



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Benjamin Garcia Vargas
Dependencia:	División Regional Central Oeste
Periodo de Gestión:	10 de mayo al 31 de Agosto 2022

Destinatarios:	MBA Victor Rodriguez Bogantes, Dirección Banca de Personas. MBA Karla Miranda Perez, Directora Regional Central Oeste MBA Graciela Vargas Castillo, Directora Capital Humano
----------------	--

Firma:

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

Fecha:

03/10/2022



INFORME FINAL DE GESTIÓN

INDICE

Contenido

Presentación.....	3
Resultados de la gestión.....	3
Labor Sustantiva Institucional.....	3
Cambios en el entorno	7
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo.....	7
Acciones sobre el Control Interno	7
Principales Logros.....	7
Proyectos más relevantes	8
Administración de Recursos Financieros	8
Sugerencias	8
Observaciones	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna	9
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.....	9
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	9



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

La Dirección Regional Metropolitana esta es una dependencia adscrita a la Dirección de Banca de Personas.

A dicha Dirección se encuentran adscritas los siguientes BP Totales: Desamparados, San Pedro, Paseo Colón, Catedral y Pavas, así como sus respectivas agencias.

La ubicación de dichas oficinas permite determinar que en sus áreas de cobertura se desarrollan diferentes actividades, tales como, comercio, desarrollos habitacionales, agrícolas, turísticas, agropecuarias, contando con la presencia de empresas privadas e instituciones públicas, centros educativos privados y públicos.

En el presente informe se destacan los elementos más relevantes de la gestión realizada en la Región durante el periodo que comprende desde el 10 de mayo al 31 de agosto 2022.

Las labores efectuadas se enfocaron principalmente en el seguimiento y cumplimiento de las estrategias definidas por el banco con el fin de lograr las metas de negocio establecidas.

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 (4 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 meses que trabaje 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 21 oficinas comerciales entre Sucursales y agencias adscritas, procurando eso si la eficiencia y buscar la rentabilidad de las mismas.

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

Durante el periodo de gestión se tuvo a cargo 21 oficinas comerciales entre BPT y agencias adscritas (las sucursales de Pavas, Paseo Colón, San Pedro, Multicentro Desamparados y Catedral, con todas sus adscritas). Es importante señalar que durante este periodo se implementaron un sinnúmero 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



INFORME FINAL DE GESTIÓN

clientes, esto amerita un cambio radical y buscar estrategias y soluciones para resolver la situación de los clientes y evitar el deterioro de las oficinas a cuáles represento y sobre todo a los resultados integrales para el Banco, ya que la normativa vigente conlleva una gestión.

Otro aspecto generado y de especial relevancia durante el periodo de gestión, fue la de continuar con el seguimiento a la implementación por parte de la alta administración del Banco del “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 integral.

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 Pavas, San Pedro, Catedral y Paseo Colón, no cuentan todavía con la estructura mínima requerida para poder desarrollar al máximo esta estrategia, por cuanto no se han dotado de los recursos necesarios para su aplicación más efectiva y eficiente.

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.

Debo señalar que la labor de estos 4 meses se concentró en temas muy específicos pero que son de mucha prioridad para el Banco y por ende para las oficinas, por tanto, todos los esfuerzos se enfocaron en los siguientes aspectos:

- Crecimiento cartera Financiera
- Crecimiento cartera Social
- Crecimiento Cartera Empresarial
- Colocación Tarjetas de Crédito.
- Seguimiento Estrategia Blindaje Consumo cartera financiera.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Situación de avance de metas a mayo 2022.

Parte de la labor realizada en forma temporal, era realizar un análisis del avance de las metas de las oficinas al corte de mayo del 2022, de las 3 carteras, Financiera, Social y Empresarial.

➤ **Cartera Financiera**

En cartera financiera al corte de mayo las oficinas de Alajuelita y el BPT de Paseo Colón, reportaba saldos negativos en su crecimiento total, esto conlleva a realizar un plan para poder revertir dichos resultados que a la fecha del mes de agosto se pueden lograr.

Ya para el mes de agosto la región Metropolitana logra un avance de la meta anual del 105%, lo que evidencia que las estrategias aplicadas, cumplieron con el objetivo final.

➤ **Cartera Social**

En cartera Social, al corte de mayo la agencia de Alajuelita, reportaba saldos negativos en su crecimiento total, esto conlleva a realizar un plan para poder revertir dichos resultados que a la fecha del mes de agosto se pueden lograr.

Ya para el mes de agosto la región Metropolitana logra un avance de la meta anual del 397%, lo que evidencia que las estrategias aplicadas, cumplieron con el objetivo final.

Debo indicar que al corte del mes de mayo se tenía un inventario de cartera social de 193 casos por un monto de 11 mil millones de colones, aquí se le dio seguimiento para poder darle rotación y avanzar con el crecimiento de la cartera.

Ya para agosto 2022, se refleja el nuevo inventario, lo cual evidencia una rotación constante del mismo, de ahí y de los casos que ingresan a las oficinas son el factor fundamental para el logro alcanzado en el crecimiento del saldo de cartera social en la región Metropolitana.

➤ **Cartera Empresarial**

Dentro del análisis realizado para la cartera Empresarial, preocupa sobre manera la pérdida de saldo en esta cartera por parte de los BPTotales, dicha pérdida de saldo es constante en los últimos 4 años, pues el Banco no ha podido reforzar los equipos de trabajo en esta cartera, se cuenta con una limitante de recurso humanos, aunado a que el conocimiento adquirido para desarrollar y trabajar con temas de créditos de desarrollo se lleva al menos un año para una mediana comprensión.

Al corte del mes de mayo la Región presenta una pérdida acumulada muy considerable, esto provocado por cancelaciones anticipadas de créditos empresariales, esto provocó que se realizara un plan de acción para poder revertir dichos resultados que a la fecha del mes de agosto se pueden lograr, revirtiendo esa tendencia y llevar un crecimiento positivo del saldo.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Adicionalmente debo indicar que con corte al mes de agosto se cuenta con un inventario de 59 casos, que a pesar que las estructuras en el modelo de fuerzas de ventas no está completado, las oficinas hacen un máximo esfuerzo para alcanzar sus metas.

➤ **Colocación Tarjetas de Crédito**

Otra de las prioridades que se realizaron durante estos 4 meses , era incrementar la cantidad de tarjetas de crédito colocadas por las oficinas, por cuanto es una meta que impactara no solo en los ingresos por servicios producto de la venta de tarjetas, sino también en el incrementa del saldo en la cartera financiera, lo que provoca un mayor crecimiento en esta cartera.

Producto de la implementación de estrategias se logró un excelente crecimiento en la cantidad de tarjetas colocadas. En el cuadro #8, con corte al mes de julio se ve reflejado es crecimiento que mes a mes, son parte del seguimiento y control de la estrategia, logrando alcanzar un total acumulado de 2925 tarjetas, que representa un 89% de la meta anual de la región.

➤ **Seguimiento Estrategia Blindaje Consumo Cartera Financiera.**

Una de las estrategias más importantes que se implementó este 2022, era buscar la forma de crear una estrategia que lograra BLINDAR la cartera financiera, producto de las constantes cancelaciones anticipadas de las operaciones de consumo, principal rubro que afecta los resultados financieros del Banco, se logró poner en práctica la ESTRATEGIA BLINDAJE CONSUMO.

Ante esta prioridad se realizó durante este periodo un seguimiento diario de las colocaciones en esta línea en particular, a las oficinas se les doto de bases de datos previamente calificadas a través de riesgo, el área de normativa, pues estos clientes ya quedarían debidamente pre analizados y con un crédito aprobado, las oficinas deberían solo convencer al cliente y vender el crédito, pues la labor de prospectación estaba predefinida, esto evitaba mucho trabajo operativo a las oficinas comerciales.

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.

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



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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 afrontó los aspectos relevantes, la finalización de estado de emergencia por el COVID 19 y un incremento en el tipo de cambio.

Con respecto a la pandemia se gestionó con las oficinas comerciales para la ejecución de las políticas y procedimientos definidas por las áreas técnicas del banco de forma tal que estas laboraron en forma “normal” durante el periodo.

Con respecto al tipo de cambio, este aspecto afecto principalmente los créditos en dólares. Durante este periodo se promovió la aplicación de las políticas de retención y de traslado de las deudas a colones.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Durante el periodo de gestión no se recibió las evaluaciones. Estas se encuentran proceso de ejecución por las áreas respectivas.

Acciones sobre el Control Interno

Se gestiono sobre dos aspectos fundamentales: la atención de las recomendaciones de la Auditoría Interna mediante oficio ANS-130-2022 el cual esta atendido.

Se ejecutaron actividades con el fin de capacitar al personal de la región para implementar de forma adecuada del CICAC. Cabe resaltar que se realizaron capacitaciones presenciales en todos los BP Totales con el fin de concientizar al personal sobre la importancia de la ejecución en forma adecuada de dicha normativa.

Principales Logros

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

1. Se Incrementaron los saldos en la cartera Financiera y aplicar más estrictamente la estrategia de Blindaje consumo.
2. Se incrementaron los saldos en cartera social.
3. Se logro implementar la Unidad de Cobro, generando resultados muy satisfactorios.
4. Dar seguimiento a la implementación del modelo de “Unificación de Fuerzas de Ventas”, sin



INFORME FINAL DE GESTIÓN

embargo, para consolidar el mismo, se requiere gestionar las plazas faltantes.

5. Se incrementaron los saldos en la cartera Empresarial.
6. En los últimos meses, reitero 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.
7. En el mes de agosto se implementaron planes de acción, muy específicos para lograr el cierre de brechas en la cartera de crédito, adjunto encontraran un extracto de dichos planes.

Proyectos más relevantes

Se debe dar continuidad a las estrategias de Banca de Personas definidas para el mes de setiembre y cierre de año a saber según la siguiente prioridad:

1. Crecimiento de cartera financiera a través de Blindaje de cartera y producto BP Combo.
 2. Colocación de tarjeta de crédito.
- Seguimiento a la consolidación del 100% del Modelo Unificado de Ventas.
 - Continuar con la remodelación del edificio de la agencia de Hatillo.

Administración de Recursos Financieros

Durante el periodo en gestión, el gasto de la Región se ajusto al presupuesto asignado.

Sugerencias

- Dar seguimiento al ajuste en la estructura de cobro de la región.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Continuar con el proceso de unificación de un solo Horario para el BPT de Paseo Colón.
- Concretar el traslado de edificio del BPT Desamparados.

Observaciones

No se consideran observaciones al respecto

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.

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.