

29 de Mayo 2007

Señores
Junta Popular Sociedad de Fondos de Inversión
S.D.

Estimados Señores:

El suscrito, José Melizandro Quirós Araya. Cédula 6-182-081, en su calidad de exgerente general de Popular Fondos de Inversión, en cumplimiento de las obligaciones que demanda el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno y la Contraloría General de la República en su resolución R-CO-61 de las doce horas del veinticuatro de junio del dos mil cinco, presento atentamente informe final de mi gestión como funcionario administrativo de Popular Sociedad de Fondos de Inversión, S.A. en el periodo comprendido el día 1 de noviembre del año 2001 al día 28 de febrero del año 2007.

Dicho informe tiene como objetivo presentar a los señores Directores los resultados y aspectos más importantes de dicha gestión, destacando los aspectos relevantes alcanzados, el estado de las principales actividades propias de mis funciones y el manejo de los recursos a mi cargo.

De seguido me permito presentar un resumen ejecutivo del contenido del informe y adjunto para su debido conocimiento el informe completo, el cual elabore siguiendo los lineamientos de la Contraloría General de la República que fueron establecidos en La Gaceta No. 131 del 7 de julio del 2005.

Se adjunta al presente documento, la versión digital, por medio de diskette, del informe en cuestión.

Atentamente,

Melizandro Quirós Araya

Resumen Ejecutivo Informe Final de Gestión

El informe que a continuación presentó ha sido estructurado en diferentes secciones con el propósito de atender lo dispuesto en la directriz que emitió la Contraloría General de la República en lo referido a la presentación del informe final de gestión, publicada en La Gaceta No. 131 del 7 de julio del 2005.

De manera general, debemos indicar que el informe presenta una visión pormenorizada de lo que fue la actuación de esta Gerencia en sus diferentes años, y considerando diferentes áreas, tanto internas como externas, destacándose de manera particular los principales eventos que afectaron la definición estratégica y operativa de la entidad en dichas fechas. De manera adicional se hizo un recuento de los principales cambios en el entorno que afectaron a la Institución y por ende la gestión del suscrito. En nuestro caso, y así se detalla en el cuerpo del informe, se destacan tres factores: La crisis de los precios de los títulos de la deuda externa de Costa Rica, la interpretación de la Contraloría General de la República sobre la posibilidad de los entes públicos de invertir en fondos de inversión, y la publicación en el año 2006 de un nuevo reglamento para los fondos de inversión y Sociedades Administradoras.

De manera adicional, en informe, en una tercera sección, hace una referencia sobre el estado de la Autoevaluación de la Sociedad, donde se destacan los esfuerzos que, en conjunto con funcionarios del Banco Popular, se hicieron para diagnosticar el estado de la Sociedad y definir los planes de acción en esta materia. En complemento con lo anterior se incorpora, de modo seguido, un listado de las principales acciones de la Sociedad para fortalecer el sistema de control interno, donde se destaca los esfuerzos que la Gerencia, a pesar de su limitación de recursos humanos, hizo para estructurar el establecimiento de la primera unidad de riesgo dedicada exclusivamente a implementar y velar por la aplicación de las mejores prácticas operativas dentro de la Sociedad.

Así mismo, se presenta dentro del informe un listado de los principales logros alcanzados durante mi gestión, destacando de manera particular que dichos éxitos no fueron una realización personal sino el esfuerzo de un equipo humano dedicado y esforzado, quienes a pesar de las limitaciones con que se contaban, dieron lo mejor de sí para contribuir al crecimiento de la Sociedad.

Queriendo contribuir al debate que se suscita después de la salida de un gerente, y la necesidad que ello conlleva de evaluar sus planes y resultados, y porqué unos y otros fueron o no exitosos, se incluye en el informe una sección del estado de los proyectos más relevantes de la Sociedad. De dicha sección la mayor reflexión que podrá obtener el lector de este informe es la valoración de la capacidad que en el tiempo la Sociedad mostró para alcanzar diferentes metas con tan tantas restricciones Institucionales.

Esta valoración de lo mucho que se logró alcanza se visualiza con más precisión en una sección inmediata donde se hace un recuento financiero anual del estado de la Sociedad en materia de sus resultados financieros y las principales variables de ingresos y gastos. Destaca de esta sección el gran potencial que tiene la Sociedad para seguir siendo una de las empresas más competitivas de la Industria de Fondos de Inversión de Costa Rica, situándose históricamente entre las tres empresas con más utilidades dentro de este campo.

Este potencial financiero de la Sociedad no se podía valorar de manera aislada sino se reconoce que factores pueden contribuir a su mejoramiento y a cuáles debe ponérsele atención para que no se conviertan, o continúen siendo, un lastre al posible crecimiento de la Safi. De manera particular, se destacan en estas dos secciones posteriores del informe la necesidad de una definición corporativa que lleve a la Sociedad hacia un rumbo definitivo, cualquier que este fuere; pero que también en dicho proceso se hace necesario medir las responsabilidades del propio Banco Popular cómo dueño de la Sociedad, quien históricamente ha sido un sujeto pasivo en este proceso.

Se finaliza el informe con una revisión de los seguimientos que la Gerencia dio históricamente a las recomendaciones de Contraloría General de la República, entes externos, y a los informes de la Auditoría Interna. En estas secciones se recalcan los esfuerzos que la Gerencia hizo para atender, en tiempo y forma, los requerimientos de estos entes, siendo claro que existe plena satisfacción del suscrito por los niveles de cumplimiento alcanzados, donde lo que no pudo atender puede ser explicado debido a la presencia de varios factores entre ellos las restricciones de recurso humano dentro de la Safi, las limitaciones corporativas en materia de presupuesto y de sistemas informáticos de control y los alcances mismos de los requerimientos de auditoría frente a lo cotidiano del negocio.

Finalizo agradeciendo a todos aquellos, miembros de juntas directivas, administrativos de la Safi, y compañeros del Banco Popular, el mejor esfuerzo que estuvo a sus manos para contribuir a la buena gestión que el suscrito de este informe pudo lograr en el desempeño de sus funciones como Gerente General de Popular Fondos; e igualmente, me pongo a sus ordenes para brindar cualquier información adicional que estimen necesaria.

Cordialmente,

Melizandro Quirós Araya

Copias:

Sucesor del cargo.

Licenciada Sandra Valerín. Directora de Recursos Humanos del Banco Popular (en su calidad de unidad de apoyo de Recursos Humanos de Popular Fondos)

Licenciado Giovanni Garro. Coordinador del área de página web.

Licenciada Ana Isabel Solano. Presidenta Junta de Accionista de Popular Fondos.

INFORME FINAL DE GESTION

A) Referencia sobre la labor sustantiva institucional

A continuación se resumen los resultados obtenidos y más relevantes de Popular Sociedad de Inversión, S.A. a partir del año 2001, periodo en el que inicio mi gestión como Gerente General de esta sociedad:

RESULTADOS DEL PERIODO Noviembre 2001-2002

Durante los últimos meses del año 2001, posterior a mi nombramiento como Gerente General de la Institución, la principal labor llevada a cabo por mi persona fue la elaboración de un breve informe para la Junta Directiva de ese momento. Dicho informe consistía de un diagnóstico del estado de la Sociedad y el posible enfoque que a la Institución se le podía dar, esto de cara a una posible definición del plan estratégico de la entidad dentro del marco corporativo que en ese momento se trataba de impulsar.

Uno de los primeros elementos de discusión de este primer informe, fue el giro alrededor de la relación o soporte operativo y de negocios que Popular Safi tenía que tener con Popular Valores, Puesto de Bolsa; esto tomando en cuenta la poca infraestructura operativa y de recurso humano que en ese momento tenía Popular Fondos y de cara a las perspectivas de crecimiento que esta Gerencia pretendía impulsar dentro del interés de desarrollar nuevos productos y su comercialización a través del puesto de bolsa del Grupo y de las propias oficinas del Banco Popular.

De manera general, se puede estimar que durante el periodo 2002 se realizó un esfuerzo importante en lo que se refiere al aumento en la cantidad de clientes y el incremento en los volúmenes de captación en los diferentes fondos de inversión, lo que permitió superar los ingresos proyectados en el Presupuesto Ordinario, adicionalmente mediante una planificación adecuada se logró establecer un uso adecuado de los recursos asignados, manteniendo siempre los controles correspondientes para maximizar su utilización. La persistente e intensiva participación del Banco Popular dentro de los fondos administrados, en calidad de inversionista, impacto en ese periodo muy positivamente sobre la posición financiera de la Safi, esto dentro del interés de la entidad de generar una cartera competitiva de rendimientos con la cual atraer otros clientes.

El desarrollo de nuevos productos para ofrecer más servicios a nuestros clientes, fue un objetivo que se planteó con la idea de innovar y abarcar nuevos nichos de mercado. El cumplimiento del mismo se realizó mediante la creación del Fondo de Inversión Popular Solidaria Colones y el Fondo de Inversión Popular Crecimiento Mixto Cerrado. Lamentablemente, los resultados con el Fondo de Inversión Solidaria no fueron los esperados, lo que llevó posteriormente al cierre de dicho fondo, principalmente porque a lo largo de ese año no se pudo concretar la inversión del Banco Popular en dicho fondo, lo cual hubiera permitido estabilizar los rendimientos de este nuevo producto y con ello lograr la atracción de los clientes de este tipo, que inicialmente se tenían contemplados.

Además es importante mencionar que durante ese periodo se efectuaron los primeros contactos con representantes del sector financiero centroamericano con el propósito de analizar la viabilidad de administrar fondos de inversión en estos países, esto se realizó aprovechando los contactos que de manera conjunta hizo la Sociedad con Popular Valores, dentro del marco de una posible colocación internacional de los fondos de inversión.

La gestión del período 2002, dio como resultado la generación de ingresos de un 115,38% con respecto al presupuesto ordinario y la ejecución en los egresos de un 70,17%. Al final de ese año el número de inversionistas de la Sociedad alcanzó los 710 clientes, lo que debe valorarse muy positivamente si se toma en cuenta que Popular Fondos era en ese momento la Sociedad de Fondos de Inversión más reciente del mercado de valores costarricense.

RESULTADOS DEL PERIODO 2003

Durante el período 2003 los objetivos planteados retomaron lo que se traía del plan de negocios del año 2002, focalizado a aumentar la base de clientes de la Sociedad y lograr un incremento en los volúmenes de captación en los diferentes fondos de inversión, todo ello con la perspectiva de poder atender de manera conveniente los requerimientos crecientes del presupuesto de aquella época.

A diciembre de ese año, el volumen total de activos netos de Popular Fondos de Inversión alcanzó los Col. 40.321.8 millones, lo que representó un incremento del 71.72% respecto al año anterior. En incremento en la confianza del público en la gestión de Popular Fondos llevó a que al cierre de ese año el número de clientes fuera de 1.082 inversionistas, lo que representó un incremento nominal de 372 inversionistas con respecto al año 2002 y un incremento porcentual del 52.39% anual.

Desde el punto de vista presupuestario, la tendencia con respecto a las fuentes de ingresos para la sociedad se mantuvo estable ya que los ingresos por concepto de Venta de Bienes y Servicios se mantuvo como la más significativa; a pesar de que la misma se vio afectada a inicios de este año 2003 por una importante disminución de recursos administrados en los fondos de inversión en dólares y además por factores económicos externos como lo fue la baja en la tasa de crecimiento del mercado de fondos de inversión. A pesar de estas situaciones se logró una sobreejecución del 1,29% de los Ingresos Corrientes.

Como parte de las actividades para ampliar los canales de distribución y ventas para la sociedad, se realizaron gestiones y contactos con diversas instituciones financieras (puestos de bolsa locales y centroamericanos), sin embargo, aunque era interés de la Gerencia de Popular Fondos, y de la propia Gerencia Corporativa de ese época, el tema de una posible expansión de negocios a Centroamérica no fue posible profundizarlo ya que estaba pendientes tanto la definición como la aprobación definitiva de los reglamentos emitidos por la Superintendencia General de Valores (SUGIVAL) donde se regulaba los posibles agentes colocadores de fondos de inversión, más allá de los puestos de bolsa locales.

Es importante mencionar que como consecuencia de la fuerte salida de recursos de los fondos en dólares a inicios del período 2003, la cual no estaba prevista, fueron afectadas algunas metas establecidas. En razón de lo anterior, los esfuerzos fueron dirigidos en mayor proporción a incrementar los volúmenes de operación en Costa Rica y dejar la búsqueda de contactos en Centroamérica para la comercialización de fondos de inversión como un proyecto a un mediano plazo. A pesar de lo antes expuesto, se efectuaron los primeros contactos con representantes del sector financiero centroamericano con el propósito de analizar la viabilidad de administrar fondos de inversión en estos países bajo el concepto de "maquilar fondos de inversión para terceros". Las dificultades en el marco jurídico de la época impidieron un avance mayor en este campo.

Adicionalmente, desde esa época era preocupación de la Gerencia de la Sociedad el bajo nivel de especialización con que contaba el Banco para apoyar las posibles operaciones internacionales, particularmente en términos de disponibilidad de cuentas bancarias y custodias internacionales.

Por otro lado, y como ya se mencionó en la referencia de acontecimientos del año 2002, para el año 2003 el fondo de inversión solidarista mostró dificultades de crecimiento que finalmente deparó en cierre, lo cual se explicó no solo en el poco apoyo del sector en esa época, sino también en la falta de definición corporativa, específicamente del Banco Popular para haber fungido como cliente semilla del fondo, que impulsará su arranque y posteriormente atrajera este tipo de cliente.

En conclusión, la generación de ingresos presupuestarios de un 100,61% y la ejecución en los egresos presupuestarios de un 73,27%, arrojaron un resultado muy positivo durante el año 2003, ya que la utilidad financiera contable ascendió a ¢195.56 millones de colones, después de impuestos.

Al final del año, podemos estimar que se aplicaron políticas de austeridad en el gasto sin dejar de lado la calidad del servicio a los clientes y se logró dotar a la Sociedad de instalaciones físicas independientes, especialmente si se toma en cuenta el interés de desarrollar una plataforma operativa y de negocios independiente.

RESULTADOS DEL PERIODO 2004

En el año 2004 los resultados finales fueron positivos considerando la situación atravesada por Popular Fondos debido a la baja en los precios de los instrumentos denominados en colones y dólares que provocaron la caída de los rendimientos de toda la industria de los fondos de inversión. A pesar de esta situación, que afectó a todo el mercado financiero nacional entre los meses de abril y mayo, Popular Fondos logró recaudar un 113.22% del total de ingresos presupuestados para el periodo, considerando los ajustes al Presupuesto Ordinario.

Durante este año se presentaron dos situaciones importantes que influyeron significativamente en los resultados finales, por un lado un importante incremento de los volúmenes administrados a inicios del periodo, y se explica en la confianza que el público inversionista tenía en la Sociedad, y su grupo; y por otro, las acciones efectuadas para evitar la salida masiva de inversionistas de las carteras administradas, situación que afectó el ritmo de crecimiento que traían las carteras globales de los fondos de inversión.

A raíz de la situación acontecida en el mercado de los fondos de inversión se determinó que la estrategia inmediata debía dirigirse a evitar la salida de clientes y el control de los egresos; por lo tanto, se pospusieron algunas inversiones en software operativo y se realizó un rebalanceo de la estructura operativa de la época, en especial se eliminaron varias plazas del área de ventas y mercadeo, incluyendo el congelamiento de la gerencia de negocios.

De manera complementaria, se inició con el replanteo de los productos vigentes, especialmente en términos de su comercialización a través de los agentes colocadores, y de manera particular con el Banco Popular, donde debido a la impericia de sus funcionarios, se suscitaron errores de comercialización que derivaron en denuncias ante la Superintendencia contra la Sociedad de Fondos y el propio Banco. Adicionalmente, durante los últimos meses de ese año, se realizó la creación de nuevos fondos, asimismo se brindó información oportuna a los clientes a través de actividades promocionales y medios de prensa, todo con ello de defender la política de transparencia y responsabilidad que la Sociedad siempre asumió con los clientes.

Cabe destacar que se a partir de este periodo se realizó la primera calificación de riesgo de los fondos que administra Popular Sociedad de Fondos de Inversión, S.A. y se puso en marcha un proceso de capacitaciones tanto internas como externas entre las que destacan la referente al “Lavado de Activos” la cual forma parte de un requerimiento del ente regulador y la normativa legal vigente que rige a las sociedades administradoras de fondos de inversión.

Dentro del contexto anterior, es importante enumerar otra serie de actividades que la Sociedad realizó para propiciar los resultados positivos:

- Se mantuvo una constante presencia promocional en actividades con los sectores de asociaciones solidaristas, cooperativas y municipalidades.
- Desarrollo de actividades con clientes activos y potenciales de Popular Fondos, además de la organización en conjunto de este tipo de eventos con sucursales del Banco Popular.
- Se realizaron publicaciones de anuncios en periódicos y revistas, además de publipreportaje dirigidos a sectores específicos del interés de la sociedad.
- Se emplearon insertos publicitarios para ciertas zonas rurales.
- Se creó la revista *Maximus* dirigida a los clientes.

La generación de ingresos respecto al monto presupuestado definitivo fue de un 113,22% y la ejecución en los egresos de un 75,39%, con respecto a la utilidad financiera contable, esta ascendió a ¢279.19 millones de colones después de impuestos.

RESULTADOS DEL PERIODO 2005

Durante el primer semestre del período la estrategia se dirigió en consolidar los fondos de inversión líquidos, y como respuesta a las necesidades del mercado fueron creados nuevos fondos de inversión para ofrecer a los inversionistas, en este caso específico los denominados Multiplan, tanto en dólares como en colones. Dicho producto vino a representar el cierre o culminación de esfuerzos que se había iniciado en el año 2004, dentro de la crisis de precios de aquella época, orientado a brindarles productos alternativos a los clientes de los fondos que se mantenían y a los que se habían ido.

Los resultados del año 2005 mostraron una recaudación superior a la estimada en lo que respecta a los ingresos por comisiones, considerando que la proyección inicial fue ajustada debido principalmente a la disminución en las carteras de administración a la vista, esto como resultado de un efecto rezado de ajuste en las cartera de los fondos de inversión líquidos, que aún resentían algo de la crisis de los precios del año anterior, y también, como consecuencia de situaciones externas a la Sociedad, como fue una directriz de la Contraloría General de la República que prohibía que las entidades públicas, en otrora uno de los principales clientes de las carteras de fondos líquidos en colones de Popular Fondos de Inversión, a utilizar los fondos de inversión como un vehículo alternativo para el manejo de flujo de caja de estos entes público.

La necesidad por diversificar la base de clientes, y no ver afectado los ingresos por el retiro de entidades públicas que en el pasado invertían en fondos de inversión, llevó a la Sociedad a desarrollar un intensivo programa de acercamiento a sectores de inversión que siempre han mantenido un contacto con el Grupo Banco Popular, pero no tan intenso con la Sociedad. De esta forma se fortaleció el programa de eventos con sectores productivos como el sector Cooperativista y los Colegios Profesionales.

La directriz de la Contraloría General de la República, corregida en el año 2006, implicó para el período en cuestión una reducción de cerca de 22% en el total de fondos administrados, especialmente los fondos de mercado de dinero en colones, que era, por los márgenes de la comisión, el producto estrella, generador de las principales utilidades de la Sociedad.

A raíz de lo inestable del ritmo de crecimiento de la época, la Gerencia General de la Sociedad y la Junta Directiva de la Safi en esa época realizaron al final de ese año varias sesiones de trabajo para evaluar las perspectivas de ajuste en la estructura y estrategia de la Sociedad. En este sentido, la Gerencia de la Sociedad presentó dos versiones de posibles modelos de trabajo. El primero basado en un sistema utilizado por varias empresas del sector privado, pero en desuso, que denominamos la "Safi de Papel", según la cual lo que se requería era tener registrada una empresa pero con una estructura propia muy pequeña, y altamente dependiente del outsourcing que podía darle el puesto de bolsa. Bajo dicho modelo, el pronóstico de este Gerencia es que la Sociedad podía continuar operando pero con muy bajo niveles de competitividad. La Segunda versión, basada en una empresa competitiva, donde debía mediar un criterio de largo plazo para ver a la empresa, más allá de sus indicadores financieros del momento. La Junta Directiva de la época resolvió temporalmente no tomar ninguna decisión al respecto, y continuar estudiando el tema a la luz de las circunstancias de los meses venideros.

La generación de ingresos arrojó un 106.31% y la ejecución en los egresos de un 77,56%, lo que arrojó un resultado satisfactorio durante el año 2005, ya que la utilidad financiera contable ascendió a los ¢269.34 millones de colones después de impuestos, ubicando a Popular Fondos entre las 3 Sociedades Administradoras de fondos de inversión del mercado nacional con mayores utilidades durante este año.

Un último factor a destacar en este periodo fue la evaluación que durante el año en cuestión realizó la Superintendencia General de Valores (SUGEVAL), especialmente en términos de la reglamentación de nuevos fondos y normas de control para el back-office y los procesos contables. La exigencia de mejores prácticas por parte de la Superintendencia General de Valores implicó durante este periodo el destinar una cantidad significativa de recurso humano y técnico al desarrollo de nuevos procesos y mecanismos operativos dentro de la Sociedad. Esto conllevó a realizar de manera permanente, casi de forma trimestral, una evaluación de rendimiento y productividad de las diferentes áreas de trabajo de la Sociedad, especialmente de las áreas relacionadas con operaciones, servicio al cliente, y manejo de la tesorería.

Durante este mismo año, fueron realizadas inversiones de gran importancia durante el año, como fue el caso de la implementación del Balanced Scorecard, la adquisición de la unidad de energía eléctrica ininterrumpida (U.P.S.), el sistema de video para la Sala de Junta Directiva y la adquisición de tarjetas para el sistema de grabación de llamadas. Es importante indicar que para efectos de la utilización de los sistemas de digitalización de expedientes y grabación de llamadas, será empleada la plataforma adquirida por Popular Valores, esto con el fin de lograr economías de escala ya que de haberse adquirido sistemas propios la inversión hubiese sido bastante elevada.

Cabe mencionar que para finales del año en cuestión, y debido a la propuesta corporativa de desarrollar proyectos tecnológicos en conjunto, se determinó el desarrollo de un proyecto para que las sociedades utilicen un software multiempresa adquirido por el Banco Popular para la formulación y control del presupuesto. Al finalizar el periodo, y debido a problemas técnicos y legales, no se había podido implementar la recomendación corporativa en este campo.

En referencia a las capacitaciones, es importante mencionar el refuerzo en esta área para propiciar la participación de los funcionarios en actividades grupales para fomentar el trabajo en equipo y comunicar el Plan Anual Operativo. Adicionalmente la participación individual de los funcionarios que debido a la naturaleza de sus funciones asistieron a capacitaciones referentes a prevención para el Lavado de Dinero, Auditoria Interna y Administración del riesgo, análisis del sistema financieros y programa monetario, perspectivas económicas y financieras de Costa Rica y actualizaciones sobre reglamentos, leyes y normativa tanto legales como contables.

RESULTADOS DEL PERIODO 2006-2007

El año 2006 puede ser caracterizado como un periodo de transición para Popular Fondos, tanto desde el punto de vista institucional, con la presencia de los nuevos miembros de junta directiva que asumían la dirección de la entidad, así como a nivel de la industria, producto de la entrada en el segundo trimestre de ese año de un nuevo reglamento para la industria de los fondos de inversión y de las Sociedades Administradoras.

En el primero de estos factores provoco un periodo de transacción y aprendizaje para los nuevos miembros de Junta Directiva, quienes en su mayoría habían tenido poco contacto y experiencia sobre el tema de los fondos de inversión y la industria bursátil en general. Lo anterior supuso no sólo un periodo de aprendizaje sino de revelación y evaluación de las políticas y planes que ya traía la Sociedad. El anterior proceso, que supuso adicionalmente revisar con los nuevos directores prácticas operativas y de negocios que se traían, dilato varias de las acciones programadas, no sólo en el ámbito de la Sociedad sino también a nivel corporativo.

En resultado de las anteriores condiciones hizo que prácticamente el tercer trimestre del año 2006 se enfocará a una revisión estratégica del negocio de los fondos y a una nueva discusión, como ya se había tenido a inicios del año 2004, de la estructura operativa que necesitaba tener la Sociedad de cara a los nuevas normas y condiciones que la Industria y la Supervisión estaban estableciendo en este campo.

Desde el punto de vista presupuestario, la revisión de los planes de trabajo que se estaban llevando a cabo, así como la posposición de varios desembolsos asociados a varios de los programas del plan en cuestión, conllevó a que durante el año 2006 se alcanzara el nivel de gastos más bajo de los últimos tres años, por un monto de Col 694 millones.

El anterior ambiente de evaluación y adaptación de planes al nuevo reglamento de fondo, llevó a que a Gerencia General de la Sociedad hiciera la recomendación a la Junta Directiva, quién así lo acogió a finales del año 2006, para el lanzamiento durante el año 2007 de dos nuevos fondos de inversión, a saber, Fondo Internacional y Megafondo Insignia, fondo de fondos. Con ambos tipos de fondos, la Sociedad comenzaría a prepararse para entrar en una de las últimas tendencias de esta industria, caracterizada por la internacionalización de las carteras de instrumentos y la disminución de los fondos de inversión basados en títulos del Estado.

Igualmente, durante el último trimestre del año 2006, la Administración se enfocó a redefinir con Popular Valores, Puesto de Bolsa, dos temas, uno de ellos de carácter histórico, que se hacían vitales de cara a las condiciones cada vez más cambiantes del mercado bursátil. El primero de ellos, referido al tema de la falta de meta y compromiso formal del Puesto de Bolsa para apoyar la comercialización de los fondos de inversión de Popular Fondos; y el segundo, referido al modelo de custodia que dicho puesto de bolsa debería brindarle a la Sociedad en materia de los servicios de Tesorería, archivo y administración de clientes.

Al final de ese año, y apoyado en un modelo de evaluación empresarial poco definido, la Sociedad fue informada por la Superintendencia General de Valores que Popular Fondos de que se encontraba ubicada entre las primeras 10 Sociedades del mercado de los fondos de inversión en términos de una evaluación que medía aspectos operativos, de riesgo y de estrategia genérica de la Sociedad.

Para el año 2007, la labor de la Administración en los primeros dos meses de este año se orientó fundamentalmente en tres áreas: La primera, una revisión intensiva, en conjunto con la Auditoría Interna de la Sociedad, de los acuerdos que a esa fecha, tanto a nivel interno como corporativo, no habían sido atendidos, ni parcial ni totalmente, identificando los motivos de estos atrasos y las posibles medidas para atender esta situación.

Un segundo tema de acción fue el debate promovido por la Gerencia General de la Sociedad para que se definiera, a nivel de la Junta Directiva y de la Gerencia Corporativa, de antemano un plan de acción corporativo para enfrentar a nivel legal la posible sanción que el Consejo Nacional de Supervisión (CONASIF) pudiera establecer sobre la Sociedad como resultado de una denuncia de un cliente en la época de la crisis de los fondos de inversión ". Para este último propósito la Gerencia de la Sociedad, en atención a un acuerdo de Junta Directiva, elaboró a través de su consultor legal externo, Licenciado William Chinchilla, un documento que planteaba varias posibles alternativas en este campo, incluyendo la posible utilización de un recurso de amparo para impugnar la posible sanción. Al momento de redactar este informe, se desconocían los resultados de esta iniciativa impulsada por el suscrito, en aquel momento como Gerente General de la Safi.

El tercero de los temas abordados al inicio del mes de febrero del año 2007 correspondió a la construcción de una propuesta conjunta, entre la Gerencia General de la Safi y una comisión de directores, para llevar a cabo una modificación de la estructura organizacional de la Sociedad, tratando con ello de atender un aspecto crítico en esta materia, a saber, cómo optimizar los requerimientos de trabajo de la Superintendencia General de Valores, de la Contraloría General de la República, y de la propia Junta Directiva, frente a un exceso de cargas de trabajo que experimentaban ciertos funcionarios de la Safi, al tiempo que se estaban presentando cada vez más posibilidades de pérdida de controles en varias partes de la Organización en razón de este proceso desmedido de concentración de funciones.

B) Cambios realizados en el entorno durante el periodo de mi gestión

Durante la gestión realizada entre los periodos 2001-2006, y primeros meses del año 2007, cabe destacar tres situaciones que afectaron en gran medida a Popular Sociedad de Inversión, S.A. como institución financiera y al mercado del cual forma parte. En primera instancia, se hace necesario referirnos a los hechos acontecidos en el periodo 2004 que afectaron los rendimientos de los fondos de inversión a nivel nacional. Como segundo punto, se hace necesario referenciar los efectos que provoco el criterio emitido por la Contraloría General de la República en la cual se establecieron restricciones en la inversión de los fondos de inversión para algunas instituciones públicas costarricenses; y por último, es necesario revisar los principales efectos derivados de la vigencia del nuevo Reglamento General de Sociedades Administradoras y Fondos de Inversión, los cuales entraron en vigencia a partir del mes de mayo del 2006.

b.1. Situación del mercado de los fondos de inversión en Costa Rica durante el año 2004

Los fondos de inversión como instrumento financiero relativamente nuevo en el mercado financiero costarricense, mostraron en los últimos años un importante crecimiento en el volumen de activos que administran y en su posicionamiento en el mercado de valores.

A pesar de esa situación, entre los meses de abril y mayo del 2004 se presentó una importante caída en los volúmenes administrados de este producto, a continuación se desarrolla una breve explicación de las causas que detonaron este evento, como lo fue la baja en precios de los instrumentos denominados en colones y dólares en el sistema financiero nacional y además las consecuencias para la industria de sociedades de fondos de inversión.

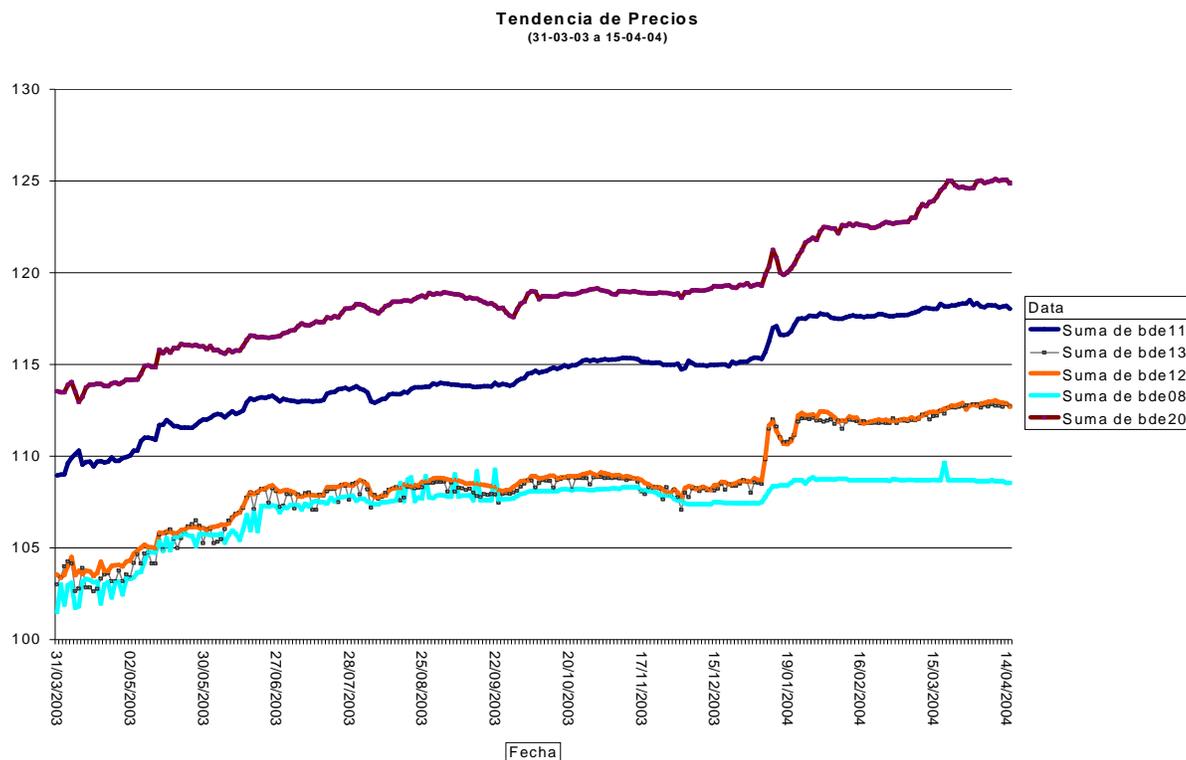
Origen del aumento en los precios de los bonos en dólares en Costa Rica

Para iniciar con la explicación de la situación acontecida en el mercado financiero costarricense se debe indicar que el aumento inicial (previo a su posterior baja) de los precios de los bonos denominados en dólares se debió a varias causas, dentro de las cuales se pueden enumerar:

- Niveles de tasas internacionales en un nivel históricamente bajo.
- Traslado de recursos de nacionales en el extranjero al mercado local atraídos por tasas relativamente altas.
- Relativamente poca oferta de instrumentos denominados en dólares en el mercado local.
- Preferencia de los inversionistas por invertir en fondos 100% públicos, lo cual limita la oferta de fondos de inversión y las posibilidades de diversificación de riesgo.
- El Ministerio de Hacienda y el BCCR mantenía una buena política de captación de recursos, ahorrando recursos al Estado; sin embargo, esto incentivó la baja en las tasas de interés y en consecuencia se presentó un aumento en el precio de los instrumentos que ya existían.

Para esas fechas, cuando la tasa de interés internacional disminuyó, se origino un traslado de recursos de los Estados Unidos hacia los mercados latinoamericanos en busca de una tasa de interés mayor. En el caso de Costa Rica, lo que se observó fue un traslado de las inversiones que costarricenses mantenían en las plazas extranjeras hacia nuestro país. Con ello, al aumentar la demanda de los activos de deuda locales se presionan los precios hacia el alza, lo cual sucedió de forma efectiva en nuestro país, entre otros motivos, por la presión ejercida por el incremento del volumen administrado por las sociedades de fondos de inversión y las operadoras de pensiones. Esta tendencia creciente de precio puede observarse en el gráfico No. 1.

Gráfico No. 1



Origen de la corrección en los precios de los bonos en dólares en Costa Rica

Posterior a ese proceso de disminución en la tasa de los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos, acciones por tomar de la Reserva Federal de los Estados Unidos, homólogo del Banco Central de Costa Rica en Estados Unidos, se dirigieron a propiciar aumentos en la tasa de referencia. Este incremento en rendimientos llevó asociada una disminución de los precios de los bonos de deuda externa de nuestra región. Es decir, esta baja de precios es algo que se presentó no solo en nuestro país sino en toda la región.

Evidentemente las carteras que se administran de manera conjunta, como los fondos de inversión y planes de pensión, se vieron afectados de manera transitoria por esta baja en precios y de acuerdo a la valoración de precios de mercado se refleja en una disminución del rendimiento observado por los ahorristas. Ante las primeras señales de disminución en los rendimientos reportados por los fondos, algunos inversionistas tomaron la decisión de retirar sus fondos, haciendo efectiva una pérdida de capital y aumentando la oferta de instrumentos, con lo cual se ha pasado de una potencial pérdida de capital a una real.

La situación expuesta anteriormente provocó que los precios de los títulos en colones disminuyeran para brindar este nuevo rendimiento exigido. Adicionalmente, los fondos de inversión valoran a precios de mercado los activos financieros que componen sus carteras; por lo tanto, esa disminución de precios en colones se vio traducida en disminuciones en los precios de participación de inversionistas que mantenían inversiones en colones.

En esta situación contribuyó negativamente la poca formación bursátil que existe en nuestro país, pues algunos inversionistas no lo consideraron como un instrumento acorde a su perfil de riesgo. De esta manera tomaron fondos de mediano y largo plazo como si tratase de cuentas corrientes, debido a que el inversionista local prefiere la obtención de rendimientos altos con bajo riesgo, una condición casi inexistente. Esto es un indicativo de la escasa educación bursátil de buena parte del público inversionista, pues cuando se invierte en instrumentos de más largo plazo se tiene un riesgo implícito mayor y como compensación por este riesgo se obtiene un mayor rendimiento.

Adicionalmente, en nuestro mercado existían fondos que se mercadeaban como fondos de mercado de dinero, es decir que se puede hacer uso de los recursos invertidos sin ningún costo de salida en el muy corto plazo, aunque en su cartera mantenían inversiones de mediano y largo plazo. Esto genera un descalce de plazos que hace a esta figura altamente riesgosa, situación que originó peores consecuencias, puesto que dichos fondos fueron los más afectados en la crisis acontecida.

Es importante mencionar que dentro de los sistemas de negociación que tiene habilitados actualmente la Bolsa Nacional de Valores, existe una figura que son las "llamadas a mercado", estas se activan toda vez que los precios de negociación se encuentran por fuera de una banda de negociación. Cuando se activa la "llamada a mercado" pueden entrar otros participantes a poner sus posturas de compra y venta al precio que ellos creen conveniente, por un lapso de dos minutos.

El problema de esta figura es que estas posturas de compra y venta no tienen límites y por lo tanto un participante, para asegurarse una de las puntas o posiciones, ya sea la vendedora, la compradora o ambas, puede poner un precio, ya sea muy bajo o muy alto. Al final el precio de cierre es un promedio simple de estas posturas y con ello se puede tener como consecuencia un precio de cierre demasiado bajo o muy alto, dependiendo de cuál sea la tendencia de mercado. Con ello, en una época en que existen más compradores que vendedores, la tendencia se magnifica por esta figura. Como resultado final, en lugar de estabilizar los precios se observó una tendencia acelerada hacia la baja.

A pesar de la situación, los entes reguladores optaron por tener una baja exposición en los medios, indicando que se trataba de un movimiento normal de mercado. El Banco Central de Costa Rica, aproximadamente dos meses después de iniciada la crisis, procedió a comprar títulos denominados en colones, mediante una subasta inversa por un monto de 25.000 millones de colones, con el fin de brindar liquidez al medio y evitar que la crisis se trasladara en colones.

En definitiva, para que esta crisis se diera confluieron una serie de hechos, unos que actuaron como detonantes para iniciar esta situación y otros para agravarla, se trató de una problemática del sistema como unidad, y que como todo riesgo sistémico es imposible evadir mediante la diversificación. Por lo tanto, incluso los administradores de cartera que aplicaron políticas de diversificación y minimización de riesgos también vieron afectados sus rendimientos.

De acuerdo con la experiencia acontecida en el mercado, una medida que se puede tomar por parte de las sociedades administradoras de fondos de inversión es desarrollar un proceso de selección de los clientes para cada fondo, de manera que tanto ellos como el conjunto de inversionistas individuales de cada fondo estén protegidos y realizando el tipo de inversión que requieren para cubrir sus intereses. Esto implica todo un proceso global de aprendizaje para los inversionistas y un deber de todos los participantes del mercado financiero nacional.

Efectos para la industria de sociedades de fondos de inversión

Debido a la baja en los rendimientos de los fondos en dólares, al día 20 de mayo del 2004, el volumen administrado de fondos por las sociedades nacionales en dicha moneda disminuyó en un 52.00%, al pasar de US \$2.200 millones a US \$1.059 millones, en el lapso comprendido entre el 15 de marzo del 2004 y el 20 de mayo del mismo año. Adicionalmente, y acorde con esta baja en el nivel de activos administrados, el número de inversionistas disminuyó en un 45.00%, al pasar de 40.215 inversionistas al 24 de abril a 22.274 inversionistas al 20 de mayo.

A partir de la situación anteriormente descrita, la Junta Directiva de Popular Fondos desarrolló en coordinación con la Administración una serie de sesiones donde se analizó la situación y luego establecer las estrategias para reducir un impacto negativo en Popular Fondos de la situación que afectaba al mercado, por lo tanto mediante las sesiones de Junta Directiva se tomaron las siguientes acciones.

Dentro de las discusiones que la Gerencia llevó a cabo con la Junta Directiva de esa época se valoraron situaciones extremas, tales como reducir a un nivel mínimo la Sociedad de Fondos, operando la Sociedad bajo un sistema de outsourcing, con un gerente de "papel", es decir, de representación; e incluso, la propia Gerencia General propuso la posibilidad del cierre de operaciones completo de la Sociedad. Opción esta última que la Junta Directiva descartó y pidió un replanteó del caso. La discusión realizada llevó a las siguientes medidas:

- a) Se solicitó a la Administración una presentación sobre la situación del mercado financiero y de Popular Fondos de Inversión ante la reducción de tasas de interés en los fondos de inversión en dólares.
- b) Se requirió de la Administración el diseño de los escenarios conservadores y críticos sobre la situación de los fondos de inversión, con el fin de que estos sirvieran de insumo a la Junta Directiva y al Comité Corporativo para conocer el comportamiento de los Fondos de Inversión. Asimismo mantener constantemente informados a los miembros de la Junta Directiva sobre el comportamiento de los Fondos de Inversión.

- c) Se conoció un Plan de acción para enfrentar la coyuntura de los Fondos de Inversión, presentado por la Administración.
- d) Se brindó en este periodo un apoyo total a la Administración para poder colaborar en los asuntos tan críticos que afrontaron ante la problemática acontecida con los fondos de Inversión, para lo cual se habilitaron durante ese periodo específico todas las semanas para sesionar.
- e) Se conocieron y analizaron diversos informes periódicos sobre el estado de los activos administrados por Popular Fondos de Inversión, así como el impacto de las crisis en el número de inversionistas que mantenía esta Sociedad Anónima.
- f) El resultado final fue muy positivo tomando en consideración la información oportuna que se transmitió por parte de la Administración de la Sociedad de Fondos de Inversión, mediante la cual fue posible analizar y estudiar lo sucedido con los rendimientos de los Fondos de Inversión, lo cual permitió en un momento oportuno establecer las estrategias para hacerle frente a la situación.
- g) Lamentablemente, desde el punto de vista organizacional, el desajuste en el nivel de ingresos proyectado de la época conllevó a la eliminación de una serie de plazas que ya existían, especialmente en el campo de las ventas y mercadeo de la Sociedad. De manera adicional, y presionados por el interés corporativo de alcanzar niveles de rentabilidad dentro de los parámetros que el Banco Popular tenía establecido, se iniciaron variaciones en el modelo de pago a la fuerza de ventas de la Sociedad, donde se eliminaba el concepto de salario base y se sustituía por un concepto de salario mínimo de compensación, e incluso, en algún momento, el propio Banco Popular se comprometió a asumir, con cargo propio, el manejo de la fuerza de ventas. Lamentablemente, se desconocen las razones por las cuáles finalmente este compromiso de la gerencia del banco no se concretizaron.

b.2 Restricción para la inversión en fondos de inversión por parte de las Instituciones Públicas

Entre los periodos 2004 y 2005, la Contraloría General de la República emitió dos oficios mediante los cuales emitió una opinión sobre la imposibilidad de que las entidades públicas invirtieran sus recursos utilizando como instrumentos financieros a los fondos de inversión, posteriormente esta entidad mediante el oficio FOE-FEC-044 del 19 de enero del 2006 responde una consulta planteada al Banco Hipotecario de la Vivienda de la cual se extrae textualmente lo siguiente:

“Así las cosas, y ante la nueva posición del Ministerio de Hacienda y la interpretación jurídica de la Procuraduría General de la República, en el sentido de que el artículo 6 de la Ley de Reestructuración de la Deuda Pública, No. 8299, tiene como objeto regular las competencias de la Tesorería Nacional y establecer el procedimiento de compra de los títulos valores del Gobierno Central y del Banco Central de Costa Rica, y

que dicho artículo no limita a los entes y órganos públicos la posibilidad de invertir en valores emitidos por otros inversores y por ende en fondos de inversión, sino que se trata de un procedimiento de adquisición que se impone al inversor e inversionista público para los valores del Estado, esta Contraloría General modifica lo señalado sobre el particular en el oficio 16412 (FOE-FEC-955) del 17 de diciembre del 2004, así como los oficios emitidos con posterioridad sobre este tema, incluyendo el Nro. 636 (FOE-FEC-069) del 21 de enero 2005, en lo que respecta a la prohibición de que los entes y órganos públicos se encuentran inhibidos de invertir sus recursos en fondos de inversión. Se advierte que las instituciones que se rigen bajo el ámbito de la Autoridad Presupuestaria, no pueden invertir sus recursos en fondos de inversión, según lo señalado en las Directrices emitidas al efecto.”

A pesar de la modificación de criterio que posteriormente, para inicios del año 2006, externo la Contraloría General de la República, durante el periodo que estuvo en consulta y resolución dicha opinión los volúmenes de administración de los fondos de las sociedad se vieron significativamente afectados, esto principalmente a que en las proyecciones de captación efectuadas en los presupuesto las instituciones públicas forman parte fundamental del mercado meta de Popular Fondos, lo que significó que se recaudaran menos ingresos de los proyectados en las propuestas originales especialmente en el año 2005.

Para el año 2006, dentro de un contexto de tasas de interés a la baja, y ya pudiendo invertir en fondos de inversión las entidades públicas, la captación de recursos de éstas fue mucho menor a lo que se mantenía antes del criterio en cuestión, lo cual se explicaría por los mejores rendimientos que de manera indirecta obtenían por sus inversiones dichos entes en otros productos, y porque el panorama jurídico en esta materia no es del todo claro, especialmente tratándose de cuáles recursos específicamente pueden canalizarse a la figura de los fondos de inversión.

b.3. Entrada en vigencia de un nuevo Reglamento de Fondos de Inversión y Sociedades Administradoras.

La entrada de dicho reglamento implicó una revisión de las capacidades operativas y de negocios de las Sociedades Administradoras. En este sentido, la Gerencia General de Popular Fondos elaboró a mediados del año 2006 un plan de acción para la implementación de las disposiciones que traía el nuevo reglamento de fondos. De manera particular, con el equipo administrativo interno, y el apoyo de varias áreas de Banco, se trabajó en la elaboración de una política de Gobierno Corporativo y un manual de conflictos de interés, documentos que serían la primera propuesta corporativa en materia de regulación de prácticas de grupo.

De modo complementario, se aceleró el plan de trabajo institucional, entre Popular Safi y Popular Valores, para que este último asumiera de modo pleno las labores de custodio y de back-office de los procesos operativos de tesorería de Popular Fondos. Estas acciones se vieron finiquitadas como la autorización dada por la Junta Directiva de la Sociedad para un nuevo sistema de autorización de firmas de cheques de los fondos de inversión administrados.

Finalmente, a raíz de las nuevas disposiciones establecidas en el nuevo reglamento se modificaron los prospectos de los fondos de inversión actuales y se revisó el proceso operativo asociado a los mismos, tratando con ello de atender de modo prioritario el área de la Oficialía de Cumplimiento. De igual modo, y en línea con el nuevo reglamento se revisó el Reglamento del Comité de Inversiones, las funciones del gestor de carteras, así mismo se revisó el funcionamiento del Comité de Cumplimiento y se realizó una revisión y redefinición de los documentos de control a utilizar en el campo de registro de clientes, tratando con ello de darle más competitividad a la Sociedad en materia de ingreso de clientes, sin dejar de lado las responsabilidades de la Safi frente al deber de "conocer a sus clientes" y las disposiciones del nuevo reglamento en materia de controles bajo responsabilidad de la Safi.

C) Estado de la autoevaluación del sistema de control institucional al inicio y al final de mi gestión

- Durante los primeros periodos de gestión fueron implementadas diversas acciones, que se describen con más detalle en el siguiente inciso D), estas son parte de un proceso para mejorar y fortalecer año con año los mecanismos empleados para desarrollar y mejorar la Autoevaluación del sistema de control institucional.
- Es importante mencionar que a partir del periodo 2006 fue aprobado por la Junta Directiva el denominado "Plan del Proceso de Autoevaluación del Sistema de Control Interno" documento que fue elaborado con el fin de establecer los lineamientos que permitan identificar aspectos de mejora en el Sistema de Control Interno de Popular Sociedad de Fondos de Inversión, S.A. de acuerdo a los procesos, áreas o unidades seleccionadas en la aplicación de las Autoevaluaciones. Adicionalmente para definir acciones correctivas oportunas y efectivas que contribuyan a facilitar tanto la consecución de los objetivos institucionales propuestos, como la mejora continua del Sistema de Control Interno.
- A finales del año 2005 y durante todo el año 2006 se llevaron a cabo labores de la sociedad referentes al tema de control interno se están coordinando tanto con el Banco Popular y de Desarrollo Comunal como con las otras dos sociedades que formar parte del grupo, esto con el fin de alinear las estrategias implementadas sobre control interno y lo que se ha planteado desde el punto de vista corporativo. Asimismo el aprovechamiento de las herramientas desarrolladas a nivel corporativo permitirá lograr economías de escala y estandarizar las metodologías y documentación que se emplearán.
- Para finales del año 2006, en conjunto, y con el apoyo de la Proceso de Riesgo el Banco Popular, se presentó para conocimiento de la Junta Directiva de la Sociedad los resultados del Plan de Autoevaluación 2006, el cual de manera general otorgó a la Sociedad una calificación regular, lo cual se pueden catalogar de satisfactorio dentro del marco de la poca estructura humana y técnica de que disponía la Sociedad para atender de manera profunda y rápida los requerimientos que tanto la Contraloría General de la República, como la propia Superintendencia, vienen exigiendo en esta materia.

- A inicios del año 2007, la unidad de riesgos de la Safi, en colaboración con su contraparte a nivel del Banco Popular, presentó un **Plan de acciones correctivas para el mejoramiento del sistema de control interno institucional**, lo que debería de traducirse en una mejora en los resultados esperados del Plan de Autoevaluación del año 2007. El plan tenía como horizonte tener corregido para junio del 2007 el estado de las debilidades detectadas en la Autoevaluación del año 2006.

Esta propuesta del plan de acciones, así como sus resultados, estaban siendo coordinadas con el área de riesgo del Banco Popular. Los documentos en cuestión fueron oportunamente remitidos para su conocimiento a la Junta Directiva de la Sociedad.

D) Acciones emprendida para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional

Con el fin de fortalecer el sistema de control interno, entre otras, fueron realizadas las siguientes actividades a lo largo de la gestión del suscrito:

- a. Se desarrolló el concurso para la elección del Auditor Interno de Popular Sociedad de Fondos de Inversión, S.A., de acuerdo con los procedimientos que rigen la materia y lo dispuesto en la Ley General de Control Interno de la Contraloría General de la Republica.
- b. Se efectuó la capacitación sobre la Ley General de Control Interno y las Guías de Autoevaluación, por parte del personal de la Contraloría General de la República, dirigida a la Junta Directiva.
- c. Se crearon las plazas de Oficial de Cumplimiento y Control de Riesgo de Popular Sociedad de Fondos de Inversión, S.A.
- d. Se aprobaron los planes de trabajo y el seguimiento respectivo en su cumplimiento, tanto de la Oficialía de Cumplimiento como de la Unidad de Riesgo.
- e. Fueron incorporados a los planes anuales operativos de la sociedad diversos objetivos relacionados con el cumplimiento de la Ley General de Control Interno, así como los recursos presupuestarios necesarios para propiciar el perfeccionamiento del mismo año con año.
- f. Se aprobó el Manual de Cumplimiento de Popular Sociedad de Fondos de Inversion, S.A.
- g. Se aprobó el Plan de Trabajo Anual de la Unidad de Riesgo en la cual se incluyen las acciones a seguir para el desarrollo del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (**S.E.V.R.I.**).
- h. Se aprobó el Plan del Proceso de Autoevaluación del Sistema de Control Interno.

- i. Se aplicó el primer cuestionario de Autoevaluación del Sistema de Control Interno bajo la supervisión y estándares de calidad que establecía el Banco Popular a través del área de riesgo del Banco y con la revisión de la Auditoría Corporativa del Banco.
- j. Se preparó un plan de acciones correctivas, que incluyen aspectos operativos, informáticos y estratégicos de la Safi, orientado a atacar las debilidades detectadas en la Autoevaluación del año 2006.
- k. La unidad de riesgo tenía incorporado dentro de su plan de trabajo anual la revisión de los procesos operativos de la Sociedad y el manejo de las operaciones con Popular Valores.

E) Principales logros alcanzados durante mi gestión de conformidad con la planificación institucional:

A continuación se resumen una serie de logros alcanzados de acuerdo al establecido tanto en el plan estratégico como en los planes anuales operativos de los periodos de mi gestión:

- 1. La sociedad ha obtenido durante estos periodos comprendidos entre el año 2001 y 2006 un nivel de utilidades satisfactorio, que se pueden ubicar dentro de los cinco (5) primeras Sociedades en este campo. Dicho comportamiento permitió a lo largo de los diferentes años mantener un adecuado equilibrio en el uso de los recursos presupuestarios, ya que se han logrado cumplir los objetivos aplicando políticas de austeridad en el gasto sin dejar de lado la calidad del servicio a nuestros clientes en los momentos que han requerido tales medidas. A continuación se adjunta un cuadro con información referente a las utilidades generadas por Popular Fondos.

Popular Sociedad de Fondos de Inversión, S.A.
Detalle de Utilidades antes de Impuestos
Periodos del 2001 al 2006
En millones de colones

Detalle	Monto
Utilidades antes de impuestos al 31 DIC 2001	65,62
Utilidades antes de impuestos al 31 DIC 2002	259,42
Utilidades antes de impuestos al 31 DIC 2003	238,22
Utilidades antes de impuestos al 31 DIC 2004	330,71
Utilidades antes de impuestos al 31 DIC 2005	283,78
Utilidades antes de impuestos al 31 DIC 2006	347,29
Total de utilidades antes de impuestos del año 2001 al 2006	1.525,04

- 2. Se desarrolló un proyecto para dotar a la sociedad con oficinas que le permitieran brindar un mejor servicio a sus clientes y contar con una infraestructura que facilitará la ejecución de los diversos procesos operativos.

3. Se brindó el apoyo a la Gerencia General para lograr la representación de Popular Sociedad de Fondos de Inversión, S.A. en los puestos de Junta Directiva de la Cámara Nacional de Sociedades de Fondos de Inversión.
4. Fueron analizados y aprobados manuales y reglamentos fundamentales fortalecieron el accionar de la sociedad, entre estos se citan los siguientes:
 - a) Reglamento del Comité de Inversiones Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión Sociedad Anónima. (versión inicial y modificada a finales del año 2006)
 - b) Reglamento para el Pago de Comisiones por la Comercialización de Fondos de Inversión de Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión Sociedad Anónima.
 - c) Manual de Puestos de Popular Sociedad de Fondos de Inversión, S.A.
 - d) Manual de Procedimientos de Venta y Liquidación de Fondos de Inversión a través de las Sucursales del Banco Popular.
 - e) Reglamento Complementario de Contratación Administrativa de Popular Sociedad de Fondos de Inversión, S.A.
 - f) Reglamento para el Pago de Comisiones por Venta de Fondos de Inversión de Popular Sociedad de Fondos de Inversión, S.A.
 - g) Reglamento Interno de Trabajo Popular Sociedad de Fondos de Inversión, S.A. (en revisión por parte del Ministerio de Trabajo).
 - h) Reglamento de Seguridad Informática del Conglomerado del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
 - i) Reglamento de Clasificación y Valoración de Puestos del Conglomerado del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
 - j) Código de Ética de Popular Sociedad de Fondos de Inversión, S.A.
 - k) Manual de Conflictos de Interés.
5. A raíz de las necesidades detectadas en el mercado y situaciones especiales que podían afectar el servicio que brinda la sociedad se aprobó la creación y en los casos que fue requerido la modificación de diversos fondos de inversión entre los cuales se mencionan los siguientes:
 - Fondo de Inversión Popular Crecimiento Mixto Cerrado.
 - Fondos de Inversión Multiplan Colones
 - Fondo de Inversión Multiplan Dólares
 - Fondo de Inversión Popular Inmobiliario
 - Fondo de Inversión Internacional (en proceso al momento de la salida)*.
 - Fondo de Inversión Popular Megafondo Insignia (en proceso al momento de la salida)*.

La creación del Fondo de Inversión Popular Megafondo Insignia responde a la necesidad de ofrecer una nueva opción a los inversionistas con perfil de riesgo moderado que deseen invertir sus recursos de mediano y largo plazo mediante la inversión en un fondo que tiene como objetivo la adquisición de participaciones de fondos de inversión del mercado nacional e internacional.

Por su lado, la creación de un fondo de inversión internacional se enfoca a dotar a la Sociedad de un producto que sirva de alternativa a los cada vez menos rentables fondos en colones. Este tipo de producto debe estar en la canasta de fondos de la Sociedad de cara a una de las tendencias más notables del mercado financiero costarricense y es la búsqueda creciente de los inversionistas por inversiones rentables con un nivel de riesgo similar a que ofrece Costa Rica.

6. A raíz de la crisis de los fondos de inversión, y con el ánimo de continuar aplicando las mejores prácticas en materia de clientes y la administración del riesgo reputacional de la Sociedad, se estableció uno de los primeros y más eficientes modelos para identificar el perfil de los clientes. En este sentido, para asegurar que el inversionista tiene una inversión en los fondos adecuada con su perfil de riesgo, se estableció la práctica de que cada aportante al fondo debe completar el cuestionario “Perfil de Riesgo”, que define el nivel de aversión al riesgo del inversionista. Este cuestionario valora los objetivos de inversión y el grado de aceptación del riesgo o variabilidad del valor de la cartera en un período de tiempo.

7. Se promovió la calificación financiera de los fondos de inversión administrados por la sociedad por parte de una empresa calificadora de riesgo externa, en primera instancia para reforzar las políticas de seguridad y transparencias en la administración de fondos de los inversionistas y además para crear nuevas oportunidades en ventas ya que esto permitiría ser considerados dentro de las carteras de inversión en las operadoras de pensiones.

8. Se aprobó el proyecto para la creación de un página WEB propia para Popular Sociedad de Fondos de Inversión, S.A. la cual vendrá a reforzar el servicio al cliente y además ampliar los canales de mercadeo y publicidad para los diversos fondos de inversión. Esta herramienta tecnológica en la actualidad ha dejado de ser una ventaja mercadológica y se ha convertido en una necesidad para competir en nuestro mercado financiero. En gran medida este producto estaba conceptualizado para complementar las limitaciones que tenía la propia página web del Banco Popular.

9. De manera visionaria, la Gerencia General de la Safi incorporó en el modelo organizacional de la Sociedad las figuras del gestor de portafolio y el gestor de riesgo mucho antes de que las plazas de funcionarios de este tipo fueran exigidos por algún tipo de reglamento de la Sugeval. De esta forma, Popular Fondos fue una, sino la primera Sociedad, en contar con un gestor formal de portafolios de inversión en el año 2004, tres años antes que un Reglamento estipulará la constitución de dicha figura. De forma similar, la Gerencia propició la creación de la plaza de gestor de riesgo para el año 2006, un año antes de que un reglamento específico en esta materia demandara el uso de esta figura dentro de los procesos operativos de la Safi.

10. De modo general, y que no se pudo profundizar por las restricciones de personal, Popular Safi adoptó dentro del Grupo del Banco Popular prácticas muy eficientes de trabajo en materia de negocios bursátiles, lo que se caracterizó por la aplicación de controles informáticos y operativos de tipo personalizado y circunstancial, tal es el caso de los controles de inversiones por sucursales del Banco Popular, control de inversiones internacionales, servicios de inversión por subcuentas, etc.

11. Se logró durante la gestión del suscrito la certificación de dos funcionarios como gestores de portafolios de inversión y de uno como gestor de riesgo, lo cual contribuyó a tecnificar las labores de la organización en materia de administración de fondos de inversión.

F) Estado de los proyectos más relevantes en el ámbito institucional, existentes al inicio de mi gestión y de los que dejo pendientes de concluir

- Particularmente queda pendiente por parte del Banco Popular la definición de una meta propia de captación para fondos de inversión, siendo dicha meta de carácter obligatoria, y estableciéndose de modo corporativo cuáles serían las responsabilidades del Banco Popular por el incumplimiento de la misma.
- De modo similar al anterior, durante los diferentes años en que el suscrito de este informe tuvo a cargo la Gerencia General de la Sociedad fue preocupación la necesidad de establecer un modelo de comercialización de los fondos de inversión través del Puesto de Bolsa de Popular Valores que fuera claro y controlable, basado en el cumplimiento de metas, premios y castigos. La ausencia de un modelo formal en esta materia, llevó a que la labor del Puesto de Bolsa en materia de venta de fondos fuera a su "**mejor esfuerzo**"; no existiendo al día de hoy una posición clara y responsable respecto al esfuerzo que debía de realizarse para la Safi.

Lo anterior ha llevado a que Popular Fondos fuera históricamente dependiente en sus ventas del "**mejor esfuerzo**" de Popular Valores, lo que ineludiblemente redundó en variaciones relativamente altas en las proyecciones anuales de venta anual de nuestros productos. La falta de algún grado de certeza en ventas causó que la Gerencia de la Sociedad practicara históricamente una estrategia conservadora de gastos, siempre en línea con no sobredimensionar dicha variable a falta de no tener claro cuáles podrían ser los comportamientos de venta del Puesto de Bolsa.

- Un tercer elemento de proyectos relevantes que esta Gerencia inició a finales del año 2006, y que se dejó inconcluso al momento de nuestra salida, en los términos inicialmente propuestos por esta Gerencia, correspondió a la necesidad de definir una nueva estructura organizacional de la Sociedad de Fondos, la cual procurará sacar ventaja de las capacidades de los funcionarios existentes y que permitiera atender los crecimientos requerimientos de trabajo tanto a nivel del mercado bursátil, como institucional. El enfoque inicial de la Gerencia General era lograr las mayores sinergias operativas de la Sociedad, contando siempre con un personal debidamente competente, por cuyos servicios éstos recibiera una compensación adecuada y competitiva a nivel de mercado laboral de las entidades bursátiles.

En razón de la importancia de este tema, tanto en el presente como en el futuro, advierte el suscrito a los lectores de este informe de la necesidad de que se le de seguimiento al tema de una posible reestructuración de la Sociedad siguiendo los mejores criterios técnicos, y teniendo en cuenta que mucho, o gran parte, de los cambios que se requieren en esta materia deben ser visto con una perspectiva futurista y no actual.

Al final, cualquier esfuerzo de acomodo y costo de la Entidad sería justificable si se tiene un visión de crecimiento de largo plazo que repague en el tiempo la inversión que se debe de hacer en este campo, caso contrario, el enfoque de la estructura debería de orientarse a un modelo de outsourcing basado en un contrato de costos y calidad del servicio que pueda dar el Banco.

- Al momento de la salida del suscrito de este informe, queda pendiente el seguimiento que el próximo Gerente General de la Sociedad, y la Junta Directiva de la misma, haga del plan de medidas de corrección al proceso de Autoevaluación del año 2006. Dos aspectos son críticos en este plan de modificaciones.

Primero, es imprescindible seguir dándole seguimiento al tema de las prácticas del negocio qué debe de aplicar la Safi, lo cual lleva necesariamente a la necesidad de mejorar la documentación y revisión permanentes de los procesos operativos de la Sociedad, tema que ineludiblemente se asocia con las posibles mejoras que se puedan lograr a través de una nueva estructura organizacional y de redefinición de funciones de los empleados de la Sociedad, así como del apoyo que brinde el propio Banco y Popular Valores, en su calidad de custodia y agente de tesorería.

Segundo, con la actual distribución de funciones y lo limitado del personal de la Safi, se hace necesario mejorar los procesos internos de control de riesgo, partiendo de buscar un apoyo corporativo de varias funciones que se realizan dentro de la Safi, sin que ello signifique la sustitución inmediata de esas plazas, sino la distribución de aquellas labores mucho más operativas, dejando dentro de la Safi las actividades de supervisión y control del negocio.

- A pesar de que se iniciaron las gestiones y contactos para iniciar el proyecto de ventas de fondos de inversión en Centroamérica, el mismo se tuvo que posponer debido a la situación acontecida en el año 2004, sin embargo, las oportunidades a futuro en este campo no se deben de perder, tanto en términos de posibles operaciones con fondos ligados al campo inmobiliario como a fondos específicos de valores internacionales, que constituyen el siguiente paso en la oferta de productos locales.

En este punto en particular es importante anotar que cualquier esfuerzo en materia de operaciones internacionales va a requerir el apoyo corporativo, no sólo del Puesto de Bolsa en materia de tesorería y custodia, sino del propio Banco Popular en términos de disponer a corto plazo de una cuenta de custodia internacional a título propio, esto con el fin de facilitar la movilización de valores por motivos de liquidación inmediata en mercados internacionales.

- De cara al posible inicio de operaciones del fondo inmobiliario, queda pendiente la necesidad de que la Junta Directiva se aboque a revisar el actual modelo operativo en esta materia, tratando con ello de permitirle al próximo Gerente de la Sociedad buscar mecanismos de trabajo que hagan que la labor de selección de inmuebles y su respectiva proceso de estudio y aprobación sea más expedita y flexible, reconociendo en ello la importancia de participen en las recomendaciones finales personas o empresas expertos y bien conocedoras de la materia.
- Presentada desde el año 2003, aún está en estudio una propuesta de la Gerencia General de Popular Fondos para que en conjunto con el Banco Popular se analice la posibilidad de dar en garantía de posibles créditos los fondos de inversión de esta Sociedad Anónima. El modelo legal y operativo de este posible servicio sigue aún sin ser validado por el área de diseño del Banco Popular.
- Aunque se inició a finales del año 2005, y se avanzó de manera significativa durante el año 2006, al momento de realizar este informe debemos de advertir que es necesario hacer todos los esfuerzos que convenga, en términos de presupuesto, por concluir la implementación del Balance Store Card, herramienta que una vez aplicada podría permitir a la Junta Directiva evaluar con más transparencias los esfuerzos que internamente hace cada una de las áreas de la Safi para alcanzar su objetivos, reconociendo en dicho proceso cómo varias de las actividades planeadas no se pueden alcanzar debido a limitaciones institucionales, asociadas al no cumplimiento de procesos conjuntos de trabajo con el Banco Popular, o a que los mismos requieren procesos de desarrollo externos relativamente lentos.
- Al momento de la salida de la Gerencia del suscriptor de este informe, y presentada desde finales del año 2006 al área de recursos humanos del Banco Popular, no se ha atendido la solicitud formal para realizar una actualización de los perfiles y funciones de las diferentes puestos laborales de la Sociedad, lo cual la Gerencia General consideraba necesario y urgente actualizar de cara a buscar una redefinición de funciones en ciertas áreas, tratando con ello de balancear las cargas de trabajo de la organización, así como con el interés de lograr nueva homologación de puestos que permitiera un mejor equilibrio salarial de la Sociedad de cara a la competencia en la industria de los Fondos de Inversión.

De manera especial llama la atención esta Gerencia a los lectores de este informe, el estado del área informática de la Sociedad, la cual desde el año 2005, por medio de la solicitud para la contratación de un asistente y una posible redefinición de la categoría del funcionario actual, se ha venido tratando de fortalecer. Lamentablemente, no habido desde esa fecha hasta la salida del suscrito un interés formal por fortalecer esa área, tanto es así que en las oportunidades que se ha presentado la solicitud para la contratación de un asistente en esa área, dicha plaza ha sido rechazada.

En línea con lo anterior, ha sido de preocupación de la Gerencia la falta de sistematización de ciertas áreas, las cuales a falta de un plan corporativo en esta materia ha significado un incremento en las cargas de trabajo de la Sociedad, tales son los casos de la falta de sistemas informático de las áreas de presupuesto, compras institucionales, recursos humanos, archivo y un sistema web de transacciones. En todas ellas, el Banco Popular históricamente ha manifestado su interés de colaborar, pero lamentablemente no ha podido, o no ha tenido la capacidad, en el tiempo implementar esas intenciones, y de esta forma ha rezagado las acciones que por si sola la Sociedad hubiera llevado a cabo en esta materia.

- Aunque solicitada por diferentes medios, y en reiteradas ocasiones, al momento de redactar este informe se desconocía los esfuerzos que la Gerencia Corporativa había hecho para establecer una metodología de valoración de títulos a nivel corporativo, siendo este requerimiento una solicitud expresa de la Superintendencia General de Valores desde el año 2005.

G) Administración de los recursos financieros asignados durante mi gestión a Popular Sociedad de Fondos de Inversión, S.A.

- La administración de los recursos financieros durante el periodo de gestión puede estimarse muy positiva considerando los resultados desde el punto de vista de utilidades financieras obtenidas, asimismo es importante agregar que la estructura de ingresos de la sociedad durante todos estos periodos permitió mantener a las comisiones de administración como la principal fuente de ingresos para Popular Fondos, en otras palabras, el producto del negocio principal de la Institución, adicionalmente la disponibilidad del capital propio permitió contar con los recursos para efectuar las inversiones requeridas para el desarrollo operativo de la empresa y aprovechar situaciones de mercado para obtener ganancias de capital que en la actualidad generan el fortalecimiento del patrimonio de la sociedad.
- Durante el periodo 2003 se logró un aumento en el capital social por un monto de 600,0 millones de colones con el fin de fortalecer el patrimonio de la sociedad, tanto para capital de trabajo como para las inversiones en planta física, mobiliario y equipo.
- Se autorizó a la administración para formalizar con el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, para el periodo 2005, la apertura de líneas de crédito por la suma de hasta 500,0 millones de colones y 1,0 millón de dólares, los cuales tienen la finalidad de servir a la sociedad para hacer frente a posibles liquidaciones de fondos de inversión de naturaleza eventual y temporal.

A continuación, y basados en una certificación del área contable de Popular Fondos, se incorpora un detalle de los resultados de superávit en los periodos comprendidos entre el año 2001 y 2006, en los que se reflejan tanto los resultados obtenidos en el tiempo como la utilización de recursos para fortalecer el logro de los planes anuales propuestos:

Superávit del año 2001	¢ 62.393,02
Superávit del año 2002	¢ 252.760,52
Total Superávit Acumulado al 31 de diciembre del 2002	¢ 315.153,54
(-) Superávit incorporado al Presupuesto 2003	¢ 79.855,00
Subtotal Superávit al 31 de diciembre del 2003	¢ 235.298,54
(+) Superávit real del período 2003	¢ 796.491,37
Total Superávit al 31 de diciembre del 2003	¢ 1.031.789,91
(+) Superávit real del período 2004	¢ 310.885,42
Total Superávit al 31 de diciembre del 2004	¢ 1.342.675,33
(-) Superávit incorporado mediante Presupuesto Extraordinario 1-2005	¢ 13.552,00
(-) Superávit incorporado mediante Presupuesto Extraordinario 2-2005	¢ 51.846,00
Subtotal Superávit Disponible al 31 de diciembre del 2005	¢ 1.277.277,33
(+) Superávit real del período 2005	¢ 274.130,93
Total Superávit Disponible al 31 de diciembre del 2005	¢ 1.551.408,26
(+) Superávit real del período 2006	¢ 543.300,32
Total Superávit Disponible al 31 de Diciembre del 2006	¢ 2.094.708,58

* Datos en miles de colones

H) Sugerencias para la buena marcha de Popular Sociedad de Fondos de Inversión.

- De manera prioritaria, y con carácter de ineludible, queda pendiente dentro del grupo del Banco Popular, y no sólo para la Junta Directiva de la Sociedad de Fondos, sino para la Junta del propio Banco, en su calidad de accionista, buscar la definición de una estrategia específica entre Popular Safi y el Banco Popular y sus Subsidiarias, particularmente tratando de definir los tipos de negocios conjuntos y los modos de operación, con sus consecuentes costos, que se está dispuesto asumir en dicho ejercicio.

A lo largo de los diferentes años no se ha definido, y de hecho no existe al día de hoy documento o acuerdo de alguna Junta Directiva, acerca de qué son los objetivos que quiere el Banco Popular de su Sociedad de Fondos y cómo quiere articular las posibles relaciones de negocios entre ambas empresas. Un reflejo de esta situación es la construcción, independiente de los propios requerimientos del Banco Popular, del presupuesto anual de la Safi .

En este punto, debe quedar claro que la indefinición corporativa que el Banco Popular ha mostrado históricamente en términos de estrategias con la Sociedad de Fondos no se ha limitado a la falta de definición de sí participa o no en un determinado fondo de inversión y con qué monto (véase el acuerdo No. 237 de la Junta Directiva del Banco Popular, del día 18 de mayo de 2004) , sino que incluye la falta de criterios respecto a la comercialización de productos en sucursales del banco y las metas para éstas, la falta de un modelo de mercadeo conjunto de productos de banco y la Sociedad, la falta de una robusta página web que apoyará los productos de los fondos de inversión, la falta de un modelo de aprobación de negocios conjuntos con fondos de inversión, etc

- Relacionado con lo anterior, nuestra humilde recomendación a tomar en cuenta al momento de trabajar en el proceso presupuestario de la Safi es que el presupuesto de la Sociedad , en términos del volumen de venta de los fondos, tipo y modo de comercialización debe ser definido por el Banco Popular y aprobado por la Junta Directiva de dicho ente. Lo anterior no significa que el Banco haga el presupuesto, sino que éste le establezca a la Safi los parámetros más importantes en su definición. De esta forma, quién conoce hasta donde y en qué grado la Sociedad va a colaborar con las estrategias del grupo es el propio Banco, siendo claro que si estas relaciones dan como resultado un mayor o menor nivel de utilidades que las que se tenían en periodos anteriores fue porque el propio Banco así lo dispuso.

Bajo dicho modelo el presupuesto a aprobar por la Junta Directiva de la Safi llegaría "bendecido" por la Junta Directiva Nacional, quien conoce los alcances del plan de trabajo de la Sociedad y cuánto de dicho resultado depende de lo que el Banco quiere alcanzar a través de la Sociedad de Fondos. Este enfoque de preparación del presupuesto, construido de manera coordinada, corregiría una de los problemas más históricos de la Sociedad de Fondos; a saber, construir presupuestos sin tener claro los compromisos de diferentes agentes, tanto Popular Valores y el propio Banco, en este proceso.

- Al momento de la salida del que suscribe este informe se tenía interés, dentro del Grupo del Banco Popular, en la posibilidad de registrar y operar un fondo de inversión de desarrollo inmobiliario.

Al respecto, y dada lo especializado de este fondo, nuestra principal recomendación es que en la posible evaluación de la factibilidad para que la Safi pueda implementar este producto, las Juntas Directivas de la Sociedad de Fondos y del propio Banco Popular realicen consultas o audiencias a asesores técnicos externos, expertos en desarrollo inmobiliario. Todo ello con el propósito que se tenga un panorama claro de los posibles requerimientos en esta materia y con ello, se estime la capacidad que a nivel interno, dentro del Grupo del Banco Popular, existe para desarrollar y controlar un posible proyecto de este tipo.

- En razón de la especialización del negocio es importante que la Sociedad, en términos de su Junta Directiva y Administración, dispongan de un asesor legal especializado en materia de Fondos de Inversión, y de modo general en materia bursátil, el cual pueda dar soporte a la Administración, y hasta la propia Junta Directiva, en materia de proyectos y normativa de la industria en cuestión.

I) Observaciones sobre otros asuntos de actualidad que se deberían tener en cuenta para enfrentarlos o aprovecharlos en la gestión de Popular Sociedad de Fondos de Inversión, S.A.

Procedo a continuar, y con un carácter eminentemente personal, a exponer algunas consideraciones que estimo sería conveniente tomar en cuenta para la gestión futura de la Sociedad.

i) Desde su creación hasta el retiro de del suscrito de este informe de la Gerencia General, sigue sin establecerse a nivel corporativo cuáles son los objetivos que a nivel de grupo se desea de Popular Sociedad de Fondos. De igual modo, no sean definidos los modos o formas en que Banco quiere utilizar para sus proyectos a la Sociedad.

La anterior indefinición ha significado que históricamente la Sociedad para su sobrevivencia empresarial ha tenido que adoptar planes y proyectos en los cuales el Banco Popular ni ha tenido la voluntad ni ha tenido la capacidad para ligarse a dichas iniciativas. Lo anterior ha significado un "desgaste" individual de la Sociedad, de sus administrativos y de sus Juntas Directivas; quienes han tenido que esperar a ver cómo el Banco se acoplaba a éstos.

Por tanto, se hace imprescindible que la Junta Directiva de la Sociedad , en conjunto con la propia Junta Directiva del Banco Popular, resuelvan dichas inquietudes, y si al final, existe la visión de que el Banco puede o debe coadyuvar a los proyectos que la Safi requiere, debe ser necesario dotar de capacitación a los funcionarios del Banco involucrados en esas iniciativas, e igualmente, se hace necesario medir los esfuerzos y resultados en dicho proceso, tratando con ello de asignar las cuotas de responsabilidad del propio Banco Popular en el éxito o fracaso de la gestión anual de la Sociedad. Todo ello con una perspectiva corporativa.

ii) En razón que el Banco Popular rechazo a inicios del 2006 una distribución de dividendos propuesto por la Safi, el cual se planteó con el ánimo de quitar presión sobre las inversiones propias de la Sociedad, y dado que a su vez el Banco persiste – permanentemente- en solicitar un incremento en la rentabilidad del capital propio de la Safi, se hace imprescindible que la Junta Directiva de la Sociedad le solicite al Banco Popular, en su calidad de accionista, le defina un plan de inversiones específicas para los recursos que tiene invertido en la Safi, todo ello, con que el fin de que ambos objetivos, incrementar la rentabilidad corporativa y mejorar el rendimiento de las inversiones propias de la Safi, sean armonizadas a través de un único responsable corporativo en esta materia, a saber, el propio Banco Popular.

lii) En el ánimo de establecer un adecuado modelo de costos de los servicios subcontratados a terceros por la Safi, sea a través del Banco Popular y Popular Valores, se hace recomendable que la Junta Directiva de la Sociedad solicite a dichas entidades la definición de un modelo formal de costos, donde se establezca la metodología de las mismas.

iv) En línea con lo anterior, por las responsabilidades que asume la Gerencia de la Safi y la Junta Directiva de la misma en relación con los procesos operativos diarios, y dado que varios de estos procesos operativos son subcontratados a Popular Valores, y otros van a depender en el tiempo del Banco Popular, tal es el caso de los servicios legales, Web, riesgo y oficialía de cumplimiento, etc, se hace imprescindible que al momento de presupuestar dichos servicios se cuente con el debido contrato legal que ampare estas contrataciones, donde de expongan en tales convenios las responsabilidades de estos agentes en caso de posibles denuncias o demandas sobre el servicio que finalmente la Sociedad brinda al público o bien por el incumplimiento de éstos frente a responsabilidad que la Safi tiene la Sugeval y la Contraloría General de la República.

En este punto, es criterio personal del suscrito la recomendación de que la Junta Directiva de la Sociedad debería de realizar consultas con la Contraloría General de la República y la Sugeval acerca de la conveniencia o no de los contratos del tipo sugerido.

v) La gestión realizada en el tiempo la podemos estimar muy positiva, ya que a pesar de que se vio afectada por factores tanto internos como externos, la Gerencia de la Sociedad mantuvo en todo momento un replanteo periódico, a la Junta Directiva de la época, y a la Gerencia Corporativa del momento, de las estrategias que se estaban utilizando dentro del Grupo Banco Popular para apoyar los negocios de las Subsidiarias, donde persiste la mala interpretación de que el asunto se resolvía con capital, cuando lo más oportuno era reconocer en el Banco Popular el concepto de "**socio estratégico del fondo**", el cual en el tiempo asumiera un rol de inversionista de riesgo y posteriormente, de manera planificada, hiciera una salida programada de los fondos en que estuviera invirtiendo, apoyando en el tiempo otros factores, tales como la distribución del producto, la promoción y mercadeo de los fondos de inversión y los negocios cruzados con el propio Banco. Necesariamente, se hace conveniente que las Juntas Directivas exploren y desarrollen de modo práctico, y en sus reglamentos internos, la figura del Socio estratégico (parthnership)

J) Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante mi gestión ha girado la Contraloría General de la República (o de algún otro órgano de control externo)

De manera general, y con carácter histórico, el suscrito en su calidad de Gerente General realizó e implemento las medidas administrativas, necesarias, y aprobadas por las Juntas Directivas, a fin de dar atención a las diferentes disposiciones de la Contraloría General de la República, sea en materia presupuestaria o las dispuestas por directrices u oficios específicos. En materia presupuestaria, los presupuestos ordinarios de la Sociedad eran revisados a nivel administrativamente cada tres meses, y cuando las circunstancias o el área de contratación administrativa así lo solicitaba.

De manera persistente, así como se señaló en la sección de pendientes, debemos indicar nuestra preocupación de que al día de la salida del suscrito de este informe, a falta de un plan corporativo en materia presupuestaria, Popular Fondos carece de un sistema informático formal de presupuesto lo que supone la persistencia de errores humanos en el diseño del plan presupuestario anual, así como atrasos en su control periódico, especialmente a la Junta Directiva.

A pesar de lo anterior, los presupuestos ordinarios aprobados históricamente fueron contruidos y corregidos considerando las recomendaciones de la Contraloría General de República sobre la revisión del presupuesto de ingresos, especialmente en materia de ventas de los fondos de inversión, tratando de mantener una oportuna vigilancia sobre recaudación de los recursos por la venta de bienes y servicios (comisiones de administración), proponiendo a las Juntas Directivas del momento los ajustes necesarios mediante un presupuesto extraordinario.

Como se apuntó en otras secciones, de modo histórico, Popular Safi mantuvo un nivel de subutilización de sus gastos debido a la volatilidad que presentaban sus ingresos regulares. Como consecuencia de lo anterior, la Gerencia siempre mantuvo una estrecha comunicación con la Contraloría General de la República en materia de alcances y niveles de inversión y consumo que la Sociedad podía realizar, siempre bajo una perspectiva conservadora y resguardando el uso público de los fondos involucrados.

De igual modo, esta Gerencia dio seguimiento y fiel cumplimiento, a través de las áreas legales y administrativas que fueron necesarias, a aquellas leyes o normas relacionadas con la gestión de negocio y la materia regulativa como es el caso de la Superintendencia General de Valores. De manera particular en los últimos meses del año 2006 se realizaron los mejores esfuerzos para aprovechar las sinergias operativas y de gestión con el Banco Popular, tal es el caso del funcionamiento de Comité Corporativo de Auditoria y del Comité Corporativo de Cumplimiento.

Al momento de realizar este informe, y en materia de disposiciones relacionadas con la Contraloría General de la República, sigue la Junta Directiva de la Sociedad sin establecer una política para el pago de la prohibición dentro de la Sociedad, según lo exige la Ley No. 8422: "Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública" (29 de octubre del 2004)

K) Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante su gestión le hubiera formulado la respectiva Auditoria Interna

En materia de seguimiento a las recomendaciones de la Auditoria Interna, la Gerencia General hizo a lo largo de toda su gestión los mayores esfuerzos, hasta donde los recursos humanos y técnicos lo permitieron, para atender en tiempo y forma lo solicitado por la Unidad de Auditoria Interna.

Basado en el informe AI-SAFI-001-2007, emitido al cuarto trimestre del año 2006 por la Licenciada Celina Víquez, Auditora Interna de Popular Fondos, se puede establecer, punto e.2 de dicho informe, que desde enero 2002 a diciembre 2006 dicha unidad había establecido 246 recomendaciones con el siguiente detalle:

Junta Directiva	Total :51	Total : 20%
Gerencia General	Total : 124	Total : 48%
Coordinador Financiero-Administrativo	Total : 86	Total : 32%
Totales	261	100%

De acuerdo con el punto e.3 del informe antes mencionado, las recomendaciones emitidas tenían un estado de seguimiento que a continuación detallamos:

Recomendaciones	Cantidad	Porcentaje de Revisión al 30/12/2006
Atendidas	238	91%
En proceso	23	9%
Pendientes	0	0%
Total	261	100%

Con base en la información anterior, es de mucha satisfacción informar por parte del suscrito, en su calidad de Gerente General de Popular Fondos hasta el 28 de febrero del 2007, que al momento de nuestra salida se había atendido en un 91% las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna, quedando un porcentaje muy pequeño, apenas un 9% en proceso, y no quedando ningún porcentaje de recomendaciones de la Auditoría Interna pendiente al cierre del año 2006.

Adicionalmente, y basados nuevamente en el informe ya indicado (inciso e.4), vale recalcar a los lectores de este informe, que de las 23 recomendaciones pendientes de la auditoría interna tan sólo 3 de ellas, que representan apenas un 13% del total, son recomendaciones de alto riesgo sin atender , lo que refleja los grandes esfuerzos que el suscrito, con el apoyo de las diferentes áreas administrativas, hizo para atender los requerimientos de la Auditoría Interna.