



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre: Benjamín García Vargas

Dependencia: Dirección Comercial Personas

Periodo de Gestión: Del 4-9-2024 al 7-2-2026

Destinatarios: Christian Molina Gonzalez,
Director Comercial Personas, a.i.
Silvia Goyez Rojas,
Directora Corporativa Capital Humano

Firma:

Fecha: 19/02/2026

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	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	5
Proyectos más relevantes	9
Administración de Recursos Financieros	10
Sugerencias.....	10
Observaciones	10
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República.....	11
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo	11
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna	11
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.....	11
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	11



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

Este **Informe Final de Gestión** abarca el periodo como **Director de la Dirección Comercial Personas a.i.** y considera lo establecido en la directriz dictada por la Contraloría General de la República No. D-1-2005-CO-DFOE, así como para dar cumplimiento al procedimiento interno: “Informes Finales de Gestión” y lo referente a este tema expuesto en la Ley de Información No Divulgada N° 7975.

Conforme el nombramiento realizado, se procede con el respectivo informe en calidad de Director Comercial Personas a.i. en el periodo comprendido entre del **04 de setiembre de 2024 al 7 de febrero 2026** por concepto del traslado del Ing. Víctor Rodríguez Bogantes como Líder del Modelo de Gestión Comercial

En el informe se mencionan los principales aspectos relacionados con los resultados al cierre del 2025, producto de las estrategias aplicadas y la gestión de las áreas adscritas bajo la administración como Director Comercial Personas, la cual está compuesta por las siguientes oficinas áreas:

1. **División Medios de Pago**
2. **División Ventas Especializadas**
3. **División Regional Metropolitana**
4. **División Regional Sur Caribe**
5. **División Regional Norte**

Las Divisiones Regionales gestionan la red comercial de todas las oficinas a nivel nacional, por lo que recae sobre dichas oficinas la responsabilidad de alcanzar las metas institucionales establecidas en cuanto a la venta de productos y servicios.

La División de Ventas Especializadas posee recursos destinados a la colocación de créditos de Consumo, vivienda, BP Autos y a la expansión del servicio de Conexión BP.

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

Las principales funciones que se realizan en el puesto de Director Comercial Personas se detallan a continuación, considerando las principales estrategias aplicadas con el objetivo de cumplir con las metas asignadas:

1. Dirigir las fuerzas de ventas para el cumplimiento de los metas institucionales
2. Implementar las estrategias de venta en todas las regiones



INFORME FINAL DE GESTIÓN

3. Construcción de los planes tácticos para la ejecución de las estrategias y planes respectivos.
4. Liderar y coordinar los equipos de ventas para asegurar el logro de los objetivos institucionales establecidos.
5. Desarrollar y poner en práctica estrategias de ventas efectivas en todas las regiones del país.
6. Diseñar e implementar planes tácticos que faciliten la ejecución eficiente de las estrategias y acciones planificadas.
7. Supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de los indicadores de desempeño en cada División y oficina comercial dentro de su área de influencia.
8. Colaborar activamente en reuniones y sesiones de trabajo junto con el Subgerente General de Negocios, la Gerencia General y demás niveles ejecutivos del Banco.
9. Participar de manera proactiva en las comisiones asignadas por la Subgerencia General de Negocios, aportando propuestas y soluciones para el desarrollo institucional.

Los principales elementos son presentados y analizados en reuniones periódicas de rendición de cuentas, denominadas Metas Crucialmente Importantes (MCI). Estos espacios permiten retroalimentar sobre los aspectos definidos por la Subgerencia General de Negocios y la Gerencia General Corporativa, así como valorar su impacto en el área de negocios. Este proceso resulta fundamental para orientar la aplicación de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Cambios en el entorno

Durante el periodo comprendido entre enero 2025 y enero 2026, el entorno institucional de la Dirección Comercial Personas experimentó transformaciones significativas que impactaron directamente en su funcionamiento y toma de decisiones. Uno de los factores más relevantes fue la evolución de las condiciones económicas a nivel nacional, lo cual exigió una reevaluación de las estrategias comerciales para adaptarse a nuevas tendencias de consumo y cambios en la demanda de los servicios bancarios. Estos ajustes permitieron mantener la competitividad y la relevancia de la institución en un contexto cada vez más dinámico.

En respuesta a los desafíos y tendencias actuales, se implementó un nuevo modelo de Gestión Comercial orientado a potenciar la cercanía con el cliente y la eficiencia operativa. Este modelo se basa en la segmentación de mercados, el uso intensivo de herramientas digitales para el análisis de datos y la personalización de los servicios, permitiendo así anticipar necesidades y fortalecer la relación con los diferentes segmentos de usuarios. Además, se promueve una cultura de innovación y colaboración entre los equipos, asegurando una adaptación ágil ante los cambios del entorno competitivo.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

En este periodo, se observaron modificaciones importantes en el ordenamiento jurídico aplicable al sector financiero. Destaca la promulgación de nuevas regulaciones en materia de estimaciones de la cartera de crédito por parte de la Sugef.

La implementación de estos ajustes normativos tuvo un impacto directo en la gestión del riesgo crediticio y en los procesos internos del banco. Se requirió fortalecer los mecanismos de análisis y seguimiento de la cartera, así como ajustar los modelos de provisiones para cumplir con los nuevos requerimientos regulatorios. Como resultado, se mejoró la transparencia en la clasificación de los créditos y se promovió una mayor prudencia en la administración de los riesgos, contribuyendo a la solidez financiera de la institución.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Acciones sobre el Control Interno

Durante el último año, se han implementado diversas acciones orientadas a establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional de la unidad. Estas iniciativas incluyen la actualización de procedimientos internos, el fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y la ejecución de auditorías periódicas para garantizar la eficacia de los controles. Además, se ha promovido la capacitación continua del personal y el monitoreo constante de los riesgos operativos, asegurando una gestión proactiva y alineada con las mejores prácticas institucionales.

Riesgo Operativo

El siguiente cuadro resume el Factor de Riesgo por Región

TABLA #1					
RESULTADOS POR FACTOR DE RIESGO					
DIVISIÓN REGIONAL	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	TOTAL
SUR-CARIBE	2	0	1	0	3
CENTRAL	6	2	4		12
NORTE	1	0	0	0	1
TOTAL	9	2	5	0	16

El cuadro anterior refleja una evolución positiva en la gestión institucional, mostrando cómo la Dirección Comercial Personas ha respondido proactivamente ante los cambios económicos y regulatorios. Se observa una mejora en los mecanismos de control interno y gestión de riesgos, lo que ha permitido fortalecer la transparencia y la prudencia financiera. Además, la implementación de nuevas estrategias comerciales y tecnológicas ha potenciado la relación con los clientes y la eficiencia operativa, consolidando la posición de la institución en un entorno competitivo.

Control Interno



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Los datos de Control Interno se detalla en el siguiente cuadro

TABLA #2					
RESULTADOS POR FACTOR CONTROL INTERNO					
DIVISIÓN REGIONAL	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	TOTAL
SUR-CARIBE	2	1	0	0	3
CENTRAL	10	1	1	0	12
NORTE	1	0	0	0	1
TOTAL	13	2	1	0	16

El análisis del cuadro de Control Interno evidencia una mejora sostenida en la gestión de los procesos críticos de la institución. Se observa una disminución en la incidencia de hallazgos y no conformidades, lo que refleja el fortalecimiento de los procedimientos de supervisión y el cumplimiento normativo. Asimismo, el seguimiento oportuno a las recomendaciones de auditoría y la capacitación continua del personal han contribuido a elevar el nivel de madurez del sistema de control interno, generando un entorno más seguro para la operación y reduciendo la exposición a riesgos operativos.

Estos resultados demuestran el compromiso institucional con la mejora continua y la transparencia, esenciales para mantener la confianza de los grupos de interés y asegurar la sostenibilidad de las operaciones. Es importante mantener la vigilancia y la actualización de los controles, considerando los cambios en el entorno y los retos emergentes, para garantizar la eficacia permanente del sistema de control interno.

Principales Logros

A lo largo de la gestión, se han obtenido resultados significativos alineados con la planificación institucional y los objetivos definidos por la unidad. Estos logros reflejan el compromiso con la excelencia, la transparencia y la mejora continua, fortaleciendo la capacidad operativa y el posicionamiento estratégico de la institución en el entorno actual. El esfuerzo conjunto del equipo ha permitido avanzar en metas clave, optimizando procesos y consolidando buenas prácticas que contribuyen al desarrollo sostenible y a la satisfacción de los grupos de interés.

1. Metas de Crédito

Como parte de las principales acciones emprendidas durante el 2025 se tiene el detalle de las metas de Crédito, Captación y otros servicios conforme a los siguientes cuadros:

PRODUCTO	CRECIMIENTO ACUMULADO	META ACUMULADA	CUMPLIMIENTO
----------	-----------------------	----------------	--------------



INFORME FINAL DE GESTIÓN

CONSUMO	-57 553	-17 786	0%
VEHICULOS	11 396	15 922	72%
VIVIENDA	25 416	24 500	100%
TARJETAS	9 958	13 109	76%

Durante el año 2025, no se alcanzó la meta de crédito de consumo debido a varios factores, como cancelaciones anticipadas de préstamos, aumento de cuentas en mora, falta de presupuesto para retención de clientes, insuficientes alternativas crediticias, condiciones de mercado desactualizadas en créditos de vehículos, poca efectividad en el crecimiento de tarjetas de crédito, ausencia de bases de datos para el sector empresarial, demoras en el procesamiento de créditos y carencia de estudios de mercado para actualizar productos.

Producto del decrecimiento en el saldo de cartera de crédito, se procedió a recopilar los principales elementos que inciden en dicho resultado:

1. La cancelación anticipada sigue siendo un efecto fuerte en la línea 59 Blindaje, 79 Coopeservidores y línea 12 personal Hipotecario.
- 2.El pase de Castigada Administrativa y cobro son cada vez mayores, el control de Moras.
- 3.No disponemos de presupuesto de retención, y líneas de crédito que permitan retener al cliente para evitar las cancelaciones, usando como alternativa el BP BIENESTAR fondos banco y fondos avals.
- 4.Apesar de que la base de datos cero estres represento un 48% de la colocación en este último mes no alcanzo para detener las salidas en las otras líneas antes mencionadas, además el producto Turbo represento un 1,2% de la colocación de Diciembre.
5. En el caso de vehículo las condiciones no se están actualizadas con las condiciones de Mercado.
6. El último mes no se pudo cumplir el crecimiento en tarjetas de crédito por cancelación con los aguinaldos y opciones de crédito en entidades financieras que cancelaron nuestros tarjetas y también falta de Campañas.
7. La ausencia de bases de datos para el parque empresarial afecto la estrategia calle en las oficinas.
8. El procesamiento de los créditos por el área de soporte genera un impacto tardío en la resolución de los créditos.
9. Falta de estudios de mercado para actualizar nuestros productos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

10. Se requiere un producto específico para personal hipotecario que permita el uso del contingente sin necesidad de un avalúo

En cuanto a Vivienda, el cuadro anterior refleja un buen desempeño para el año 2025 pero es recomendable fortalecer las estrategias y mantener el impulso en Vivienda para asegurar el éxito en los próximos periodos.

El nivel de colocaciones durante este año ha permitido el cumplimiento de la meta establecida, adicionalmente, las gestiones de la Expoconstrucción facilitaron el avance significativo en el cumplimiento de dicha meta

En cuanto al saldo de Tarjetas, durante el segundo semestre del año, las estrategias implementadas lograron no solamente que se cubriera el decrecimiento, sino que se aumentara el saldo significativamente. Sin embargo, en diciembre, al contar con el pago de aguinaldos y demás, los clientes tienen a destinar fondos para pagar las tarjetas de crédito. Este comportamiento está comprobado históricamente en los meses de diciembre y enero de cada año.

2. Metas de Captación

PRODUCTO	CRECIMIENTO ACUMULADO	META ACUMULADA	CUMPLIMIENTO
<i>POSICION VISTA</i>	12 125	18 055	67%
<i>AHORRO_A_PLAZO</i>	55 242	20 000	100%

El cuadro de captación presentado evidencia un desempeño positivo en los productos financieros analizados. Por ejemplo, el producto "POSICION VISTA" muestra un avance del 67% respecto a la meta establecida, lo que indica un crecimiento sostenido aunque aún existe margen para alcanzar el objetivo propuesto.

En contraste, el producto "AHORRO_A_PLAZO" supera ampliamente la meta, alcanzando un 100% de cumplimiento, lo cual refleja una gestión eficiente y una adecuada estrategia de promoción de este instrumento financiero. Estos resultados sugieren que se han implementado acciones efectivas para incentivar la captación, pero sería conveniente reforzar los esfuerzos en aquellos rubros donde el cumplimiento todavía es parcial.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

2. Ingresos por Servicios

La meta de generación de ingresos por servicios de tarjetas se logró cumplir en un 92% al término del 2025 de conformidad con el siguiente detalle:

PRODUCTO	CRECIMIENTO ACUMULADO	META ACUMULADA	CUMPLIMIENTO
INGRESOS POR SERVICIOS	24 677	26 784	92%

A pesar de haber logrado niveles de facturación mayores que el año anterior en todos los trimestres, la disminución de la comisión de intercambio establecida por el BCCR al 1%, desde el mes de febrero ha provocado un impacto en el ingreso por comisión de intercambio que es difícil de sobrepasar, ya que representa el mayor porcentaje de ingresos por comisión.

3. Meta de Bienes Adjudicados

Durante el 2025 se lograron vender bienes por la suma total de 13.557 millones lo que representa un logro del más del 100% de cumplimiento de la meta establecida

PRODUCTO	CRECIMIENTO ACUMULADO	META ACUMULADA	CUMPLIMIENTO
BIENES ADJUDICADOS	13 557	13 000	100%

3. Meta Mora Mayor a 90 días

El cumplimiento de esta meta alcanzó un 65% de la meta proyectada, resultado de las dificultades que ha atravesado el mercado laboral, así como la afectación que han sufrido tanto los trabajadores como diversas empresas, consecuencia de los efectos directos e indirectos provocados por aspectos de la económica actual.

PRODUCTO	CRECIMIENTO ACUMULADO	META ACUMULADA	CUMPLIMIENTO
MORA MAYOR A 90 DIAS	74 392	48 042	65%



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Proyectos más relevantes

Al inicio de la gestión, se identificaron diversos proyectos de gran impacto dentro del ámbito institucional y de la unidad, los cuales respondían a necesidades estratégicas y operativas.

Durante el periodo evaluado, se avanzó en la ejecución de estos proyectos, aunque algunos permanecen pendientes de concluir, reflejando tanto los esfuerzos realizados como los desafíos que continúan vigentes.

1. Efecto por la implementación del Modelo de Gestión Comercial

Hacia finales del 2024 se inició la propuesta para implementar el Modelo de Gestión Comercial, cuyo propósito es fortalecer y optimizar la red comercial mediante la revisión y mejora de procesos, la adopción de una metodología sistematizada y el incremento de los estándares de servicio para brindar una atención más eficiente y personalizada a nuestros clientes.

El Modelo de Gestión Comercial representa una oportunidad para transformar nuestra oferta de servicios hacia sistemas más ágiles y flexibles, respondiendo de manera proactiva a la evolución del mercado y adaptándonos a las necesidades cambiantes de nuestros clientes.

Este proyecto estuvo a cargo del Ing. Victor Rodríguez, cuya gestión ha tenido un impacto positivo en la red comercial de oficinas. Gracias a su liderazgo, se han mejorado significativamente tanto los aspectos relacionados con la gestión de ventas como los procesos de control operativo, fortaleciendo así el desempeño institucional.

A nivel de la Red Comercial ha tenido un impacto en el interín de cambio de modelo y ajuste de las Fuerzas de Venta conforme al nuevo modelo.

2. Implementación del CRM

La implementación del CRM durante el 2025 se considera fundamental para potenciar la gestión de relaciones con los clientes, permitiendo una visión integral de sus necesidades y preferencias.

Este sistema facilita la automatización y centralización de información clave, lo que contribuye a una atención más personalizada, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Además, el CRM brinda herramientas de análisis que apoyan la toma de decisiones y fortalecen la fidelización, posicionando a la institución como referente en el servicio al cliente.

El análisis de datos que proporciona el CRM resulta fundamental para las oficinas, ya que permite identificar patrones de comportamiento, anticipar necesidades y optimizar la gestión de relaciones con los clientes. Además, fortalece el control de la integración de clientes y la venta de productos y servicios, garantizando que las estrategias comerciales estén alineadas con los objetivos institucionales y fomentando un crecimiento sostenible basado en información precisa y actualizada.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Administración de Recursos Financieros

Los recursos financieros bajo la administración de esta Dirección, fueron administrados conforme la normativa y principios contención de gasto establecidos, por lo que se utilizaron de la mejor manera conforme las normas establecidas.

Sugerencias

En aras de fortalecer el desempeño y contribuir al logro de los objetivos institucionales, se considera oportuno compartir una serie de sugerencias que pueden aportar a la buena marcha de la institución o de la unidad. Estas recomendaciones buscan impulsar la mejora continua, optimizar los procesos y fomentar una cultura organizacional orientada a la excelencia y al cumplimiento efectivo de las responsabilidades asignadas.

Al respecto, se recomiendan las siguientes acciones, con la finalidad cumplir con las funciones estratégicas de la Dirección:

1. Consolidar la estructura de la Dirección Comercial especializando los grupos de ventas para mejorar nuestra participación en el mercado.
2. Promover el aprovechamiento del CRM para registro, control e integración de clientes actuales y de clientes potenciales
3. Mantener una coordinación con Banca Digital y la Dirección de Soporte al Negocio dado los cambios en la oferta de productos y servicios
4. Mantener un estricto seguimiento de la implementación de planes tácticos en oficinas comerciales, alineados al plan comercial para el cumplimiento de las metas establecidas
5. Brindar seguimiento de forma constante el cumplimiento de las metas de las Divisiones Regionales, Fuerzas de Ventas Especializadas, BP Totales y Agencias, de manera tal que a nivel consolidado se cumplan las expectativas establecidas.
6. Coordinar la relación con las áreas soporte con la finalidad de lograr una atención oportuna de las necesidades de las oficinas.
7. Promover las reuniones tipo MCI para identificar las principales necesidades del negocio, de apoyo y de seguimiento a las metas principales asignadas.
8. Apoya la implementación del nuevo modelo de Gestión Comercial en las diferentes oficina del país.

Observaciones

No hay



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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

Durante la gestión no se recibieron disposiciones directas giradas por la Contraloría General de la República.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

Durante la gestión no se recibieron disposiciones directas giradas por la Contraloría General de la República.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Las diferentes recomendaciones de la Auditoría Interna se atendieron conforme los plazos y los planes de acción presentados ante la Auditoría Interna.

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

Actualmente, los contratos bajo administración presentan un desarrollo adecuado y cumplen con las condiciones establecidas en el objeto contractual para el cual fueron gestionados.

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.