



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Kenneth Gutiérrez Montenegro
Dependencia:	División Medios de Pago
Periodo de Gestión:	Marzo 2023 - Febrero 2026
	Christian Molina Gonzalez. Dirección Comercial Personas. Jefe Superior Inmediato.
Destinatarios:	Ana María Pochet Rodríguez. División Medios de Pago. Jefe Sucesor.
	Silvia Goyez Rojas. Dirección Corporativa de Capital Humano. Directora de Recursos 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	3
Acciones sobre el Control Interno.....	4
Principales Logros.....	5
Proyectos más relevantes.	9
Administración de Recursos Financieros.....	9
Sugerencias.	9
Observaciones.	10
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República.	10
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.....	11
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público.	11



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

Este informe se realiza con el objetivo de cumplir con lo dispuesto en la directriz dictada por la Contraloría General de la República No. D-1-2005-CO-DFOE que deben observar los funcionarios obligados al presentar informe final de su Gestión, según lo dispuesto en las Directrices Internas de la Unidad de Relaciones con el Personal y cumplir lo expuesto en la Ley de Información No Divulgada N° 7975, referente a este tema.

Ante esto, el suscrito Kenneth Gutiérrez Montenegro, mayor, soltero, cédula tres trescientos noventa y tres, seiscientos ocho, Licenciado en Economía con una maestría en Mercados Financieros Modernos, vecino de Tres Ríos, Cartago. En mi condición de Jefe de la División Medios de Pago y en cumplimiento del ordenamiento jurídico, presento para su consideración el Informe de los aspectos más relevantes durante mi gestión realizada en el periodo comprendido del 20 de marzo de 2023 al 09 de febrero 2026 por concepto de traslado a la División de Ingresos por Servicios. Como parte del contenido, se mencionan los principales aspectos relacionados con los resultados obtenidos, producto de las estrategias aplicadas y la gestión integral para los principales productos y servicios de Medios de Pago bajo mi administración como Jefe de dicha División.

Resultados de la gestión.

Labor Sustantiva Institucional.

- Encargado de la implementación de campañas comerciales para el lanzamiento de billeteras digitales Apple Pay y Google Pay.
- Encargado de la formulación e implementación del Plan Comercial de Medios de Pago para los años 2023, 2024, 2025 y 2026, con su respectivo presupuesto.
- Líder de formulación, ejecución y seguimiento de campañas comerciales con la Dirección Corporativa de Mercadeo, Visa Internacional y Mastercard, desde el punto de vista de mercadeo táctico y digital.
- Implementación y seguimiento de las campañas de comercialización para el cumplimiento de las metas estratégicas institucionales como lo son: ingresos por servicios, colocación de tarjetas de crédito, colocación de tarjetas de débito, crecimiento de saldo de cartera, afiliación de adquirencia y aumento de facturación por uso de tarjetas.
- Líder de la implementación de la migración de procesador de adquirencia bancaria.
- Encargado de la estrategia comercial de afiliación, retención y nuevos proyectos de adquirencia.
- Encargado de la migración de la cartera de tarjetas de crédito de Coopeservidores adquirida por el Banco.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Encargado de implementar la mejora de eficiencia operativa según la rentabilidad del producto.
- Encargado del plan de contención del gasto de Medios de Pago.
- Representante del Banco Popular ante el Banco Central de Costa Rica para el cumplimiento del Reglamento del Sistema de Tarjetas de Pago.
- Replanteamiento de los productos de tarjetas empresariales, según segmentos (micro, pequeña, mediana y corporativa).
- Encargado de la implementación de la emisión de tarjetas Mastercard.
- Líder técnico y de negocios en diferentes proyectos institucionales.

Cambios en el entorno.

En lo referente a los principales cambios del entorno del periodo marzo 2023 a febrero 2026, se citan los siguientes:

- Implementación de la Ley 9831 que provocó disminuciones en la tasa de intercambio y la comisión de adquirencia generando un impacto en los ingresos del Banco (llegando al 1% de comisión de intercambio).
- Contracción del tipo de cambio, considerando que tanto los límites de crédito como las comisiones de tarjetas de crédito se utilizan en moneda extranjera.
- Implementación de la interoperabilidad en cajeros automáticos y adquirencia, siendo que por limitaciones técnicas no se ha podido crecer en el negocio de adquirencia.
- Incidencia en el fraude electrónico considerando la ingeniería social que lleva como consecuencia ataques a los emisores.
- Declaración de quiebra de Coopeservidores, generando efectos sistemáticos en el país y dentro de la institución al adquirir la cartera.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

En cumplimiento con la Política para la Autoevaluación del Riesgo Operativo y Control Interno del Conglomerado Banco Popular, la División Medios de Pago alcanzó en el periodo de gestión una calificación del 0% en ambos rubros, lo cual la ubica en el nivel "Excelente".



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Dependencia	Calificación R.O	Nivel R.O	Calificación C.I	Nivel C.I
División Medios de Pago	0%	Excelente	0%	Excelente
Área Comercial	0%	Excelente	0%	Excelente
Área Operaciones	0%	Excelente	0%	Excelente
Área Administración del Portafolio	0%	Excelente	0%	Excelente

Acciones sobre el Control Interno

El nivel de cumplimiento de la División Medios de Pago en materia de control interno se mantuvo en el rango de excelencia, producto del compromiso institucional y del seguimiento constante a las políticas establecidas.

Entre las principales acciones se destacan:

- Capacitación continua del personal en normativa y procedimientos aplicables.
- Aplicación de la metodología institucional para la gestión de riesgos, incluyendo la identificación, evaluación y tratamiento de riesgos inherentes en las operaciones comerciales.
- Seguimiento a los planes de acción derivados de las recomendaciones de Auditoría Interna, asegurando la trazabilidad y efectividad de las medidas correctivas implementadas.
- Revisión integral de los procesos de la División de Medios de Pago, separándolos según la creación de Áreas.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Principales Logros

Dentro de los principales logros obtenidos en el periodo, se van a clasificar según su naturaleza de la siguiente forma:

- a) Aportes al negocio bancario:
 - Colocación de tarjetas de crédito:

Atraves de diferentes estrategias como lo son cambios en las políticas de otorgamiento, fuerzas de ventas especializadas, telemarketing, el programa interno de incentivos por ventas, visitas y capacitación a los diferentes canales, se logró incrementar el portafolio de las tarjetas de crédito en un 95,18%, obteniendo un incremento en la cartera activa del 69,22%.

	Periodo de gestión	Aumento logrado
Tarjetas colocadas	2023 al 2025	95,18%
Tarjetas activas	2023 al 2025	69,22%

- Facturación con tarjetas de crédito y débito:

En el caso de la facturación en el periodo de marzo 2023 a diciembre 2025, el aumento en la facturación fue del 65,72%. Al cierre del año 2025 se superó el billón de colones de facturación en comercios.

Periodo de gestión	Aumento logrado
2023 al 2025	65,72%

- Saldo de cartera:

El saldo de cartera, de marzo 2023 a diciembre 2025, se presenta un crecimiento del 38,76%, pasando por primera vez en la cartera de este producto a cifras de tres dígitos.

Periodo de gestión	Aumento logrado
2023 al 2025	38,76%



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Ingresos por comisiones:

En el caso de los ingresos por comisiones, los mismos dependen principalmente de la tasa de intercambio regulada por parte del Banco Central, tal como se mencionó en el apartado de cambios en el entorno, estas comisiones fueron disminuyendo en el tiempo, sin embargo, a nivel de resultados del periodo del 2023 al 2025, los ingresos por servicios se mantuvieron, por lo cual el logro destacado fue mantener los ingresos y no desmejorarlos.

Comisión de Intercambio BCCR		
Año	Local	Transfronterizo
2023	1,75%	2,00%
	1,50%	2,00%
2024	1,50%	2,00%
	1,25%	1,25%
2025	1,00%	1,00%

- Colocación de tarjetas de débito:

En el caso de la colocación tarjetas de débito, se implementó la Unidad de Tarjetas de Débito, generando estrategias con su seguimiento y respectivas metas asociadas, logrando así un incremento en la cartera activa de un 40,80%.

Periodo de gestión	Aumento logrado
2023 al 2025	40,80%

- Servicio de adquierecia:

El servicio de adquierecia se trasladó a la División Medios de Pago en el mes de agosto 2024, según comparación del último periodo, se obtuvo un incremento del 61,64% de la generación de ingresos por servicios en el negocio adquierente. Cabe indicar que no se ha logrado un incremento mayor en la afiliación debido a la limitación de no contar con el servicio de adquierecia para tarjetas American Express el cual está regulado por Banco Central, impidiendo superar los 5.000 comercios afiliados.

Periodo de gestión	Aumento logrado
2023 al 2025	61,64%



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Lanzamiento de nuevos productos.

Durante el periodo en gestión, de forma conjunta con las marcas Visa y Mastercard se realizaron estudios de mercado que justificaron y permitieron el lanzamiento de nuevos productos al mercado, como lo son:

- Tarjeta Platinum y Black Mastercard.
- Tarjeta Gamer.
- Tarjeta Infinite Metálica.
- Tarjeta Pets.

De forma paralela a los lanzamientos, se implementó el Plan de Lealtad Espías, el cual consiste en brindar experiencias a los clientes del segmento afluente (Infinite Metálica), apegado a las tendencias de mercado.

- Adquisición de la Cartera de Coopeservidores.

El Banco tomó la decisión y negoció la adquisición parcial de la cartera y otros activos de la extinta Coopeservidores RL en el mes de agosto 2024, para lo cual se me asignó la responsabilidad de revisión de la cartera de tarjetas de crédito, de lo cual se definió la cartera que se adquirió y posteriormente, el proceso de migración en términos operativos, traslado de procesador, así como la venta y sustitución de las tarjetas adquiridas, además de la coordinación contable.

- Implementación y mejora de nuevas comisiones.

Como parte de la búsqueda de la rentabilidad de los productos de tarjetas de débito y crédito, se crearon e implementaron las siguientes comisiones:

- Administración de cuenta en tarjetas de crédito.
- Administración de cuenta en adquirencia.
- Mejora en la recaudación del cobro de anualidad en tarjetas de débito.
- Propuestas y mejoras para la actualización de tarifas existentes.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

b) Aportes a la operativa de la División:

- Implementación de estructura.

De forma conjunta con la Subgerencia General de Negocios, se implementaron las Áreas de Administración del Portafolio, Área de Operaciones y Área Comercial, asimismo se recibió el proceso de adquirencia.

- Gestión de traslado de edificio.

Durante el mes de octubre 2025 y en coordinación con las áreas de infraestructura, técnicas y proveedores de servicios, se ejecutó de manera exitosa el traslado al nuevo edificio de Medios de Pago ubicado en Rohrmoser. Esto conllevó la verificación de cumplimiento de normas solicitadas por las marcas y proveedores (Visa y Mastercard).

- Re negociación de contratos.

Con el fin de mejorar la rentabilidad de los productos de tarjetas de débito y crédito, se buscaron y se concretaron descuentos con los siguientes proveedores:

- Evertec.
- Istmo.
- Kontac.
- GEA.

- Consultorías.

En coordinación con la marca Visa mediante el Visa Consulting Analytic, se ejecutó la realización e implementación de las siguientes consultorías:

- GAP Analysis.
- Risk Squad.
- Adquirencia.
- Operaciones.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Proyectos más relevantes.

En el periodo de gestión los proyectos más relevantes que se encuentran ejecutados son:

- Proyecto de Billetera Digital Google Pay.
- Proyecto de Billetera Digital Apple Pay.
- Migración y mejora en las funcionalidades de productos de Medios de Pago en el app Banca Móvil.

Adicionalmente, se encuentran en proceso los siguientes proyectos:

- Implementación de interoperabilidad cajeros automáticos (Visa, Mastercard y American Express).
- Implementación de interoperabilidad adquierecia (Visa, Mastercard y American Express).
- Implementación de Onboarding y Productos Digitales.
- Implementación de VRM agnóstico.
- Implementación Fase II adquierecia bancaria.

Administración de Recursos Financieros.

Durante el periodo de gestión la División Medios de Pago administró los recursos financieros con estricta observancia de los principios de racionalidad, eficiencia y contención del gasto, alineados con la normativa interna del Conglomerado Financiero Banco Popular y las disposiciones generales en materia de administración pública. Es importante recalcar que durante la gestión se buscó y se concretó la disminución de precios con los diferentes proveedores con el objetivo de mantener la rentabilidad del producto.

Sugerencias.

Como parte del cierre de gestión y en atención al principio de mejora continua, se generan las siguientes recomendaciones:

- Continuar con la implementación de los planes comerciales para el periodo actual.
- Brindar seguimiento continuo y acompañamiento a las oficinas comerciales y a los diferentes canales de venta de tarjetas.
- Realizar un proceso constante de capacitación y mejores prácticas a las diferentes áreas adscritas a la División Medios de Pago.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Fortalecer la cultura de prevención de fraude y gestión de riesgo.
- Realizar una revisión del proceso integral de adquirencia considerando la estructura organizacional según la visión del Banco.
- Mantener las relaciones institucionales con Banco Central de Costa Rica y Ministerio de Economía.
- Revisar el modelo de gestión moratoria que se mantiene para tarjetas de crédito.
- Continuar con las acciones pertinentes para la disminución de costos y rentabilidad del producto.

Observaciones.

No se presentan observaciones relevantes al cierre de la gestión. Todas las labores fueron ejecutadas y documentadas, es importante velar por la rentabilidad de los productos en los siguientes periodos.

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

Durante el periodo reportado no se recibieron disposiciones directas giradas por la Contraloría General de la República.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.

A la fecha de este informe, se cumple con lo establecido en el Reglamento del Sistema de Tarjetas de Pago (Ley 9831).

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.

Todas las recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna del Banco fueron atendidas conforme a los plazos establecidos, con planes de acción debidamente documentados y ejecutados.

A la fecha del cierre de gestión, se encuentran en tiempo y forma las siguientes recomendaciones, las cuales cuentan con su cronograma y su respectivo avance.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre del Informe	# de Informe	# de Recomendación	Fecha de Vencimiento
Facturación Electrónica e IVA.	AIRI-49-2023	9	31 de marzo 2026
		10	30 de junio 2026
Evaluación de Cierre de Tarjetas.	AIRI-44-2025	1	31 de mayo 2026
Estudio de Fiscalización de Contratos TI Contratos: No.04320220042000052 suscrito con IDEMIA, No.0432021004200003 con la empresa ABM y No. 0432022004200051 con FT Technologies.	AIRI-22-2025	1	31 de mayo 2026
		3	31 de marzo 2026
		4	28 de febrero 2026
		8	28 de febrero 2026
		5	30 de abril 2026
Evaluación operaciones de Tarjetas VISA/MC	AIRI-31-2025	1	31 de marzo 2026
		3	31 de marzo 2026

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.