



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Tatiana María Solano Zavaleta
Dependencia:	Área Negociaciones de Pago
Periodo de Gestión:	01/12/2016 al 14/03/2025
Destinatarios:	Silvia Goyez Rojas - Dirección Capital Humano Miguel Mora González - Dirección Soporte Negocio William Céspedes Rojas - División Cobro
Firma:	
Fecha:	14/03/2025

INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

La información contenida en este documento es de Uso Público y puede 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.....	3
Labor Sustantiva Institucional	3
Cambios en el entorno	4
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	5
Acciones sobre el Control Interno.....	5
Principales Logros.....	6
Proyectos más relevantes	7
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	10
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	10
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.....	10
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	10



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

La elaboración del presente informe tiene como objetivo atender lo dispuesto en la directriz de la Contraloría General de la República D-1-2005-CO-DFOE relacionada con los Informes de Fin de Gestión, cumplir lo expuesto en la Ley de Información No Divulgada N.º 7975, dar cumplimiento a la Directriz Interna de la Unidad de Relaciones con el Personal, así como brindar un panorama de las gestiones realizadas durante el período que abarca de diciembre del 2016 a marzo del 2025, resultados obtenidos, logros, estado actual en que se entrega el Área, procesos en tránsito de ejecución para que la sucesión logre dar continuidad, así como identificar la aplicación de mejoras en aras de fortalecer las gestiones que en esta Área se desarrollaron y que ahora son ejecutadas por otras.

Como se indica en el párrafo anterior, el presente informe detalla los resultados y logros alcanzados por el Área Negociaciones de Pago (anteriormente Área Cobro a Patronos) enfocada en la recuperación de la cartera empresarial del Banco Popular, saldos altos y morosidad sobre los 31 días de atraso para el periodo evaluado, lo que resultó en un promedio de más de 1.700 operaciones asignadas por mes en un equipo conformado por 16 gestores de negociaciones senior.

A pesar de los desafíos presentados por la Pandemia del COVID-19 y posterior a ésta, el equipo logró cumplir satisfactoriamente con las metas y objetivos establecidos, demostrando una notable adaptabilidad a los cambios significativos en el entorno económico y operativo que se fueron presentando hasta la finalización del proceso o gestión.

Entre los logros destacados además del cumplimiento de metas establecidas como lo fue la recuperación de operaciones sobre los 90 días de atraso, créditos con atraso entre los rangos de 61-90 y 31-60, así como el indicador para recuperar al cliente en todas sus operaciones en estado AL DÍA, se resalta la constante gestión, seguimiento y valoración en el control interno, resultando la obtención de excelente en la aplicación de la autoevaluación y con igual resultado en la gestión del riesgo operativo. Estas acciones contribuyeron a un manejo eficiente y transparente de los procesos dentro del Área.

Adicionalmente, se mantuvo un óptimo desempeño en la administración de los recursos financieros y humanos, permitiendo una recuperación exitosa de créditos morosos con un bajo impacto en los costos directos e indirectos de su centro de costos.

Este informe también considera sugerencias y observaciones orientadas a que se considere para los equipo de cobranza que continúan con el proceso o gestión, del fortalecimiento de la estrategia de recuperación de créditos empresariales y corporativos, haciendo énfasis en la



INFORME FINAL DE GESTIÓN

importancia de seguir promoviendo un enfoque integral que combine la sana recuperación de los créditos con el asesoramiento y apoyo constante a los clientes que están presentando problemas de pago, o que por el giro de su actividad o cambios en el entorno económico, se puede suponer podrían presentar algún impago futuro.

Este manejo eficiente, efectivo, transparente no solo ha sido beneficioso para la institución, sino que también ha favorecido a los clientes al brindarles alternativas viables para regularizar sus situaciones financieras.

En conclusión, la gestión realizada durante este periodo ha sido altamente efectiva y significativa, logrando un impacto positivo en la recuperación de créditos con atrasos y saldos de importancia para el Banco, la estabilidad en distintos indicadores y el fortalecimiento de las relaciones con nuestros clientes como nuestra razón primordial.

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

Realmente se debe señalar o destacar tres actividades claves o fundamentales que se ejecutaron en el Área Negociaciones de Pago que contribuyeron significativamente al éxito de sus objetivos.

La primera crear o moldear un equipo de colaboradores con un mismo nivel de conocimiento sobre los procesos a ejecutar para llevarlos a un mismo ritmo al logro del nivel experto; inyección de compromiso para con la institución y el cliente de manera equilibrada buscando un bien común para ambas partes y los resultados a obtener, desarrollar una capacidad para negociar más enfocado en un asesoramiento para dirigir al cliente a buen puerto; sobre todo construir como grupo un verdadero trabajo en equipo y sobre todo colaborativo.

La segunda, el establecimiento de estrategias enfocadas y efectivas para la recuperación de las operaciones de crédito.

La tercera, la mejora de la comunicación con nuestros clientes.

Las anteriores como labores sustantivas, contribuyeron al cumplimiento de metas, al fortalecimiento de la relación Banco – Cliente, así como a la mejora continua de los procesos dentro del Área.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cambios en el entorno

Durante el período de ejecución de proceso por parte del Área Negociaciones de Pago, se dieron muchos cambios en el entorno, se mencionan algunos seguidamente:

1. Cambios económicos:

Una afectación global generado por la Pandemia con una recesión económica que afectó a las pequeñas, medianas y grandes empresas, provocando una disminución en la capacidad de pago de nuestros clientes, derivando en un incremento en la morosidad, lo que obligó al Banco a un ajuste de sus estructuras, así como estrategias de recuperación como prórrogas, capitalización, entre otras alternativas emergentes y urgentes.

Sin embargo, la mayor afectación fue producto de la inestabilidad económica mundial y local, lo que vino a afectar las decisiones de los clientes sobre la toma de decisiones en cuanto la readecuación de sus obligaciones crediticias o el pago de éstas, generando una alta variabilidad en los flujos de efectivo de las empresas e imposibilitando o limitando aún más las posibles negociaciones para ofrecer.

2. Cambios jurídicos:

Todas las implementaciones a moratorias o suspensión de pagos y cobros a los créditos solicitados por el Gobierno, afectó el proceso de recuperación de créditos en la vía administrativa durante las distintas fases de aplicación COVID; una vez finalizado este proceso, las entidades financieras, incluido el Banco, tuvo que adaptarse a cambios normativos externos para regular la reactivación de los pagos, sus cobros y productos para negociar, lo que significó una readecuación de los términos pactados inicialmente, necesario entonces ajustes en los contratos y asientos registrales, análisis de capacidades de pago, calificación de los clientes y ajuste en las estimaciones Banco.

3. Cambios sociales:

Este cambio en el entorno mayormente impactado por un después de Pandemia, tuvo un cambio visible en la prioridades de los clientes, alterando las prioridades no solo de las personas, sino también de las empresas ya que se vieron obligados a enfocar sus recursos en necesidades más urgentes como la supervivencia operativa, la salud y el bienestar de los empleados, provocando a su vez, que el Banco en la figura de todas sus Áreas de cobranza, siendo una el Área Negociaciones de Pago reorientara las estrategias de cobranza, en el caso particular, con un enfoque más empático, flexible pero efectivo a la vez.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

También un cambio social fue la digitalización y trabajo remoto que vino a acelerar la Pandemia, permitiendo crear nuevas formas para interactuar con los clientes, incluyendo cobros y negociaciones, esto facilitó la comunicación y permitió realizar gestiones de cobranza de manera más eficiente incluso para el cliente empresario eliminando el tener que desplazarse de su empresa hacia una oficina del Banco.

La situación inesperada y de la cual a hoy muchas empresas no han logrado pasar página, tuvo también un cambio en las expectativas de nuestros clientes con respecto a nuestros servicios en general, demandando más transparencia, flexibilidad y apoyo sobre todo el sector agro, motivados en que ellos como empresarios se enfrentaron a presiones sociales para mantener sus compromisos laborales y operativos lo que impactó su capacidad de pago para hacer frente a sus créditos existentes.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

El resultado tanto de la autoevaluación de control interno como de riesgo operativo obtenido en todos los años de gestión del Área fue de excelente, gracias a un riguroso sistema de comunicación, aprendizaje, control, mejora y seguimiento.

Acciones sobre el Control Interno

El logro del control interno se basa en un riguroso sistema que integra comunicación efectiva, aprendizaje constante, control estricto, mejora continua y seguimiento detallado.

Este enfoque integral asegura que todos los procesos sean transparentes, eficientes y estén alineados con los objetivos estratégicos de la institución.

La comunicación clara y fluida entre el equipo permitió la correcta interpretación de las políticas y procedimientos, mientras que el aprendizaje continuo garantiza que el equipo esté siempre preparado para adaptarse a cambios y desafíos.

El control exhaustivo de cada etapa del proceso refuerza la toma de decisiones informadas, y la mejora constante optimiza las operaciones, asegurando que los procedimientos siempre evolucionen hacia la eficiencia.

Finalmente, el seguimiento riguroso asegura que todas las acciones sean monitoreadas y ajustadas cuando sea necesario, garantizando que los resultados sean consistentes y sostenibles.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Este sistema no solo fortaleció la estructura interna del Área Negociaciones de Pago, sino que también promueve una cultura de responsabilidad y compromiso, fundamental para lograr una gestión exitosa y eficiente no solo en la recuperación de créditos, sino que en cualquier ámbito en que se desempeñen los colaboradores del Área.

Principales Logros

Se pueden enumerar en 5 puntos los principales logros del Área Negociaciones de Pago:

1. Gestión de cobranza: alcanzó resultados satisfactorios en la gestión y recuperación de créditos, contribuyendo significativamente en los indicadores de la institución, gracias a una gestión eficiente y estrategias de cobranza efectivas, alcanzando en enero 2025 último mes de gestión para la recuperación de la meta deterioro un cumplimiento del 118.29%.
2. Control interno y riesgo operativo: la implementación de un sistema robusto de control interno y riesgo operativo que garantizó no solo la seguridad en la ejecución de todos los procesos del Área, sino también identificar y gestionar en tiempo cualquier situación que pudiera tener una afectación en el sano cumplimiento de ambos, permitiendo establecer protocolos efectivos para prevenir, controlar y reducir riesgos inherentes. Reflejado durante todos los años por el resultado obtenido, siendo para el año 2024 un resultado tanto para el control interno como para el riesgo operativo de un nivel excelente.
3. Administración de recursos financieros y humanos: la administración de los recursos financieros fue óptima, garantizando la debida utilización de las partidas presupuestarias de manera eficiente y alineada con los objetivos institucionales. Los recursos humanos fueron gestionados con un enfoque estratégico, asegurando un ambiente de trabajo adecuado lo que se ve reflejado en los resultados de la evaluación de clima, obteniendo el Área un logro del 97% en la calificación de ambiente laboral 2024-2025, incrementando la eficiencia y motivación del equipo.
4. Gestión en concordancia con los objetivos estratégicos y el código de ética del Conglomerado Financiero: el equipo trabajó en todo momento alineado con los valores y principios establecidos en el código de ética, se promovió una cultura de integridad y transparencia, lo que permitió que todos los colaboradores del Área desempeñaran sus funciones con altos niveles de calidad y profesionalismo, contribuyendo al cumplimiento de las metas del área y los objetivos estratégicos del Banco.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

5. Cumplimiento de indicadores, metas y objetivos: el Área Negociaciones de Pago cumplió satisfactoriamente con lo que le fue asignado, reflejado en una gestión efectiva, orientada a resultados; la adecuada planificación, estrategias y ejecución permitió los logros obtenidos.

Proyectos más relevantes

El Área Negociaciones de Pago en sí fue un proyecto que nace a razón de la necesidad de enfoque, integración y recuperación de la cartera desarrollo del Banco afectada principalmente por el impacto Pandemia y el deterioro que conllevó la situación.

Sus resultados marcan un antes y un después no solo en los indicadores del Banco por sus resultados satisfactorios, sino también en el desarrollo económico, social y personal de cada uno de los clientes que fueron atendidos de manera personalizada y asesorados con el fin de mejorar en la medida de lo posible su liquidez para hacerle frente a todas las obligaciones contraídas.

De igual forma otro proyecto relevante fue colaborar con la División Cobro en el desarrollo de la propuesta del modelo de cobro iniciado en el año 2021 con relación a estudio de los equipos, propuesta e informe del modelo de negociaciones, la recopilación de datos, el control de metas para los equipos así como la elaboración del perfil requerido tanto para los gestores de negociaciones junior, como los gestores de negociaciones senior, de donde se genera la necesidad del Área Negociaciones de Pago y también el de los Equipos de Cobro ubicados en cada uno de los BP Totales del Banco.

Otro de los proyectos relevantes fue la colaboración también en todo lo requerido para la contratación, estrategias, funciones, controles y estadísticas que correspondió a esta Área en cuanto los servicios especiales agentes motorizados para la gestión de cobro, misma que sirvió de base posterior para que las oficinas comerciales pudieran valorar su permanencia en la institución y agregar más funciones al perfil volviéndose más bien el servicio como un prestatario para la gestión cobratoria y no ya como dependencia para ésta.

Otro proyecto producto de la causa y efecto del desempeño diario de las funciones y gestiones pertinentes se refiere a la creación, modificación, eliminación de normas de los procesos o procedimientos a ejecutar en el cobro administrativo. Los procedimientos responsabilidad del Área fueron trasladados a la División Cobro con el ANP-68-2025.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Administración de Recursos Financieros

Hubo una correcta administración de recursos financieros asignados al Área Negociación de Pagos centro de costos 261210 basada en planificación, control y monitoreo con el fin de optimizar su uso y asegurando su cumplimiento de la mano de los objetivos estratégicos de la institución.

Hay que indicar que, para los dos últimos años, el único costo que se consideró fue el pago salarios y servicios especiales, no hubo ninguna otra partida presupuestaria solicitada ni asignada al Área.

Sugerencias

Para una buena marcha, no existen sugerencias para el Área Negociaciones de Pago debido a que ésta deja de existir en la estructura institucional; sin embargo, si existen dos sugerencias para la institución basada en la experiencia adquirida ejecutando la labor cobratoria de forma centralizada, enfocada y personalizada.

1. **Cobro personalizado, centralizado y con enfoque en el cliente, alineado con la situación económica actual de Costa Rica y objetivos estratégicos Banco Popular:** En el contexto económico actual de Costa Rica, donde las personas y empresas están enfrentando desafíos financieros debido a la inflación, la desaceleración económica, impacto por las políticas externas como por ejemplo los Estados Unidos de Norteamérica y otros factores, es crucial adaptar las estrategias de cobro a la realidad de cada cliente o bien a cada segmento, dando principal énfasis al sector agro de nuestro país, quién se ve afectado no solo por cambios socio-económicos, sino también por los impactos climáticos.

Proponer un sistema de cobro personalizado y centralizado permite ofrecer soluciones a medida, considerando la capacidad de pago y las circunstancias particulares de cada deudor. Un enfoque centrado en el cliente, con empatía y flexibilidad, no solo fortalece la relación con los clientes, sino que también incrementa las tasas de recuperación de deuda al generar confianza y facilitar negociaciones de pago más efectivas.

Utilizar plataformas tecnológicas para centralizar la gestión de cobros y aplicar un análisis de riesgo más detallado puede optimizar los recursos y mejorar la eficiencia del proceso.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

2. **Optimización de la capacitación del personal, evitando la inversión innecesaria en recursos humanos que no continuarán en la función:** Un aspecto relevante a considerar es el costo de capacitar al personal para funciones que, debido a la rotación laboral o en este caso particular del Área Negociaciones de Pago, cambios en las estrategias organizacionales, no continúan realizando.

Esta situación representa una inversión en recursos humanos que no se maximiza si no se mantiene un plan de desarrollo que permita retener a los colaboradores en sus puestos o, al menos, formarles para que puedan continuar contribuyendo en otras áreas dentro de la institución.

Una recomendación es implementar estrategias de capacitación que, además de asegurar la efectividad inmediata en las funciones, permita a los colaboradores adquirir habilidades transferibles a otras tareas o proyectos dentro del Banco. Así, se garantizaría que la inversión en capacitación tenga un retorno positivo a mediano y largo plazo, minimizando costos asociados a la rotación y maximizando la productividad del personal a todo nivel de la estructura organizacional.

Observaciones

No existen observaciones sobre asuntos de actualidad que corresponde enfrentar o debería aprovechar el Área Negociaciones de Pago dado su eliminación en la estructura organizacional.

Lo que si corresponde a la Dirección Soporte al Negocio es remitir la solicitud de cierre del centro de costos del área **261210** al buzón de mensajería interna del Área de Costos, indicando el motivo del cierre (acuerdo de Junta Directiva, acuerdo de Dirección o estrategia de negocio).

Operaciones avaladas creadas recientemente, correspondieron en cuanto el proceso de cobro o su honramiento al Área Negociaciones de Pago, por motivos externos al Área se dieron algunas situaciones que dilataron los procesos de honramiento, por lo que, de forma oportuna, se hace entrega del detalle de estos casos el día de hoy a la División Cobro para lo correspondiente.

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

No existen directrices o disposiciones emitidas por parte de la Contraloría General de la República para el Área Gestión Cobro a Patronos, ni bajo su nuevo nombre Área Negociaciones de Pago.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

No se giraron disposiciones al Área Gestión Cobro Patronos, así como tampoco bajo el nuevo nombre Área Negociaciones de Pago.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Las recomendaciones de la Auditoría Interna se han atendido de conformidad con los requerimientos establecidos y los plazos señalados. A la fecha no existen informes u observaciones pendientes de atender ni en proceso.

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

A la fecha no existieron expedientes de fiscalización contractual a cargo del Área Gestión Cobro a Patronos, ni existen tampoco para el Área Negociaciones de Pago.

Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público

La suscrita 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.