



Popular  
VALORES

Popular  
PENSIONES

Popular  
FONDOS DE INVERSIÓN



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR

Banco  
Popular

# CONGLOMERADO FINANCIERO BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL

## INFORME FINAL DE GESTIÓN

GEOVANNI GARRO MORA

GERENTE GENERAL CORPORATIVO

JUNIO 2018



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

Este informe de fin de labores se hace en cumplimiento a lo dispuesto por la Contraloría General de la República en "DIRECTRICES QUE DEBEN OBSERVAR LOS FUNCIONARIOS OBLIGADOS A PRESENTAR EL INFORME FINAL DE SU GESTIÓN, SEGÚN LO DISPUESTO EN EL INCISO E) DEL ARTÍCULO 12 DE LA LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO D-1-2005-CO-DFOE".

### LABOR SUSTANTIVA DE LA ENTIDAD A CARGO

Ocupé la posición de Gerente General Corporativo del BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL desde el 04 de junio del 2013 hasta el 03 de junio del 2018.

#### 1. CAMBIOS HABIDOS EN EL ENTORNO DURANTE MI GESTIÓN

Los principales cambios normativos realizados en este período son:

Código	Contenido	Publicación	Tema
<u>SUGEF 15-10</u>	Reglamento para la calificación de deudores con operaciones otorgadas con recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo Ley 8634.	2013	Calificación de deudores con operaciones otorgadas con recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo Ley 8634.
<u>SUGEF 12-10</u>	Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos	2014	Administración Integral de Riesgos
<u>Sugef 10-07</u>	Reglamento sobre divulgación de información y publicidad de productos y servicios financieros	2015	Publicidad de productos y servicios financieros
<u>Sugef 11-06</u>	Normativa para la inscripción ante la SUGEF de personas físicas o jurídicas que realizan actividades descritas en el art. 15 ley N° 8204	2015	Registro art. 15 Ley N°8204



Código	Contenido	Publicación	Tema
<u>Sugef 17-13</u>	Reglamento sobre la administración del riesgo de liquidez	2015	Gestión de liquidez
<u>Sugef 20-00</u>	Reglamento para la supervisión auxiliar por parte del banco hipotecario de la vivienda (Banhvi)	2015	Supervisión auxiliar
<u>Sugef 34-02</u>	Normativa contable aplicable a los entes supervisados por SUGEF, SUGEVAL, SUPEN, SUGESE y a los emisores no financieros	2015	Normativa contable CONASSIF
<u>Sugef 4-04</u>	Reglamento sobre el grupo vinculado a la entidad	2015	Grupo vinculado-operaciones activas
<u>Sugef 5-04</u>	Reglamento sobre límites de crédito a personas individuales y grupos de interés económico	2015	Límite concentración-crédito
<u>Sugef 6-05</u>	Reglamento sobre la distribución de utilidades por la venta de bienes adjudicados (Artículo 1 de la Ley N°4631)	2015	Bienes adjudicados-distribución utilidades
<u>SUGEF 7-06</u>	Reglamento del centro de información crediticia	2015	Información sobre situación crediticia actual e histórica
<u>SUGEF 25-11</u>	Decreto Ejecutivo 38292-H	2015	Contribución de los sujetos fiscalizados al presupuesto de las superintendencias
<u>SUGEF 31-04</u>	Reglamento relativo a la información financiera de entidades, grupos y conglomerados financieros	2015	Información Financiera
<u>SUGEF 14-09</u>	Reglamento sobre la Gestión de la Tecnología de Información	2016	Gestión de la Tecnología de Información
<u>SUGEF 16-09</u>	Reglamento sobre Gobierno Corporativo	2016	Gobierno Corporativo



Código	Contenido	Publicación	Tema
<u>SUGEF 19-16</u>	Reglamento para la determinación y el registro de estimaciones contra cíclicas	2016	Disposiciones que deberán observar las entidades supervisadas por SUGEF para cuantificar y constituir las estimaciones contra cíclicas
<u>Sugef 33-07</u>	Plan de cuentas para entidades, grupos y conglomerados financieros-Homologado	2016	Plan de cuentas
<u>SUGEF 15-16</u>	REGLAMENTO SOBRE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO PARA EL SISTEMA DE BANCA PARA EL DESARROLLO	2016	Regulación especial y específica, de carácter prudencial, para los intermediarios financieros supervisados por la SUGEF, que participan del Sistema de Banca de Desarrollo.
<u>Sugef 18-16</u>	Reglamento sobre gestión del riesgo operativo	2016	Requerimientos mínimos que deben observarse en la gestión de riesgo operativo
<u>Sugef 8-08</u>	Reglamento sobre autorizaciones de entidades supervisadas por la SUGEF, y sobre autorizaciones y funcionamiento de grupos y conglomerados financieros	2016	Autorizaciones
<u>Sugef 21-16</u>	Reglamento sobre Suficiencia Patrimonial de Grupos y Conglomerados Financieros	2016	Rige a partir del cálculo de la suficiencia patrimonial con fecha de corte al 31 de marzo del 2017
<u>Sugef 1-05</u>	Reglamento para la calificación de deudores	2016	Constitución de estimaciones por deterioro de la cartera de crédito
<u>SUGEF 14-17</u>	Reglamento General de Gestión de la Tecnología de Información	2017	Requerimientos mínimos para la gestión de la tecnología de información que deben acatar las entidades supervisadas y



Código	Contenido	Publicación	Tema
			reguladas del sistema financiero costarricense.
<u>Sugef 32-10</u>	Reglamento General de Auditores Externos	2017	Regular la contratación y la prestación de los servicios de auditoría externa
<u>Sugef 12-10</u>	Normativa para el cumplimiento de la ley N°8204	2017	Prevención de legitimación de capitales
<u>SUGEF 16-16</u>	Reglamento sobre Gobierno Corporativo	2017	Principios sobre Gobierno Corporativo que deben considerar las entidades supervisadas por SUGEF, SUGEVAL, SUGESE, SUPEN y Controladoras de grupos y conglomerados financieros supervisados
<u>SUGEF 23-17</u>	Reglamento sobre la administración del riesgo de mercado, de tasas de interés y de tipos de cambio	2017	Disposiciones mínimas para gestión del riesgo de: mercado, tasas de interés y tipos del cambio
<u>SUGEF 3-06</u>	Reglamento sobre la suficiencia patrimonial de entidades financieras	2017	Establecer la metodología para el cálculo de la suficiencia patrimonial de las entidades financieras y establecer el requerimiento mínimo de capital.
<u>SUGEF 9-08</u>	Reglamento para la autorización y ejecución de operaciones con derivados cambiarios	2017	Derivados
<u>SUGEF 2-10</u>	Reglamento sobre administración integral de riesgos	2017	Aspectos mínimos que deben observarse para el desarrollo, la implementación y el mantenimiento de un proceso de Administración Integral de Riesgos.



Código	Contenido	Publicación	Tema
<u>SUGEF 24-00</u>	Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas	2017	Calificación para entidades supervisadas
<u>SUGEF 27-00</u>	Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las asociaciones mutualistas de ahorro y préstamo para la vivienda	2017	Calificación para Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Préstamo.

## 2. ESTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL Y ACCIONES EMPRENDIDAS PARA PERFECCIONAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DURANTE EL ÚLTIMO AÑO (2017)

El Banco Popular y Desarrollo Comunal, así como todas las instituciones administradoras o custodios de fondos públicos, como es el caso de sus Sociedades Anónimas (Conglomerado Banco Popular), están sujetos a la Ley #8292 denominada Ley General de Control Interno (LGCI); en la que se establece la obligatoriedad de disponer de sistemas de control interno, los cuales deben ser aplicables, completos, razonables, integrados y congruentes con sus competencias y atribuciones institucionales.

La LGCI establece en el inciso c), artículo 17 (Seguimiento del Sistema Control Interno), que la Administración Activa debe realizar, por lo menos una vez al año, autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable.

Para el período 2017, con el afán de dar cumplimiento a la normativa emanada de la Contraloría General de la República, la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión (adscrita, actualmente, a la Dirección de Riesgo Corporativo del Banco Popular) elaboró un Plan de Trabajo para realizar la Autoevaluación del Sistema de Control Interno del Conglomerado Banco Popular. El resultado obtenido en dicha evaluación se detalla a continuación:



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR

Popular  
SOCIEDAD AGENCIA  
DE SEGUROS

Popular  
VALORES

Popular  
PENSIONES

Popular  
FONDOS DE INVERSIÓN

Banco  
Popular

### Conglomerado Financiero Banco Popular

#### Resultado General de la Autoevaluación 2017

ENTIDAD	CALIFICACIÓN FINAL	NIVEL DE RIESGO
BANCO POPULAR	3%	Excelente
POPULAR PENSIONES	0%	Excelente
POPULAR SAFI	2%	Excelente
POPULAR SEGUROS	6%	Bueno
POPULAR VALORES	0%	Excelente
<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>2%</b>	<b>Excelente</b>

La calificación global del Conglomerado es de un 2% con un nivel de riesgo de excelente, resultado que representa el gran esfuerzo que ha efectuado toda la organización por ejercer una práctica más adecuada de los riesgos a los que se expone la organización en su gestión comercial y operativa.

Sobre las medidas incumplidas y manifiestas en este proceso de autoevaluación del Sistema de Control Interno, las áreas participantes generaron un total de **686 Planes de Acción**, los cuales, se distribuyen de la siguiente manera:

### Conglomerado Financiero Banco Popular

#### Total de Planes de Acción

#### Autoevaluación del Sistema de Control Interno 2017

OFICINAS	TOTALES PLANES DE ACCIÓN	PORCENTAJES
OFICINAS COMERCIALES	631	92%
OFICINAS ADMINISTRATIVAS	19	3%
POPULAR PENSIONES	2	0%
POPULAR VALORES	4	1%
POPULAR SAFI	11	2%
POPULAR SEGUROS	19	3%
<b>TOTAL</b>	<b>686</b>	<b>100%</b>

CONSTRUIAMOS  
BIENESTAR

Para este periodo de evaluación, las Oficinas Comerciales, presentaron 631 planes de acción, de los cuales, 152 (24%) son de riesgo alto, 238 (38%) riesgo medio y 241 (38%) de riesgo bajo.

Como se puede observar el proceso de Autoevaluación del Sistema de Control Interno 2017 posibilitó detectar oportunidades de mejora para el Conglomerado Financiero Banco Popular, plasmadas en planes de acción concretos a realizar por las áreas participantes y a los que la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión y Unidad de Control Interno del Centro de Soporte Regional, darán el seguimiento respectivo.

Cabe resaltar que la calificación obtenida por el Conglomerado Financiero Banco Popular corresponde a un **2%**, que lo ubica en un Nivel de Riesgo **Excelente**.

## PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS DURANTE MI GESTIÓN DE ACUERDO CON LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Los principales logros que se deben evaluar en una gestión gerencial como la que se desarrolla en el Conglomerado Financiero Banco Popular, sin duda deben estar asociados a la capacidad ejecutiva orientada a la obtención de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico Corporativo de aplicación en el período en que se ha ejercido la función. Desde este punto de vista me permito hacer un recuento del cumplimiento de dichos objetivos tanto a nivel global como para cada una de las unidades estratégicas de negocios (UEN) que componen el Conglomerado. Dado que en el periodo se abarcan dos Planes Estratégicos 2012-2016 y 2017-2020, procederé con el análisis individual de ambos planes.

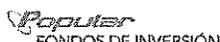
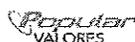
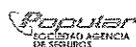
El Plan Estratégico Corporativo 2012-2015 fue aprobado mediante el acuerdo N° 616, sesión de la Junta Directiva Nacional N° 4901, artículo 5, del 6 de octubre del 2011, en el cual se establecen tres objetivos estratégicos para el Banco Popular, con sus respectivas metas, y seis objetivos estratégicos corporativos para el Conglomerado. El documento fue actualizado mediante la "Ampliación del PEC al año 2016" aprobada en Sesión JDN-5284-Acd-368 del 11 de junio 2015.

Dentro de esta evaluación se presenta la calificación de los Objetivos Estratégicos Corporativos, la evaluación a las Unidades Estratégicas de Negocios y los resultados al Plan Estratégico del Banco Popular, de acuerdo con las actividades planeadas y ejecutadas al 31 de diciembre del 2016.

Con respecto a la evaluación del Plan Estratégico del Banco Popular, en este apartado se incluyen los resultados de la calificación general del Banco y el cumplimiento de los Planes de Acción.

### 3. RESULTADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2012 AL 2016

En este apartado se presentan la calificación de los Objetivos Estratégicos Corporativos, la evaluación a las Unidades Estratégicas de Negocios y los resultados del Banco Popular, de acuerdo con las actividades planeadas y ejecutadas al 31 de diciembre del 2016.

CONSTRUIMOS  
BIENESTAR

### 3.1 CALIFICACIÓN DE LOS SEIS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

El Cuadro N°1 permite identificar el logro de los **Objetivos Estratégicos Corporativos (O.E.C)** mediante el desempeño de las Unidades Estratégicas de Negocios; las cuales, al realizar la vinculación y el alineamiento, muestran el grado de aporte a cada objetivo corporativo.

El peso relativo es el mismo para cada uno de los Objetivos Estratégicos Corporativos, dichos componentes deben sumar un 100% como máximo. Además, el valor de cada Objetivo Estratégico Corporativo se evalúa de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos de las Unidades Estratégicas de Negocios, asociado en forma lineal.

Las valoraciones anteriores admiten determinar una **calificación del 92.25%** para el Conglomerado Financiero Banco Popular.

**Cuadro N° 1**  
**Calificación de los Objetivos Estratégicos Corporativos**  
**Al 31 de Diciembre 2016**

Objetivos Estratégicos Corporativos	Banco Popular	Popular Pensiones	Popular Valores	Popular SAFI	Popular Seguros	Calificación por O.E.C.
1. Ser líderes en enfoque al cliente y excelencia en el servicio	81,50%	97,41%	84,10%	79,00%	85,71%	85,54%
2. Brindar productos y servicios integrados y competitivos	96,33%	100,00%	84,10%	79,00%	92,86%	90,46%
3. Asegurar excelencia operacional	99,11%	99,63%	99,50%	100,00%	92,00%	98,05%
4. Asegurar una Sostenibilidad Financiera Integral	99,11%	98,25%	99,50%	100,00%	100,00%	99,37%
5. Implementar un Enfoque Corporativo	82,89%	100,00%	84,10%	100,00%	92,86%	91,97%
6. Alinear la cultura y el aprendizaje organizacional a la nueva estrategia	66,67%	98,89%	100,00%	100,00%	75,00%	88,11%
<b>Calificación del Conglomerado</b>						<b>92,25%</b>

Fuente: Elaboración propia, producto de la Evaluación a Diciembre 2016

En los siguientes apartados se aborda con detalle la calificación de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocios.



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



### 3.2 CALIFICACIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO DEL BANCO POPULAR

A continuación, se presenta un resumen sobre los cumplimientos de cada meta, con lo cual se obtiene una calificación al 31 de diciembre del 2016 de **87.37%**. Los tres objetivos estratégicos tienen la misma ponderación, o sea cada uno representa un 33,33% de la calificación, lo anterior en cumplimiento de la *Metodología para la formulación, actualización, evaluación y seguimiento de la Planificación en el Conglomerado Financiero Banco Popular*.

En el Cuadro N° 7 se presenta el grado de cumplimiento total del Banco Popular según sus objetivos:

**Cuadro N° 7**  
**Calificación General del Banco Popular**  
**Al 31 de Diciembre 2016**

Objetivos Estratégicos	Calificación
1. Desarrollar una cultura de excelencia a partir de la naturaleza especial del Banco Popular	66,67%
2. Mejorar la eficiencia operativa alineada a la Triple Utilidad (Económico-Financiero, Social, Ambiental)	99,11%
3. Ofrecer múltiples canales y portafolios de productos y servicios diferenciados, fomentando la Economía Social Solidaria y el desarrollo local	96,33%
<b>Grado de cumplimiento</b>	<b>87,37%</b>

Fuente: Elaboración propia, producto de la Evaluación a Diciembre 2016

En el Cuadro N°8, se muestra las metas y el desempeño de los indicadores correspondientes a cada uno de los objetivos. Se observa que el primer objetivo "Desarrollar una cultura de excelencia a partir de la naturaleza especial del Banco Popular" obtiene un 66.67% de avance

en este seguimiento, el segundo objetivo "Mejorar la eficiencia operativa alineada a la Triple Utilidad (Económico-Financiero, Social, Ambiental)" presenta un grado de avance del 99.11% y el tercer objetivo "Ofrecer múltiples canales y portafolios de productos y servicios diferenciados, fomentando la Economía Social Solidaria y el desarrollo local" presenta un 96.33% al IV trimestre, según se observa a continuación.



**Cuadro N° 8**  
Calificación General del Banco Popular  
Al 31 de Diciembre 2016

No.	Indicadores de los Objetivos del Banco Popular	% Cumplimiento 31/12/2016	Meta 31/12/2016	Ejecutado
	<b>Desarrollar una cultura de excelencia a partir de la naturaleza especial del Banco Popular</b>	<b>86,67%</b>		
1	<b>1. Servicio al cliente</b>			
	1.1 Implementación de la propuesta integral de mejoramiento de la cultura de Servicio al Cliente.	100%	≥90%	99,15%
	1.2 Evaluación de la percepción del cliente sobre la calidad del servicio en el Banco Popular.	0,00%	≥90%	87,67%
	1.3 Gestión de los "Sistemas de Administración de Filas (SAF)" en las oficinas comerciales.	NA	100%	NA
	<b>2. Plan de Acción de Capital Humano</b>			
	2.1 Cumplimiento del Plan de Acción de Capital Humano	100,00%	100%	100,00%
	<b>Mejorar la eficiencia operativa alineada a la Triple Utilidad (Económico-Financiero, Social, Ambiental)</b>	<b>99,11%</b>		
2	<b>1. Gestión de Riesgos</b>			
	1.1 Gestión integral del riesgo.	100%	100%	100%
	<b>2. Gestión de Operaciones</b>			
	2.1 Garantizar el cumplimiento de la Ley 8204 y su reforma de la Ley 8719, y su Normativa Conexa en el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.	99,09%	95%	99,09%
	2.2 Cumplimiento del Plan de Acción de Soporte al Negocio.	93,17%	100%	93,17%
	2.3 Sostenibilidad (Triple balance).	100%	100%	100,00%
	<b>3. Gestión tecnológica</b>			
	3.1 Cumplimiento de la gestión de las tecnologías de información	99,70%	100%	99,70%
	<b>4. Gestión financiera y resultados</b>			
	4.1 Rentabilidad sobre el patrimonio.	100%	≥ IPC	6,91%
	4.2 Calificación global del modelo CAMELS	100%	≤1.75	1,19
	<b>5. Gestión de Proyectos Estratégicos</b>			
	5.1 Proyecto Equipamiento Centro de Procesamiento de datos.	100%	100%	100%
	5.2 Proyecto Solución Planta Física.	100%	100%	100%
	5.3 Proyecto Modelo de Competitividad Bancaria.	NA	NA	NA
	<b>Ofrecer múltiples canales y portafolios de productos y servicios diferenciados, fomentando la Economía Social Solidaria y el desarrollo local</b>	<b>96,33%</b>		
3	<b>1. Gestión de Canales</b>			
	1.1 Aumento en la cantidad de canales de atención al cliente.	100,00%	100%	100%
	<b>2. Gestión de Negocios</b>			
	2.1 Generación de espacios permanentes de articulación con los sectores de la Economía Social Solidaria.	100,00%	100%	100%
	2.2 Productos y servicios pertinentes para organizaciones de la Economía Social Solidaria.	100%	100%	100%
	2.3 Integración de negocios y acompañamiento no financiero del CFBPDC en los planos individual, empresarial y asociativo.	100%	100%	100%
	2.4 Establecimiento de alianzas con entes públicos, privados y del tercer sector.	100%	100%	100%
	2.5 Incidir en el desarrollo local para mejorar la calidad de vida en el ámbito nacional.	83,33%	100%	83,33%
	2.6 Bancarización de la población costarricense	100%	100%	100%
	2.7 Oferta de productos y servicios orientada a la generación de un impacto ambiental positivo.	67%	100%	67%
	2.8 Interiorización en el CFBPDC de los conceptos de Sostenibilidad y Economía Social.	100%	100%	100%
	2.9 Posicionar al CFBPDC, en el ámbito externo, como la institución de la población trabajadora y de la Economía Social Solidaria	100%	100%	100%
	2.10 Ser el Banco número 1 en Banca de Personas.	100%	1	1
	2.11 Ser el Banco número tres en Banca Empresarial.	100%	3	3
	2.12 Cumplimiento del plan de acción de negocios	98,63%	100%	98,63%
	2.13 Cumplimiento del plan de acción de investigación y desarrollo de Mercados	100,00%	100%	100,00%
	<b>GRADO DE CUMPLIMIENTO TOTAL DEL BANCO POPULAR</b>	<b>87,37%</b>		

Fuente: Elaboración propia, producto de la Evaluación a Diciembre 2016



### 3.2.1 CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Los Planes de Acción constituyen un instrumento de planeación de corto plazo que resulta fundamental en la instrumentalización de la estrategia, estos planes se ejecutan a través de la definición de objetivos, acciones, indicadores y metas que se encuentran alineados con el Plan Estratégico Corporativo. En el Banco Popular se han definido cuatro planes de acción sobre los que se detalla los objetivos de cada uno de ellos.

**El Plan de Acción de Negocios 2016**, incorpora los siguientes objetivos:

- Promover el crecimiento y desarrollo de las organizaciones de la Economía Social Solidaria siendo estas un instrumento de generación y mantenimiento de empleo a partir del acompañamiento financiero y la articulación con otras entidades.
- Lograr un crecimiento sostenido, en los segmentos de interés de las carteras activas, pasivas y en la generación de ingresos por servicios, con el fin de cumplir con el propósito estratégico definido por el Banco, incorporando en la oferta de productos y servicios las necesidades de las empresas de la Economía Social Solidaria, considerando la particularidad de los diferentes territorios del país.
- Fortalecer la estrategia de profundización de la segmentación vigente que permita dar acceso a la población costarricense de los diferentes productos y servicios que ofrece el Banco que permitirá cumplir con la estrategia de alto valor percibido, medio ambiente y mantenimiento del empleo.
- Potenciar canales electrónicos que permitan dar acceso a los clientes actuales y potenciales del Banco a partir de la nueva plataforma tecnológica.

**El Plan de Acción de Soporte a Negocios 2016**, registra los siguientes objetivos:

- Dotar a la Institución de una manera eficiente y eficaz, de la infraestructura física, los bienes y servicios, requeridos por la red de negocio y las áreas administrativas.
- Brindar soporte en la gestión administrativa, normativa y de control interno a las oficinas del negocio.
- Definir implementar y controlar la estrategia de recuperación de la cartera crediticia institucional.
- Evaluar la gestión integral ante las 3 dimensiones de la sostenibilidad (económica financiera, social y ambiental).
- Supervisar la administración y optimización del Portafolio de Inversiones y el flujo de efectivo Institucional, de acuerdo a la normativa interna y externa.



- Supervisar la gestión financiera de la Institución.
- Incrementar la cartera de bienes disponibles para la venta.
- Brindar Servicios de Custodia de alto valor agregado y altos estándares de calidad, que permitan aumentar la generación de ingresos del Banco.
- Contar con un personal altamente calificado y experimentado en el área de Custodia y Liquidación con amplio conocimiento del mercado bursátil.

**El Plan de Acción de Capital Humano 2016, contempla los siguientes objetivos:**

- Desarrollar una cultura de excelencia basada en el compromiso social y la eficiencia institucional a partir de naturaleza especial del Banco Popular.
- Mejorar la eficiencia operativa alineada a la Triple Utilidad (Económico- Financiero, Social, Ambiental).
- Ofrecer múltiples canales y portafolios de productos y servicios diferenciados, fomentando la Economía Social Solidaria y el desarrollo local.

**El Plan de Acción de Investigación y Desarrollo de Mercados 2015, incorpora los siguientes objetivos:**

- Divulgar las actividades de Desarrollo Comunal que realizan las Bancas de Desarrollo y Social, que refuerzan la percepción del carácter diferenciado del Conglomerado Banco Popular y de Desarrollo Comuna y permita a la sociedad costarricense comprender su naturaleza especial.
- Promover de manera continua un enfoque de mercadeo social y comercial que resalte la naturaleza especial de la Institución, utilizando medios de comunicación tradicionales, alternativos y regionales.
- Promover una cercanía y afinidad con la clase trabajadora por medio de la participación de manera activa en el patrocinio de actividades masivas que sean altamente valoradas por la cultura nacional y que coadyuve a impulsar el cumplimiento de los Planes de Negocios.
- Fortalecer el desarrollo de una cultura de excelencia en las y los funcionarios del Banco que privilegien el conocimiento de los productos y servicios, y la naturaleza especial de la Institución.
- Promover la evaluación continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece el Conglomerado utilizando diversos mecanismos de evaluación que permita una retroalimentación efectiva para desarrollar una cultura de excelencia.



- Generar Estudios de Mercado sobre los diferentes segmentos objetivo del Conglomerado: personas, micros, pequeñas y medianas empresas, tanto de la economía social solidaria, como de los sectores tradicionales, y de los sectores sociales (que presentan limitaciones de bancarización), respecto del portafolios de productos y servicios actuales y potenciales considerando el enfoque de triple utilidad, bajo una perspectiva regional, para determinar tendencias de mercado, patrones de consumo, gustos y preferencias, y demandas potenciales.
- Suministrar al Conglomerado Financiero información oportuna y confiable que permita desarrollar iniciativas de investigación e innovación que agregue valor a la oferta de productos y servicios, y promueva la Bancarización de sectores no atendidos.

Para visualizar el porcentaje de cumplimiento de los cuatro planes de acción, se presenta el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 9**  
**Calificación de los Planes de Acción**  
**Al 31 de Diciembre 2016**

Plan de Acción	Calificación
1. Plan de Negocios	98,63%
2. Plan de Soporte al Negocio	93,17%
3. Plan de Capital Humano	100,00%
4. Plan de Investigación y Desarrollo de Mercados	100,00%
<b>Calificación promedio de los Planes de Acción</b>	<b>97,95%</b>

Fuente: Elaboración propia, producto de la Evaluación a Diciembre 2016

Cada Plan de Acción atiende actividades estratégicas, Políticas y Pautas de la Asamblea Nacional de Trabajadores/as, las cuales al ser ejecutadas y al estar alineadas, incidieron directamente en el avance del Plan Estratégico Corporativo al 31 de diciembre 2016. El detalle de cada Plan será abordado en el apartado "Detalle del Cumplimiento de cada Objetivo Estratégico".

### 3.2.2 BALANCE SCORECARD INSTITUCIONAL (BSC)

El Balance Scorecard (BSC) es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición, a través de cuatro perspectivas relacionadas entre sí:

- Financiera.
- Clientes.
- Procesos internos.
- Aprendizaje y crecimiento.



El *Balance Scorecard Institucional* contiene los objetivos y metas institucionales que se requiere para lograr cumplir con el Plan Estratégico Corporativo.

La Junta Directiva Nacional en la Sesión Ordinaria Número 5325, acuerdo 690, artículo 12 del 12 de noviembre de 2015; aprobaron el *Balanced Scorecard Institucional 2016*.

Por tanto, el presente informe expone el resultado preliminar de la evaluación del BSC Institucional a diciembre 2016, utilizando los criterios de acuerdo a la forma en que se evalúan las metas de forma proporcional o total, según los ajustes aprobados en el BSC Clase Gerencial y BSC Institucional 2016:

- Aprobación del BSC Institucional 2016: JDN-5364-Acd-259-Art-11, con fecha 21 de abril 2016.
- Aprobación del BSC de la Clase Gerencial 2016: JDN-5373-Acd-328-Art-7, con fecha 24 de mayo 2016.

La Junta Directiva Nacional en la Sesión Ordinaria Número 5405, acuerdo 632, artículo 5, celebrada el 27 de setiembre de 2016; aprobaron la modificación de la meta de crecimiento de la cartera de crédito neta en un **14,52%**, para el año 2016. Asimismo, considera una variación absoluta en la meta de crecimiento en saldos, pasando de ₡247.600 millones a **₡273.432** millones, incrementándose en ₡25.832 millones.

En la Sesión Ordinaria Número N°. 5419 de la Junta Directiva Nacional, acuerdo 759, artículo 7, celebrada el 17 de noviembre del 2016, aprobaron modificar las metas de tres indicadores del BSC Institucional, de la siguiente manera:

**"BSC Institucional 2016:**

1. ***Se modifica la meta de crecimiento de saldos de captación de recursos total, de 15,17% a 14,87%.***
2. ***Propuesta de modificación de la meta contenida en el Plan de Expansión, de 4 aperturas a 3 aperturas.***
3. ***Propuesta de modificación de la meta del porcentaje del cronograma cumplido del indicador Gestión de Proyectos Estratégicos, de 100% a 60%."***

El miércoles 14 de diciembre de 2016, en la Sesión Ordinaria de Junta Directiva Nacional N°. 5426, acuerdo 821, artículo 2, aprobaron por unanimidad:

***"Modificar el indicador No. 2 de la perspectiva financiera sobre el crecimiento de los saldos de captación de recursos total, y que se establezca en 10,80% y no en 14,87%."***

La Circular *DIRCH-C-020-2016* del 09 de junio de 2016 de la Dirección de Capital Humano, indica que para hacer efectivo el reconocimiento económico a la productividad, se deben lograr las siguientes metas denominas "llaves de pago", al 31 de diciembre de 2016:

- **Utilidad neta:** con un nivel no menor a **₡30.925 millones** y corresponde sólo a las utilidades del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- **Indicador de eficiencia operativa** de **69.24%** (gasto administrativo / utilidad operativa), sin considerar la utilidad de las Sociedades.
- **BSC Institucional:** obtener una calificación de al menos el **90%**.

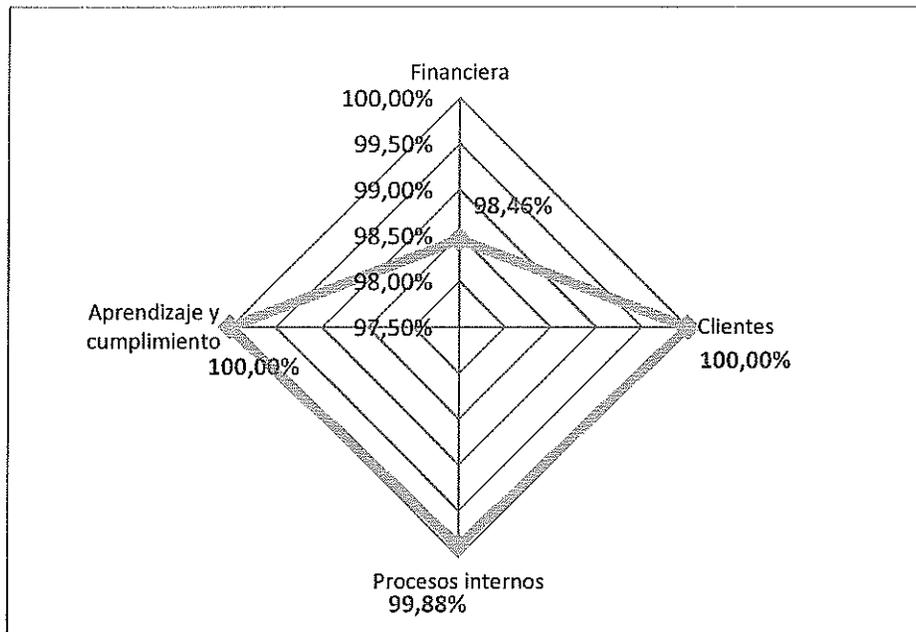


La medición del BSC Institucional 2016 está basada en cuatro perspectivas y el peso obtenido a diciembre del 2016, fue de un **99,54%** de 100%; a continuación, en la siguiente tabla se puede apreciar el peso y grado de avance por cada perspectiva:

Resumen del BSC Institucional 2016 por Perspectiva		Peso real Diciembre 2016	Peso Diciembre 2016 (*)
1	Perspectiva Financiera	27,57%	28,00%
2	Perspectiva Clientes	32,20%	32,20%
3	Perspectiva Procesos Internos	33,29%	33,33%
4	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	6,47%	6,47%
<b>Peso</b>		<b>99,54%</b>	<b>100,00%</b>

(\*) Los indicadores, metas y pesos del BSC Institucional 2016 pueden variar con justificación razonable sometida a valoración de la Comisión de Nominación y Compensación y aprobación de JDN.

**Resultado BSC Institucional 2016 por perspectiva (diciembre 2016)**



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la evaluación del avance del BSC Institucional a diciembre 2016.



CONSTRUIMOS BIENESTAR



Popular  
VALORES

Popular  
PENSIONES

Popular  
FONDOS DE INVERSIÓN

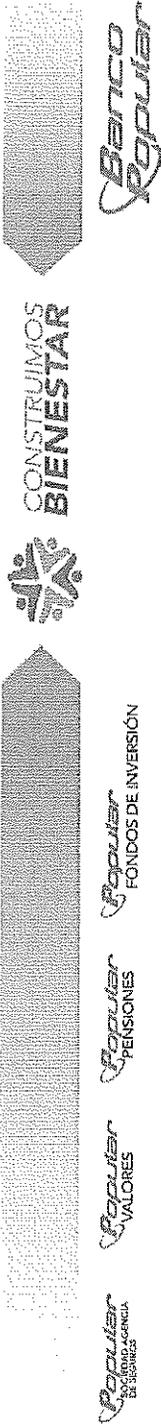
Popular  
Banco

En diciembre 2016, el BSC Institucional 2016 obtuvo un resultado en la calificación de 99,54%.

No.	Nombre del Indicador 2016	Peso 2016	Diciembre 2016	Meta 2016
1	Crecimiento de saldo de la cartera de crédito neta.	9,33%	18,38%	14,52%
2	Crecimiento de saldos de captación de recursos total.	9,33%	10,31%	10,80%
3	Margen de intermediación Financiera.	9,33%	6,47%	≤6,80%
4	Aumento en la cantidad de canales disponibles para la atención al cliente.	7,33%	2	2
			3 Aperturas 2 Traslados 5 Remodelaciones Internas 26 Fachadas	3 Aperturas 2 Traslados 5 Remodelaciones Internas 26 Fachadas
5	Gestión de negocios orientada a satisfacer las necesidades de las organizaciones de la Economía Social Solidaria.	6,22%	100,00%	100,00%
6	Gestión de negocios orientada a satisfacer las necesidades de las poblaciones vulnerables, consideradas en los segmentos de FEVI, FEDE y FAVI.	3,11%	108,00%	100,00%
			136,00%	100,00%
7	Gestión de negocios orientada a satisfacer las necesidades de las Pyme y los territorios.	3,11%	100,00%	100,00%
			1	1
		3,11%	1	1

Medición	Peso Dic-2016
Proporcional	9,33%
Proporcional	8,91%
Proporcional	9,33%
Total	3,67%
Total	3,67%
Total	6,22%
Proporcional	3,11%
Proporcional	3,11%
Total	3,11%
Total	3,11%
Total	3,11%

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL. La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.



		<b>3,11%</b>	175,00%	100,00%	Proportional	<b>3,11%</b>
<b>8</b>	Cumplimiento de la Ley 8204 y su reforma de la Ley 8719 y su Normativa Conexa; en el CFBPDC.	<b>7,33%</b>	99,45%	100,00%	Proportional	<b>7,29%</b>
<b>9</b>	Medición de la creación de valor según las dimensiones económico, social y ambiental; conforme a los lineamientos del Global Reporting Initiative 4 (GRI G4).	<b>6,22%</b>	100,00%	100,00%	Total	<b>6,22%</b>
<b>10</b>	Gestión del Portafolio de Proyectos Estratégicos del Banco Popular.	<b>6,22%</b>	100,00%	60,00%	Total	<b>6,22%</b>
<b>11</b>	Gestión de servicios de TI orientados a las necesidades del negocio.	<b>6,22%</b>	100,00%	100,00%	Total	<b>6,22%</b>
<b>12</b>	Garantiza la "Disponibilidad del Servicio" y la "Continuidad de las operaciones" por parte de la Dirección de TI.	<b>3,67%</b>	99,85%	≥99%	Total	<b>3,67%</b>
<b>13</b>	Medición integral de la cultura de Servicio al Cliente, que considere la naturaleza especial del CFBPDC y la Economía Social Solidaria.	<b>6,47%</b>	100,00%	100,00%	Total	<b>6,47%</b>
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>				<b>99,54%</b>

### 3.2.3 DOCUMENTO DEL REGISTRO DE RIESGOS

La Junta Directiva Nacional mediante acuerdo JDN-5335-Acd-002-2016-Art-6 aprobó la actualización del Manual de Administración Integral de Riesgos del Conglomerado correspondiente al 2015, para su aplicación en el periodo 2016; el cual incluye las políticas, indicadores, límites, metodologías y procedimientos de riesgo.

Es importante indicar, que la Dirección de Riesgo Corporativo, remite los Informes de Riesgos Integrales de forma mensual a la Gerencia General Corporativa, siendo el último, el de diciembre 2016, según oficio DIRRC-109-2017.

A continuación, se listan los Riesgos Estratégicos del PEC ampliado a 2016:

N° Riesgo	Cant Planes	Áreas Responsables
01_E_Deterioro de las finanzas públicas ante ausencia de medidas de corto plazo del Gobierno, para incrementar los ingresos fiscales (Presión al alza de la tasas de interés).	10	SGN SGO DIRRC
02_E_Contracción de la economía costarricense que limite el crecimiento del sector financiero	6	SGN SGO
03_E_Concentración de la estructura de fondeo en productos de alto costo.	4	SGN SGO
04_E_Incremento de la competencia en el mercado de banca de personas, debido a un mayor posicionamiento de la banca privada en el sector.	7	SGN SGO DIRIM
06_E_Cambios en la normativa prudencial de supervisión que exija cambios en los sistemas informáticos transaccionales o de reporte.	1	DIRRC
07_E_Trámite y aprobación de algún proyecto de ley que elimine la excepción del impuesto de renta a los certificados en colones del Banco Popular	5	SGN SGO
08_E_Rezago en la identificación de los gustos y preferencias de los mercados meta del Conglomerado	4	SGN SGO DIRIM
15_E_Concentración de servicios tecnológicos críticos en una sola empresa.	1	DTDI
16_E_Canales electrónicos que no estén acorde a los requerimientos de la competencia.	3	SGN DIRIM



N° Riesgo	Cant Planes	Áreas Responsables
17_E Limitaciones para efectuar negocios en el extranjero, debido al registro del Conglomerado como entidad financiera local de acuerdo a la Ley FATCA (Ley de Cumplimiento Tributario en el Exterior).	11	DOC
18_E Limitaciones para brindar servicios internacionales debido a la ausencia de Banco corresponsal.	1	SGN
TOTAL DE PLANES	53	

### 3.2.4 SEGUIMIENTO A INDICADORES DE RIESGO

#### 3.2.4.1 RIESGO DE ENTORNO

En el mes de diciembre y según un recuento realizado durante el año 2016, la economía mundial presentó un bajo ritmo de crecimiento económico, lo cual llevó a organismos y distintas entidades internacionales a revisar a la baja sus proyecciones de crecimiento. En este resultado incidió, entre otros, la decisión del Reino Unido de salir de la Unión Europea y el menor crecimiento de las economías avanzadas.

Asimismo, junto a los riesgos asociados al leve crecimiento económico mundial, se sumó la incertidumbre en los mercados financieros internacionales por el resultado de la elección presidencial en Estados Unidos de América.

Sin embargo, se destaca que la economía estadounidense registró en el tercer trimestre de 2016 un proceso continuo de recuperación, con una tasa anualizada de 3,5%, sustentado principalmente en el dinamismo de las exportaciones y del gasto en consumo. De manera similar en otras economías como Japón, la actividad económica aceleró en el tercer trimestre, de 0,7% en el segundo trimestre a 2,2%, principalmente por el incremento del consumo privado y de las exportaciones.

En las economías emergentes y en desarrollo el crecimiento de la producción fue disímil, en razón de las diferencias en niveles de endeudamiento, grado de exposición a salidas de capital y estrujamiento de las condiciones financieras.

En este contexto el pasado 13 y 14 de diciembre, la Reserva Federal de Estados Unidos, luego de mantener el rango de su tasa de interés de referencia en 0,25%-0,50% durante la mayor parte de 2016, aumentó de manera unánime ese rango a 0,50%-0,75%. Esta decisión consideró, entre otros, el fortalecimiento del mercado laboral, una recuperación económica modesta en 2017 y que la inflación se mantendría por debajo de la meta de 2%.



Para el bienio próximo, el Programa Macroeconómico 2017-2018 publicado por el Banco Central de Costa Rica (BCCR), el pasado 22 de diciembre de 2016, prevé un contexto internacional caracterizado por una aceleración del ritmo de crecimiento mundial; una reacción ordenada de los mercados financieros ante incrementos en tasas de interés en Estados Unidos, se inicie el proceso de salida de Reino Unido de la Unión Europea y el nuevo Gobierno en Estados Unidos, además se den inflaciones moderadas, pese al ajuste previsto en el precio de materias primas.

En el ámbito local la economía costarricense durante el 2016, registró baja inflación y crecimiento económico alto, en comparación con el promedio mundial y, en particular, de Latinoamérica.

Estos resultados fueron posibles en un contexto local caracterizado por escaso avance en la solución del problema fiscal y, en el campo internacional, por mayor incertidumbre influida, entre otros factores, por la decisión del Reino Unido de salir de la Unión Europea y el resultado de la elección presidencial en Estados Unidos de América.

Según la programación macroeconómica del BCCR la producción del país estaría impulsada principalmente por la demanda interna, y crecería en términos reales alrededor de 4,1% para el 2017 y 2018. Este crecimiento económico estaría liderado por las actividades profesionales, científicas, técnicas, administrativas y servicios de apoyo; la manufactura y los servicios financieros y seguros.

En lo que respecta a tasas de interés, desde inicios de 2015 el Banco Central redujo gradualmente su tasa de política monetaria (TPM), para ubicarla en 1,75% a partir del 4 de enero de 2016. La transmisión de estos ajustes hacia el resto de tasas de interés del sistema financiero continuó en el 2016, aunque a menor ritmo en relación que el año previo. Lo anterior es consecuente ya que el Ministerio de Hacienda financió localmente sus requerimientos de recursos, sin generar presiones adicionales al alza sobre las tasas de interés. En diciembre de 2016 la tasa cerró en 4,45% y el promedio de los últimos 12 meses fue de 5,18%.

La inflación, medida con la variación interanual del Índice de precios al consumidor (IPC), presentó valores negativos en la primera mitad del año y positivos, pero bajos, en lo que transcurrió del segundo semestre 0,6% en noviembre de 2016 y cierre en 0,7% a diciembre de 2016.

Como factores externos de riesgo para este indicador, se destaca el acuerdo de recortes en la producción de petróleo por parte de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y otros productores, que empiezan a regir desde enero de 2017 y crecimiento en el índice de precios de los alimentos de la FAO que en noviembre fue levemente menor que el mes anterior, pero mantiene su tendencia creciente.

Según la programación macroeconómica de BCCR, se espera que este indicador se ubique dentro de la meta de inflación definida entre 2%-4%, sin embargo, el mismo podría verse influido por un deterioro financiero mayor del gobierno que presione este indicador fuera de la meta.

En lo que respecta al mercado cambiario se destaca durante el 2016 una fuerte depreciación que acumuló la moneda nacional de 3,1%, situación que contrastó con la apreciación de 0,8% en el 2015. Esta presión al alza en el tipo de cambio inició desde noviembre de 2015 y se acentuó entre mayo y julio del año en curso, comportamiento que tendió a revertirse a partir de noviembre, consecuente con la mayor disponibilidad de divisas asociada a la estacionalidad que caracteriza al mercado cambiario.



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



En la programación macroeconómica del Banco Central de Costa Rica, se prevé para el año 2017 y 2018 posibles riesgos asociados a mayores depreciaciones del colón respecto al dólar producto de la implementación en el mediano plazo de las propuestas de campaña de la nueva administración estadounidense en temas relacionados con las políticas fiscal y comercial, que podría generar una mayor brecha fiscal en ese país y dificultades en países como Costa Rica para la atracción de inversión extranjera.

### 3.2.4.2 RIESGO DE CRÉDITO

#### ASPECTOS RELEVANTES

- En diciembre, el Riesgo de Crédito a nivel consolidado permanece en nivel aceptable.
- La mayoría de los indicadores de la Banca Minorista se ubican en un nivel de riesgo bajo.
- No obstante, el indicador de cobertura promedio de estimaciones sobre la mora mayor a 90 días, se ubicó muy cerca del límite permitido, aspecto que es explicado en el peso que la cartera de consumo (mayoritariamente sin garantía mitigadora) tiene en la conformación de la Banca Minorista (65,26%).
- En relación con la Banca Empresarial, presenta dos indicadores por encima de la señal de alerta, los cuales están relacionados con la calidad de la cartera: Probabilidad de Impago y Mora mayor a 90 días. No obstante, se mantienen por debajo del límite permitido, siendo inclusive que, en este último indicador, desde octubre se aprecia una tendencia a la baja.
- Por su parte, en la Banca Corporativa la totalidad de los indicadores se mantienen dentro de los valores de riesgo bajo.
- Por su parte, los indicadores de Riesgo de Crédito de las Subsidiarias siguen en riesgo bajo.
- Finalmente, en relación con los datos del Grupo Vinculado a la Entidad y Grupo de Interés Económico, los mismos se mantienen en niveles aceptables.

### 3.2.4.3 RIESGO OPERATIVO

- Como parte del plan de riesgo operativo del 2016, en el mes de diciembre se concluyeron una cantidad determinada de revaloraciones y talleres de riesgo operativo.



- De acuerdo al cierre de diciembre 2016, a continuación, se muestran priorizados los 10 procesos críticos de mayor a menor según el grado de exposición anual, que se encuentran incorporados en la herramienta OpRisk:

**BP: TOP 10 DE EXPOSICIÓN DE LOS PROCESOS INCORPORADOS AL OPRISK  
(Al 31 de diciembre 2016)**

Ranking	Proceso	Grado de Exposición	Cantidad de Riesgos	Cantidad de Planes
1	Planificación y gestión bancaria	\$35.737.718	9	15
2	Administración de riesgo	\$33.255.181	3	22
3	Seguimiento al crédito	\$11.027.485	5	24
4	Control y prevención de legitimación de capitales	\$10.184.148	11	20
5	Colocación de créditos	\$6.395.365	5	3
6	Administración y evaluación de T.I.	\$4.485.730	9	9
7	Operación de Servicios	\$1.806.239	11	27
8	Administración de canales	\$1.785.170	3	2
9	Administración de productos y servicios	\$1.508.710	5	3
10	PAS	\$1.153.212	4	5

- El Proceso de Planificación y Gestión Bancaria contiene riesgos relacionados con atraso en proyectos aprobados (más de 5% de atraso, alcance y costo), incumplimiento contractual de proyectos, cancelación de proyectos, productos de los proyectos que no cumplan con beneficios esperados, atrasos en iniciativas o mejoras aprobadas al existir cambios sustanciales (más de 5% de atraso, alcance y costo), fallas en la definición del rumbo estratégico del CFBPDC, atrasos o deficiencias en la implementación de la estrategia, atrasos en la formulación y aprobación de planes estratégicos, tácticos y de acción y fuga de información de la estrategia del CFBPDC.
- La División de Riesgo Operativo efectuó un análisis de los planes de mitigación finalizados producto de los talleres de riesgo operativo por procesos y de T24, con el fin de verificar si persiste la debilidad que origina el riesgo, para lo cual en caso que el plan no haya sido efectivo deberá definirse un nuevo plan de mitigación. Como resultado del análisis de los 90 planes de mitigación se determinó que solamente dos de ellos se debían regresar al estado original en el sistema OpRisk "En ejecución", uno por solicitud de la dependencia y el otro debido a que su cumplimiento era insuficiente según la evidencia aportada. Los cuales corresponden al Proceso Operación de Servicios el riesgo "Incumplimiento del tiempo de recuperación de los sistemas transaccionales en el sitio alternativo" y al Proceso T24 el riesgo "Errores del aplicativo, funcionamiento inadecuado o inconsistencias de datos en producción respecto a la web transaccional".
- Al 31 de diciembre del 2016, se tienen incorporado en la herramienta OpRisk 259 riesgos, 917 debilidades (causas) que generaron 246 planes de mitigación de los mismos (89% están finalizados o en ejecución).
- Se logró incluir en la herramienta de riesgo operativo "OpRisk" las sociedades del conglomerado del Banco, donde en la base de datos se incluyeron 176 riesgos y 341 debilidades y 41 planes de mitigación.



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



- Para el mes de diciembre 2016, mediante el seguimiento realizado se logró identificar se han finalizado el 63% de planes de mitigación de riesgos operativos de T24, y se han cerrado alrededor del 71% de las recomendaciones de SSTI con la ejecución de los planes de mitigación.
- Se realizaron talleres de riesgo de IBM390 y riesgo estratégico tecnológico, el cual se incorporará en el sistema OpRisk y se dará seguimiento a los planes de mitigación.

### 3.2.5 MEDICIÓN DEL PROPÓSITO ESTRATÉGICO DEL BANCO POPULAR

El Propósito Estratégico del Banco Popular se define en el siguiente enunciado:

Mantenerse como el Banco número uno en banca de personas y ubicarse entre los tres primeros Bancos de la banca empresarial.

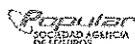
El Propósito Estratégico es la interpretación cuantitativa de la visión, que es utilizado como un medio para construir los objetivos y estrategias en las cuales va a ocuparse la organización.

Para efectos de medir el propósito estratégico, se ha seleccionado un “benchmarking” conformado por los 6 principales bancos del país, dos del estado (Banco Nacional y Banco de Costa Rica) y los tres principales bancos privados (BAC, Scotiabank y Davivienda), y el Banco Popular respectivamente, estos bancos son competencia directa del Banco Popular para cada una de las bancas. A partir de diciembre 2014 se incorpora Scotiabank dentro del ranking, asimismo desde noviembre del 2015 en lo referente a Banca de Personas, el BAC asumió el tercer lugar en el ranking y el BCR descendió al cuarto puesto (a la fecha continúan en las mismas posiciones. Los resultados **al 31 de diciembre del 2016**, son los siguientes para la “Banca de Personas” y para la “Banca Empresarial”:

#### 3.2.5.1 BANCA DE PERSONAS (META 2016 MANTENERSE COMO NÚMERO 1):

Se trabaja con un ponderado que comprende los saldos de los siguientes productos: Crédito consumo, tarjeta de crédito, ahorro a la vista y ahorro a plazo.

Los ponderados consideran 50% para los productos de la cartera activa y 50% para los productos de la cartera pasiva. Los ponderados por producto de las carteras activas y pasivas, se calculan de acuerdo al peso porcentual de cada uno con respecto del total (de las carteras activa y pasiva). Los Bancos que se encuentran dentro del Benchmarking, son competencia directa y la información que se ha considerado corresponde a los datos publicados por la Superintendencia General de Entidades Financieras. Cabe señalar, que a partir del mes de junio la información correspondiente al Banco Popular se obtiene de la



información reportada a la SUGEF (anteriormente se tomaba del Resumen de Cartera, proporcionado por la Dirección de Investigación y Desarrollo de Mercados).

-Saldo en miles de colones-

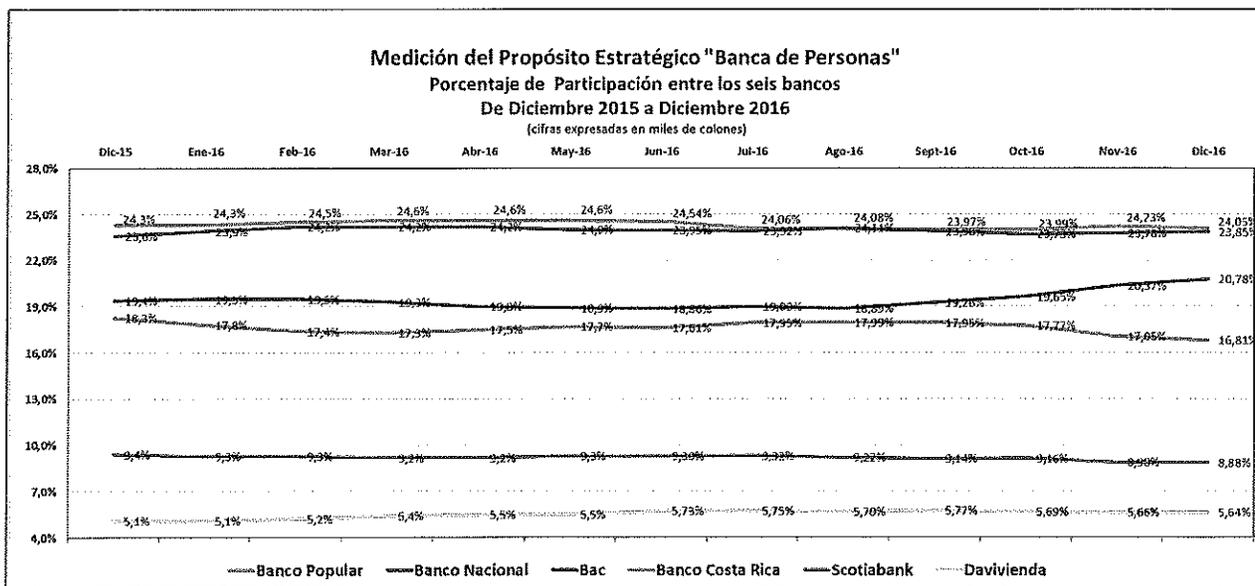
Detalle	Ponderador	BP	BN	BAC	BCR	SCOTIABANK	DAVIENDA	Total
Consumo	37%	884.777.344	351.926.865	270.919.256	327.556.643	227.032.072	79.578.609	2.141.790.788
Tarjetas de crédito vigentes	13%	75.590.593	101.240.909	465.003.254	41.744.878	41.994.274	44.338.780	769.912.688
Depósitos de ahorro a la vista	16%	321.961.662	1.296.486.040	446.284.351	611.445.223	40.574.918	99.221.907	2.815.974.100
Captaciones a plazo	34%	1.009.877.718	1.536.293.999	989.756.734	1.233.577.909	710.077.321	519.497.991	5.998.081.872
<b>Total</b>	<b>100%</b>							<b>11.726.759.248</b>
Ponderado participación		<b>24,05%</b>	<b>23,85%</b>	<b>20,78%</b>	<b>16,81%</b>	<b>8,88%</b>	<b>5,64%</b>	<b>100%</b>
Ranking		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
Mes anterior		<b>24,23%</b>	<b>23,78%</b>	<b>20,37%</b>	<b>17,08%</b>	<b>8,90%</b>	<b>5,68%</b>	
Variación porcentual (puntos porcentuales)		<b>-0,18%</b>	<b>0,07%</b>	<b>0,41%</b>	<b>-0,24%</b>	<b>-0,02%</b>	<b>-0,02%</b>	
Ranking mes anterior		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	

Fuente: Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)

El Banco Popular ocupa el primer puesto y el Banco Nacional el segundo lugar, en cuanto a la participación ponderada, el Popular obtuvo un **24,05%** y el Banco Nacional un **23,85%**.

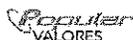
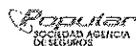
Respecto a la variación de "**Banca de Personas**", con el mes anterior, crecieron el BAC (0.41%), BNCR (0.07%). Por otro lado, decrecieron el BCR en (-0.24%), Banco Popular en (-0.18%), Scotiabank en (-0.02%) y Davivienda (-0.02%).

A continuación, se presenta un gráfico donde se puede observar la tendencia:



Fuente: Elaboración propia, a partir de información disponible en la página de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



### 3.2.5.2 BANCA EMPRESARIAL (META 2016 NÚMERO 3 DEL RANKING)

Es un ponderado que comprende los saldos de los productos de crédito empresarial.

El ponderado considera el 100% para las carteras activas, donde el crédito empresarial es el resultado de tomar la "cartera de crédito total" menos el crédito "Consumo" y "Construcción". Los Bancos que se encuentran dentro del Benchmarking, son competencia directa y la información que se ha considerado corresponde a los datos publicados por la Superintendencia General de Entidades Financieras. Cabe señalar, que a partir del mes de junio la información correspondiente al Banco Popular proviene también de la SUGEF (anteriormente se tomaba del Resumen de Cartera, proporcionado por la Dirección de Investigación y Desarrollo de Mercados).

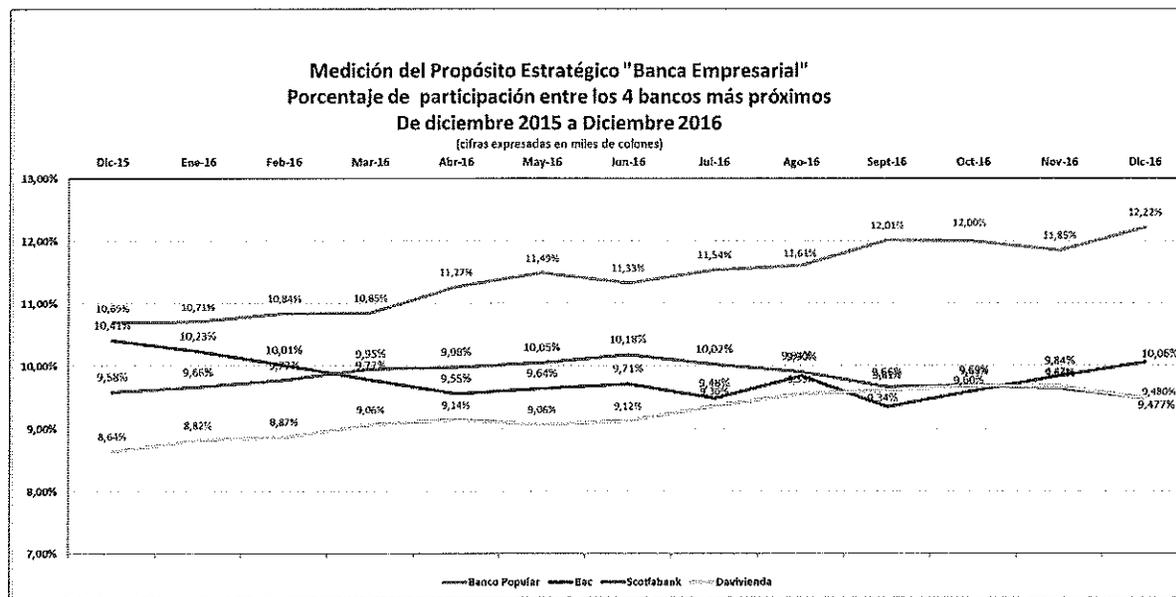
-Saldos en miles de colones-

Detalle	Ponderador	BN	BCR	BP	BAC	DAVIVIENDA	SCOTIABANK	Total
Crédito empresarial	100%	2.391.622.372	1.579.914.398	826.169.856	680.131.145	640.743.631	640.534.421	6.759.115.822
<b>Total</b>	<b>100%</b>							<b>6.759.115.822</b>
Ponderado participación		35,4%	23,4%	12,22%	10,06%	9,480%	9,477%	100%
Ranking		1	2	3	4	5	6	
<b>Mes anterior</b>		<b>35,7%</b>	<b>23,3%</b>	<b>11,85%</b>	<b>9,84%</b>	<b>9,67%</b>	<b>9,64%</b>	
Variación porcentual (puntos porcentuales)		-0,3%	0,1%	0,4%	0,2%	-0,2%	-0,16%	
Ranking mes anterior		1	2	3	5	6	4	

Fuente: Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)

En la medición de la "**Banca Empresarial**" el Banco Popular desde noviembre 2015 **ascendió al tercer lugar en el ranking**, sin embargo, para este mes de diciembre 2016, el BAC ascendió nuevamente al cuarto puesto y Davivienda al quinto lugar, quedando Scotiabank en el sexto puesto. A diciembre 2016, el Banco Popular registra un saldo en crédito empresarial de **¢826.169.856 miles** y el BAC un saldo de **¢680.131.145 miles**. En cuanto a la variación con el mes anterior, decrecieron Scotiabank en (-0.16%), Davivienda en (-0.2%), y BCR (-0.3%). Por otra parte, crecieron el Banco Popular (0.4%), el BCR en (0.1%), y el BAC en (0.2%).

A continuación, se presenta un gráfico donde se puede observar la tendencia:



Fuente: Elaboración propia, a partir de información disponible en la página de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)

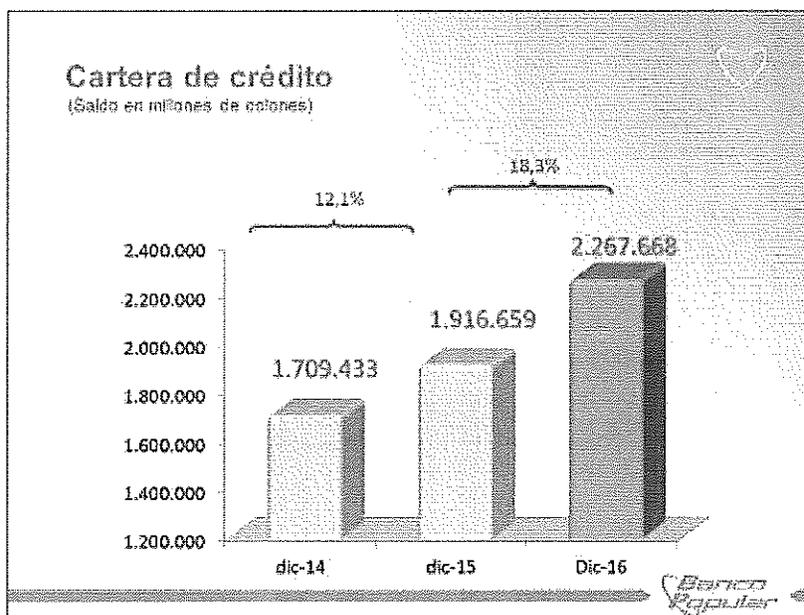
### 3.2.6 POSICIÓN Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL BANCO POPULAR VERSUS SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

Con el propósito de atender la recomendación#8 del Informe AIRI-26-2014 de la Auditoría Interna, se incorpora la *Posición y Participación de Mercado del Banco Popular versus Sistema Financiero Nacional*, al respecto dicha recomendación cita lo siguiente:

8. De forma conjunta con la Dirección General incluir como parte del seguimiento periódico del propósito estratégico 2012-2015, la valoración proyectada al cumplimiento del mismo considerando las proyecciones financieras y escenarios de stress, que permita conocer oportunamente sobre la sostenibilidad de dicho propósito al finalizar 2015 y tomar las decisiones que correspondan.



Se presenta el cumplimiento de las metas 2014, 2015 y 2016, relacionadas con la Cartera de Crédito:



Fuente: División de Planificación y Análisis Financiero

Se incorpora la medición de la Variación de la Cartera de Crédito 2014, 2015 y 2016, del Banco Popular con respecto a sus competidores:

		Sistema Bancario Nacional Cartera Crédito Directa (En millones de colones)					Variaciones	
P1	P2	Banco	Dic-14	Dic-15	Dic-16	dic.14- dic.15	dic.15- dic.16	
3	3	B.P.D.C	1.709.433	1.916.659	2.267.668	12,12%	18,31%	
2	2	BCR	2.482.784	2.588.768	2.736.202	4,27%	5,70%	
8	8	BCAC	377.074	411.340	434.126	9,09%	5,64%	
1	1	BNCR	3.331.574	3.701.502	4.116.451	11,10%	11,21%	
9	9	Banco Lafise	264.263	300.852	290.842	13,85%	-3,33%	
10	10	Banco Improsa	207.168	254.998	283.072	23,09%	11,01%	
15	14	Prival Bank	87.596	106.218	120.298	21,26%	13,26%	
6	6	Banco Davivienda Costa Rica	626.296	813.845	1.008.391	29,95%	23,90%	
7	7	Banco Proménica de Costa Rica	360.032	438.625	577.977	21,83%	31,77%	
4	4	Banco BAC San José	1.700.578	1.901.051	2.168.477	11,79%	14,07%	
13	12	Banco BCT	156.747	189.400	206.428	20,83%	8,83%	
14	15	Banco Cathay de Costa Rica	93.506	107.309	108.087	14,76%	0,73%	
16	16	Banco CMB Costa Rica	0	30.933	49.925	#DIV/0!	61,40%	
11	13	The Bank of Nova Scotia Costa Rica	285.662	223.262	205.514	-21,84%	-7,95%	
5	5	Scotiabank de Costa Rica	1.038.332	1.168.114	1.267.523	12,50%	8,51%	
12	11	Banco General Costa Rica	188.110	221.191	244.361	17,59%	10,48%	
		<b>TOTAL ESTAT.</b>	<b>6.191.432</b>	<b>6.701.611</b>	<b>7.286.779</b>	<b>8,24%</b>	<b>8,73%</b>	
		<b>TOTAL PRIVADOS</b>	<b>5.008.290</b>	<b>5.755.798</b>	<b>6.530.596</b>	<b>14,93%</b>	<b>13,46%</b>	
		<b>TOTAL SISTEMA BANCARIO</b>	<b>12.909.156</b>	<b>14.374.068</b>	<b>16.085.043</b>	<b>11,35%</b>	<b>11,90%</b>	

Nota: P1 posición en DICIEMBRE 2015 y P2 posición en DICIEMBRE 2016.

Fuente: División de Planificación y Análisis Financiero

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.

Se presenta el cumplimiento de las metas 2014, 2015 y 2016, relacionadas con la participación de la Cartera de Captación:

Sistema Bancario Nacional				
Saldos de captación total				
Participación				
Banco	Dic-14	Dic-15	Dic-16	
B.P.D.C	10,88%	11,20%	11,28%	
BCR	21,51%	20,17%	20,22%	
BCAC	3,44%	3,36%	3,17%	
BNCR	30,39%	29,63%	26,48%	
Banco Lafise	2,09%	2,10%	1,83%	
Banco Improsa	1,23%	1,49%	1,41%	
Prival Bank	0,68%	0,68%	0,60%	
Banco Davivienda Costa Rica	4,94%	5,52%	5,97%	
Banco Promérica de Costa Rica	2,67%	2,76%	3,33%	
Banco BAC San José	10,64%	11,20%	11,89%	
Banco BCT	1,13%	1,26%	1,21%	
Banco Cathay de Costa Rica	0,77%	0,75%	0,74%	
Banco CMB Costa Rica	0,00%	1,10%	1,37%	
The Bank of Nova Scotia Costa Rica	2,61%	1,49%	1,14%	
Scotiabank de Costa Rica	6,28%	6,52%	6,49%	
Banco General Costa Rica	0,74%	0,78%	0,86%	
<b>TOTAL ESTAT.</b>	<b>55,34%</b>	<b>53,16%</b>	<b>51,87%</b>	
<b>TOTAL PRIVADOS</b>	<b>33,78%</b>	<b>35,64%</b>	<b>35,85%</b>	
<b>TOTAL SISTEMA BANCARIO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	

Incluye cuenta corriente, vista, plazo, entidades país y entidades exterior.

Fuente: División de Planificación y Análisis Financiero

Cumplimiento de las metas 2014, 2015 y 2016, relacionadas con los Ingresos por Comisiones de Servicios

Sistema Bancario Nacional												
Ingresos por Comisiones por Servicios acumulados (en millones de colones)												
P1	P2	Banco	Meta			Variación 2014: Variación 2016		Participación				
			Dic-14	Dic-15	Dic-16	2014	%	2016	%	Dic-14	Dic-15	Dic-16
4	6	Banco Popular	23.568	24.279	27.113	713	3,03%	2.834	11,67%	6,43%	6,16%	6,30%
1	1	Banco Nacional	112.761	118.494	126.134	5.733	5,09%	7.640	6,45%	30,77%	30,08%	29,29%
2	2	Banco de Costa Rica	81.084	87.497	90.205	6.413	7,91%	2.708	3,10%	22,13%	22,21%	20,94%
9	11	Banco Crédito Agrícola	8.220	7.904	8.247	-316	-3,84%	342	4,33%	2,24%	2,01%	1,91%
3	3	Banco BAC San José	50.348	57.343	66.022	6.997	13,90%	8.679	15,14%	13,74%	14,56%	15,33%
12	13	Banco BCT	3.592	3.696	4.551	104	2,90%	855	23,14%	0,98%	0,94%	1,06%
13	10	Banco CMB	0	2.919	9.146	2.919	#DIV/0!	6.227	213,26%	0,00%	0,74%	2,12%
14	14	Banco Cathay	2.651	2.617	1.666	68	2,59%	-951	-36,35%	0,70%	0,66%	0,39%
7	8	The Bank of Nova Scotia	20.058	18.139	13.343	-1.920	-9,57%	-4.796	-26,44%	5,47%	4,60%	3,10%
15	15	Prival Bank	2.150	1.321	1.114	-829	-38,56%	-207	-15,68%	0,59%	0,34%	0,26%
16	16	Banco General	721	836	992	116	16,11%	157	18,74%	0,20%	0,21%	0,23%
8	7	Banco Davivienda	12.498	13.238	15.707	740	5,92%	2.469	18,65%	3,41%	3,36%	3,65%
11	12	Banco Improsa	5.973	5.798	6.840	-175	-2,94%	1.042	17,96%	1,63%	1,47%	1,59%
10	9	Banco Lafise	8.188	7.032	9.250	846	13,68%	2.217	31,63%	1,69%	1,79%	2,15%
5	4	Banco Promérica	18.334	23.104	29.029	4.770	26,02%	5.925	25,64%	5,00%	5,87%	6,74%
6	6	Scotiabank	18.416	19.699	21.342	1.263	6,97%	1.643	8,34%	5,02%	5,00%	4,96%
		Bancos Estatales	202.066	213.895	224.566	11.820	5,85%	10.690	5,00%	55,14%	54,30%	52,14%
		Bancos Privados	140.825	155.742	179.002	14.917	10,59%	23.260	14,93%	38,43%	39,54%	41,58%
		SBNAIC	368.458	393.916	430.700	27.460	7,48%	38.794	9,34%	100,00%	100,00%	100,00%

Nota: P1 posición en el 2015 y P2 posición en el 2016.

Fuente: División de Planificación y Análisis Financiero

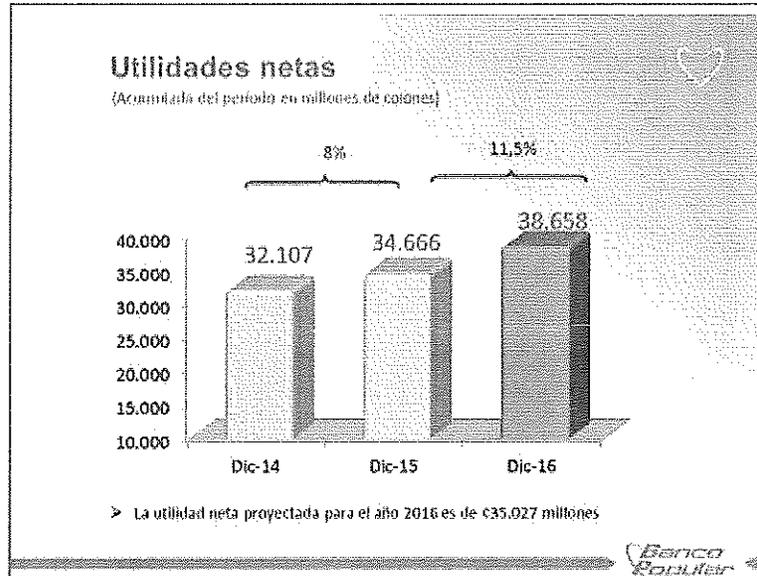
**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.



CONSTRUIMOS BIENESTAR



Se incorpora la información relacionada a las Utilidades netas de los periodos 2014, 2015 y 2016:



Fuente: División de Planificación y Análisis Financiero

De igual manera, se incorpora la Variación del Activo total del Banco Popular versus Sistema Financiero Nacional con datos reales de diciembre 2014, diciembre 2015 y diciembre 2016:

		Sistema Bancario Nacional Activo total (En millones de colones)					
P1	P2	Banco	Dic-14	Dic-15	Dic-16	Variaciones	
						dic.14. dic.15	dic.15. dic.16
3	3	B.P.D.C	2.452.493	2.759.378	3.041.270	12,51%	10,22%
2	2	BCR	4.025.844	4.175.364	4.708.839	3,71%	12,78%
7	8	BCAC	617.748	664.924	687.541	7,64%	3,40%
1	1	BNCR	5.534.441	5.936.384	6.255.669	7,26%	5,38%
9	9	Banco Lafise	421.794	474.549	451.304	12,51%	-4,90%
10	10	Banco Improsa	308.127	365.558	425.040	25,13%	10,24%
16	16	Prival Bank	129.102	141.301	166.711	9,45%	17,98%
6	6	Banco Davivienda Costa Rica	1.006.534	1.247.695	1.521.899	23,96%	21,98%
8	7	Banco Promérica de Costa Rica	514.917	606.001	782.767	17,69%	29,17%
4	4	Banco BAC San José	2.304.787	2.585.493	2.963.421	12,18%	14,62%
12	12	Banco BCT	255.790	299.482	321.881	17,08%	7,48%
15	15	Banco Cathay de Costa Rica	173.722	182.969	199.374	5,32%	8,97%
15	13	Banco CMB Costa Rica	0	248.448	307.711	#DIV/0!	23,85%
11	11	The Bank of Nova Scotia Costa Rica	531.436	357.649	347.542	-32,70%	-2,83%
5	5	Scotiabank de Costa Rica	1.415.763	1.600.104	1.734.914	12,80%	8,43%
13	14	Banco General Costa Rica	236.826	270.834	304.046	14,36%	12,26%
		<b>TOTAL ESTAT</b>	<b>10.178.033</b>	<b>10.776.672</b>	<b>11.652.050</b>	<b>5,88%</b>	<b>8,12%</b>
		<b>TOTAL PRIVADOS</b>	<b>7.298.797</b>	<b>8.400.083</b>	<b>9.526.608</b>	<b>15,05%</b>	<b>13,41%</b>
		<b>TOTAL SISTEMA BANCARIO</b>	<b>19.929.324</b>	<b>21.936.133</b>	<b>24.219.928</b>	<b>10,05%</b>	<b>10,41%</b>

Nota: P1 posición en DICIEMBRE 2015 y P2 posición en DICIEMBRE 2016.  
Verde: Alto ●  
Amarillo: Intermedio ●

Fuente: División de Planificación y Análisis Financiero

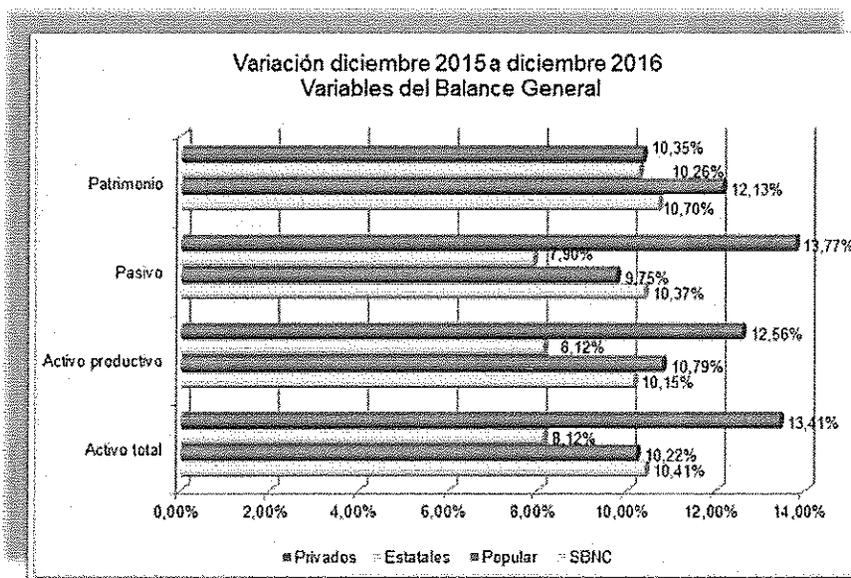
**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.

También, se incorpora la Participación del Pasivo del Banco Popular versus Sistema Financiero Nacional con datos reales de diciembre 2014, diciembre 2015 y diciembre 2016:

Sistema Bancario Nacional Pasivo Participación			
Banco	Dic-14	Dic-15	Dic-16
B.P.D.C	11,17%	11,40%	11,34%
BCR	20,51%	19,22%	19,64%
BCAC	3,14%	3,08%	2,88%
BNCR	28,39%	27,69%	26,34%
Banco Lafise	2,19%	2,25%	1,93%
Banco Improsa	1,58%	1,83%	1,83%
Prival Bank	0,65%	0,63%	0,68%
Banco Davivienda Costa Rica	5,14%	5,86%	6,48%
Banco Promérica de Costa Rica	2,64%	2,85%	3,36%
Banco BAC San José	11,50%	11,69%	12,19%
Banco BCT	1,27%	1,37%	1,32%
Banco Cathay de Costa Rica	0,90%	0,86%	0,86%
Banco CMB Costa Rica	0,00%	1,16%	1,31%
The Bank of Nova Scotia Costa Rica	2,62%	1,49%	1,30%
Scotiabank de Costa Rica	7,11%	7,38%	7,27%
Banco General Costa Rica	1,19%	1,26%	1,29%
<b>TOTAL ESTAT.</b>	<b>52,04%</b>	<b>49,98%</b>	<b>48,86%</b>
<b>TOTAL PRIVADOS</b>	<b>36,79%</b>	<b>38,62%</b>	<b>39,81%</b>
<b>TOTAL SISTEMA BANCARIO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: División de Planificación y Análisis Financiero

También, se incorpora la Posición del Banco Popular versus Sistema Financiero Nacional con datos reales de diciembre 2015 y diciembre 2016 relacionado con el Patrimonio, Pasivo, Activo productivo y Activo total:



Fuente: División de Planificación y Análisis Financiero

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.



## CONCLUSIÓN

Respecto a la medición del Propósito Estratégico ampliado al 2016, es importante indicar que se logró cumplir con lo planificado, manteniéndonos en primer lugar en Banca de Personas y mantenernos desde noviembre 2015 a la fecha en el tercer lugar del ranking en Banca Empresarial por encima del BAC.

### 3.2.7 APOORTE DEL PLAN AL CUMPLIMIENTO DE LAS PAUTAS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES

En la siguiente matriz se presenta la contribución de la Unidad Estratégica de Negocio (U.E.N.) Banco Popular al cumplimiento de las Pautas y Orientaciones de la Asamblea Nacional de Trabajadores/as, así como a las Políticas Institucionales. Este análisis de igual manera se encuentra alineado a los objetivos estratégicos del Banco Popular, al 31 de diciembre 2016, según se detalla a continuación:

Objetivo	Pautas y Orientaciones	Políticas Institucionales	Contribución al Cumplimiento de las Pautas y las Políticas
1. Desarrollar una cultura de excelencia a partir de la naturaleza especial del Banco Popular	<p>II. Calidad en la oferta del CFBPDC (a)</p> <p>III. Gestión competitiva de la institución (c, f)</p>	<p>1) Políticas de negocio (Políticas de servicio al cliente)</p> <p>2) Políticas de gestión integral (Políticas sobre recursos humanos, igualdad y equidad de género)</p>	<p>1. <u>Servicio al cliente:</u></p> <p>Se refuerza la percepción del carácter diferenciado del Banco: participación en actividades de voluntariado en Olimpiadas Especiales, participación en la XII Feria Promoción del Empresariado Femenino con las participaciones publicitarias ambientales, y la promoción de productos para poblaciones vulnerables, y demás acciones de mercadeo social, se refuerza la percepción del carácter diferenciado del Banco.</p> <p>Conocer mejor las necesidades de clientes para definir una segmentación eficiente que permita adaptar los productos a fin de incentivar el ahorro vinculado al crédito.</p>



Objetivo	Pautas y Orientaciones	Políticas Institucionales	Contribución al Cumplimiento de las Pautas y las Políticas
			<p>Cumplir con el enfoque de orientación al cliente, segmentación, investigación, conocimiento y desarrollo de productos, dirigido a lograr calidad, eficiencia y eficacia en la gestión.</p> <p>Aporte al desarrollo social, mediante el Modelo de Expansión del Banco, no sólo en lo que respecta a la cantidad de puntos de atención tradicionales (oficinas y cajeros automáticos), sino también en los canales no tradicionales, los cuales tienen la función de mejorar el servicio al cliente (dentro y fuera de las oficinas), así como llevar el servicio a territorios más alejados (no atendidos), provocando un importante aporte al desarrollo social.</p> <p><b>2. Plan de Acción de Capital Humano:</b></p> <p>Respecto a este Plan de Acción se logra el 100% de cumplimiento en este periodo.</p> <p>En los procesos de determinación de los requerimientos de capital humano, coherentes con las políticas y prácticas de gestión de talento y con las prioridades de la organización, de manera que estos agreguen valor en el logro de los objetivos estratégicos y así cumplir con lo establecido en el Plan Estratégico de la Institución, cuya principal base se sustenta en las Pautas y Orientaciones de la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras.</p>

CONSTRUIMOS  
BIENESTAR

Objetivo	Pautas y Orientaciones	Políticas Institucionales	Contribución al Cumplimiento de las Pautas y las Políticas
			<p>Se desarrolló el 100% de las acciones formativas incluidas en el Plan Anual de Capacitación 2016.</p> <p>Se efectuó el proceso de capacitación a través de actividades de Autodesarrollo y Codesarrollo en las competencias cardinales.</p>
<p>2. Mejorar la eficiencia operativa alineada a la Triple Utilidad (Económico-Financiero, Social, Ambiental)</p>	<p>II. Calidad en la oferta del CFBPDC (a, b, d)</p> <p>III. Gestión competitiva de la institución (a, b, c, d, e, f, g, h, i)</p> <p>V. El papel del CFBPDC como entidad para el desarrollo (a, b, c)</p>	<p>1) Políticas de negocio (Políticas de Impacto Social, Políticas de Costeo de recursos, Política de uso y destino de las utilidades del Banco y Política de Continuidad del Negocio)</p> <p>2) Políticas de gestión integral (Política Modelo de gestión bancario, Política de apertura de nuevas oficinas por medio del Plan de Expansión)</p> <p>3) Políticas de gobierno corporativo cumplimiento normativo (Políticas financieras: Crecimiento de</p>	<p><u>1. Gestión de Riesgos:</u> Se logra un monitoreo constante de la actividad bancaria, misma que es evaluada mensualmente mediante el Informe de Seguimiento de Riesgos Integrales, de conformidad con lo indicado en el oficio DIRRC-109-2017 con corte a diciembre 2016.</p> <p>Las actividades del Plan de Continuidad del Negocio le permiten al Banco estar preparado para atender eventos fortuitos y de fuerza mayor relacionados con el Plan de Reanudación de Operaciones del Negocio, Plan de Seguridad Infraestructura y Emergencias, Plan de Recuperación de TI, Plan Contingente de las Operaciones de Liquidez, Plan de Administración de Crisis de Imagen. Asimismo, se reporta la gestión relacionada con la Normativa SUGEF 14-09 (Nivel de madurez de los procesos COBIT).</p> <p><u>2. Gestión de Operaciones:</u></p> <p>Respecto al Plan de Acción de Soporte al Negocio se logra un 90.73% de cumplimiento. Asimismo, se indica lo efectuado en el periodo:</p>

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.



Objetivo	Pautas y Orientaciones	Políticas Institucionales	Contribución al Cumplimiento de las Pautas y las Políticas
		<p>activos y Rentabilidad sobre el patrimonio)</p> <p>4) Políticas sobre capitalización e inversiones en subsidiarias (Suficiencia patrimonial conglomerado, Límites de inversión corporativa en una emisión estandarizada, Otras fuentes de financiamiento corporativo, Estructura de financiamiento, Prevención de lavado y actividades conexas)</p>	<p>Contribuir en la adecuación de la plataforma tecnológica, aporte en el desarrollo territorial del país y la rentabilidad económica y social del CFBPDC, brindando soporte al Proyecto de Planta Física y a la apertura de nuevos centros de negocio.</p> <p>Permite coadyuvar al logro de la huella de carbono, mediante la ejecución de 22 medidas ambientales contenidas en el Plan de Gestión Ambiental.</p> <p>La sostenibilidad financiera de la Institución permite tomar decisiones sobre los impactos o eventos normativos, proyectos de inversión, además el impacto de los ajustes a los productos y servicios que se ofrecen; así como los nuevos productos que pueden gestarse comercialmente.</p> <p>Se obtiene un 99.09% de cumplimiento en las actividades relacionadas con la Ley 8204 y su reforma de la Ley 8719, y su Normativa Conexa en el Conglomerado Financiero Banco Popular.</p> <p><b>3. Gestión Tecnológica:</b> El Plan Estratégico de Tecnología de Información ampliado al 2016, reúne los elementos estratégicos para la transformación de los servicios de TI que generan valor al negocio, sustentan y apoyan eficaz y eficientemente el Plan Estratégico Corporativo y el proceso de transformación del Banco Popular; el avance de las</p>



CONSTRUIMOS BIENESTAR



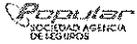
Objetivo	Pautas y Orientaciones	Políticas Institucionales	Contribución al Cumplimiento de las Pautas y las Políticas
			<p>actividades programadas muestra una calificación de 98.80%.</p> <p><b>4. Gestión Financiera y Resultados:</b> Las estrategias y acciones financieras, permitieron obtener indicadores de gastos administrativos a utilidad operacional bruta, de liquidez, calce de plazos a 1 y 3 meses, morosidad, dentro de los parámetros establecidos en la Ficha CAMELS; aspectos que se monitorean continuamente mediante la participación en los diferentes Comités Gerenciales y de Junta Directiva Nacional.</p> <p>El indicador de Rentabilidad sobre el Patrimonio obtuvo un 100% de cumplimiento, se logró un 6,91% y la meta se definió como una rentabilidad <math>\geq</math> IPC, este índice se ubicó en 0.77% para este periodo.</p> <p>En la calificación global del Modelo CAMELS, el Banco Popular obtuvo un 100% de cumplimiento, alcanzando un 1,19 donde la meta era <math>\leq</math>1,75 ubicándose dentro del límite normal.</p> <p><b>5. Gestión de Proyectos Estratégicos:</b></p> <p>Se hace referencia a seis proyectos, los cuales son responsabilidad de cada director de proyecto, y a la vez son monitoreados por parte de la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos, esta oficina remite a la Gerencia General Corporativa un informe trimestral, que para este periodo corresponde al DOCAP-036-2017.</p>



Objetivo	Pautas y Orientaciones	Políticas Institucionales	Contribución al Cumplimiento de las Pautas y las Políticas
			<p>Cabe indicar, que el pasado 15 de abril, se dio por cerrado el Proyecto Modelo de Competitividad Bancario, para lo cual mediante oficio GGC-693-2016 se remitió a la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos, la correspondiente Acta de Cierre del Proyecto y de igual forma mediante oficio GGC-718-2016, se comunicó a la Junta Directiva Nacional.</p>
<p>3. Ofrecer múltiples canales y portafolios de productos y servicios diferenciados, fomentando la Economía Social Solidaria y el desarrollo local</p>	<p>I. Fomento de la economía social (a, b)</p> <p>II. Calidad en la oferta del CFBPDC (a, b, c, e)</p> <p>III. Gestión competitiva de la institución (b, e, f, i)</p> <p>IV. Desarrollo territorial y local (a, b)</p> <p>V. El papel del CFBPDC como entidad para el desarrollo (b)</p>	<p>1) Políticas de negocio (Políticas de mercadeo, Políticas de participación de mercado, Políticas de impacto social)</p> <p>2) Políticas de gestión integral (Políticas sobre recursos humanos, Políticas relacionadas con el tema de apertura de nuevas oficinas por medio del Plan de Expansión)</p> <p>4) Políticas sobre capitalización e inversiones en subsidiarias (Política estructura de financiamiento)</p>	<p><u>1. Gestión de Canales:</u></p> <p>Se implementaron en un 100% el canal de Banca Celular y el canal de Corresponsales No Bancarios.</p> <p>Referente a la dotación de bienes y servicios de acuerdo al Plan de Expansión, se efectuaron las siguientes gestiones: 3 aperturas, 2 traslados, 5 remodelaciones y 26 fachadas en diversas oficinas comerciales.</p> <p><u>2. Gestión de Negocios:</u></p> <p>El Plan de Acción de Negocios logró una calificación del 87.50%.</p> <p>Respecto al Propósito Estratégico, el Banco Popular se ubica en primer lugar en Banca de Personas, respecto a sus competidores. En Banca Empresarial el Banco Popular desde noviembre 2015 ascendió al tercer lugar en el ranking, el BAC volvió al cuarto puesto, Davivienda ascendió quinto puesto y Scotiabank descendió al sexto puesto.</p>



CONSTRUIMOS BIENESTAR



Objetivo	Pautas y Orientaciones	Políticas Institucionales	Contribución al Cumplimiento de las Pautas y las Políticas
			<p>Se desarrollaron los siguientes productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fondo de Avaes para Vivienda (FAVI), el cual fue impulsado por la Banca Social para ser ofrecido en conjunto con la Banca de Personas para el segmento de asalariados de clase media.</li> <li>-Municipalidades y Asociaciones de desarrollo Comunal.</li> <li>-Línea Emergencias.</li> <li>-Portafolio conglomeral ofrecido a las OESS.</li> </ul> <p>Asimismo, adaptaron otros productos tales como: Fondo Especial de Desarrollo (FEDE), Cuenta Corriente, Gestión Ambiental, Eco crédito, Política de retención, Cuota única, Consolidación de deudas.</p> <p>En cuanto a la estrategia específica para la inclusión financiera de los segmentos diagnosticados, se cuenta con la Cuenta de Expediente Simplificado (CES), con el propósito de ofrecer un paquete de servicios y productos específicos para este segmento.</p> <p>El efectivo acompañamiento financiero y no financiero del Banco hacia las Organizaciones de la Economía Social Solidaria, es parte integral dentro de su impacto social y rendición de cuentas.</p> <p>Crecimiento orgánico del Banco (mediante una oferta de calidad), lo cual es básico para el logro de mayores utilidades cada año, de las cuales se destina una porción a los fondos especiales que gestiona la Banca de Desarrollo</p>

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.

Objetivo	Pautas y Orientaciones	Políticas Institucionales	Contribución al Cumplimiento de las Pautas y las Políticas
			<p>Social, lo que asegura un profundo impacto social y facilita el logro de metas en torno a la triple línea base.</p> <p>Incorporación de la oferta de las Sociedades, con el propósito de ofrecer un portafolio integrado.</p> <p>Se articularon 7 alianzas estratégicas con Empresas de la Economía Social Solidaria.</p>

### 3.2.8 CALIFICACIÓN POPULAR SOCIEDAD AGENCIA DE SEGUROS

Popular Sociedad Agencia de Seguros obtiene una calificación de **88.94%** en el ejercicio de evaluación al 31 de diciembre del 2016 conforme se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro N°3**  
**Calificación General de Popular Sociedad Agencia de Seguros**  
**Seguimiento al 31 de diciembre 2016**

Objetivos Estratégicos	Calificación
1. Asegurar la sostenibilidad Financiera	100%
2. Ser líder en asesoría y servicio al cliente	85,71%
3. Asegurar eficiencia operacional	100%
4. Gestionar el talento humano hacia una cultura de alto desempeño	75%
5. Adquirir e implementar una plataforma tecnológica que permita el cumplimiento de los objetivos estratégicos	84,0%
<b>Grado de cumplimiento</b>	<b>88,94%</b>

Fuente: Elaboración propia, producto de la evaluación a diciembre 2016



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



### 3.2.9 CALIFICACIÓN POPULAR SOCIEDAD DE FONDOS DE INVERSIÓN (SAFI)

Popular Sociedad de Fondos de Inversión obtiene una calificación de **91.60%** en el ejercicio de evaluación al 31 de diciembre 2016 conforme se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 4**  
**Calificación General de Popular Sociedad Fondos de Inversión**  
**Seguimiento al 31 de diciembre 2016**

Objetivos Estratégicos	Calificación
1. Incrementar el volumen del negocio de Popular Sociedad Fondos de Inversión.	11,60%
2. Consolidar la comercialización de fondos de inversión entre las entidades comercializadoras	20,00%
3. Mejorar la eficiencia operativa y de Gestión de Popular SAFI, mediante la adecuada revisión de los indicadores de desempeño alineado a la triple utilidad	20,00%
4. Contar con personal calificado, motivado y comprometido con el cumplimiento de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar	20,00%
5. Establecer un proceso permanente de actualización en materia de sistemas informáticos y de comunicación electrónica.	20,00%
<b>Grado de cumplimiento</b>	<b>91,60%</b>

Fuente: Elaboración propia, producto del Seguimiento a diciembre 2016

### 3.2.10 CALIFICACIÓN POPULAR PENSIONES

**Popular Pensiones** obtiene una calificación de **98.99%** en el ejercicio de evaluación al 31 de diciembre de 2016, conforme se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 5**  
**Calificación General de Popular Pensiones**  
**Seguimiento al 31 de diciembre 2016**

Objetivos Estratégicos	Calificación
1. Garantizar y liderar la excelencia en el servicio al cliente, con el reconocimiento por parte del mercado	100%
2. Alcanzar o mantener para todos los fondos administrados un nivel de rentabilidad nominal competitiva, y que no sea inferior a una rentabilidad histórica real de un 4% para los fondos de pensión	98,25%
3. Generar una rentabilidad anual sobre patrimonio igual o superior a la establecida por el accionista, considerando la responsabilidad con el medio ambiente	100%
4. Consolidar un desarrollo organizacional de excelencia	98,89%
5. Consolidar a Popular Pensiones en el mercado de pensiones complementarias	94,81%
6. Posicionar a Popular Pensiones como la empresa líder del mercado en la formación y preparación de la sociedad costarricense, para mejorar su calidad de vida en el momento de su jubilación	100%
7. Mantener la cultura de control y prevención del riesgo, que permita alcanzar una calificación de riesgo normal en la medición del ente supervisor	100%
8. Mantener una plataforma tecnológica (hardware y software) y seguridad informática, con un nivel acorde con las necesidades de operación, riesgo y servicio.	100%
<b>Grado de cumplimiento</b>	<b>98,99%</b>

Fuente: Elaboración propia, producto del Seguimiento a diciembre 2016



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



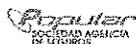
### 3.2.11 CALIFICACIÓN POPULAR VALORES (PUESTO DE BOLSA)

Popular Valores obtiene una calificación de **96.62%** en el ejercicio de evaluación al 31 de diciembre 2016 conforme se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro N°6**  
**Calificación General de Popular Valores**  
**Seguimiento al 31 de diciembre 2016**

Objetivos Estratégicos	Calificación
1. Mantener indicadores financieros sanos.	100%
2. Innovar, diversificar y consolidar la cartera de clientes por servicio.	84,1%
3. Garantizar la eficiencia operativa a través del alineamiento de personas y procesos.	99%
4. Contar con capital humano motivado y comprometido con la estrategia comercial de la empresa.	100%
5. Proveer a la empresa de los requerimientos tecnológicos necesarios que le permitan alcanzar el logro de sus objetivos estratégicos (capacitación, hardware, software y soluciones de continuidad operativa del negocio).	100%
<b>Grado de cumplimiento</b>	<b>96,62%</b>

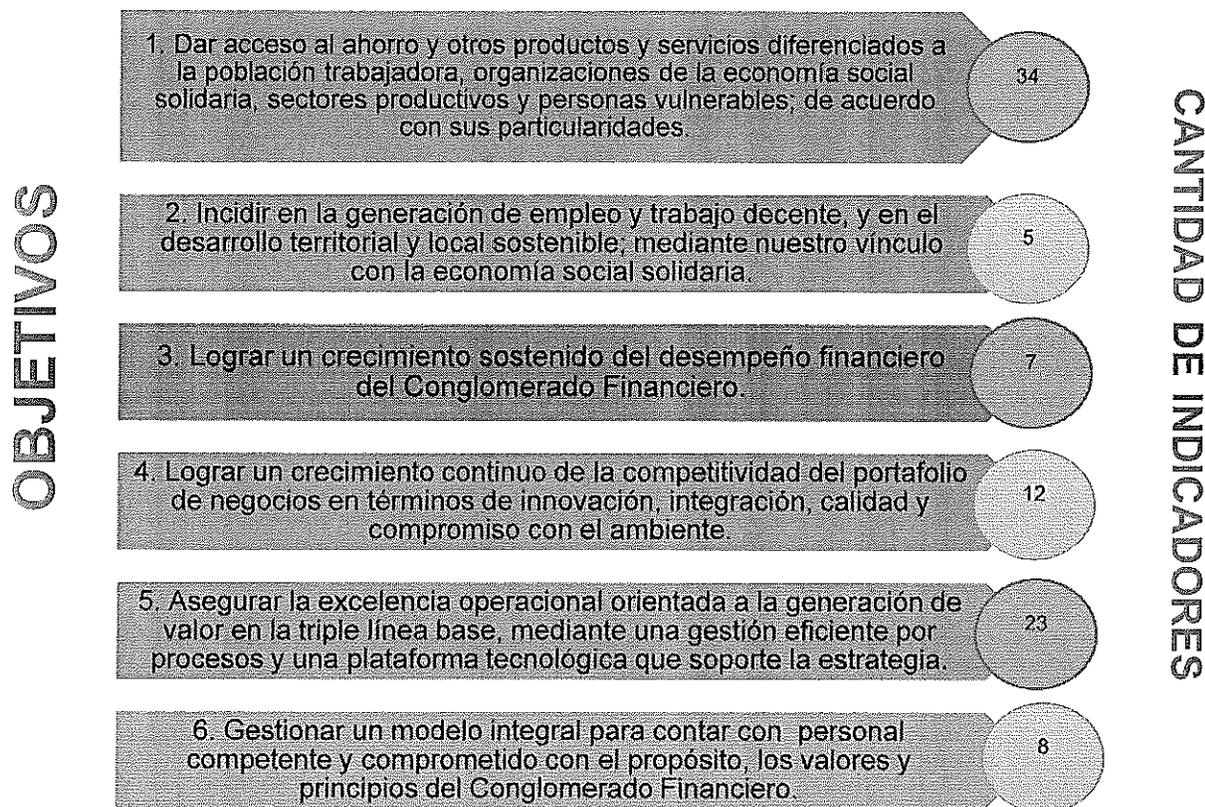
Fuente: Elaboración propia, producto del Seguimiento a diciembre 2016

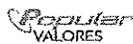
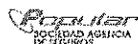
CONSTRUIMOS  
BIENESTAR

## 4. RESULTADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2017-2020

Evaluación del Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal 2017-2020 (al 31 de diciembre de 2017)

El Plan Estratégico del Conglomerado está conformado por seis objetivos generales, de los cuales se desprenden los diferentes indicadores y metas que darán cumplimiento al mismo:





CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



De acuerdo a la evaluación llevada a cabo con corte al 31 de diciembre del 2017, el cumplimiento de los indicadores de resultados correspondientes a la unidad estratégica de negocios del Banco, obtiene una nota de **95.21%**. El detalle de la calificación obtenida se muestra en la siguiente tabla:

**Banco Popular y de Desarrollo Comunal**  
**Ejercicio de Evaluación del PECFBPDC 2017-2020**

**Al 31 de Diciembre de 2017**

Objetivo	Peso Total	Peso Medible IV-Trim-17	Puntaje Obtenido IV-Trim-17	Nota IV-Trim-17
1 Dar acceso al ahorro y otros productos y servicios diferenciados a la población trabajadora, organizaciones de la economía social solidaria, sectores productivos y personas vulnerables; de acuerdo con sus particularidades.	15%	8,38	8,38	100,0%
2 Incidir en la generación de empleo y trabajo decente, y en el desarrollo territorial y local sostenible; mediante nuestro vínculo con la economía social solidaria.	15%	12,00	12,00	100,0%
3 Lograr un crecimiento sostenido del desempeño financiero del Conglomerado Financiero.	18%	16,67	13,33	80,0%
4 Lograr un crecimiento continuo de la competitividad del portafolio de negocios en términos de innovación, integración, calidad y compromiso con el ambiente.	15%	13,50	13,42	99,4%
5 Asegurar la excelencia operacional orientada a la generación de valor en la triple línea base, mediante una gestión eficiente por procesos y una plataforma tecnológica que soporte la estrategia.	22%	13,91	13,88	99,8%
6 Gestionar un modelo integral para contar con personal competente y comprometido con el propósito, los valores y principios del Conglomerado Financiero.	15%	7,51	7,51	100,0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>71,96</b>	<b>68,51</b>	<b>95,21%</b>



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR

Popular  
SOCIEDAD AGENCIA  
DE SEGUROS

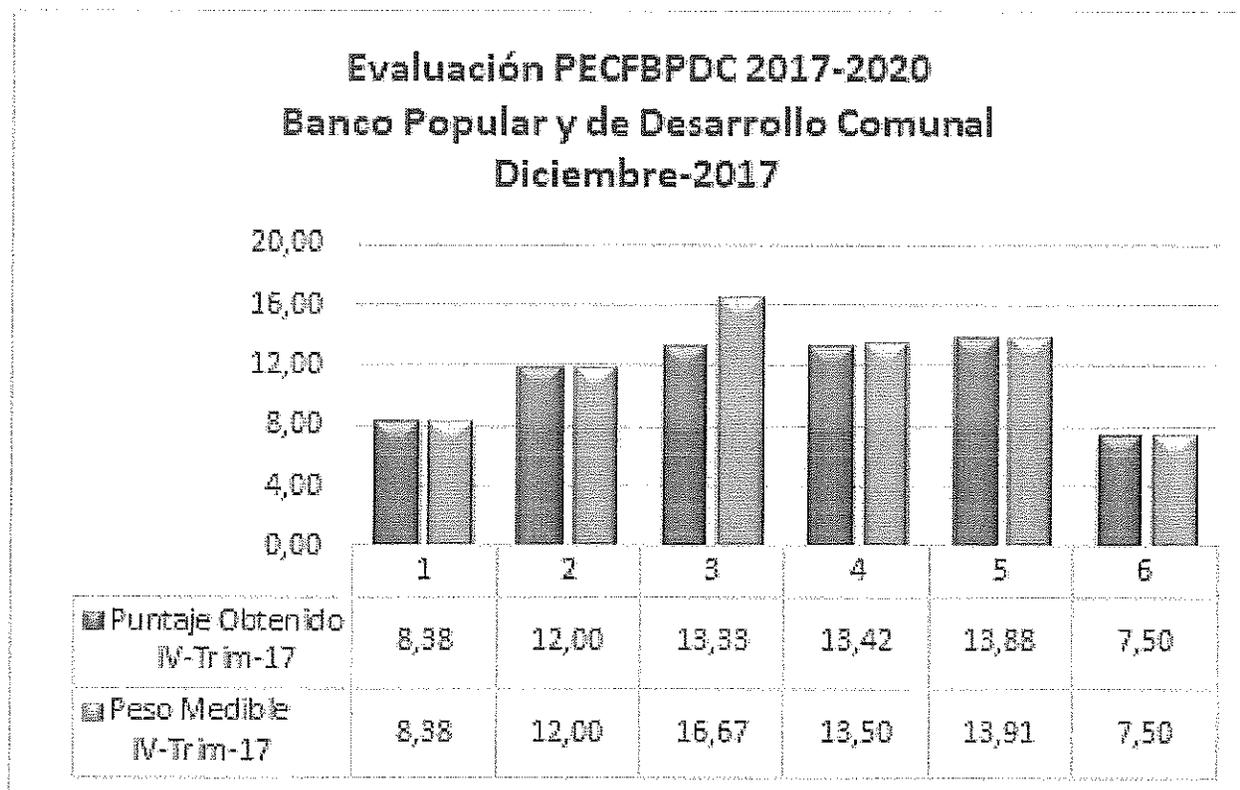
Popular  
VALORES

Popular  
PENSIONES

Popular  
FONDOS DE INVERSIÓN

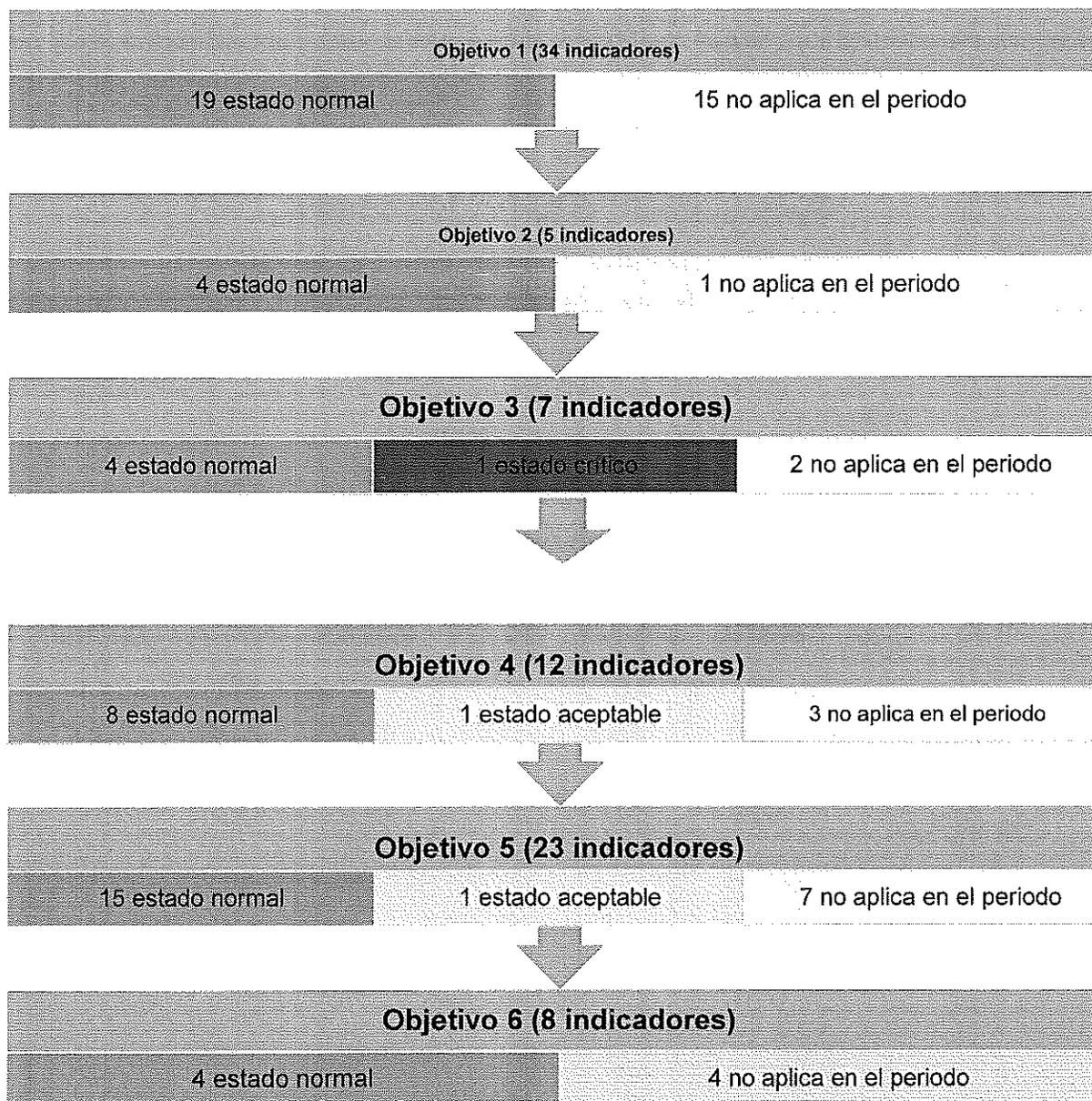
Banco  
Popular

Asimismo, en el siguiente gráfico, se muestra de forma comparativa el puntaje obtenido por cada objetivo en función del puntaje asignado para el año 2017:





La nota se determina según el siguiente resumen del estado de los indicadores que componen cada objetivo:



Es importante anotar que, para cada uno de los indicadores de resultados asociados a los objetivos estratégicos, se han definido niveles de tolerancia específicos y criterios de medición total o proporcional según se ha definido en la matriz BSC Institucional; de los cuales se derivan el estado asignado en los ejercicios de monitoreo, seguimiento y evaluación.

En la siguiente tabla se hace un resumen de los principales logros derivados de la gestión 2017:

Objetivo	Logros
<p><b>Objetivo 1. Dar acceso al ahorro y otros productos y servicios diferenciados a la población trabajadora, organizaciones de la economía social solidaria, sectores productivos y personas vulnerables; de acuerdo con sus particularidades</b></p>	<p>Se logró rediseñar productos para las poblaciones vulnerables, según el siguiente recuento: 3 productos para la población trabajadora (mejoras a los productos hipotecario EXPO, crédito hipotecario, pero con enfoque en propiedades mayores a 5.000 metros cuadrados, línea de crédito de temporada 0.90), 1 producto para la ESS (crédito para asociaciones de desarrollo comunal), 2 productos para sectores productivos (ajuste de línea de crédito para gobiernos locales y municipalidades, y programa para atención de emergencias por Huracán Otto, se eximió del pago de comisiones), 1 producto para mujeres (crédito de pignoración con mejores condiciones), 1 producto para jóvenes (plan naranja "ahorro con propósito"), 1 producto para personas con discapacidad (plan naranja con adaptaciones particulares), 1 producto para Adultos Mayores, Pensionados y Jubilados (condiciones diferenciadas para acceder a crédito, sobre todo, enfocado en manejo de fiadores.</p> <p>Se logró un crecimiento en el número de beneficiarios de las poblaciones vulnerables, según los siguientes datos: 9.12% en la población, 11.34% en la ESS, 6.83% en los sectores; 10.45% en la población de mujeres; 93.39% en la población de jóvenes; 6.36% en la población de Adultos Mayores, Pensionados y Jubilados.</p> <p>Se ha impactado a 1.290 personas con soluciones de vivienda financiadas con recursos del FAVI.</p> <p>Se ha logrado proteger o generar 1.793 empleos mediante las operaciones de avales, créditos y transferencias de FODEMIPYME.</p> <p>Se ha logrado 1.014 soluciones otorgadas con recursos del FOFIDE.</p> <p>Se creció 16.36% en cuentas de ahorro y 16.67% en los saldos de ahorro e inversión</p>



CONSTRUIMOS BIENESTAR



Objetivo	Logros
<p><b>Objetivo 2. Incidir en la generación de empleo y trabajo decente, y en el desarrollo territorial y local sostenible; mediante nuestro vínculo con la economía social solidaria.</b></p>	<p>Se logró formalizar seis convenios con empresas dinamizadoras de la economía social solidaria, por medio de la Banca Social Coopeagri, Coonaprosal y Coopeande; y por medio de la Banca Empresarial Corporativa CreceX, Cámara de Comercio y Cadexco.</p>
	<p>La cartera de crédito de desarrollo creció 11.79%.</p>
	<p>Se ha logrado Cobertura geográfica de servicios bancarios en 73 cantones, a través de oficinas, cajeros automáticos y corresponsales no bancarios (Fischel y Gessa). Asimismo, se ha logrado un crecimiento de 59.45% en los usuarios de canales virtuales.</p>

Objetivo	Logros
<p><b>Objetivo 3. Lograr un crecimiento sostenido del desempeño financiero del Conglomerado Financiero.</b></p>	<p>La relación ingresos por servicios a gastos administrativos cerró en dic-2016 en 18.01% de acuerdo con los estados financieros auditados. La meta es crecer en 0,36 pp con respecto al 2016; es decir, la meta a diciembre 2017 se fijó en 18.37% y la relación real es de 18.40% a diciembre 2017 de acuerdo con los estados financieros auditados; lo que representa un crecimiento de 0.39 pp, con este resultado se da cumplimiento a la meta establecida.</p>
	<p>El desempeño del Riesgo de Crédito de manera consolidada permanece en nivel aceptable, de acuerdo con el informe Integral de Riesgo con corte Diciembre 2017, establece un impacto de 1.04 de riesgo de crédito donde se considera las diferentes líneas de negocio.</p>
	<p>El Banco Popular alcanza un indicador de eficiencia de 62,59% muy por debajo del 68.35% que registra el promedio de la Banca Estatal.</p>
	<p>El valor económico retenido según cierre contable a Diciembre 2017 es de 36.302 millones y la meta PAO es de 35.080 millones, obteniendo un porcentaje de cumplimiento del 102,99% de lo proyectado.</p>

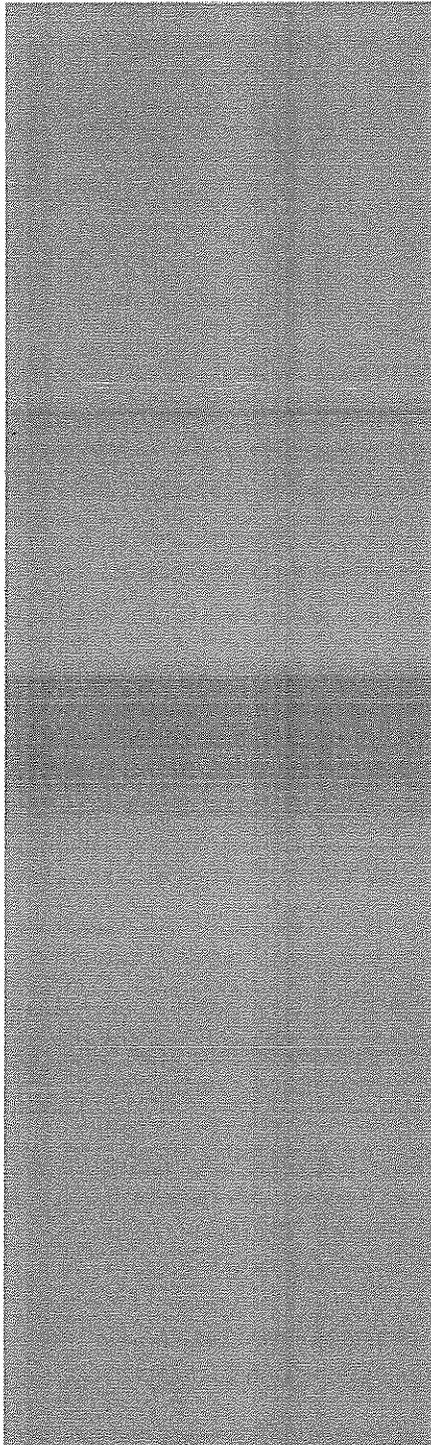


Objetivo	Logros
<b>Objetivo 4. Lograr un crecimiento continuo de la competitividad del portafolio de negocios en términos de innovación, integración, calidad y compromiso con el ambiente.</b>	Se han añadido a la cartera de clientes 53 nuevas grandes empresas según la definición del Ministerio de Economía Industria y Comercio.
	El Banco se mantiene como número uno en Banca de Consumo y en tercer lugar en Banca Empresarial.
	La cartera del segmento institucional muestra un crecimiento de 12.50%. Asimismo, la cartera total por región y territorio muestra un crecimiento de 10.89%, el crecimiento de la cartera con planes de inversión ambiental es de 41.42%.
	Se formaliza el contrato de Servicios de Transferencias Electrónicas (Wire Services Agreement), y la apertura de la cuenta de correspon salía internacional con CBW Bank.

Objetivo	Logros
<b>Objetivo 5. Asegurar la excelencia operacional orientada a la generación de valor en la triple línea base, mediante una gestión eficiente por procesos y una plataforma tecnológica que soporte la estrategia.</b>	El nivel de satisfacción por los servicios de TI, medido por el cumplimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicio (SLA), se ubica en 97.52%.
	Se logró el Nivel de madurez 4 del sistema de gestión continuidad de negocios.
	La Gestión de Riesgos del Conglomerado muestra un resultado de Perfil de Riesgo MEDIO-BAJO, acorde con el nivel aprobado por la JDN.
	Gestionar de manera integral y efectiva el riesgo de legitimación de capitales y de financiamiento al terrorismo (LC/FT), y el cumplimiento de la Ley 8204 y reglamentación conexas; obtiene un resultado de 93.64%. Se valoran 5 aspectos: ROU, atención de alertas, la revisión de expedientes únicos, la capacitación al personal y la gestión de los clientes ocasionales. Asimismo, cumplir las normativas internacionales relacionadas con la Ley FATCA y el Estándar común de Reportes obtiene una calificación de 97%.
En la gestión del portafolio de proyectos, se logró que el 75% de los proyectos se mantengan dentro del presupuesto definido para los pagos contractuales, el	



CONSTRUIMOS BIENESTAR



100% de los proyectos se ejecutaron dentro del tiempo planteado y el 100% de los proyectos cumplen con los objetivos definidos. Asimismo, la evaluación de la cultura de proyectos se ubica en 98%. Los proyectos Switch transaccional –para manejo de cajeros automáticos, entró en producción en de dic. 2017- y Data Center concluyeron este año.

En el 2017 se concluyó las actividades programadas para formular la Estrategia Integral de Innovación con alcance de Conglomerado, la estrategia de comunicación y mercadeo en la gestión social y ambiental, la estrategia de comunicación y mercadeo en el uso de las tecnologías de información como medio de servicio, la estrategia de comunicación y mercadeo para el acompañamiento no financiero.

El Banco obtiene una calificación promedio de los acuerdos de servicio 2017 de 99,11%, según el siguiente detalle:

- 1 Dirección de Consultoría Jurídica: 100,00%
- 2 Dirección de Tecnologías de Información: 95,95%
- 3 Dirección de Investigación de Mercados: 97,50%
- 4 Dirección de Capital Humano: 100,00%
- 5 Dirección Gestión: 100,00%
- 6 Área Arquitectura Empresarial e Innovación: 100,00%
- 7 División Planificación Estratégica: 100,00%
- 8 Dirección de Soporte Administrativo: 99,93%
- 9 Dirección de Soporte al Negocio: 95,00%
- 10 División de Activos Crediticios: 100,00%
- 11 Dirección Financiera Corporativa: 100,00%
- 12 Dirección Riesgo Corporativo: 100,00%
- 13 División Oficialía de Cumplimiento: 100,00%

IN  
o  
Te

La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular.



Objetivo	Logros
<p><b>Objetivo 6. Gestionar un modelo integral para contar con personal competente y comprometido con el propósito, los valores y principios del Conglomerado Financiero.</b></p>	<p>El índice de ambiente laboral a nivel de Conglomerado obtuvo una calificación de 84%, por encima al 80% establecido como meta.</p>
	<p>Se presentó a la JDN, el Modelo de Gestión del Talento Humano. Falta medir evaluación de gestión del personal, que es el resultado promedio de BDP y Balance, senderos estratégicos, sensibilización.</p>
	<p>El informe preliminar de Evaluación de Cultura Organizacional alineado a los senderos estratégicos, elaborado por la firma Korn Ferry Hay Group del 12 de febrero de 2018; donde se obtuvo un resultado de 87%, clasificado como "clara fortaleza". El cuestionario fue respondido por 3842 colaboradores del Conglomerado.</p>
	<p>El proceso de evaluación de la gestión 2017, finalizó con un resultado de 91,97% en el nivel del desempeño del personal.</p>
	<p>El proceso de evaluación de la gestión 2017, finalizó con un resultado de 91,97% en el nivel del desempeño del personal.</p>



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



Como consideraciones especiales, se valora como NO APLICA el siguiente indicador para el 2017, de acuerdo con el siguiente detalle:

# Indicador	Descripción de la meta	Estado	Justificación
5.9	Efectividad de los procesos y sistemas integrados definidos al Conglomerado en el Modelo de Gestión por procesos (Implementar un Modelo de Gestión por Procesos)  Peso: 0,87%  Obtenido: NA  Responsable: DIRG	NO APLICA	No aplica según oficio DPE-429-2017, dado que se encuentra condicionado a los entregables del Modelo de Gestión Integral a cargo de Eldon Caldwell.  Dada la presentación del Modelo de Negocios del CFBPDC - Sesión CPPyJCL del 26-10-2017 por Sr. Eldon Caldwell (Asesor de JDN), en la cual quedaron pendientes los entregables relacionados a la definición al mapa de procesos, esta actividad no podría concluirse en el periodo 2017. Por lo anterior se traslada actividad para el año 2018.

Finalmente, se detalla las justificaciones para los indicadores que se encuentran en estado "aceptable" y estado "crítico", los indicadores en estado "normal" cumplen o superan la meta establecida.

Objetivo 3			
# Indicador	Descripción de la meta	Estado	Justificación
3.4	Aumentar al 2020 en 3,5 puntos porcentuales la participación de los productos Ahorro a la Vista y Cuenta Corriente en la estructura de financiamiento considerando la base del 2016	Crítico	La participación de cuenta corriente + ahorro a la vista dentro del pasivo total a dic-2016 es de 14.19% según estados financieros auditados, de manera que la meta se define en 14.59% para 2017. Al cierre de diciembre 2017, según los estados financieros auditados, se logra una participación de 14.48% con un crecimiento de 0.29 pp en lugar de 0.50 pp definidos como meta. Lo anterior da un cumplimiento de 58% de la meta, de manera que no se obtiene el mínimo de 90% para asignar un puntaje proporcional.

**Objetivo 4**

# Indicador	Descripción de la meta	Estado	Justificación
4.2	Crecer al menos 12% anual en ingresos por servicios	Aceptable	Los ingresos por servicios a diciembre de 2016 muestran un monto de 24.816 millones de colones, mientras que para diciembre de 2017 se cierra con 26.602 millones de colones; para un crecimiento de 7,2%. Los datos se encuentran de acuerdo con los estados financieros auditados.

**Objetivo 5**

# Indicador	Descripción de la meta	Estado	Justificación
5.2	Abordar todos los grupos de interés descritos en el Plan de Educación Financiera	Aceptable	<p>El Plan de Educación financiera alcanza un cumplimiento de 96% de las actividades programadas para el año 2017.</p> <p>Solo una actividad relacionada a presupuesto no fue posible finalizarla, pero la misma tiene dependencia a la construcción clara de la estrategia 2018 a ejecutar para asignar responsables y recursos.</p>



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



## 4.1 EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN 2017 DEL BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL

Se presenta un resumen del resultado de la evaluación llevada a cabo en cada uno de los Planes de Acción 2017 que tiene bajo su responsabilidad cada una de las dependencias definidas:

- Plan de Acción Negocios
- Plan de Acción Soporte al Negocio
- Plan de Acción Investigación y Desarrollo de Mercados
- Plan de Acción Capital Humano
- Plan de Acción Gestión
- Plan de Acción Tecnología de Información

Las notas obtenidas se muestran en la siguiente Tabla:

**Banco Popular y de Desarrollo Comunal**  
**Ejercicio de Evaluación de los Planes de Acción 2017**  
**Al 31 de diciembre de 2017**

Plan de Acción	Nota IV Trim-17
Plan de Acción de Negocios 2017	99,01%
Plan de Acción de Soporte a Negocios 2017	99,90%
Plan de Acción de Investigación y Desarrollo de Mercados 2017	100,00%
Plan de Acción de Capital Humano 2017	100,00%
Plan de Acción de Gestión 2017	100,00%
Plan de Acción de Tecnología de Información 2017	99,00%



A continuación, se presenta el detalle del logro para cada uno de los Planes de Acción al 31 de diciembre de 2017.

### PLAN DE ACCIÓN NEGOCIOS 2017

El Plan de Acción de Negocios 2017 está conformado por seis objetivos con sus respectivas acciones que contribuyen al logro de los elementos que conforman la estrategia definida en el PECFBPDC 2017-2020.

La calificación obtenida es de **99.01%** para el año 2017, la cual se calcula al asignar el porcentaje de logro en función del peso porcentual relativo asignado a cada acción, el resultado se muestra en la siguiente tabla:

#### Banco Popular y de Desarrollo Comunal

#### Ejercicio de Evaluación del Plan de Acción de Negocios 2017

Al 31 de diciembre de 2017

Objetivos	Nota
1. Consolidar dentro del Modelo Integral del CFBPDC Triple Línea Base los siguientes componentes comerciales: -Gestión Competitiva del Negocio -Gestión de abordaje territorial -Plan de Expansión del Conglomerado -Gestión del Servicio al Cliente - Gestión diferenciada de la Banca de Desarrollo	NA
2. Promover el enfoque social y ambiental del BP mediante la ejecución de acciones concretas	100,00%
3. Impulsar al Banco Popular como una Institución que contribuye al desarrollo inclusivo del país.	100,00%
4. Consolidar al Banco como una Institución que atiende las necesidades de productos y servicios financieros de las empresas, instituciones y de los habitantes de todo el país.	95,97%
5. Mejorar el nivel de satisfacción de los diferentes segmentos.	100,00%
6. Cumplir con los compromisos acordados entre las dependencias por medio de los Convenios de Servicio.	NA
<b>Calificación obtenida</b>	<b>99,01%</b>



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



En la siguiente tabla se hace un resumen de los principales logros derivados de la gestión 2017:

Objetivo	Logros
<p><b>1. Consolidar dentro del Modelo Integral del CFBPDC Triple Línea Base los siguientes componentes comerciales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión Competitiva del Negocio</li> <li>- Gestión de abordaje territorial</li> <li>- Plan de Expansión del Conglomerado</li> <li>- Gestión del Servicio al Cliente</li> <li>- Gestión diferenciada de la Banca de Desarrollo</li> </ul>	<p>No Aplica, dado que el desarrollo de los componentes comerciales a desarrollar, dependen de los entregables del Modelo de Gestión que está desarrollando el asesor externo en planificación de la Junta Directiva Nacional. Se generaron insumos para dicho asesor como análisis de oferta de valor, que incluye caracterización de los grupos de interés, caracterización de los canales según mercado, así como oferta de valor y benchmark por banca según segmento.</p>

Objetivo	Logros
<p><b>2. Promover el enfoque social y ambiental del BP mediante la ejecución de acciones concretas</b></p>	<p>Se identifica como logros importantes el rediseño de productos y el crecimiento en el número de beneficiarios de las poblaciones vulnerables.</p> <p>Se ha impactado a 1.290 personas con soluciones de vivienda financiadas con recursos del FAVI.</p> <p>Se ha logrado proteger o generar 1.793 empleos mediante las operaciones de avales, créditos y transferencias de FODEMIPYME y 28.695 por parte de la Banca Empresarial.</p> <p>Se firman los Convenios marco con: Conaprosal, Coopeagri, Coopeande, Crececx, Cámara de Comercio y Cadexco.</p>



El crecimiento real a diciembre 2017 de la cartera con planes de inversión ambiental, es de 2.542 millones de colones.

Se cumplió con las actividades del cierre de brechas en materia de sostenibilidad, a saber: 1. Registro de consumos de agua y electricidad (mismo tema incluido en el Plan de Gestión Ambiental). 2. Capacitación en temas sociales/ambientales sobre nuevos productos y servicios. 3. Integración de elementos de sostenibilidad en la cadena de valor (modificación de procedimiento).

#### Objetivo

**3. Impulsar al Banco Popular como una Institución que contribuye al desarrollo inclusivo del país.**

#### Logros

Se destaca la presentación del estudio técnico del Modelo Diferenciado de Banca de Desarrollo a la Dirección de Gestión y CPPyJCL, mediante los oficios SGN-1443-2017 y SGN-1485-2017 respectivamente.

La cantidad de personas y empresas impactadas con soluciones otorgadas con recursos del FOFIDE a nivel nacional, totaliza 1.014, para un crecimiento de 197 en el 2017.

#### Objetivo

**4. Consolidar al Banco como una Institución que atiende las necesidades de productos y servicios financieros de las empresas, instituciones y de los habitantes de todo el país.**

#### Logros

Sobre las acciones de este objetivo se tiene que el crecimiento real de la cartera de crédito de desarrollo a diciembre es de 44.275 millones de colones, la cual se encuentra por debajo de la meta de 45.000 millones de colones. Por su parte el crecimiento real de la cartera de crédito corporativo e institucional fue de 54.196 millones de colones, superando la meta de 40.000 millones de colones a diciembre. La cartera de crédito financiera logra un crecimiento real 67.579 millones de colones, por debajo de la meta de 85,000 millones de colones definida para el año. La cartera de crédito de vivienda contaba con una meta a diciembre de 50,000 millones de colones y



alcanza un crecimiento real de 100.893 millones de colones.

De acuerdo con las estadísticas proporcionadas, el BP ha mantenido durante los últimos 12 meses, la posición número 3 en Banca Empresarial, por detrás del Banco Nacional y Banco de Costa Rica; y número 1 en Banca de Consumo.

El crecimiento del saldo del ahorro contaba con una meta a diciembre 2017 un crecimiento 177,425 millones de colones, se logra un crecimiento real a diciembre de 266.686 millones de colones. Se logra 164.021 nuevas cuentas de ahorro, cantidad que se encuentra por encima de la meta definida para el año.

La participación de los productos Ahorro a la Vista y Cuenta Corriente en la estructura de financiamiento, crece en 0.29 pp por debajo de la meta de 0.50 pp.

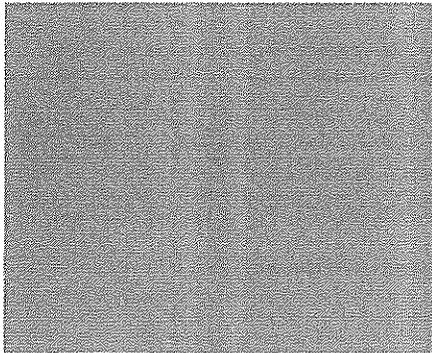
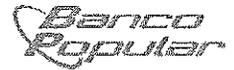
La meta de ingresos por servicios a diciembre es de 26,700 millones y se obtuvo un resultado de 26.602 millones de colones.

Se ha logrado Cobertura geográfica de servicios bancarios en 73 cantones, a través de oficinas, cajeros automáticos y corresponsales no bancarios (Fischel y Gessa). Asimismo, se ha logrado un crecimiento de 59.45% en los usuarios de canales virtuales.

Se incluyó los servicios de Pago de préstamos, Pago de tarjeta, Pago de servicios, Transferencias entre cuentas del BP y Geolocalización en banca móvil. Se implementó el servicio de asesor virtual.



CONSTRUIMOS BIENESTAR



Se aprueba la II Parte del Caso de Negocio y se autoriza iniciar la implementación del proyecto Sistema Integral de Notificaciones según acuerdo No.30-Art7.Acd.8-CETI 2017 del 7 de diciembre de 2017.

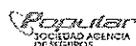
Mediante el acuerdo del CETI No.19.art.4-CETI-2017 con el que se aprueba la II parte del Caso de Negocio para la mejora del canal CNB.

Objetivo	Logros
<p><b>5. Mejorar el nivel de satisfacción de los diferentes segmentos.</b></p>	<p>Se resalta la implementación de los Gerentes de Experiencia al Cliente en los BP Totales, asimismo, se elaboraron los informes sobre las oportunidades de mejora en el servicio al cliente y se desarrolló la metodología para verificar el cumplimiento de los estándares de calidad de los senderos estratégicos en las oficinas comerciales.</p>

Objetivo	Logros
<p><b>6. Cumplir con los compromisos acordados entre las dependencias por medio de los Convenios de Servicio.</b></p>	<p>La SGN no cuenta con acuerdos formalizados donde cuente con un rol de "proveedor de servicios".</p>

**PLAN DE ACCIÓN SOPORTE AL NEGOCIO 2017**

El Plan de Acción de Soporte a Negocios 2017 está conformado por cinco objetivos con sus respectivas acciones que contribuyen al logro de los elementos que conforman la estrategia definida en el PECFBPDC 2017-2020.



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



La calificación obtenida es de **99.90%** para el año 2017, la cual se calcula al asignar el porcentaje de logro en función del peso porcentual relativo asignado a cada acción, el resultado se muestra en la siguiente tabla:

### Banco Popular y de Desarrollo Comunal

#### Ejercicio de Evaluación del Plan de Acción de Soporte a Negocios 2017

Al 31 de diciembre de 2017

Objetivos	Nota
1. Dotar a la Institución, de la infraestructura física, los bienes y servicios, requeridos por la red de negocio y las áreas administrativas.	100,00%
2. Brindar soporte en la gestión administrativa, normativa y de control interno a las oficinas del negocio.	99,68%
3. Desarrollar estrategias financieras, con el propósito de lograr el crecimiento sostenido del desempeño financiero de la Institución.	99,92%
4. Brindar un soporte de calidad a la estrategia del negocio, mediante una herramienta tecnológica para los procesos de "Back Office".	100,00%
5. Generar impacto en materia de sostenibilidad en triple línea base (económico-financiero, social y ambiental).	100,00%
<b>Calificación obtenida</b>	<b>99,90%</b>

En la siguiente tabla se hace un resumen de los principales logros derivados de la gestión 2017:

Objetivo	Logros
1. Dotar a la Institución, de la infraestructura física, los bienes y servicios, requeridos por la red de negocio y las áreas administrativas.	Se resalta el cumplimiento de la apertura de la Agencia de Sabanilla en el primer trimestre del 2017 y la obtención del permiso de construcción de la Agencia Mercado Borbón en el mes de diciembre del 2017. En el primer trimestre se realiza el traslado de la Agencia de San Antonio de Desamparados al Centro Comercial Expreso, en San Rafael Arriba de Desamparados. Se realizaron las remodelaciones a las agencias San Pedro Poás, Santa Ana, Guácimo, Cariari, Aserrí y Plaza Víquez.



Objetivo	Logros
	<p>Se cumple con los convenios de servicios para la instalación de Cajero de Asada de San Gabriel de Aserrí, Cajero de La Suiza de Turrialba y Cajero de la Dirección General de Tránsito.</p> <p>Se concluyeron las 13 fachadas previstas y las restantes 7 cuentan con los diseños aprobados y se tramitó la contratación para la sustitución de la fachada en el 2018. Fachadas concluidas: Agencia Atenas, Agencia Plaza Víquez, Agencia Sarapiquí, Agencia Guácimo, Agencia Cariari, Agencia Santa Ana, Agencia Aserrí, Agencia Paquera, Agencia El Coco, Agencia Carit, Agencia Nosara, BP Total Cartago y BP Total Puntarenas. Fachadas con diseños Aprobados y Contratación Realizada: Agencia Escazú, Agencia La Fortuna, BP Total Santa Cruz, BP Total Paseo Colón, BP Total Alajuela, Agencia Naranjo, Agencia Perez Zeledón.</p> <p>Se realiza la entrega oficial de los planos correspondientes a la remodelación del BP Total de Liberia y se adjudica la Licitación Pública No.2017LN-000012-DCADM "Servicios de consultoría en ingeniería y arquitectura para diseño final del Centro de Negocios en Heredia", a la empresa CONSORCIO LBP CONSULTECNICA-ZUECHER.</p> <p>Durante el año se cumplió en un 98,5%, con la atención de los reportes de mantenimiento físico, por lo que la meta ha sido cumplida.</p> <p>Además de atender con el 100% de las actividades del Plan de Gestión Ambiental.</p>



CONSTRUIMOS BIENESTAR



Objetivo	Logros
<p><b>2. Brindar soporte en la gestión administrativa, normativa y de control interno a las oficinas del negocio.</b></p>	<p>Los convenios de servicio suscritos por las dependencias adscritas a la SGO obtienen un promedio de 98,73% para el 2017, de acuerdo con el siguiente detalle: DIRSA: 99,93%, DIRSN: 95%, DGAC: 100% y DIRFC: 100%.</p> <p>Se cumple con la meta de evaluación de riesgo operativo y control interno del 100% de las oficinas; no se aplicó a la Agencia Santa Ana, por cuanto se encontraba en proceso de remodelación del edificio (ver oficios ACSSR-2731-2017, DIRSN-0527-2017 y UCI-1033-2017) por lo cual se consignó la misma calificación del I Semestre 2017. Asimismo, se dio seguimiento al 100% de los planes de acción establecidos, aunque a la fecha de corte aún había planes pendientes de cumplir por parte de las oficinas comerciales, lo cual genera un cumplimiento del 98,72% de la meta establecida.</p> <p>Se formaliza el contrato de Servicios de Transferencias Electrónicas (Wire Services Agreement), y la apertura de la cuenta de corresponsalía internacional con CBW Bank.</p>

Objetivo	Logros
<p><b>3. Desarrollar estrategias financieras, con el propósito de lograr el crecimiento sostenido del desempeño financiero de la Institución.</b></p>	<p>El indicador de Pérdida esperada en cartera de créditos / Cartera total obtiene un resultado del 3.03%, lo cual incumple con respecto al proyectado de 3,01%. El indicador Cartera con morosidad mayor a 90 días / Cartera directa es de 2,08% el cual cumple con respecto a la proyección de 2,25%.</p> <p>La estructura de financiamiento consolidada con corte al 31 de diciembre muestra ₡537.368,90 millones, suma que supera la meta PAO de ₡510.098,00 millones.</p> <p>Se actualizan las proyecciones financieras 2017 según lo establecido, mismas que se entregan a JDN con oficio</p>



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR

Popular  
SOCIEDAD AGENCIA  
DE SEGUROS

Popular  
VALORES

Popular  
PENSIONES

Popular  
FONDOS DE INVERSIÓN

Banco  
Popular

DIRFC-370-2017, aprobado mediante acuerdo de JDN-5506-ACD-760-2017-ART-8.

El valor económico retenido a diciembre 2017 fue de €36.128 millones y la meta PAO indicaba €35.080 millones, obteniendo un porcentaje de cumplimiento del 102,99%.

La meta de rentabilidad promedio del portafolio de inversiones se estableció en 3,32% y se obtuvo 5,13%.

La Cartera Administrada de Bienes Adjudicados estuvo disponible para la venta durante el IV Trimestre en más del 97%, superándose la meta establecida del 80%. De la misma manera, de conformidad con el convenio de servicio con Subgerencia General de Negocios, la meta 6,000 millones de colones también se cumplen, al tener un monto disponible para la venta de 8.597 millones de colones.

Según el acta N° 425-2017 del 7 de diciembre 2017, se adjudica la Solución Informática a la empresa Infomacros S.A.

#### Objetivo

4. Brindar un soporte de calidad a la estrategia del negocio, mediante una herramienta tecnológica para los procesos de "Back Office".

#### Logros

Se resalta el cumplimiento del cronograma para la Solución Integral de Back, lo cual se sustenta mediante acuerdos del CETI No. 22-art.4.Acd.4-CETI-2017 y 22-art.5.Acd.5-CETI-2017 de la sesión celebrada el 4 de setiembre del 2017 se cumple con la meta establecida para este indicador.



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



Objetivo	Logros
5. Generar impacto en materia de sostenibilidad en triple línea base (económico-financiero, social y ambiental).	De acuerdo con la meta definida por la Unidad de Responsabilidad Social Corporativa, se modificó el instructivo denominado "Implementar y Monitorear prácticas de ventas". Esta meta tiene responsabilidad conjunta con la SGN, su cumplimiento se sustenta con el oficio No. SGN-1441-2017, mediante el cual se remite dicho instructivo a la División Gestión de Calidad.

## PLAN DE ACCIÓN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADOS 2017

El Plan de Acción de Investigación y Desarrollo de Mercados 2017 está conformado por once objetivos con sus respectivas acciones que contribuyen al logro de los elementos que conforman la estrategia definida en el PECFBPDC 2017-2020.

La calificación obtenida es de **100%** para el año 2017, la cual se calcula al asignar el porcentaje de logro en función del peso porcentual relativo asignado a cada acción, el resultado se muestra en la siguiente tabla:

### Banco Popular y de Desarrollo Comunal

#### Ejercicio de Evaluación del Plan de Acción Investigación y Desarrollo de Mercados 2017

Al 31 de diciembre de 2017

Objetivos	Nota
1. Definir las estrategias de Mercadeo que permitan comunicar los productos y servicios diferenciados a los segmentos objetivos, para fortalecer la percepción social del Conglomerado.	100,00%
2. Definir una estrategia de mercadeo para la gestión social y ambiental.	100,00%
3. Promover la recordación social del Conglomerado mediante la divulgación de actividades de acompañamiento no financiero	100,00%
4. Determinar las necesidades y preferencias de los segmentos de interés Institucionales, así como el comportamiento de los competidores en relación a estas,	100,00%

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular.  
Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.

con el fin de proponer mejoras en productos y servicios que coadyuven al propósito estratégico institucional.		
5. Valorar el nivel de satisfacción de los segmentos de interés Institucional, con el fin de mantener un ritmo constante de adaptación e innovación que permita mantener la competitividad de la propuesta de valor Institucional.		100,00%
6. Promover la utilización de canales no tradicionales por parte de los clientes, como alternativa de atención inclusiva que permita fortalecer la presencia del Conglomerado en todos los territorios de interés Institucionales.		100,00%
7. Apoyar el esfuerzo de atención y comercialización de la oferta de productos y servicios, mediante el desarrollo de acciones promocionales publicitarias adecuadas a los segmentos de interés institucionales, coadyuvando al crecimiento en la competitividad de la cartera de productos y servicios.		100,00%
8. Impulsar la adopción de un enfoque tecnológico orientado a la omnicanalidad y la anticipación como base para el servicio al cliente y la comercialización de productos y servicios.		100,00%
9. Definir una estrategia de comunicación y mercadeo en el uso de las tecnologías de información como medio de servicio.		100,00%
10. Cumplir con los requerimientos pactados para atender los convenios de servicios con las áreas pactadas y las sociedades.		100,00%
11. Consolidar dentro del Modelo Integral del CFBPDC Triple Línea Base los siguientes componentes		
- Gestión Competitiva del Negocio		
- Gestión de abordaje territorial		NA
- Plan de Expansión		
- Servicio al Cliente		
- Gestión diferenciada de Banca de Desarrollo		
- Gestión Operativa		
<b>Calificación obtenida</b>		<b>100,00%</b>



En la siguiente tabla se hace un resumen de los principales logros derivados de la gestión 2017:

Objetivo	Logros
1. Definir las estrategias de Mercadeo que permitan comunicar los productos y servicios diferenciados a los segmentos objetivos, para fortalecer la percepción social del Conglomerado.	Se resalta el desarrollo de las campañas de negocios para los productos para la población trabajadora, empresas de la Economía Social Solidaria, sectores productivos, mujeres, jóvenes y personas con discapacidad.
Objetivo	Logros
2. Definir una estrategia de mercadeo para la gestión social y ambiental.	Entrega de la estrategia de comunicación y mercadeo en la gestión social y ambiental a la Gerencia. Asimismo, se atendieron 264 patrocinios que cumplen con los criterios de triple línea base definidos en el proceso de evaluación.
Objetivo	Logros
3. Promover la recordación social del Conglomerado mediante la divulgación de actividades de acompañamiento no financiero	Cumplimiento al diseño de la estrategia de acompañamiento no financiero, misma que fue entregada a la Gerencia.
Objetivo	Logros
4. Determinar las necesidades y preferencias de los segmentos de interés Institucionales, así como el comportamiento de los competidores en relación a estas, con el fin de proponer mejoras en productos y servicios que coadyuven al propósito estratégico institucional.	Desarrollo de las acciones se hace referencia a 13 estudios entregados a saber: (1) Estudio Canales Alternativos, (2) Estudio de Milenials, (3) Estudio Necesidades poblaciones vulnerables, (4) Benchmarking de Tarjetas III 2016, (5) Estudio Peritaje y Notariado, (6) Reportes de benchmarking de productos y tasas de interés, (7) Estudio de Campañas Crédito e Imagen, (8) Estudio de Satisfacción comparado con competidores, (9) Benchmarking de tarjetas I y II 2017, (10) Estudio de Campañas de publicidad, segunda ola 2017, (11) Estudio de mercado para corresponsales no bancarios (12) Estudio de brechas en canales productos y servicios, (13) Estudio de Servicio al Cliente por oficinas. Se estima un 100% de cumplimiento. Además, el Estudio sobre la percepción del nivel de Satisfacción del BPDC comparado con los principales competidores, elaborado por la empresa API.



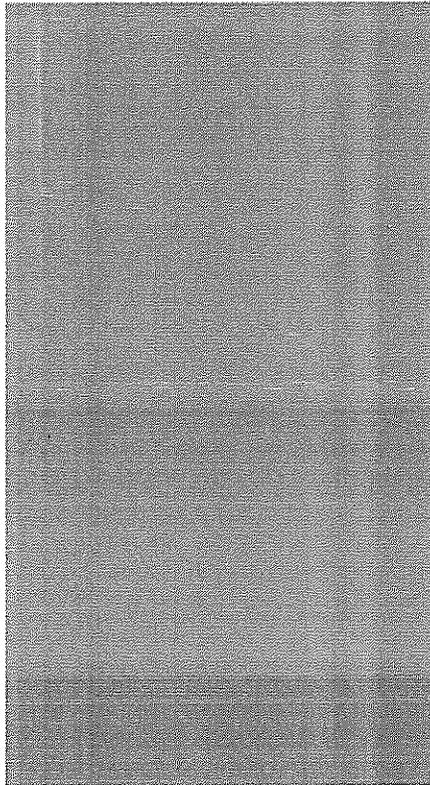
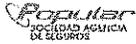
Objetivo	Logros
5. Valorar el nivel de satisfacción de los segmentos de interés Institucional, con el fin de mantener un ritmo constante de adaptación e innovación que permita mantener la competitividad de la propuesta de valor Institucional.	Desarrollo de las acciones planteadas incluye la adjudicación de los estudios de satisfacción a la Empresa Información Total S.A.

Objetivo	Logros
6. Promover la utilización de canales no tradicionales por parte de los clientes, como alternativa de atención inclusiva que permita fortalecer la presencia del Conglomerado en todos los territorios de interés Institucionales.	Entrega del Informe Bancarización y penetración de mercados del Banco Popular al 2017. Además de la realización de las campañas de la página Web y de Banca Móvil; así como la entrega del Estudio de cobertura geográfica de servicios bancarios.

Objetivo	Logros
7. Apoyar el esfuerzo de atención y comercialización de la oferta de productos y servicios, mediante el desarrollo de acciones promocionales publicitarias adecuadas a los segmentos de interés institucionales, coadyuvando al crecimiento en la competitividad de la cartera de productos y servicios.	<p>Atención de 37 requerimientos con plazo promedio de entrega de 2.9 días, así mismo se recibieron 102 reportes programados dirigidos a áreas adscritas de DIRBP y 75 a DIRBEC.</p> <p>Se entregaron 234 reportes de metas y posición del Banco en Banca Empresarial, según cronogramas del Plan de Negocios.</p> <p>Se generó una serie de mejoras que incluye el desarrollo del Módulo de Calidad de Datos, que permite disponer estadísticas y reportes sobre la incidencia de inconsistencias en datos de clientes, como parte de la gestión de la Ley 8204; se implementó la operación de un CUBO relacional en SQL con el detalle de transacciones por producto, canal y cliente, que permite el análisis y</p>



CONSTRUIMOS BIENESTAR



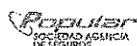
seguimiento del volumen y valor transaccional por cliente; por otra parte, con base en el mismo se elaboró la propuesta de incremento de ingresos por tarjetas sustentado en una gestión personalizada de cada cliente según su volumen de uso, la cual obtuvo un crecimiento de ingresos superior al observado en 2016.

Se ejecutó el 100% de las campañas solicitadas para Crédito Personal, Ahorros, CES y Pignoración.

Con respecto a las campañas de productos con inversión ambiental, se ejecutó la Campaña Banca Móvil, Campaña masiva de Ambiente, Continuación de la Campaña de CES, pauta digital y regional para promocionar el eco crédito y gestión ambiental (productos verdes) y pauta en Canal 7 en cápsulas ambientales, se participó en el Evento: Feria Ambiental Naranjo 2017 con la instalación de un stand para promocionar los productos con planes de inversión ambiental.

Objetivo	Logros
<p>8. Impulsar la adopción de un enfoque tecnológico orientado a la omnicanalidad y la anticipación como base para el servicio al cliente y la comercialización de productos y servicios.</p>	<p>Se logró concluir y presentar los Casos de Negocios de ambas iniciativas, los cuales fueron conocidos por el CETI y aprobados para ser elevados a estatus de proyectos, de conformidad con el acuerdo No. 31-art.5 Acd.6-CETI-2017, con lo cual se iniciaría una nueva fase de ejecución de los mismos.</p>

Objetivo	Logros
<p>9. Definir una estrategia de comunicación y mercadeo en el uso de las tecnologías de información como medio de servicio.</p>	<p>Entrega de la Estrategia del CFBPDC en el uso de las tecnologías como medio de servicio.</p>

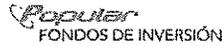


Objetivo	Logros
10. Cumplir con los requerimientos pactados para atender los convenios de servicios con las áreas pactadas y las sociedades.	La DIRIM alcanza una calificación promedio de 97,5% de los dos acuerdos de servicio formalizados con la SGN.

Objetivo	Logros
11. Consolidar dentro del Modelo Integral del CFBPDC Triple Línea Base los siguientes componentes comerciales: - Gestión Competitiva del Negocio - Gestión de abordaje territorial - Plan de Expansión - Servicio al Cliente - Gestión diferenciada de Banca de Desarrollo - Gestión Operativa	No Aplica, dado que su cumplimiento se encuentra condicionado a los entregables del Modelo de Gestión Integral a cargo de Eldon Caldwell según oficio DPE-429-2017.

## PLAN DE ACCIÓN CAPITAL HUMANO 2017

El Plan de Acción de Capital Humano 2017 está conformado por nueve objetivos con sus respectivas acciones que contribuyen al logro de los elementos que conforman la estrategia definida en el PECFBPDC 2017-2020.



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



La calificación obtenida es de **100%** para el año 2017, la cual se calcula al asignar el porcentaje de logro en función del peso porcentual relativo asignado a cada acción, el resultado se muestra en la siguiente tabla:

**Banco Popular y de Desarrollo Comunal**

**Ejercicio de Evaluación del Plan de Capital Humano 2017**

**Al 31 de diciembre de 2017**

Objetivos	Nota
1. Ejecutar las actividades de medición y desarrollo de competencias requeridas en los puestos del CFBPDC, en procura de disminuir la brecha puesto/persona.	100,00%
2. Ejecutar las actividades de medición y seguimiento de ambiente laboral, planteadas en procura de generar condiciones laborales adecuadas para el personal del CFBPDC.	100,00%
3. Brindar soporte y asesoría en el proceso de Evaluación del Desempeño, para contar con personal competente y comprometido con la razón de ser del CFBPDC.	100,00%
4. Cumplir con los requerimientos de inserción laboral inclusiva, permanencia y desarrollo profesional según las buenas prácticas.	100,00%
5. Realizar cada año la medición de cultura organizacional basada en los senderos estratégicos definidos.	100,00%
6. Generar impacto en materia de sostenibilidad en triple línea base (económico, social y ambiental).	100,00%
7. Atender las actividades requeridas en materia de Capital Humano de conformidad con el Plan de Expansión.	100,00%
8. Cumplir con los compromisos acordados entre las dependencias por medio de los convenios de servicio.	100,00%
9. Apoyar en las actividades de la solución integral (ERP).	100,00%
<b>Calificación obtenida</b>	<b>100,00%</b>

En la siguiente tabla se hace un resumen de los principales logros derivados de la gestión 2017:

Objetivo	Logros
1. Ejecutar las actividades de medición y desarrollo de competencias requeridas en los puestos del CFBPDC, en procura de disminuir la brecha puesto/persona.	Cumplimiento del diagnóstico de competencias al personal de las Sociedades Anónimas. Asimismo, para el personal del Banco, se concluyó las capacitaciones presenciales de las competencias cardinales y se puso a disposición del personal el material de forma virtual. Se dotó del 100% del personal requerido bajo los criterios de las competencias necesarias para el puesto. Se atendió las capacitaciones definidas en el DNC, mediante la realización de 667 actividades presenciales y 25 virtuales; con una participación de 12290 hombres y 12781 mujeres. Se ejecutó el 100% de las actividades de la Escuela Comercial.
Objetivo	Logros
2. Ejecutar las actividades de medición y seguimiento de ambiente laboral, planteadas en procura de generar condiciones laborales adecuadas para el personal del CFBPDC.	Realización de la devolución de los resultados de ambiente laboral del año 2016 a todo el Conglomerado Financiero (524 dependencias), se aplicó la encuesta de ambiente correspondiente al año 2017
Objetivo	Logros
3. Brindar soporte y asesoría en el proceso de Evaluación del Desempeño, para contar con personal competente y comprometido con la razón de ser del CFBPDC.	Acompañamiento a las dependencias para la ejecución de las labores relacionadas con los procesos del sistema de evaluación del desempeño.
Objetivo	Logros
4. Cumplir con los requerimientos de inserción laboral inclusiva, permanencia y desarrollo profesional según las buenas prácticas.	Finalización del Programa de inserción inclusiva, donde se realizó el proceso de capacitación y sensibilización con la participación de 260 jefaturas en 16 talleres. Cada jefatura se llevó material para replicar la reunión entre sus equipos de trabajo.



CONSTRUIMOS BIENESTAR



Objetivo	Logros
5. Realizar cada año la medición de cultura organizacional basada en los senderos estratégicos definidos.	Se cumple con la evaluación de cultura organizacional y de cultura basada en senderos estratégicos. Por otra parte, en la implementación del Modelo de Gestión de Experiencia al Cliente, concluyó las capacitaciones de las agencias y se procedió a reasignar 66 Asesores de Servicios Financieros a Gestores Operativos para las agencias, así como el consolidado de los nombramientos para el puesto de Gestor Operativo para las 75 Agencias, a excepción de aquellas que presentaron apelaciones.

Objetivo	Logros
6. Generar impacto en materia de sostenibilidad en triple línea base (económico, social y ambiental).	Ejecución de las acciones del cierre de brechas de sostenibilidad, donde se concluyó con la capacitación de Derechos Humanos con una participación de 360 jefaturas. Se brindó el taller de competencia justa a 167 personas. Asimismo, la evaluación de percepción está incluido en el estudio de cultura organizacional.

Objetivo	Logros
7. Atender las actividades requeridas en materia de Capital Humano de conformidad con el Plan de Expansión.	Dotación de personal capacitado requerido por las oficinas de negocio.

Objetivo	Logros
8. Cumplir con los compromisos acordados entre las dependencias por medio de los convenios de servicio.	Cumplimiento de los convenios realizados con la SGN, DIRG y SAFI se atendieron por parte de la División Cultura y Desarrollo 29 solicitudes entre las cuales podemos encontrar: Encuestas de ambiente laboral, Modificaciones o Resignaciones de puestos, programa de capacitación de la DNC, Plan de Actividades ambiente laboral, entre otros. Así mismo la Unidad de Bienestar del Personal atendió requerimientos relacionados con Actualización Estudio Físico Ambientales y plan de emergencias y requerimientos relacionados con la intranet.



En la División Gestión de Talento, Concursos publicados. En el área de negocios se publicaron 14 concursos, de los cuales 01 se atendió en el tiempo establecido (50 días hábiles y 13 se encuentran en las etapas procesales respectivas (apelaciones, análisis, aplicación de pruebas de conocimiento). En el área de Soporte se publicaron 08 concursos, de los cuales los cuales se encuentran en las etapas procesales respectivas (apelaciones, análisis, aplicación de pruebas de conocimiento). Suplencias: Se realizó el ingreso de 07 suplencias para atención de incapacidades.

Convenios Sociedades. De los convenios con sociedades anónimas se atendió un procesos de aplicación de pruebas psicométricas para las Sociedades Anónimas.

#### Objetivo

**9. Apoyar en las actividades de la solución integral (ERP).**

#### Logros

Mediante acuerdo CPPyJCL-50-ACD-376-2017-Art-3 la Comisión de Pautas informa a la JDN sobre la recepción de la Propuesta del Modelo de Gestión de Talento, la cual estará siendo objeto de análisis y ajustes para su posterior aprobación.

## PLAN DE ACCIÓN GESTIÓN 2017

El Plan de Acción de Gestión 2017 está conformado por seis objetivos con sus respectivas acciones que contribuyen al logro de los elementos que conforman la estrategia definida en el PECFBPDC 2017-2020.



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



La calificación obtenida es de **100%** para el año 2017, la cual se calcula al asignar el porcentaje de logro en función del peso porcentual relativo asignado a cada acción, el resultado se muestra en la siguiente tabla:

### Banco Popular y de Desarrollo Comunal

#### Ejercicio de Evaluación del Plan de Acción de Gestión 2017

Al 31 de diciembre de 2017

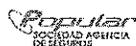
Objetivos	Nota
1. Elaborar una estrategia de innovación integral soportada en una práctica de arquitectura empresarial a nivel del Conglomerado	100,00%
2. Generar impacto en materia de sostenibilidad en triple línea base (económico, social y ambiental)	100,00%
3. Generar impacto en el conglomerado a través de un proceso de mejora continua para el 2017	100,00%
4. Desarrollo y atención del Sistema de Gestión de Seguridad de la información para el 2017	100,00%
5. Brindar asesoría en estudios viabilidad para nuevos canales y brindar monitoreo de los servicios tercerizados a nivel de conglomerado	100,00%
6. Optimizar la gestión de Gobierno de TI para contar con mejor información para la toma de decisiones.	100,00%
<b>Calificación obtenida</b>	<b>100,00%</b>

En la siguiente tabla se hace un resumen de los principales logros derivados de la gestión 2017:

Objetivo	Logros
1. Elaborar una estrategia de innovación integral soportada en una práctica de arquitectura empresarial a nivel del Conglomerado	Se destaca la formulación de la estrategia integral de innovación, las campañas de innovación 2017, generó 5 ideas clasificadas como finalistas que fueron presentadas ante el Foro de Innovación, mismas que se remitieron a la Subgerencia de Negocios para su implementación. Por otra parte, se cumplió con el Diagnóstico Nivel de Madurez de Arquitectura Empresarial para el Banco y tres sociedades anónimas: Popular SAFI, Popular Seguros y Popular Pensiones; se atendió los Estudios de Factibilidad de Arquitectura Empresarial para las iniciativas y proyectos sujetos a análisis, así como el Inventario de Marcos de Referencia y Estándares que se utilizan a nivel del Banco y el modelo de abordaje correspondiente.

Objetivo	Logros
2. Generar impacto en materia de sostenibilidad en triple línea base (económico, social y ambiental)	Se logra mediante la publicación de la Memoria de Sostenibilidad GRI-G4 2016 en sitio Web del Global Reporting Initiative, se brindó seguimiento para implementar el modelo MAPAM en todos los BP Totales, asimismo se brindó el seguimiento trimestral correspondiente para el cierre de brechas de los procesos de consulta de Grupos de Interés (necesidades expectativas) y las 7 materias de responsabilidad social, para identificación de materialidad e impacto de la gestión empresarial del Conglomerado y se atendieron las acciones correspondientes al Plan de Educación Financiera.

Objetivo	Logros
3. Generar impacto en el conglomerado a través de un proceso de mejora continua para el 2017	Se atiende todos los estudios solicitados según las prioridades definidas por la Gerencia, el proceso de actualización de la normativa, asimismo, se ha atendido los requerimientos del Modelo de transformación de la gestión de la experiencia del cliente en materia de calidad.



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



Objetivo	Logros
4. Desarrollo y atención del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información para el 2017	Se resalta el cumplimiento de las actividades relacionadas con el programa de seguridad de la información a nivel de Conglomerado.

Objetivo	Logros
5. Brindar asesoría en estudios de viabilidad para nuevos canales y brindar monitoreo de los servicios tercerizados a nivel de conglomerado	<p>Se logra mediante el cumplimiento de los acuerdos de servicios formalizados con las dependencias, se ha atendido las acciones de monitoreo del cumplimiento de los beneficios y objetivos de los servicios tercerizados correspondientes al Sistema de Gestión de Tercerización de Servicios del BPDC (SIGETS).</p> <p>La calificación de los acuerdos de servicio 2017, obtiene los siguientes resultados:</p> <p>DIRG: 100%</p> <p>AAEI: 100%</p>

Objetivo	Logros
6. Optimizar la gestión de Gobierno de TI para contar con mejor información para la toma de decisiones.	Atención de las actividades del Plan de Trabajo SUGEF 14-17 asignadas al grupo de trabajo para la implementación de Cobit 5.

## PLAN DE ACCIÓN TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN 2017

El Plan de Acción de Tecnología de Información 2017 está conformado por cinco objetivos con sus respectivas acciones que contribuyen al logro de los elementos que conforman la estrategia definida en el PECFBPDC 2017-2020.

La calificación obtenida es de **99%** para el año 2017, la cual se calcula al asignar el porcentaje de logro en función del peso porcentual relativo asignado a cada acción, el resultado se muestra en la siguiente tabla:

### Banco Popular y de Desarrollo Comunal

#### Ejercicio de Evaluación del Plan de Acción de Tecnología de Información 2017

Al 31 de diciembre de 2017

Objetivos	Nota
1. Implementar el modelo de gestión de servicios y demanda	100,00%
2. Asegurar la eficiencia operativa de las plataformas tecnológicas	100,00%
3. Cumplir con los requerimientos tecnológicos relativos al portafolio de proyectos	95,45%
4. Cumplir los requerimientos de la estrategia de negocio	98,95%
5. Cumplir los requerimientos para la implementación de soluciones	100,00%
<b>Calificación obtenida</b>	<b>99,00%</b>

En la siguiente tabla se hace un resumen de los principales logros derivados de la gestión 2017:

Objetivo	Logros
<b>1. Implementar el modelo de gestión de servicios y demanda</b>	Se resalta el análisis de históricos de oferta y demanda de los servicios de TI (HOD) para un periodo de cuatro años, lo cual permitió la propuesta del plan de mejora; asimismo, se formalizaron 6 SLA con las dependencias de negocio del Banco y 5 SLA con las sociedades anónimas.



Objetivo	Logros
<p><b>2. Asegurar la eficiencia operativa de las plataformas tecnológicas</b></p>	<p>Se atendió la totalidad de migración de servicios al Data Center de acuerdo a lo planificado, se estableció como sitio principal y los servicios críticos se encuentran replicados en CODISA. El caso de negocio para la adquisición de la herramienta de monitoreo se encuentra aprobado por el CETI. Por su parte, el cumplimiento de los SLA muestran obtienen un 95.95%, por encima de la meta de 90% establecido como meta.</p>
<p><b>3. Cumplir con los requerimientos tecnológicos relativos al portafolio de proyectos</b></p>	<p>Se atendió la totalidad de los requerimientos de los siguientes proyectos e iniciativas: INI 01 Controlar el acceso a la red, ACT-18-S Asegurar la calidad de Software, diagnóstico de Arquitectura Actual de T24, propuesta de alcance del proceso actualización de versionamiento R9 a R16, contratación del servicio de infraestructura para la actualización de la plataforma 390; las actividades para la implementación del servicio contratado de Infraestructura, presentan una brecha de 2% con respecto a lo planificado.</p>
<p><b>4. Cumplir los requerimientos de la estrategia de negocio</b></p>	<p>Se da atención a los requerimientos de negocio, de acuerdo con lo siguiente: se atendió el traslado de oficinas comerciales; los proyectos switch transaccional, microchip y Conciliación y liquidación de contra cargos presentan una brecha de 2% de acuerdo con el plan de trabajo; se atendió la totalidad de los requerimientos del Plan Integral de Transformación de Servicio al Cliente y del Plan Integral de Transformación de Canales.</p>
<p><b>5. Cumplir los requerimientos para la implementación de soluciones</b></p>	<p>Se atendió la totalidad de las actividades de implementación de la solución Riesgo crediticio (SAS), de acuerdo al Plan de trabajo. No hubo requerimientos para solución denominada Sistema integrado de crédito, adquisición de una solución denominada Sistema BI y CRM, adquisición del módulo de FATCA/GATCA.</p>



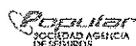
## 4.2 EVALUACIÓN DEL BSC INSTITUCIONAL 2017

Como parte de las actividades de evaluación de los instrumentos de planificación, se presenta en la siguiente tabla, los resultados obtenidos en los indicadores BSC Institucional 2017 correspondiente a los definidos como "llaves de pago".

### BSC Institucional 2017 - Llaves de Pago

Al 31 de diciembre de 2017

LLAVES DE PAGO:	2017	Meta	Logro	Nota	Estado
<b>Dimensión Económica - financiera:</b>					
• Utilidad antes de impuestos y participaciones (2)	• $\geq$ €39.659 millones	39.659	39.937	100,70%	NORMAL
• Eficiencia operativa: Gastos administrativos / Utilidad Operacional Bruta (2)	• $<$ al indicador promedio de la Banca Estatal	68.35%	62,59%	100%	NORMAL
<b>Dimensión social:</b>					
• Generación de empleo	• 1.100 empleos	1.100	1.793	100%	NORMAL
• Inclusión financiera	• Crecimiento porcentual de los beneficiarios para cada una de las poblaciones vulnerables y vulnerabilizadas.	100%	100%	100%	NORMAL
<b>Dimensión Ambiental:</b>					
Galardón Bandera Azul Ecológica (1)	Diagnóstico, capacitación y sensibilización para la implementación del Programa Bandera Azul Ecológica para cada edificio.	N.A.	N.A.	N.A.	
<b>BSC Institucional 2017:</b>					
BSC Institucional	Calificación $\geq$ 90%	90,00%	95,21%	100%	NORMAL



CONSTRUIMOS BIENESTAR



(1) Actualizado según ajuste a la Matriz de Instrumentalización del PECFBPDC 2017-2020 aprobado mediante el acuerdo JDN-5840-Acd-498-2017-Art-11 del 21 de julio 2017, actualizado mediante los acuerdos JDN-5840-Acd-498-2017-Art-11 del 21 de julio de 2017 y JDN-5506-Acd-760-2017-Art-8 del 31 de octubre de 2017.

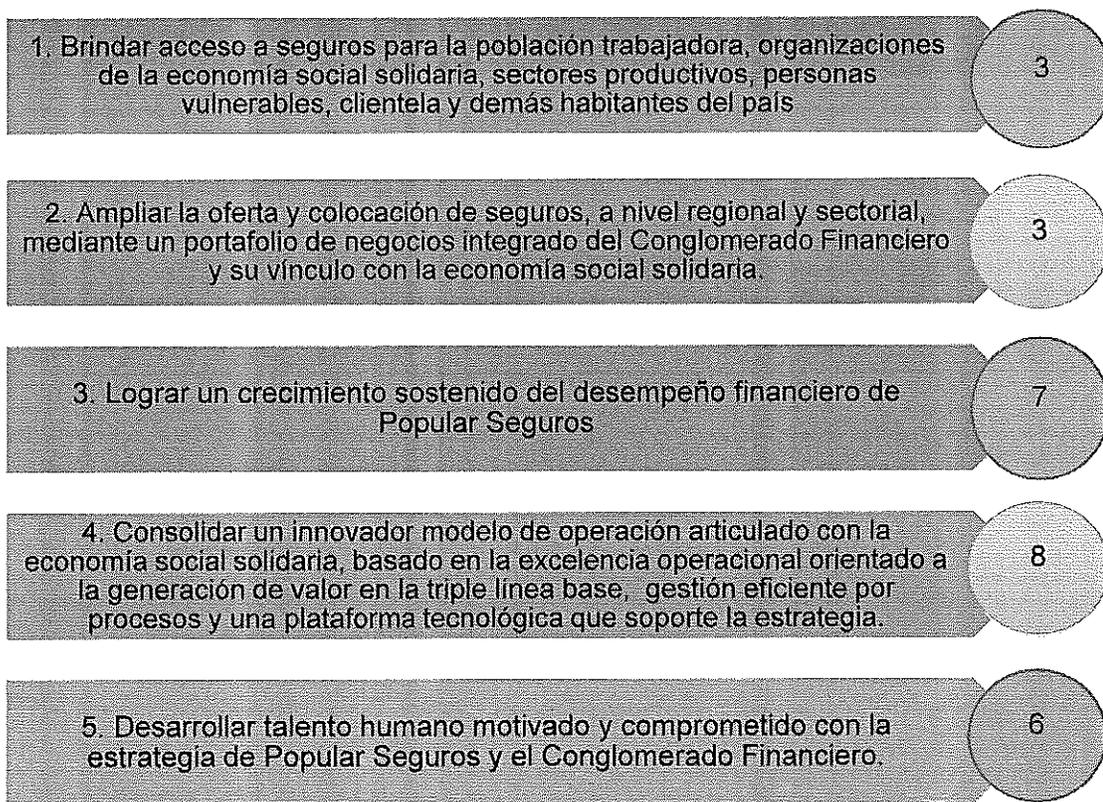
(2) Las proyecciones financieras se actualizaron según acuerdo JDN-5498-Acd-666-2017-Art-8 del 28 de setiembre de 2017, actualizado mediante los acuerdos JDN-5840-Acd-498-2017-Art-11 del 21 de julio de 2017 y JDN-5506-Acd-760-2017-Art-8 del 31 de octubre de 2017.

### 4.3 EVALUACIÓN PARA CADA UNA DE LAS MATRICES DE INSTRUMENTALIZACIÓN DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEL CONGLOMERADO:

#### 4.3.1 POPULAR SOCIEDAD AGENCIA DE SEGUROS

La Matriz de Instrumentalización de Popular Sociedad Agencia de Seguros, está conformada por cinco objetivos generales, de los cuales se desprenden los diferentes indicadores y metas que darán cumplimiento al mismo.

OBJETIVOS



CANTIDAD DE INDICADORES

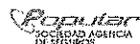
Conforme a la evaluación llevada a cabo con corte al 31 de diciembre de 2017, el cumplimiento al Plan de Popular Seguros obtiene una nota de **99.39%**. El detalle de la calificación obtenida se muestra en la siguiente tabla:

#### 4.3.2 POPULAR SOCIEDAD AGENCIA DE SEGUROS S.A.

##### Ejercicio de Evaluación del PECFBPDC 2017-2020

Al 31 de Diciembre de 2017

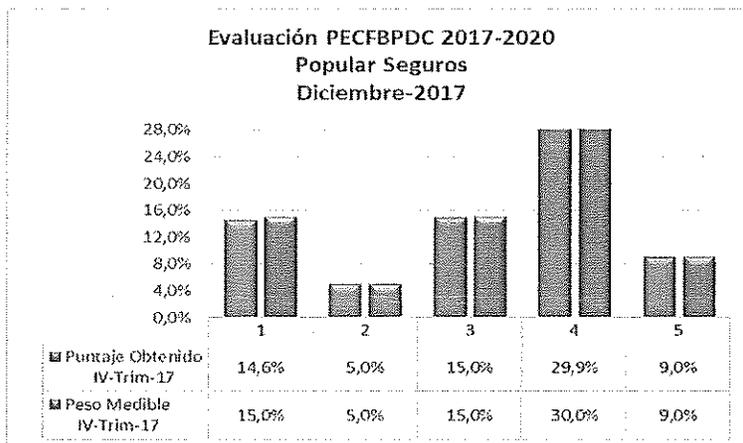
Objetivo	Peso Total	Peso Medible IV-Trim-17	Puntaje Obtenido IV-Trim-17	Nota IV-Trim-17
1 Brindar acceso a seguros para la población trabajadora, organizaciones de la economía social solidaria, sectores productivos, personas vulnerables, clientela y demás habitantes del país.	15%	15,0%	14,6%	97,40%
2 Ampliar la oferta y colocación de seguros, a nivel regional y sectorial, mediante un portafolio de negocios integrado del Conglomerado Financiero y su vínculo con la economía social solidaria.	15%	5,0%	5,0%	100,00%
3 Lograr un crecimiento sostenido del desempeño financiero de Popular Seguros	15%	15,0%	15,0%	100,00%
4 Consolidar un innovador modelo de operación articulado con la economía social solidaria, basado en la excelencia operacional orientado a la generación de valor en la triple línea base, gestión eficiente por procesos y una plataforma tecnológica que soporte la estrategia.	40%	30,0%	29,9%	99,80%
5 Desarrollar talento humano motivado y comprometido con la estrategia de Popular Seguros y el Conglomerado Financiero.	15%	9,0%	9,0%	100,00%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>74,00%</b>	<b>73,55%</b>	<b>99,39%</b>



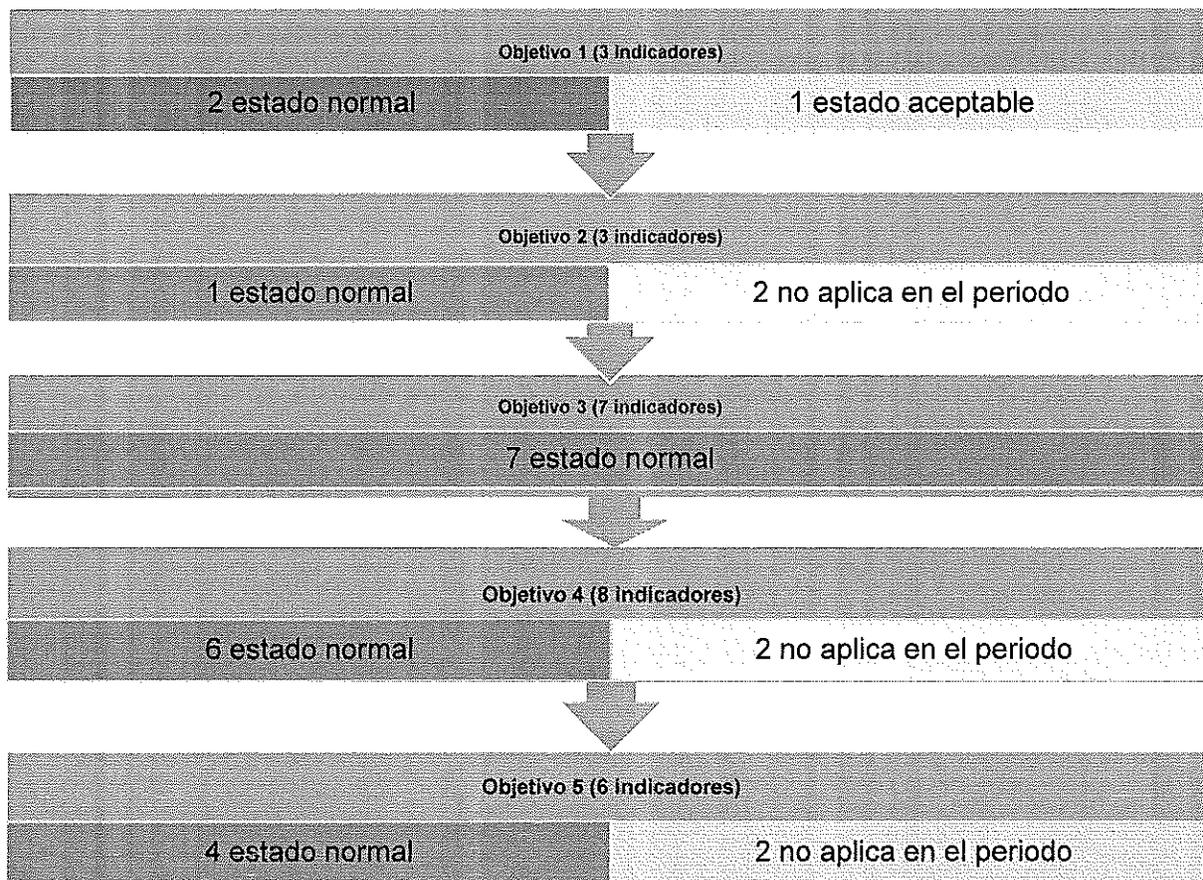
CONSTRUIMOS BIENESTAR



Asimismo, en el siguiente gráfico, se muestra de forma comparativa el puntaje obtenido por cada objetivo en función del puntaje asignado al 31 de diciembre de 2017:



Esta nota se determina según el siguiente resumen del estado de los indicadores que componen cada objetivo:

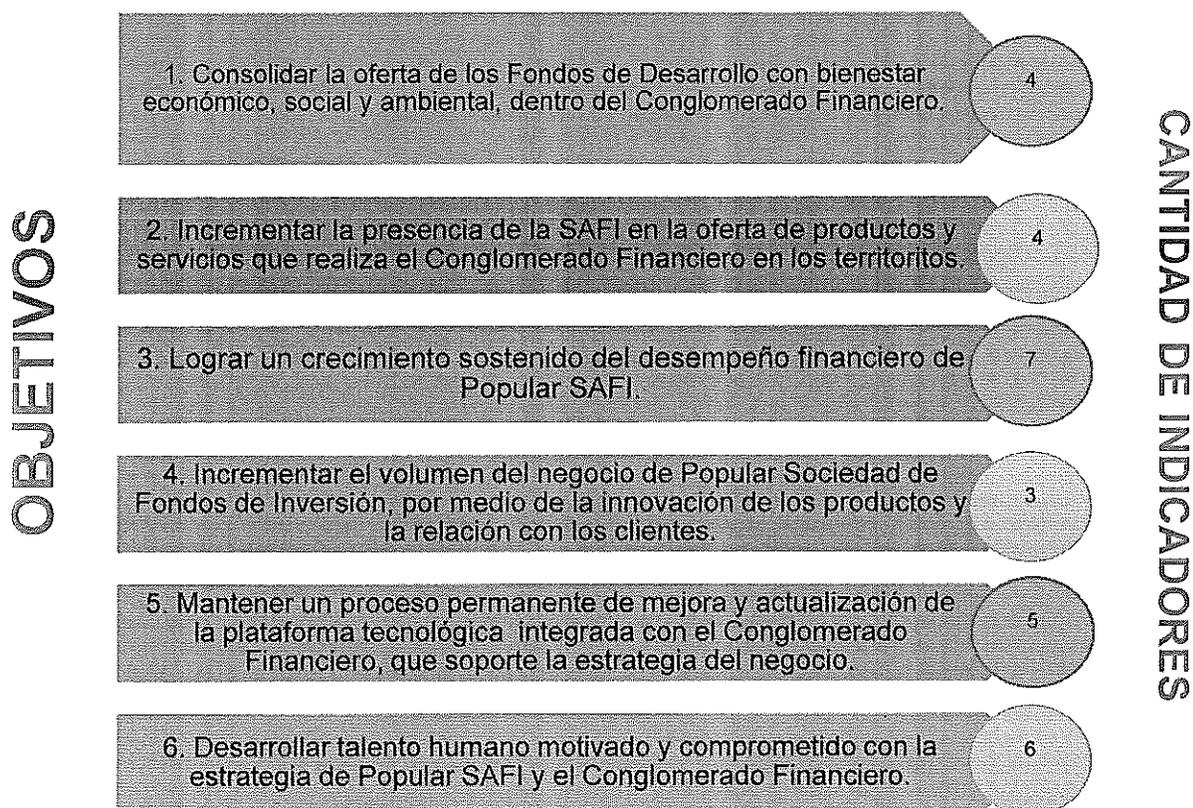


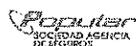
**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.

Es importante anotar que, para cada uno de los indicadores de resultados asociados a los objetivos estratégicos, se han definido niveles de tolerancia específicos; de los cuales se derivan el estado asignado en los ejercicios de monitoreo y seguimiento.

### 4.3.3 POPULAR FONDOS DE INVERSIÓN

La Matriz de Instrumentalización de Popular Sociedad de Fondos de Inversión, está conformada por seis objetivos generales, de los cuales se desprenden los diferentes indicadores y metas que darán cumplimiento al mismo:





CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



Conforme a la evaluación llevada a cabo con corte al 31 de diciembre de 2017, el cumplimiento al Plan de Popular Fondos de Inversión, obtiene una nota de **93,15%**. El detalle de la calificación obtenida se muestra en la siguiente tabla:

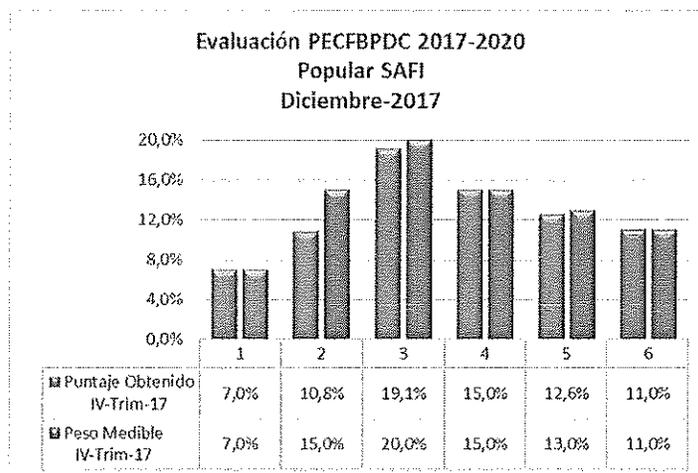
### Popular SAFI S.A.

#### Ejercicio de Evaluación del PECFBPDC 2017-2020

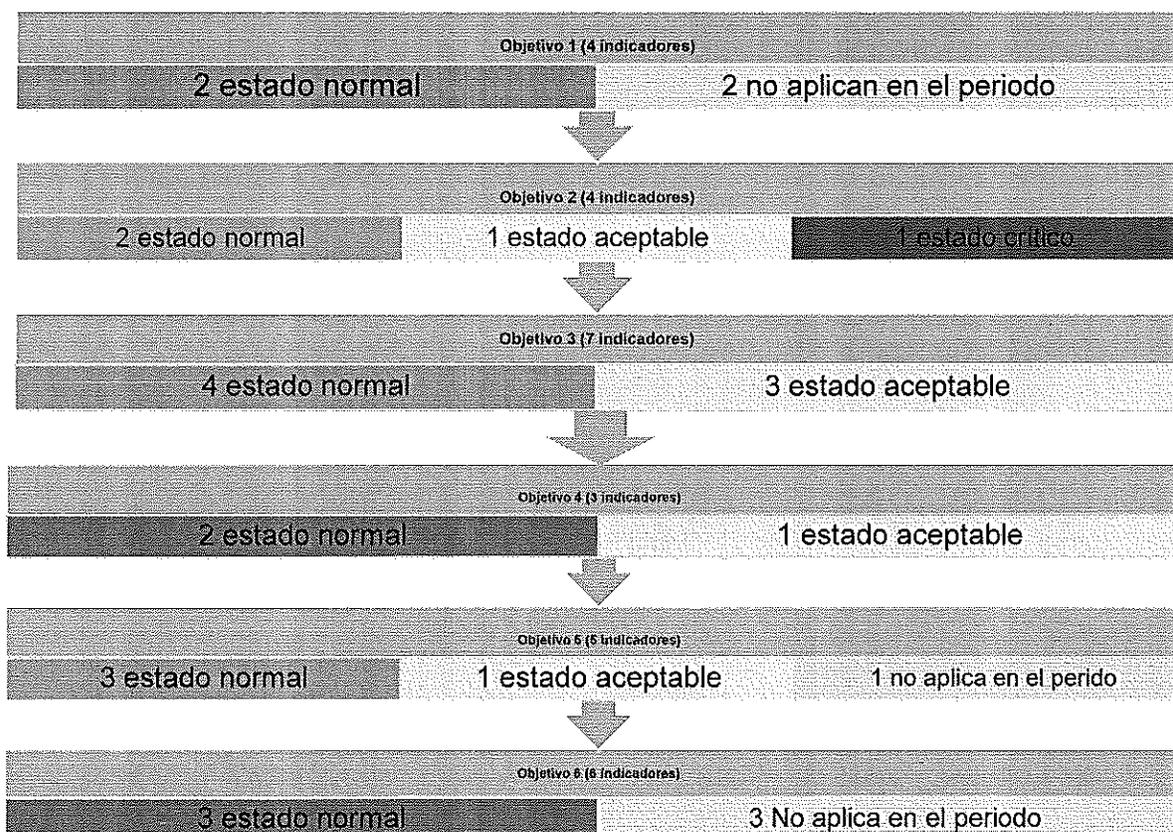
Al 31 de Diciembre de 2017

Objetivo	Peso Total	Peso Medible IV Trim-17	Puntaje Obtenido IV Trim-17	Nota IV Trim-17
1 Consolidar la oferta de los Fondos de Desarrollo con bienestar económico, social y ambiental, dentro del Conglomerado Financiero.	15%	7,0%	7,0%	100,00%
2 Incrementar la presencia de la SAFI en la oferta de productos y servicios que realiza el Conglomerado Financiero en los territorios.	15%	15,0%	10,8%	72,01%
3 Lograr un crecimiento sostenido del desempeño financiero de Popular SAFI.	20%	20,0%	19,1%	95,46%
4 Incrementar el volumen del negocio de Popular Sociedad de Fondos de Inversión, por medio de la innovación de los productos y la relación con los clientes.	15%	15,0%	15,0%	99,74%
5 Mantener un proceso permanente de mejora y actualización de la plataforma tecnológica integrada con el Conglomerado Financiero, que soporte la estrategia del negocio.	15%	13,0%	12,6%	96,87%
6 Desarrollar talento humano motivado y comprometido con la estrategia de Popular SAFI y el Conglomerado Financiero	20%	11,0%	11,0%	100,00%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>81,00%</b>	<b>75,45%</b>	<b>93,15%</b>

Asimismo, en el siguiente gráfico, se muestra de forma comparativa el puntaje obtenido por cada objetivo en función del puntaje asignado para el 2017:



Esta nota se determina según el siguiente resumen del estado de los indicadores que componen cada objetivo:



**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.



CONSTRUIMOS BIENESTAR



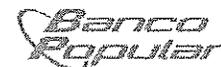
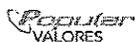
Es importante anotar que, para cada uno de los indicadores de resultados asociados a los objetivos estratégicos, se han definido niveles de tolerancia específicos; de los cuales se derivan el estado asignado en los ejercicios de monitoreo y seguimiento.

### 4.3.4 POPULAR PENSIONES

La Matriz de Instrumentalización de Popular Pensiones, está conformada por siete objetivos generales, de los cuales se desprenden los diferentes indicadores y metas que darán cumplimiento al mismo:

OBJETIVOS		CANTIDAD DE INDICADORES
	1. Fomentar el ahorro en la población trabajadora, organizaciones de la economía social solidaria y demás habitantes del país, a través de protección, retención, comercialización de planes voluntarios y obligatorios mediante un servicio diferenciado.	10
	2. Fortalecer la presencia de Popular Pensiones en la oferta de productos y servicios que realiza el Conglomerado Financiero en los territorios.	5
	3. Lograr un crecimiento sostenido del desempeño financiero de Popular Pensiones.	4
	4. Brindar una rentabilidad competitiva a nuestros afiliados de acuerdo a los objetivos de rentabilidad real de largo plazo y el nivel de riesgo aprobados para cada fondo, mediante una gestión de los portafolios que considere los niveles de riesgo, rentabilidad y liquidez.	3
	5. Mantener el liderazgo y participación en el mercado mediante una plataforma tecnológica de vanguardia para el soporte y mejora de los servicios, procesos y nuevos negocios.	9
	6. Destacarnos como una empresa social y ambientalmente responsable, procurando el bienestar de nuestros afiliados y de los grupos de interés.	2
	7. Desarrollar talento humano motivado y comprometido con la estrategia de Popular Pensiones y el Conglomerado Financiero.	6

Conforme al seguimiento llevado a cabo con corte 31 de diciembre de 2017, el cumplimiento al Plan de Popular Pensiones, obtiene una nota de **98.87%**. El detalle de la calificación obtenida se muestra en la siguiente tabla:

CONSTRUIMOS  
BIENESTAR

## Popular Pensiones S.A.

### Ejercicio de Evaluación del PECFBPDC 2017-2020

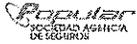
Al 31 de Diciembre de 2017

Objetivo	Peso Total	Peso Medible IV-Trim-17	Porcentaje Obtenido IV-Trim-17	Nota IV-Trim-17
1 Fomentar el ahorro en la población trabajadora, organizaciones de la economía social solidaria y demás habitantes del país, a través de protección, retención, comercialización de planes voluntarios y obligatorios mediante un servicio diferenciado.	10%	2,8%	2,7%	96,86%
2 Fortalecer la presencia de Popular Pensiones en la oferta de productos y servicios que realiza el Conglomerado Financiero en los territorios.	10%	1,5%	1,4%	91,50%
3 Lograr un crecimiento sostenido del desempeño financiero de Popular Pensiones.	14%	3,5%	3,5%	100,00%
4 Brindar una rentabilidad competitiva a nuestros afiliados de acuerdo a los objetivos de rentabilidad real de largo plazo y el nivel de riesgo aprobados para cada fondo, mediante una gestión de los portafolios que considere los niveles de riesgo, rentabilidad y liquidez.	11%	2,8%	2,8%	100,00%
5 Mantener el liderazgo y participación en el mercado mediante una plataforma tecnológica de vanguardia para el soporte y mejora de los servicios, procesos y nuevos negocios.	26%	5,0%	5,0%	100,00%
6 Destacarnos como una empresa social y ambientalmente responsable, procurando el bienestar de nuestros afiliados y de los grupos de interés.	15%	1,9%	1,9%	100,00%
7 Desarrollar talento humano motivado y comprometido con la estrategia de Popular Pensiones y el Conglomerado Financiero.	14%	1,5%	1,5%	100,00%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>18,88%</b>	<b>18,66%</b>	<b>98,87%</b>

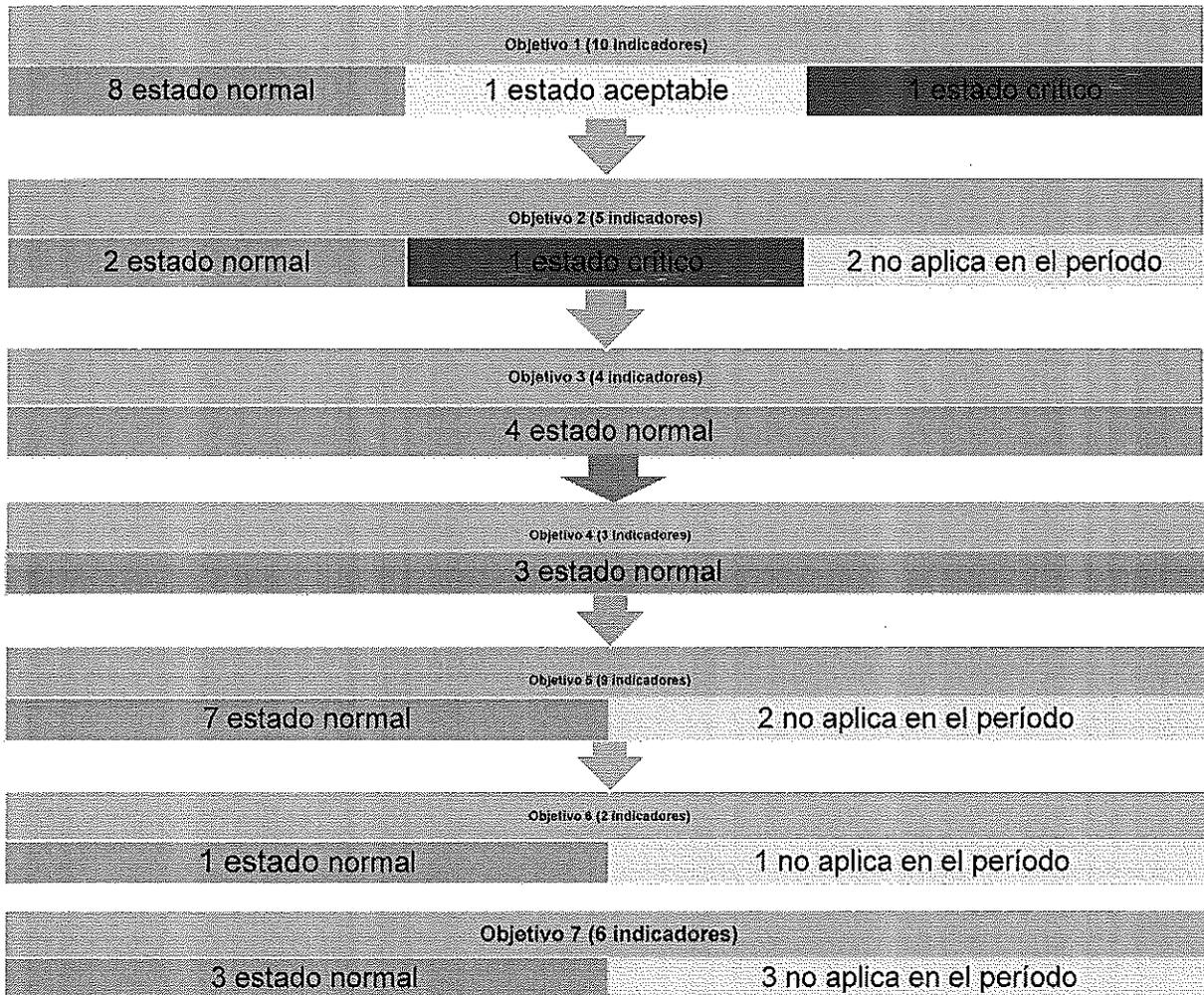
**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.



CONSTRUIMOS BIENESTAR

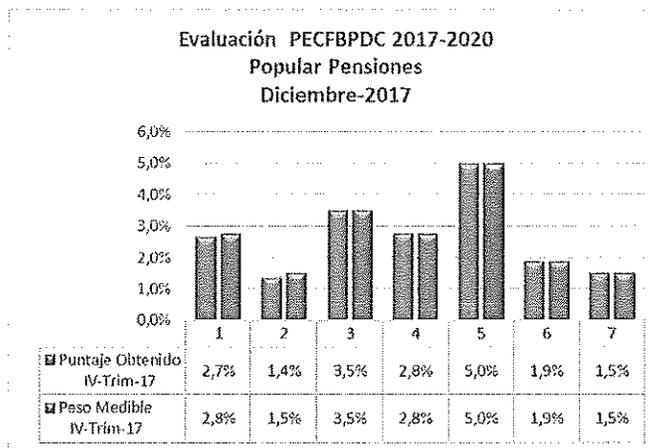


Esta nota se determina según el siguiente resumen del estado de los indicadores que componen cada objetivo:



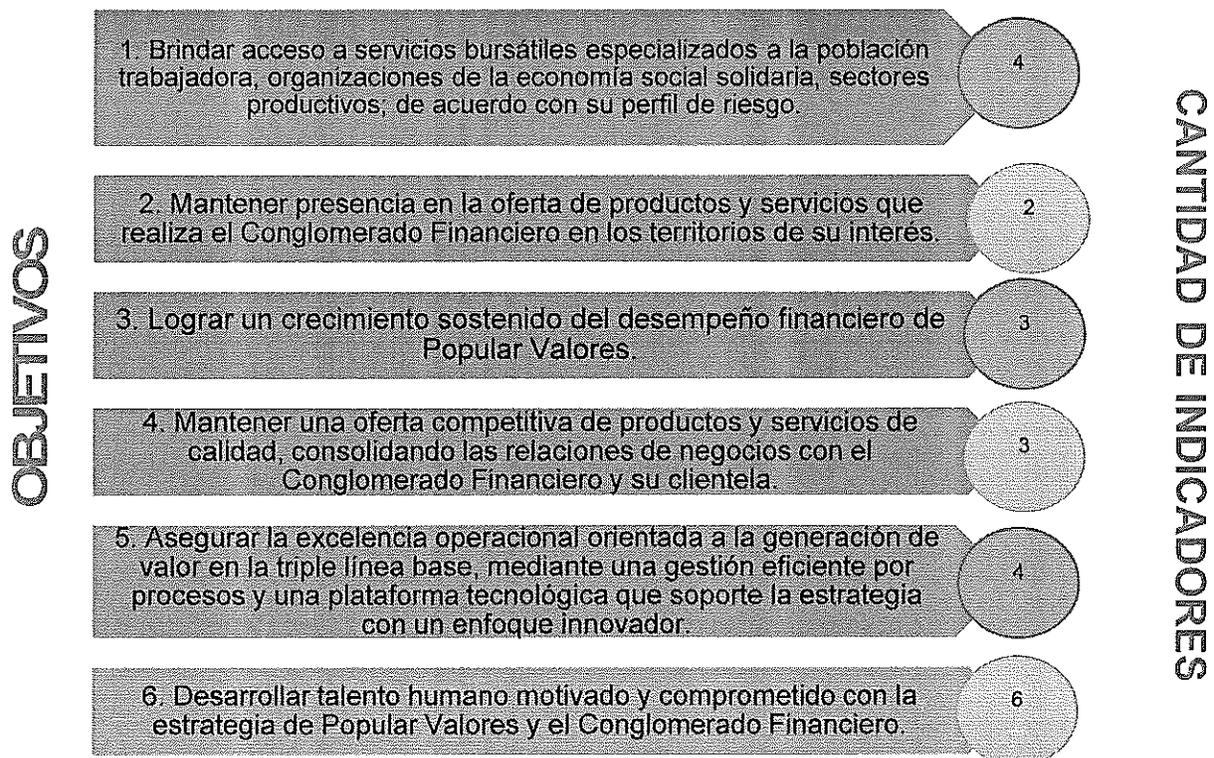
Es importante anotar que, para cada uno de los indicadores de resultados asociados a los objetivos estratégicos, se han definido niveles de tolerancia específicos; de los cuales se derivan el estado asignado en los ejercicios de monitoreo, seguimiento y evaluación.

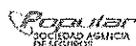
Asimismo, en el siguiente gráfico, se muestra de forma comparativa el puntaje obtenido por cada objetivo en función del puntaje asignado para el 2017:



### 4.3.5 POPULAR VALORES

La Matriz de Instrumentalización de Popular Valores, está conformada por seis objetivos generales, de los cuales se desprenden los diferentes indicadores y metas que darán cumplimiento al mismo:





CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



Conforme a la evaluación llevada a cabo con corte al 31 de diciembre de 2017, el cumplimiento al Plan de Popular Valores, obtiene una nota de **97,74%**. El detalle de la calificación obtenida se muestra en la siguiente tabla:

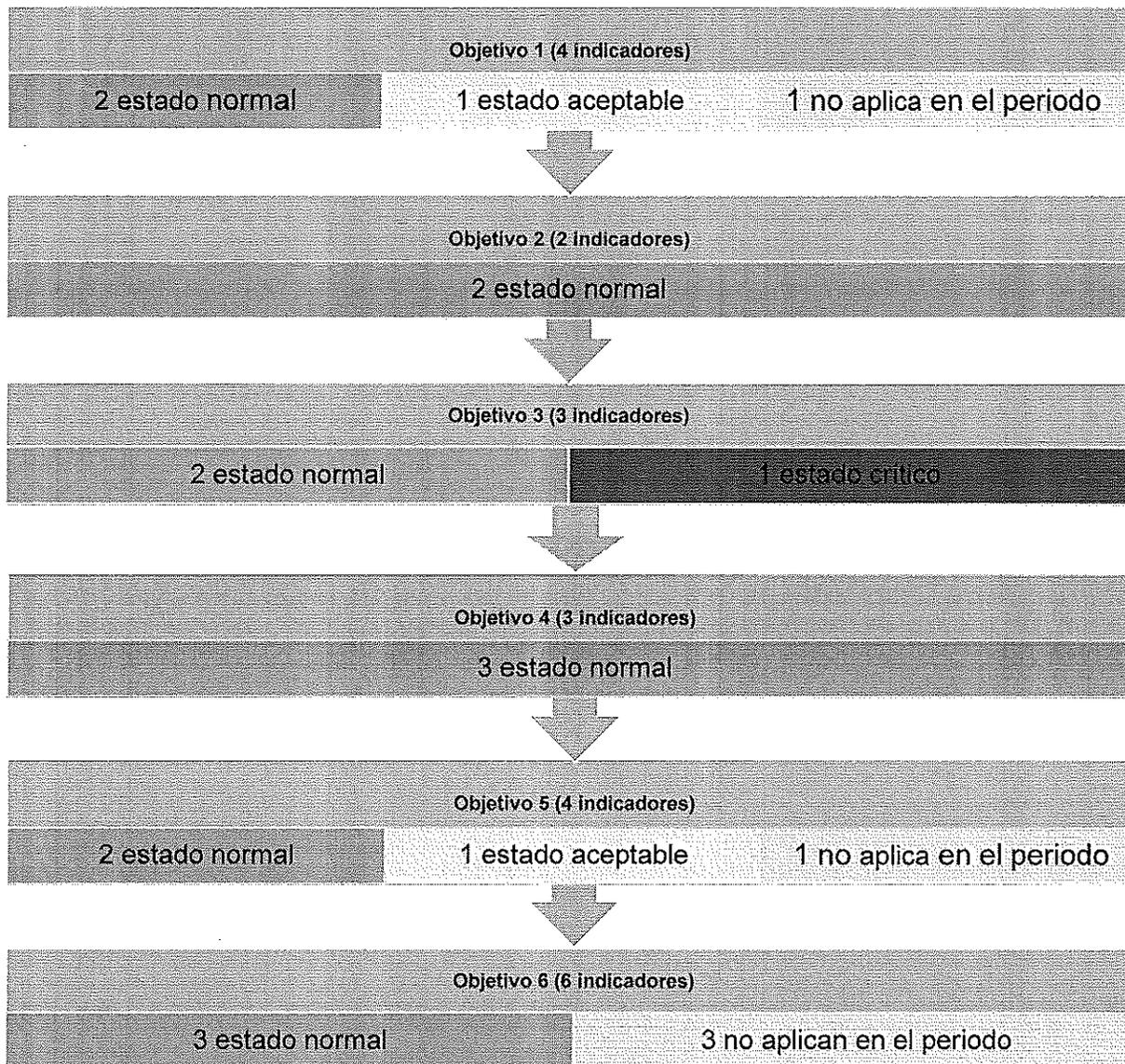
### Popular Valores S.A.

#### Ejercicio de Evaluación del PECFBPDC 2017-2020

Al 31 de Diciembre de 2017

Objetivo	Peso Total	Peso Medible IV-Trim-17	Puntaje Obtenido IV-Trim-17	Nota IV-Trim-17
1 Brindar acceso a servicios bursátiles especializados a la población trabajadora, organizaciones de la economía social solidaria, sectores productivos; de acuerdo con su perfil de riesgo.	15%	12,0%	11,9%	99,07%
2 Mantener presencia en la oferta de productos y servicios que realiza el Conglomerado Financiero en los territorios de su interés.	14%	14,0%	14,0%	100,00%
3 Lograr un crecimiento sostenido del desempeño financiero de Popular Valores.	20%	20,0%	18,4%	92,22%
4 Mantener una oferta competitiva de productos y servicios de calidad, consolidando las relaciones de negocios con el Conglomerado Financiero y su clientela.	15%	15,0%	15,0%	100,00%
5 Asegurar la excelencia operacional orientada a la generación de valor en la triple línea base, mediante una gestión eficiente por procesos y una plataforma tecnológica que soporte la estrategia con un enfoque innovador.	24%	19,0%	18,7%	98,53%
6 Desarrollar talento humano motivado y comprometido con la estrategia de Popular Valores y el Conglomerado Financiero.	12%	6,0%	6,0%	100,00%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>86,00%</b>	<b>84,05%</b>	<b>97,74%</b>

Esta nota se determina según el siguiente resumen del estado de los indicadores que componen cada objetivo:



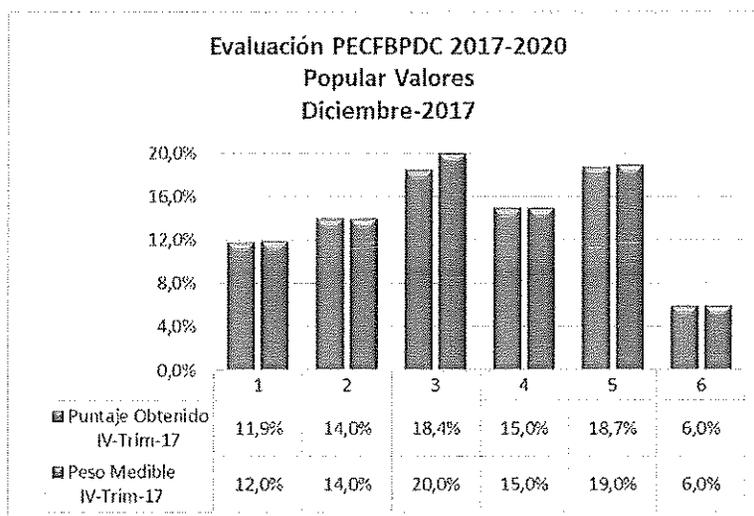
Es importante anotar que, para cada uno de los indicadores de resultados asociados a los objetivos estratégicos, se han definido niveles de tolerancia específicos; de los cuales se derivan el estado asignado en los ejercicios de monitoreo, seguimiento y evaluación.



CONSTRUIMOS BIENESTAR



Asimismo, en el siguiente gráfico, se muestra de forma comparativa el puntaje obtenido por cada objetivo en función del puntaje asignado para el 2017:



## 5. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES FINANCIERAS DEL 2013 AL 2017

(31 DE DICIEMBRE 2017)

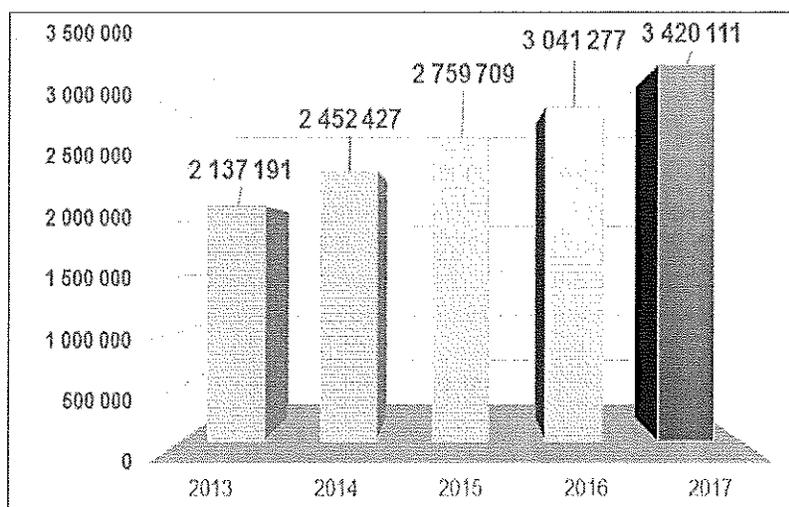
Adicionalmente y de manera puntual me interesa dejar evidenciado el excelente resultado financiero obtenido durante el período de mi gestión gerencial a través de un análisis que muestra las principales variaciones obtenidas en las variables financieras más relevantes para cualquier institución financiera.

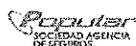
### ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL

#### 5.1 ACTIVO

El Banco Popular al finalizar el año 2017 alcanzó un activo por la suma de €3.4 billones. Del año 2013 al 2017 el crecimiento en todos los años ha sido superior al 10%. En el caso del año 2017 el porcentaje de aumento fue de un 12.5% superando al 7.7% que tuvo como promedio el resto del Sistema Bancario Nacional (Bancos Estatales y Bancos Privados). Ese resultado del año 2017 le permitió al Banco aumentar su participación en el activo dentro del Sistema Bancario Nacional de un 12.56% en el 2016 a un 13.04% en el 2017.

**Activos** (saldo en millones de colones)





CONSTRUIMOS BIENESTAR

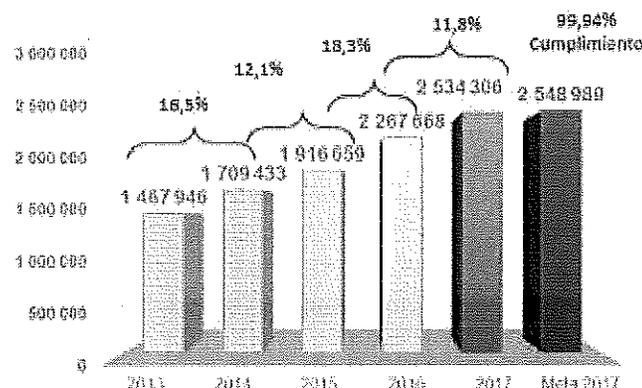


## 5.2 CARTERA DE CRÉDITO

El saldo de cartera de crédito del Banco a diciembre del 2017 fue de €2.5 billones. El crecimiento del año 2013 al 2017 ha mantenido un comportamiento irregular con crecimiento superiores al 16% para los años 2014 y 2016 y superiores al 11% para los años 2015 y 2017. En el caso del año 2017 el porcentaje fue de 11.8% superando al 5.90% del resto del Sistema Bancario Nacional. En lo referente al cumplimiento del saldo de cartera de crédito esperado para diciembre 2017 el porcentaje alcanzado fue de 99.94%.

### Cartera de crédito

(Saldo en millones de colones)

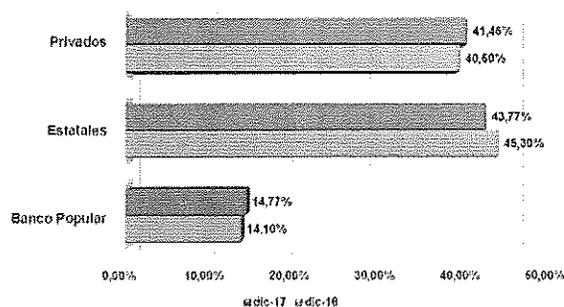


## 5.3 PARTICIPACIÓN EN CARTERA DE CRÉDITO

Dado ese mayor aumento en el saldo de la cartera de crédito del Banco Popular en el año 2017 en relación con el resto del Sistema Bancario Nacional, logró aumentar la participación de mercado crediticio de un 14.10% en el año 2016 a un 14.77% en el año 2017. La Banca Estatal y por una incidencia de la situación vivida con el Banco Crédito y el tema de su intervención por parte de la SUGEF provocó que el sector de la Banca Estatal disminuyera su participación en crédito de un 45.30% en el año 2016 a un 43.77% en el año 2017. Producto de esa afectación de la Banca Estatal se da como resultado un incremento para la Banca Privada de un 40.60% a un 41.46%.

### Sistema Bancario Nacional

Participación en la Cartera de Crédito



**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.

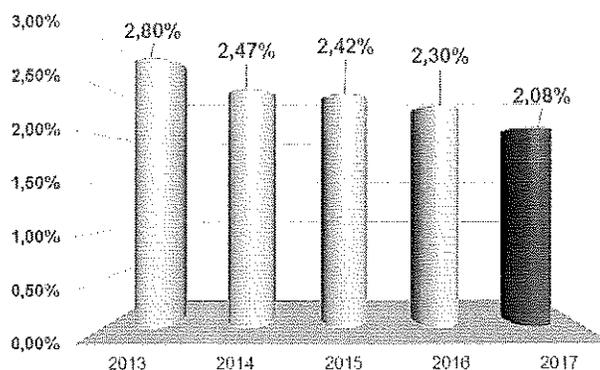


## 5.4 INDICADOR DE MOROSIDAD MAYOR A 90 DÍAS

El Banco Popular muestra un indicador de morosidad mayor a 90 días decreciente del 2013 al 2017. Es así como de un 2.80% en el 2013 pasa a ubicarse en un 2.08% en el año 2017. No obstante, este indicador es superior al del resto del Sistema Bancario Nacional donde si se excluye el resultado atípico del indicador de morosidad mayor a 90 días del Banco Crédito Agrícola de un 28.19% en el año 2017 da como resultado un promedio para el resto del sistema bancario de un 1.97%. El resultado mayor del Banco Popular en comparación con el mercado se justifica en parte por ser un Banco minorista y así ha sido valorado en temas de cartera de crédito e indicadores por las calificadoras de riesgo. Es importante recordar que de acuerdo a la normativa vigente de la SUGEF este indicador se ubica en riesgo normal cuando su resultado es menor al 3%.

### Mora > a 90 días

(En porcentajes)



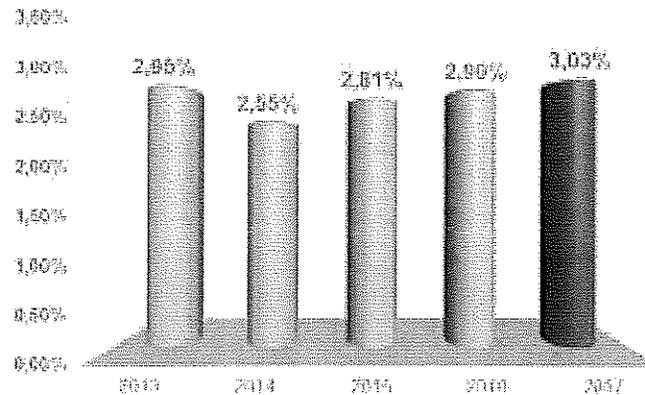
## 5.5 PÉRDIDA ESPERADA

A excepción del año 2015, el indicador del Banco Popular de pérdida esperada ha sido superior al 2.80% y alcanzó en el año 2017 un 3.03%. Ello estaría explicado por el crecimiento de la cartera de crédito y por la estrategia de colocación del Banco Popular, la cual se base en crecimiento sostenido en créditos personales y tarjetas de crédito. Productos que por sus características poseen un mayor riesgo y a su vez no poseen mitigadores normativos que disminuyan las estimaciones. En este caso para estar en riesgo normal el indicador debe ser menor al 1.70%, razón por la cual el del Banco muestra un nivel de irregularidad 1 que va en el rango de 1.70% al 3.70%.



## Pérdida Esperada

(En porcentajes)



## 5.6 BIENES ADJUDICADOS

En relación a la partida del efecto neto en resultados de Bienes Adjudicados en el año 2017 se estableció en ₡7.352 millones de colones siendo inferior en ₡1.207 millones con respecto al del 2013.

Por otra parte, se puede observar que el punto más alto de los efectos negativos se presentó en 2014, cuando los gastos fueron mayores en ₡12.655 que los ingresos y la del 2015 es el menor resultado neto negativo. A partir de 2016, los gastos siguen bajando, pero también los ingresos decrecen y la diferencia comienza a crecer nuevamente.

Cabe indicar que en el año 2017 se determinó una meta igual a ₡5.900 millones, por diferencia entre gastos e ingresos, presentando un resultado real de ₡7.352 millones, lo cual es un 25% mayor a lo esperado.

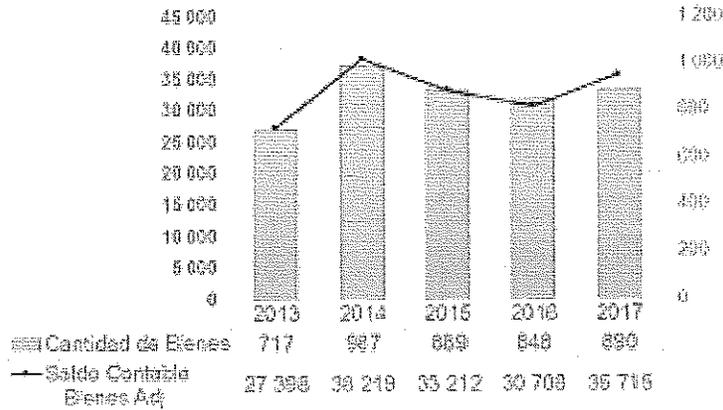
Desde el punto de vista financiero, la meta ideal sería al menos que los ingresos sean iguales a los gastos.

Como parte de una mejora para llegar a obtener mejores resultados, la gestión de ventas está atendida por 6 ejecutivos los cuales se encuentran apoyados por líderes debidamente establecidos en cada Centro de Negocios, un grupo de corredores orientada y un "Plan Estratégico para la Venta de Bienes 2018" el cual se basó en 6 ejes (Mejora de procesos, tecnología, EESS, subasta del conglomerado, experiencia en servicio al cliente y campaña publicitaria).

Dentro de las acciones a realizar destacan: Mejora página WEB, APP para venta de Bienes, Foros con EESS, Ferias Provinciales Subastas y Cafés con clientes, rally naranja, asesor virtual, atención de desarrolladoras y campaña publicitaria (canales electrónicos, redes sociales, activaciones, medios de comunicación, expos y ferias).

### Bienes Adjudicados

(Saldo en millones de colones)

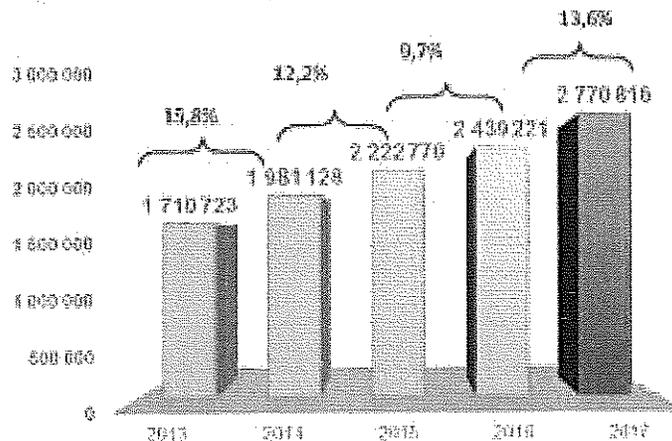


### 5.7 PASIVO

El Banco Popular al finalizar el año 2017 alcanzó un pasivo por la suma de €2.8 billones. Del año 2013 al 2017 el crecimiento en todos los años ha sido superior al 9%. En el caso del año 2017 el porcentaje de aumento fue de un 13.6% superando al 8.0% que tuvo como promedio el resto del Sistema Bancario Nacional (Bancos Estatales y Bancos Privados).

### Pasivo Total

(Saldo en millones de colones)





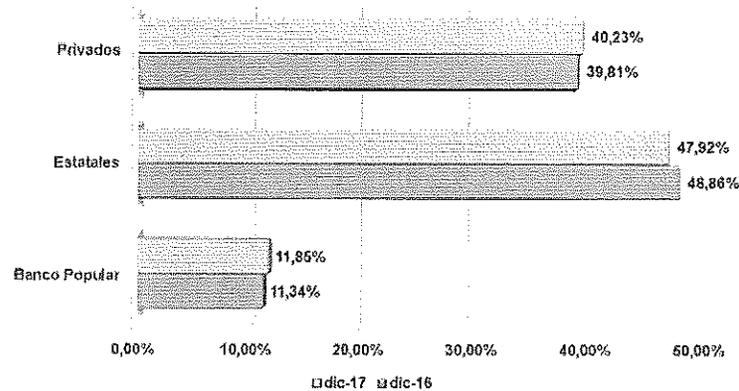
CONSTRUIMOS BIENESTAR



## 5.8 PARTICIPACIÓN EN EL PASIVO

Ese resultado del año 2017 le permitió al Banco aumentar su participación en el pasivo dentro del Sistema Bancario Nacional de un 11.34% en el 2016 a un 11.85% en el 2017. La Banca Estatal y nuevamente influido por el caso del Banco Crédito Agrícola disminuyó su participación de un 48.86% a un 47.92% del 2016 al 2017 y la Banca Privada la aumento de un 40.23% a un 39.81%.

Sistema Bancario Nacional  
Participación en el Pasivo

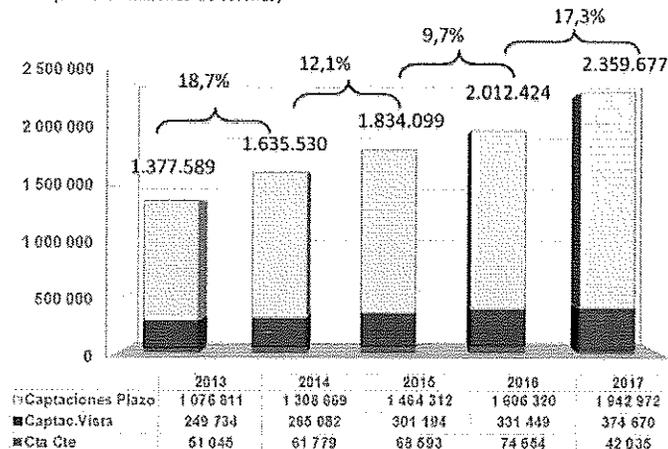


## 5.9 CAPTACIONES CON EL PÚBLICO Y ENTIDADES

Del 2016 al 2017 se dio un incremento significativo en el saldo de las captaciones con el público y entidades de un 17.3% ligeramente inferior al que se había dado del 2013 al 2014 que fue de un 18.7%.

Captaciones con el público y entidades

(Saldo en millones de colones)

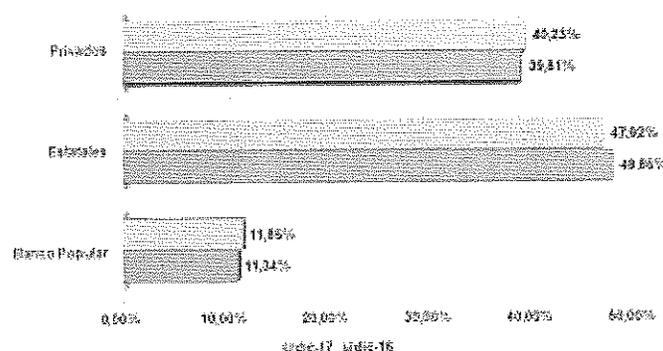


**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.

## 5.10 PARTICIPACIÓN EN CAPTACIONES CON EL PÚBLICO Y ENTIDADES

Ese resultado del año 2017 le permitió al Banco aumentar su participación en captaciones con el público y entidades dentro del Sistema Bancario Nacional de un 11.28% en el 2016 a un 11.82% en el 2017. La Banca Estatal y nuevamente influido por el caso del Banco Crédito Agrícola disminuyó su participación de un 51.87% a un 50.30% del 2016 al 2017 y la Banca Privada la aumento de un 36.85% a un 37.88%.

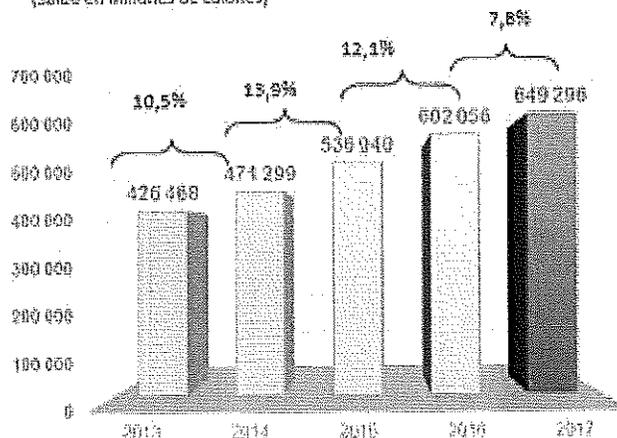
Sistema Bancario Nacional  
Participación en el Pasivo



## 5.11 PATRIMONIO

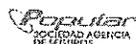
### Patrimonio

(Saldo en millones de colones)



El Banco Popular al finalizar el año 2017 alcanzó un patrimonio por la suma de €649.296 millones. Del año 2013 al 2016 el crecimiento en todos los años ha sido superior al 10%. En el caso del año 2017 el porcentaje de aumento fue de un 7.8% pero aun así superó al resto del sistema bancario nacional que tuvo un aumento del 5.0%.

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.



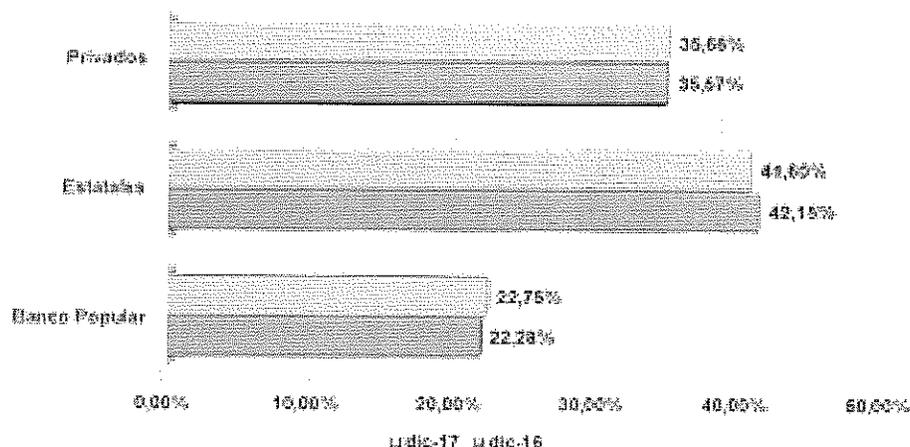
CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



## 5.12 PARTICIPACIÓN EN PATRIMONIO

Ese resultado del año 2017 le permitió al Banco aumentar su participación en el patrimonio dentro del Sistema Bancario Nacional de un 22.28% en el 2016 a un 22.75% en el 2017.

### Sistema Bancario Nacional Participación en el Patrimonio



## 5.13 SOCIEDADES ANÓNIMAS

### Sociedades Anónimas

#### Utilidad neta

(En millones de colones)

Aporte a Utilidades  
del CBPDC

14,01%

	Puesto de Bolsa	Operadoras de Pensiones	Fondos de Inversión	Agencia de Seguros	Total
Año 2017	1 711	1 509	707	1 134	5 061
Meta	1 674	1 140	591	840	4 245
Cumplimiento	102%	132%	120%	135%	119%

En el año 2017 el aporte de utilidades de las sociedades anónimas a la utilidad neta del Banco fue de 14.01% y las utilidades alcanzadas por €5.061 millones superaron en 119% a la utilidad neta proyectada de todas en conjunto que era de €4.245 millones. En forma individual todas cumplieron con la meta establecida en sus PAO.

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.

## 5.14 UTILIDAD NETA DEL BANCO POPULAR

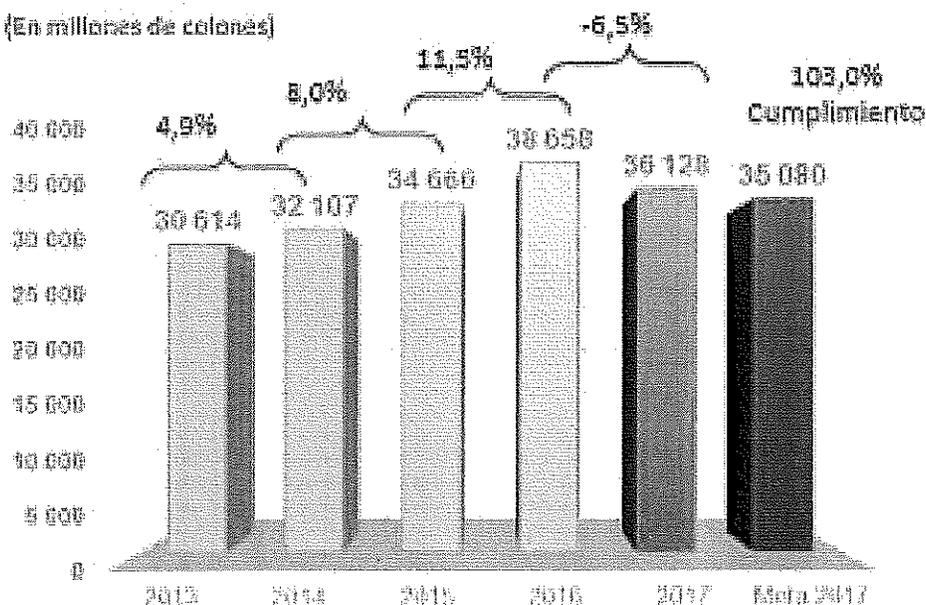
Del 2013 al 2016 el Banco Popular muestra incrementos en su utilidad neta y es en el año 2017 donde muestra más bien un decrecimiento en el orden del 6.5% con respecto al año anterior. No obstante, los €36.128 millones del año 2017 superaron en un 103% la meta estimada.

En el caso específico del Banco Popular, y al igual que en el Sistema Bancario Nacional, se experimentó en el año 2017, una disminución gradual en el margen financiero asociado principalmente al comportamiento de las tasas de interés pasivas en el mercado de valores, lo cual generó un menor crecimiento en el margen con respecto al año 2016.

Este factor se complementó, con un mayor nivel de estimaciones de crédito producto principalmente de la normativa prudencial y específicamente con el registro de la estimación genérica la cual se completó al cierre del año con la gradualidad que se había establecido desde el año 2014 y el requerimiento de las estimaciones contra cíclicas.

### Utilidad neta

(En millones de colones)



➤ La utilidad neta proyectada para el año 2017 fue de €35.080 millones



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



## 5.15 UTILIDAD NETA DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL

El año 2017 muestra una disminución significativa en el nivel de utilidades del sistema bancario nacional con un 29.26% en el consolidado que pasa a un 17.59% si se excluye el efecto del Banco Crédito Agrícola de Cartago. Consecuentemente la Banca Estatal muestra un decrecimiento del 52.14% y si excluye del Crédito Agrícola sería de un 26.16%. La Banca privada tuvo un decrecimiento del 12.35% con lo que se reitera la menor disminución relativa en el caso del Banco Popular con un 6.54%.

### Sistema Bancario Nacional Utilidad neta (en millones de colones)

Banco	May 2016	dic-16	May 2017	dic-17	Del. Año	Del. %
BANCO BAC SAN JOSÉ S.A.	1	34 486	1	43 739	9 253	15.82%
Banco Agrícola de Costa Rica	2	53 039	2	41 519	-11 520	-21.07%
BANCO DE COSTA RICA	3	51 529	3	37 354	-14 175	-27.51%
BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL	4	33 858	4	30 128	-3 730	-6.54%
Banco CMB	5	5 438	5	8 238	2 799	51.37%
Banco Desarrollo Costa Rica Sociedad Anónima	6	69 129	6	8 071	-61 058	-88.32%
BANCO PREVISORA DE COSTA RICA S.A.	7	7 035	7	6 597	-437	-6.08%
BANCO BCI S.A.	8	4 816	8	4 671	-145	-3.01%
BANCO IMPROBA S.A.	10	3 884	9	3 764	-120	-3.09%
SOCIABANCO DE COSTA RICA S.A.	6	8 789	10	2 524	-6 265	-71.28%
BANCO LA VIE SOCIETAT ANONIMA	11	1 363	11	1 219	-144	-10.56%
PRIVAL BANK	11	846	11	1 031	185	21.99%
BANCO GENERAL COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA	14	119	11	879	759	637.81%
THE BANK OF NOVA SCOTIA COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA	12	1 017	14	348	-669	-65.77%
Banco Cathay de Costa Rica, S.A.	15	110	15	129	19	17.27%
BANCO CREDITO AGRICOLA DE CARTAGO	16	269	16	37 333	37 064	10067.28%
<b>Resumen</b>						
BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL		33 858		30 128	-3 730	-6.54%
Bancos Estatales		109 808		51 531	-58 277	-52.14%
Bancos Privados		97 634		81 183	-16 451	-12.35%
<b>Total</b>		207 442		168 412	-39 030	-19.26%
Total (excluyendo el Crédito Agrícola)		207 822		168 904	-40 917	-17.59%
Bancos Estatales (excluyendo el Crédito Agrícola)		108 539		78 871	-29 668	-26.16%

Nota: Banco Citibank cambia de nombre a partir de enero del 2016 a The Bank of Nova Scotia Costa Rica.

CONSTRUIMOS  
BIENESTAR

 Popular  
SOCIEDAD ASESORA  
DE SEGUROS


 Popular  
VALORES


 Popular  
PENSIÓNES

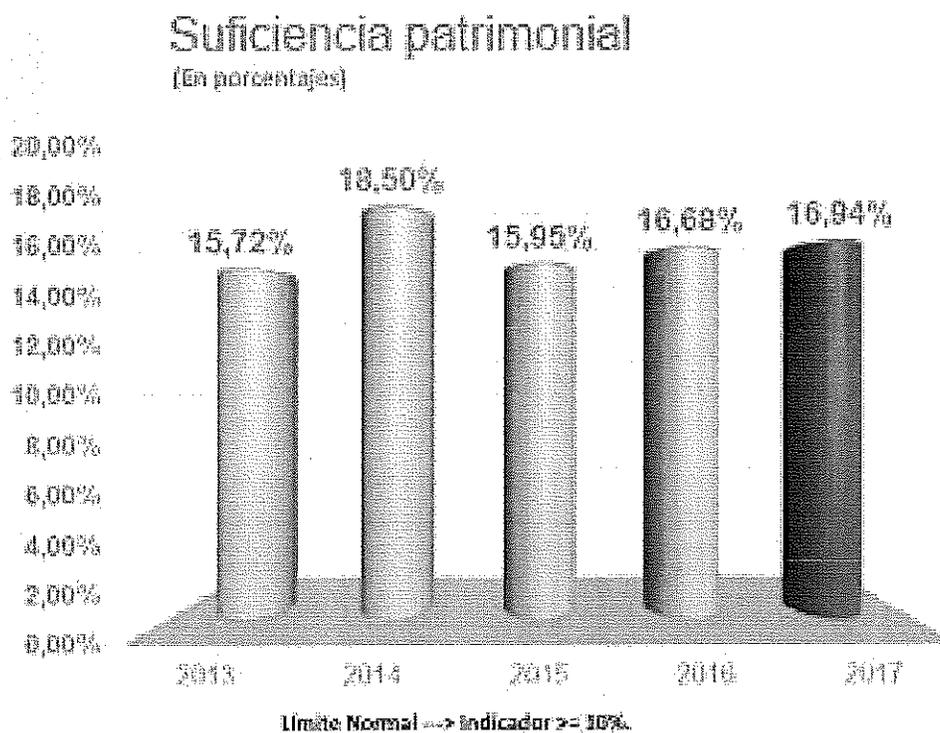

 Popular  
FONDOS DE INVERSIÓN


 Banco  
Popular

## 5.16 SUFICIENCIA PATRIMONIAL

La suficiencia patrimonial es una de las principales fortalezas de la institución con resultado mayor al 15.70% en todos los años del 2013 al 2017. En el año 2017 el resultado a diciembre fue de un 16.94% superando la referencia del 12.57% que es el promedio de la Banca Estatal y al 13.69% de la Banca Privada.

Este indicador debe ser superior al 10% para estar en riesgo normal según la normativa SUGEF y entre más alto sea su resultado mayor es el potencial de crecimiento del activo de un Banco ya por medio de su cartera de crédito o bien mediante inversiones.



**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.



CONSTRUIAMOS  
BIENESTAR



## 6. RESUMEN EJECUTIVO DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS AL 30 DE ABRIL DE 2018

Durante los primeros cuatro meses del año 2018 se ha presentado un desaceleramiento en el crecimiento de las principales variables de todo el sistema financiero costarricense, motivado principalmente por la incertidumbre causada por el proceso electoral que se resolvió hasta el mes de abril y especialmente por la gran incertidumbre que genera el alto déficit fiscal y las eventuales medidas que tome la nueva administración para darle alguna solución.

Esta situación no ha sido ajena al Banco Popular el cual ha visto un menor crecimiento relativo en el activo total pasando de un crecimiento interanual del 12,45% a diciembre del 2017 a un 8,94% de crecimiento interanual con corte al mes de abril 2018, situación similar se presenta en el principal activo productivo del Balance como lo es la cartera de crédito la cual pasa de un crecimiento interanual con corte a diciembre 2017 de 11,8% a un 9.60% con corte a abril 2018.

No obstante, este comportamiento es importante resaltar que la calidad de la cartera medida por el indicador de mora mayor a 90 días al mes de abril 2018 es de 2,14%, siendo apenas 0,06% mayor al indicador que se presentaba a diciembre del 2017. Lo cual sin duda alguna evidencia el importante esfuerzo que se ha venido desarrollando en la gestión cobratoria. Esta misma situación se puede analizar en el indicador de pérdida esperada el cual sufre un deterioro de únicamente 0,02% pasando de 3,03% a 3,05% en el primer cuatrimestre del año 2018.

Consecuente con un menor crecimiento de la cartera de crédito y dado un nivel de inversiones optimizado el pasivo presenta una desaceleración en la tasa de crecimiento, pasando de un 13,6% con corte al 31 de diciembre del 2017 a un 9,31% con corte anualizado al mes de abril 2018.

Desde el punto de vista del patrimonio dada la estabilidad del aporte que recibe la institución su nivel de crecimiento porcentual en los dos últimos análisis interanuales se mantiene prácticamente estable con tasas de crecimiento promedio cercanas al 7, 5%.

En cuanto al aporte que efectúan las sociedades del conglomerado al consolidado general como porcentaje de las utilidades el mismo mejora con corte al primer cuatrimestre pasando de un 14,01% de diciembre 2017 a un 23,15% a abril de 2018.

El estado de resultados a abril 2018 refleja una utilidad neta de 8,719 millones de colones la cual es un 26,04% menor a las obtenidas con corte al mes de abril 2017, situación explicada principalmente por un menor nivel de colocación de cartera de crédito, así como a un menor spread financiero asociado a un incremento en el costo pasivo de los recursos generado principalmente por la presión que ejerce el elevado déficit fiscal en el que se encuentra nuestra economía. Ante esta situación se ha procedido con una revisión exhaustiva de los principales componentes del gasto administrativo, así como otros rubros de forma que permitan compensar la disminución de ingresos generados por las situaciones antes descritas.



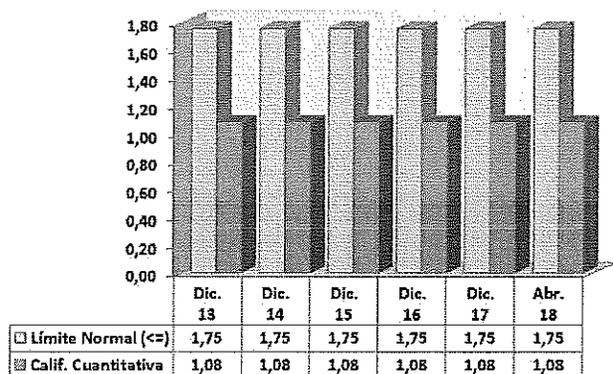
## 7. MODELO DE EVALUACIÓN SEGÚN LA NORMATIVA SUGEF

(31 de diciembre 2013 al 30 de abril de 2018)

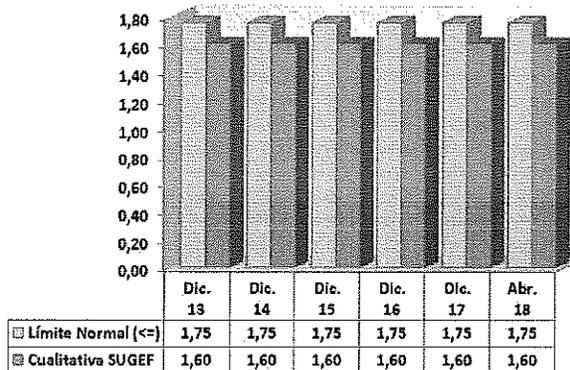
### 7.1 CALIFICACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA

El Banco Popular es supervisado por la Superintendencia General de Entidades Financieras, la cual aplica una metodología para medir la situación financiera de los diferentes intermediarios financieros, en la cual se determinan los resultados de la Suficiencia Patrimonial y una Calificación Global compuesta por las calificaciones Cuantitativa y Cualitativa.

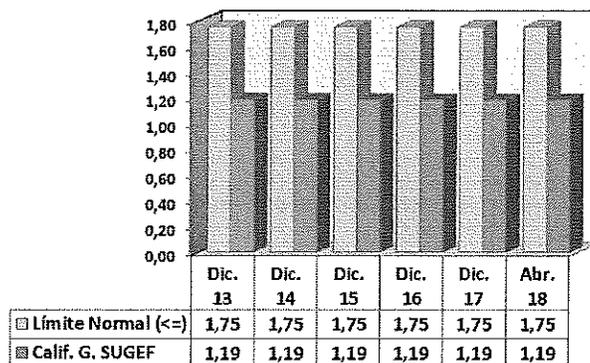
CALIFICACION CUANTITATIVA SUGEF



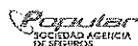
CALIFICACION CUALITATIVA SUGEF



CALIFICACION GLOBAL SUGEF



La **Calificación Cuantitativa** se ha mantenido en riesgo normal de diciembre 2013 al mes de abril 2018, con un resultado de 1.08. La **Calificación Cualitativa** se mantiene en 1.60 con un nivel de riesgo normal.



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



La **Calificación Global** se mantuvo en nivel de riesgo normal, siendo su resultado 1.19 menor al límite máximo para mantenerse en dicho nivel que es de 1.75.

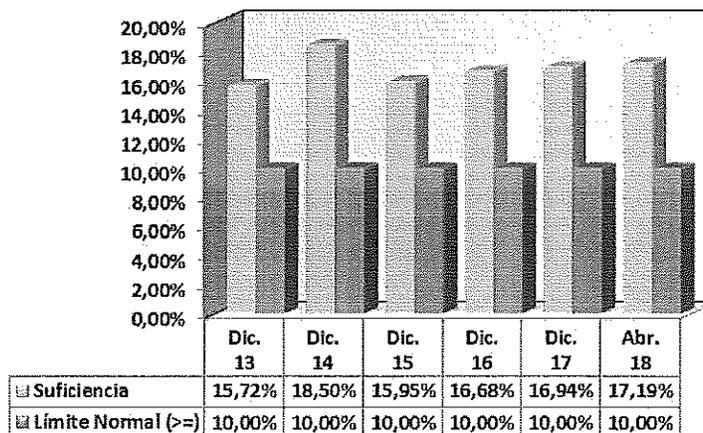
Seguidamente se detalla el comportamiento de los principales indicadores financieros del año 2013 al mes de **abril del 2018**.

## 7.2 SUFICIENCIA PATRIMONIAL

Se define la Suficiencia Patrimonial de las entidades supervisadas por la SUGEF, como el nivel de capital que les permita hacer frente a los riesgos, y a las eventuales pérdidas que de ellos se deriven, durante el desarrollo de sus operaciones.

La **Suficiencia Patrimonial**<sup>1</sup> aumentó 1.47 puntos porcentuales al pasar de **15.72%** a **17.19%** con respecto a diciembre 2013, situación que estuvo relacionada principalmente con un aumento proporcionalmente mayor en el capital base con respecto a los activos ponderados por riesgo.

SUFICIENCIA PATRIMONIAL



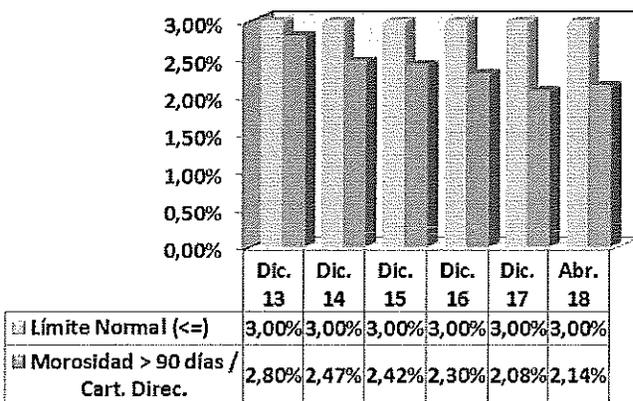
Es importante indicar que el aumento del saldo de los activos ponderados por riesgo (denominador del indicador), implica como efecto la disminución del indicador de Suficiencia Patrimonial.

Este indicador se ha mantenido en nivel normal (este nivel de riesgo equivale a la categoría de riesgo 1), por encima del límite del 10%.

<sup>1</sup> Desde agosto del 2010, el Capital Secundario mantiene el mismo valor del Capital Primario, porque este capital superó el valor del Capital Primario, lo cual incide que el indicador disminuiría paulatinamente al no considerar el efecto de las utilidades que se generen mensualmente a partir de esa fecha, según lo estipulado en la normativa vigente.

## 7.3 MORA MAYOR A 90 DÍAS

### MOROSIDAD MAYOR A 90 DÍAS / CARTERA DIRECTA



- Los indicadores de Mora mayor a 90 días y Pérdida Esperada de la Cartera, forman parte del **Elemento Activo**.

El **Indicador de Mora mayor a 90<sup>2</sup> días** disminuyó 0.66 puntos porcentuales al pasar de **2.80%** a **2.14%** con respecto a diciembre del 2013, situación que estuvo relacionado con un crecimiento proporcionalmente mayor en el saldo de la cartera de crédito con respecto al saldo en mora mayor a 90 días.

El resultado del indicador se ha mantenido en nivel de riesgo normal, siendo menor o igual a 3%, límite establecido en la normativa vigente.

Para complementar el análisis del índice de mora mayor a 90 días, se determinó el **indicador de morosidad ampliada<sup>3</sup>**, que disminuyó de **5.88%** a **5.24%** con respecto a diciembre del 2013, resultado que consideró los aumentos en la morosidad mayor a 90 días (32.98%), en la cartera de crédito directa (73.75%), en los bienes adquiridos en recuperaciones de crédito (33.57%) y en los créditos liquidados (127.33%).

## 7.4 PÉRDIDA ESPERADA DE CARTERA

El **Indicador de Pérdida Esperada<sup>4</sup> de Cartera** aumentó 0.10 puntos porcentuales al pasar de **2.95%** a **3.05%** con respecto a diciembre del 2013, comportamiento que estuvo relacionado principalmente con un crecimiento proporcionalmente mayor en el saldo de las estimaciones con respecto al saldo de la cartera de crédito.

<sup>2</sup> Como referencia el indicador se ha mantenido en **nivel normal** desde el 2003 con un resultado menor 3,00%.

<sup>3</sup> El indicador de morosidad ampliada incluye el saldo de la cartera de crédito vigente, vencida y en cobro judicial.

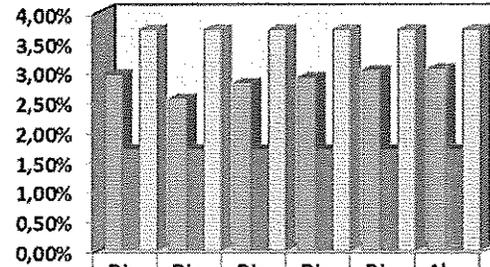
<sup>4</sup> El indicador de Pérdida Esperada de Cartera, se mantiene en categoría de riesgo 2, considerando que existe el riesgo de ubicarse en la categoría de riesgo 3 cuando su resultado sea mayor a 3,70% y menor o igual a 8,60%. Para lograr el nivel de riesgo normal el resultado del indicador deber ser menor o igual a 1,70%; históricamente y en términos generales se ha mantenido en nivel de riesgo 1, considerando que en el transcurso del tiempo la normativa ha sido más estricta por los cambios emitidos por el Ente Supervisor.



CONSTRUIMOS BIENESTAR



**PÉRDIDA ESPERADA / CARTERA TOTAL**



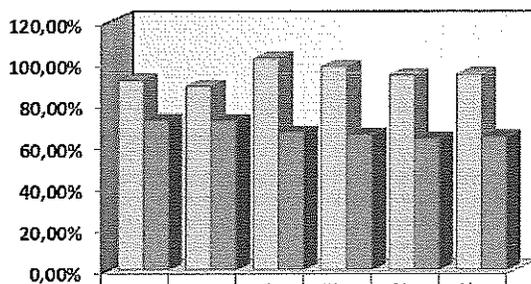
	Dic. 13	Dic. 14	Dic. 15	Dic. 16	Dic. 17	Abr. 18
■ Pérdida Esperada / Cart. Total	2,95%	2,55%	2,81%	2,90%	3,03%	3,05%
■ Límite Normal (<=)	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
■ Nivel 2 (>)	3,70%	3,70%	3,70%	3,70%	3,70%	3,70%

El indicador se ha mantenido en categoría de riesgo 2 (nivel 1)<sup>5</sup>.

**7.5 GASTOS ADMINISTRATIVOS A UTILIDAD OPERACIONAL BRUTA**

El indicador de Gastos Administrativos a Utilidad Operacional Bruta, forma parte del Elemento Manejo.

**GASTOS DE ADMINISTRACION / UTILIDAD OPERACIONAL BRUTA**



	Dic. 13	Dic. 14	Dic. 15	Dic. 16	Dic. 17	Abr. 18
□ Límite Normal (<=)	91,58%	88,64%	102,06%	98,12%	93,95%	94,38%
■ Gastos Admon./ Ut. Op. Bruta	72,25%	71,93%	66,63%	65,29%	63,39%	64,47%

El indicador de Gastos Administrativos a Utilidad Operacional Bruta **disminuyó 7.78** puntos porcentuales con respecto a diciembre 2013, al pasar **de 72.25% a 64.47%**, resultado que estuvo relacionado con un crecimiento proporcionalmente mayor en la utilidad operacional bruta con respecto a los gastos administrativos. Este indicador se ha mantenido en nivel normal de riesgo, al ubicarse por debajo del límite<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Es importante que el indicador sea menor a 3.70%, para evitar que se ubique en categoría de riesgo 3 (nivel 2),

<sup>6</sup> El límite aumenta conforme disminuye el IPC, lo cual favorece "la brecha" entre este parámetro y el resultado del indicador.

## 7.6 UTILIDAD O PÉRDIDA ACUMULADA TRIMESTRAL

El **Elemento Evaluación de Rendimientos (Evaluación)**, se compone únicamente por el indicador de Utilidad o pérdida acumulada trimestral.

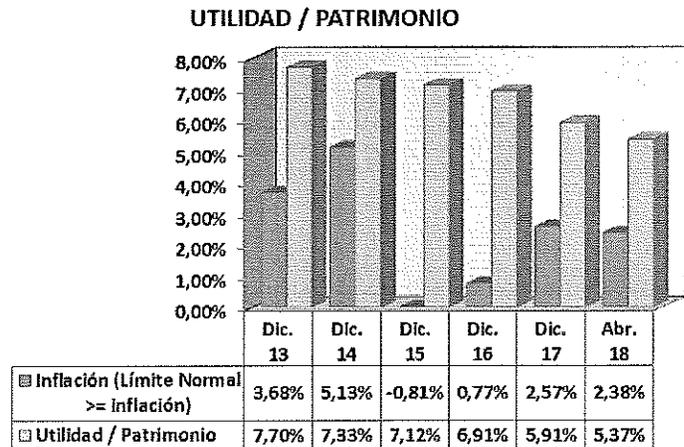
El **indicador<sup>7</sup> de Utilidad o pérdida acumulada trimestral** disminuyó 1.04 puntos porcentuales al pasar de **1.72%** a diciembre 2013 a **0.68%** en abril 2018, situación que estuvo relacionada con una disminución en la utilidad acumulada trimestral y un aumento en el patrimonio trimestral promedio. Este indicador se ha mantenido en nivel de riesgo normal<sup>8</sup>, porque su resultado fue mayor o igual a cero (límite establecido).

Es importante considerar en la evaluación financiera el indicador de Rentabilidad sobre el Patrimonio, el cual como mínimo su resultado debe ser igual al índice de precios al consumidor (IPC).

## 7.7 RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO

La **Rentabilidad sobre el Patrimonio** disminuyó 2.33 puntos porcentuales al pasar de **7.70%** a diciembre 2013 con respecto a diciembre 2013; comportamiento que estuvo relacionado con una disminución proporcionalmente mayor en la utilidad neta promedio con respecto al patrimonio promedio; asimismo, este resultado se mantiene por encima del IPC.

Los indicadores **Calce de Plazos a un mes y Calce de Plazos a tres meses** pertenecen al **Elemento de Liquidez**, los cuales se ubicaron en los niveles de normalidad que se observan a continuación:



<sup>7</sup>A partir de junio del 2010, el "Elemento Evaluación de Rendimientos" que forma parte de la Calificación Cualitativa, será evaluado por el indicador de "Utilidad o pérdida acumulada trimestral". El término "trimestral" se refiere a los últimos tres meses y no al cierre trimestral tal y como se conoce comúnmente (marzo, junio, setiembre y diciembre). Para efectos comparativos, se determinó la serie histórica de este indicador.

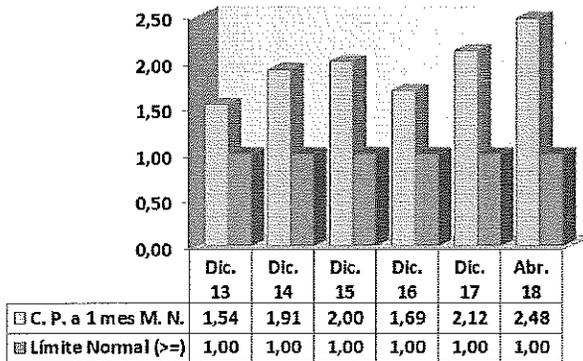
<sup>8</sup> Con el propósito que el indicador continúe en nivel de riesgo normal, es de suma importancia mantener la sumatoria de las utilidades mensuales de los últimos tres meses con un resultado mayor o igual a cero, lo cual también permitirá que se mantenga en nivel de riesgo normal la calificación del elemento de Evaluación de Rendimientos y la Calificación Global.



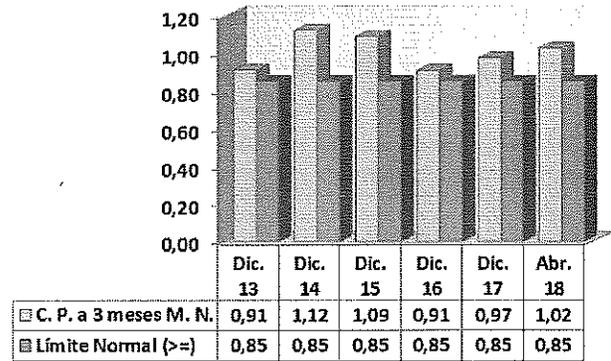
CONSTRUIMOS BIENESTAR



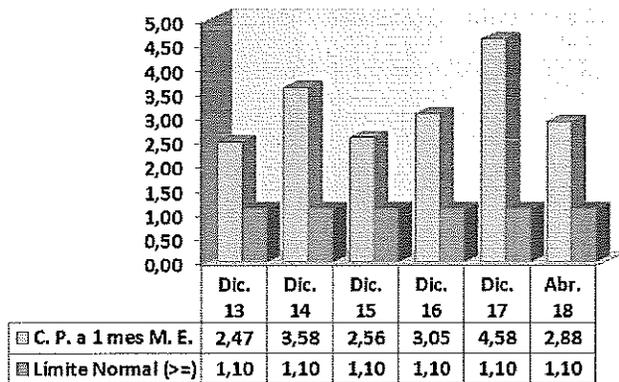
**CALCE PLAZOS A UN MES M. N.**



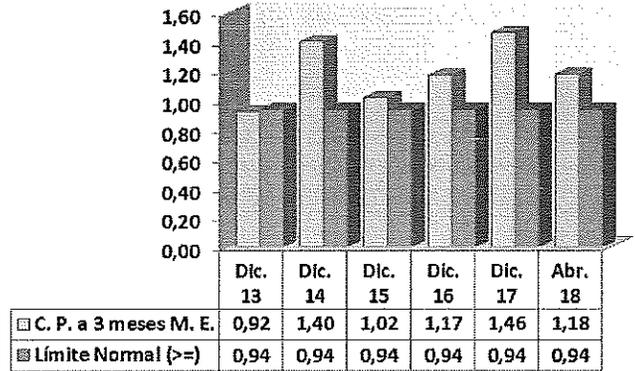
**CALCE PLAZOS A TRES MESES M. N.**



**CALCE PLAZOS A UN MES M. E.**



**CALCE PLAZOS A TRES MESES M. E.**



**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.

CONSTRUIMOS  
BIENESTAR

## 8. EJECUCIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Otro factor que considero relevante destacar en el transcurso de mi gestión como Gerente General, fue el generar una cultura de ejecución de proyectos de mayor compromiso a todo nivel de la organización. La experiencia vivida en la implementación de la nueva plataforma tecnológica definitivamente dejó claro que el logro y la materialización de los proyectos estratégicos solamente se consigue con una estructura adecuada a la madurez de la organización, una metodología correcta y con el involucramiento ejecutivo al más alto nivel de la organización.

Para finales del primer trimestre del año 2013, se manejaba una estructura de PMO denominada "PMO Torre de control" la cual básicamente se encargaba de fungir como un comunicador del estado del Portafolio de proyectos a la Gerencia General, por lo que la realidad de la gestión para ese entonces era menos oportuna y no se trabajaba en función del cumplimiento del PEC por medio de estos. El siguiente cuadro muestra la realidad de ese entonces para el portafolio:

### 8.1 PROYECTOS EN EJECUCIÓN ABRIL 2013

Proyecto	Estado
Data Center	Normal
Proyecto CORE SYSTEM	Suspendido
Proyecto Solución de planta física	Suspendido

### 8.2 LISTA DE CASOS DE NEGOCIO QUE SE GESTIONABAN EN ABRIL 2013

Proyecto
SAP
Tubos neumáticos
CORE SEGUROS
Servicios Médicos
Switch de cajeros
Tarjeta con Micro-Chip



### 8.3 ESTADO DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS

Durante este período la Gerencia General Corporativa, asume el liderazgo en el análisis y evaluación de proyectos conformando un grupo ejecutivo al máximo nivel y dando seguimiento periódico a los resultados, así como coordinando y facilitando los recursos necesarios para la buena ejecución de los mismos. Igualmente instruye la creación de una E-EMP (Oficina de Proyectos ejecutora) con el fin de ser más oportunos en la gestión de proyectos y además concentrar los esfuerzos en la creación de los casos de negocios y la ejecución de los Proyectos Estratégicos en una sola área. De igual manera busca elevar la efectividad en la ejecución de proyectos y aumentar los niveles de madurez que existen en la organización; sin embargo, a pesar del poco tiempo que se tiene de trabajar en este modelo y estar en periodo de consolidación, ya se puede ver un cambio significativo en el portafolio de proyectos al cierre del primer trimestre del 2018, ya que se logra una cartera más amplia y sana tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

	Proyecto	Estado	Etapa
1	Proyecto de Incorporación de las Especificaciones de EMV/VIS (MICROCHIP) en las Tarjetas de Débito y Crédito del Banco Popular	Normal	Ejecución
2	Proyecto Conciliación, Liquidación y contracargos	Atrasado	Ejecución
3	Proyecto Herramienta de Riesgo Crediticio	Normal	Ejecución
4	Proyecto Actualización T24	Normal	Ejecución
5	Proyecto FATCA-CRS	Atraso Moderado	Planificación-Contratación
6	Proyecto Control de Acceso a la red	Normal	Planificación
7	Proyecto Gestión Dispositivos Móviles	Normal	Ejecución
8	Proyecto Monitoreo de la plataforma de TI y servicios críticos de negocio	Normal	Planificación
9	Proyecto Inteligencia de Negocios (BI)	En Iniciación	iniciación
10	Proyecto Solución para la gestión y gobierno de notificaciones (GGN)	En Iniciación	iniciación
11	Proyecto Administración de las relaciones con los Clientes (CRM)	En Iniciación	iniciación
12	Proyecto SICVECA	Atrasado	Planificación-Contratación

Para los proyectos que se encuentra con atraso, se han tomado acciones correctivas y planes de acción para recuperar el tiempo atrasado.



## 8.4 LISTA DE CASOS DE NEGOCIO QUE SE ESTÁN GESTIONANDO ACTIVAMENTE EN LA E-PMO

Casos de negocio	
1	Herramienta de control interno.
2	Implementación de modelos de gestión de servicios y gestión de la demanda.
3	Solución de software AML.
4	Dotación, soporte, monitoreo y gestión de infraestructura tecnológica.
5	Gestor Documental.
6	INI 06 - Gestionar la administración de identidades y accesos de los usuarios.
7	INI 08 - Respaldos de usuarios finales.
8	INI 10 - Implementar Centro de Operaciones de Seguridad(SOC).
9	INI05- Proteger y asegurar la información en soluciones en la nube.
10	INI07 - Fortalecer seguridad en computadoras de usuario final.
11	INI14 - Proteger los sistemas en línea ante ataques de denegación de servicio (DDoS).
12	Solución alterna de tercerización de tarjetas.
13	Firma Digital.
14	Herramienta de automatización BSC-BDP.
15	INI 12 - Adquisición de herramienta para la Gestión de continuidad del Negocio.
16	INI03 - Doble factor de autenticación en plataformas Core y VPN.
17	Solución integral de cobranza.
18	Solución Integral de Crédito.
19	Solución Back Office (ERP).


**CONSTRUIMOS  
BIENESTAR**


## 8.5 SALUD DE LA CARTERA EN TEMAS DE RIESGO

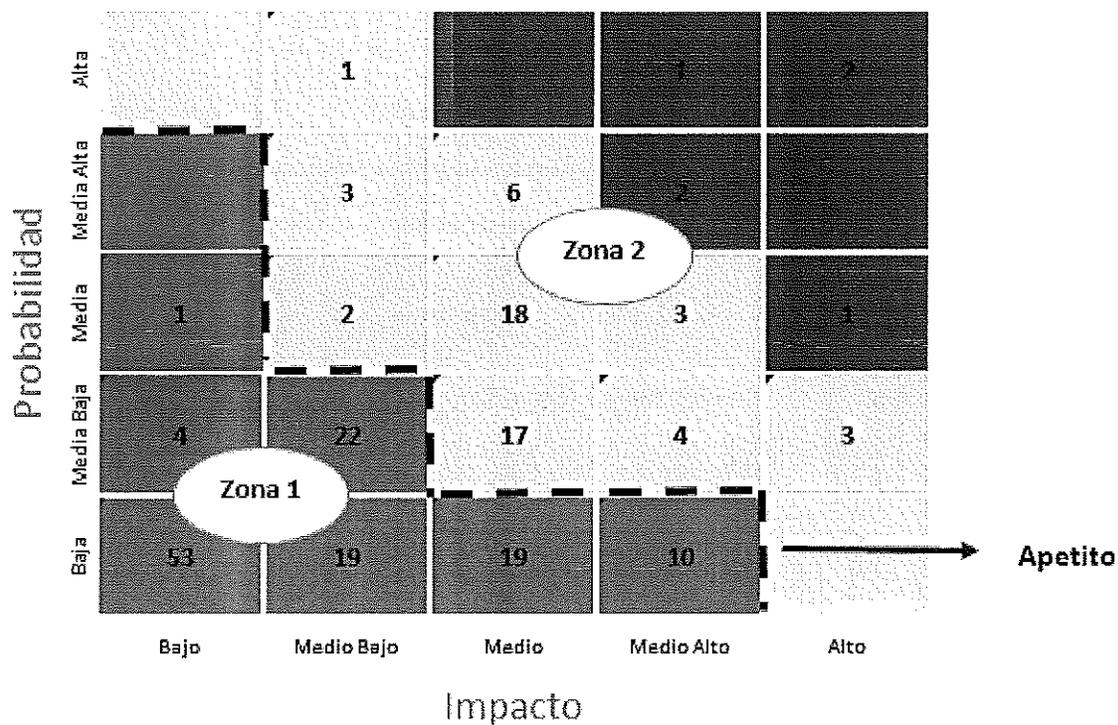
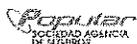
Se adjunta el resumen del estado de la cartera como se muestra a continuación:

Nombre	Tipo	Etapa	Perfil	Inferior	Medio	Superior
Actualización T24	Proyecto	Ejecución	1,39	11	7	0
Administración de las relaciones con los clientes (CRM)	Proyecto	Iniciación	1,07	27	2	0
Inteligencia de Negocios (BI)	Proyecto	Iniciación	1,15	29	5	0
Conciliación, liquidación y Contracargos (CLC)	Proyecto	Ejecución	1,38	8	2	1
Solución EMV-VIS Microchip	Proyecto	Ejecución	1,56	5	3	1
Adquirencia Bancaria en Comercios (PAB)	Iniciativa	Ejecución	1,73	5	4	2
Solución Planta Física	Proyecto	Ejecución	2	0	7	0
INI 01 - Control de acceso a la red	Proyecto	Iniciación	1,4	3	2	0
INI 02 - Gestión dispositivos móviles	Proyecto	Ejecución	1,5	2	2	0
INI 11 - Monitoreo de la Plataforma de TI y Servicios Críticos del Negocio	Proyecto	Iniciación	1,33	6	3	0
Sistema Integral Gestion de Riesgo Crédito	Proyecto	Ejecución	1,69	5	7	1
Solución para la gestión y gobierno de notificaciones (GGN)	Proyecto	Iniciación	1,17	19	4	0
SICVECA	Proyecto	Planificación-Contratación	1,43	5	1	1
Quick Pass	Iniciativa	Ejecución	1	3	0	0
Proyecciones Financieras	Iniciativa	Ejecución	2	0	8	0
Estado de la Cartera			1,45333333	128	57	6

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.



CONSTRUIMOS BIENESTAR



Como resumen, vemos una cartera de proyectos activa, en gestión y desarrollo por parte de un grupo de personas abocadas al desarrollo de los proyectos, asegurándose que los proyectos que se gesten estén realmente alineados al PEC y que además los mismos tengan los recursos que requieren para un desarrollo lo más natural posible.



## 9. SEGUIMIENTO PLANES DE ACCIÓN SUGEF 24-00

### Estado actual de Planes de Acción

#### Resultados por número de Observación y Área Responsable

Corte al 11 de mayo de 2018

Informe	Número de ítem	Área Responsable	Cumplido	En Proceso
Autoevaluación 2016	4-10-1	División Riesgo Operativo	X	
Autoevaluación 2017	1-1-10	Subgerencia General de Negocios	X	
	1-2-4	Subgerencia General de Negocios	X	
	2-1-5	División de Captación	X	
	2-4-3	División Riesgo Financiero	X	
	2-6-21	Unidad Comunicación Corporativa	X	
	3-5-5	Dirección Capital Humano	X	
	3-5-8	División Cultura y Desarrollo	X	
	4-2-15	Unidad de Custodia de Valores	X	
	4-15-5	Dirección Financiera	X	



Informe	Número de ítem	Área Responsable	Cumplido	En Proceso
	5-2-7	División Normativa Gestión	X	
	5-2-8	Área de Pagos	X	
	5-4-5	División de Tesorería	X	
	3-2-4	Dirección Capital Humano	X	
	4-2-12	División de Fodemipyme	X	
	4-15-2	Área de Contabilidad	X	
	4-8-32	Área de Contabilidad		X
	1-4-3	División de Tesorería		X
	5-1-2	División de Tesorería		X
	5-1-3	División Normativa Gestión		X
	4-1-8	Subgerencia General de Negocios		X
<b>Totales</b>			<b>16</b>	<b>5</b>

Según los resultados, se cumplieron 16 planes de acción, esto corresponde a un 76% del total y continúan en proceso únicamente 5, para un 24%.



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR

Popular  
SOCIEDAD AGENCIA  
DE SEGUROS

Popular  
VALORES

Popular  
PENSIONES

Popular  
FONDOS DE INVERSIÓN

Banco  
Popular

## 10. SEGUIMIENTO AUDITORÍA EXTERNA

### Estado Actual de las Recomendaciones de Carta de Gerencia

#### Resultados según Administración

Corte al 11 de mayo de 2018

CUMPLIDAS	38	46%
PROCESO	38	46%
PENDIENTES	6	7%
<b>TOTALES</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

## 11. SEGUIMIENTO PLANES DE ACCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

### Cuadro N° 1

Detalle de las Recomendaciones con corte al  
al 31/12/2017  
Actualizado al 31-03-18

Resultado a la fecha de corte	Cantidad
Recomendaciones cumplidas	3156
Recomendaciones por validar	102
Recomendaciones vencidas	53
Recomendación plazo	491
<b>Total de recomendaciones</b>	<b>3802</b>

De las 53 recomendaciones vencidas al 30 de diciembre del 2017, hay 17 cumplidas, 4 por validez, 7 en proceso vencidas, 21 en solicitud de prórrogas, 1 recomendación desestimada, 1 incumplida justificada y 2 recomendaciones confidenciales.

Por otra parte, 6 recomendaciones son de Riesgo Alto, de las cuales 3 se encuentran cumplidas en un 100%, 1 se encuentra por validar por la Auditoría Interna y 2 se les amplió el plazo.

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL** La información contenida en este documento es confidencial y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular. Teléfono: 2104-7860, San José, Costa Rica.



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



## 12. SEGUIMIENTO ACUERDOS DE JUNTA DIRECTIVA NACIONAL

Al 31 de marzo del 2018, se encuentran en proceso de atención los siguientes acuerdos:

### 12.1 Acuerdo No. 883 JDN Sesión No. 5519, inciso 3-a), Plazo: 06/02/2018

**Texto del acuerdo:** 3. *Solicitar a la Administración, que, para la primera sesión de febrero de 2018 de esta Junta Directiva, presente un Informe sobre la implementación de las recomendaciones incluidas en el Informe mensual integral de riesgo, correspondiente a octubre de 2017”.*

**Atención:** Es importante indicar que la Subgerencia General de Negocios elaboró el oficio SGN-0715-2018, el cual se encuentra en análisis por parte de la Gerencia General Corporativa. (50% en proceso en el Sistema CAR SI).

### 12.2 Acuerdo No. 38 JDN Sesión No. 5527, inciso 3-a), Plazo: 09/03/2018

**Texto del acuerdo:** 3. *Solicitar a la Administración que presente, en la primera semana de marzo de 2018, un plan de trabajo para el aprovechamiento de la apertura de la corresponsalía con CBW Bank.*

*En este plan se deben contemplar las observaciones efectuadas por la Junta Directiva en esta sesión”.*

**Atención:** Sobre el particular, se remitió el oficio SGO-247-2018 de la Subgerencia General de Operaciones, en el cual adjunta el cronograma de actividades para habilitar el Módulo Internacional en T24, con el propósito de utilizar inicialmente los servicios de transferencia con el CBW Bank.

Producto de lo anterior, la Gerencia General Corporativa devolvió el oficio a la Subgerencia General de Operaciones solicitando ampliar el criterio al respecto, en la actualidad se encuentra pendiente el tema. (50% en proceso en el Sistema CAR SI).

### 12.3 Acuerdo No. 410 JDN Sesión No. 5471, inciso 2-a), Plazo: 31/03/2018

**Texto del acuerdo:** “2. *Solicitar a la Administración que, el 31 de marzo de 2018, presente un nuevo análisis orientado específicamente hacia la posibilidad de participar en la conformación de una empresa remesera con capital mixto u otra alternativa similar, donde el Banco Popular pueda formar parte de dicho servicio”.*

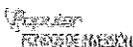
**Atención:** Es importante indicar que se recibió el oficio SGO-103-2018 de la Subgerencia General de Operaciones, mediante el cual se remite el criterio jurídico emitido por la Dirección Jurídica en el oficio DIRJ-0194-2018. Asimismo, por parte de la Subgerencia General de Operaciones indica que se ha venido analizando otras alternativas de eficiencia del servicio y menos dependiente de terceros, como, por ejemplo; la propuesta de comprar vehículos blindados para el transporte de valores; misma que fuera presentada en la Junta Directiva Nacional No. 5525 del 18 de enero del año en curso, para esto la Gerencia General Corporativa se encuentra elaborando los ajustes para dar por atendido el acuerdo supra citado. (75% en proceso en el Sistema CAR SI).



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



### 13. INVENTARIO DE ACTIVOS UTILIZADO EN MI FUNCIÓN.



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



## ACTA DE ASIGNACIÓN FORMAL DE ACTIVOS

### Gerencia General Corporativa

Oficio N° GGC-0931-2017

Fecha: 11/09/2017

El día de hoy, Héctor Monge León en calidad de Presidente de la Junta Directiva Nacional, procedí a asignar formalmente los activos a Garro Mora Giovanni, Gerente General Corporativo, portador de la cédula número 0107380950.

Lo anterior a fin de cumplir con la siguiente normativa:

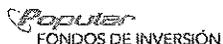
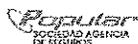
- **"Normas de Control Interno para el Sector Público" (N-2-2009-CO-DFOE)** publicadas por la Contraloría General de la República el día 6 de febrero del 2009, a fin de atender la Norma 4.3.2 Custodia de Activos la cual indica lo siguiente: "La custodia de los activos que cada funcionario o funcionaria utiliza normalmente en el desarrollo de sus labores, debe asignarse formalmente. En el caso de activos especialmente sensibles y de aquellos que deban ser utilizados por múltiples funcionarios o funcionarias, la responsabilidad por su custodia y administración también debe encomendarse específicamente, de modo que haya un funcionario o funcionaria responsable de controlar su acceso y uso".
- **Ley General de Control Interno 8292: Deberes del jerarca y los titulares subordinados**  
 Artículo 12.- Deberes del jerarca y de los titulares subordinados en el sistema de control interno. En materia de control interno, al jerarca y los titulares subordinados les corresponderá cumplir, entre otros, los siguientes deberes, inciso e):  
 e) Presentar un informe de fin de gestión y realizar la entrega formal del ente o el órgano a su sucesor, de acuerdo con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República y por los entes y órganos competentes de la administración activa.

Según lo anterior, se indican los activos que tiene asignados formalmente y sobre los que es responsable por el buen uso y custodia:

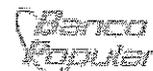
Código de Barras	Descripción del Activo
06160	Pintura
07637	Mueble
31945	Pintura
31948	Pintura
56-181	Vehículo Estilo Rural 5 Puertas
76636	Televisor A Color 42 Pulgadas
77177	Silla De Espera
78287	Sofá De Una Plaza.



CONSTRUIMOS  
BIENESTAR

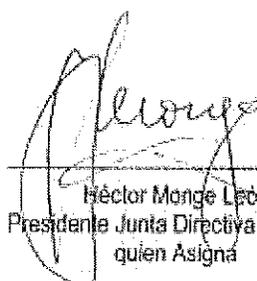


CONSTRUIMOS  
BIENESTAR

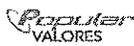


86427	Sillón Ejecutivo Con Descansa Brazos
86428	Sillón Ejecutivo Con Descansa Brazos
86429	Sillón Ejecutivo Con Descansa Brazos
86431	Sillón Ejecutivo Con Descansa Brazos
86433	Sillón Ejecutivo Con Descansa Brazos
86434	Sillón Ejecutivo Con Descansa Brazos
86437	Sillón Ejecutivo Con Descansa Brazos
86440	Sillón Ejecutivo Con Descansa Brazos
94518	Impresora Inyección De Tinta.
88766	Aire Acondicionado 1 Tonelada
80501	Escritorio Ejecutivo
80502	Sillón Ejecutivo
80503	Biblioteca
80504	Biblioteca
80505	Biblioteca
80506	Mesa Sesiones
80507	Silla Para Mesa Sesiones
80508	Silla Para Mesa Sesiones
80509	Silla Para Mesa Sesiones
80510	Silla Mesa Sesiones
80511	Biblioteca
80521	Sillón Una Plaza
80523	Sillón Una Pieza
108883	Computadora Portátil
102364	Cámara Para Comunicaciones Unificadas.
108908	Microcomputadora Personal Portátil De 14.1 Pulgadas.

Doy fe, de que he sido informado sobre la asignación de los activos antes indicados; por lo cual me comprometo al buen uso y custodia de los mismos; así como respetar las disposiciones, acciones disciplinarias y otras, que sobre la materia de activos se emitan a nivel del Banco Popular, según todo lo anterior firmo conforme la asignación formal de los activos:

  
 Héctor Monge León  
 Presidente Junta Directiva Nacional  
 quien Asigna

  
 Garro Mora Giovanni  
 Gerencia General Corporativa  
 Funcionario que Recibe

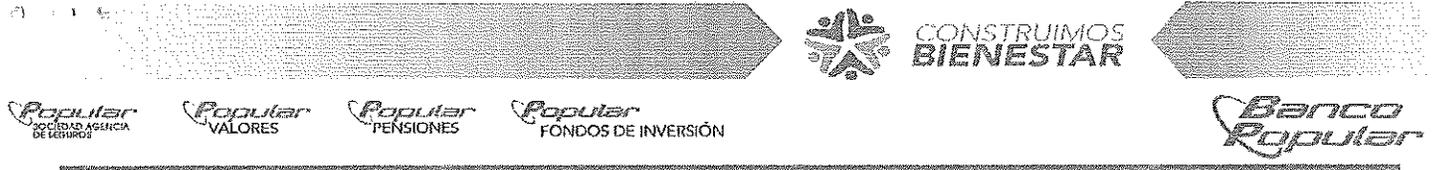


CONSTRUIMOS  
BIENESTAR



## 14. OPORTUNIDADES POR DESARROLLAR

- Mantener un proceso de transformación y actualización constante en la plataforma tecnológica, la infraestructura física y en los procesos operativos, solamente así se conseguirá mantener en posición competitiva y lograr los fines para los cuales fue creada la institución.
- Mantener una cultura de logro de resultados financieros equilibrada con un enfoque de riesgos y desarrollar eficientemente un proceso de culturalización de todos los funcionarios en la naturaleza y razón de ser de la institución.
- Fortalecer el proceso de corporativización que permita desarrollar efectivamente las sinergias de negocios y operaciones entre las diferentes Unidades Estratégicas de Negocios. Para esto es necesario replantear la estructura organizativa del Conglomerado, dando un empoderamiento diferente al Gerente General Corporativo quien deberá ser el superior jerárquico de cada uno de los Gerentes de las Sociedades.
- Fortalecer la estructura gerencial del Banco promoviendo la creación de una o dos nuevas Sugerencias Generales, de forma que el Gerente General Corporativo pueda ocupar una función más cercana a un Director Ejecutivo del Conglomerado y se vuelva una figura más estratégica y de obligada línea de comunicación, coordinación y ejecución entre este y las juntas directivas de cada Unidad Estratégica de Negocio.
- Promover a nivel político un cambio en el periodo de nombramiento de los Directores, de forma tal que se puedan elegir por periodos de cuatro años, pero intercalados, de forma que al vencer un período no tengan que retirarse los siete Directores y que deban ingresar siete totalmente nuevos. Esto entorpece el desarrollo de proyectos y la continuidad en la ejecución de los planes estratégicos y tácticos que atentan contra la competitividad y consecuentemente la sostenibilidad de la institución. Me parece razonable utilizar el mismo esquema que ya tienen los Bancos Estatales.



Finalizo en primera instancia dándole gracias a Dios por haberme dado el privilegio de haber sido Gerente de esta noble institución, a todos mis superiores, compañeros y compañeras con las que compartí este camino lleno de retos, con algunas angustias, pero con muchas satisfacciones, a mi familia por haberme dado el espacio y el apoyo para cumplir con mis responsabilidades.

Atentamente,

**MAE. Giovanni Garro Mora, Gerente**

Gerencia General Corporativa

