



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	SILVIA GOYEZ ROJAS
Dependencia:	DIVISION CENTRO NACIONAL TARJETAS
Periodo de Gestión:	20-03-2017 A 20-03-2023
Destinatarios:	Subgerencia General de Negocios Dirección Banca de Personas
Firma:	
Fecha:	29/03/2023

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	3
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo.....	4
Acciones sobre el Control Interno	4
Principales Logros.....	4
Proyectos más relevantes	5
Administración de Recursos Financieros	5
Sugerencias	5
Observaciones	5
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	6
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo	6
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna	6
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.	6
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	6



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

La gestión de medios de pago es ágil, variante y sumamente interesante. Su aporte en la integración de productos y en la inclusión financiera es esencial, además del peso significativo que tiene dentro del Conglomerado en los ingresos por servicios.

Efectos externos como cambios normativos, nuevas leyes, tendencias de consumo e incluso la pandemia del Covid19, vinieron a impactar el negocio de los medios de pago electrónicos y a obligar a las organizaciones a reinventarse, lo que no ha sido la excepción en el Banco Popular.

Las estrategias comerciales, la divulgación de éstas, la gestión del gasto y controles efectivos de gestión son requeridos en este puesto. Por lo que se recomienda al sucesor no descuidar los efectos que el control interno tiene en los resultados al administrar estos productos.

La toma de decisiones debe ser ágil y oportuna para mantenerse al ritmo del mercado financiero, por lo que la administración de datos es muy importante.

Un buen clima laboral, permite además trabajar en un marco de confianza, respuesta oportuna y mejora en el servicio al cliente y relación con proveedores. Dentro del marco legal y el debido control y diligencia, manteniendo un equilibrio entre el desempeño y la humanidad que no debe perderse al administrar personas.

Resultados de la gestión

Esta sección del informe deberá contener, al menos, información relativa a los siguientes aspectos:

Labor Sustantiva Institucional

Esta División posee la característica de ser transversal a la estructura de segmentos del Banco, todos los clientes sin importar la Banca en la que estén segmentados pueden hacer uso de medios electrónicos de pago.

La relación con las Bancas, las oficinas, las áreas de soporte como Contratación Administrativa, Capital Humano, Presupuesto y Contabilidad son esenciales.

En resumen:

1. La fiscalización contractual se encuentra dentro del cumplimiento normativo, con informes de auditoría limpios, con algunas recomendaciones de mejoras que evidencian una excelente gestión en los procesos de fiscalización. Esto como resultado de la centralización del proceso y la coordinación con las demás áreas y unidades en la gestión de fiscalización.
2. En temas de presupuesto, se ha logrado para este 2023 la aprobación del presupuesto



INFORME FINAL DE GESTIÓN

de acuerdo a los consumos promedios, a la proyección de pagos de proveedores y anticipando el crecimiento dispuesto en las metas. No obstante, dado que algunas de las proyecciones se realizaron en el segundo semestre del 2022 con un tipo de cambio de referencia mucho más apreciado que el actual, debe realizarse una revisión del presupuesto al corte del primer semestre para revisar la ejecución presupuestaria para el segundo semestre.

3. Con respecto a la creación y ejecución de Campañas comerciales, existe un plan detallado negociado con las áreas correspondientes, con seguimiento periódico formal, informes de seguimiento estructurados y revisión detallada de las campañas , su ejecución e impacto en los resultados.
4. En temas de control de partidas contables, existe un equipo a tiempo completo en procesos de depuración contable, con cronograma de atención y plazos de cumplimiento, que cuentan con seguimiento directo de la alta Gerencia.
5. El capital humano de la División está conformado por unas 5 áreas y varios equipos de trabajo, a la espera de la aprobación de nuevas plazas que brinden estabilidad a los funcionarios por servicios especiales y a la implementación de la nueva estructura de la División para soportar el crecimiento que ha venido dándose y el que está por venir.
6. El seguimiento de cumplimiento de metas es permanente, rindiéndose cuentas una vez por semana ante la Dirección de Banca de personas, con especial seguimiento a la colocación de tarjetas de crédito y al cumplimiento de las metas en los demás productos y servicios asociados.

Cambios en el entorno

Los principales cambios presentados en el período transcurrido entre marzo del 2017 y marzo del 2023 pueden resumirse en:

1. Ingerencia política en la administración de medios de pago que llevó a la aprobación de la ley 9831
2. Participación activa de la Cámara de Bancos, ABC , y el Banco Central de Costa Rica en la administración de medios de pago, generación de ingresos y cobro de comisiones llevando a una disminución gradual de 0,25 puntos anuales en la comisión , lo que ha llevado una comisión promedio de 3 a una de 1% desde la aprobación de la ley
3. Interoperabilidad en las redes de cajeros automáticos, que por ley han obligado a los bancos a incorporar en su esquema costos que antes por política interna , de negocio y de segmentación de mercado no había interés ni económico ni de servicio y ahora por ley hay que activar los servicios aunque estos no sean rentables.
4. Covid19 incrementó el uso de medios de pago electrónicos lo que motivo a una actualización tecnológica de la banca incorporando la tokenización de transacciones, los wearables y las billeteras digitales.
5. El aumento del fraude electrónico por el crecimiento en el comercio electrónico, así como el creciente aumento de fraude por llamadas tripartitas que afectaron en el sector a muchos clientes.
6. El aumento del tipo de cambio durante la pandemia, disminuyendo el consumo con



INFORME FINAL DE GESTIÓN

tarjetas, aunado a esto las restricciones comerciales y de desplazamiento a las que se recurrió como medidas sanitarias en protección de la población.

7. El Cybercrimen que se dispara principalmente a partir de los problemas políticos en Europa del este y que han afectado a nivel mundial.
8. El impacto en el comercio y precios de artículos de canasta básica y combustible por la guerra durante el último año.
9. Y en el último trimestre el impacto de la quiebra de bancos en los Estados Unidos y la incertidumbre económica que se genera a raíz de dicha situación.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

La División Centro Nacional de Tarjetas, cierra el período 2022, otra vez con niveles de EXCELENTE en la autoevaluación de riesgo operativo y de control interno.

Acciones sobre el Control Interno

Con el propósito de mantener adecuados controles, se realizó una revisión de cada uno de los procesos, se actualizan constantemente los procedimientos y se trabaja bajo una línea de mejora continua, buscando aprovechar los recursos, hacer fáciles y seguros los procesos, disminuir el consumo de papel y reducción de firmas y dejando todo debidamente documentado, lo que se evidencia en los informes de auditoría de los últimos años.

Principales Logros

De los principales logros que se han obtenido, se han presentado varios informes como los contenidos en los oficios

- DCNT-370-2023 Informe de avance cumplimiento ley 9831
- DCNT-332-2023 Informe mensual Mercadeo
- DCNT-198-2023 Informe trimestral al MEIC
- DCNT-052-2023 Informe cierre cumplimiento gestión Tarjetas

Pueden resumirse logros como

- Mejora en el clima laboral
- Cumplimiento al 100% de metas 2022
- Cumplimiento de meta control interno y riesgo operativo
- Avance esperado según cronograma en proyectos como
 - Nueva marca de tarjeta de crédito
 - Nuevos productos complementarios de valor agregado a las tarjetas
 - Ajustes de seguridad en los productos activos
 - Implementación de estrategias de gestión de la cartera
 - Campañas de comunicación y capacitación internas
 - Campañas de comunicación y negociación con socios comerciales



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Proyectos más relevantes

Queda pendiente cumplir con las actividades en las que participa la División de Tarjetas como soporte a Modernización Tecnológica y digital, también en las tareas restantes del cronograma de implementación de la nueva marca en tarjetas y los nuevos productos que están en el plan comercial (confidencial) de Tarjetas.

Administración de Recursos Financieros

Se evidencia una administración adecuada apegada a la proyección presupuestaria, con una disminución de los costos internos, evidenciados en los informes mensuales proporcionados por Análisis de Costos. Además, se mantiene la rentabilidad del producto dentro del rango aprobado como meta mensual y se controlan los costos con negociaciones y nuevos procesos automatizados para reducir costos operativos.

Sugerencias

Considero después de participar activamente en la gestión de medios de pago, que la participación del banco en las sesiones con entidades fiscalizadoras como ABC, Cámara de Bancos y el BCCR son esenciales para estar al día con las tendencias.

Los procesos de inducción, capacitación y mejores prácticas que aportan las marcas y algunos proveedores deben ser utilizadas como medio de estar al día en las soluciones al alcance así como visualizar formas de hacer las cosas.

Continuar con la implementación de los servicios que apoyan las estrategias de seguridad del cliente en sus transacciones con medios de pago, la capacitación constante de los clientes, la comunicación de beneficios y la implementación de nuevos productos, no puede disminuir en intensidad ni en cantidad.

Mantener las relaciones de comunicación con el resto de los bancos para efectos de monitoreo y prevención de fraude así como calidad de servicio, deben mantenerse.

Observaciones

Se cuenta con informes de gestión, datos estadísticos, kpi de desempeño, informes de fiscalización, etc que permitirán al sucesor tener una visión más amplia del negocio de tarjetas.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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

No hay disposiciones pendientes de atención.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

El detalle del avance en el último oficio de control DCNT-370-2023 del cumplimiento de la ley 9831 y con oficio DCNT-198-2023 al MEIC.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Las recomendaciones de auditoría se encuentran atendidas, y para el cierre de este informe solamente hay dos recomendaciones que vencen al 31 de marzo que se encuentran en proceso de atención.

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

Los expedientes de fiscalización contractual tanto en SICOP como en la administración y cumplimiento normativo están totalmente al día.

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.