



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Karla Miranda Perez
Dependencia:	DIVISION REGIONAL METROPOLINA
Periodo de Gestión:	Del 01 de setiembre de 2022 al 05 de mayo 2025
Destinatarios:	Benjamín Garcia Vargas, Director Comercial Personas, a.i. Silvia Goyez Rojas, Directora de Capital Humano
Firma:	
Fecha:	01/05/2025

INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

La información contenida en este documento es de Uso Público y puede para 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	4
Labor Sustantiva Institucional	4
Cambios en el entorno	4
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	5
Acciones sobre el Control Interno	6
Principales Logros	6
Proyectos más relevantes	9
Administración de Recursos Financieros	10
Sugerencias	10
Observaciones	11
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 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, la suscrita Karla Miranda Perez, mayor, divorciada. Cédula uno-ochocientos cincuenta y cuatro -novecientos veinte cuatro , Licenciada en Contaduría Pública con una maestría en Alta Gerencia, vecina de de San Francisco, Central, Heredia. En mi condición de Jefe de de la 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 periodo comprendido del 01 de setiembre de 2022 al 05 de mayo 2025 por concepto de traslado a la Dirección General de Banca Social.

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 del Banco bajo mi administración como Jefa de dicha División, la cual está compuesta por las siguientes oficinas comerciales

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



INFORME FINAL DE GESTIÓN

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 Aserri
Agencia Centro Comercial Expresso
Agencia Mall Zona Centro

Por lo tanto, el presente informe, pretende de manera condensada y ejecutiva, dar cuenta de los resultados de mi gestión durante el período señalado; dando énfasis en los principales logros alcanzados, así como las limitaciones que se enfrentaron; todo ello con el fin de dejar una perspectiva clara de los principales retos que a futuro se enfrentarán en la búsqueda de la consolidación de esta importante área sustantiva de la Institución.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Resultados de la gestión

Labor Sustantiva Institucional

Las principales funciones que se ejecutan como parte del puesto de Jefe de División Regional se describen a continuación, considerando las estrategias aplicadas con el objetivo de cumplir con las metas asignadas:

1. Implementar las estrategias de venta en la región y dirigir las fuerzas de ventas.
2. Construir junto con los equipos los planes tácticos para la ejecución de las estrategias.
3. Monitorear el logro de los indicadores de desempeño que se formulan para la División Regional y cada una de las oficinas comerciales ubicadas en su zona de influencia.
4. Coordinar con las áreas responsables para lograr una adecuada gestión de promoción y publicidad del Conglomerado Financiero en su zona de influencia.
5. Participación en sesiones con el Director Comercial de Personas y demás Jefaturas de las Divisiones Regionales para el seguimiento de metas y estrategias.
6. Diversas comisiones asignadas por la Jefatura de la Dirección Comercial de Personas.
7. Conformar diferentes comités de crédito.
8. Desarrollar sesiones de seguimiento y control con los Jefes de las Oficinas Comerciales adscritas a la División Regional Metropolitana.
9. Reuniones con diversas dependencias del Banco.

Las principales estrategias se comparten y analizan en las reuniones periódicas de rendición de cuentas conocida como Metas Crucialmente Importantes (MCI). Las cuales permiten realimentar sobre la línea de trabajo dada desde la Subgerencia General de Negocios, Gerencial General Corporativa y el impacto a nivel de negocios, fundamental para gestionar el direccionamiento de las estrategias y objetivos institucionales.

Cambios en el entorno

De setiembre 2022 a la fecha, el país continua sufriendo, aunque ya en menor medida, el impacto de la crisis sanitaria por Covid 19, lo cual si bien es cierto el país ha venido en una recuperación de sus indicadores principales de productividad, la misma se está viendo reflejada principalmente en el sector de zonas francas y no en el régimen definitivo que es donde se encuentra el 98% del parque empresarial de Costa Rica.

Lo anterior tiene un impacto directo en el quehacer de las entidades financieras, y por lo tanto en el Banco Popular dónde se ha visto más limitado a la hora de poder otorgar financiamientos



INFORME FINAL DE GESTIÓN

considerando el alto endeudamiento que se encuentra las personas físicas, así como la competencia agresiva de diferentes actores del sector, y respecto a las empresas las mismas se encuentran en un nivel muy conservador para tomar decisiones que permiten expandir sus negocios.

Por otra parte, el sector financiero se ha visto afectado por la disolución de dos entidades financieras que competían en el mercado siendo estas Coopeservidores y Financiera Desifyn, lo cual vino a incrementar la desconfianza de la población en el sector financiero, sus controles, supervisión y la protección de los ahorros de las personas.

Ya para éste último trimestre, se agrega un nuevo elemento de incertidumbre en los mercados, relacionado con los aranceles que está imponiendo Estados Unidos al resto de los países con los que tiene relación comercial, impactando de forma directa nuestra economía al ser Estados Unidos nuestro principal socio comercial. Si bien es cierto esto también podría verse como una oportunidad para las entidades financieras que pudieran estar financiando a las empresas privadas sus necesidades para mejoras productivas, mejoras en sus procesos internos o mejoras para el cumplimiento de normas ambientales y sociales, las cuales son requeridas para poder ingresar a nuevos mercados, como por ejemplo el europeo, sigue existiendo la incertidumbre por parte de las empresas del régimen definitivo para tomar decisiones al respecto.

Dentro de los cambios en el entorno interno del Banco, para agosto del 2024 se formalizó la adquisición de una parte importante de la cartera de crédito y otros activos de Coopeservidores lo cual ha impactado positivamente en el crecimiento del activo productivo del banco, no obstante eso también ha requerido realizar una labor profunda en la gestión y estabilización de esta cartera de crédito a fin de que la misma aporte la rentabilidad esperada.

Finalmente dentro de la hoja de ruta de transformación digital que se viene desarrollando en la institución para el primer trimestre se inició con la implementación del nuevo modelo de gestión comercial que tiene dentro de sus objetivos principales, la separación de los procesos operativos y de venta dentro de las oficinas comerciales, la mejora en el indicador de la satisfacción de los clientes, el incremento en la productividad de los funcionarios, así como potenciar el uso de los canales digitales por parte de los clientes de la institución.

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Al cierre de diciembre del 2024, según oficio **ACOC-007-2025** del **Area Control de Oficinas Comerciales** la División Regional Metropolitana obtuvo resultados satisfactorios en las evaluaciones de Riesgo y Control Interno:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Evaluación Riesgo Operativo y Control Interno II Semestre 2024								
Oficina	División Regional	Adscritas	Factores de Riesgo	Estado FR	Control Interno	Estado CI	Nota Final	Estado Nota Final
Agencia Carit	División Regional Central Metropolitana	BPT Catedral	5,34%	Excelente	0,00 %	Excelente	2,67 %	Excelente
Agencia Plaza Viquez	División Regional Central Metropolitana	BPT Catedral	2,45%	Excelente	0,00 %	Excelente	1,22 %	Excelente
Agencia San Francisco	División Regional Central Metropolitana	BPT Catedral	2,48%	Excelente	4,35 %	Excelente	3,41 %	Excelente
BPT Catedral	División Regional Central Metropolitana	BPT Catedral	5,46%	Excelente	8,70 %	Bueno	7,08 %	Bueno
Agencia Curridabat	División Regional Central Metropolitana	BPT del Este	26,39%	Inaceptable	12,50 %	Regular	19,44 %	Deficiente
Agencia Mall San Pedro	División Regional Central Metropolitana	BPT del Este	2,39%	Excelente	0,00 %	Excelente	1,19 %	Excelente
Agencia Multiplaza Curridabat	División Regional Central Metropolitana	BPT del Este	7,21%	Bueno	0,00 %	Excelente	3,61 %	Excelente
Agencia Terramall	División Regional Central Metropolitana	BPT del Este	5,74%	Excelente	0,00 %	Excelente	2,87 %	Excelente
Agencia Tres Rios	División Regional Central Metropolitana	BPT del Este	12,10%	Regular	4,35 %	Excelente	8,22 %	Bueno
BPT del Este	División Regional Central Metropolitana	BPT del Este	8,60%	Bueno	0,00 %	Excelente	4,30 %	Excelente
Agencia Aserri	División Regional Central Metropolitana	BPT Multicentro Desamparados	4,93%	Excelente	0,00 %	Excelente	2,46 %	Excelente
Agencia Expreso Desamparados	División Regional Central Metropolitana	BPT Multicentro Desamparados	5,56%	Excelente	0,00 %	Excelente	2,78 %	Excelente
Agencia Centro Comer. Zona Ctr	División Regional Central Metropolitana	BPT Multicentro Desamparados	3,71%	Excelente	0,00 %	Excelente	1,85 %	Excelente
BPT Multicentro Desamparados	División Regional Central Metropolitana	BPT Multicentro Desamparados	7,22%	Bueno	9,09 %	Regular	8,16 %	Bueno
Agencia Alajuelita	División Regional Central Metropolitana	BPT Paseo Colón	3,99%	Excelente	0,00 %	Excelente	1,99 %	Excelente
Agencia Hatillo	División Regional Central Metropolitana	BPT Paseo Colón	12,38%	Regular	4,55 %	Excelente	8,46 %	Bueno
Agencia Joissar	División Regional Central Metropolitana	BPT Paseo Colón	6,47%	Bueno	0,00 %	Excelente	3,24 %	Excelente
BPT Paseo Colón	División Regional Central Metropolitana	BPT Paseo Colón	9,33%	Regular	0,00 %	Excelente	4,67 %	Excelente
Agencia Escazú	División Regional Central Metropolitana	BPT Pavas	6,21%	Bueno	0,00 %	Excelente	3,11 %	Excelente
Agencia La Uruca	División Regional Central Metropolitana	BPT Pavas	4,68%	Excelente	0,00 %	Excelente	2,34 %	Excelente
Agencia Multiplaza Escazú	División Regional Central Metropolitana	BPT Pavas	6,60%	Bueno	0,00 %	Excelente	3,30 %	Excelente
BPT Pavas	División Regional Central Metropolitana	BPT Pavas	10,42%	Regular	12,50 %	Regular	11,46 %	Regular
			7,26%	Bueno	2,55 %	Excelente	4,90 %	Bueno

Acciones sobre el Control Interno

Tal como puede apreciarse en el cuadro anterior, la calificación de control interno obtenida en el último año por la División Regional Metropolitana se ha encontrado entre el nivel de bueno a excelente, con lo cual se evidencia que los esfuerzos realizados han rendido los resultados esperados.

Dentro de las acciones ejecutadas y que continúan ejecutándose para mantener el riesgo operativo en niveles satisfactorios, se encuentran las siguientes:

- Promover que el personal conozca sobre la normativa de riesgo aplicable a su área, como parte de la Cultura de Riesgo.
- Participar en los diferentes Comités o comisiones definidos para el Conglomerado para conocer los planes de acción y medidas a tomar para minimizar el impacto de los riesgos inherentes en su campo de acción.
- Considerar y aplicar la metodología institucional de administración de riesgos establecida a nivel del Conglomerado Financiero, así como las herramientas y técnicas para identificar los distintos tipos de riesgos a que se encuentra expuesta la entidad.

Principales Logros

Para efectos de valoración de los resultados obtenidos durante la gestión, se presentan los datos de un periodo comprendido entre el 01 de enero y 30 de marzo 2025 (I trimestre)

A continuación, se detallan las principales metas y los resultados logrados por la División Regional Central Metropolitana, lo cuales resumen la participación conjunta con las oficinas comerciales adscritas a dicha División.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Resultados al cierre I trimestre 2025	
DIVISION	Resultados
Cartera Consumo	-381%
Cartera Vehiculos	99%
Cartera Vivienda	78%
Cartera Ahorro A Plazo	507%
Cartera Bajo Costo (Ahorro Voluntario y Cta Cte)	-1898%
Colocación Tarjetas de Crédito	172%
Venta de Bienes Adjudicados	206%
Banca Social (<i>FAVI-FEVI-BP BIENESTAR</i>)	319%
Sociedades Anónimas	85%
Mora > 90	65%
Experiencia al Cliente	91%
Integración Productos	92%

Cartera Crediticia (Financiera, Vehículos y Social)

Durante el ultimo trimestre del 2024 las oficinas comerciales enfocaron los esfuerzos en la recuperación de cartera morosa, lo cual se ha mantenido en el primer trimestre del 2025, enfocado principalmente en la gestión de las moras tempranas, bajo una metodología por cosechas, lo cual en el tiempo ha mejorado de forma relevante los indicadores.

Así mismo, los resultados se han visto impactados principalmente por las siguientes variables;

- Rechazos score de acceso
- Sobreendeudamiento
- Oferta de la competencia
- Bases de datos cargadas poco efectivas
- Amortizaciones y pases a CJ

No obstante la implementación de estrategias de sistemática comercial, aprovechamiento del parque empresarial y los resultados por la participación en la ExpoMóvil 2025 y Expo construcción 2025, así como la generación de inventarios por la gestión proactiva de las fueros de venta en el nuevo modelo de negocio, he generado una colocación bruta relevante, la cual se detalla a continuación:



INFORME FINAL DE GESTIÓN

División Regional	Frecuencia	Cartera	Monto Colocado
DIV.REGIONAL CENTRAL METROPOLITANA	ANUAL	SOCIAL	6 184 132 598,20
		VEHICULO	4 042 453 398,00
		FINANCIERA	12 011 468 902,20
	Total ANUAL		22 238 054 898,40

Morosidad de Cartera

La implementación de los Equipos de Cobro centralizados en la Región Metropolitana ha permitido el desarrollo satisfactorio y atención de las estrategias definidas de forma integral, impactando positivamente en la gestión de cada una de las Oficinas que componen la regional.

El principal impacto negativo se produce por el sobreendeudamiento de las personas, principalmente con casas comerciales u otros compromisos informales que limitan el disponible para la atención oportuna de los compromisos.

Con el ingreso de la estrategia de cosechas por parte de la División cobratoria, logramos el seguimiento y control de esas moras tempranas por parte de los ejecutivos vendedores de los respectivos casos, lo que nos permite anticipar acciones para esos casos específicos y tener una mejor oportunidad de mejorar resultados.

Captacion

La gestión integral desarrollada desde las Plataformas de servicio con la integración de clientes (sistemática comercial), la gestión de fuerzas de venta proactivas con la negociación de nuevos convenios de Pago de Salarios, el manejo de las tesorerías empresariales y la labor conjunta con los ejecutivos de BP Global y empresarial, ha permitido ir cumpliendo con los planes de acción y resultados esperados para el crecimiento de la cartera pasiva de la Región.

Productos

Respecto a la atención de otras metas definidas para las Oficinas de la Regional Metropolitana, se extrae la gestión satisfactoria de la venta de bienes adjudicados, lo cual permite a la institución recobrar recursos que fortalecen las utilidades institucionales. Se ha realizado una labor importante en cuanto a la gestión de la población joven y niños para ir creando la cultura del ahorro desde edades tempranas, promoviendo las cuentas kids y los planes naranja. Respecto a la integración de otros productos y servicios, se cuenta con planes



INFORME FINAL DE GESTIÓN

de trabajo en proceso, los cuales se espera impacten positivamente en los resultados.

Sociedades Anónimas (Seguros, Planes de Pensiones)

Los resultados en la colocación de de los diferentes productos de las Sociedades Anónimas del Banco han sido satisfactorios, promovido desde la integración a la hora de apertura de cuentas de ahorro y en la formalización de créditos, ofreciendo los planes de seguro auto expedibles y traslados de la pensión obligatoria y/o voluntaria al Conglomerado Banco Popular.

Proyectos más relevantes

- Compra de Cartera Coopeservidores

En el mes de agosto 2024 se concretó la compra de una importante porción de la cartera de crédito de Coopeservidores correspondiente al denominado “banco bueno”, dicha gestión implicó el desarrollo de toda una estrategia logística, de comunicación, operativa, de servicio, controles y gestión, en la cual participe como miembro del equipo principal; así mismo, la transacción implicó fungir como el medio para la devolución de recursos a más de 169.000 ex clientes de coopeservisores, correspondiente al 50,68% para quienes sufrieron el recorte y el 100% para quienes tenían 6 millones de colones o menos en sus cuentas de ahorro en el momento de la intervención.

Así mismo, aun se mantiene una gestión activa para la atención de la cartera de crédito por medio de asesoría y negociaciones de pago a los clientes de la cartera de crédito, que permitan su mantenimiento y estabilidad en el tiempo. Y la asesoría y atención para los clientes ahorrantes que mantienen sus recursos en cuentas de ahorro a la vista o en certificados de ahorro a plazo.

- Implementación Modelo de Gestión Comercial

El modelo de gestión comercial tiene como objetivo principal transformar la experiencia del cliente en un plazo de 36 meses, innovando y optimizando su red comercial, por medio de la implementación de tecnologías avanzadas, mejora de procesos, sistemática comercial, niveles de servicio, con el fin de incrementar la satisfacción del cliente a un 85% de calificación, impactando la productividad y la rentabilidad del Banco.

Lo anterior inició con el plan piloto en el BPT de Paseo Colón, en el cual se desarrolló la estrategia, se construyeron y ejecutaron protocolos de servicio al cliente, se implementó la figura del promotor digital, se iniciaron las pruebas para el CRM, así como todos los aspectos logísticos y de proceso requeridos para tal fin.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Otro aspecto relevante enmarca en la separación de los procesos de venta y de soporte de venta, lo cual impacta positivamente permitiendo el enfoque de los equipos de trabajo en sus tareas específicas.

El plan piloto finalizó el pasado 28 de febrero, con la entrega de un producto mínimo viable que inicio su réplica el 17 de marzo en las diferentes oficinas de la Institución.

Administración de Recursos Financieros

Los recursos financieros que han sido asignados a la Regional, durante mi gestión han sido administrados conforme la normativa, considerando los principios contención de gasto y medida, pretendiendo dar el mejor uso a los recursos públicos dispuestos para la gestión ordinaria de la Región.

Sugerencias

Se recomienda las siguientes acciones, con la finalidad de continuar cumpliendo con la labor estratégica del puesto y enfocados en resultados:

- Darles continuidad a los requerimientos para la mejora de procesos.
- Promover el desarrollo de planes tácticos en oficinas comerciales, alineados al plan comercial que permita el cumplimiento de las metas establecidas.
- Mantener un análisis y supervisión de los resultados que impactan los indicadores de medición CMI de las Jefaturas de Oficinas comerciales
- Fortalecer la relación con áreas de soporte al negocio y otras áreas operativas que impactan en el quehacer de las Oficinas comerciales
- Mantener y promover la implementación de metodologías Ágiles y Scrum para el seguimiento y rendición de cuentas en el cumplimiento de las metas asignadas.
- Apoyar y dar seguimiento a la implementación del nuevo modelo de gestión comercial en las diferentes oficinas de la Región.
- Mantener un seguimiento permanente y oportuno a la atención de la estrategia de cosechas para la mejora de indicadores de moras tempranas.
- Gestionar y acompañar a las oficinas comerciales en el establecimiento de contactos de negocio y alianzas comerciales.
- Apoyar los diferentes proyectos y hoja de ruta definida por la alta administración.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Observaciones

No hay

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 recomendaciones de la Auditoría Interna se atendieron conforme los plazos y las asignaciones específicas establecidas.

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

No se tiene expedientes de fiscalización a cargo.

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.