



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	Heiner Gonzalez Ramirez
Dependencia:	División de Mediana Empresa
Periodo de Gestión:	Del 1 de enero al 31 de agosto del 2025
Destinatarios:	Dirección de Recursos Humanos Dirección Comercial Empresarial y Corporativa
Firma:	
Fecha:	28/09/2025

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

Presentacion.....	2
Antecedente.....	2
Resultados de la Gestion	3
Labor Sustantiva Institucional.....	3
Estructura de la División de Mediana Empresa.....	3
Cambios en el entorno	5
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo.....	6
Acciones sobre el Control Interno	6
Principales Logros.....	6
Proyectos más relevantes	7
Administración de Recursos Financieros	8
Sugerencias	8
Observaciones	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna	9
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.	10
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	10



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Presentación

El presente informe, recoge el estado de situación o de entrega de negocios, de parte de la División de Mediana Empresa, en virtud de la licencia o permiso de tiempo sin goce de salario, solicitado por mi parte a la Dirección Comercial Empresarial y Corporativa, por un periodo de seis meses que empezarían a regir a partir del 26 de septiembre del 2025, pero que antes del inicio de ese periodo, estaré con una licencia de vacaciones durante 13 días hábiles, para que el Área y la Dirección, logren cumplir con el cometido de cerrar el año con los niveles de vacaciones en los empleados en el nivel permitido por la Institución. Mediante este informe, se pretende que tanto la nueva jefatura que asuma temporalmente esta División, así como la Dirección de Banca, quede debidamente informada de los quehaceres y responsabilidades que se deben de asumir.

Antecedente

La División de la Mediana Empresa, nació en el Banco, recientemente (enero 2025), bajo la nueva estructura o gobernanza del negocio bancario, con la finalidad de ingresar en un segmento, en el cual el banco prácticamente no ha estado presente, perteneciendo esta división, a la Dirección Comercial de la Banca Empresarial y Corporativa.

SEGMENTACION CARTERA DESARROLLO AL 31 DICIEMBRE 2024

Segmento	Clientes	%	Operaciones	Principales	Saldos	%	Madurez de Cartera
CORPORATIVO	67	0,63%	224	814 601 434 229	627 405 483 081	59,82%	22,98%
MEDIANA	509	4,77%	2314	315 982 432 141	161 337 437 673	15,38%	48,94%
MYPE	10095	94,65%	21529	374 840 550 894	260 046 537 597	24,79%	30,62%
Total general	10666	100%	23790	1 403 018 474 381	1 048 789 458 351	100,00%	25,25%

SEGMENTACION REGIONAL CARTERA MEDIANA EMPRESA

Región Mediana	Ejecutivos	Clientes	Operaciones	Principales	Saldos	%	Madurez de Cartera
METROPOLITANA	11	154	645	99 716 051 970	55 976 020 366	34,69%	43,86%
NORTE	12	238	1011	151 319 452 713	71 292 773 875	44,19%	52,89%
SUR -CARIBE	8	117	658	64 946 927 458	34 068 643 432	21,12%	47,54%
Total general	31	509	2314	315 982 432 141	161 337 437 673	100,00%	48,94%



Como puede observarse en la gráfica anterior, la cartera de desarrollo del Banco Popular, después de la migración a la nueva estructura, quedo dividida en segmentos de atención, siendo la División de Mediana Empresa, la encargada de atender el segmento “mediana” a la que se hace referencia. De esta manera, la División asumió inicialmente, una cartera de 509 clientes, con un principal de 315.982 millones de colones y un saldo de 161.337 millones de colones.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Es importante indicar que el alcance del servicio de la Mediana Empresa llega a todas las regiones del país, por lo que la fuerza de ventas encargada de la gestión está dispuesta a lo largo del país, con asignaciones concretas de “zona de atención” en cantones específicos del país, para garantizar la cobertura total del territorio nacional entre la fuerza de ventas disponible. Por otro lado, los ejecutivos asignados al proyecto están organizados en tres equipos de trabajo; Metropolitana, Norte y Sur/Caribe, estando supervisados cada uno de estos equipos de trabajo por un Gestor de Negocios.

El periodo de esta informe abarca el ultimo lapso que ejercí el cargo de jefatura en el puesto de jefe de la División de Mediana Empresa, periodo que se extiende del 1 de enero del 2025 al 31 de agosto del 2025.

Resultados de la gestión

Seguidamente se abordan los principales aspectos que se han trabajado durante el periodo en el que se desarrolla este informe.

Labor Sustantiva Institucional

La División de la Mediana Empresa, esta suscrita a la Dirección Comercial Empresarial y Corporativa la cual a su vez rinde cuentas o pertenece a la Subgerencia General de Negocios. Es un División “nueva” o replanteada en su estructura, funciones y enfoque, por lo que es importante para el alcance del presente informe que quede claro su ámbito de acción y la forma como está constituida.

Estructura de la División de Mediana Empresa

Como puede observarse, la División realmente cuenta con una estructura muy sencilla, pues no existen subdivisiones a lo interno, más bien, es un equipo de trabajo que se encarga de brindar soluciones a las necesidades del negocio en un campo muy amplio, pues tocamos todo tipo de demanda que surja del negocio bancario en su interacción con tres segmentos; principalmente, instituciones, empresas y organizaciones sociales. Adicionalmente somos responsables de muchos detalles de información y control del negocio en general. La siguiente figura, recoge la estructura básica de funcionamiento, contando la jefatura, el equipo total de trabajo somos 39 personas, enfocadas en el cumplimiento de metas, guardando todos los ordenamientos que a lo interno se nos exige.



INFORME FINAL DE GESTIÓN



Por su lado, las siguientes son las principales funciones que se realizan a lo interno de la Division, en concordancia y alineados a lo que la Direccion Comercial debe cumplir dentro de su rol de negocios en la Institucion.

- Establecimiento de los planes de negocio de la Division de Mediana Empresa
- Planteamiento de modificacion en politicas, productos, lineamientos, entre otros
- Seguimiento a las metas de negocio asignadas a esta Division
- Mantenimiento de la calidad de cartera de credito asignada, según estándares definidos por la Subgerencia de Negocios.
- Facilitar la informacion de negocio para el seguimiento y gestion de metas de la Division.
- Facilitar la informacion de negocio, según demandas de la Direccion y otras areas de la institucion
- Relacionamiento de la institucion con grupos de interes, según lo designen las instancias superiores
- Seguimiento de las auditorias internas y externas referentes al negocio empresarial
- Mantener un control operativo optimo, según lo establecido por la Direccion de Riesgo para el segmento de atencion.
- Planteamiento de negocios y sus relaciones con grupos economicos interesados de todos los sectores economicos que correspondan con el segmento de atencion.
- Seguimiento a los equipos de trabajo destacado en las diferentes regiones del pais.
- Proponer a Recursos Humanos, capacitar y realimentar a la fuerza de ventas en lo concerniente a los negocios empresariales



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Gestionar ante la Dirección de Mercadeo Estratégico, los requerimientos de promoción definidos para el segmento de atención.
- Entre otras funciones menores

Cambios en el entorno

Dado que el periodo de evaluación en que se circunscribe este informe es relativamente corto (8 meses), no existen cambios en el entorno externo que hayan incidido en la gestión realizada propiamente. Tanto a nivel de mercado como de condiciones de competencia financiera el periodo se caracteriza por mantenerse en condiciones normales.

Donde sí se llevaron a cabo cambios profundos que nos obligaron a replantear la forma de hacer el negocio fue a lo interno, en ese ámbito si se llevó a cabo toda una serie de eventos que desembocaron particularmente en modificaciones estructurales de la forma como se organiza la institución para llevar a cabo su gestión y misión dentro de la sociedad. Tal como se nombró anteriormente, producto de la reestructuración sufrida por la institución en el 2024, esta área de negocios es nueva en su conformación y enfoque, por lo que hemos tenido que crear toda una serie de cambios lo interno para lograr consolidar, no solamente el equipo de trabajo, sino también su posición dentro de la misma estructura de negocios para desarrollar las herramientas y controles que sean necesarios para controlar la operación y los cumplimientos de metas y asuntos administrativos a la vez. Seguidamente se enumeran los principales factores de cambio y logros obtenidos en ese sentido

- a. Selección y asignación del personal en las diferentes regiones para conformar los equipos de trabajo que operan hoy día, los cuales se dejan debidamente establecidos
- b. Asignación de carteras de clientes por ejecutivos y regiones
- c. Construcción de controles administrativos de la gestión, los cuales tienen que ver con la disposición de herramientas informáticas diversas que permitan medir el desempeño y el cumplimiento de metas.
- d. Elaboración y consolidación de un plan comercial para el segmento de medianas empresas, con los respectivos planes y controles de seguimiento en el tiempo.
- e. Planteamientos completos de paquetes de políticas y productos requeridos para la atención del segmento, pues la organización, si bien atendía de alguna forma algunos clientes del segmento, nunca había tenido un énfasis particular hacia su gestión y atención.
- f. Planteamiento estratégico para la atención del segmento, el cual quedó claramente establecido en el plan comercial de la mediana empresa para el 2025, entre otras cosas realizadas.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Con respecto a lo que establece el artículo 17 de la Ley General de Control Interno # 8292, relacionado con la obligatoriedad de la Administración Activa de realizar las autoevaluaciones del Sistema de Control Interno, me permito informar que, durante el periodo de la gestión, la División ha mantenido indicadores aceptables de acuerdo a los instrumentos de calificación definidos por la Dirección Corporativa de Riesgo para el 2024 (ultima calificación generada), se obtuvo una calificación general de “excelente”.

Acciones sobre el Control Interno

Durante el periodo de estancia en el puesto, se llevaron a cabo varias auditorías internas o externas de rutina practicadas sobre la generación de los negocios empresariales. En general las atenciones de las auditorias han sido oportunas, según las recomendaciones emanadas. Como la gran parte de las auditorias, generan recomendaciones, las cuales se han atendido según se indicó, en tiempo y en forma.

Principales Logros

En el siguiente apartado, se enumeran los principales logros obtenidos durante este lapso que me desempeño como jefatura del área en mención.

Tal como se nombró anteriormente, producto de la reestructuración sufrida por la institución en el 2024, esta área de negocios es nueva en su conformación y enfoque, por lo que hemos tenido que crear todo lo concerniente a lo interno para lograr consolidar, no solamente el equipo de trabajo, sino también su posición dentro de la misma estructura de negocios para desarrollar las herramientas y controles que sean necesarios para controlar la operación y los cumplimientos de metas y asuntos administrativos a la vez. Seguidamente se enumeran los principales logros obtenidos en ese sentido

- g. Selección y asignación del personal en las diferentes regiones para conformar los equipos de trabajo que operan hoy día, los cuales se dejan debidamente establecidos
- h. Asignación de carteras de clientes por ejecutivos y regiones
- i. Construcción de controles administrativos de la gestión, los cuales tienen que ver con la disposición de herramientas informáticas diversas que permitan medir el desempeño y el cumplimiento de metas.
- j. Elaboración y consolidación de un plan comercial para el segmento de medianas empresas, con los respectivos planes y controles de seguimiento en el tiempo.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- k. Capacitaciones formales a todo el equipo de trabajo con colaboradores internos de diferentes áreas donde se retomaron los elementos fundamentales del negocio bancario, incluyendo como análisis de riesgos de crédito, valoraciones de garantías, notariado, fideicomisos de garantías, documentación de expedientes de mediana empresa, análisis de estados financieros, instrumentos de captación, manejo de carteras de clientes, manejo de las políticas internas de cumplimiento de la Ley 7886, manejo de alertas transaccionales, entre otros.

Proyectos más relevantes

Sobre los proyectos relevantes y pendientes que se han realizado durante este periodo o que están en proceso de realización o continuación, se pueden nombrar los siguientes:

- a. Segundo módulo de capacitación del personal de la Mediana Empresa, esto con facilitadores externos agendada para realizarse en el segundo semestre del año. Esta capacitación quedo debidamente establecida con la Dirección de Recursos Humanos para ser llevada a cabo y viene a complementar los temas abordados en la primera capacitación presencial y formal que se nombró en el punto anterior.
- b. Desarrollo de la estrategia comercial del proyecto “transferencias masivas” que implica el uso de la herramienta de pagos en clientes actuales y potenciales del segmento de medianas empresas. Es un proyecto que recién inicia, con alto potencial y para ejecutarlo de forma satisfactoria se requiere la participación y coordinación con diferentes áreas del negocio y las áreas de soporte.
- c. Segmentación de la cartera de clientes del Banco Popular para ejecutar, controlar y dar seguimiento oportuno a las captaciones de bajo costo e inversiones en los distintos instrumentos o productos financieros dispuestos en el portafolio de productos. Esto es de gran importancia para lograr el cumplimiento efectivo de las metas de captación, no solamente para el área empresarial, sino también para las demás áreas de negocios.
- d. Finalmente, se deja patente la gran necesidad de materializar en la institución la forma de llevar la trazabilidad de las solicitudes de servicios de los clientes, los cuales se prevén tenga cabida en el proyecto CRM, el cual está en un proceso de implantación y que requiere todo un seguimiento para ver cómo se logra controlar el proceso y brindar un mejor servicio al cliente y que pueda ser medido de una forma eficaz.

Administración de Recursos Financieros

Sobre las metas planteadas en el marco del cuadro de mando integral (CMI) de esta División, se informa que, según resultados al 31 de agosto del presente, se han cumplido parcialmente, con las expectativas planteadas a nivel de metas. Para efectos de la nueva jefatura, se estará enviando un detalle vía electrónica, de cada uno de los resultados en detalle.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

METAS al 31 Agosto 2025									
METAS	CRECIMIENTO MES			CRECIMIENTO ACUMULADO ESTACIONAL			CRECIMIENTO ACUMULADO ANUAL		
	META MES	LOGRO	%	META ESTACIONAL	LOGRO	%	META ANUAL	LOGRO	%
Crecimiento Saldo Cartera Mediana Empresa	1 398	1 285	91,9%	8 899	206	2,3%	14 820	206	1,4%
Crecimiento Saldo Cartera Corporativa	2 557	-2 639	-103,2%	16 620	20 499	123,3%	25 570	20 499	80,2%
Crecimiento Saldo Cartera DIRCEC	3 955	-1 354	-34,2%	25 519	20 705	81,1%	40 390	20 705	51,3%
Posición Vista Cartera Empresarial	980	-684	-69,8%	8 280	3 915	47,3%	15 930	3 915	24,6%
Posición Vista Cartera Corporativa	2 115	14 099	666,6%	14 099	-26 740	-189,7%	27 125	-26 740	-99%
Deterioro Máximo Mora 61-90 Mediana Empresa	2 752	918	100,0%	2 752	3 359	81,9%	2 752	3 359	81,9%
Deterioro Acumulado Mora mayor a 90 Corporativo	0	0	100,0%	0	-	100,0%	0	0	100,0%
Deterioro Acumulado Mora mayor a 90 Mediana Empresa	33	59	56,0%	267	171	156,0%	396	171	100,0%

Según se desprende de la figura anterior, las metas 2024, a excepción de las metas de cobro (deterioro de mora mayor a 90 días) que se va cumplimiento en más de un 100%, el resto de las metas, planteadas (crecimiento de saldo, y posición vista) reportan crecimientos menores a los esperados según la estacionalidad establecida. En ese sentido no se puede dejar de lado el hecho que esta es un área de negocios con un enfoque diferente en medianas empresas, nuevo dentro de la institución, que requiere de toda una curva de crecimiento en el personal designado y que si bien no se han alcanzado las metas establecidas en esos dos aspectos, se deja un inventario que supera los 80 mil millones de colones que potencialmente, si los procesos internos lo permiten, serían suficientes para que al final de periodo de negocios, se puedan alcanzar las metas de crédito establecidas y que incluso, quede inventario suficiente para iniciar el próximo periodo de negocios con una base de inventario que permita iniciar el 2026 con números positivos según se planifique la meta para ese nuevo periodo.

Mención importante requiere la captación de bajo costo, situación de importancia para la organización, que no ha logrado hacer una distribución apropiada del contingente de clientes cautivos (en cartera) entre los diferentes grupos internos de trabajo, lo que ha imposibilitado a través del tiempo hacer una asignación de metas razonable y medible en el tiempo entre los equipos de trabajo. Es una tarea pendiente, sobre la cual se deja una base de segmentación que podría permitir llegar a acuerdos internos que permitan desagregar los clientes y medir los resultados del desempeño en este sentido.

Sugerencias

Partiendo de la realidad financiera que vive hoy día la institución y considerando que competir por precios no es una opción del todo viable o para todos los segmentos de atención de las áreas de negocio, se hace imperativo trabajar en la mejora del servicio al cliente y fundamentalmente en los tiempos de respuesta que se brindan cada vez que un cliente solicita un servicio y principalmente cuando de crédito se trata. En ese sentido, creo que se debe trabajar en los siguientes aspectos para lograr los crecimientos financieros esperados y fidelizar las carteras de clientes con las que se cuenta.

- Incorporar nuevas metodologías de análisis de riesgo de crédito en las solicitudes de los



INFORME FINAL DE GESTIÓN

clientes, pues esta más que comprobado que con lo que se cuenta en la actualidad, no lograremos ese objetivo

- b. Revisar constantemente el proceso de crédito para incorporar elementos que permitan tener una documentación de los expedientes más oportuna. Cada vez los expedientes son más voluminosos lo que implica un excesivo trabajo del ejecutivo y una baja percepción de calidad por parte del cliente a los procesos internos
- c. Revisar y mejorar los procesos de vinculación, seguimiento y monitoreo de los clientes, pues existen altos indicadores a lo interno que nos hablan de la constante cancelación de relaciones comerciales con clientes por presunciones de cualquier tipo, siendo que esos mismos clientes mantienen relaciones con otras entidades financieras que están obligadas a cumplir las mismas políticas internas, pero que terminan con desenlaces diferentes.

Observaciones

No se incorporan observaciones particulares, pues se abortan en otros apartados como las sugerencias.

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

Referente a la Contraloría General de la República, manifiesto no tener bajo mi responsabilidad ningún seguimiento particular sobre alguna recomendación girada por su parte.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

Referente al estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante mi gestión se hubiera girado algún otro órgano de control externo, manifiesto no dejar ningún tipo de recomendación o consulta pendiente de cumplimiento.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna

Sobre la Auditoría Interna, se informa, según se detalla en la siguiente figura, los elementos asignados a esta División y que se encuentran en proceso de ejecución y cumplimiento de nuestra parte.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

ID	Descripción	Estado	# Recomendación	Descripción de la recomendación	Grado Avance	Fecha-Vence
AIRI-0019-2025	Evaluación proceso cumplimiento normativo de crédito Comercial Personas (física) y Comercial Empresarial (física y jurídicas) en BP Total Multicentro Desamparados y Agencias Aserri.	En proceso	10	Documentar y verificar el cumplimiento del plan de inversión para la operación 0880170426304, dejándolo así evidenciando en el expediente de crédito.	25	30/9/2025
AIRI-0016-2025	Evaluación de Crédito empresarial, corporativo e institucional mayores deudores	En proceso	3	Instruir y verificar que los ejecutivos, supervisores que aprueban el subpréstamo cumplan con la obligación de revisar, analizar, validar y documentar el origen de los recursos, para montos aportados por el cliente iguales o mayores a \$25.000,00, en cumplimiento de la normativa interna relacionada	30	30/9/2025
		En proceso	4	Instruir y verificar que para toda tercera persona beneficiaria no cliente que vaya a recibir un giro de crédito superior a los \$10.000,00 o su equivalente en colones, previo a su formalización, se realice la consulta en listas nacionales e internacionales en cumplimiento de la normativa interna.	30	30/9/2025
		En proceso	7	Instruir formalmente y verificar que todo el personal involucrado (asistentes, ejecutivos) cumplan con la obligación de requerir y adjuntar en el expediente de crédito empresarial los presupuestos de obras o remodelaciones actualizados y las autorizaciones de desembolso, validadas por un perito autorizado (interno o externo). De igual forma, documentar los permisos municipales aplicables en aquellos planes de inversión que contemplen construcciones de infraestructura o remodelación de bienes inmuebles, asegurando así la correcta aplicación de los fondos otorgados.	30	30/9/2025

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

Referente a expedientes de fiscalización contractual asignados al área que queden pendientes de cumplimiento o ejecución de nuestra parte, manifiesto no tener ningún tipo de asignaciones en ese sentido.

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.