

Se elabora el *Informe de fin de gestión*, de conformidad con la normativa interna vigente en el Conglomerado Financiero BCR, las Directrices N° D-1-2005-CO-DFOE emitidas por la Contraloría General de la República aplicables a la Institución y la Ley n.º 8292 *Ley general de control interno*

Nota: Si requiere más espacio, puede utilizar hojas adicionales identificándolas bajo una numeración consecutiva y con una referencia hacia al ítem.

Dirigido a: Guillermo Gayle Monge

Fecha del informe: 3 de Noviembre 2020

Nombre del funcionario: Javier Ruiz Conejo

Nombre del puesto: Jefe de Adquirencia

Unidad ejecutora: 413

Periodo de gestión: 27 de abril 2020 al 6 de noviembre 2020

1- Presentación: En el siguiente espacio realice un resumen ejecutivo sobre el contenido del informe.

El presente informe tiene como objetivo el presentar la gestión realizada como jefe del departamento de adquirencia, en el que me referiré a las gestiones realizadas durante el periodo comprendido entre el 27 de abril y 6 de noviembre del presente año. Iniciando por los ajustes que en materia de negocio y de servicio el Banco asumió con respecto a los retos que la pandemia y la situación económica que a nivel mundial impacta en nuestro mercado, así como de las acciones estratégicas para colaborar con sectores fuertemente impactados, adaptando nuestra operativa a las nuevas realidades de un mercado que de por sí ya era dinámico y que con la pandemia y otros eventos como los cambios a nivel regulatorio y su entrada en vigencia impactan fuertemente a todo el ecosistema de pago tales como la ley de usura y la ley de comisiones máxima del sistema de tarjetas de pago las cuales ponen a los bancos a repensar el negocio y a redimensionarlo en toda su connotación. El Banco no se escapa de esta situación y por esta razón se propuso brindar al mercado el apoyo que este requiere en cuanto a alternativas novedosas en temas de adquirencia y del negocio emisor y sobre los cuales estamos a la puerta de ofrecer a nuestros clientes y al público en general estos medios de pago novedosos así como dotar a los comercios de alternativas de recepción de pago en ambientes no presenciales y en ambientes controlados por las normas PCI.

2- Refiérase a la labor sustantiva de la institución o unidad ejecutora a su cargo según corresponda.

El Departamento de Adquirencia aporta al Banco a través de su gestión, la opción de generar ingresos producto del negocio de procesamiento de transacciones con medios de pago. La Adquirencia genera al Banco adicionalmente fuentes de captación diarias a través de las terminales punto de venta, adicionalmente, el negocio de adquirencia permite la fidelización de clientes sean estos, participantes directos en el proceso de la adquirencia (comercios afiliados que manejan además de el datafono, otros productos del portafolio del Banco, generando además barreras de salida futuras) y por otro lado, a nivel del cliente consumidor final en el negocio de medios de pago, quien se beneficia con la posibilidad de pagar bienes y servicios con medios de pago de manera electrónica, eliminando el uso del efectivo y en el caso de las tarjetas de crédito, acumulando puntos según sus compras, mismos que pueden ser redimidos utilizando para ello primordialmente comercios afiliados a la adquirencia. La adquirencia permite también, activar el uso de los medios de pago mediante campañas de activación de clientes en el uso de los medios que han sido negociadas con los comercios participantes mediante alianzas comerciales que buscan trasladar los beneficios a nuestros clientes comunes agregando atributos a la cadena de valor que de por sí genera este negocio. La comercialización de estos beneficios genera captación en las cuentas e ingresos por el procesamiento

3- Indique los cambios habidos en el entorno durante el periodo de su gestión, incluyendo los principales cambios en el ordenamiento jurídico que afectan el quehacer institucional o de la unidad ejecutora a su cargo.

la promulgación de la ley 9831 que regula las comisiones máximas de intercambio y adquirencia la cual impacta de manera agresiva los ingresos del Banco. El negocio de medios de pago, es el principal generador de ingresos para el Banco. y la entrada en vigencia de esta ley implicará una disminución importante en el Estado de Resultados del Banco dado que lo promulgado en esta ley establece las únicas fuentes de ingreso que tendrá el Banco en materia de adquirencia, pero el principal cambio en el entorno durante mi gestión tiene que ver con los ajustes que a nivel de Banco tuvimos que hacer en medio de la pandemia. Situaciones nunca antes vista han impactado al negocio en cuanto al volumen transaccional y por ende a nivel de ingresos y facturación. Industrias como la hotelera y la que tiene que ver con el turismo receptivo fueron fuertemente impactados sin embargo, la gerencia de Medios de Pago, se reinventó y se adaptó a las nuevas tendencias que el mercado demanda con esta nueva realidad y promovió otras alternativas de adquirencia específicamente en lo que a comercio electrónico se refiere, preparando el camino para lo que será la nueva forma de comercializar la adquirencia en la que no se dependerá enteramente del pos sino que de otras alternativas en el mercado como códigos QR, micrositios botones de pago y próximamente la habilitación de teléfonos celulares como terminales punto de venta entre otros

4- Refiérase al estado de la autoevaluación del sistema de control interno de la Institución o de la unidad ejecutora a su cargo al inicio y al final de su gestión.

Desde mi llegada a la oficina en abril pasado, me di a la tarea de dar seguimiento a la gestiones que a lo interno se ejecutan las cuales se refuerzan con las observaciones que en ese sentido fueron emitidas por la Auditoría en su informe 0030-2020

en materia de afiliación de comercios, contenido de la documentación que respaldan los legajos de afiliación, puntos críticos en los procesos que mitiguen los riesgos identificados en el proceso de Adquirencia, así como también en la definición de reglas que se definan para controlar aquellas transacciones sospechosas o fraudulentas que impacten en el negocio del banco registrándose al final del ejercicio en pérdidas. Importante también las gestiones que en materia de seguimiento a los negocios y el comportamiento de nuestros clientes en temas que involucren temas sensibles no relacionados con la adquirencia pero que al fin impactan a nivel de leyes como la de Legitimación de capitales se refiere. De manera especial se da seguimiento a las cláusulas de los convenios comerciales y administrativos con los proveedores de servicio, y con las marcas Visa y MasterCard internacionales en cuanto el procesamiento de las transacciones, costos asociados relacionados con el proceso de adquirencia en la búsqueda de la rentabilidad del negocio.

5- Indique las acciones emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la Institución o de la unidad ejecutora a su cargo, al menos durante el último año, o por el periodo de su gestión, en caso de que este sea menor a un año.

se habilitaron sesiones de seguimiento con EVERTEC para conocer los niveles de avance en materia de manejo de casos pendientes de aplicar (contracargos), se recuperaron producto de este seguimiento varias partidas muy antiguas que se encontraban pendientes de liquidar, y que producto de estas sesiones se daba seguimiento hasta su liquidación. Se definió los puntos de control y revisión para constatar la idoneidad de la documentación presentada por el área comercial para la generación de nuevos comercios afiliados de manera que estos puntos de control nos garanticen la viabilidad de la afiliación en cumplimiento de los requisitos de afiliación, así como el filtro de digitación y generación de ordenes de cambio para la correcta atención de las averías e instalaciones de pos. También se definen procesos de validación de la información digitada en el AS400 que genera los números de afiliado con la finalidad de verificar los datos sensibles del negocio tales como la comisión, los números de cuenta corriente o de ahorros autorizada para la liquidación de las transacciones y el factor de retención autorizada en el Ministerio de Hacienda. Se ha emitido también comunicados a las áreas comerciales para hacer énfasis y recordar los requisitos que conforman el expediente así como de las recomendaciones que en temas de riesgo se transmiten a las distintas oficinas en aras de salvaguardar los intereses del banco y no afiliar comercios riesgosos.

6- Refiérase a los principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad ejecutora a su cargo.

en este capítulo he de comentar la gestión que en coordinación continua con la Gerencia de Medios de pago se ha ejecutado en aras de adaptar la estrategia a las nuevas condiciones de esta realidad en la que nos ha sometido en primer lugar la pandemia y en segundo lugar las modificaciones que en el plano legal se han presentado en el negocio de medios de pago específicamente en el mantenimiento de los comercios y actividades comerciales que no cerraron sus actividades a causa de la pandemia y que el Banco optó por apoyar en la nueva dinámica de estos sectores con la incursión de transacciones no presenciales y la modalidad del delivery como elemento importante en sus actividades comerciales, prueba de ello, el banco desarrolló en ese tiempo campañas vinculadas con el uso de los medios de pago e integrando al modelo de beneficio la entrega a domicilio, pero el esfuerzo no se ha quedado ahí pues en medio de la pandemia, el Banco liderado por Don Guillermo ha dado pasos importantes para golpear el mercado adquirente con soluciones de comercio electrónico que serán de gran ayuda para los comercios en general y que habilitará nuevos canales de pago a través de las soluciones que se contienen en la pasarela de pagos que ya está lista y disponible para su comercialización. Esto aunado a otros esfuerzos que la misma gerencia viene trabajando y que involucran billetera electrónica, robots para aprobación masiva entre otros.

7- Indique el estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad ejecutora a su cargo, existentes al inicio de su gestión y de los que deja pendientes de concluir.

como parte de las acciones a realizar, nos falta por concluir el proceso de lanzamiento de la plataforma de pago de comercio electrónico la cual proveerá a los comercios alternativas para habilitar estos canales de venta para aumentar la posibilidad de incrementar sus negocios en la no presencialidad de los clientes. Opciones como el código QR, nos facilitará opciones de facturación utilizando el correo electrónico, las redes sociales o el whatsapp lo cual facultará a aquellos comercios que hoy solo reciben efectivo de poder incursionar en el ecosistema de medios de pago electrónico como por ejemplo, las ferias del agricultor, o bien habilitar el comercio informal que se está desarrollando en Facebook para que utilice este medio para propiciar ventas. Asimismo se habilitan otras opciones igualmente electrónicas y a este portafolio se agrega el botón de pago como solución que busca resolver situaciones de cobro que viven por ejemplo los profesionales independientes como los doctores, abogados etc. Falta integrar para el 2021 otras plataformas de cobro tales como el tap to phone, medios de pago de transferencias entre medios de pago (de tarjeta a Tarjeta), incursionando en otros negocios tales como transporte público hoy encasillado en transacciones con efectivo. El Banco tiene pendiente también ofrecer espacios para desarrollo del negocio de los clientes, (marketplace)

8- Refiérase a la administración de los recursos financieros asignados a la institución o a la unidad ejecutora a su cargo durante su gestión.

durante mi gestión se ha dado énfasis al seguimiento a aquellos comercios que hoy componen la red y que por algún motivo no se encuentran facturando, sea por la situación actual o bien, por cierre de la actividad, lo cual tiene un impacto

en el presupuesto asignado a la oficina para el alquiler de los pos al proveedor. Con este ejercicio se han definido tareas específicas que implican localizar los dispositivos y retirar aquellos que no están activos y con ello controlar de mejor manera el recurso asignado para el desarrollo del negocio. A raíz de la situación que se experimenta, se ha generado varios reportes a nuestro proveedor para que se realice el proceso de retiro de equipos en aquellos casos que tengan más de 6 meses de no facturar o sea facturación en 0, y generando un gasto importante, como dato estadístico, un 19% de los pos que componen la red de pos no facturan. El buscar la rentabilidad de la red implica no solo revisar la línea de los ingresos sino también concentrar el esfuerzo en la línea de gasto y la factura de pos les cuesta al banco \$8,0 millones de dólares.

9- Si lo estima necesario, brinde algunas sugerencias para la buena marcha de la institución o de la unidad ejecutora a su cargo.

una vez que se lance al mercado la plataforma se hace necesario generar esfuerzos para buscar dispositivos de venta más rentables de manera que se disminuya el impacto de la factura mensual de pos. Como estrategia debemos como banco migrar algunos comercios a la pasarela de pagos de comercio electrónico buscando economías de escala y con esto generar nuevas fuentes de negocio en otras modalidades. Otra consideración a tomar en cuenta es que debemos generar un cambio en la cultura del Banco en la que históricamente nos hemos caracterizado por "regalar" nuestros servicios o al menos tendemos a rebajar en extremo las fuentes de negocio. Los clientes así como los consumidores de gustan de actividades como los conciertos, están acostumbrados a que por el servicio que quieren recibir (experiencia de uso) y por ello están dispuestos a pagar el precio que sea por esa experiencia, de ahí que el cambio en la cultura debe ir orientado en enfocar el servicio y producto con pasión transmitiendo no a nivel de requisitos sino a nivel de experiencia y solución el cliente quede asombrado de la oferta del Banco y que quede cautivado, y tal como sucede cuando vas a una película, un concierto, que el cliente cuente a otros su experiencia inolvidable.

10- Si lo considera necesario, emita algunas observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a su criterio, la Institución o la unidad ejecutora enfrenta o debería aprovechar.

a raíz de la regulación de comisiones máximas para este negocio, retoma importancia la generación de nuevos plásticos en el mercado o bien la comercialización de los wearables que nos brinden una participación en el mercado y acto seguido la definición de nuevas campañas y alianzas que muevan a los tarjetahabientes a los comercios para generar por volumen las comisiones producto de las compras en comercios. En estos momentos en los que entraremos al nuevo esquema de comisiones el que tenga más participación en plásticos activos y rentables, y a su vez, sea adquirente tendrá el mejor de los escenarios posibles pues serían transacciones on us (comercios BCR y tarjetas BCR sobre las cuales toda la comisión es del banco. Cobra sentido valorar con aquellos comercios ancla o estratégicos por su volumen, la opción de emitir de manera conjunta tarjetas a sus clientes consumidores finales (grupos de afinidad) en aras de lograr este objetivo. Otro esfuerzo en el mismo sentido es aprovechar la opción que ofrecen los colegios profesionales, las planillas empresariales para colocar tarjeta como esfuerzo comercial. Finalmente, el Banco debe contemplar dentro de los indicadores de los ejecutivos el desarrollo de los medios de pago tanto en cantidad de negocios, cantidad de medios de pago colocados como volumen de facturaciones esperadas. Todas estas acciones deberán contar con el debido seguimiento y la rendición de cuenta antes las gerencias

11- Refiérase al estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante su gestión le hubiera girado la Contraloría General de la República.

durante esta gestión en Adquirencia La Contraloría ha estado muy vigilante en temas de los manejos de los presupuestos asignación correcta de los mismos, en ese sentido nuestro equipo de Adquirencia ha estado velando por el correcto uso de los recursos asignados, gracias también al teletrabajo los gastos de operación han generado al banco un importante ahorro y enseñando al Banco que es posible y viable aplicar esta modalidad de trabajo de manera que los recursos financieros asignados mediante presupuestos podrán tener mejoras sensibles en los próximos periodos. Asimismo, el manejo de las situaciones relacionados con el COVID 19 ha generado en el banco cambios en los protocolos y en su operativa sin afectar la normativa y disposiciones emitidas de la Contraloría a causa de las directrices por parte de las autoridades competentes que en temas de salud se han tenido que adoptar para la continuación de los servicios y sobre los cuales no se reflejan cambios sensibles tanto en la operativa como en la estructura de costos del Banco. Reinventar una dinámica de negocio financiero y bancario en medio de la crisis de la pandemia es a lo que se ha enfrentado el Banco con buenos resultados y el negocio de adquirencia no se escapa.

12- Refiérase al estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera girado algún otro órgano de control externo.

en fiel acatamiento a lo dispuesto en la primera fijación de comisiones máximas para el negocio de pago de tarjetas y sobre la cual aplicaran nuevas condiciones para este negocio, El Banco se adoptará a lo que propone el regulador y se prepara para cumplir de conformidad, y adapta la estrategia, procesos, y reglamento de tarifas y condiciones para paliar el impacto de la aplicación de la ley, la cual contempla disminuciones de estas comisiones para los próximos cuatro años. El Banco Central

Informe fin de gestión

tiene un plan de integración a futuro de otros negocios aun no bancarizados como el transporte publico, peajes entre otros al ecosistema de medios de pago para los proximos años y esto vendrá acompañado de nuevas directrices para la atención de estas actividades y sobre las cuales aplicaran tambien comisiones diferenciadas para estos sectores afectando ademas el ingreso del Banco, por otra parte las marcas Visa y Mastercard igualmente impactadas por estas medidas ajustan sus estrategias en aras suplir con otros costos de procesamiento los ingresos que dejaran de percibir ante la entrada en vigencia de estas medidas.

13- Refierase al estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoría Interna.

continuar en la mejora de los controles de las partidas pendientes generadas por los contracargos
revisar y ajustar los requisitos que conforman los documentos contenidos en los expedientes de afiliación
mejorar los procesos de revision que garanticen la correcta aplicación de los depositos de las liquidaciones de los comercios afiliados a la red de datafonos del Banco.,
mejorar los controles de monitoreo de transacciones mediante la definicion y aplicación de reglas definidas conjuntamente con el proveedor del servicio EVERTEC en aras de mitigar los riesgos generados por transacciones fraudulentas en dichos comercios que impliquen afectaciones financieras en contra del Banco,
comunicados a las areas comerciales en torno al recordatorio de lo indicado en la normativa en temas de adquirencia en atención a lo indicado en el informe 0030-2020.

El servidor saliente da fe de que lo expuesto en el presente informe de fin de gestión corresponde a la realidad de los hechos y es consciente de que la responsabilidad administrativa de los servidores del Banco de Costa Rica prescribirá según se indica en el artículo 71 de la *Ley Orgánica de la Contraloría General de la República*, n.º 7428, del 7 de setiembre de 1994, y sus reformas.

Firma del servidor

106140847

cc: División Capital Humano y Optimización de Procesos
División Mercadeo
Servidor designado como sucesor

El superior jerárquico del servidor saliente hace constar que verificó que el informe de fin de gestión cumple a cabalidad con todos los aspectos que deben considerarse para su elaboración, dando cumplimiento a lo indicado en el artículo 6 del *Reglamento para presentar el informe de fin de gestión en el Conglomerado Financiero BCR*.

Nombre del superior jerárquico

Firma