 convenios.
- De conformidad a los costos actuales de la Oficina Comercial, datos suministrados por el Área Análisis y Administración de Costos; corte generado al mes de noviembre del 2021, se visualiza que existe Utilidad Operativa y adicionalmente se cuenta con un margen de contribución ajustada a la utilidad neta de la Institución.
- Cumplimiento de las metas establecidas en su mayoría, generando esfuerzos extraordinarios con la participación de todo el equipo de trabajo, esto independientemente de las situaciones externas que nos han afectado.
- Consolidación y unión del equipo de trabajo, el cual ha contado con bajas de personal, no obstante, hemos logrado caminar todos juntos en base al respeto y compromiso con esta Institución.
- Implementación del modelo de Gerente de Experiencia al Cliente, el cual ha dado un giro en la atención del público, enfocados en la estrategia de Cliente Céntrico.
- Atención de los informes y planes de acción recomendados para mejorar el desempeño de la Agencia en materia de Control Interno.
- La Agencia se abocó a la atención de clientes que requirieron aplicar los beneficios del Plan Solidario COVID en todas sus fases, labor se ha llevado de la mano con el Centro de Negocios Heredia.
- Dada la pandemia COVID-19, se logró reinventarnos en cuanto a la atención de los clientes y hemos sido exitosos sobre el manejo referente al resguardo de la salud de los clientes y colaboradores.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Proyectos más relevantes

Con el fin de dar continuidad a lo logrado durante mi periodo en la Agencia Mall Paseo de las Flores, considero indispensable:

- Continuar con la relación proactiva con el Gobierno local de la Zona asignada.
- Programa Bandera Azul Ecológica.
- Seguimiento y abordaje constante a la cartera activa de la Oficina Comercial.
- Seguimiento en los vencimientos de las inversiones de ahorro a plazo.
- Continuar con el modelo de la fuerza de ventas y abordaje de bases de datos.
- Cumplimiento de la ruta del éxito en canales receptivos y proactivos.
- Priorizar la gestión de cobro y la cartera morosa de la Agencia.

Es necesario seguir fomentando el trabajo en equipo de alta calidad que ha generado esta Agencia, en donde estamos todos caminando hacia un mismo norte y siempre enfocados en el cliente y las metas propuestas por la Administración.

Administración de Recursos Financieros

Durante mi administración en esta Agencia, tanto los activos asignados como los recursos financieros, han sido manejados de manera transparente y en apego a las normas institucionales.

El presupuesto está centralizado en la División Regional, los recursos asignados son administrados bajo un estricto control y sin despilfarros.

No se ha utilizado durante mi gestión el dinero de caja chicas para compras.

Sugerencias

Con el fin de continuar creciendo como equipo y enfocados en resultados, recomiendo:

1. Fomentar el trabajo en equipo basado en la sana competencia, el respeto, la comunicación y la empatía.
2. Mantener una sinergia con el Centro de Negocios de Heredia, aplicando las estrategias que como grupo se lleguen a establecer.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

3. Actualizar al equipo de trabajo en tema de cambio de Políticas y procedimientos para un excelente resultado de la gestión referente al Control Interno.
4. Como jefatura, comunicar todos aquellos lineamientos que la Administraciones nos informa por ser líderes del equipo de la Agencia.
5. Capacitación y refrescamiento continuo de los productos y servicios.
6. Modelo 360 en la gestión diaria.
7. Continuar con las actividades de integración del equipo, esto para fortalecer la unión actual.

Observaciones

No hay observaciones.

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

Al día de hoy, no existen disposiciones pendientes por atender por parte de la Agencia Mall Paseo de las Flores referentes a este punto.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

Al día de hoy, no existen disposiciones pendientes por atender por parte de la Agencia Mall Paseo de las Flores referentes a este punto.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Al día de hoy, no existen disposiciones pendientes por atender por parte de la Agencia Mall Paseo de las Flores referentes a este punto.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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

Al día de hoy, no existen disposiciones pendientes por atender por parte de la Agencia Mall Paseo de las Flores referentes a este punto.

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.