



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Benjamin Garcia Vargas
Dependencia:	Division banca de Personas
Periodo de Gestión:	Enero 2015 – Mayo 2022
Destinatarios:	MBA. Graciela Vargas Castillo. Directora Capital Humano
	MBA. Victor Rodriguez Bogantes. Director Banca Personas. MBA Bernal Chincilla. Jefe Division Regional Central Oeste a.i.
Firma:	
Fecha:	22/06/2022

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



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

A continuación se procederá a desarrollar los elementos más relevantes durante el periodo en gestión como jefe de división de la Región Central Oeste.

Evidentemente debo indicar que este informe se presenta en forma parcial, por cuanto el nombramiento al puesto de Jefe de División Regional Central Metropolitana, es por un tiempo definido (3 meses), es decir en forma temporal, una vez finalizado el periodo, regresare a mi puesto de jefe de División Regional Central Oeste.

Es importante señalar que durante los años trabajados en este puesto se procedió con la implementación de las estrategias de negocios definidas para el desarrollo de la gestión, necesarias para procurar un crecimiento en todas las cartera tanto de captación como de crédito, adicionalmente a una integración máxima de los productos, esto por supuesto a una supervisión directa de 28 oficinas comerciales entre Sucursales y agencias adscritas, procurando eso si la eficiencia y buscar la rentabilidad de las mismas.

Finalmente, quiero agradecer a todo el personal de todas las oficinas comerciales que he representado durante todos estos años de labores en este puesto, siempre les estaré agradecido.

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

Durante el periodo de gestión se tuvo a cargo 28 oficinas comerciales entre BPT y agencias adscritas(las sucursales de Heredia, Puriscal, Goicoechea, Moravia, Alajuela y Grecia, con todas sus adscritas). Es importante señalar que durante este periodo se implementaron un sinnumero de estrategias que en el cual se tuvieron excelentes resultados.

Por otra parte, se fortaleció la gestión de la Unidad de Cobro, en un entorno muy diferente a los periodos anteriores, pues la pandemia por COVID-19, agravo la situación de mucho de nuestros clientes, esto amerito un cambio radical y buscar estrategias y soluciones para resolver la situación de los clientes y evitar el deterior de las oficinas a cuales represento y sobre todo a los resultados integrales para el Banco, ya que la normativa vigente conlleva una gestión.

Debemos señalar que para el 2021, las prioridades institucionales se enfocaron en el primer cuatrimestre en la atención de la cartera morosa de los BP totales y sus agencias. Como parte de este proceso, se logro impementar en forma satisfactoria la Unidad Cobro de forma centralizada, con lo cual, un equipo de funcionarios en las distintas oficinas dan seguimiento y atención a la cartera morosa de todos los BPT y sus agencias.

Mediante esta estrategia se logro atender las necesidades de los clientes, y se van cumpliendo las metas planteadas por la administración.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Es importante señalar, que para efectos de nombramiento de los equipos de las unidades de cobro, se asignó personal de todos los centros de negocios, estas unidades cuentan 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 definido por el banco.

Para efectos de su implementación se están llevando procesos de capacitación definidos por el banco y la asignación a los diferentes BP Totales.

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 las oficinas, 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, el BP total de Goicoechea, el BPT de Puriscal y el BP Total de Heredia, se les debe recalificar una plaza categoría a 14, asignar plaza de esta categoría.

Paralelamente, todos los BP Totales, debieron ceder dos analistas de crédito categoría 17, para que laboraran en el Centro Operativo de Crédito (COC). Es importante señalar que a la fecha, dichos funcionarios fueron nuevamente asignadas a los BP Totales.

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 de los BP Totales 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 limitó en forma prudente la colocación de crédito así como la colocación de los productos y servicios.

Debe señalarse que dicha situación conllevó dificultades y limitaciones para el cumplimiento de las metas institucionales. La pandemia limitó 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



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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 todos los BP Totales y sus agencias, 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 y no dbo de dajar por fuera la Region Oeste que ha tenido el mismo comportamiento.

Debemos señalar que pese al gran esfuerzo realizado por las oficinas comerciales, y sobre todo en la Región Central Oeste, han mantenido un crecimiento en el saldo de sus carteras, y en especial en cartera Financiera, que a la fecha del mes de Abril del 2022, representan el 40% del crecimiento del banco en esta nataria.

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 a algunos del BP Totales.

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



INFORME FINAL DE GESTIÓN

afectación hoy todavía se mantiene vigente. Es importante señalar que esta situación generó 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 modelo para “Unificar las Fuerzas de Ventas” está 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 modelos 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.

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 de los distintos BP Totales 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 logró implementar la Unidad de Cobro, generando resultados muy satisfactorios.
4. Implementar el modelo de “Unificación de Fuerzas de Ventas”, sin embargo para consolidar



INFORME FINAL DE GESTIÓN

el mismo, se requiere gestionar las plazas faltantes, sobre todo en los BPTotales de Moravia, Heredia, Puriscal y Goicoechea

5. En los últimos meses, se ha logrado “levantar” la colocación de crédito en específico con respecto a la cartera financiera, producto de varias estrategias bien definidas, Blindaje de cartera de consumo, Blindaje cartera social, incremento en las colocaciones en el producto BP Autos y la puesta en operación de la estrategia de BP Combo, adicionalmente el extraordinario desempeño y colocación en la cartera social.

Proyectos más relevantes

Es importante señalar que se debe dar seguimiento al proceso de implementación de la “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 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), al cierre de la agencia de Lindora que se fusionara con la agencia de Santa Ana y el cierre de la agencia de Real Cariari. Estos proyectos son relevantes para mejorar el servicio al cliente y las condiciones de trabajo de los colaboradores de estas oficinas. Es importante señalar que en la actualidad este proceso se encuentra en la gestión de contratar un activo físico.

Administración de Recursos Financieros

Durante el periodo en gestión, el gasto de las oficinas se ajusto a los presupuestos asignados.

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, ajustar el faltante de recursos en los BPTotales de Goicoechea, Puriscal y Heredia, con el fin de poder ejecutar más eficientemente el modelo de fuerzas de ventas.
3. Continuar con la capacitación del personal de la Plataforma de Servicios.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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 las oficinas de la Región.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

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

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Todas las recomendaciones recibidas se cumplieron o están en proceso de ejecución y seguimiento.

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.