



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Kabeth Jesús Herrera Padilla
Dependencia:	Agencia Paquera
Periodo de Gestión:	20/11/2023 al 01/06/2025
Destinatarios:	MBA. Silvia Goyez Rojas
	Lic. Geovanny Bernini Esquivel
	MBA. Christiam Molina González
	Lic. Kenneth Gallo Ruíz
Firma:	
Fecha:	30/05/2025

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.....	2
Labor Sustantiva Institucional	2
Cambios en el entorno	2
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo	6
Acciones sobre el Control Interno.....	6
Principales Logros.....	7
Proyectos más relevantes	8
Administración de Recursos Financieros.....	8
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.....	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

En cumplimiento de la directriz de la Contraloría General de la República No. D-1-2005-CO-DFOE (Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar Informe Final de su Gestión, según lo dispuesto el artículo 12 de Ley de General de Control Interno), se presenta el informe de gestión como Jefatura de la Agencia Paquera, del periodo comprendido del 20 de noviembre del 2023 al 18 de mayo del 2025.

Resultados de la gestión

El presente informe de manera ejecutiva muestra aspectos más relevantes de la gestión realizada como jefatura de la Agencia Paquera, tiene como propósito revisar la rendición de cuentas de los resultados obtenidos en el cumplimiento de las funciones bajo mi responsabilidad durante el período citado. Este informe se remite a la jefatura superior inmediata: Lic. Geovanny Bernini Esquivel, Gerente de BPT Nicoya; MBA. Silvia Goyez Rojas, directora de la Dirección de Capital Humano; MBA. Christiam Molina González, jefe de la División Regional Norte y Lic. Kenneth Gallo Ruíz, quien asume el cargo de jefatura interina de la Agencia Paquera a partir del 02 de junio del 2025.

Labor Sustantiva Institucional

La Agencia Paquera está ubicada en el Cantón Central de Puntarenas, se encuentra 50 metros Este de la Clínica del Seguro Social.

El horario de trabajo de la oficina es de lunes a viernes de 08:30 a.m. a 05:00 pm y el horario de atención a los clientes es de lunes a viernes de 08:45 a.m. a 04:30 pm.

Cambios en el entorno

Mi ingreso fue a finales del mes de noviembre del año 2023, ese mes a cargo fue el proceso de transición de Agencia Plaza Viquez a Agencia Paquera. Durante ese mes se programaron reuniones individuales con cada uno de los integrantes del personal, visitas políticas a empresas, dirigentes comunales, intendencia del Municipio de Cóbano y Paquera, clientes vecinos de la zona, para presentar a su servidor como nuevo jefe de Agencia Paquera, acompañado por el antiguo jefe de Agencia interino Kenneth Gallo Ruiz.

Para el periodo 2024 a la fecha; la zona costera presenta un importante impacto en las instituciones y empresas de la zona.

También, se han presentado cambios en el diseño de productos y servicios ofrecidos por el Banco, su mercadeo y promoción, lo que da como resultado la generación de nuevas estrategias de venta proactivas para atender las necesidades de los clientes.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

En relación con los proyectos inmobiliarios, según mapeo realizado, actualmente no existen en la zona, por lo que se tuvo que realizar un enfoque a casos referidos por socios comerciales y corredores de bienes raíces, siendo este un canal muy importante en la agencia para poder atraer créditos (vivienda y personal hipotecario).

Uno de los principales cambios en el entorno económico y financiero que afectó a la Institución y en general a todo el país ha sido la implementación y continuidad de la Ley de Usura que llegó a regular las tasas de interés de usura en créditos y tarjetas de crédito, además de establecer un salario neto mínimo o piso a los asalariados sobre el cual se puede otorgar créditos, situación que ha venido afectando la cartera financiera en forma directa.

De manera similar, la implementación de mecanismos filtro para el historial crediticio y otras variables generales para el análisis de los clientes llamados: “score de acceso”, “score de salida”, “variables de zona gris”; han pesado de manera significativa la cantidad de colocación bruta de crédito, afectando de manera inmediata el crecimiento de la cartera de créditos sin garantía mitigadora.

Este aspecto, es relevante a mencionar, debido a la implementación de la normativa SUGEF 1-04, ha impactado el mercado financiero nacional, las entidades financieras han tenido que incurrir en estimar las operaciones de crédito a partir del día uno de atraso, por lo que las utilidades y rentabilidad se ha visto deteriorada, sin excluir el Banco Popular y la Agencia Paquera.

A la fecha, lamentablemente, adicional al índice de rentabilidad, se ha detectado un aumento en los problemas para hacer frente a los compromisos financieros de clientes, afectando un indicador muy importante en el sector financiero como es el de morosidad.

La agencia, en estos momentos cuenta con 9 plazas de funcionarios: jefatura, gerente de experiencia, gestor operativo administrativo, ejecutivo de negocios 1, un ejecutivo en bases de datos de crédito, un promotor digital y 3 personas en servicio al cliente.

También hubo más funcionarios que estuvieron a cargo de este servidor durante el periodo 2023-2025 y que actualmente no están en la agencia.

De este análisis se denota que en este año y medio ha existido considerable rotación de personal, por lo que los funcionarios migraron a mejores condiciones laborales dentro del banco, es importante aclarar que a la fecha existe excelente ambiente laboral en la agencia, según el último estudio de clima laboral la agencia tuvo una calificación de excelente (97%).

En la zona de alcance de la agencia se encuentran algunas instituciones públicas importantes las cuales se visitaron para gestionar negocios con el banco.

En el caso de empresas privadas, se abordaron la gran mayoría de la zona, las cuales cumplen con los parámetros de relaciones rentables para integrar los productos del banco.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

La Agencia Paquera presentó los siguientes resultados para los periodos bajo mi responsabilidad:

- **PERIODO 2024**

Los resultados del cumplimiento de metas para el periodo finalizado al 31 de diciembre fueron los siguientes:

Cartera Financiera: 100%

Cartera Social: 100%

Ahorro a Plazo: 100%

Ahorro a la vista: 100%

Mora: 100%

Tarjetas de crédito: 100%

Integración de productos: 100%

Para este periodo, fue un año de muchos éxitos, al tercer trimestre del año se lograron cumplir el 100% de las metas y el personal logró ganar el 5% de calificación del (BDP).

El resto de los indicadores, relacionados con temas de Oficialía de Cumplimiento, Riesgo Operativo, Ambiente Laboral, Rentabilidad Operativa positiva, Informes de Auditoría y Servicio al Cliente, se lograron cumplir de manera satisfactoria para el periodo 2024.

- **PERIODO 2025**

Respecto al periodo actual, en su mayoría, las metas asignadas fueron más bajas con relación al año anterior, aun así, se refleja una disminución en el crecimiento de cartera de crédito de consumo por la nueva normativa establecida para mitigar las estimaciones de morosidad del Banco, ya mencionada.

Dentro de los cambios establecidos: los clientes que no poseen, en las empresas donde laboran, convenio deducción automática de planilla de cuotas de préstamos, el filtro de riesgo parametrizado de entrada y salida de los sistemas internos y externos; afectan en gran medida los nuevos prospectos sujetos a crédito.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Lo anterior, es una afectación general, sin embargo, la Agencia Paquera logra mediante estrategias de negocios mixtas resultados de aceleración en la colocación bruta de cartera general en distintas líneas de préstamos, aumentar los resultados en términos de crecimiento y llevar un cumplimiento de un 438.90% de la meta estacional a abril 2025.

El saldo de la cartera de crédito social creció en este periodo de aproximadamente €500 millones a aproximadamente €1000 millones, es decir, casi el doble en año y medio.

El saldo de la cartera de crédito vehículos creció aproximadamente €450 millones en el periodo de gestión.

Se gestiona y coloca un crédito de banca social por casi €200 millones en el sector ferretero, es uno de los más importantes y representativos de la zona, por un tema estratégico de administración de carteras se desembolsa en el BP Total de Nicoya.

Se prevé que, con la ejecución de las estrategias establecidas tanto de colocación de crédito de consumo, BP Autos y social, se estaría cumplimiento el 100% de la meta anual de crédito.

La morosidad de la agencia en estos momentos se encuentra en gestión de concreción de compromisos, arreglo de pago y refinanciamientos, lo que permite colocarse en niveles aceptables.

Las carteras de captación continúan con tendencia de crecimiento.

La colocación de tarjetas de crédito se encuentra en 100% de su meta estacional. El año anterior este equipo de trabajo ganó el reconocimiento “vendo y gano” como la Agencia con la mejor colocación de todo el país por valor per cápita.

Integración de productos se está gestionando de manera satisfactoria y tiene proyección de alcance en su cumplimiento.

El resto de los indicadores, relacionados con temas de Oficialía de Cumplimiento, Riesgo Operativo, Ambiente Laboral, Rentabilidad Operativa positiva, Informe de Auditoría y Servicio al Cliente, se están logrando cumplir a la fecha.

Se continuó avanzado con la estrategia de ingresos por comisiones en productos específicos, así como la estrategia de las 6R, mi gestión 360, sistemática comercial, con la cuales avanzamos y construimos los planes de trabajo para el periodo, logrando a la fecha un importante avance en el cumplimiento de la mayoría de las metas previstas.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

En cuanto a la autoevaluación y riesgo operativo del sistema de control interno institucional, la oficina siempre se mantuvo en un nivel de riesgo excelente, según las normas institucionales, durante estos últimos dos años, el riesgo operativo mantuvo una nota de 1,23%.

Acciones sobre el Control Interno

En cuanto a la autoevaluación y riesgo operativo del sistema de control interno institucional, durante mi gestión la oficina siempre se mantuvo en un nivel de riesgo excelente, según las normas institucionales. Se detalla las últimas dos calificaciones:

Año	Meta Institucional (máxima)	Logrado	Nivel de calificación
2024	8%	0,62%	Excelente
2025	8%	Sin evaluación aún, se mantiene nota 2024.	Excelente

*La nota debe ser menor a la máxima para lograr una nota eficiente.

En el tema de control interno, para este servidor siempre ha representado una medida esencial, siendo que la primera gestión fue motivar al 100% el personal en las funciones que se realizan diariamente para la correcta aplicación de las normas por cumplir de Riesgo Operativo; situación que se refleja en los resultados de todos estos años, los cuales han sido igual o inferior al 8%.

Para el periodo 2024, el porcentaje de aceptación máximo de un 8%, siendo que nuestro resultado fue debajo del indicador, un 0,62%.

Para el periodo 2025, el porcentaje de aceptación máximo de un 8%, siendo que nuestro resultado fue debajo del indicador un 0,62%. Sin evaluación aún.

Se han implementado los informes de seguimiento y matrices de mejora, las cuales se encuentran atendidos en un 100%.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Principales Logros

- ✓ En cuanto a los datos financieros de la Agencia, según el Análisis de Costos al mes de marzo 2024, comparado con el mismo periodo del año 2023, interanualmente, los ingresos financieros netos aumentaron en un 12,95%, los gastos financieros netos disminuyeron 27,90%, los ingresos operativos diversos aumentaron 88,08%, se aprecia que la agencia cerró con un margen de utilidad operativa positivo para el acumulado anual 2023 y su diferencia absoluta. Lo que permite visualizar la Agencia más rentable que el año anterior.
- ✓ Se mantienen los resultados de riesgo operativo y control interno acordes a las metas institucionales.
- ✓ Atención oportuna de los diferentes informes y planes de acción de las distintas Áreas fiscalizadoras (Auditoría Interna, Área Control Oficinas Comerciales, División Oficialía de Cumplimiento Corporativa, División Experiencia al Cliente, entre otros).
- ✓ Se logra impulsar los resultados de las metas de la agencia al 100%, mediante un trabajo paralelo de crear y mejorar el ambiente de trabajo de un 56% a un 97%, apoyando al equipo en actividades de capacitación, motivación de clima organizacional y empoderamiento.
- ✓ Se avanza en los periodos del 2023-2025 se mejora y afianzan relaciones estratégicas y de negocios con empresas de la zona.
- ✓ Acercamiento a micro-pequeñas-medianas y grandes empresas de la zona, con la finalidad de penetrar en distintos nichos de mercado.
- ✓ Para estos periodos, se han gestionado ferias de crédito personal, captación y productos de integración, alianzas comerciales vivienda y relacionamiento con socios comerciales de agencias de autos y otras empresas.
- ✓ Se crearon alianzas estratégicas importantes donde se logró formalizar convenios formales nuevos durante el periodo 2023-2025.
- ✓ Se deja en trámite la instalación del cajero multifuncional y la construcción del lobby tecnológico de la Agencia, también en Cóbano, además existen dos cajeros automáticos convencionales en cada localidad.
- ✓ Se forma en toda la Región Norte un vendedor y gestor de BP Autos en cada Agencia y BP Total, lo que permite solidificar la estrategia en la zona.
- ✓ Según información facilitada por el encargado del Área, se consta que se publican y venden todos los bienes adjudicados de la Agencia Paquera, lo que permite mejorar mucho la rentabilidad, solo queda un bien adjudicado, el cual no puede salir a la venta debido a que por una situación jurídica el Banco no ha podido adjudicar dicha propiedad, pertenece a la Asociación Desarrollo Integral de Paquera y esta ganó judicialmente dos veces según consultas realizadas.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Proyectos más relevantes

El estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional o de la unidad, quedan todos concluidos, y a la fecha no hay un proyecto que no haya sido atendido, por lo que no existen para la nueva jefatura proyectos por terminar a la fecha del presente informe.

Se avencinan proyectos futuros como la construcción del lobby tecnológico con cajero automático multifuncional en Paquera y Cóbano.

La implementación del nuevo modelo de gestión comercial en el segundo semestre de este año.

Administración de Recursos Financieros

En cuanto a la administración de los recursos financieros asignados durante la gestión a la Agencia, los mismos fueron administrados de manera transparente, en apego a las normas institucionales, de acuerdo con los planes establecidos y en consecuencias con las directrices de reducción del gasto:

1. Se establecieron mejoras relacionadas con tema gastos, en cuanto a su control y aplicar medidas para su disminución, tales como: electricidad, papelería y gastos de servicios públicos y mantenimiento de infraestructura.
2. En el programa PBAE de Bandera Azul Ecológica de Costa Rica, de excelente en materia ambiental, para el periodo 2023 se gana la bandera azul y dos estrellas blancas, se adoptaron todas las prácticas ecológicas de ahorro, reciclaje, disminución de costos y maximización de recursos para los años 2023-2025.
3. La oficina mantiene indicadores de margen de intermediación y utilidades operativas dentro de los rangos generales de la institución, según los datos disponibles para este periodo, se refleja un dato positivo y aceptable no solo del ACUMULADO DEL 2025 sino en la DIFERENCIA ABSOLUTA, queda un reto importante que se logrará dando seguimiento y consecución a las estrategias enfocadas en rentabilidad para lograr dejar en positivo el MARGEN CONTRIBUCION AJUSTADA A LA UTILIDAD NETA.
4. El catálogo de comisiones actualizado se cobra al pie de la letra sin excepciones, lo que ha permitido un aumento importante en este rubro de ingresos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Sugerencias

Con el fin de mantener la buena marcha de la agencia, se recomienda:

✓ Seguir fortaleciendo los canales de colocación que actualmente trabaja la oficina como lo son gestión bases de datos, las acciones que se puedan concretar en estrategia calle, estrategia referidos y estrategia salón.

✓ Mantener la distribución de las cargas de trabajo, para equilibrar el desempeño y resultados satisfactorios.

✓ Continuar las acciones de apoyo, capacitación y empoderamiento en el personal, para fortalecer el desempeño del equipo de trabajo.

✓ Seguir utilizando estrategias de liderazgo complementadas con neurociencia para administración de personal con el afán de mantenerlo motivado, empoderado que siga de manera acostumbrada vendiendo e integrando productos financieros en beneficio de nuestra clientela.

✓ Incentivar la formación y nombramientos, a fin de mantener una sana convivencia en el personal y que este denote una equilibrada formación de su carrera profesional, lo cual ha sido un factor de éxito en la última encuesta de clima organizacional.

✓ Continuar con la labor de monitorio y apoyo, para la atención de requerimientos, planes de acción y otros informes relacionados de solicitudes de Áreas fiscalizadoras.

✓ Seguir fortaleciendo los mecanismos de control, de cara a los procedimientos y procesos de servicio al cliente.

✓ Involucrar, dar acompañamiento, seguimiento y apoyo al personal en la ejecución de cada una de sus asignaciones y funciones, de la mano con la Gerente de Experiencia y el Gestor Operativo Administrativo a cargo.

✓ Apoyar a la comisión de Emergencias y continuar con las sanas prácticas, acompañamiento y actividades de sociales de recreación para fortalecer las relaciones interpersonales, así como el cumplimiento de las normas relacionadas, lo cual ha sido un factor de éxito en la última encuesta de clima organizacional.

✓ Dar seguimiento a los resultados de la encuesta de ambiente laboral y aplicar la matriz “Guía de mejores prácticas culturales de ambiente laboral 2025”. Para su fiel cumplimiento de las 9 y así mantener o mejorar los resultados de clima organizacional actual.

✓ Mantener a una persona de plataforma (asesor de servicios financieros), categoría 14, compulsando bases de datos y atendiendo clientes referidos para que prevalezca el crecimiento de carteras.

✓ Asignar metas individuales y dar seguimiento constante al cumplimiento de estas.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

✓Mantener un constante monitoreo sobre los tiempos de atención y presencia del PROMOTOR en el salón, para una satisfactoria atención a nuestros clientes.

✓Dar el debido seguimiento y ejecutar la totalidad del inventario de crédito financiero personal hipotecario y crédito social, esto con el fin de cumplir el 100% de las metas de estos indicadores.

✓Mantener el excelente relacionamiento implementado con las Áreas claves Administrativas y Comerciales, como, por ejemplo: Área Gestión Cobratoria del BP Total Nicoya, Área de Venta de Adquirencia y Punto BP, Área de Ventas del BP Total Nicoya, Área de BP Autos, Área de Créditos Hipotecarios, Área Gestion Valor del Cliente, esto con el fin de lograr mejores alianzas estratégicas, negocios y resultados.

✓actualizar 100% el personal en temas de cobro que es prioridad institucional, principalmente arreglos de pago capitalizables y con ampliación de plazo.

✓La última pero no la menos importante, predicar con el ejemplo.

Observaciones

No existen observaciones sobre otros asuntos de actualidad que a mi criterio se deban de indicar en este presente informe.

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

En cuanto al cumplimiento de las disposiciones que durante esta gestión hubiera girado la Contraloría General de la República, se indica que no se han recibido gestión alguna, por lo que en esta apartado no se encuentran pendientes. Si es importante de completar de manera correcta y a tiempo de la Declaración Jurada de Bienes por parte de los compañeros obligados, velar por un adecuado seguimiento y cumplimiento.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

En cuanto al cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante esta gestión hubiera girado algún órgano de control externo, se indica que no se han recibido gestión alguna, por lo que en esta aportado no se encuentran pendientes.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

En cuanto al cumplimiento de las recomendaciones que durante esta gestión formuló la Auditoría Interna, se han atendido en un 100%.

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

No existen observaciones en este apartado.

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.