



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre: MBA. Juan Carlos López Barquero

Dependencia: Área de Crédito – Dirección FODEMIPYME

Periodo de Gestión: Del 14/6/2023 al 15/6/2026

Destinatarios: Lic. Mauricio Arias Ramírez.
Lic. Carlos Avila Montoya.
Dirección Corporativa de Capital Humano

Firma:

Fecha: 15/06/2026

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.....	5
Principales Logros.....	7
Proyectos más relevantes	11
Administración de Recursos Financieros.....	16
Sugerencias.....	17
Observaciones	18
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	18
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	18
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	18
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.....	19
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	19



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

En mi condición de Jefe del Área de Crédito de FODEMIPYME, presento el informe final de gestión correspondiente al periodo comprendido desde el 14 de junio del 2023 hasta el 15 de junio del 2026, en el cual se exponen los principales resultados alcanzados, las decisiones estratégicas adoptadas y los avances en la consolidación del modelo de negocios para el área de Crédito de FODEMIPYME.

Dicho informe de gestión se efectúa considerando el traslado horizontal hacia la División de Micro y pequeña empresa, suscrita a la Dirección de Banca Social. Dicho traslado es de manera temporal por un plazo de un año iniciando el 15 de junio del 2026 y finalizando el 15 de julio del 2027, con el fin de reforzar y apoyar el desarrollo del modelo comercial para la micro y pequeña empresa del Banco Popular.

Resultados de la gestión

A continuación se detallan los principales resultados alcanzados durante el periodo servido en el puesto.

Labor Sustantiva Institucional

El Área de Crédito tiene como función principal la administración, colocación y seguimiento de recursos procedentes del fondo de financiamiento para desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, el cual es otorgado a las mipymes beneficiarias de la Ley 8262.

Durante mi gestión, orienté el funcionamiento del área bajo un enfoque integral, procurando:

- Alinear la operación crediticia con la estrategia institucional.
- Fortalecer la sostenibilidad financiera del fondo.
- Optimizar la gestión del riesgo.
- Ampliar el alcance de la inclusión financiera, la sostenibilidad y la inclusión de las distintas actividades productivas.
- Impuso e implementación de la transformación digital.
- Desarrollo de una cultura organizacional orientada a los resultados y especializada en la atención de MiPymes.

Se promovió una visión ampliada del área, no solo como unidad operativa, sino como un instrumento clave de política pública orientado a:

- Facilitar el acceso al crédito a poblaciones excluidas.
- Promover la formalización empresarial.
- Contribuir al desarrollo económico territorial.

Es importante destacar que la orientación del área hacia la sostenibilidad financiera, la mejora del



INFORME FINAL DE GESTIÓN

control de riesgo y la especialización en la atención de MiPymes fortaleció su rol como instrumento de política pública. Se recomienda continuar ampliando el alcance de la inclusión financiera, fortaleciendo capacidades internas y sosteniendo la transformación que viene liderando esta área con su modelo de gestión.

Cambios en el entorno

El desarrollo del modelo de negocios del área de crédito se implementó en un contexto complejo, marcado por un sector empresarial que aún no se había recuperado del impacto que sufrieron muchas actividades económicas post pandemia, con variaciones macroeconómicas críticas como lo fue el aumento de costos en abastecimiento derivado a inflaciones importadas, alta volatilidad a nivel cambiario, con tipos de interés relativamente altos, cambios en la dinámica del mercado del sector local e internacional que afectaban la cadena de suministro, pérdida de liquidez de las empresa por contracción en el comercio y creciente presión sobre los esquemas tradicionales de financiamiento.

Adicionalmente, el segmento MIPYME continuaba enfrentando limitaciones estructurales, tales como:

- Dificultad en el acceso a garantías.
- Aumento de la informalidad.
- Limitada capacidad financiera.

Estos factores incidieron directamente en la capacidad de pago de los clientes, lo que obligó a adaptar de manera constante las políticas de crédito y cobro que permitieran generar mayor accesibilidad e inclusión financiera para las MiPymes beneficiarias según ley 8262.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Durante mi gestión, el Área de Crédito mantuvo un adecuado nivel de cumplimiento en materia normativa, gestión de riesgo operativo y control interno.

Se destaca:

- Seguimiento continuo a indicadores de riesgo.
- Evaluaciones periódicas de procesos del modelo de negocios.
- Mejora constante en mecanismos de control y seguimiento.

Asimismo, como parte del proceso de mejora continua, se ha sugerido una revisión de los modelos utilizados para la estimación por deterioro de la cartera de crédito. En este punto es importante considerar que de 33 000 millones el cual es el saldo total de cartera



INFORME FINAL DE GESTIÓN

de crédito en la actualidad, aproximadamente un 1% esta explicado por mora legal mayor a 90 días sin cobro judicial.

En este contexto, se ha definido como línea de acción prioritaria la **implementación de un modelo de avales [basado en pérdida esperada]**, aplicable a operaciones respaldadas mediante pagaré que permitirá:

- Mejorar la precisión en la medición del riesgo.
- Alinear las coberturas con la exposición real.
- Optimizar la gestión de garantías e impulsar la accesibilidad al financiamiento.

Adicionalmente, se ha identificado la necesidad de revisar el modelo actual de estimaciones, dado que se observan potenciales puntos de mejora como lo es la definición del factor en aplicar por reserva contable estimada y verificar su razonabilidad respecto al nivel real de deterioro de la cartera, analizado con mayor precisión la transición del deterioro según rangos de morosidad y tipos de garantía.

Como resultado de sesiones de trabajo con el gestor de riesgos de FODEMIPYME, se han identificado oportunidades de mejora, tales como:

- Revisión de los factores de estimación.
- Ajuste en la sensibilidad del modelo.
- Mejora en la segmentación de cartera.
- Identificación de desviaciones en la medición.
- Análisis de las transiciones de deterioro de cartera bajo modelo de matrices de transición, que permitan identificar los niveles reales de default según el deterioro real de cartera y que este factor pese más al asignar el factor de estimación.

Este proceso permitirá evolucionar hacia un modelo más robusto y alineado con estándares modernos cumpliendo con lo definido en NIIF 9, el cual indica que la estimación debe establecerse sobre la base más razonable posible.

A nivel de gestión de garantías, se han implementado medidas orientadas en fortalecer la calidad de respaldo de las operaciones crediticias.

En particular, se ha establecido como lineamiento la aplicación del **análisis de insuficiencia de garantía** en todos los programas de crédito que incluya un pagare como



INFORME FINAL DE GESTIÓN

garantía, considerando con excepción los programas de microcrédito para el desarrollo y el programa inclusión financiera lo cual permite:

- Evaluar la suficiencia de las garantías presentadas y obligar el aporte de garantía fuerte a los procesos de financiamiento para reducir el impacto en estimaciones.
- Identificar posibles brechas de cobertura donde se pueden innovar en diferentes esquemas de garantías conjuntas o bien reciprocas (avales de Fodemipyme más avales Fondos Especiales, garantías SDB etc.).
- Definir mecanismos complementarios de mitigación del riesgo donde las estimaciones se diluyan en garantías de mayor cobertura.

Como resultado de esta política, se ha impulsado como estrategia la **migración progresiva hacia esquemas de colocación respaldados mediante avales de garantía por pérdida esperada**, lo cual contribuirá significativamente a:

- Reducir la exposición al riesgo crediticio por mayor liquidez en la recuperación.
- Mejorar la calidad del portafolio producto a menores estimaciones.
- Fortalecer los indicadores de solvencia y liquidez por menos exposición al riesgo de crédito.

Es importante considerar que el programa de **Microcrédito para el Desarrollo e Inclusión Financiera** mantiene un tratamiento diferenciado, debido a las características propias al segmento que están dirigidos, particularmente poblaciones informales y alta limitación a disponer de garantías tradicionales. En este contexto, a nivel normativo no se exige el análisis de insuficiencia de garantía para estos programas, con el fin de mantener un enfoque flexible e inclusivo, lo cual es la razón de ser y objetivo del fondo de crédito y la esencia del objetivo que promueve la ley 8262.

En términos generales el área operó dentro de parámetros aceptables de riesgo, manteniendo estabilidad en la gestión y alineación con las políticas institucionales.

Acciones sobre el Control Interno

El área de crédito de FODEMIPYME, ha mantenido un proceso permanente en la **actualización de las normativas de crédito y cobro**, con el objetivo de asegurar su



INFORME FINAL DE GESTIÓN

alineación con el entorno económico y las características de los sectores empresariales que se atienden. Dicho proceso ha incorporado el análisis de factores relevantes, tales como:

- Incremento en los precios de insumos.
- Cambios en la dinámica del comercio.
- Presiones inflacionarias globales.
- Retrasos en la logística de importaciones, por mencionar algunas.
- Variaciones en el tipo de cambio.
- Riesgos macroeconómicos que afectan la liquidez, como lo son los tipos de interés, cargas sociales excesivos e incremento en base impositivas.
- Impactos asociados al fenómeno de **El Niño**, con afectaciones en sectores productivos y empresariales.

En respuesta a estas condiciones, se han adecuado las políticas de crédito y cobro, principalmente en lo relacionado con:

- Mecanismos de **negociación y readecuación de pagos**.
- Flexibilidad controlada para atención de situaciones excepcionales.
- Fortalecimiento del análisis de riesgo considerando variables externas.
- Mejoras en el portafolio de crédito para promover la inclusión financiera y orientación de los productos hacia las necesidades actuales de los clientes.
- Implementación de mecanismos digitales de control.
- Mejora en trazabilidad del proceso crediticio.
- Supervisión continua del cumplimiento de procedimientos.

A nivel de cultura organizacional se promovió el desarrollo de un equipo de alto desempeño, con **sólidas capacidades técnicas en la atención del segmento de las micro, pequeña y medianas empresas**, particularmente en aspectos relacionados con:

- Análisis financiero de operaciones crediticias.
- Evaluación de riesgo.
- Estructuración de productos financieros.
- Comprensión de la dinámica operativa de los sectores productivos prioritarios.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Estas destrezas han permitido consolidar una gestión crediticia eficiente, con adecuados niveles de colocación y control de riesgo, alineados con los objetivos del área.

No obstante, considerando la evolución del entorno económico, las nuevas tendencias del sistema financiero y el enfoque estratégico del Fodemipyme, se identifica como una prioridad avanzar hacia un **mayor nivel de especialización técnica**, particularmente en áreas de alto valor agregado, tales como:

- **Sostenibilidad**, incorporando criterios ambientales, sociales y de gobernanza en la evaluación y estructuración de operaciones crediticias.
- **Innovación**, fortaleciendo la capacidad de análisis de modelos de negocio disruptivos, economías digitales y nuevas formas de generación de valor.
- **Finanzas avanzadas**, incluyendo herramientas modernas de evaluación de riesgo, estructuración financiera y análisis prospectivo del comportamiento de la cartera.

El desarrollo de estas competencias permitirá:

- Mejorar la **calidad técnica en la toma de decisiones crediticias**.
- Fortalecer el enfoque de **atención diferenciada por segmentos**.
- Alinear la oferta financiera con las tendencias globales y las necesidades emergentes del mercado.
- Incrementar la capacidad para **identificar oportunidades estratégicas de colocación**.

En este sentido, la especialización del capital humano representa un elemento clave para evolucionar hacia un modelo de gestión más sofisticado, capaz de responder de manera efectiva a los desafíos del entorno y de potenciar el impacto en el segmento MIPYMES.

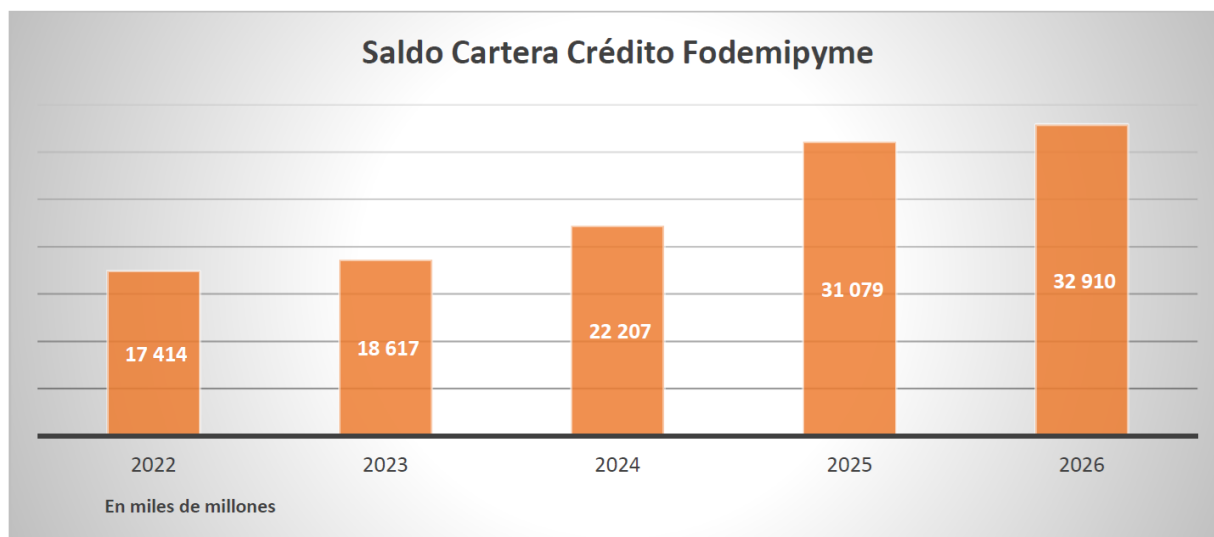
Principales Logros

A continuación se detallan los principales logros alcanzados durante mi gestión como Jefe del Área de Crédito de FODEMIPYME en el periodo que va del 2023 hasta el 2026.

a) **Crecimiento en la cartera de crédito:**

INFORME FINAL DE GESTIÓN

A nivel de colocación de crédito, desde el 2023 se observa un aumento sostenido en la cartera crediticia colocada, en donde se puede observar que para enero 2023 iniciamos con un saldo de cartera de 17 414 millones aproximadamente y se logró finalizar en mayo 2026 con un saldo que ronda los 32.910 millones, alcanzamiento un crecimiento en saldo del 88,89% aproximadamente.



Fuente: Elaboración propia mediante información recopilada de bases de datos del fondo de crédito.

Vale la pena agregar que en el marco de la planificación estratégica establecida para el periodo 2026, se definió como meta CMI y como uno de los principales objetivos estratégicos del área de crédito, la **formalización de recursos crediticios por un monto total de ₡12.000 millones**, orientados a promover el desarrollo económico, fortalecer la inclusión financiera y atender las necesidades específicas de los distintos sectores productivos del país beneficiarios a la ley 8262.

En primer alcance al 12 de junio de 2026, la gestión de crédito reflejo un nivel de avance relevante, evidenciado los siguientes resultados:

- **Total, de operaciones formalizadas:** 72 créditos
- **Monto total formalizado:** ₡5.076.650.000

Este desempeño equivale a un **42,3% de la meta anual y un 85% de la meta medio periodo**, lo cual denota un comportamiento positivo durante el primer semestre del año.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

No obstante, también implica la necesidad de mantener un ritmo sostenido de colocación hacia el segundo semestre, con el fin de asegurar el cumplimiento integral de los objetivos establecidos para esta área.

Adicionalmente, se cuenta con un **inventario optimo de operaciones en estado de análisis avanzado**, mismo que presenta condiciones técnicas, financieras y de elegibilidad favorables para su aprobación antes del 30 de junio 2026. Dicho inventario está compuesto por 18 operaciones cuyo monto estimado asciende a ¢2.557.000.000 aproximadamente.

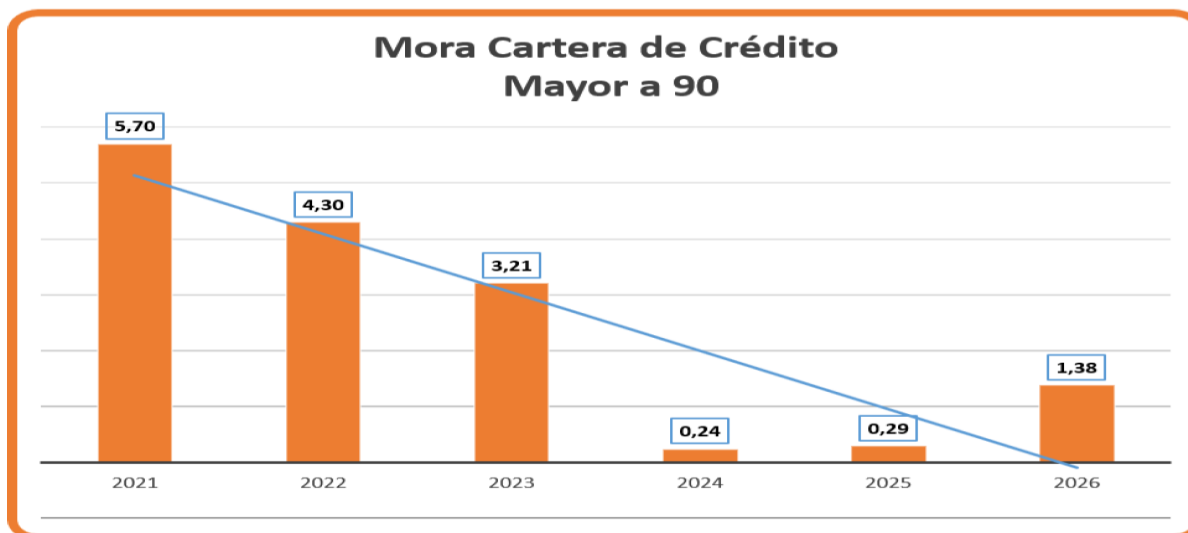
El lograr formalizar dicho inventario permitirá fortalecer de manera significativa el nivel de cumplimiento de la meta anual, lo cual permitirá alcanzar una formalización de 90 operaciones por un saldo de global de ¢7.633.650.000.

Lo anterior representaría aproximadamente un **63,6% de la meta anual** y del **127% respecto a la meta del primer semestre**, reflejando una **aceleración importante en la dinámica de colocación** y posicionando al FODEMIPYME en una condición favorable para el cierre de medio periodo 2026 y de cara a la planificación del segundo. Es claro que el lograr dicha colocación quedara sujeta al liderazgo efectivo de los compañeros que fueron seleccionados para dirigir el área de financiamiento.

b) Gestión de la cartera colocada:

A nivel de gestión de cartera, desde el periodo 2023 se observa una disminución sostenida en los índices de morosidad, en donde para el mes de enero 2023 iniciamos con un índice de mora legal mayor a 90 días del 4,3% y en diciembre 2025 se concluyó con un nivel de mora legal del 0,29%.

INFORME FINAL DE GESTIÓN



Fuente: Elaboración propia mediante información recopilada de bases de datos del fondo de crédito.

La gestión de la morosidad constituye un eje transversal en la sostenibilidad de la cartera crediticia de todo modelo de colocación.

Durante los primeros seis meses del 2026, el nivel máximo que alcanzó el **indicador de mora legal sin cobro judicial** fue del **2,86%**, **específicamente a la mitad del mes de mayo de 2026**, situación asociada principalmente a presiones externas sobre la capacidad de pago de ciertos clientes en sectores claves.

No obstante, mediante la implementación de acciones oportunas por parte del equipo de cobro, se logró:

- Contener el crecimiento del indicador.
- Desarrollar procesos efectivos de recuperación.
- Mejorar la calidad de la cartera.

Entre las principales acciones ejecutadas destacan:

- Seguimiento individualizado a clientes con señales de deterioro.
- Aplicación de mecanismos de regularización de obligaciones.
- Fortalecimiento de la gestión preventiva en mora temprana principalmente.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Estos resultados evidencian una **gestión eficaz en la administración de la morosidad**, contribuyendo a la estabilidad del portafolio, alcanzando **al 1 de junio 2026 un indicador del 1,82% en mora legal sin cobro judicial**.

Sin embargo, vale la pena considerar que nuestro proceso aún carece de modelos que generen alertas tempranas ante cambios de mercado y esto lo logamos comprender al conversar con varios de nuestros clientes, los cuales nos manifestaron que su deterioro obedecían a factores relacionadas a disminución de la dinámica de mercado, impacto por deterioro en costos de abastecimiento, riesgos sistemáticos por tipos de cambio, aumento en tipos de interés, inflación importada en materias primas o bien cualquier aumento de costes directos dentro de la cadena de abastecimiento o distribución.

Es claro que el contexto internacional hace suponer que el importador compra a precios más elevados y esto ha generado reducción de los márgenes de utilidad operacionales de las empresas, situación que ha presionado a que los clientes efectúen pagos tardíos a sus operaciones de crédito y esto incida en el deterioro de la cartera.

Ante este panorama ya el equipo de recuperación del área de crédito de FODEMIPYE fue instruido, sobre la estrategia concreta y los mecanismos en aplicar para atener oportunamente estos casos y es importante considerar también que a nivel normativo se efectuaron cambios significativos para hacer más efectivos los tipos de negociaciones de pago existentes y con esto mejorar significativamente las actividades de recuperación.

Proyectos más relevantes

Los proyectos más representativos que tuve la oportunidad de liderar como Jefe de Área son: la estrategia de transformación digital del proceso de crédito, el proceso de desarrollo de competencias y especialización del equipo de crédito, la estrategia de cobertura regional propiciando mecanismo efectivos de accesibilidad e inclusión financiera.

a) Estrategia de transformación Digital:

La transformación digital del modelo de crédito de FODEMIPYME, inicio en el 2023, en donde se desarrolló e implemento de forma efectiva e integral un modelo tecnológico para la gestión de solicitudes de crédito, el cual inicia con la habilitación de canales digitales desde el sitio web institucional del Banco Popular, facilitando el ingreso directo



INFORME FINAL DE GESTIÓN

de solicitudes por parte de los clientes. Lo anterior corregía el modelo anterior el cual era mediante correo electrónico llamadas telefónicas y visitas presenciales, sin mecanismos efectivos para la trazabilidad de solicitudes.

A nivel tecnológico cada solicitud de financiamiento ahora son canalizadas hacia la una base de datos en una plataforma SharePoint, donde, mediante una interfaz estructurada, se gestiona de forma ordenada el flujo operativo, se asignan ejecutivos con tiempos de atención definidos y desde la misma se controla el inventario en todas sus etapas, garantizando la trazabilidad del proceso crediticio, contribuyendo a una mayor eficiencia, generación de data para la toma de decisiones y permitiendo la aceleración del modelo de crédito.

De manera complementaria en el periodo 2024, también se logró poner en marcha el **sistema CRM**, herramienta que ha permitido consolidar la administración integral de las distintas fases del proceso de crédito, fortaleciendo el seguimiento, control y gestión de cada operación crediticia, alineado todo esto con la ruta de transformación tecnológica definida en el plan estratégico del Banco Popular.

Este proceso culmino en el 2025 con la digitalización total del expediente de crédito, eliminando la dependencia del soporte físico, reduciendo el uso de papel y centralizando la información en una única plataforma tecnológica, lo cual mejora la eficiencia y eficacia operativa, la transparencia, la trazabilidad y la calidad en la toma de decisiones.

No obstante, como parte de la evolución natural de este proceso, se identifican retos estratégicos en materia de transformación tecnológica, orientados a migrar hacia modelos mucho más robustos y avanzados.

En particular, destaca la necesidad de avanzar hacia esquemas de **crédito autogestionado soportado en inteligencia artificial**, que permitan automatizar procesos de evaluación crediticia, fortalecer los modelos de scoring, mejorar los tiempos de respuesta al cliente y optimizar la gestión del riesgo mediante analítica predictiva. Esta evolución representaría un paso clave hacia un modelo operativo más ágil, escalable y alineado con las tendencias modernas del sistema financiero.

b) Estrategia de crecimiento regional:

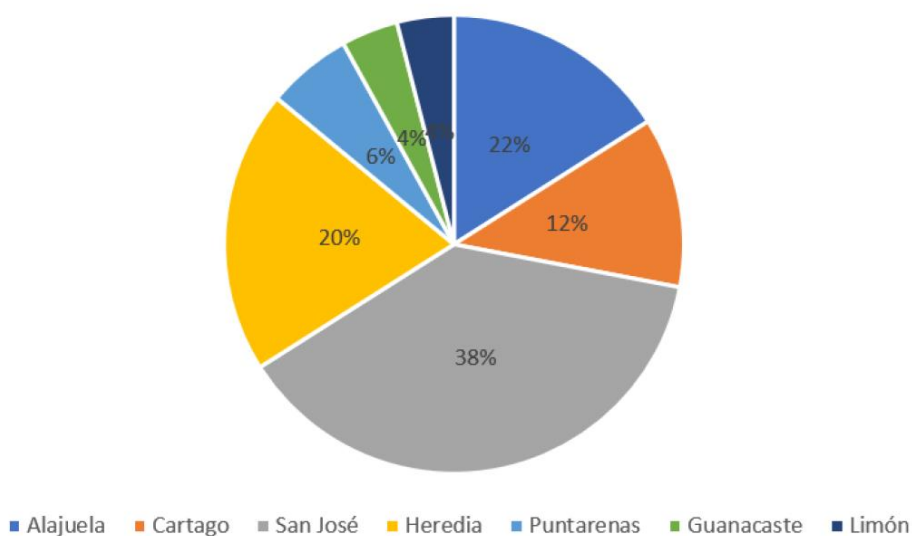
Otro proyecto relevante que me toco liderar fue el desarrollar un modelo de negocios escalable que permitiera alcanzar un mayor impacto regional.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Antes del 2023, el modelo de negocios de FODEMIPYME concentraba su colocación crediticia en el GAM, principalmente en las actividades económicas relacionadas a los sectores de comercio y servicios principalmente.

Durante mi gestión, se logró articular un modelo de gestión efectivo, el cual mediante la transformación digital permitió generar mayor inclusión financiera y cobertura regional, alcanzando para el 2026 mayor accesibilidad financiera en donde provincias como Guanacaste, Limón Alajuela y Puntarenas, representaron un 30% de las regiones beneficiarias de los programas de financiamiento.

Colocación Crédito por Provincia



Fuente: elaboración Propia – información del fondo de crédito.

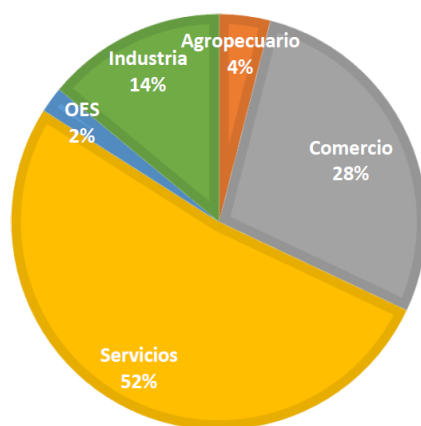
Con el ingreso de nuevo talento humano también se logró reforzar zonas antes desatendidas como lo son Occidente, Pérez Zeledón y el Pacífico, mismas que en la actualidad son polos de desarrollo, propiciando con esto una mayor cobertura territorial e impulso a la accesibilidad al financiamiento de pymes ubicadas en estas zonas.

Del mismo modo la inclusión financiera permitió que actividades del sector agropecuario, industrial y OES, representaran mayor participación al acceder al financiamiento en una proporción del 20% de los recursos financieros colocados.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

COLOCACIÓN CRÉDITO POR SECTOR ECONÓMICO

■ Sector Económico ■ Agropecuario ■ Comercio ■ Servicios ■ OES ■ Industria



Fuente: elaboración Propia – información del fondo de crédito.

En términos generales, la gestión desarrollada permitió transformar de manera estructural el modelo de colocación crediticia de FODEMIPYME, evolucionando desde un esquema altamente concentrado en la Gran Área Metropolitana hacia un modelo más equilibrado, inclusivo y lo más importante con mayor alcance territorial.

El incremento en la participación de regiones fuera de la GAM, así como la incorporación de zonas históricamente desatendidas, evidencia que las acciones implementadas durante mi gestión lograron materializar un avance concreto en términos de descentralización del crédito y democratización del acceso al financiamiento.

Asimismo, la ampliación de la cobertura regional no solo tuvo un efecto geográfico, sino también productivo, al permitir una mayor vinculación con sectores económicos estratégicos como el agropecuario, industrial y las organizaciones de la economía social, los cuales históricamente presentan mayores barreras de acceso al crédito.

Desde una perspectiva estratégica, este resultado confirma que el modelo impulsado durante mi gestión logra articular de manera efectiva:

- Inclusión financiera.
- Desarrollo territorial.
- Diversificación productiva.
- Sostenibilidad del portafolio.

Lo anterior posiciona al Área de Crédito como un instrumento real de política pública, con



INFORME FINAL DE GESTIÓN

capacidad de incidir en la reducción de brechas regionales y en la generación de oportunidades económicas fuera de los principales centros urbanos.

Adicionalmente, la integración de la transformación digital como habilitador del proceso crediticio permitió escalar la atención, mejorar la accesibilidad y reducir barreras operativas, sentando las bases para un modelo de crédito más ágil, descentralizado y orientado al cliente.

En este sentido, se concluye que la gestión desarrollada no solo incrementó la cobertura regional, sino que permitió redefinir el alcance del crédito como una herramienta de desarrollo económico inclusivo, dejando establecida una base sólida para profundizar en el futuro esquemas de mayor penetración territorial, innovación financiera y expansión del acceso al financiamiento a nivel nacional, incluso articulando servicios de acompañamiento y asistencia técnica o bien programas de financiamiento con mentoría el cual es un reto estratégico para los próximos años.

c) Proceso de desarrollo de competencias y especialización del equipo de crédito.

Como parte de la estrategia de fortalecimiento y transformación del modelo de gestión del Área de Crédito de FODEMIPYME, implemente un proceso integral de desarrollo de competencias técnicas orientado a la especialización del equipo de analistas y ejecutivos de crédito en la atención del segmento de micro, pequeñas y medianas empresas.

Este proyecto tuvo como objetivo fortalecer las capacidades técnicas del personal, estandarizar criterios de análisis y elevar la calidad de la toma de decisiones crediticias, permitiendo evolucionar desde un modelo tradicional de evaluación hacia un esquema de atención más especializado, consultivo y orientado al conocimiento profundo de la realidad empresarial de las MiPymes.

Para ello se diseñó e implementó un proceso continuo de formación y transferencia de conocimiento que incluyó capacitación, acompañamiento técnico, análisis de casos reales y desarrollo práctico de competencias en temas estratégicos para la gestión crediticia, entre los que destacan:

- Perfilamiento y definición de planes de inversión para MiPymes.
- Técnicas de entrevista y levantamiento de información empresarial.
- Análisis de crédito y evaluación integral del riesgo.
- Análisis financiero e interpretación de estados financieros.
- Proyección de flujos de caja y determinación de capacidad de pago.
- Evaluación financiera y económica de proyectos de inversión.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Análisis y comprensión de modelos de negocio.
- Análisis de viabilidad técnica y factibilidad para proyectos y emprendimientos.
- Evaluación de garantías y análisis de gravámenes hipotecarios.
- Estructuración de operaciones de crédito según perfil de riesgo.
- Comprensión de la dinámica operativa y financiera de los principales sectores productivos.
- Actualización normativa y seguimiento a crédito.

Como resultado de este proceso, se logró consolidar un equipo con un mayor nivel de especialización técnica, fortaleciendo significativamente la capacidad institucional para atender de forma diferenciada las necesidades de financiamiento de las MiPymes beneficiarias de la Ley 8262.

La especialización desarrollada permitió mejorar la calidad de los análisis crediticios, optimizar los tiempos de atención, fortalecer los procesos de evaluación de riesgo, incrementar la productividad operativa y promover una cultura organizacional basada en el conocimiento, la mejora continua y la excelencia técnica.

Asimismo, este proyecto contribuyó a generar una visión más integral de los negocios analizados, permitiendo que los ejecutivos evolucionaran de un rol centrado únicamente en la revisión documental hacia una gestión especializada basada en la comprensión de los modelos de negocio, la generación de valor para el cliente y la sostenibilidad financiera de las operaciones.

Este fortalecimiento del capital humano constituye uno de los principales legados de gestión, al dejar instalada una capacidad técnica especializada que permitirá continuar impulsando el crecimiento, la calidad de cartera, la inclusión financiera y la sostenibilidad del modelo de crédito de FODEMIPYME en los próximos años.

Administración de Recursos Financieros

A pesar de que el Área de Crédito mantenía su propio centro de costos, el presupuesto general y gestión financiera estaba centralizado a la Dirección de FODEMIPYME, lo cual limitaba la administración directa de recursos financieros.

Sin embargo con el objetivo de garantizar la sostenibilidad financiera del Fondo de Financiamiento y propiamente del rendimiento esperado sobre la cartera crediticia colocada, esta jefatura en conjunto con el gestor de riesgo de FODEMIPYME, hemos venido implementados ajustes estratégicos a la política de colocación, principalmente aplicando cambios a nivel normativo en materia de mejorar el portafolio de productos y directrices de crédito.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Entre las principales medidas adoptadas, destaca la redefinición del esquema de tasas de interés, estableciendo como criterio general que las operaciones crediticias en promedio deben formalizarse en tasas **iguales o superiores al 6,5% y hasta el 15%**, considerando como criterios de asignación, aspectos como tipo garantía, perfil del deudor, historial crediticio, permanencia de mercado por mencionar los más básicos. Esto permite dejar de utilizar tasas inferiores al 6.5% como se venía efectuando en el pasado y con ello mejorando el rendimiento de cartera.

No obstante, y en concordancia con la estrategia de rentabilidad del fondo de crédito, se ha definido un esquema de excepción para aquellos proyectos que generen alto valor agregado, permitiendo el acceso a tasas inferiores únicamente cuando se trate de iniciativas que presenten:

- Componentes significativos de alto nivel de **innovación**.
- Impactos de alto nivel en **sostenibilidad ambiental**.
- O bien un alto nivel de **impacto social**.

Por otra parte, las operaciones vinculadas a programas dirigidos a oferta conjunta entre las divisiones **Mediana empresa y/o MYPE, del Banco Popular**, continuaran colocándose a tasas iguales o superiores al 6,5%, asegurando consistencia con los criterios de mercado y rentabilidad esperados.

Estas decisiones permiten mantener un balance adecuado entre:

- La sostenibilidad financiera del fondo de crédito.
- El cumplimiento del mandato definido en la ley 8262 y normativa relacionada.
- La eficiencia en el uso de los recursos crediticios según normativa vigente.

Sugerencias

Con base en la experiencia de gestión, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Implementar modelos de alerta temprana basados en analítica predictiva.
- Incorporar inteligencia artificial en los procesos de crédito.
- Fortalecer el análisis sectorial de clientes.
- Avanzar hacia la automatización del proceso crediticio.
- Desarrollar programas de financiamiento con impacto en sostenibilidad, enfoque social, ambiental y desarrollo productivo, articulados a procesos de



INFORME FINAL DE GESTIÓN

acompañamiento y asistencia técnica efectivos y medibles.

Observaciones

Se identifican oportunidades de mejora en:

- Modelos de estimación por deterioro en cartera de crédito.
- Integración de variables cualitativas y macroeconómicas en el análisis de riesgo para los modelos de scoring.
- Uso de información actual para la toma de decisiones estratégicas

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

Durante mi gestión no se registran disposiciones pendientes de cumplimiento emitidas por la Contraloría General de la República relacionadas directamente con la operativa del Área de Crédito.

Se mantiene cumplimiento de los lineamientos establecidos a nivel institucional, así como la presentación oportuna y al día de las declaraciones de bienes ante la CGR que como obligado he efectuado de forma puntual y personal.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

El Área de Crédito ha atendido de manera oportuna las disposiciones emitidas por órganos de control externo, manteniendo alineación con las regulaciones aplicables y las mejores prácticas del sistema financiero.

La **auditoría externa** otorgó una **calificación positiva**, reflejando la solidez de los procesos institucionales.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

En los seguimientos de **riesgo operativo y control interno**, se ha mantenido en promedio un **nivel óptimo de cumplimiento normativo**, en atención a las recomendaciones emitidas por la auditoría interna.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Durante el periodo:

- Se atendieron recomendaciones emitidas por auditoría interna.
- Se implementaron mejoras en procesos.
- Se dio seguimiento a los planes de acción.

El área mantiene un nivel adecuado de cumplimiento en esta materia.

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

Durante mi gestión como jefe del Área de Crédito no tuve a cargo expedientes de fiscalización contractual en el sentido estricto de administración de contratos administrativos.

La actividad del área se centró en la coordinación y gestión comercial del proceso crediticio relacionado a la colocación y seguimiento de cartera de crédito mediante la fuerza de ventas, las cuales fueron administradas bajo normativa de crédito vigente y no constituyen contratos sujetos a fiscalización administrativa tradicional.

No obstante, el proceso de crédito se gestionó bajo estrictos mecanismos de control, seguimiento y trazabilidad, garantizando el cumplimiento de obligaciones contractuales por parte de los deudores, así como la adecuada gestión de garantías, plazos y condiciones financieras definidas a nivel normativo.

Lo anterior en mi rol de jefe del Área de Crédito permitió consolidar una base sólida para la evolución del modelo crediticio de FODEMIPYME, logrando un equilibrio entre crecimiento, control del riesgo y sostenibilidad financiera.

Se deja un área fortalecida, con avances significativos en digitalización, gestión técnica y capacidad estratégica, posicionada para evolucionar hacia un modelo más moderno, automatizado y alineado con los desafíos del entorno.

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.