



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Karla S. Miranda Pérez
Dependencia:	División Regional Central Metropolitana
Periodo de Gestión:	15 de julio 2013 al 02 de junio 2023
Destinatarios:	MBA. Víctor Rodríguez Bogantes, Banca de Personas MBA. Guido Ovarés Morales, Jefe Regional División Metropolitana Lic. Silvia Goyez Rojas, Dirección Capital Humano
Firma:	
Fecha:	12/06/2023

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	8
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	8
Acciones sobre el Control Interno	8
Principales Logros	9
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	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.	10
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 del 24 de junio del 2005 y publicada en la Gaceta N° 131 del 7 de julio del 2005 donde se indica, 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, la suscrita Karla Susanne Miranda Pérez, mayor, divorciada, cédula de identidad uno-ocho cinco cuatro – nueve dos cuatro, Licenciada en Contaduría Pública, vecina de San Francisco de Heredia, Condominio San Agustín casa 32-a. En mi condición de jefe de la División Regional Central Metropolitana y en cumplimiento del ordenamiento jurídico, presento para su consideración el Informe de los aspectos más relevantes durante mi gestión realizada en el período comprendido del 15 de julio del 2013 al 02 de junio 2023. Como parte del contenido, se mencionan los principales aspectos relacionados con los resultados obtenidos, producto de las estrategias aplicadas y la gestión integral para el logro de los objetivos, metas bajo mi administración como Jefe de la División Regional Metropolitana. Cabe señalar que este informe se presenta de forma general, por cuanto el nombramiento al nuevo puesto como Subgerente General de Negocios interina es por tiempo definido, y una vez finalizado el periodo, regresaré a mi puesto como jefe de división regional metropolitana.

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

Durante el periodo de gestión se ha tenido a cargo 22 oficinas comerciales entre BP totales Agencias y una ventanilla. Asimismo durante este periodo se procedió con la implementación de estrategias de negocio definidas y alineadas a los objetivos institucionales, a fin de procurar un crecimiento tanto en la cartera activa como pasiva, adicionalmente la integración máxima de productos bajo una estrategia 6R.

La División Regional Central Metropolitana ha tenido bajo su responsabilidad el control y cumplimiento institucional de las metas financieras de:

- Crecimiento de Cartera financiera, empresarial y social
- Crecimiento de Captación a plazo y vista
- Recuperación mora >90 días
- Venta de bienes adjudicados
- Colocación de Tarjetas de crédito
- Integración de clientes.
- Productos de Sociedades Anónimas del Conglomerado



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Para lograrlo tiene bajo su cargo los siguientes equipos de trabajo, con los cuales se analizan e implementan estrategias, por medio de planes tácticos que permitan el cumplimiento de las metas anteriormente indicadas, siendo que cada una de estas Oficinas Comerciales tienen sus funciones y alcances claramente definidos dentro de la estructura forma de la institución.

División Regional Central Metropolitana
Licda. Karla Miranda Pérez
OFICINA
BP TOTAL CATEDRAL
Agencia Plaza Víquez
Agencia San Francisco de Dos Ríos
Ventanilla Carit
BP TOTAL SAN PEDRO
Agencia Mall San Pedro
Agencia de Curridabat
Agencia Multiplaza Curridabat
Agencia Terramall
Agencia Tres Ríos
BP TOTAL PASEO COLÓN
Agencia Joissar
Agencia Hatillo
Agencia Alajuelita
BP TOTAL PAVAS
Agencia Escazú
Agencia La Uruca
Agencia Multiplaza Escazú
BP TOTAL MALL MULTICENTRO DESAMPARADOS
Agencia Aserrí
Agencia Centro Comercial Expresso
Agencia Mall Zona Centro

De la misma forma dentro de los aspectos sustantivos, se tiene una participación activa con voz y voto dentro de la toma de decisiones estratégicas, manteniendo la participación continua en diferentes comités y comisiones de alta gerencia.

- Comisión Gerencial de Negocios
- Comité de Crédito Pleno
- Comité resolutivo Regional II
- Reuniones de MCI con los equipos a cargo.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Participación de otros equipos y comisiones definidas por la alta administración

Gestión integral

Durante el periodo de gestión se implementaron un sinnúmero de estrategias todas ellas alineadas a los objetivos institucionales y planes comerciales definidos por las diferentes Bancas Comerciales (Personas, Empresarial, Social)

A través de los años se fueron fortaleciendo los equipos de trabajo y los modelos de gestión comerciales, a fin de poder impactar de mejor manera en el servicio al cliente y potenciar las diferentes zonas comerciales donde se encuentran ubicadas las oficinas.

Dentro de los principales logros de los últimos años se puede hacer mención de la implementación del modelo de unificación de fuerza de ventas, donde se integraron los equipos de venta empresariales y de personas, se creó la figura del líder de venta y una redefinición de la estrategia de abordaje por segmentos (institucional, empresarial, organizaciones sociales y personas), incluyendo una revisión integral del manual de cargos de los diferentes roles dentro de las oficinas comerciales.

Cómo el fin de implementar dicho modelo de unificación de fuerza de ventas se realizó un análisis integral de las cargas de trabajo y las actividades a desarrollar por el equipo de trabajo, con el fin de reasignar y acomodar dentro de la oficina los diferentes roles en el proceso de implementación.

Por otra parte y a raíz de la afectación por la pandemia Covid 19, se fortaleció la gestión del área de cobro con la creación de un equipo de trabajo en cada Oficina comercial, enfocado en ejecutar estrategias y ofrecer soluciones para solventar la difícil situación que atravesaron los clientes durante este periodo, así como evitar el deterioro de los indicadores financieros institucionales.

Razón de lo anterior y durante el periodo 2021 se enfocaron los esfuerzos ofrecer diferentes alternativas de negociación de pago a los clientes que mantenían operaciones activas con el banco, y por parte de la fuerza de ventas en la implementación de estrategias para retener a los clientes.

Otro elemento a destacar es la creación del centro de crédito centralizado responsable del análisis de crédito empresarial, lo cual ha significado una serie de ajustes en la operativa y gestión de los ejecutivos de negocio, considerando que los analistas ya no están en sitio y requiere de una mayor comunicación y coordinación en el flujo del proceso.

Para efectos del control y seguimiento de las metas de las oficinas comerciales se elabora de forma trimestral un plan de trabajo para la atención de las principales carteras y metas definidas, manteniéndose un seguimiento semanal en sesiones de MCI gerenciales y Regionales, y la utilización de herramientas tecnológicas como el power BI, lo cual permite realizar ajustes en el camino para aquellas metas que presentan alguna brecha.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cabe señalar que con respecto al cumplimiento de las metas durante los periodos 2020 al 2022 se vieron altamente impactados por los efectos de la pandemia declarada a partir de febrero 2020, ya que limitó las acciones de venta proactiva, así como la directriz de mantener a foros controlados para los clientes que visitaban las oficinas, promoviendo el uso de canales digitales en primera instancia, y como alternativa mediante la visita a una oficina.

No obstante y a pesar de las limitaciones, las oficinas comerciales lograron implementar estrategias de venta telefónica y cita programada, que permitió mantener un ritmo de gestión aceptable dentro de lo que es la situación permitía.

A partir de enero 2022 se implementó una estrategia de gestión para la cartera financiera llamada blindaje, la cual bajo un análisis de score comportamental, se promovió dentro de la cartera de clientes la compra de saldos externos con tasas altas, permitiendo incrementar nuestra cartera activa y mejorando al cliente su liquidez al ofrecerle mejores condiciones crediticias.

Por otra parte y partiendo del levantamiento de los decretos que restringían muchas de las actividades proactivas a causa de la pandemia, se han retomado gestiones proactivas principalmente en la parte empresarial e institucional con la cual se pretende no solo vincular a estas con el Banco sino también llegar a las personas que laboran en las mismas.

Cumplimiento de metas

Para el cierre del último periodo de gestión 2022 la División Regional Metropolitana tuvo a nivel de Cuadro de Mando Integral las metas que se detallan a continuación con los resultados al cierre del mes de diciembre 2022.

DIVISION TEMPORAL 4	INDICADOR	CUMPLIMIENTO ACUM
DIVISIÓN CENTRAL METROPOLITANA	PERSONAL/SOCIAL/EMPRESARIAL	162%
	AHORRO PLAZO	955%
	TARJETAS	123%
	VENTA BIENES	121%
	EXPERIENCIA CLIENTE	100%
	INTEGRACIONES	105%
	MORA	100%
	OES	100%

El resultado de cartera de crédito financiero al 31 de diciembre, nos muestra un crecimiento del 140% , la cual comprende el resultado de los saldos de las carteras financiero, social y



INFORME FINAL DE GESTIÓN

empresarial. Resultado generado por la implementación de estrategias de atracción de clientes, y principalmente la estrategia de blindaje de cartera financiera con un componente de 2 a 1, incluyendo retención y cancelación de pasivos a terceros. Respecto a la cartera Social la implementación de estrategias y tácticas de atención de desarrolladores y clientes generados en las Expo Construcción, bases de datos y referidos; finalmente para la cartera empresarial, se han realizado acciones que permitan la retención de clientes actuales y la generación de prospectos de las diferentes zonas de influencia.

Los equipos destacados para la recuperación de la mora, se gestionan por medio de una estrategia de asignación de carteras por BPTotales junto con adscritas, con un plan de trabajo definido con seguimiento diario, y un portafolio de opciones de negociación que brinda amplias posibilidades para que los clientes normalicen los pagos de sus operaciones crediticias. La meta se logró cumplir al 100%

Los resultados de captación son satisfactorios al 31 de diciembre, con un cumplimiento del 955% y se han cubierto las necesidades de fondeo institucional para la cartera financiera, lo anterior con la aplicación de estrategias de retención y atracción de clientes promovido desde las Oficinas Comerciales y la estrategia de atención personalizada de BP Global.

La implementación de las diferentes actividades y planes tácticos definidos para la promoción y venta de bienes adjudicados ha permitido el cumplimiento de la meta en un 121%.

Mediante un seguimiento continuo en conjunto con la División de Experiencia al cliente se obtuvo una calificación de 100% en el indicador de índice de eficiencia, el cual contempla la evaluación de una serie de factores relacionados con los tiempos de atención de clientes en plataformas, satisfacción de los clientes por los servicios recibidos y evaluaciones de clientes oculto.

La implementación de las diferentes actividades, cronogramas y planes de acción definidos para el acompañamiento financiero y no financiero para las Organizaciones Sociales definidas por las mesas de trabajo en las diferentes regiones del país ha permitido el cumplimiento de la meta en un 100%.

Dentro de la gestión de venta proactiva por parte de las fuerzas de venta y la venta cruzada en plataformas, se ha dado especial énfasis a la integración de los clientes, definiendo un conjunto de productos a promover por segmento de clientes, bajo estrategias específicas que permitan crecer y rentabilizar la relación con los clientes nuevos y los ya vinculados a la institución. El cumplimiento al cierre del año fue de un 105%

Respecto al corte 2023, se presentan los datos de avance con corte al 31 de mayo 2023 en cumplimiento de las principales metas financieras de las carteras pasivas y activas.

Para las metas que llevan un rezago en el cumplimiento se tienen establecidos planes de acción puntuales a los cuales se les brinda seguimiento permanente en sesiones de MCI periódicas.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

DIVISION TEMPORAL		DIVISIÓN CENTRAL METROPOLITANA	
PRODUCTO	CONDICION	CUM MENSUAL	
AHORRO A PLAZO	META	-16%	
AHORRO VOLUNTARIO	META	-203%	
CUENTAS_CORRIENTES	META	41%	

Respecto a la cartera activa, se mantiene resultados positivos para la cartera de empresarial y financiero con corte al 31 de mayo, no obstante la cartera social se ha visto impactada por la disminución del tipo de cambio, y estrategias agresivas de la competencia que impacta en cancelaciones anticipadas. Para lo anterior, se estableció un plan de trabajo de reenfoque en desarrolladores, mejora de la oferta de producto y retención de clientes.

4 DIVISIONES TEMPORALES		DIVISIÓN CENTRAL METROPOLITANA	
CARTERA	PRODUCTO	CONDICION	CUM MENSUAL
D	EMPRESARIAL	META	341459%
F	PERSONAL	META	143%
S	SOCIAL	META	-705%

Respecto a la integración de productos, venta de adjudicados se mantiene un avance positivo respecto a las metas estacionales definidas.

4 DIVISIONES TEMPORALES		DIVISIÓN CENTRAL METROPOLITANA	
PRODUCTO	CONDICION	CUM MENSUAL	
BIENES ADJUDICADOS	META	200%	
VISA PERSONAS	META	44%	
SALDO_PIGNORACION	META	179%	
COLOCACION PIGNORACION	META	94%	
COLOCACION FOFIDE	META	131%	



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cambios en el entorno

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

División Regional Metropolitana:

En cumplimiento del inciso c), artículo 17 de la Ley General de Control Interno # 8292, relacionado con la obligatoriedad de la Administración Activa de realizar por lo menos una vez al año las autoevaluaciones del Sistema de Control Interno, el resultado para la **Autoevaluación de Control Interno del periodo 2022**, es de un **0%**, que la ubica en un nivel de exposición al riesgo **Excelente**, esto, de acuerdo al promedio obtenido de las calificaciones de las dependencias adscritas.

Las calificaciones obtenidas de las dependencias adscritas a la Dirección fueron las siguientes:

Dirección	Oficina Comercial	Evaluated	Planes de Acción -RO-	Planes de Acción -CI-	Resultado RO	Calificación RO	Resultado CI	Calificación CI
DRC - Metropolitana	BP TOTAL CATEDRAL	X	4	0	2%	Excelente	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	Agencia Plaza Víquez	X	8	0	5%	Excelente	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	Agencia San Francisco de Dos Ríos	X	3	0	2%	Excelente	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	Ventanilla Carit	X	0	0	0%	Excelente	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	BP TOTAL DEL ESTE SAN PEDRO	X	6	0	4%	Excelente	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	Agencia Mall San Pedro	X	6	0	4%	Excelente	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	Agencia Curridabat	X	10	0	6%	Bueno	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	Agencia Multiplaza Curridabat	X	6	0	3%	Excelente	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	Agencia Terramall	X	2	0	1%	Excelente	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	Agencia Tres Ríos	X	9	0	4%	Excelente	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	BP TOTAL PASEO COLÓN	X	10	0	6%	Bueno	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	Agencia Joisar	X	4	0	2%	Excelente	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	Agencia Hatillo	X	5	0	3%	Excelente	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	Agencia Alajuelita	X	16	0	11%	Regular	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	BP TOTAL PAVAS	X	4	0	2%	Excelente	0	Excelente
DRC - Metropolitana	Agencia Escazú	X	4	0	2%	Excelente	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	Agencia La Uruca	X	5	1	4%	Excelente	4%	Excelente
DRC - Metropolitana	Agencia Multiplaza Escazú	X	9	0	5%	Excelente	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	BP TOTAL DESAMPARADOS	X	5	0	3%	Excelente	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	Agencia Aserrí	X	17	0	10%	Regular	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	Agencia Expreso Desamparados	X	7	0	3%	Excelente	0%	Excelente
DRC - Metropolitana	Agencia Zona Centro	X	4	0	2%	Excelente	0%	Excelente

Asimismo, en cumplimiento de la “Política para autoevaluar el Riesgo Operativo en el Conglomerado Banco Popular”, la calificación de la **Autoevaluación de Riesgo Operativo** es de un **4%**, que ubica a la División Regional en un nivel **Excelente**.

Acciones sobre el Control Interno

Durante el periodo en gestión se realizaron sesiones de seguimiento y control sobre los aspectos relacionados con el control interno, atención de recomendaciones de auditoría y actividades para



INFORME FINAL DE GESTIÓN

promover las buenas prácticas de control y cumplimiento normativo.

Principales Logros

Durante el periodo en gestión y anteriores se enfocaron los esfuerzos en el seguimiento y cumplimiento de las metas establecidas en los cuadros de mando integral de las Oficinas Comerciales, así como el seguimiento del cumplimiento de llaves y sub llaves de pago establecidas de cara al cierre anual.

Se implementaron estrategias de atención a clientes que se vieron beneficiados con el bono proteger.

Se establecieron estrategias y acciones especiales para atender a los clientes de forma efectiva durante la pademia por Covid 19

Se logró la implementación de la unificación de fuerza de ventas proactivo y modelo de gestión de negocios.

Se crearon los equipos de cobro dentro de la estructura formal de oficinas comerciales.

Se implementó satisfactoriamente la estrategia de Blindaje Consumo, la cual ha generado una colocación de dos a uno, e integración de otros productos y servicios.

Se ha implementado de manera exitosa y creciente estrategias para fortalecer la relación con agencias de vehículos para el financiamiento de clientes sobrepasando las expectativas.

Así mismo, con base en las metas financieras establecidas para el 2023, se realizó el análisis, distribución y comunicación de metas 2023 para las carteras de credito financiero, social, empresarial, ahorro a plazo, tarjetas, ahorro voluntario, y cuenta corriente. Así mismo, se elaboró la propuesta de indicadores de BDP para los diferentes puestos en las Oficinas Comerciales y se construyó una herramienta para el control de dichos BDP.

Proyectos más relevantes

Se detallan los proyectos mas relevantes a los cuales se requiere brindar seguimiento y que se encuentran incluidos dentro del backlog empresarial:

1. Implementación de la estrategia para colocar tarjetas Mastercard
2. Mejoramiento de proceso del flujo de atención de análisis de clientes empresariales
3. Refinamiento del modelo fuerza de ventas especializada
4. Implementación de la estrategia de atención a desarrolladores.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Administración de Recursos Financieros

Los presupuestos asignados a las Divisiones Regionales se administran de forma centralizada por la dependencia creada para tales fines; no obstante, las decisiones en materia presupuestaria se realizaron considerando los principios contención de gasto y mesura y contención, pretendiendo dar el mejor uso a los recursos públicos dispuestos para la gestión ordinaria de la Región.

Sugerencias

Brindar seguimiento a las gestiones realizadas para mejora de productos, proyectos e iniciativas de negocio en proceso y plan comercial propuesto.

Observaciones

Sin Observaciones.

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

No hay disposiciones emanadas de la Contraloría General de la República.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

No hay disposiciones emanadas por órganos externos pendientes de atención.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Todas las recomendaciones recibidas se cumplieron o están en proceso de ejecución y seguimiento

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

Durante el plazo de gestión no se tuvo a cargo fiscalización de contratos



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público

La suscrita conoce que la información contenida en este documento es de Uso Público y puede darse a conocer al público en general a través de los canales aprobados por el Conglomerado Financiero Banco Popular.