

Gerencia General Corporativa

10 de febrero del 2020
GGC-178-2020

Señores
Junta Directiva Nacional
Presente

Estimados señores:

Me permito remitir el Informe Final de Gestión como Gerente General Corporativa de este Banco, del periodo del 20 de noviembre del 2018 al 12 de febrero del 2020.

Atentamente,

MARIA
MAGDALENA
ROJAS FIGUEROA
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por MARIA
MAGDALENA ROJAS
FIGUEROA (FIRMA)
Fecha: 2020.02.12
18:01:18 -06'00'

Magdalena Rojas Figueredo, MBA.
Gerenta General Corporativa

Cc: Dirección Capital Humano
Auditoría Interna

"INFORMACION DE USO INTERNO.

La información contenida en este documento es de Uso Interno y sólo puede ser utilizada por el personal del Conglomerado Banco Popular y no puede ser difundida a proveedores ni terceros, sino cuenta con previa autorización por el área administrativa correspondiente".

Teléfono: 2104-7805, San José, Costa Rica

()

()

Gerencia General Corporativa

INFORME DE GESTIÓN DEL 2019 Magdalena Rojas Figueredo

Contenido

1. PRINCIPALES RESULTADOS FINANCIEROS DEL CONGLOMERADO FINANCIERO BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL A DICIEMBRE 2019.....	3
2. CORRESPONSALIA INTERNACIONAL.....	16
3. PLAN DE SALVEMIENTO DEL BANCO POPULAR.....	17
3.1 PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS.....	18
4. MODELO DE EVALUACIÓN SEGÚN NORMATIVA SUGEF.....	10
4.1 SUFICIENCIA PATRIMONIAL	11
4.2 INDICADOR DE MORA MAYOR A 90 DÍAS	12
4.3 INDICADOR DE PÉRDIDA ESPERADA DE CARTERA	13
4.4 INDICADOR DE GASTOS ADMINISTRATIVOS A UTILIDAD OPERACIONAL BRUTA.....	13
4.5 UTILIDAD O PÉRDIDA ACUMULADA TRIMESTRAL	14
4.6 RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	14
5. ESTRATEGIA GLOBAL 2019-2023 EN EL CFBPDC.....	19
5.1 PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA GLOBAL 2019-2023	19
5.2 RESULTADO BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL.....	21
6. PRINCIPALES RESULTADOS A NIVEL DE NEGOCIOS	26
6.1 CARTERA DE CRÉDITO.....	26
6.1.1 CARTERA FINANCIERA.....	26
6.1.2 CARTERA SOCIAL.....	27
6.1.3 CARTERA DE DESARROLLO.....	27
6.2 LANZAMIENTO DE PRODUCTOS 2019	28
6.2.1 CONEXIÓN BP.....	28
6.2.2 PAGOS A TERCEROS- PUNTO BP	28
6.2.3 CAJEROS MULTISERVICIOS	29
6.2.4 BP SALARIO	29
6.2.5 APP BANCA MÓVIL	30

6.2.6 VIVIENDA COMUNITARIA	31
6.2.7 FONDO DE CONTRAGARANTÍAS	31
6.2.8 TARJETAS	31
6.2.9 EL MODELO DE DESARROLLO COMUNITARIO Y LA BANCA DE INTEGRACIÓN COMUNITARIA.....	32
7. RESULTADOS DE EVALUACIÓN 2019 – GESTIÓN PROPIA EN LA GERENCIA GENERAL	33
7.1 Atención de las Recomendaciones de Auditoría Interna	35
7.2 Gestión de los Comités que coordina directamente la Gerencia General	44
7.3 Acuerdos de la Junta Directiva Nacional – corte al 05 de febrero.	46
7.4 Disponibilidades Presupuestarias 2020 al 05 de febrero, 2020.....	50
8. ESTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO Y SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN	51
8.1 ESTADO ACTUAL	51
8.1.1 Oficinas Comerciales	52
8.1.2 Oficinas Administrativas	52
8.1.3 Sociedades Anónimas.....	52
8.2 Principales logros alcanzados de acuerdo con la Autoevaluación de Control Interno y Seguimiento de los Planes de Acción.....	53
9. Aspectos relevantes de la economía nacional	53
9.1 Actividad económica de acuerdo con el Índice Mensual de Actividad Económica:	53
10. PRINCIPALES ASPECTOS A NIVEL DE RIESGO	56
10.1..... PERFIL DE RIESGO DEL CONGLOMERADO	56
10.1.1 Riesgo de Crédito	57
10.1.2 Riesgo de Mercado	58
10.1.3 Riesgo Operativo.....	58
10.1.4 Materialización de eventos.....	59
10.1.5 Riesgos Tecnológicos	60
11. OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	60

Gerencia General Corporativa

INFORME DE GESTIÓN DEL 2019 Magdalena Rojas Figueredo

Este informe de fin de labores se realiza en cumplimiento de lo dispuesto por la Contraloría General de República como parte de las "Directrices de que deben observar los funcionarios obligados a presentar el Informe Final de Gestión, según lo dispuesto en el inciso E, del artículo 12 de Ley General de Control Interno D-1-2005-CO-DFOE".

LABOR SUSTANTIVA DE LA ENTIDAD A CARGO

La posición de Gerenta General Corporativa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, lo ocupé desde el 20 de noviembre de 2018 hasta el 12 de febrero de 2020.

1. PRINCIPALES RESULTADOS FINANCIEROS DEL CONGLOMERADO FINANCIERO BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL A DICIEMBRE 2019

Dentro de los principales resultados durante el ejercicio financiero del 2019 del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal durante el 2019 se menciona:

- ❖ Al 31 de diciembre del 2019 el **activo total** del Banco Popular fue de ₡3.536.363 millones, aumentando con respecto a diciembre 2018 en ₡5.724 millones; los crecimientos se presentaron en las inversiones financieras por ₡19.982 millones y en la participación en otras empresas por ₡18.894 millones; asimismo hubo disminuciones en las disponibilidades por ₡6.206 millones, en la cartera de crédito directa neta por ₡15.803 millones, en otras cuentas por cobrar por ₡3.934 millones, en los bienes realizables por ₡1.551 millones, en los bienes de uso por ₡1.344 millones y en otros activos por ₡4.314 millones. El cumplimiento de la meta del Plan Anual Operativo (PAO) con respecto al activo total para el mes de diciembre del 2019 fue de un 101,39%.
- ❖ El saldo de las **disponibilidades** a diciembre del 2019 disminuyó en ₡6.206 millones con respecto a diciembre 2018, siendo las reducciones más representativas en dinero bóveda colones por ₡990 millones, en la cuenta corriente en BCCR colones por ₡15.870 millones, en la cuenta corriente en BCCR dólares por ₡1.688 millones, en la cuenta encaje legal dólares por ₡1.477 millones y en la cuenta corriente Banco Internacional de Costa Rica en Panamá por ₡1.917 millones (correspondiente pago membresía tarjeta visa internacional); asimismo hubo incrementos en la cuenta de cajeros automáticos por ₡7.325 millones, en la cuenta

dinero bóveda colones por ₡3.618 millones, en el efectivo en tránsito colones por ₡2.937 millones y en la cuenta de encaje legal colones por ₡2.764 millones. El cumplimiento de la meta de acuerdo con el Plan Anual Operativo (PAO) fue de un 109,71%.

- ❖ Las **inversiones financieras** aumentaron en ₡19.982 millones con respecto a diciembre 2018, debido a incrementos en otras inversiones por ₡110.025 millones y en los productos por cobrar por inversiones por ₡1.439 millones, asimismo hubo disminuciones en las inversiones en valores disponibles para la venta por ₡91.482 millones. En cuanto al cumplimiento de la meta con base en el plan anual operativo, el mismo fue de un 112,96%.
- ❖ La **cartera de crédito directa neta** a diciembre 2019 presentó un saldo de ₡2.550.436 millones, mientras que a diciembre 2018 había sido de ₡2.566.239 millones, disminuyendo en términos absolutos en ₡15.803 millones y porcentualmente en 0,62%. En cuanto al cumplimiento de la meta del PAO esta se cumplió en un 98,57%.
- ❖ Las **colocaciones de crédito** a diciembre 2019 fueron de ₡558.271 millones, mientras que a la misma fecha del año 2018 fueron de ₡610.459 millones, lo que nos muestra una disminución de ₡52.188 millones, desglosado de la siguiente forma: la cartera financiera disminuyó ₡15.591 millones, la cartera de desarrollo disminuyó ₡4.665 millones y la cartera social disminuyó ₡31.932 millones.
- ❖ Las **recuperaciones de crédito** a diciembre 2019 fueron de ₡567.641 millones, mientras que a la misma fecha del año 2018 fueron de ₡470.152 millones, lo que nos muestra un aumento de ₡97.489 millones, desglosado de la siguiente forma: la cartera financiera aumentó ₡36.447 millones, la cartera de desarrollo aumentó ₡38.941 millones y la cartera social aumentó ₡22.102 millones.
- ❖ El saldo de la **participación en otras empresas** al 31 de diciembre de 2019 aumentó en ₡18.894 millones con respecto a diciembre 2018, alcanzando un monto de ₡70.692 millones. El porcentaje de cumplimiento con respecto al PAO fue de un 114,19%.
- ❖ La **utilidad neta acumulada del Conglomerado** en el 2019 fue de ₡33.301 millones siendo superior en ₡11.899 millones (55.60%) a la obtenida en el año 2018 que fue de ₡21.402 millones.
- ❖ Las cuatro **Sociedades Anónimas** obtuvieron una utilidad neta acumulada de 31 de diciembre del 2019 de ₡11.154 millones; que corresponde a una variación de ₡5.611 millones respecto a diciembre 2018, y en relación con la meta establecida en el PAO representó un grado de cumplimiento de un 155,60%.

RESULTADOS DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS

 Acumulado de cada año
 (En millones de colones)

	dic-18	dic-19	Variac. Abs.	Variac. %
Pop. Valores	978	4.986	4.007	409,59%
Pop. Pension	2.112	3.358	1.246	59,02%
Pop. SAFI	972	1.200	229	23,54%
Pop. Seguros	1.482	1.610	128	8,65%
Total	5.544	11.154	5.611	101,21%

SOCIEDADES ANÓNIMAS

 Cumplimiento del PAO en utilidad neta
 (En millones de colones)

	dic-19	PAO dic-2019	% Cump. Meta
Pop. Valores	4.986	2.965	168,13%
Pop. Pension	3.358	2.096	160,23%
Pop. SAFI	1.200	892	134,61%
Pop. Seguros	1.610	1.216	132,45%
Total	11.154	7.169	155,60%

- ❖ El **pasivo total** al mes de diciembre del 2019 fue de ₡2.821.120 millones, el cual disminuyó con respecto a diciembre 2018 en ₡24.710 millones. Los decrecimientos presentados fueron los siguientes: en las cuentas corrientes por ₡1.359 millones y en otras obligaciones financieras por ₡234.771 millones; asimismo hubo incrementos en las captaciones a la vista por ₡35.817 millones, en las captaciones a plazo por ₡160.358 millones, en otras obligaciones con el público por ₡2.288 millones, en el ahorro obligatorio por ₡5.458 millones, en otros pasivos por ₡2.317 millones y en otras cuentas por pagar y provisiones por ₡5.182 millones. El cumplimiento de la meta del Plan Anual Operativo con respecto al pasivo total para el mes de diciembre fue de un 100,89%.
- ❖ El **Patrimonio** del Banco Popular a diciembre 2019 aumentó en ₡30.434 millones con respecto a diciembre 2018, totalizando un monto de ₡715.243 millones, para un cumplimiento del Plan Anual Operativo del 103,39%. Este incremento se justifica por la utilidad del periodo 2019 por la suma de ₡33.301 millones y ajustes por -₡2.867 millones en otras cuentas patrimoniales.
- ❖ Se presenta a continuación un resumen comparativo de los principales indicadores financieros al cierre del año 2019, comparativo con los resultados obtenidos en los años 2017 y 2018:

**Cuadro 1: Comparativo de datos Financieros
(a diciembre de 2016, 2017, 2018 y 2019)**

VARIABLE	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19	Variación Dic 16 - Dic 17	Variación Dic 17 - Dic 18	Variación Dic 18 - Dic 19
TOTAL DE ACTIVOS (Millones ₡)	3.041.277	3.420.111	3.530.639	3.536.363	378.835	110.528	5.724
TOTAL DE PASIVOS (Millones ₡)	2.439.221	2.770.816	2.845.830	2.821.120	331.595	75.014	-24.710
TOTAL DE PATRIMONIO (Millones ₡)	602.056	649.296	684.809	715.243	47.240	35.514	30.434
CANTIDAD DE OFICINAS 1/	104	105	105	103	1	0	-2
CANTIDAD DE FUNCIONARIOS	3.791	3.917	3.872	3.871	126	-45	-1
FUNCIONARIOS / OFICINAS	36	37	37	38	1	0	1
GASTOS ADMINISTRATIVOS ACUMULADOS (Millones ₡)	137.601	144.542	146.254	149.719	6.941	1.712	3.464
GASTOS DE PERSONAL ACUMULADOS (Millones ₡)	84.731	88.228	88.063	91.239	3.497	-165	3.176
GASTOS DE PERSONAL / FUNCIONARIOS (Promedio Mensual en Millones ₡)	1,86	1,88	1,90	1,96	0,0	0,0	0,1
UTILIDAD NETA ACUMULADA (Millones ₡)	38.658	36.128	21.402	33.301	-2.530	-14.726	11.899
UTILIDAD NETA ACUMULADA / EMPLEADOS (Millones ₡)	10,20	9,22	5,53	8,60	-1,0	-3,7	3,1
CARTERA DE CREDITO DIRECTA BRUTA (Millones ₡) 2/	2.267.668	2.534.306	2.625.017	2.615.647	266.638	90.711	-9.370
CARTERA DE CREDITO DIRECTA BRUTA / EMPLEADOS (Millones ₡)	598,17	647,00	677,95	675,70	48,8	30,9	-2,2
NÚMERO DE OPERACIONES CREDITICIAS	389.319	381.478	356.885	340.832	-7.841	-24.593	-16.053
NUMERO OPERACIONES CREDITICIAS / CANTIDAD FUNCIONARIOS	103	97	92	88	-5	-5	-4
CREDITO PROMEDIO POR OPERACIÓN (Millones ₡)	5,82	6,64	7,36	7,67	1	1	0
CARTERA FINANCIERA (Millones ₡) 2/	968.347	1.037.965	1.066.894	1.087.877	69.618	28.929	20.983
NUMERO DE OPERACIONES CARTERA FINANCIERA	339.703	328.072	307.434	292.733	-11.631	-20.638	-14.701
CREDITO PROMEDIO POR OPERACIÓN CARTERA FINANCIERA (Millones ₡)	2,85	3,16	3,47	3,72	0,3	0,3	0,2
CARTERA SOCIAL (Millones ₡) 2/	471.981	510.394	613.486	625.161	38.414	103.092	11.675
NUMERO DE OPERACIONES CARTERA SOCIAL	33.607	34.040	32.162	31.876	433	-1.878	-286
CREDITO PROMEDIO POR OPERACIÓN CARTERA SOCIAL (Millones ₡)	14,04	14,99	19,07	19,61	0,9	4,1	0,5

DATOS FINANCIEROS A DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2016, 2017, 2018 Y 2019

VARIABLE	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19	Variación Dic-16 Dic-17	Variación Dic-17 Dic-18	Variación Dic-18 Dic-19
CARTERA DESARROLLO (Millones ₡) 2/	827.340	985.946	944.636	902.609	158.606	-41.310	-42.028
NUMERO DE OPERACIONES CARTERA DESARROLLO	16.009	19.366	17.289	16.223	3.357	-2.077	-1.066
CREDITO PROMEDIO POR OPERACIÓN CARTERA DESARROLLO (Millones ₡)	51,68	50,91	54,64	55,64	-0,8	3,7	1,0
CANTIDAD DE CAJEROS PROPIOS DEL BANCO POPULAR	311	324	346	384	13	22	38
NUMERO DE CUENTAS CORRIENTES	7.395	8.127	8.770	9.425	732	643	655
SALDO DE CUENTAS CORRIENTES (Millones ₡) 3/	74.654	42.035	74.984	159.807	-32.620	32.949	84.823
SALDO CUENTAS CORRIENTES / NUMERO CTAS CTES (Millones ₡)	10,10	5,17	8,55	16,96	-4,9	3,4	8,4
NUMERO DE LIBRETAS CAPTACIONES A LA VISTA 4/	930.360	1.101.319	1.279.550	1.415.959	170.959	178.231	136.409
SALDO DE CAPTACIONES A LA VISTA (Millones ₡) 5/	331.448	374.670	386.788	423.765	43.223	12.118	36.977
SALDO CAPTACIONES VISTA / NUMERO LIBRETAS AHORRO VISTA (En ₡)	356.258	340.202	302.284	299.278	-16.056	-37.917	-3.007
NUMERO DE CERTIFICADOS CAPTACIONES A PLAZO	48.548	53.201	54.784	54.250	4.653	1.583	-534
SALDO DE CAPTACIONES A PLAZO (Millones ₡) 6/	1.704.956	2.014.816	2.026.962	1.871.177	309.859	12.147	-155.786
SALDO CAPTACIONES PLAZO / NUMERO CERTIFICADOS PLAZO (Millones ₡)	35,12	37,87	37,00	34,49	2,8	-0,9	-2,5
INGRESOS POR COMISIONES DE SERVICIOS ACUMULADOS (Millones ₡)	24.816	26.470	27.840	29.129	1.654	1.370	1.289
INGRESOS TOTALES ACUMULADOS (Millones ₡)	393.303	415.782	449.633	464.885	22.480	33.851	15.252
GASTOS TOTALES ACUMULADOS (Millones ₡)	354.645	379.654	428.231	431.584	25.010	48.577	3.353
UTILIDAD INTERMEDIACION FINANCIERA ACUMULADA (Millones ₡)	199.932	206.276	200.216	208.211	6.344	-6.060	7.996
MARGEN DE INTERMEDIACION REDUCIDO	6,47%	5,86%	5,12%	5,07%	-0,61	-0,74	-0,04
INGRESOS COMISIONES POR SERVICIOS / INGRESOS TOTALES	6,31%	6,36%	6,19%	6,27%	0,06	-0,17	0,07
INGRESOS COMISIONES POR SERVICIOS / GASTOS ADMINISTRATIVOS	18,04%	18,31%	19,04%	19,46%	0,28	0,72	0,42
INGRESOS COMISIONES POR SERVICIOS / GASTOS DE PERSONAL	29,29%	30,00%	31,61%	31,93%	0,71	1,61	0,31
GASTOS ADMINISTRATIVOS / UTILIDAD NETA ACUMULADA	355,94%	400,08%	683,36%	449,59%	44,14	283,28	-233,77
GASTOS DE PERSONAL / UTILIDAD NETA ACUMULADA	219,18%	244,21%	411,47%	273,98%	25,03	167,26	-137,49
GASTOS ADMINISTRATIVOS / UTILIDAD INTERMEDIACION FINANCIERA	68,82%	70,07%	73,05%	71,91%	1,25	2,98	-1,14
GASTOS DE PERSONAL / UTILIDAD INTERMEDIACION FINANCIERA	42,38%	42,77%	43,98%	43,82%	0,39	1,21	-0,16

1/ La cantidad de oficinas incluye Oficinas Centrales

2/ Incluye Créditos Vigentes, Créditos Vencidos y Créditos en Cobro Judicial

3/ El saldo total de las Cuentas Corrientes incluye Público y Entidades

4/ El número de libretas de captaciones a la vista incluye cuentas activas e inactivas

5/ El saldo total de Captaciones a la Vista incluye Público, Entidades y Captaciones a Plazo Vencidas

6/ El saldo total de Captaciones a Plazo incluye Público, Entidades, Bolsa y Estandarizado

Nota 1 : los ingresos y gastos están neteados por efecto del diferencial cambiario según normativa Sugef, asimismo se modificaron los años anteriores para que haya consistencia

Nota 2 : las variaciones de los últimos ocho indicadores vienen dadas en puntos porcentuales

BANCO POPULAR
DATOS FINANCIEROS AÑOS 2016 AL 2019
(Cifras colonizadas en millones)

VARIABLES GENERALES	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19	Variación 16-17	Variación 17-18	Variación 18-19
Activo	3 041 277	3 420 111	3 530 639	3 536 363	12,46%	3,23%	0,16%
¢	2 652 864	3 028 759	3 110 707	3 148 478	14,17%	2,71%	1,21%
\$ (¢)	388 413	391 352	419 932	387 885	0,76%	7,30%	-7,63%
% \$	12,77%	11,44%	11,89%	10,97%	-1,33	0,45	-0,93
Inversiones Brutas	555 723	676 299	690 234	708 777	21,70%	2,06%	2,69%
¢	431 940	560 201	559 462	550 957	29,69%	-0,13%	-1,52%
\$ (¢)	123 783	116 098	130 773	157 820	-6,21%	12,64%	20,68%
% \$	22,27%	17,17%	18,95%	22,27%	-5,11	1,78	3,32
Cartera Crédito Directa Bruta	2 267 668	2 534 306	2 625 017	2 615 647	11,76%	3,58%	-0,36%
¢	2 015 404	2 268 790	2 355 026	2 399 155	12,57%	3,80%	1,87%
\$ (¢)	252 264	265 516	269 991	216 492	5,25%	1,69%	-19,82%
% \$	11,12%	10,48%	10,29%	8,28%	-0,65	-0,19	-2,01
Saldos por Cartera							
Social	493 121	594 251	645 747	642 915	20,51%	8,67%	-0,44%
Desarrollo	809 167	907 276	902 756	867 709	12,12%	-0,50%	-3,88%
Financiera	926 592	994 476	1 037 451	1 061 909	7,33%	4,32%	2,36%
Total	2 228 880	2 496 003	2 585 953	2 572 533	11,98%	3,60%	-0,52%
Estructura saldos cartera							
Social	22,12%	23,81%	24,97%	24,99%	1,68	1,16	0,02
Desarrollo	36,30%	36,35%	34,91%	33,73%	0,05	-1,44	-1,18
Financiera	41,57%	39,84%	40,12%	41,28%	-1,73	0,28	1,16
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	n.a	n.a	n.a
Pasivo	2 439 221	2 770 816	2 845 830	2 821 120	13,59%	2,71%	-0,87%
¢	2 069 901	2 400 605	2 457 865	2 464 705	15,98%	2,39%	0,28%
\$ (¢)	369 320	370 210	387 965	356 415	0,24%	4,80%	-8,13%
% \$	15,14%	13,36%	13,63%	12,63%	-1,78	0,27	-1,00
Cuenta Corriente (público y entidades)							
¢	74 654	42 035	74 984	159 807	-43,69%	78,39%	113,12%
\$ (¢)	71 284	39 299	44 939	113 859	-44,87%	14,35%	153,36%
\$ (¢)	3 371	2 735	30 045	45 948	-18,85%	998,48%	52,93%
% \$	4,51%	6,51%	40,07%	28,75%	1,99	33,56	-11,32
Captaciones a la Vista							
¢	331 449	374 670	386 788	423 765	13,04%	3,23%	9,56%
\$ (¢)	293 888	332 199	331 717	365 745	13,04%	-0,15%	10,26%
\$ (¢)	37 561	42 471	55 071	58 019	13,07%	29,67%	5,35%
% \$	11,33%	11,34%	14,24%	13,69%	0,00	2,90	-0,55
Captac.plazo publico y oblig.ent.financ plazo							
¢	1 704 955	2 014 816	2 026 962	1 871 177	18,17%	0,60%	-7,69%
\$ (¢)	1 383 461	1 698 740	1 733 313	1 627 911	22,79%	2,04%	-6,08%
\$ (¢)	321 494	316 076	293 649	243 266	-1,69%	-7,10%	-17,16%
% \$	18,86%	15,69%	14,49%	13,00%	-3,17	-1,20	-1,49
Ahorro Obligatorio							
¢	151 786	161 269	170 868	176 327	6,25%	5,95%	3,19%
\$ (¢)	151 786	161 269	170 868	176 327	6,25%	5,95%	3,19%
\$ (¢)	0	0	0	0	n.a	n.a	n.a
% \$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
Aporte Patronal							
¢	37 946	40 318	42 717	44 082	6,25%	5,95%	3,20%
\$ (¢)	37 946	40 318	42 717	44 082	6,25%	5,95%	3,20%
\$ (¢)	0	0	0	0	n.a	n.a	n.a
% \$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
Otros Pasivos							
¢	138 431	137 709	143 510	145 963	-0,52%	4,21%	1,71%
\$ (¢)	131 537	128 780	134 311	136 781	-2,10%	4,29%	1,84%
\$ (¢)	6 894	8 928	9 200	9 181	29,51%	3,04%	-0,20%
% \$	4,98%	6,48%	6,41%	6,29%	1,50	-0,07	-0,12
Patrimonio							
¢	602 056	649 296	684 809	715 243	7,85%	5,47%	4,44%
\$ (¢)	582 963	628 164	652 842	683 773	7,75%	3,93%	4,74%
\$ (¢)	19 093	21 142	31 967	31 470	10,73%	51,20%	-1,56%
% \$	3,17%	3,26%	4,67%	4,40%	0,08	1,41	-0,27
\$ (\$)	34,8	37,3	52,9	55,2	7,2%	41,7%	4,4%
Margen Intermediación reducido 1/	5,79%	5,84%	4,95%	5,20%	0,05	-0,89	0,25
Utilidad neta	38 658	36 128	21 402	33 301	-6,54%	-40,76%	55,60%

1/ Margen de cartera de crédito e inversiones

BANCO POPULAR
DATOS FINANCIEROS AÑOS 2016 AL 2019
Cifras en dólares y en millones
VARIABLES GENERALES

VARIABLE	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19	Variación 16/17	Variación 17/18	Variación 18/19
Activo	5 548,0	6 038,1	5 841,7	6 203,17	8,84%	-3,25%	6,19%
¢ (en \$)	4 839,4	5 347,2	5 146,9	5 522,8	10,49%	-3,75%	7,30%
\$ (en \$)	708,5	690,9	694,8	680,4	-2,49%	0,56%	-2,07%
% \$	12,77%	11,44%	11,89%	10,97%	-1,33	0,45	-0,93
Inversiones Brutas	1 013,8	1 194,0	1 142,0	1 243,3	17,78%	-4,35%	8,86%
¢ (en \$)	788,0	989,0	925,7	966,4	25,52%	-6,41%	4,40%
\$ (en \$)	225,8	205,0	216,4	276,8	-9,23%	5,56%	27,94%
% \$	22,27%	17,17%	18,95%	22,27%	-5,11	1,78	3,32
Cartera Crédito Directa Bruta	4 136,7	4 474,3	4 343,2	4 588,1	8,16%	-2,93%	5,64%
¢ (en \$)	3 676,5	4 005,5	3 896,5	4 208,4	8,95%	-2,72%	8,00%
\$ (en \$)	460,2	468,8	446,7	379,7	1,86%	-4,70%	-14,99%
% \$	11,12%	10,48%	10,29%	8,28%	-0,65	-0,19	-2,01
Pasivo	4 449,7	4 891,8	4 708,6	4 948,6	9,94%	-3,75%	5,10%
¢ (en \$)	3 776,0	4 238,2	4 066,7	4 323,4	12,24%	-4,05%	6,31%
\$ (en \$)	673,7	653,6	641,9	625,2	-2,99%	-1,79%	-2,60%
% \$	15,14%	13,36%	13,63%	12,63%	-1,78	0,27	-1,00
Cuenta Corriente (público y entidades)	136,2	74,2	124,1	280,3	-45,51%	67,18%	125,94%
¢ (en \$)	130,0	69,4	74,4	199,7	-46,64%	7,17%	168,61%
\$ (en \$)	6,1	4,8	49,7	80,6	-21,46%	929,47%	62,13%
% \$	4,51%	6,51%	40,07%	28,75%	1,99	33,56	-11,32
Captaciones a la Vista	604,6	661,5	640,0	743,3	9,40%	-3,25%	16,15%
¢ (en \$)	536,1	586,5	548,8	641,6	9,40%	-6,42%	16,89%
\$ (en \$)	68,5	75,0	91,1	101,8	9,43%	21,52%	11,69%
% \$	11,33%	11,34%	14,24%	13,69%	0,00	2,90	-0,55
Captac.plazo publico y oblig.ent.financ plazo	3 110,2	3 557,1	3 353,7	3 282,2	14,37%	-5,72%	-2,13%
¢ (en \$)	2 523,7	2 999,1	2 867,9	2 855,5	18,84%	-4,37%	-0,43%
\$ (en \$)	586,5	558,0	485,9	426,7	-4,85%	-12,93%	-12,17%
% \$	18,86%	15,69%	14,49%	13,00%	-3,17	-1,20	-1,49
Ahorro Obligatorio	276,9	284,7	282,7	309,3	2,83%	-0,70%	9,40%
¢ (en \$)	276,9	284,7	282,7	309,3	2,83%	-0,70%	9,40%
\$ (en \$)	0,0	0,0	0,0	0,0	n.a	n.a	n.a
% \$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
Aporte Patronal	69,2	71,2	70,7	77,3	2,83%	-0,71%	9,41%
¢ (en \$)	69,2	71,2	70,7	77,3	2,83%	-0,71%	9,41%
\$ (en \$)	0,0	0,0	0,0	0,0	n.a	n.a	n.a
% \$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
Otros Pasivos	252,5	243,1	237,4	256,0	-3,73%	-2,33%	7,83%
¢ (en \$)	240,0	227,4	222,2	239,9	-5,25%	-2,26%	7,97%
\$ (en \$)	12,6	15,8	15,2	16,1	25,34%	-3,43%	5,80%
% \$	4,98%	6,48%	6,41%	6,29%	1,50	-0,07	-0,12
Patrimonio	1 098,3	1 146,3	1 133,1	1 254,6	4,37%	-1,16%	10,73%
¢ (en \$)	1 063,5	1 109,0	1 080,2	1 199,4	4,28%	-2,60%	11,04%
\$ (en \$)	34,8	37,3	52,9	55,2	7,17%	41,70%	4,37%
% \$	3,17%	3,26%	4,67%	4,40%	0,08	1,41	-0,27
Utilidad neta	70,5	63,8	35,4	58,4	-9,55%	-44,48%	64,96%

- ❖ A continuación, se detalla la utilidad neta para cada uno de los bancos integrantes del Sistema Bancario Nacional al 31 de diciembre del 2019, destacándose el primer lugar para el BAC San José con ¢56.039 millones de utilidad neta acumulada, seguido por el Banco de Costa Rica (segundo lugar) y Banco Popular (tercer

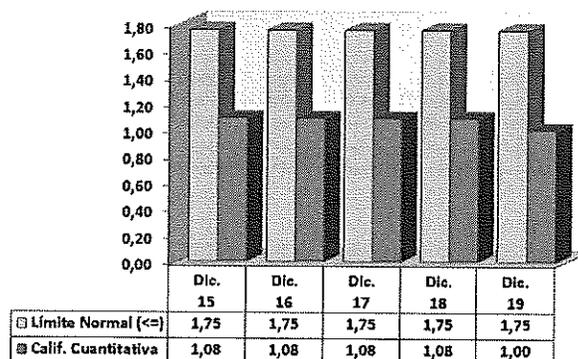
puesto). Sin embargo, el Banco Popular es el que presenta mayor crecimiento absoluto en todo el sistema respecto a diciembre 2018.

Sistema Bancario Nacional						
Utilidad neta acumulada						
Banco	Rank 2018	(en millones de colones)				
		dic-18	Rank 2019	dic-19	Dif. Abs.	Dif. %
BANCO BAC SAN JOSE S A	1	69.529	1	56.039	-13.490	-19,40%
BANCO DE COSTA RICA	2	28.315	2	37.075	8.759	30,93%
BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL	3	21.402	3	33.301	11.899	55,60%
Banco Nacional de Costa Rica.	4	21.391	4	23.702	2.311	10,80%
Banco CMB	5	14.330	5	14.059	-271	-1,89%
Banco Davivienda Costa Rica Sociedad Anonima	6	12.925	6	10.756	-2.170	-16,79%
SCOTIABANK DE COSTA RICA S A	13	712	7	5.466	4.754	667,47%
BANCO IMPROSA S A	9	4.270	8	2.738	-1.533	-35,89%
BANCO BCT S A	8	6.740	9	2.346	-4.394	-65,19%
BANCO LAFISE SOCIEDAD ANONIMA	12	1.699	10	2.082	383	22,52%
BANCO PROMERICA DE COSTA RICA S A	7	7.654	11	1.902	-5.753	-75,16%
BANCO GENERAL COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA	10	1.893	12	1.589	-304	-16,07%
PRIVAL BANK	11	1.753	13	743	-1.010	-57,61%
Banco Cathay de Costa Rica, S.A.	14	419	14	210	-210	-49,96%
Resumen						
BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL		21.402		33.301	11.899	55,60%
Bancos Estatales		49.707		60.777	11.070	22,27%
Bancos Privados		121.927		97.929	-23.997	-19,68%
Total		193.035		192.007	-1.029	-0,53%
Nota: Banco Crédito se fusiona con Banco de Costa Rica a partir del 1 de noviembre del 2018						

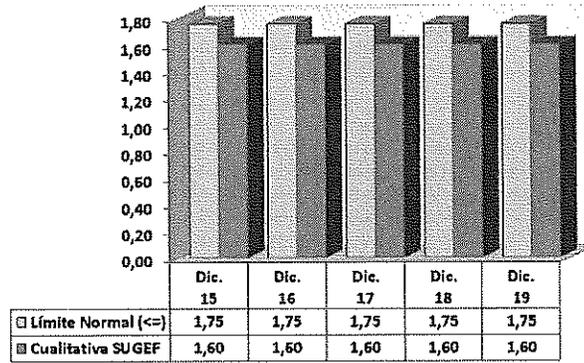
1.1 MODELO DE EVALUACIÓN SEGÚN NORMATIVA SUGEF

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.

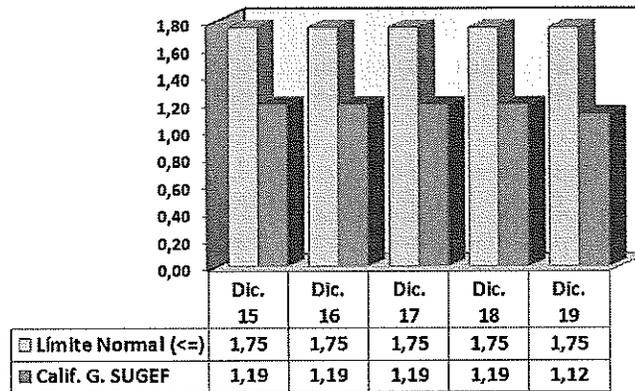
CALIFICACION CUANTITATIVA SUGEF



CALIFICACION CUALITATIVA SUGEF



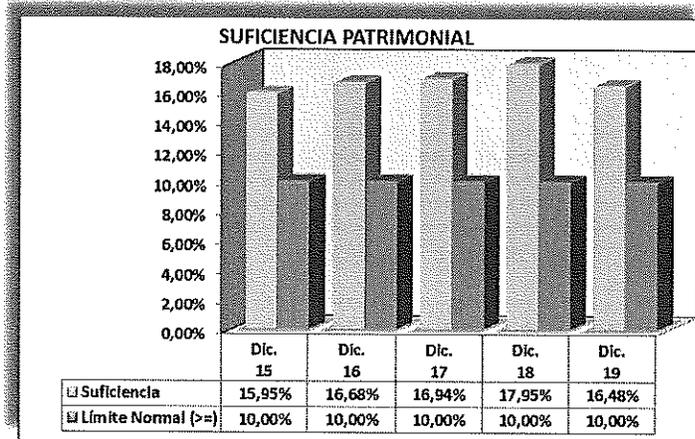
CALIFICACION GLOBAL SUGEF



1.1.1 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 Patrimonial¹** disminuyó 1.47 puntos porcentuales al pasar de **17.95% a 16.48%** con respecto a diciembre 2018, situación que estuvo relacionada con una disminución en el capital base y un crecimiento en los activos ponderados por riesgo.



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

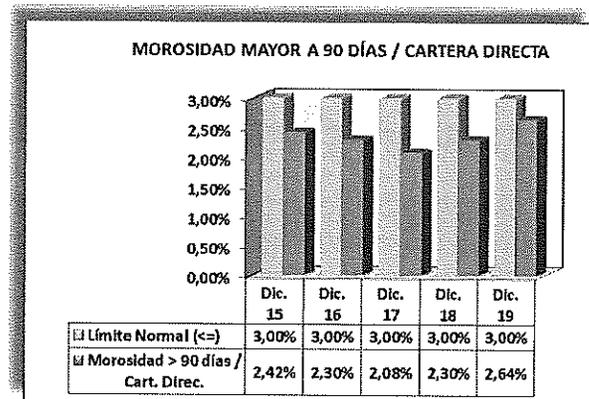
A partir del mes de agosto del 2017 entró en vigor una modificación aprobada por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero en el artículo 10 del acta de la sesión 1340-2017, celebrada el 14 de junio del 2017.

1.1.2 INDICADOR DE MORA MAYOR A 90 DÍAS

El **Indicador de Mora mayor a 90²** aumentó en 0.34 puntos porcentuales al pasar de **2.30% a 2.64%** con respecto a diciembre 2018, situación que estuvo relacionada con un crecimiento en el saldo de la mora mayor a 90 días y una disminución en el saldo de la cartera directa.

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

Se realizó un traslado de operaciones en cobro judicial a incobrabilidad administrativa por un monto de **¢3.105 millones (2.794 millones de principal y ¢ 311 millones de intereses)** de no haberse realizado dicho traslado el indicador de mora mayor a 90 días, a noviembre 2019 hubiera cerrado en un 2.75%



¹ 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.

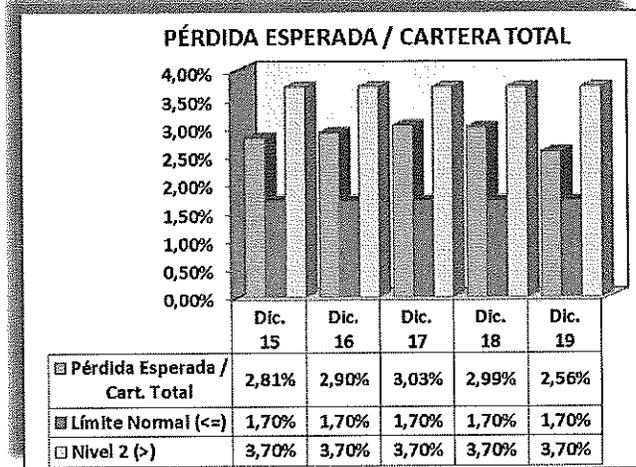
² Como referencia el indicador se ha mantenido en **nivel normal** desde el 2003 con un resultado menor 3,00%.

"INFORMACION DE USO INTERNO. La información contenida en este documento es de Uso Interno y sólo puede ser utilizada por el personal del Conglomerado Banco Popular y no puede ser difundida a proveedores ni terceros, sino cuenta con previa autorización por el área administrativa correspondiente". Tel: 2104-7800

El acumulado de estos traspasos de enero a diciembre 2019 fue de **¢46.913 millones (¢41.874 millones de principal y ¢5.038 millones de intereses).**

1.1.3 INDICADOR DE PÉRDIDA ESPERADA DE CARTERA

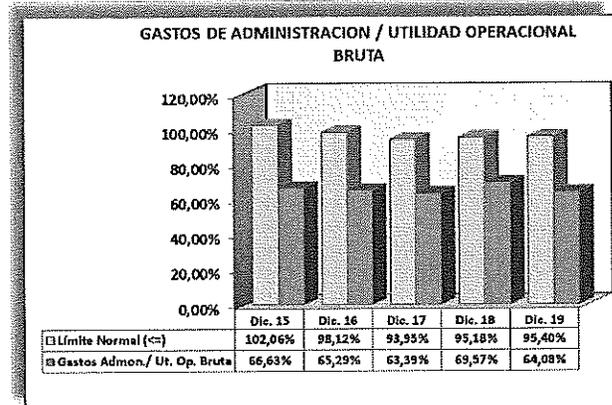
El **Indicador de Pérdida Esperada de Cartera** disminuyó 0.43 puntos porcentuales **de 2.99% a 2.56%**, con respecto a diciembre 2018, comportamiento que estuvo relacionado con una disminución proporcionalmente mayor en el saldo de las estimaciones con respecto a la cartera clasificada.



1.1.4 INDICADOR DE GASTOS ADMINISTRATIVOS A UTILIDAD OPERACIONAL BRUTA

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

El indicador de Gastos Administrativos a Utilidad Operacional Bruta **disminuyó 5.49** puntos porcentuales al pasar **de 69.57% a 64.08%** con respecto a diciembre 2018, situación 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 límite³.

Se utiliza un IPC modificado por el INEC tomando como base junio del 2015.

³ El límite aumenta conforme disminuye el IPC, lo cual favorece "la brecha" entre este parámetro y el resultado del indicador.

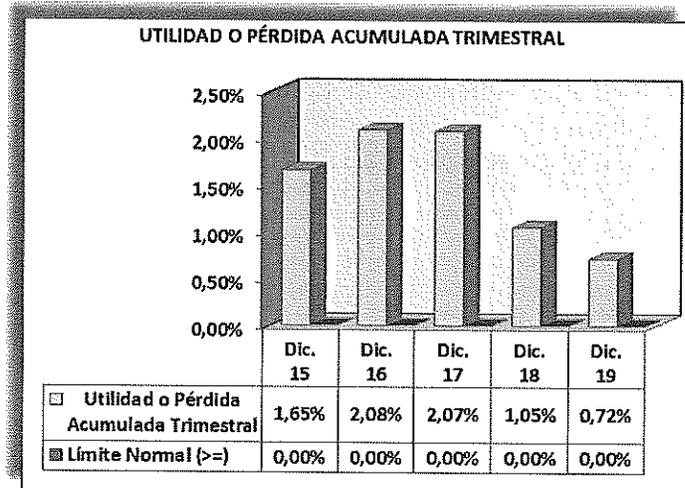
1.1.5 UTILIDAD O PÉRDIDA ACUMULADA TRIMESTRAL

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

El indicador⁴ de **Utilidad o pérdida acumulada trimestral** disminuyó 0.33 puntos porcentuales al pasar **de 1.05% a 0.72%** con respecto a diciembre 2018, situación que estuvo relacionada con una disminución en la utilidad acumulada trimestral y un crecimiento en el patrimonio trimestral promedio.

Este indicador se ha mantenido en nivel de riesgo normal⁵, 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).



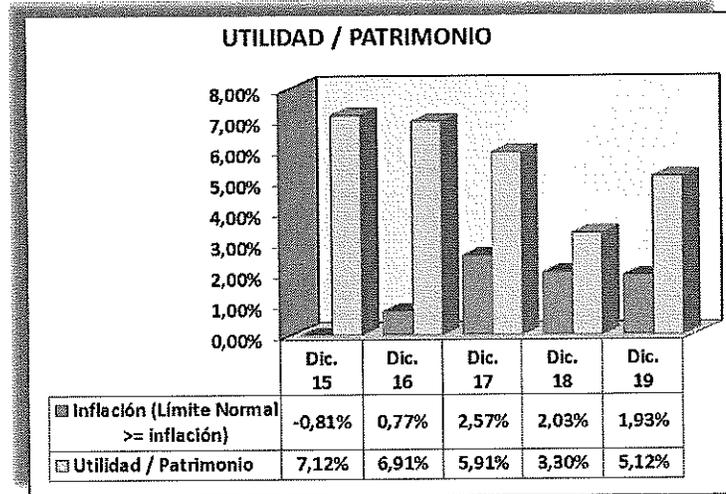
1.1.6 RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO

⁴A 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.

⁵ 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.

"INFORMACION DE USO INTERNO. La información contenida en este documento es de Uso Interno y sólo puede ser utilizada por el personal del Conglomerado Banco Popular y no puede ser difundida a proveedores ni terceros, sino cuenta con previa autorización por el área administrativa correspondiente". Tel: 2104-7800

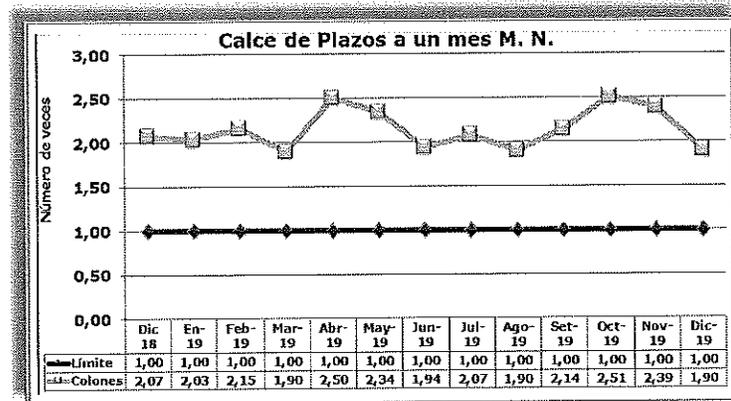
La **Rentabilidad sobre el Patrimonio** aumentó **1.82** puntos porcentuales al pasar de **3.30%** a **5.12%** con respecto a diciembre 2018; comportamiento que estuvo relacionado con un crecimiento proporcionalmente mayor en la utilidad neta promedio con respecto al patrimonio promedio; asimismo, este resultado se mantiene por encima del IPC.

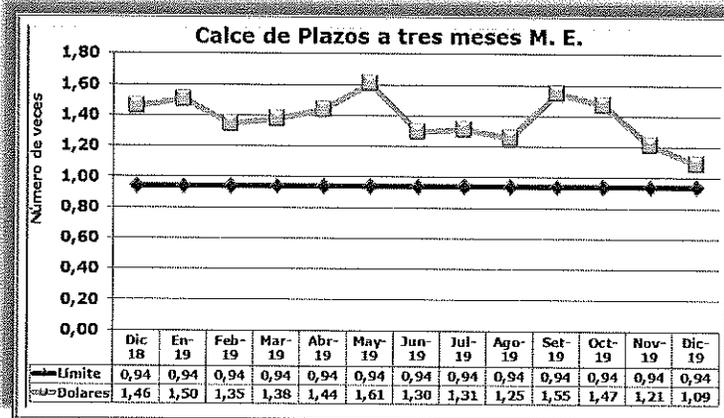
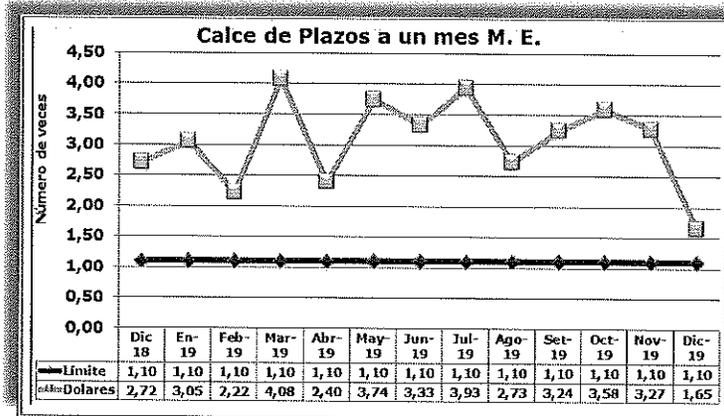
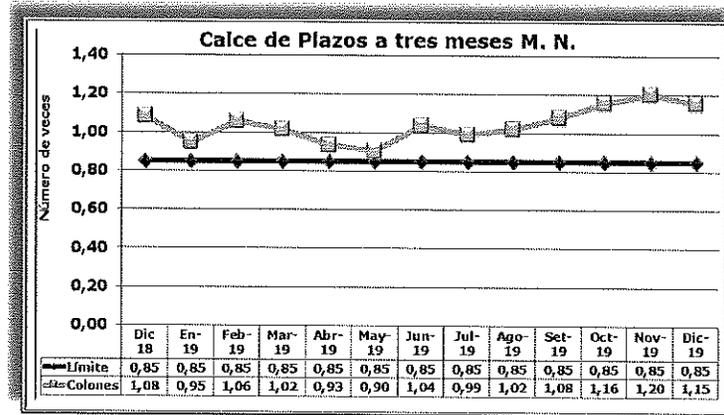


Los indicadores **Calce de Plazos a un mes y Calce de Plazos a tres meses** pertenecen al **Elemento de Liquidez.**, los cuales tuvieron los niveles de normalidad que se observan en la siguiente tabla:

	Nivel normal	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Calce de plazos a un mes ajustado por la volatilidad	Mayor o igual a 1.00 veces	Inferior a 1.00 veces pero mayor o igual a 0.83 veces	Inferior a 0.83 veces pero mayor o igual a 0.65 veces	Inferior a 0.65 veces
Calce de plazos a tres meses ajustado por la volatilidad	Mayor o igual a 0.85 veces	Inferior a 0.85 veces pero mayor o igual a 0.70 veces	Inferior a 0.70 veces pero mayor o igual a 0.50 veces	Inferior a 0.50 veces

El resultado de los indicadores de calce de plazos a 1 y 3 meses determinados cada uno **por moneda**, se ubicó en nivel de riesgo normal.





2. CORRESPONSALIA INTERNACIONAL

La Institución en los últimos 10 años, no contaba con un Banco Corresponsal, por lo que, desde diciembre 2017, cuando se apertura la cuenta con CW BANK se vino desarrollando todas las actividades que permitieran la operativización de ésta.

Por lo que, durante el 2019, se dio la prioridad necesaria a cumplir con los requerimientos tecnológicos y logísticos.

Es así como ya en el mes de noviembre del 2019 se realizó el proceso de capacitación en el sistema del CBW, se ajustaron los procedimientos operativos para los servicios de transferencias al exterior y transferencias del exterior, se coordinó la capacitación para los plataformistas y el 25 de noviembre se salió a producción en todas las plataformas de servicios del Banco con los servicios de transferencias internacionales al exterior y del exterior, utilizando la cuenta de corresponsalía con el CBW Bank, Kansas, USA.

Este servicio, se estaría potencializando cada vez más conforme se le asignen metas a cada una de las oficinas comerciales.

3. PLAN DE SALVAMENTO DEL BANCO POPULAR

El Banco Popular, históricamente ha sido una institución líder en crédito de consumo y vivienda dirigido a la clase trabajadora del país, asimismo tiene una participación importante en crédito a Pymes, las cuales apoyan el desarrollo del país.

Es por ello por lo que desde el año 2008 reformó su Reglamento de Negociaciones de Pago con el propósito de apoyar a los clientes que por diversos motivos caen en endeudamiento o disminuciones de sus ingresos.

A través de los años el Banco ha venido modificando y afinando sus opciones de negociación ajustándolas a las condiciones de mercado vigentes, así como a las necesidades de sus clientes.

La última modificación realizada en octubre de 2019 ha venido a apoyar a los costarricenses y sus empresas en adición a las estrategias de reactivación económica realizadas por el Gobierno.

El Plan de Salvamento del Banco Popular tiene como objetivo dar alternativas a sus clientes con el propósito de que puedan mejorar su liquidez, además de mantener un historial crediticio sano y con condiciones que le permitan mantener al día sus deudas, mientras la Institución cumple con la normativa regulatoria vigente.

Es un producto dirigido a cualquiera de los 246.570 clientes de crédito que posee el Banco Popular y que cumpla con las condiciones establecidas por el Banco. El cliente puede acceder a readecuaciones de sus deudas actuales con el Banco Popular, así como la unificación de deudas que posea con otros acreedores.

Tanto los plazos y tasas se ajustan a las condiciones del cliente y a las garantías que puedan ofrecer. Cada caso se analiza individualmente y la resolución puede diferir de los demás clientes.

3.1 PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS

Durante el año 2019, el Banco ha realizado Refinanciamientos y arreglos de pago por el orden de las 12.835 operaciones de crédito en 10.959 clientes, dando soluciones financieras por la suma de $\$78.331$ millones.

Refinanciamiento		
Mes	Casos	Saldos
Ene-2019	168	1 720 875 098,36
Feb-2019	242	1 773 461 073,88
Mar-2019	265	2 400 956 026,04
Abr-2019	233	2 138 567 094,49
May-2019	271	2 679 236 513,89
Jun-2019	261	2 626 134 666,15
Jul-2019	252	2 611 914 437,94
Ago-2019	239	2 611 461 438,51
Set-2019	251	2 201 604 574,67
Oct-2019	279	2 721 924 904,25
Nov-2019	260	3 656 071 647,73
Dic-2019	233	3 041 224 096,53
Total	2954	30 183 431 572,44

Arreglos de Pago		
Mes	Casos	Saldos
Ene-2019	755	3 415 953 297,91
Feb-2019	674	3 063 265 013,65
Mar-2019	836	3 690 753 277,99
Abr-2019	646	2 700 128 401,79
May-2019	795	3 382 396 650,49
Jun-2019	812	4 327 185 291,36
Jul-2019	1077	5 542 114 165,80
Ago-2019	852	3 915 859 098,92
Set-2019	908	4 664 367 214,54
Oct-2019	1002	5 104 386 788,89
Nov-2019	803	3 850 998 976,12
Dic-2019	721	4 491 409 602,35
Total	9881	48 148 817 779,81

A partir del mes de noviembre de 2019 con la implementación del programa por parte del Gobierno, el promedio mensual de refinanciamientos pasó de $\$2.348$ millones mensuales a $\$3.348$ millones mensuales, lo que ha significado un aumento del 42% en las soluciones brindadas a los clientes.

Refinanciamiento		
Mes	Casos	Saldos
Nov-2019	260	3 656 071 647,73
Dic-2019	233	3 041 224 096,53
Total general	493	6 697 295 744,26

Arreglos de Pago		
Mes	Casos	Saldos
Nov-2019	803	3 850 998 976,12
Dic-2019	721	4 491 409 602,35
Total general	1524	8 342 408 578,47

Por su parte los arreglos de pago, tuvieron un aumento de 4,7%, pasando de un promedio mensual de $\$3.980$ millones mensuales a $\$4.171$ millones, durante los meses de noviembre y diciembre.

En noviembre y diciembre se brindaron soluciones a 1.830 clientes, entre arreglos y refinanciamientos. El programa apenas inicia y el volumen de solicitudes en trámite durante este mes de enero, hace prever un aumento en los clientes beneficiados del programa en los próximos meses.

Desde el punto de vista del Banco Popular, el Programa de Salvamento ha venido a reforzar el compromiso social y económico que tiene la Institución con los trabajadores y las empresas del país.

4. ESTRATEGIA GLOBAL 2019-2023 EN EL CFBPDC

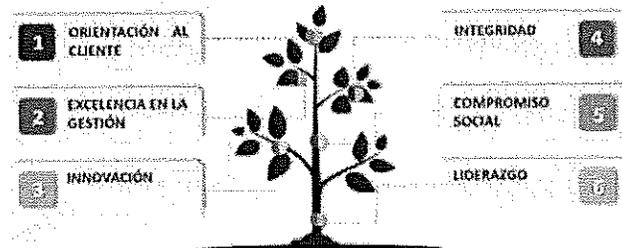
4.1 PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA GLOBAL 2019-2023

Durante el período comprendido de finales del 2018 y todo el 2019, se llevó a cabo en el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, un proceso tendiente a definir el norte estratégico de la Institución. De esta forma, se inició un proceso que culminó con:

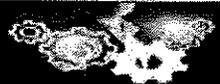
- ❖ La Junta Directiva Nacional, mediante el acuerdo **JDN-5616-Acd-111-2019-Art-6** del 13 de febrero de 2019, aprobó la **Estrategia Global 2019-2023**, como documento base para desarrollar las estrategias y acciones particulares en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, así como de las Sociedades Anónimas para los próximos años. Dicha estrategia define el marco estratégico de la organización; la cual se encuentra definida como una "Estrategia de diferenciación centrada en el cliente". Dentro de los aspectos a rescatar se indica:

PROPÓSITO	MISIÓN	VISIÓN
Fomentamos el BIENESTAR económico-financiero, social y ambiental para nuestros CLIENTES y demás habitantes del país, mediante el acceso a productos y servicios financieros que satisfagan sus necesidades y expectativas.	Somos un Conglomerado Financiero que ofrece productos y servicios accesibles, innovadores; fomenta el ahorro, la inversión y la protección de la población trabajadora y demás habitantes del país en procura de su bienestar económico-financiero, social y ambiental.	Destacarnos en la sociedad costarricense como el Conglomerado Financiero que más contribuye, con su modelo de negocios, al bienestar económico-financiero, social y ambiental de la población trabajadora y demás habitantes del país.

VALORES ESTRATÉGICOS



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

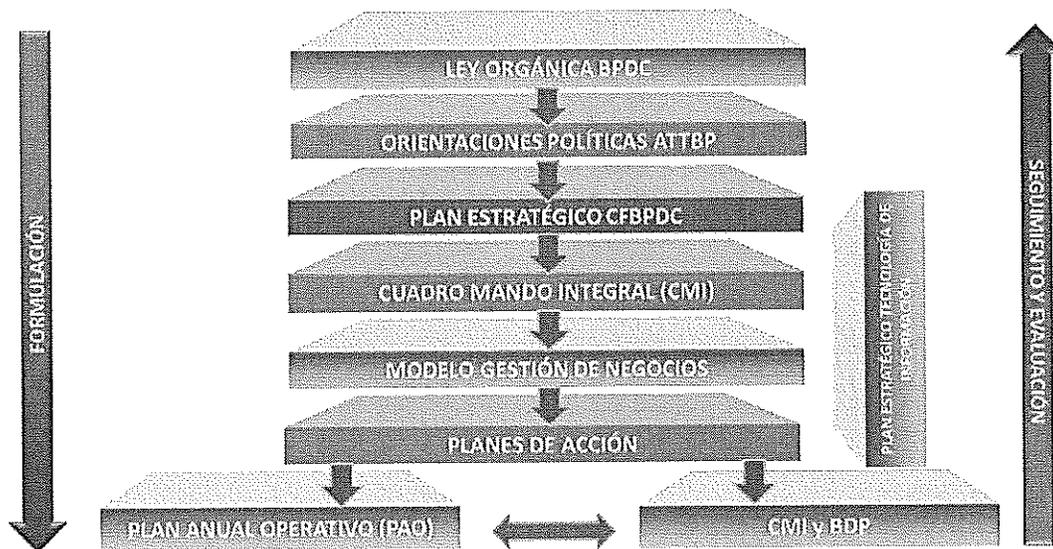
	1 Generar en los Clientes, una experiencia alineada con las mejores prácticas de la industria; para satisfacer sus necesidades y cumplir sus expectativas.
Consolidar un adecuado esquema de Gobernanza y Gestión del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.	2 
	3 Lograr la Rentabilización financiera y la creación de Valor Social y Ambiental, sostenible en el tiempo; impulsada por un Modelo de Gestión con visión integral de la estrategia.
Desarrollar una cultura de Transformación Digital en el Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal, a través de la Innovación y la Tecnología, que basada en la gestión del dato logre la construcción de productos y servicios que incrementen el valor para el cliente.	4 

- ❖ La Junta Directiva Nacional, mediante el acuerdo **JDN-5635-Acd-329-2019-Art-3** del 29 de abril de 2019, aprobó el **Modelo Gestión de Negocios**.
- ❖ La Junta Directiva de Popular Valores, aprobó el Cuadro de Mando Integral 2019-2023 de esa Sociedad Anónima, mediante acuerdo **JDPV-607-Acd-210-2019-Art-4** del 18 de junio de 2019.
- ❖ La Junta Directiva de Popular Pensiones, aprobó el Cuadro de Mando Integral 2019-2023 de esa Sociedad Anónima, mediante acuerdo **JDPP-566-Acd-312-2019-Art-20** del 31 de julio de 2019.
- ❖ La Junta Directiva de Popular Sociedad Agencia de Seguros, aprobó el Cuadro de Mando Integral 2019-2023 de esa Sociedad Anónima, mediante acuerdo **JDPS-261-Acd-171-2019-Art-8** del 21 de agosto de 2019.
- ❖ El Comité Gerencial, mediante acuerdo **No. 13-art.2 Acd.2-CG- 2019** del 28 de agosto de 2019, aprobó los siguientes planes de acción:
 - Plan de Acción de Transformación de la Red Comercial
 - Plan de Acción de Gestión Experiencia del Cliente
 - Plan de Acción de Gestión de la Reputación
 - Plan de Acción de Procesos Clave y Estructura
 - Plan de Acción de Digitalización y Tecnología
 - Plan de Acción de Gestión del Cambio y Recurso Humano
- ❖ El Consejo de Sostenibilidad Corporativo, mediante acuerdo **No.1-art.2 Acd.2-COSC-2019** del 29 de agosto de 2019, aprobó los siguientes planes de acción:
 - Plan de Acción de Gestión del Valor Social
 - Plan de Acción de Gestión del Valor Ambiental

- ❖ El Comité de Activos y Pasivos, mediante acuerdo **No.22-Art.1-Acd.1-ALCO-2019** del 29 de agosto de 2019, aprobó los siguientes planes de acción:
 - Plan de Acción de Gestión del Activo
 - Plan de Acción de Gestión del Pasivo
 - Plan de Acción de Gestión de Ingresos por Servicios
 - Plan de Acción de Contención del Gasto
- ❖ La Junta Directiva de Popular Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, aprobó el Cuadro de Mando Integral 2019-2023 de esa Sociedad Anónima, mediante acuerdo JDSAFI-520-Acd-309-Art-5 del 23 de octubre de 2019.
- ❖ La Junta Directiva Nacional, mediante el acuerdo **JDN-5683-Acd-861-2019-Art-5** del 30 de octubre de 2019, aprobó el **Cuadro de Mando Integral 2019-2023**.
- ❖ La Junta Directiva Nacional, mediante el acuerdo **JDN-5693-Acd-952-Art-6 Inciso: 1a - I1** del 04 de diciembre de 2019, aprobó el **Plan de Acción de Gestión de Gobernanza** del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal 2019-2023.

De esta forma, el marco estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal fue definido y alineado de la siguiente forma:

ALINEAMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA



4.2 RESULTADO BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL

Producto de las acciones desarrolladas en el 2019, en lo correspondiente a la implementación de la Estrategia definida para este período, considerando que este año fue un período que conllevó de la mano el proceso de formulación, así como la

"INFORMACION DE USO INTERNO. La información contenida en este documento es de Uso Interno y sólo puede ser utilizada por el personal del Conglomerado Banco Popular y no puede ser difundida a proveedores ni terceros, sino cuenta con previa autorización por el área administrativa correspondiente". Tel: 2104-7800

implementación de algunas actividades. En esta línea, se debe entender que esta etapa fue un proceso de acople organizacional a un nuevo lineamiento orientador estratégico, el cual no implicó un menoscabo de las utilidades del Conglomerado Banco Popular en el año anterior.

Producto de la recopilación de la información aportada por las diferentes Unidades Estratégicas, se logra determinar el resultado de los indicadores para cada una de ellas, con corte al 31 de diciembre del 2019; a continuación, se resume para cada objetivo las calificaciones de obtenidas.

Para el **BPDC** se obtiene una calificación del **73,58%** de acuerdo con las gestiones realizadas y con base en la recopilación de la información de la evaluación de los respectivos planes de acción que atienden los indicadores de resultados del **Cuadro de Mando Integral del Plan Estratégico**.

A continuación, se detalla por objetivo y Unidad Estratégica de Negocios los resultados respectivos:

**Cuadro 2 Resultados Evaluación de la Estrategia 2019-2023
Banco Popular y de Desarrollo Comunal
Al 31 de diciembre de 2019**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	BPDC	POPULAR PENSIONES	POPULAR VALORES	FONDOS DE INVERSIÓN	POPULAR SEGUROS
OBJETIVO NO.1 Generar en los Clientes, una experiencia alineada con las mejores prácticas de la industria; para satisfacer sus necesidades y cumplir sus expectativas.	0%	100%	99,27%	83,33%	100%
OBJETIVO NO. 2 Consolidar un adecuado esquema de Gobernanza y Gestión del Conglomerado Financiero	100%	100%	100%	100%	100%

"INFORMACION DE USO INTERNO. La información contenida en este documento es de Uso Interno y sólo puede ser utilizada por el personal del Conglomerado Banco Popular y no puede ser difundida a proveedores ni terceros, sino cuenta con previa autorización por el área administrativa correspondiente". Tel: 2104-7800

Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

OBJETIVO NO. 3

Lograr la Rentabilización financiera y la creación de Valor Social y Ambiental, sostenible en el tiempo; impulsada por un Modelo de Gestión con visión integral de la estrategia.

83,14%

100%

100%

61,76%

76,92%

OBJETIVO NO. 4

Desarrollar una cultura de Transformación Digital en el Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal, a través de la Innovación y la Tecnología, que basada en la gestión del dato logre la construcción de productos y servicios que incrementen el valor para el cliente.

75%

100%

100%

0%

NA

RESULTADO 73,58% 100% 99,76% 62,86% 83,33%

Fuente: Informe Evaluación PECFBPDC 2019-2023 (corte diciembre 2019)

A nivel del Banco Popular, el desfase en la calificación tuvo su fundamento en situaciones que se encuentran resumidas en el cuadro adjunto

OBJETIVO NO.1 Generar en los Clientes, una experiencia alineada con las mejores prácticas de la industria; para satisfacer sus necesidades y cumplir sus expectativas.

ID-A	Indicador	Estado	Observaciones	Plan de recuperación de brechas
1.1	Mejora y desarrollo de la experiencia del cliente	Desfasado	La meta de medir la Satisfacción del cliente $\geq 90\%$, alcanzo solamente un 88,40%.	No se presenta plan o justificación
1.1	Mejora y desarrollo de la experiencia del cliente	Desfasado	La meta de Crecer 1 p.p. en principalidad, no se puede determinar por cuanto no se mide en el año 2019	Dado que el estudio se estará realizando cada dos años y que el próximo reporte estará en 2020.
1.4	Relación con el cliente	Desfasado	Las líneas principales de tenencia de productos en relación con la cantidad de clientes (cédulas únicas), nos da como resultado la integración de productos. Al 31 de diciembre de 2019, el total general nos da un promedio de 2,3 productos por cliente. Las estadísticas generadas no miden la integración por los segmentos actuales (personas, empresas, instituciones y organizaciones sociales), lo cual representa una limitante para la desagregación de este indicador.	No se presenta plan o justificación

OBJETIVO NO.3. Lograr la Rentabilización financiera y la creación de Valor Social y Ambiental, sostenible en el tiempo; impulsada por un Modelo de Gestión con visión integral de la estrategia

ID-A	Indicador	Estado	Observaciones	Plan de recuperación de brechas
3.2	Ingresos por servicios	Desfasado	La meta de Cobertura de gastos administrativos $\geq 21,52\%$, obtuvo un 19,46%, para una calificación de 90,43 %	Existe conflicto de recursos en la asignación de prioridades de los requerimientos necesarios para incrementar los ingresos por servicios. De manera que será necesario replantear las metas para este indicador.
3.4	Modelo Gestión del Valor social	Desfasado	La meta de Implementación de 2 planes piloto Comunitario, no se logró por cuanto solamente se diseñó, estructuró e inició la ejecución del plan piloto en Pavas y Ciudad Quesada	El avance del modelo de gestión del valor social fue presentado a la Comisión Social el 19 de noviembre del 2019, donde se solicitó dividir el cronograma en dos (Modelo de Desarrollo Comunitario y Banca Integración comunitaria).

OBJETIVO NO.4. Desarrollar una cultura de Transformación Digital en el Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal, a través de la Innovación y la Tecnología, que basada en la gestión del dato logre la construcción de productos y servicios que incrementen el valor para el cliente.

ID-A	Indicador	Estado	Observaciones	Plan de recuperación de brechas
4.3	Estrategia de Innovación	Desfasado	Propuesta de organización y esquema funcional de la Transformación Digital a JDN	La GGC conformo un equipo de trabajo para la elaboración de la propuesta, el documento preliminar estará siendo analizado por la Alta Gerencia

En relación con el incumplimiento en las Sociedades Anónimas, para el caso de **Popular Valores** (99,76%) su resultado obedeció a que se presentó un desfase en el cumplimiento del indicador del Porcentaje de Reactivación de clientes (Recuperación) el cual obtuvo un 2,86% por debajo de la meta planteada para este periodo de un 3%, no obstante, al estar dentro de los niveles de tolerancia, obtuvo peso proporcional y esta situación ocasionada principalmente al entorno económico que afecta a los clientes y por ende a la reactivación.

Por su parte, **Popular Seguros** (83,33%), se vio afectado principalmente por el indicador de se obtuvo un Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de 24,31% y para el año 2019 se obtuvo un 20,64%. Además, que la Rentabilidad sobre el activo (ROA), en el año 2018 se obtuvo un ROA de 22,48% y para el año 2019 se obtiene un 17,91%, por lo cual no se cumple con la meta definida de obtener un ROA igual o superior al año anterior.

En el caso de **Popular SAFI** (62,86%), su resultado se vio afectado por la no realización de la encuesta anual de Percepción del Servicio al Cliente, así como al no obtenerse resultados en las acciones en torno al Modelo Gestión del Valor Social y el Modelo Gestión Ambiental; así como en el desarrollo de iniciativas de negocios y de la integración de productos de Popular SAFI a la plataforma tecnológica del Banco.

Se rescata el resultado de **Popular Pensiones**, el cual obtuvo una nota de 100% en las acciones planteadas para el 2019.

5. PRINCIPALES RESULTADOS A NIVEL DE NEGOCIOS

5.1 CARTERA DE CRÉDITO

En el periodo de gestión noviembre 2018-febrero 2020 la economía costarricense presentó una serie de características que conllevaron a un entorno macroeconómico difícil para la población del país, la cual se traduce en un proceso recesivo en las diferentes carteras de crédito que ofrece la Institución.

Es importante considerar, que la entrada de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, conllevó a que el índice de consumo de las personas se contrajera, para lo cual se realizó una revisión exhaustiva de la normativa, la cual respondiera a las necesidades del mercado, con el fin de impulsarlo de una manera responsable.

Así las cosas, como principales acciones realizadas se detallan:

5.1.1 CARTERA FINANCIERA

En aras de propiciar ese acceso al crédito, durante el año 2019, al igual que en años anteriores, se concretaron mejoras en el portafolio financiero; por ejemplo, en exoneración de comisiones, así como ofrecer nuevamente el adelanto de efectivo a los clientes PAS

Así mismo, se mejoró el producto de crédito para la población pensionada, mejorando su capacidad de pago.

Adicionalmente, se menciona que una oportunidad de mejora es buscar mecanismos para evitar las cancelaciones anticipadas que se realizan por parte de otros clientes, considerando la oferta que realizan otros entes financieros del mercado, haciendo énfasis que el Banco otorga crédito con el fin de mejorar las condiciones de vida de las familias costarricenses.

5.1.2 CARTERA SOCIAL

En atención al objetivo fundamental del Banco durante el año 2019, se continuó diseñando novedosos y exclusivos instrumentos financieros que ofrecen acceso real para la adquisición de vivienda a las familias que residen en todo el territorio nacional, especialmente a aquellas de ingresos bajos y medios, tales como: líneas de crédito que financian el 100% como lo son el Fondo Especial de Vivienda (FEVI) y el Fondo de Avaes de Vivienda (FAVI).

Además, seguimos desarrollando productos de crédito de vivienda innovadores, accesibles y competitivos, como nuestro crédito denominado: "Vivienda Comunitaria", que pretende facilitar el acceso a la mayor cantidad de familias, para que tengan su casa propia.

5.1.3 CARTERA DE DESARROLLO

En el caso de esta cartera al tratarse de créditos otorgados a empresas, en el año 2019, se presentó un comportamiento de contracción, siendo concordante con el sistema financiero, algunas de las situaciones presentadas en esta cartera son las siguientes:

Las grandes empresas optaron por maximizar sus recursos pasivos, por lo que se dieron cancelaciones importantes a las carteras de crédito

Se dio apoyo a las Organizaciones de la Economía Social Solidaria (OESS) y población IMAS (FIDEIMAS).

Se mantuvo el enfoque alineado a las pautas de la ATTBP: Participación equitativa por sectores económicos, segmentos y territorios. De acuerdo con la triple línea base: Económica, Social y Ambiental. Concentración en la microempresa.

Se continuo con la coordinación con los Operadores del SBD, FOFIDE: BP Empresarias, ASADAS y Microfinanzas, FINADE: Avaes de Garantía y Programa Nacional de Emergencias y FODEMIPYME: Avaes de Garantía.

Se dio la creación del Modelo para el Desarrollo Comunitario. Banca de Integración Comunitaria.

Se mantuvo el proceso de implementación del programa de reactivación económica de microfinanzas.

Por lo cual a la Gerencia General Corporativa entrante se le recomienda continuar con acciones de mejora con el fin de impactar un mayor número de beneficiarios con los

servicios financieros dirigidos a las empresas que se brindan en todos los territorios del país, entre las que se destacan:

Estandarizar los tiempos de respuesta en los diferentes productos y servicios que brindamos a través de un sistema informático que nos permita controlar las diferentes fases del proceso.

Revisar constantemente el "apetito al riesgo", para lograr acceso a poblaciones con menores grados de formalidad, considerando la volatilidad del sistema financiero nacional.

Continuar brindando servicios de desarrollo empresarial. El acompañamiento con servicios de desarrollo empresarial es determinante para lograr que las empresas se mantengan vigentes en el mercado.

5.2 LANZAMIENTO DE PRODUCTOS 2019

5.2.1 CONEXIÓN BP

El 09 de diciembre del 2019 presentamos al país el novedoso canal de Conexión BP que permite a los comercios la aceptación de pagos de sus bienes y servicios con Tarjetas de Crédito y Débito de la marca VISA, habilitadas con tecnología de pago sin contacto directamente desde un dispositivo móvil Android habilitado para NFC (tecnología de comunicación inalámbrica) de corto alcance y alta frecuencia que permite el intercambio de datos entre dispositivos.

Catalogado como un proyecto innovador, siendo el Banco Popular el primer Banco en Latinoamérica con la marca VISA Internacional, en lograr esta tecnología disruptiva en el mercado.

Maximizando su operativa, el proyecto se generará en una serie de etapas que llevan al comercio participante hacia la generación de negocios, mientras paralelamente, bancariza economías no cubiertas por la banca costarricense.

El Banco suma un arma clave en su arsenal para llegar más allá en el contacto y servicio al cliente, donde, sin datafono y sin papel, comercios y clientes podrán realizar sus transacciones de compra y pago, promoviendo la disminución del efectivo al convertir pagos en efectivo a pagos electrónicos, otorgando mayor seguridad a los clientes y comercios, permite mejorar la participación del Banco en el sistema Financiero en la colocación de productos e integración de clientes y promueve la inclusión financiera de micro comercios y segmentos no bancarizados

5.2.2 PAGOS A TERCEROS- PUNTO BP

Los Punto BP son puntos de recaudación que establecen una relación con el Banco con el fin de ofrecer, a nombre y por cuenta de éste, servicios financieros simples a sus clientes. Es decir, el Punto BP no es una sucursal y su personal no está empleado

por el Banco, se trata de un canal de distribución que se utiliza para realizar transacciones en nombre de terceras personas.

El producto Pagos a Terceros Punto BP introduce al Banco Popular como un nuevo participante en el mercado, al tiempo que se crean oportunidades con nuevos sectores, organizaciones sociales y otros entes participes de la economía social, MIPYMEs, comercios detallistas y personas físicas con una operación diferenciada a través de una aplicación móvil que añade comodidad y simplicidad al usuario y al comercio asociado.

La afiliación masiva de Punto BP inició el pasado el 17 de octubre de 2019.

El modelo de negocio permite habilitar en etapas el acceso a operaciones financieras, iniciando con servicios tradicionales como pagos de préstamos, tarjetas, así como, depósitos a cuenta de ahorros y cuenta corriente, hasta incluir servicios innovadores y destacados dentro del mercado haciendo sentir al usuario que ingresan a una oficina y obtienen sus servicios.

5.2.3 CAJEROS MULTISERVICIOS

Con respecto al "Canal Cajeros Automáticos", durante el 2019 se logró un mayor aprovechamiento y usabilidad de este canal, por medio de la implementación de nuevos servicios "Depósitos en Efectivo", "Pago de Préstamos" y "Pago de Tarjetas de Crédito" (estos dos últimos servicios en toda la red de cajeros tanto convencionales como multiservicio); con el acompañamiento de campañas de publicidad y acondicionamiento físico como rotulación y demás, se robusteció la red total de cajeros, se descongestionaron las Oficinas Comerciales y se ofreció de esta manera una mejor experiencia a los clientes; al día de hoy se encuentran instalados 36 cajeros alrededor de todo el país.

5.2.4 BP SALARIO

El programa BP Salario se considera dentro de los principales y más importantes servicios brindados por el Banco Popular a la clase trabajadora de este país durante los últimos años, convirtiéndose en el eje central de la estrategia de colocación de productos y servicios integrados, potenciando el fondeo a bajo costo.

Es mediante el acceso a este Programa y sus beneficios asociados, que le han permitido al cliente recibir condiciones diferenciadas en nuestra cartera de productos y servicios: crédito, tarjetas de débito y crédito, cuentas inembargables, entre otros. Condiciones que, principalmente en cuanto a precio, representan una marcada diferencia con respecto al mercado.

Para esto el Banco ha puesto a disposición de sus poblaciones de interés, la opción de trasladar el pago de salarios con el Banco, a saber:

- ❖ Empresas o patronos que deseen pagar la planilla a través del Banco Popular
- ❖ Asalariados del sector público
- ❖ Asalariados del sector privado

Como parte de una estrategia de actualización y refrescamiento del Programa, en el año 2019 se hace el relanzamiento del servicio de pago automático de Salarios, antes denominado Popular Plus, estableciendo a partir de esa fecha un nuevo concepto: "Programa BP Salario" por medio del cual, además de otras condiciones favorables, el Banco reposiciona su mercado meta al incluir una nueva modalidad de afiliación que permite el crecimiento en clientes, indiferentemente de la voluntad patronal. Esto implica que principalmente el Banco puso a disposición de los asalariados del sector privado, una excelente forma para trasladar su salario automáticamente, de forma inmediata y de manera programada, desde otra entidad financiera hacia el Banco Popular.

Esta característica se convierte en la llave de acceso al cliente para ser considerado beneficiario del Programa BP Salario y por ende, incursionando en un nuevo nicho de mercado, cuya oportunidad de negocio ha sido invaluable.

Otra característica muy importante de este lanzamiento es el establecimiento como prioridad en la atracción de una población *millenials*, proyectándonos como un Banco joven, actual, dinámico, que atiende sus necesidades y cuya finalidad es buscar convertirnos en su Banco principal.

Este relanzamiento se vio acompañado de una campaña publicitaria disruptiva fundamentada en brindarle una "imagen al producto" definido como Dani y que se llegó a convertir rápidamente en el ícono o personaje principal de todas nuestras actividades y campañas. A partir de esta estrategia de mercado se habilita también una línea de WhatsApp exclusiva mediante la cual se logre la afiliación al Programa de una manera ágil, fácil, segura y con un muy alto rango de cobertura, pues se posiciona el producto a nivel de todo el territorio nacional.

5.2.5 APP BANCA MÓVIL

Se mejoró el servicio SINPE mediante el APP telefónico, permitiendo una atención las 24 horas los 7 días a la semana, incorporando tanto transferencias salientes (TFT) como entrantes (DTR), en colones y dólares.

5.2.6 VIVIENDA COMUNITARIA

Es un instrumento novedoso de financiamiento que ofrece el Banco Popular y de Desarrollo Comunal para que las familias de ingresos medios puedan acceder a un crédito en condiciones competitivas para adquirir o construir su vivienda.

Este programa se fundamenta en una alianza con el MIVAH e incluye recursos financieros del BANHVI.

Este producto permite optar por un bono de vivienda, lo cual reduce significativamente el monto del crédito y la cuota a pagar, lo cual, sumado a las excelentes condiciones de este, son el instrumento ideal para que una gran cantidad de ciudadanos puedan hacer realidad el sueño de tener su vivienda.

Este programa se dio a conocer el 02 de diciembre del 2019, y desde ese momento se ofrece este producto en todas las oficinas comerciales del país.

5.2.7 FONDO DE CONTRAGARANTÍAS

El programa de Microfinanzas se estructura a partir de la principal limitante de acceso al crédito que presenta la población meta: la garantía. Según la experiencia a lo interno, más lo contenido en muchas investigaciones de esta índole, es el factor garantía el que realmente limita o potencia la colocación del crédito en general.

Lo planteado sugiere la incorporación dentro del esquema de un Fondo de Contragarantías, el cual será aportado por el Fondo Nacional para el Desarrollo (FONADE), y se utilizará como un complemento a la garantía (aval del FODEMIPYME) que recibirán todas las solicitudes de créditos de los interesados a participar en el programa.

Este producto se espera lanzar en el mes de marzo del 2020, lo cual representa para la nueva administración del Banco un proceso de seguimiento continuo hasta el lanzamiento respectivo; es importante indicar que dichas acciones han sido coordinadas con el Sistema de Banca para el Desarrollo y el Ministerio de Economía.

5.2.8 TARJETAS

Con motivo del 50 aniversario del Banco, se lanzaron al mercado tarjetas de débito conmemorativas, las cuales fueron ofrecidas a toda la cartera de clientes, específicamente la tarjeta de 50 años se embozó a partir del mes de junio del 2019.

Por otra parte, en concordancia con el compromiso del Banco, con los sectores de la economía social se lanzaron al mercado, las tarjetas para el sector comunal y el sector solidario, las cuales cuentan con una diferenciación para la atención de estos clientes, mismas que fueron entregadas a las organizaciones en el II semestre del año 2019.

Adicionalmente, en el mes de noviembre se activó una plataforma (my rewards) de compra de boletos, hoteles, rent a car como parte de ampliación de beneficios para los tarjetahabientes del Banco.

5.2.9 EL MODELO DE DESARROLLO COMUNITARIO Y LA BANCA DE INTEGRACIÓN COMUNITARIA

El Banco Popular y Desarrollo Comunal considerando los propósitos y postulados que le dieron origen, desde hace varios años trabaja decididamente en acercarse a las organizaciones de base asociativa que impulsan el desarrollo comunitario en las distintas regiones del país. Para ello, ha trabajado de forma estrecha con la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO), para crear una forma diferente y mejorada de promover el desarrollo comunitario. Fruto de este esfuerzo conjunto, se creó el Modelo de Desarrollo Comunitario (MDC), modelo que involucra la institucionalidad pública, las organizaciones de base asociativa, la academia, DINADECO y al Banco Popular y Desarrollo Comunal con la Banca de Integración Comunitaria.

El 05 de junio del 2019 la Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, tomo un acuerdo histórico y mediante la Sesión 5645 y el Acuerdo 431, y aprobó el Modelo para el Desarrollo Comunitario (MDC) conformado por la Promotora de Desarrollo Comunitario (PRODECO), Laboratorio Nacional de Innovación. COMUNAL CENTER, HUB COMUNAL y la Banca de Integración Comunitaria (BIC) en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

En virtud de la importancia del Modelo para el desarrollo de las comunidades, el Gobierno de la Republica el 19 de julio del año 2019, mediante Decreto Ejecutivo N.º 41860-MGP-MEIC, decreta de interés público la creación y desarrollo de la Banca de Integración Comunitaria, que se orienta principalmente a facilitar la inclusión financiera de la población, considerando la accesibilidad y asequibilidad de los productos y servicios bancarios, así como, la educación financiera.

En el año 2019 se desarrollaron los planes y acciones que permitieran implementar el Modelo de Desarrollo Comunitario en un mercado focalizado; por lo tanto, por medio de una metodología estructurada con base en datos e información de fuentes primarias, se escogieron los distritos de Pavas y Ciudad Quesada para la ejecución de éste.

Para finales del 2019, se ha sensibilizado a funcionarios de las fuerzas de venta, 447 miembros pertenecientes al movimiento comunal y se ha estrechado aún más los lazos de cooperación y trabajo en conjunto con DINADECO; y para el año 2020, se

espera implementar el plan piloto en los distritos descritos con el objeto de articular a la institucionalidad pública y articular las fuerzas de venta del CFBPDC.

6. GESTIÓN DE SOPORTE ADMINISTRATIVO

En complemento de las actividades del negocio, adicionalmente se han desarrollado importantes aportes en aspecto de soporte logístico y administrativo, según se puntualiza:

6.1 CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA

A continuación, se detallan los concursos adjudicados en el periodo 2019 más relevantes en lo que he presidido la Comisión de Licitaciones, los cuales revisten importancia por cuanto vienen a fortalecer el servicio al cliente, de manera directa o indirecta, con el propósito de cumplir la estrategia del Banco enfocada al cliente.

Cuadro 3: Concursos más relevantes adjudicados en el periodo 2019

PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN
Concurso SICA * Licitación Pública No. 2018LN-000006-DCADM	Adquisición de productos y servicios Oracle
Concurso SICOP 2018LN-000003-0020600001 Concurso SICA Licitación Pública No. 2018LN-00020-DCADM	Entrega de tarjetas de crédito y debido y servicios asociados
Concurso SICOP 2018LN-000005-0020600001 Concurso SICA Licitación Pública No. 2018LN-000022-DCADM	Contratación de empresa que brinde servicios de asistencia especializada en emergencias para Tarjetahabientes del Banco Popular.
Concurso SICOP 2019LN-000006-0020600001 Concurso SICA Licitación Pública No. 2019LN-00006-DCADM	Contratación de un programa de evaluación de servicio al cliente (Consumo según demanda)

**Concurso SICOP
2019CD-000119-0020600001**

**Concurso SICA
Contratación Directa por Excepción
No. 2019CD-00016-DCADME**

Adquisición de una aplicación para la aceptación de tarjetas de crédito – débito VISA y MasterCard, que permita pagos de cualquier tarjeta habilitada con tecnología de pago sin contacto directamente desde un dispositivo móvil Android habilitado para NFC (Tecnología de Comunicación Inalámbrica) de corto alcance y alta frecuencia que permite el intercambio de datos entre dispositivos (Tarjeta Contactless – Smartphone)

Fuente: División Contratación Administrativa

***Concursos no iniciados en SICOP**

6.2 PROGRAMA DE SOLUCIÓN DE PLANTA FÍSICA

En cumplimiento al acuerdo de Junta Directiva Nacional sobre el traslado del personal que labora en el Edificio Metropolitano a otra ubicación, con el fin de tutelar la vida humana, como bien jurídico superior de nuestro ordenamiento, desde esta Gerencia se han tomado decisiones estratégicas a fin de lograr el traslado del Edificio Metropolitano, logrando el traslado casi en su totalidad de las dependencias con la finalización de la remodelación del Edificio 1 y 2 de las Oficinas Centrales Administrativas ubicadas en la Uruca.

6.3 PLANES DE GESTIÓN AMBIENTAL

Por otro lado, un punto importante a rescatar, es que la Institución se mantiene dentro del grupo de excelencia en lo que corresponde a la presentación de los Planes de Gestión Ambiental Institucional ante el Ministerio de Ambiente y Energía -MINAE-, en línea con los ejes estratégicos trazados tanto por la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras, como por la misma Junta Directiva Nacional.

7. RESULTADOS DE EVALUACIÓN 2019 – GESTIÓN PROPIA EN LA GERENCIA GENERAL

- **Plan Anual Operativo:**

La calificación obtenida por parte de la Gerencia General Corporativa para el período fue de un 100%, según el siguiente resumen:

- **Autoevaluación de Control Interno Período 2019**

Según fue reportado por la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión, se obtuvo un 1% lo cual ubica a la Gerencia General en un nivel de exposición al Riesgo como Excelente.

- **Autoevaluación de Riesgo Operativo**

Según fue reportado por la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión, se obtuvo un 1% lo cual ubica a la Gerencia General en un nivel Excelente.

7.1 Atención de las Recomendaciones de Auditoría Interna

A inicios del año 2019, en la Gerencia General Corporativa se mapearon un total de 71 recomendaciones de la Auditoría Interna pendientes de atender, para lo cual durante el año 2019 e inicios del 2020 se atendieron 57 recomendaciones, según el detalle que se adjunta a continuación:



Recomendaciones
cumplidas período :

No obstante, lo anterior, durante estos períodos también fueron recibidas nuevas recomendaciones de la Auditoría Interna, siendo que el día de hoy, se tienen en proceso de atención un total **de 27 recomendaciones**, las cuales se mencionan a continuación, con el correspondiente plazo de cumplimiento.

Cabe mencionar que cada una de estas recomendaciones fueron debidamente delegadas a las áreas responsables de remitir insumos para la correcta implementación de éstas.

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
AIRI-40-2015 AG-0248-2015	12. Efectuar un estudio de factibilidad (Caso Negocio) que permita conocer sobre la necesidad y conveniencia económica y de negocio de mantener la tercerización del procesamiento de tarjeta de crédito.	31/03/2020

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
<p>AIRI-43-2016 SUBA-0237-2016</p>	<p>1. Someter a una evaluación significativa el proceso de cumplimiento de la Ley 8204 a nivel institucional y efectuar los ajustes que correspondan. Para ello debe considerarse al menos los siguientes aspectos:</p> <p>a. La congruencia entre el riesgo institucional de LC/FT y los controles implementados para su mitigación.</p> <p>b. Que las actividades de control definidas obedezcan a los principios de eficacia, eficiencia, simplicidad y celeridad.</p> <p>c. Que se asigne la responsabilidad a quienes ejercen las actividades relacionadas con la aplicación de la Ley 8204, de manera que los procesos de revisión sean muy focalizados y obedezcan a elementos de riesgo.</p> <p>d. Que se efectúe un plan para automatizar al máximo las funciones relacionadas con la Ley 8204.</p> <p>Lo anterior, a fin de cumplir con lo requerido por la normativa a un costo razonable de frente al nivel de riesgo asumido por el Banco y con ello optimizar los recursos invertidos, que faciliten la formación de una cultura basada en riesgo, así como la búsqueda de un balance en la relación de costo-beneficio para la entidad, en procura de eficientizar dicho proceso.</p>	<p>31/01/2020</p>
<p>AIRI-10-2017 SUBA-0145-2017</p>	<p>8. Elaborar y ejecutar en coordinación con la División Centro Nacional de Tarjetas un plan de acción para que en el corto plazo se establezcan los controles por medio de conciliaciones de las cuentas 242-99-100-52 y 242-99-100-62.</p>	<p>05/05/2020</p>
<p>AIRI-10-2017 SUBA-0145-2017</p>	<p>23. Elaborar y ejecutar en coordinación con la División Centro Nacional de Tarjetas un plan de acción para que en el corto plazo se establezcan los controles por medio de conciliaciones de las cuentas 242-99-100-52 y 242-99-100-62.</p>	<p>05/05/2020</p>
<p>AIRI-23-2017 AG-0226-2017</p>	<p>6. Establecer y asegurarse que, en la reglamentación de procedimientos administrativos, se incorpore al menos, todo lo relacionado con acciones, responsables, plazos y trámites para ejecutar las sanciones en materia civil.</p>	<p>28/02/2020</p>

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
	Así como, la forma en que deben aplicarse las sanciones disciplinarias, en especial las originadas en suspensiones sin goce de salario.	
AIRI-23-2017 AG-0226-2017	12. Implementar formalmente un sistema de control de investigaciones que permita identificar la etapa en que se encuentra cada caso (desde la valoración hasta la resolución y ejecución del acto), el responsable y los tiempos de atención, tanto para los casos que surgen desde la Dirección Capital Humano como las relaciones de hechos gestionadas por la Gerencia General Corporativa. Asimismo, definir al responsable de la Gerencia General Corporativa de mantener, alimentar, actualizar (según la periodicidad que se le defina) este sistema y las acciones a seguir en caso de detectar incumplimientos, estableciendo como mínimo los plazos y ante quién se debe reportar.	28/02/2020
AIRI-24-2017 AG-0240-2017	8. Valorar en coordinación con la Dirección de Capital Humano la suficiencia y competencia de los perfiles profesionales del personal de la Dirección Investigación y desarrollo de Mercados y áreas adscritas, a fin de que se cuente con los recursos idóneos y con criterio experto para planificar, desarrollar y evaluar las diferentes actividades del proceso de mercadeo del Banco. Una vez definido el perfil efectuar las acciones necesarias a fin de contar con el personal idóneo.	31/12/2020
AIRI-24-2017 AG-0240-2017	16. Solicitar a la Dirección de Canales el acceso a la herramienta Google Analytics. Posteriormente, establecer los mecanismos y acciones de implementación que le permitan hacer uso eficiente de las bondades y facilidades que esta ofrece, en cuanto a la generación de estadísticas habituales y programables sobre el comportamiento de las visitas realizadas a los canales del Banco (web y APP), monitoreo, generación de alertas, a fin de canalizar eficientemente la atención del cliente digital.	31/03/2020
AIRI-24-2017 AG-0240-2017	18. Definir, formalizar e implementar en coordinación con la División de Mercadeo Táctico, los Directores de Banca y Canales, Dirección de Capital Humano y Unidad de Comunicación Corporativa, un plan formal e integral de	28/02/2020

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
	<p>Mercadeo Interno (Endomarketing) que contenga las estrategias y tácticas que permita incrementar la lealtad, compromiso y rendimiento de los funcionarios, de manera que todos los esfuerzos se encuentren alineados en la consecución de las metas planteadas por el Banco. Dicho plan de endomarketing, deberá incluir como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos e indicadores medibles relacionados con conocimiento, compromiso, satisfacción y lealtad de funcionarios con los productos, servicios y la marca. • Definición planificada de tácticas a utilizar (dinámicas, vivenciales, emocionales, de expectativa, subliminales, entre otras) que incentiven, motiven, generen emociones y sentimiento de compromiso y amor a la marca (lovemark) en los funcionarios. • Medios internos de comunicación a utilizar, dependiendo del impacto deseado, efectividad y frecuencia de uso. • Incluir como parte del plan táctico de Mercadeo Comercial (PTMC), lo relacionado con el cliente interno, a fin de asegurar la efectividad y oportunidad de la comunicación interna. • El procedimiento para seguimiento y monitoreo periódico de clientes internos • Actividades internas dirigidas a funcionarios del Back office, Front office y de nuevo ingreso, que permitan comunicar oportuna e integralmente, aspectos claves tales como: <ul style="list-style-type: none"> - Beneficios que el Banco le brinda a clientes internos - Campañas publicitarias y proyectos relevantes que el Banco desarrollará. - Productos y servicios nuevos o modificados, así como sus beneficios, a fin de que cada funcionario del Banco conozca de todos los productos que el Banco ofrece. - Las acciones de excelencia destacables de áreas, oficinas y funcionarios de la institución, a fin de promover e incentivar una cultura de excelencia en la organización. - Razón de ser del Banco (misión, visión, orientación estratégica, entre otros). 	

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
	Debe definirse formalmente la frecuencia y fechas límite con que deberá actualizarse dicho plan.	
AIRI-24-2017 AG-0240-2017	19. Diseñar e implementar una campaña interna de cambio cultural que coadyuve al logro del objetivo de cambio de Experiencia del Cliente (valorar lecciones aprendidas del Banco BBVA), considerando entre otros: actividades de comunicación interna, ambiente de oficinas, creación de material audiovisual con los mismos funcionarios, inclusión dentro de sistemas de compensación, que destaque al menos, virtudes, valores, calidad. Lo anterior, a fin de mejorar los indicadores de satisfacción, orgullo de pertenencia, índices de clima, ambiente, credibilidad, respeto, imparcialidad, confianza y contribuir a mejorar el rendimiento de los funcionarios y por ende los resultados financieros del Banco.	28/02/2020
SUBA-0238-2017	4. Valorar en calidad de RO asignado y en coordinación con la División Oficialía de Cumplimiento y la Dirección Tecnología de Información, las alternativas tecnológicas existentes (ajustes T24, desarrollos internos, compra, entre otros) para el proceso de transición de Entidad Financiera Local a Entidad Financiera Normal, con el finde definir la solución más eficiente, que considere una relación satisfactoria de costo-beneficio acreditando formalmente dicha valoración.	29/02/2020
AIRI-18-2018 AG-160-2018	4. Instruir y asegurarse que se gestionen ante el INS las autorizaciones para que se logre habilitar al Banco ante la Superintendencia General de Seguros, en venta de los seguros autoexpedibles que está facultado según contrato firmado con el INS, en su Anexo 1.	30/09/2019
AIRI-18-2018 AG-160-2018	5. Modificar la operativa actual en cuanto a la venta de seguros autoexpedibles, considerando que el BPDC tiene el "Contrato para la comercialización de seguros autoexpedibles no exclusivo entre el Instituto Nacional de Seguros y Banco Popular y de Desarrollo Comunal", procurando que los ingresos por la colocación de esos seguros, los perciba la Institución. Lo	30/09/2019

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
	<p>anterior, una vez que se cuente con la autorización ante el INS y la SUGESE.</p> <p>Asimismo, asegurarse que la Unidad de Seguros, o el área que se considere competente, definan, implementen y oficialicen los procedimientos y controles que se utilizarán al respecto.</p>	
<p>AIRI-18-2018 AG-160-2018</p>	<p>7. Instruir y asegurarse que, cumpliendo con los procedimientos establecidos al respecto, se subsanen las debilidades detectadas en el "Convenio para la administración de la venta de seguros autoexpedibles del Instituto Nacional de Seguros, entre el Banco Popular y de Desarrollo Comunal y Popular Sociedad Agencia de Seguros Sociedad Anónima" o no se prorrogue.</p>	<p>30/09/2019</p>
<p>AIRI-19-2018 AG-0171-2018</p>	<p>7. Definir, formalizar e implementar en coordinación con la División de Gestión de Calidad, el proceso idóneo para atender eficientemente las gestiones empresariales integrales, que incluyen la aplicación de préstamos, de ahorros programados por deducción de planilla, entre otros., a fin de asegurar brindar un servicio eficiente al sector empresarial.</p>	<p>31/03/2020</p>
<p>AIRI-19-2018 AG-0171-2018</p>	<p>14. Definir, formalizar e implementar en coordinación con la Dirección Financiera Corporativa y Dirección Corporativa de Riesgo, un plan paliativo con las acciones necesarias que garanticen una gestión eficiente de los recursos captados, de forma que permita al menos Revisarlas fuentes de fondeo y la definición de sus usos (ejemplo: ahorro voluntario cp 4,59% (fondeo bajo costo, financia cartera social y desarrollo) y Obligaciones con entidades financieras (BICSA) cp 3,96% (fondeo alto costo, financia cartera financiera).</p> <p>Mejorarlos insumos que hoy genera el sistema de costos.</p> <p>Una adecuada transferencia de los costos asociados (fondeo, administrativo y riesgos asociados) y la rentabilidad deseada al menos a las líneas de crédito.</p>	<p>30/04/2020</p>

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
	<p>Tomar decisiones oportunas en cuanto a la captación estratégica (realizada por la División de Tesorería) y la colocación según su rentabilidad. Condicionar la colocación según disponibilidad de los recursos de captación (costo de fondeo). Todo lo anterior, mientras no se cuente con la implementación del modelo FTP, que se encuentra desarrollando la Dirección Corporativa de Riesgo en coordinación con la Dirección Financiera Corporativa.</p>	
<p>AIRI-23-2018 AG-0206-2018</p>	<p>1. Instruir y asegurarse que se realice un análisis integral, donde se valore entre otros aspectos: la distribución y proporcionalidad de funcionarios en áreas administrativas y negocio.</p>	<p>30/06/2020</p>
<p>AIRI-25-2018 AG-0246-2018</p>	<p>3. Definir y documentar los mecanismos que se utilizarán para que las dependencias que tienen labores corporativas realicen la rendición de cuentas de las mismas, considerando al menos: Detallaren el manual de la organización todas aquellas funciones u objetivos corporativos.</p> <p>Verificare incluir dentro del Manual de Puestos Institucional, todos los puestos de las áreas corporativas.</p> <p>Detallar con claridad cuáles son las funciones Corporativas sobre las que tiene rendir cuentas.</p> <p>Segregaren el manual de puestos institucional las funciones corporativas de las funciones propias del banco para aquellas dependencias corporativas, de forma tal que permita un mejor control sobre el cumplimiento de las labores corporativas.</p> <p>Establecer con controles, herramientas y evaluaciones de cumplimiento establecidos para garantizar el cumplimiento de las funciones y objetivos corporativos.</p>	<p>15/02/2020</p>

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
AIRI-26-2018 AG-0268-2018	<p>3. Efectuar las acciones necesarias para que en el corto plazo se solventen las inconsistencias, omisiones y diferencias identificadas en el archivo XML que se envía a la SUGEF y la base de datos final que se genera para la Unidad de Inteligencia de Negocios.</p> <p>Lo anterior, con el propósito de que se realicen de forma inmediata, las correcciones respectivas y asegurar la calidad, veracidad y confiabilidad de los datos que le son remitidos a SUGEF y a la Secretaría Técnica del SBD por parte del Banco.</p>	30/04/2020
AIRI-28-2018 AG-0273-2018	<p>Realizar un diagnóstico para valorar cual es el nivel de madurez que tiene el Banco en materia de Control Interno. Con los resultados obtenidos elaborar una propuesta del plan de mediano y largo plazo en el cual se contemple al menos las estrategias, actividades, metas e indicadores propuestos, así como la definición de los responsables, el cronograma respectivo y los informes de seguimiento sobre el avance del programa y los logros alcanzados y presentarlo a la Junta Directiva Nacional para su análisis y aprobación, cumpliendo con lo que establece el SUGEF 16-16 en su artículo 8.</p>	28/2/2020
AIRI-28-2018 AG-0273-2018	<p>1. Analizar, definir y formalizar un nuevo mecanismo de autoevaluación, el cual posibilite tener una herramienta única que genere resultados individuales para cada normativa que se requiere autoevaluar, considerando entre otros aspectos clasificar toda la normativa que se requiere autoevaluar para identificar aquellas normas que son similares y/o iguales y asociar a cada prueba o pregunta a realizar, a qué norma responde.</p> <p>Con base en las decisiones tomadas, gestionar la modificación de los procedimientos respectivos, considerando al menos que se documente y justifique los ajustes que se realicen de forma posterior y que la aplicación de la herramienta no la realice la misma área que se está evaluando.</p>	31/03/2020
AIRI-03-2019	<p>Desarrollar una propuesta de objetivo de rentabilidad de la cartera total de crédito para ser</p>	14/02/2020

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
SUBA-0018-2019	presentado y aprobado por la Junta Directiva Nacional. Dicho objetivo debe de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Aunado a este objetivo global de rentabilidad, mostrar la contribución de las líneas de crédito significativa a dicha rentabilidad.	
AG-250-2019	Implementar una estrategia que permita el aprovechamiento de la nueva versión del CORE T24 R17, para lo cual se requiere el establecimiento de políticas y controles que garanticen que ante cualquier necesidad del negocio se valore en primera instancia la utilización de las funcionalidades de T24, con el objetivo de disminuir los desarrollos locales, y que ante una nueva migración de T24 a versiones posteriores, se disminuya el impacto y riesgos que pueda ocasionar al negocio.	15/12/2020
AG-276-2019 AIRI-27-2019	1. Instruir y asegurarse de que se realicen los estudios de los periodos anteriores al 2017 para determinar las diferencias en la base imponible utilizada para el cálculo del impuesto de patentes y la establecida en cada ley municipal, asimismo, se realicen las revisiones sobre la composición de ingresos que no correspondan. Documentar las acciones realizadas, resultados obtenidos, la causa de las situaciones que originan diferencias y la incorporación de las actividades de control necesarias para disminuir su ocurrencia. Dentro de ese proceso, determinar si existe mérito para valorar la actuación de los funcionarios que participaron en el proceso de elaboración de estas".	31/12/2020
AG-276-2019 AIRI-27-2019	Instruir y asegurarse que se realicen las declaraciones rectificativas que correspondan para el impuesto patentes, en los casos que aplique, así como los ajustes contables. Lo anterior, requiere que se documente las acciones llevadas a cabo en cada período.	31/12/2020
AG-276-2019 AIRI-27-2019	8. Instruir y asegurarse que se elabore las declaraciones D151 anteriores al 2018, se coteje si existen diferencias con las declaraciones de las sociedades, y se presenten al Ministerio de Hacienda, tal y como corresponde. Dentro de ese proceso, considérese al menos: documentar las	30/06/2020

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
	acciones realizadas y determinar si existe mérito para valorar la actuación de los funcionarios que participaron en el proceso de elaboración de éstas.	
AG-0299-2019	1. Implementar las acciones y mecanismos de control necesarios para eliminar la práctica de realizar traslados de funcionarios con su plaza sin que de previo la Dirección de Capital haya realizado y acreditado el estudio de reclasificación y valoración del puesto, contemplando entre otros aspectos las nuevas funciones y la categoría real que corresponde y las alternativas de solución para cada caso todo de frente a una adecuada administración del recurso humano y erogación de fondos públicos.	28/02/2020

7.2 Gestión de los Comités que coordina directamente la Gerencia General

Como parte del adecuado seguimiento y administración de los diversos temas, en la Gerencia General se coordinan directamente 5 Comités y Comisiones de manera directa, los cuales se detallan a continuación:

- Comisión Gerencial Ejecutiva Corporativa
- Comisión Gerencial Pleno
- Comité Gerencial
- Comité CETI
- Comisión Gerencial Gestión Riesgos Conglomerado

A continuación se presenta la cantidad de sesiones de trabajo y acuerdos tomados durante el período 2019-2020, así como el estado actual del cumplimiento de acuerdos:

Detalle de sesiones y cantidad de acuerdos de los Comités de la Gerencia General

NOMBRE DEL COMITÉ	AÑO 2019	Año 2020
-------------------	----------	----------

	Cantidad de sesiones	Acuerdos	Cantidad de sesiones	Acuerdos
Comisión Gerencial Ejecutiva Corporativa	8	43	1	8
Comisión Gerencial Pleno	15	18		
Comité Gerencial	17	40		
Comité Ejecutivo de Tecnología de Información (CETI)	28	141	3	14
Comisión Gerencial Gestión Riesgos Conglomerado	4	10	1	4
Total	72	252	4	26

Detalle del Estado de los acuerdos por Comité

Año 2019 - 2020			
NOMBRE DEL COMITÉ	Total de acuerdos	Atendidos	En proceso / cumplimiento o periódico
Comisión Gerencial Ejecutiva Corporativa	51	47	4
Comisión Gerencial Pleno	18	18	-
Comité Gerencial	40	35	5
Comité Ejecutivo de Tecnología de Información (CETI)	155	142	13
Comisión Gerencial Gestión Riesgos Conglomerado	14	14	-
Total	278		

7.3 Acuerdos de la Junta Directiva Nacional – corte al 05 de febrero.

❖ En proceso de atención, año 2019

En lo que respecta a los acuerdos de la Junta Directiva Nacional que se encuentran pendientes, a continuación se remite el siguiente detalle:

Referencia del acuerdo	Descripción del acuerdo	Dependencia a la que se le delegó	Estado
Acuerdo No.94 Sesión No. 5613, inciso 2-a)	2. Instruir a la Administración que presente una priorización de proyectos, así como cuál sería su incidencia en el Plan Estratégico y en los planes de acción de acuerdo con su grado de avance”.	Dirección General Corporativa	PROCESO (Solicitud prórroga): Mediante el oficio GGC-1907-2019, se solicitó prórroga para la atención del acuerdo indicado para el 15 de febrero del 2020.
Acuerdo No. 792 Sesión No. 5590, inciso 3-a)	3. Solicitar a la Administración que remita, para el 31 de julio de 2019, un estudio de la eficiencia de las oficinas del Banco”.	Subgerencia General de Operaciones	PROCESO: Al respecto, a este acuerdo se atenderá en el mes de marzo, una vez que sea conocido en el ALCO
Acuerdo No. 4-8 Sesión No. 5605, inciso 1-a)	“Una vez conocido el oficio GGC-1374-2018 del 22 de noviembre del 2018, y con base en el análisis que realiza la Administración sobre las recomendaciones de control interno 1 y 3 referidas a los informes AG-253-2018 (RH-01-2017) y SGF-581-2018, emitido por la SUGEF, se autoriza a la Administración para que al 31 de octubre del 2019 prepare un	Subgerencia General de Operaciones	En Proceso: Pendiente de agendar el oficio SGO-726-2019 suscrito en el Comité Gerencial.

	<p>planteamiento técnico que contemple los temas enmarcados en el apetito al riesgo, de cumplimiento jurídico, sobre la legislación y normativa que rige, así como los criterios financieros que puedan caber en este caso, a fin de que lo traslade a la Comisión de Asuntos Jurídicos, al Comité de Riesgo y al Comité de Cumplimiento del Banco Popular, para que estas comisiones se pronuncien al respecto y posteriormente se traslade un planteamiento integral a la Junta Directiva Nacional”.</p>		
--	--	--	--

❖ **En proceso de atención, enero 2019**

Referencia del acuerdo	Descripción del acuerdo	Dependencia a la que se le delegó	Estado
<p>Acuerdo No. 915 Sesión No. 5689, inciso 3-a)</p>	<p>En su calidad de tal y actuando en funciones propias de Asamblea de Accionistas de Popular Valores Puesto de Bolsa S.A.; Popular Sociedad Agencia de Seguros S.A.; Popular Sociedad de Fondos de Inversión S.A. y Operadora de Planes de Pensiones Complementarias del Banco Popular y de Desarrollo Comunal S.A., en SESION ORDINARIA No. 5689 celebrada el miércoles 20 de noviembre del 2019, acuerda por unanimidad:</p>	<p>Subgerencia General de Operaciones</p>	<p>PROCESO (Solicitud prórroga): Mediante el oficio DIRFC-055-2020 suscrito por la Dirección Financiera Corporativa, se solicita una ampliación de plazo al 28 de febrero del presente año, en el cual es necesario revisar y ajustar las políticas de riesgos de tasas de interés que se encuentran relacionadas a la gestión de balance, lo cual es un trabajo que también es necesario que se debe finalizar para poder atender el presente acuerdo. Ahora bien, la revisión</p>

Referencia del acuerdo	Descripción del acuerdo	Dependencia a la que se le delegó	Estado
	<p>3. Solicitar a la Administración del Banco Popular que desarrolle una propuesta de política respecto a la manera en la cual se tomarán decisiones sobre la tasa de interés.</p> <p>Dicha propuesta debe ser remitida al Comité de Riesgo, para su valoración, en enero de 2020, con el fin de que se realice la respectiva recomendación a esta Junta Directiva".</p> <p>(Ref.: Acuerdo CR-BP-28-Acd-243-2019-Art-4)</p>		se estará realizado por la Dirección Financiera Corporativa y la Dirección Corporativa de Riesgos.
<p>Acuerdo No. 183 Sesión No. 5624, inciso 30-a)</p>	<p>Informe de Evaluación del Plan Estratégico Corporativo. Gerencia General Corporativa (División Planificación Estratégica).</p>	<p>División Planificación Estratégica</p>	<p>PROCESO: Mediante el oficio DPE-0024-2020, suscrito por la División Planificación Estratégica, se remite el "Informe de Evaluación del Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal 2019-2023 al 31 de diciembre del 2019".</p>

Referencia del acuerdo	Descripción del acuerdo	Dependencia a la que se le delegó	Estado
<p>4)- Acuerdo No. 707 Sesión No. 5672, inciso 1-a)</p>	<p>“Acoger la recomendación de la Auditoría Interna en su oficio AG 220-2019 y solicitar a la Gerencia General que, al 31 de enero del 2020, implemente la recomendación formulada en el informe de Auditora AIRI 43-2016 en el marco del estudio denominado Evaluación del Proceso Gestión y Cumplimiento de Ley 8204, que se transcribe a continuación:</p> <p>1. Someter a una evaluación significativa el proceso de cumplimiento de la Ley 8204 a nivel institucional y efectuar los ajustes que correspondan. Para ello debe considerarse al menos los siguientes aspectos:</p> <p>a) La congruencia entre el riesgo institucional de LC/FT y los controles implementados para su mitigación.</p> <p>b) Que las actividades de control definidas obedezcan a los principios de eficiencia, eficacia, simplicidad y celeridad.</p>	<p>Gerencia General Corporativa</p>	<p>PROCESO</p>

Referencia del acuerdo	Descripción del acuerdo	Dependencia a la que se le delegó	Estado
	<p>c) Que se asigne la responsabilidad a quienes ejercen las actividades relacionadas con la aplicación de la Ley 8204, de manera que los procesos de revisión sean muy focalizados y obedezcan a elementos de riesgo.</p> <p>d) Que se efectúe un plan para automatizar al máximo las funciones relacionadas con la Ley 8204.</p> <p>Lo anterior, a fin de cumplir con lo requerido por la normativa a un costo razonable de frente al nivel de riesgo asumido por el Banco y con ello optimizar los recursos invertidos, que faciliten la formación de una cultura basada en riesgo, así como la búsqueda de un balance en la relación costo-beneficio para la entidad, en procura de eficientizar dicho proceso."</p>		

7.4 Disponibilidades Presupuestarias 2020 al 05 de febrero, 2020

Al día 05 de febrero, se reportan los saldos actuales de las disponibilidades presupuestarias asignadas de manera directa al Centro de Costos de la Gerencia General, siendo el siguiente detalle reportado al día 05 de febrero, 2020, del Sistema SIPRE:

Saldos Actuales de Egreso Vers.13Nov2018 13.45

General **Saldos** Movimientos Devengados

Periodo 2020
Mes FEBRERO

Meta	C. Costo	Ubicación	Partida	Disponible	Util.Nivel
03-01-01	430000	3-01-01-01-01	018899	Otros servicios no especificados	100

Saldos Actuales de Egreso Vers.13Nov2018 13.45

General **Saldos** Movimientos Devengados

Periodo 2020
Mes FEBRERO

Meta	C. Costo	Ubicación	Partida	Disponible	Util.Nivel
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	00-01-00	Suplenos	14,330,125.20
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	00-02-01	Tiempo Extraordinario	8,029,400.00
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	00-03-03	Decimotercer mes	1,862,548.45
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	00-04-01	Contribución Patronal al Seguro de Salud de la Caja Costarricense	2,068,256.08
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	00-04-02	Contribución Patronal al Instituto Mixto de Ayuda Social	111,797.63
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	00-04-03	Contribución Patronal al Instituto Nacional de Aprendizaje	335,392.88
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	00-04-04	Contribución Patronal al Fondo de Desarrollo Social y Asignación	1,117,976.26
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	00-04-05	Contribución Patronal al Banco Popular y de Desarrollo Comunal	111,797.63
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	00-05-01	Contribución Patronal al Seguro de la Caja Costarricense de Seguros	1,172,345.07
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	00-05-02	Aporte Patronal al Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias	335,392.88

General **Saldos** Movimientos Devengados

Periodo 2020
Mes FEBRERO

Meta	C. Costo	Ubicación	Partida	Disponible	Util.Nivel
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	00-05-03	Aporte Patronal al Fondo de Capitalización Laboral	670,785.76
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	01-03-03	Impresión, encuadernación y otros	116,981.12
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	01-05-01	Transporte dentro del País	1,750,841.28
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	01-05-02	Viajes dentro del País	4,231,631.80
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	01-05-03	Transporte en el exterior	4,972,774.05
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	01-05-04	Viajes en el exterior	5,387,171.89
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	01-07-02	Actividades Protocolarias y Sociales	2,013,973.49
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	01-07-03	Gastos de Representación Institucional	138,292.84
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	02-02-03	Alimentos y bebidas	1,999,136.76
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	06-02-99	Otras transferencias a personas	4,171,500.00

04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	06-04-01-02	A.B.C. Asociación Bancaria Costarricense	44,796,448.00	
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	06-04-01-03	Cámara de Bancos e Instituciones Financieras de Costa Rica	12,200,000.00	
04-01-01	430000	3-01-01-01-01-01	06-04-04-01	Transferencia al Sindicato del Banco Popular (Sibanpo)	19,377.66	
C. Costo GERENCIA GENERAL CORPORATIVA					Total	111,943,946.73

8. ESTADO DE LA AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO Y SEGUIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

8.1 ESTADO ACTUAL

A la fecha posterior al seguimiento realizado por esta Unidad Técnica, en el siguiente cuadro se refleja el estado actual de los planes de acción.

"INFORMACION DE USO INTERNO. La información contenida en este documento es de Uso Interno y sólo puede ser utilizada por el personal del Conglomerado Banco Popular y no puede ser difundida a proveedores ni terceros, sino cuenta con previa autorización por el área administrativa correspondiente". Tel: 2104-7800

Cuadro 4

Estado Actual Planes de Acción Con corte al 31/07/2019

OFICINAS	TOTALES PLANES DE ACCION	ESTADOS ACTUALES	
		CUMPLIDOS	PROCESO
OFICINAS COMERCIALES	158	147	11
OFICINAS ADMINISTRATIVAS	21	21	0
POPULAR PENSIONES	1	1	0
POPULAR SAFI	8	6	2
POPULAR SEGUROS	15	14	1
POPULAR VALORES	0	0	0
TOTAL DE OFICINAS	203	189	14
PORCENTAJES		93%	7%

8.1.1 Oficinas Comerciales

Como se puede observar en el cuadro # 2, se tenía 158 planes de acción con corte al 31 de julio del presente año, de los cuales se encuentran cumplidos 147 lo que equivale a un 93%, 11 medidas se encuentran en proceso lo que equivale a un 7%.

8.1.2 Oficinas Administrativas

De acuerdo con lo señalado en el cuadro # 2, se tenía un total de 21 planes de acción generados de la Autoevaluación de Control Interno período 2018, de los cuales, 21 se encuentran cumplidos lo que equivale a un 100%.

8.1.3 Sociedades Anónimas

Como producto de la Autoevaluación de Control Interno aplicada en el 2018 en las Sociedades Anónimas, se produjo un total de 24 planes de acción, de los cuales, a la fecha de corte se cumplieron un total de 21 lo que equivale a un **88 %** y en proceso **12%**.

A continuación, el detalle de cada una de las sociedades:

❖ **Popular Pensiones:**

De la Autoevaluación de Control Interno aplicada en el 2018 a las diferentes dependencias de Popular Pensiones, cumplió el 100% de los planes de acción.

❖ **Popular Seguros:**

De la Autoevaluación de Control Interno aplicada en el 2018 a las diferentes dependencias de Popular Seguros, se produjo un total de 15 planes de acción de los cuales 14 se encuentran cumplidos lo que equivale a **93%** y 1 que equivale a **7%** se encuentran en proceso en tiempo.

❖ **Popular Fondos de Inversión (SAFI):**

De la Autoevaluación de Control Interno aplicada en el 2018 a las diferentes dependencias de Popular Fondos de Inversión, se produjo un total de 8 planes de acción de los cuales 6 se encuentran cumplidos lo que equivale al 75% y 2 que equivale a 25% en proceso.

8.2 Principales logros alcanzados de acuerdo con la Autoevaluación de Control Interno y Seguimiento de los Planes de Acción.

Los principales logros alcanzados fue mantener calificaciones de excelencia en la autoevaluación de Control Interno según la ley 8292 y lograr un cumplimiento de un 93% en los Planes de Acción de Control Interno y un 7% en Proceso en tiempo, que por la naturaleza de estos últimos son planes de largo plazo, ambos resultados fueron conocidos por la Junta Directiva Nacional, es importante indicar que a nivel corporativo la gestión ha permitido que exista una cultura de Control Interno satisfactoria.

9. Aspectos relevantes de la economía nacional

9.1 Actividad económica de acuerdo con el Índice Mensual de Actividad Económica:

De acuerdo con la más reciente información del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE), elaborado por el Banco Central de Costa Rica, al mes de noviembre, la economía costarricense reporta una variación interanual de 2,92%, siendo esta la cifra más alta observada desde julio de 2018, previo a los eventos que conllevará la discusión y posterior aprobación de la actual Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.

El resultado a noviembre indica un crecimiento de 1,82% al comparar el promedio de los primeros once meses del año respecto al mismo período del año anterior, debiéndose esta diferencia tan marcada a la desaceleración experimentada durante el primer semestre del año 2019. Contrastado con un 2,76% observado 12 meses atrás y 3,27% a noviembre de 2017, dicha tendencia va en línea con la observada para el indicador de variación del promedio de 12 meses del índice (ver gráfico 1), por lo que, a pesar de seis meses consecutivos con una tasa de aceleración positiva, es difícil hablar de una economía dinamizada, sin embargo, sí es posible referirse a una recuperación en el ritmo de actividad.

A pesar de lo anterior, se resalta el hecho de que se interrumpa el estancamiento de la producción, con niveles mínimos de tasa de variación interanual observado en mayo de 2019 (1,25%) y variación del promedio de 12 meses observado en agosto y setiembre de 2019 (1,69%). Sobre este último, vale indicar que su tendencia presentó un punto de inflexión en octubre del año anterior y nuevamente se incrementó en noviembre, luego de 44 meses consecutivos hacia la baja.

❖ **Tasas de interés locales y rendimientos de mercado:**

Una vez finalizado el mes de diciembre, la Tasa Básica Pasiva (TBP) se sitúa en 5,75%, y durante todo el segundo semestre se ubicó en el rango de 5,55% a 5,90%, lo que señala que a pesar de la insistencia del Banco Central en prolongar una flexibilización monetaria iniciada desde el pasado mes de marzo (cuando el nivel era de 5,25%), en el transcurso del segundo semestre se mantuvo una brecha que pasó de 100 puntos base en dicho mes, hasta la observada al cierre de 2019, de aproximadamente 500 puntos base. Más preocupante aún es como a pesar del más reciente ajuste a la Tasa de Política Monetaria (TPM) de 3,25% a 2,75%, la TBP asumió una tendencia contraria y pasó de 5,55% hasta el nivel de 5,75% antes mencionado.

Luego de una débil expectativa de mayores ajustes a la TPM, el Banco Central la recortó en 50 puntos base el pasado 18 de diciembre, esto con base en el análisis de la evolución esperada de la inflación y sus determinantes macroeconómicos, tal y como se había comunicado en movimientos previos. Entre los indicadores que observó la autoridad monetaria para tomar esta decisión es posible mencionar la inflación medida por el Índice de Precios al Consumidor (IPC), inflación subyacente, el índice de precios al productor de la manufactura, los resultados de la encuesta de inflación, el débil ritmo de crecimiento de la actividad económica (respecto al crecimiento potencial estimado en 3,50%), la elevada tasa de desempleo (11,40%), bajo crecimiento del crédito al sector privado y condiciones del mercado internacional (bajo crecimiento económico e inflación y políticas monetarias laxas).

Mientras la autoridad monetaria ha reducido la TPM en 250 puntos base, la Tasa Básica ha disminuido en tan solo 25 puntos base, marcando una muy leve tendencia a la baja y una brecha creciente, más allá de la estimación de rezago cercano a 7 meses para que el mercado refleje movimientos de tasas de interés de política.

"INFORMACION DE USO INTERNO. La información contenida en este documento es de Uso Interno y sólo puede ser utilizada por el personal del Conglomerado Banco Popular y no puede ser difundida a proveedores ni terceros, sino cuenta con previa autorización por el área administrativa correspondiente". Tel: 2104-7800

La escalada que ha tenido la razón deuda /Pib ha sido magnificada por la caída en el crecimiento económico de nuestro país. Lo anterior dificulta las metas de recolección planteadas por el gobierno y reduce la demanda de crédito hacia el sistema financiero nacional. Esto hace que el crecimiento de la masa monetaria propiciado por el BCCR no actúe sobre el sector real de la economía sino más bien fluya hacia el precio de los activos financieros.

Esto nos hace pensar que, al no existir un incremento en el consumo, la velocidad del dinero tienda a mantenerse constante o incluso a desacelerar lo que permite atenuar el efecto sobre los precios y por ende la inflación, sin embargo este exceso de liquidez al no tener contraparte en la demanda podría estar acelerando el precio de los activos y por tanto llevando a valuaciones en el mercado de bonos que no son consistentes con el sano equilibrio de la tasas de interés acorde con la percepción real de riesgo hacia nuestra economía.

Si bien el costo de la deuda ha venido decreciendo en los últimos años, este sigue estando por encima de la tasa de crecimiento nominal del PIB y esto es una preocupación desde el punto de vista de sostenibilidad fiscal.

❖ **Inflación:**

Luego del resultado de 2,89% presentado para los doce meses finalizados el pasado mes de julio, la inflación (aumento persistente en el nivel de precios) ha presentado una tendencia sostenida hacia la baja, y al cierre del año presentó una variación interanual de 1,52%, contrastando con el resultado de 2,03% observado en 2018 y el 2,57% del año 2017.

En línea con lo previsto en el informe elaborado con cifras al cierre de noviembre, el resultado de la inflación a final de año no alcanzó el límite inferior del rango meta (2,00%), debido esto en parte a una debilitada demanda interna, así como al favorecimiento de menores precios de los combustibles en meses anteriores y mejor relación de precios internacionales; lo anterior, luego de siete meses de ubicarse dentro del rango meta.

De los 315 bienes y servicios que integran la canasta de consumo, se registró aumento en un 46% y disminución en un 44% de la canasta. Los mayores efectos al alza fueron proporcionados por los servicios de alojamiento, jugos de frutas, champú, casado y gasolina, mientras que las flores naturales también presentaron una elevada alza (5,55%), sin embargo, pesan menos dentro del índice. Por otro lado, los automóviles aportaron el mayor efecto hacia la baja (-0,08, con una variación porcentual de -1,55%), y su efecto es complementado por las bajas de precios en la cebolla, los boletos aéreos, la pechuga de pollo y la papa.

En cuanto a grupos, el mayor efecto al alza fue aportado por las comidas fuera del hogar y servicios de alojamiento, mientras que la mayor caída fue explicada por alimentos y bebidas no alcohólicas.

Como indicador de inflación subyacente, el IEF, que excluye los productos agrícolas y combustibles, igualmente presenta una sensible disminución, de 2,83% al mes de setiembre, hasta el último resultado de 1,68%. La expectativa de inflación para los próximos doce meses, de acuerdo con la encuesta realizada por el Banco Central, se sitúa en 3,20%, que, junto con la cifra de octubre, es la más baja desde setiembre del año 2017.

10. PRINCIPALES ASPECTOS A NIVEL DE RIESGO

10.1 PERFIL DE RIESGO DEL CONGLOMERADO

Para el mes de diciembre del 2019 el Perfil de Riesgo del Conglomerado se encuentra en un nivel de **Riesgo Medio Bajo**, mismo que se encuentra dentro del apetito de riesgo aprobado por la Junta Directiva Nacional, según se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 5: Perfil de Riesgo del Conglomerado BPDC
(a diciembre 2019)**

CÁLCULO PERFIL DE RIESGO CONGLOMERADO BPDC dic-19			
		TRAMOS PERFIL RIESGO:	
		Valores entre:	
		Riesgo Bajo	0 - 2.25
		Riesgo - Medio-bajo	2.26 - 4.51
		Riesgo - Medio-Alto	4.52 - 6.77
		Riesgo Alto	6.78 - 9.03
		Rango posible: 1 - 9	
		PERFIL TIPO RIESGO	
		R. Operacional (RO)	2.87 Riesgo - Medio-bajo
		R. Incumplimiento - Crédito (RINC)	2.74 Riesgo - Medio-bajo
		R. Tipo de cambio	1.85 Riesgo Bajo
		R. Tipo de tasa interes	2.29 Riesgo - Medio-bajo
		R. Precio	2.49 Riesgo - Medio-bajo
		Riesgo de Liquidez	1.90 Riesgo Bajo
		PERFIL DE RIESGOS BASADO EN MAPA DE RIESGOS:	
		2.56	50% Riesgo - Medio-bajo
		PERFIL DE RIESGO BASADO SUFICIENCIA CONGLOMERADO PATRIMONIAL	
		18.16%	50% Riesgo Bajo
		Nivel de riesgo global	
		Riesgo - Medio-bajo	

Ponderación	Categoría de Gestión	Impacto
7.52%	R. Operacional (RO)	2.25
62.71%	R. Incumplimiento - Crédito (RINC)	2.05
0.19%	R. Tipo de cambio	1.85
7.25%	R. Tipo de tasa interes	1.53
5.32%	R. Precio	2.10
17.01%	Riesgo Liquidez	1.75
100.0%		

Categoría de Gestión	Impacto
R. Operacional (RO)	1.28
R. Incumplimiento - Crédito (RINC)	1.34
R. Tipo de cambio	1.00
R. Tipo de tasa interes	1.50
R. Precio	1.18
Riesgo Liquidez	1.09

En el último año el perfil basado en mapa de riesgos el Banco Popular se ha mantenido muy estable manteniéndose en Riesgo Medio-Bajo, con una variación máxima de 0,23

10.1.1 RIESGO DE CRÉDITO

- El Riesgo de Crédito del Conglomerado al mes de diciembre de 2019 según el Perfil de Riesgo aprobado, a nivel general permanece en Riesgo Bajo.
- A nivel individual, las Líneas de Negocio Empresarial y Personal Empresarial mantienen su indicador de mora mayor a 90 días en nivel de Capacidad Máxima. Asimismo, la Línea de Negocio de Vivienda mantiene dicho indicador en el rango de Tolerancia. De igual manera, la Línea de Negocio Empresarial mantiene sus indicadores de Probabilidad de Impago y Pérdida Esperada en niveles de Tolerancia.
- En el caso de la **Línea de Negocio Empresarial**, su Probabilidad de Impago (PI) pasó de 3,48% a 3,28%, debido a mejoría registrada principalmente en las líneas de crédito 017 (colones) y 097 (dólares), las cuales representan en promedio el 89% del saldo de cartera y mora. Dicho deterioro a su vez impacta también el indicador de Pérdida Esperada (PE), que también bajó de 3,09% a 2,85%.
- A pesar de la mejoría mostrada en los anteriores indicadores, su indicador de mora mayor a 90 días (M90), se mantiene con una tendencia creciente, pasando de 5,77% a 6,06%, manteniéndose en Capacidad Máxima. Dicho deterioro en este mes se dio principalmente por el mayor aumento de los saldos en M>90 días (5,3% respecto al mes anterior); mientras que el saldo total de esta cartera solo creció 0,2%. La línea que en el mes de referencia registró el mayor incremento en mora fue la 017 (¢904 millones).
- Por su parte, en la **Línea de Negocio Personal Empresarial** su indicador de M90 días una mejoría al pasar de 7,06% a 6,62%, no obstante, se mantiene en Capacidad Máxima. Este comportamiento se da por el incremento del saldo de la cartera por un monto cercano a ¢342 millones, así como por una disminución en los saldos de más de 90 días por ¢732 millones, donde la línea de mayor impacto fue la línea 017 con una caída de ¢702 millones en su mora (-6,7% respecto al mes anterior).
- Respecto a la **Línea de Negocio Vivienda**, su indicador de M90 días se mantiene en nivel de Tolerancia, registrando un leve incremento de 2,75% a 2,8%. Este deterioro se originó por el incremento de los saldos de más de 90 días en un monto de ¢397 millones (2,3% respecto al mes anterior); mientras que su saldo de cartera subió solo 0,6% (¢3.468 millones), es decir, la mora presentó una mayor velocidad en su incremento en dicho mes.
- Por otra parte, respecto a los indicadores de Riesgo de Crédito de las **Subsidiarias** el indicador de la Operadora de Pensiones se mantiene en nivel de Tolerancia, el cual durante el mes pasó de 1,09% a 1,07%. Se reitera que este nivel se originó por la adquisición de un título del Gobierno de Costa Rica

denominado en dólares, el cual pondera al 75% de su valor en la medición del riesgo. Esta adquisición se hizo como parte de la gestión ordinaria del portafolio propio que lleva dicha Subsidiaria, siendo una posición de riesgo aceptada por la misma.

- Finalmente, en relación con los datos del **Grupo Vinculado a la Entidad y Grupo de Interés Económico**, se destaca que los mismos se mantienen en niveles normativos aceptables

10.1.2 RIESGO DE MERCADO

- El Riesgo Mercado al mes de diciembre de 2019 según el Perfil de Riesgo aprobado, a nivel general permanece en Riesgo Bajo.
- Cerca de la totalidad de los indicadores valorados al cierre del mes de diciembre se encuentran dentro del apetito de riesgo establecido en el perfil.
- No obstante, la Duración del portafolio total al igual que el mes anterior, se ubica en rango de Tolerancia, el cual sobrepasa el nivel mínimo de apetito con un porcentaje observado de 4,26%. Importante mencionar en este punto, que los vencimientos presentes en el portafolio de recursos propios del Banco Popular se han renovado a plazos con duraciones a más corto plazo, por efecto de requerimientos de liquidez y se ha logrado estabilizar la concentración en vencimientos a más largo plazo.

10.1.3 RIESGO OPERATIVO

Para el cierre de diciembre 2019 se obtienen los siguientes resultados de la información contenida en la herramienta OpRisk:

Cuadro 6

BP: CANTIDAD DE RIESGOS, DEBILIDADES Y PLANES DE ACCION DE LOS TALLERES DE RIESGO OPERATIVO ACTUALIZADOS EN OPRISK

(Al 31 diciembre del 2019)

Nivel de Riesgo	Cantidad Riesgos	Cantidad Debilidades	Cantidad Planes de Mitigación
Inferior	215	632	103
Medio	138	667	383
Superior	9	48	55

Totales generales	362	1347	541
--------------------------	------------	-------------	------------

A continuación la distribución de estado de los 541 planes de mitigación según el seguimiento realizado:

Cuadro 7

BP: DISTRIBUCIÓN DE ESTADO DE LOS PLANES DE MITIGACIÓN POR NIVEL DE RIESGO

(Al 31 diciembre de 2019)

Nivel de Riesgo	En trámite de aprobación	En ejecución	Finalizados del Mes	Finalizados anteriormente	Total
1. Inferior	14	10		79	103
2. Medio	20	92	20	251	383
3. Superior		17	1	37	55
Total	34	119	22	367	541

Los principales riesgos operativos del 2019 y que se mantienen vigentes para el año 2020, se clasifican en tres aspectos como se muestra:

10.1.4 MATERIALIZACIÓN DE EVENTOS

De enero a diciembre 2019 se han reportaron 2.321 eventos de riesgos materializados reportados por las dependencias, de los cuales en su mayoría se encuentran temas de crédito, sobresaliendo las inconsistencias descubiertas por el análisis que realiza

"INFORMACION DE USO INTERNO. La información contenida en este documento es de Uso Interno y sólo puede ser utilizada por el personal del Conglomerado Banco Popular y no puede ser difundida a proveedores ni terceros, sino cuenta con previa autorización por el área administrativa correspondiente". Tel: 2104-7800

la División Gestión Normativa con un 47% (1094 casos), seguido de fraudes cibernéticos con un 21% (485 casos) que se encuentran en investigación y del cual se estima un monto de \$1.557.646. Cabe destacar también los eventos asociados a fraudes con tarjetas pagados por el Banco que equivale al 16% de los eventos (375 casos) con un monto de pérdida de \$175.038.

Con respecto a esos casos en investigación, se resaltan los 485 casos de denuncias de fraude cibernético, de los cuales se subdividen en:

- 392 casos de llamada telefónica o tripartita
- 65 casos de phishing
- 28 por definir

10.1.5 RIESGOS TECNOLÓGICOS

Actualmente se cuenta con un Software de crédito en proceso de obsolescencia, y se mantiene una alta dependencia de un proveedor para el mantenimiento y mejoramiento del sistema, adicionalmente, sobre el proyecto de adquisición de un nuevo software de crédito, el mismo se encuentra en proceso de licitación, no obstante, paralelamente se está trabajando en el adelgazamiento del sistema SIPO y en el mejoramiento de la Herramienta Multicre, proyectos que son muy complejos al tener que realizarse las interfaces para el nuevo sistema de crédito

Clientes insatisfechos por servicios tecnológicos no competitivos, se mantiene una veda a los nuevos desarrollos por la actualización del T24-R9 a la versión R17, por lo que se tiene que dar un seguimiento estricto a este proceso, así como, a la etapa post implementación, esto con el fin de asegurar que el usuario tenga un conocimiento amplio de la herramienta y así poder maximizar su uso y beneficios. Por otra parte, de esta actualización dependen requisitos normativos de la implementación del R17, como lo son el requerimiento de IBAN, sello digital y la firma digital.

11. INVENTARIO DE ACTIVOS UTILIZADOS DURANTE MI GESTIÓN

Se adjunta acta GGC-142-2020 en el que se consigna el detalle de activos.

12. OPORTUNIDADES DE MEJORA

- El mercado financiero costarricense y mundial transita por esquemas de atención a la clientela a través de medios digitales, el Banco debe continuar todo esfuerzo tendiente al aprovechamiento de la transformación digital, modernizándose, accediendo y atrayendo a públicos jóvenes que se constituyan en sus principales nichos de atención. El uso intensivo de la tecnología y la rentabilización de las inversiones tecnológicas, debe ser una prioridad de atención.
- Continuar con los esfuerzos de mejora en la eficiencia operativa. En una primera etapa, procurar un adelgazamiento de la estructura de soporte; no solo fomentando procesos de transición ordenada de personal hacia el negocio, potenciando la generación de ingresos por medio del fortalecimiento de las fuerzas de ventas y procurando esquemas de Banca proactiva que, con herramientas de inteligencia de negocios, potencien el negocio bancario, y en una segunda etapa realizar una revisión integral de la estructura organizacional.
- Se debe continuar con la mejora de los mecanismos para medir la rentabilización de las oficinas comerciales, puesto que se conoce que, desde el punto de vista financiero, algunas de ellas, por temas de escala, mercados en que operan, localización del punto de negocio en cada comunidad, y enfoque estratégico regional, no están logrando generar ingresos suficientes que permitan rentabilizar su operación.
- La transformación de la cultura a través de la gestión ética de quienes integren la Alta Gerencia, serán ejes claves para que la Institución logre los objetivos estratégicos trazados. Es necesario continuar en el fomento de una excelente comunicación con el personal a todo nivel, ser muy puntual y exigente en la gobernanza de la estrategia y planes de acción.

Fortalecer la gestión del Conglomerado, a través del comité ejecutivo corporativo. Dar seguimiento al esquema de medición de sinergias de negocios entre el Banco - las sociedades y éstas entre sí.

