



---

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

|                     |   |
|---------------------|---|
| Nombre:             | Lic. Francisco Enríquez Robles  |
| Dependencia:        | Centro Empresarial Guápiles   |
| Periodo de Gestión: | 2012-2021   |
| Destinatarios:      | MBA. Ignacio Stewart Satchwell, Gerente BPT<br>Guápiles<br>Ing. Heriberto Romero Zúñiga, Coordinador<br>Regional Banca Empresarial<br>MBA. Graciela Vargas Castillo |
| Firma:              |   |
| Fecha:              | 11 de enero de 2022   |

---

## 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 .....                                       | 4  |
| Acciones sobre el Control Interno.....   | 5  |
| Principales Logros.....  | 6  |
| Proyectos más relevantes .....   | 10 |
| Administración de Recursos Financieros.....  | 13 |
| Sugerencias.....   | 13 |
| Observaciones .....  | 14 |
| Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República ..... | 14 |
| Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....               | 14 |
| Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....                    | 14 |
| Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo..... | 14 |
| Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público .....                   | 15 |



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Presentación**

En cumplimiento a lo estipulado en la directriz dictada 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 en el artículo 12 de Ley de General de Control Interno), me permito presentar el informe de mi gestión como supervisor del Centro Empresarial del Caribe, del periodo comprendido de agosto del 2011 a abril del 2021, en apego al oficio DIRCH-665-2021 y DIRCH-038-2022

### **Resultados de la gestión**

El presente informe presenta un resumen ejecutivo de los aspectos más relevantes de la gestión que realicé como supervisor del Centro Empresarial Caribe, tiene como propósito realizar la rendición de cuentas de los resultados obtenidos en el cumplimiento de las funciones bajo mi responsabilidad durante el periodo citado. Este documento se remite a mi jefatura superior, Ing. Heriberto Romero Zúñiga, Coordinador Regional de Banca Empresarial, MBA. Graciela Vargas Castillo, Directora Dirección Capital Humano, y al MBA. Ignacio Stewart Satchwell Gerente del BPT de Guápiles

### **Labor Sustantiva Institucional**

El presente informe se realiza con el fin de cumplir con la directriz emitida por la Contraloría General de la República, así mismo, expone la gestión realiza por mi persona en el período de mi desempeño como Supervisor del Centro Empresarial y la rendición de cuentas de los resultados obtenidos de las metas asignadas con corte al 30 de abril del 2021.

En el ejercicio del puesto se establecieron lineamientos, los mismos permitió al centro empresarial, mantener dentro de los estándares de control interno, clima organizacional y consecución de metas asignadas al CE. Las cuales recaen bajo mi responsabilidad como supervisor de la oficina y cuyo único fin es resguardar los intereses institucionales.

Así mismo los planes estratégicos para el logro de las metas se desarrolló bajo el marco del Plan Estratégico Institucional, dándoles un seguimiento constante y oportuno,

### **Funciones Principales:**

1. Supervisar el manejo del Centro Empresarial a mi cargo: dos analistas, dos vendedores y dos de apoyo, coordinando la debida ejecución de la estrategia de manera que permita el logro de las metas establecidas al Centro Empresarial. Conocer y manejar al detalle la cartera asignada, y su calidad.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

2. Administrar la cartera de clientes de la oficina, promoviendo la integración de los clientes con productos y servicios complementarios de la Institución y sus subsidiarias.
3. Supervisar 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.
4. Mantener estadísticas de inventarios, colocación y mora de forma semanal, comunicando al coordinador regional sobre el avance de estos.
5. Supervisar la adecuada inclusión en el sistema de los inventarios de crédito.
6. Asignar los expedientes de crédito al analista y controlar el tiempo y calidad del análisis.
7. Asignar 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.
8. Atender, controlar y canalizar 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.
9. Apoyar a los Vendedores en la formulación de sus estrategias y tácticas de trabajo.
10. Apoyar y asesorar a los Vendedores en la estructuración de negocios.
11. Mantener una estrecha relación en los temas de negocio, operativos y administrativos con el Gerente del BP Total Guápiles.
12. Aplicar la evaluación del BDP al personal asignado.
13. Dar soporte a su personal respecto a los trámites de Recursos Humanos, en lo referente a vacaciones, permisos, constancias salariales, entre otros.
14. Supervisar la debida gestión de los mecanismos de control interno y la correspondiente aplicación del cuestionario de evaluación de riesgo.
15. Atención, revisión y Seguimiento de los Informes de Auditoria tanto Interna como externa.
16. Participar en los comités resolutivos de crédito.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

17. Coordinar la verificación del cumplimiento de planes de inversión y tomar las acciones que correspondan cuando haya variaciones, de acuerdo con la normativa vigente.

18. Administrar el Inventario de Activos asignados al Centro Empresarial (Equipo Computo de escritorio y portátiles, teléfonos IP y de los Ejecutivos, escáner, escritorios, vehículo Institucional, control de combustible, entre otros)

### **Cambios en el entorno**

En el lapso de tiempo que desarrolle la función de Supervisor en el Centro Empresarial del Caribe, se dieron cambios importantes en el entorno: en un principio el equipo era de 3 personas (1 vendedor, 1 analista y el supervisor) en el 2015 en adelante la estructura se aumentó a 7 personas (2 vendedores, 2 analistas, 2 soportes y supervisor), también la pandemia mundial por el COVID 19, lo que provocó un cambio en el entorno para hacer negocios ya que las personas y empresas se mantienen más cautelosos a la hora de realizar nuevas inversiones y ejecución de nuevos proyectos. Lo cual hace que la dinámica del mercado se contraiga y las personas busquen un menor endeudamiento y menor participación en el mismo.

Se dieron algunos cambios en el diseño de productos y servicios ofrecidos por el Banco Popular, su mercadeo y promoción, lo que da como resultado la generación de nuevas estrategias de venta proactiva para atender las necesidades de los clientes.

Una de las estrategias de mayor impacto que se han dado es en cuanto a la búsqueda en mejora de los índices de morosidad, ya que se establecieron muchas opciones para que el cliente pueda aplicar en alguna de ellas y buscar hacerles frente a sus compromisos financieros por medio de: arreglos de pago, refinanciamientos, novación de deudor, dación de pago, las cuales han tenido un impacto positivo en la mejora de este indicador.

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

Para el cumplimiento de las normas de control interno establecidas, la administración mantiene implementadas una serie de actividades de carácter obligatorio que se desarrollan a lo largo del año, entre las que podemos citar:

- ✓ Como parte de un cronograma en el segundo semestre del año el funcionario de la UTEG visita el Centro Empresarial para realizar por módulos la evaluación integral del control interno y así se tiene la oportunidad de corregir en el momento cada detalle y puntos de mejora para lograr un adecuado seguimiento de la Guía de Riesgo operativo y Control Interno.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

En el cuadro adjunto se muestran los resultados de las evaluaciones de Riesgo Operativo del sistema de control interno institucional, realizadas en el Centro Empresarial de Guápiles en los años 2018, 2019, 2020 y 2021 los cuales corresponden propiamente a mi gestión.

|                         | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Riesgo Operativo</b> | <b>7%</b> | <b>6%</b> | <b>4%</b> | <b>4%</b> |
| <b>Control Interno</b>  | <b>6%</b> | <b>5%</b> | <b>3%</b> | <b>0%</b> |

Como se puede observar, el trabajo realizado en este tema fue satisfactorio, alcanzando en todos los períodos notas dentro de los parámetros permitidos por el Banco, logrando mejorar dicha nota en cada año.

### Acciones sobre el Control Interno

Para el cumplimiento de las normas de control interno establecidas, se realizan algunas acciones con el fin de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno en la oficina, entre las que podemos citar:

Algunas de las acciones que se realizaron con respecto a mejorar siempre en el proceso de riesgo operativo y el Control Interno, se presentan a continuación:

- ✓ Revisión periódica de los expedientes formalizados, con el objeto de corregir las faltas que se presentaron en el proceso de documentación, análisis y formalización del crédito.
- ✓ Previo a la formalización de los créditos, mediante un check list se verifica que se cumplan con las medidas de control interno en los expedientes.
- ✓ Para llevar un verdadero control sobre el cumplimiento de los planes de inversión, se comenzó a llevar un control por cada crédito desembolsado en un link creado para tal fin para la Banca Empresarial.
- ✓ Se realizaron talleres de capacitación impartidos por los encargados de control Interno para la correcta interpretación de la guía de control y conocer cambios.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- ✓ Con respecto a la Política Conozca su Cliente, se atienden las recomendaciones realizadas por los Técnicos de Cumplimientos y se mantiene una constante actualización en la aplicación de la Guía establecida para tal fin.
- ✓ Control estricto del uso del vehículo institucional.
- ✓ Por parte de la oficina se da seguimiento continuo a la correcta aplicación de las medidas de riesgo operativo y se comunica en reuniones cambios importantes en los procedimientos con el fin de que se apliquen en tiempo y forma y con ello minimizar la cantidad de errores u omisiones posibles.
- ✓ En cuanto a la Ley 8204, se comunica de inmediato a los funcionarios, las inconsistencias encontradas por el Técnico de Cumplimiento, dándole seguimiento a la corrección de estas.
- ✓ Es importante indicar que se mantiene un instrumento de evaluación para cada funcionario denominado Balance Desarrollo Personal, donde se incluye un porcentaje importante para la evaluación del Control Interno.
- ✓ Se controla que todos los funcionarios cumplan con la evaluación de Control Interno que el Banco realiza anualmente.

### Principales Logros

Seguimiento a la implementación de estrategias basadas en “Metas Crucialmente Importantes” lo cual implica llevar un control semanal de las diferentes actividades que se desarrollan para el cumplimiento de las metas propuestas en el Plan Táctico.

El personal del Centro Empresarial está altamente comprometido e involucrado en la búsqueda proactiva de nuevos negocios.

En el Centro Empresarial existe un excelente clima laboral, lo cual hace que se logre una cohesión del grupo para afrontar los retos con base a un buen trabajo en equipo alcanzando el logro de las metas.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

La gestión del Centro Empresarial en el año 2015, el alcance de las metas fue de un 97%, realizando un aporte importante en otras metas de integración como: Avalos 75%, PAS 63%, Bienes Adjudicados 44%, FOFIDE 100% y Ahorro a Plazo 41%

| Centro Empresarial<br>Guápiles | Meta<br>Alcanzada         | Al 31 Diciembre<br>2015 |
|--------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Cartera                        | Producto                  | Cumplimiento            |
| <b>Crédito<br/>iNtegración</b> | <b>Crédito</b>            | <b>97%</b>              |
|                                | <b>PAS</b>                | <b>63%</b>              |
|                                | <b>Visa</b>               | <b>123%</b>             |
|                                | <b>Avalos</b>             | <b>75%</b>              |
| <b>Captación</b>               | <b>Ahorro a Plazo</b>     | <b>41%</b>              |
| <b>Calidad de activo</b>       | <b>Mora +90 días</b>      | <b>100%</b>             |
|                                | <b>Bienes adjudicados</b> | <b>44%</b>              |
| <b>Social</b>                  | <b>ORG.Eco.Soc. Sol.</b>  | <b>150%</b>             |
|                                | <b>FOFIDE</b>             | <b>100%</b>             |



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

Para el año 2016, el alcance de las metas en crecimiento de saldo fue de un 76%, realizando un aporte importante en otras metas de integración como: Avaluos 107%, PAS 100%, Visa 91%, FOFIDE 100% y Ahorro a Plazo 92%, además deterioro de cartera se cumplió el 100%

| Centro Empresarial                   | Meta                      | Al 31 Diciembre |
|--------------------------------------|---------------------------|-----------------|
| Guápiles                             | Alcanzada                 | 2016            |
| Cartera                              | Producto                  | Cumplimiento    |
| <b>Crédito</b><br><b>iNtegración</b> | <b>Crédito</b>            | <b>76%</b>      |
|                                      | <b>PAS</b>                | <b>100%</b>     |
|                                      | <b>Visa</b>               | <b>91%</b>      |
|                                      | <b>SAFI</b>               | <b>165%</b>     |
| <b>Captación</b>                     | <b>Posición Vista</b>     | <b>17%</b>      |
|                                      | <b>Ahorro Plazo</b>       | <b>92%</b>      |
| <b>Calidad de activo</b>             | <b>Mora +90 días</b>      | <b>100%</b>     |
|                                      | <b>Bienes adjudicados</b> | <b>0%</b>       |
| <b>Social</b>                        | <b>ORG.Eco.Soc. Sol.</b>  | <b>150%</b>     |
|                                      | <b>FOFIDE</b>             | <b>100%</b>     |
|                                      | <b>AVALES</b>             | <b>107%</b>     |



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

Para el año el 2017, el alcance de las metas en crecimiento de saldo fue de un 90%, realizando un aporte importante en otras metas de integración como: Avaluos 120%, PAS 121%, Visa 100%, FOFIDE 200%, Bienes Adjudicados 101%, para este año el deterioro de la mora se nos descontroló alcanzando un 49% de la meta asignada.

| Centro Empresarial<br>Guápiles | Meta<br>Alcanzada         | Al 31 Diciembre<br>2017 |
|--------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Cartera                        | Producto                  | Cumplimiento            |
| <b>Crédito<br/>iNtegración</b> | <b>Crédito</b>            | <b>90%</b>              |
|                                | <b>PAS</b>                | <b>121%</b>             |
|                                | <b>Visa</b>               | <b>100%</b>             |
|                                | <b>SAFI</b>               | <b>105%</b>             |
| <b>Captación</b>               | <b>Posición Vista</b>     | <b>0%</b>               |
|                                | <b>Ahorro Plazo</b>       | <b>92%</b>              |
| <b>Calidad de activo</b>       | <b>Mora +90 días</b>      | <b>49%</b>              |
|                                | <b>Bienes adjudicados</b> | <b>101%</b>             |
| <b>Social</b>                  | <b>ORG.Eco.Soc. Sol.</b>  | <b>100%</b>             |
|                                | <b>FOFIDE</b>             | <b>200%</b>             |
|                                | <b>AVALES</b>             | <b>120%</b>             |
|                                | <b>Crédito Ambiental</b>  | <b>176%</b>             |



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

La gestión del año 2018, fue un año bastante complicado para la Dirección de Banca Empresarial alcanzando un 46% en el cumplimiento de las metas asignadas; Para el Centro Empresarial se logró un 54% de cumplimiento en total, el crecimiento de saldo se vio afectado principalmente por las cancelaciones anticipadas generadas por ofertas de otras entidades a menor costo, para este año se obtuvo un decrecimiento de un 20%, sin embargo las gestiones realizadas generó el alcance del 100% en 7 metas como: Bienes Adjudicados 114%, FIDEIMAS 100%, PAS 100% Y Posición Vista que se incrementó en un 2441% de la meta asignada.

| Centro Empresarial<br>Guápiles | Meta<br>Alcanzada  | Al 31 Diciembre<br>2018 |
|--------------------------------|--------------------|-------------------------|
| Cartera                        | Producto           | Cumplimiento            |
| Crédito                        | Crédito            | -20%                    |
|                                | iNtegración        | PAS                     |
| Captación                      | Visa               | 74%                     |
|                                | Fideimas           | 100%                    |
|                                | Posición Vista     | 2441%                   |
|                                | Sectores           |                         |
| Calidad de activo              | Productivos        | 139%                    |
|                                | Mora +90 días      | 29%                     |
| Social                         | Bienes adjudicados | 114%                    |
|                                | ORG.Eco.Soc. Sol.  | 117%                    |
|                                | FOFIDE             | 62%                     |
|                                | AVALES             | 21%                     |
|                                | Crédito Ambiental  | 0%                      |



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

La gestión del año 2019, fue un año bastante complicado para el Centro Empresarial, las cancelaciones anticipadas generadas por otros entes del sistema se siguieron presentando, además en el equipo se dio la renuncia de uno de los dos ejecutivos de ventas, a pesar del resultado desfavorable en la cartera, se obtuvo el cumplimiento en seis de las trece metas asignadas tales como: Calidad de cartera con un 96%, Bienes Adjudicados 129%, Sectores Productivos 100%, y PAS con un alcance del 100%

| Centro Empresarial<br>Guápiles | Meta<br>Alcanzada           | Al 31 Diciembre<br>2019 |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Cartera                        | Producto                    | Cumplimiento            |
| <b>Crédito<br/>iNtegración</b> | <b>Crédito</b>              | <b>-913%</b>            |
|                                | <b>PAS</b>                  | <b>100%</b>             |
| <b>Captación</b>               | <b>Visa</b>                 | <b>65%</b>              |
|                                | <b>Fideimas</b>             | <b>20%</b>              |
|                                | <b>Posición Vista</b>       | <b>-901%</b>            |
| <b>Calidad de activo</b>       | <b>Sectores Productivos</b> | <b>100%</b>             |
|                                | <b>Mora +90 días</b>        | <b>96%</b>              |
| <b>Social</b>                  | <b>Bienes adjudicados</b>   | <b>129%</b>             |
|                                | <b>ORG.Eco.Soc. Sol.</b>    | <b>150%</b>             |
|                                | <b>FOFIDE</b>               | <b>68%</b>              |
|                                | <b>AVALES</b>               | <b>51%</b>              |
|                                | <b>Crédito Ambiental</b>    | <b>4%</b>               |



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

La gestión del año 2020, fue un año bastante exitosa en el alcance de los resultados para el CE, en el crecimiento del saldo se alcanzó un 338%, en calidad de cartera se alcanzó el 100% de la meta, FOFIDE alcanzó un 114%, Bienes Adjudicados se obtuvo un resultado del 200%, PAS 140% y en colocación VISA con un 123%, en general el resultado de la gestión durante el 2020 fue satisfactorio, no obstante es importante mencionar que debido a la afectación presentada en la economía nacional a raíz de la Pandemia prococada por el COVID-19 se aplicó un reajuste de las metas institucionales.

| Centro Empresarial<br>Guápiles | Meta<br>Alcanzada         | Al 31 Diciembre<br>2020 |
|--------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Cartera                        | Producto                  | Cumplimiento            |
| <b>Crédito<br/>iNtegración</b> | <b>Crédito</b>            | <b>338%</b>             |
|                                | <b>PAS</b>                | <b>140%</b>             |
|                                | <b>Visa</b>               | <b>123%</b>             |
| <b>Captación</b>               | <b>Fideimas</b>           | <b>60%</b>              |
|                                | <b>Posición Vista</b>     | <b>-378%</b>            |
|                                | <b>Sectores</b>           |                         |
| <b>Calidad de activo</b>       | <b>Productivos</b>        | <b>100%</b>             |
|                                | <b>Mora +90 días</b>      | <b>100%</b>             |
|                                | <b>Bienes adjudicados</b> | <b>200%</b>             |
| <b>Social</b>                  | <b>ORG.Eco.Soc. Sol.</b>  | <b>150%</b>             |
|                                | <b>FOFIDE</b>             | <b>114%</b>             |



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Proyectos más relevantes**

Implementación de las reuniones semanales con el equipo para la retroalimentación de los avances de metas y compromisos de gestión individual.

Se hace necesaria la compulsión y concientización de todo el equipo para realizar la gestión de morosidad en conjunto con los compañeros de cobro del BP Total Guápiles, de acuerdo con los nuevos lineamientos del proceso de cobro de la morosidad, Fases Covid I, Fase II

### **Administración de Recursos Financieros**

La administración del recurso financiero se llevó a cabo dentro de los parámetros establecidos por la institución, siendo la principal fuente de manejo de este recurso la colocación de crédito, la cual se llevó a cabo dentro de los apetitos de riesgo permitidos por el Banco.

Así mismo se llevó a cabo una constante gestión de cobro en procura de mantener una cartera de crédito Sana, logrando mantenerse dentro del deterioro asignado por el Banco al Centro Empresarial.

### **Sugerencias**

1-Se recomienda mantener reuniones constantes con los jefes de agencias abscritas al BPT de Guápiles, con el propósito de llevar el control y avance del desarrollo de la estrategia que permitirá alcanzar las metas asignadas.

2- Compartir resultados de informes de Auditoría, Oficialía de Cumplimiento y Contraloría de Servicios, analizando las omisiones encontradas y permitiendo que los colaboradores generen soluciones en los procedimientos aplicados.

3- Realizar capacitaciones periódicas para refrescar aspectos de la guía de la Política Conozca a su Cliente.

7- Realizar sesiones de trabajo para revisión de errores y subsanación de omisiones u inconsistencias encontradas en las visitas de diagnóstico del Técnico de Control Interno enviado por la UTEG.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Observaciones**

Este servidor no considera la existencia de observaciones de peso.

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

No existen directrices emitidas por la Contraloría General de la República para el Centro Empresarial del Caribe.

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

No existen disposiciones giradas por un órgano de control externo para el Centro Empresarial del Caribe.

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

Todas las recomendaciones de la auditoría emitidas al Centro Empresarial Guápiles y posterior al Centro Empresarial del Caribe generadas en las revisiones periódicas, fueron atendidas en tiempo y forma.

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

Dentro de las funciones inherentes al cargo no correspondía la fiscalización de contratos.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público**

Este servidor 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