CONSTRUIMOS BIENESTAR

Popular SOCIEDAD AGENCIA DE SEGUROS | Popular VALORES | Popular PENSIONES | Popular FONDOS DE INVERSIÓN | Banco Popular

SUBGERENCIA GENERAL DE NEGOCIOS

11 de junio del 2018
SGN-1035-2018

Banco Popular DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO
Marianella OR.
12 JUN. 2018
HORA: 11:51 am
MARIANELLA EDUARTE R.
RECIBIDO

Licenciada
Graciela Vargas Castillo, Directora
DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO

Estimada señora:

De conformidad con lo instruido por la Gerencia General Corporativa, mediante oficio No. GGC-1173-2015, y en cumplimiento con la normativa vigente de la Contraloría General de la República No. D-1-2005-CO-DFOE, denominada "Directrices que deben de observar los funcionarios obligados a presentar el informe final de gestión, de lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno", me permito entregar formalmente el Informe Final de Gestión como Subgerente General de Negocios, del período comprendido del 04 de junio 2013 al 04 de junio 2018.

Agradezco todo su apoyo en los trámites y gestiones realizadas por este Despacho durante ese período.

Atentamente,

SUBGERENCIA GENERAL DE NEGOCIOS Banco Popular

Lic. Juan Carlos Li Guzmán
Subgerente General de Negocios

copia: Gerencia General Corporativa

Saby

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 si no cuenta con previa autorización por el área administrativa correspondiente.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Juan Carlos Li Guzmán

Subgerente General de Negocios

Del 4 de junio del 2013 al 04 de junio del 2018

Informe Final de Gestión

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

Labor sustantiva de la entidad a cargo

Ocupé la posición de Subgerente General de Negocios del BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL desde el 04 de junio del 2013 hasta el 4 de junio del 2018.

Cambios presentados en el entorno durante mi gestión

Durante el período de gestión, la Superintendencia General de Entidades Financieras, principal ente regulador del Banco Popular efectuó una gran cantidad de cambios normativos, entre los cuales destacan los siguientes:

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

Código	Contenido	Publicación	Tema
	actividades descritas en el art. 15 ley N° 8204		
Sugef 17-13	Reglamento sobre la administración del riesgo de liquidez	2015	Gestión de liquidez
Sugef 20-00	Reglamento para la supervisión auxiliar por parte del banco hipotecario de la vivienda (BANVHI)	2015	Supervisión auxiliar
Sugef 34-02	Normativa contable aplicable a los entes supervisados por SUGEF, SUGEVAL, SUPEN, SUGESE y a los emisores no financieros	2015	Normativa contable CONASSIF
Sugef 4-04	Reglamento sobre el grupo vinculado a la entidad	2015	Grupo vinculado-operaciones activas
Sugef 5-04	Reglamento sobre límites de crédito a personas individuales y grupos de interés económico	2015	Límite concentración-crédito
Sugef 6-05	Reglamento sobre la distribución de utilidades por la venta de bienes adjudicados (Artículo 1 de la Ley N°4631)	2015	Bienes adjudicados-distribución utilidades
SUGEF 7-06	Reglamento del centro de información crediticia	2015	Información sobre situación crediticia actual e histórica
SUGEF 25-11	Decreto Ejecutivo 38292-H	2015	Contribución de los sujetos fiscalizados al presupuesto de las superintendencias
SUGEF 31-04	Reglamento relativo a la información financiera de entidades, grupos y conglomerados financieros	2015	Información Financiera
SUGEF 14-09	Reglamento sobre la Gestión de la Tecnología de Información	2016	Gestión de la Tecnología de Información
SUGEF 16-09	Reglamento sobre Gobierno Corporativo	2016	Gobierno Corporativo

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

Código	Contenido	Publicación	Tema
Sugef 32-10	Reglamento General de Auditores Externos	2017	Regular la contratación y la prestación de los servicios de auditoría externa
Sugef 12-10	Normativa para el cumplimiento de la ley N°8204	2017	Prevención de legitimación de capitales
SUGEF 16-16	Reglamento sobre Gobierno Corporativo	2017	Principios sobre Gobierno Corporativo que deben considerar las entidades supervisadas por SUGEF, SUGEVAL, SUGESE, SUPEN y Controladoras de grupos y conglomerados financieros supervisados
SUGEF 23-17	Reglamento sobre la administración del riesgo de mercado, de tasas de interés y de tipos de cambio	2017	Disposiciones mínimas para gestión del riesgo de: mercado, tasas de interés y tipos del cambio
SUGEF 3-06	Reglamento sobre la suficiencia patrimonial de entidades financieras	2017	Establecer la metodología para el cálculo de la suficiencia patrimonial de las entidades financieras y establecer el requerimiento mínimo de capital.
SUGEF 9-08	Reglamento para la autorización y ejecución de operaciones con derivados cambiarios	2017	Derivados
SUGEF 2-10	Reglamento sobre administración integral de riesgos	2017	Aspectos mínimos que deben observarse para el desarrollo, la implementación y el mantenimiento de un proceso de Aministración Integral de Riesgos.
SUGEF 24-00	Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas	2017	Calificación para entidades supervisadas
SUGEF 27-00	Reglamento para juzgar la	2017	Calificación para Asociaciones

Código	Contenido	Publicación	Tema
	situación económica-financiera de las asociaciones mutualistas de ahorro y préstamo para la vivienda		Mutualistas de Ahorro y Préstamo.

Estado de la autoevaluación del control interno institucional y acciones emprendidas para perfeccionar el sistema de control interno durante el último año

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

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

Para los períodos del 2013 al 2017, con el afán de dar cumplimiento a la normativa emanada de la Contraloría General de la República, todas las dependencias del Banco Popular y esta Subgerencia fueron sometidas a la autoevaluación del sistema de control interno y los resultados fueron los siguientes:

Subgerencia General de Negocios
Resultado General de la Autoevaluación de riesgo operativo y de control interno

AÑO	CALIFICACIÓN RIESGO OPERATIVO	NIVEL RIESGO OPERATIVO	CALIFICACIÓN CONTROL INTERNO	NIVEL CONTROL INTERNO
2013	N/A	N/A	2%	Excelente
2014	4%	Excelente	4%	Excelente
2015	3%	Excelente	0%	Excelente
2016	4%	Excelente	5%	Excelente
2017	3%	Excelente	1%	Excelente

Cabe resaltar que la calificación obtenida por la Subgerencia General de Negocios durante todos los años de mi gestión la ubica en un nivel de **Riesgo Operativo y de Control Interno Excelente,** este es un resultado consecuente con una mayor cultura de riesgo y amparada a las mejores prácticas bancarias, así como a los nuevos mecanismos de supervisión basada en riesgos.

Principales logros alcanzados durante mi gestión de acuerdo con la planificación institucional

Tal y como ha sido una norma en el Banco Popular, los máximos órganos de gobierno corporativo definen un Plan Estratégico que marca el rumbo de la institución; en ese sentido, con el fin de informar el aporte de mi gestión, a continuación, se hace una descripción detallada de los resultados obtenidos por la Organización en general y particular por la Subgerencia General de Negocios desde el 2013 al 2017:

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN A DICIEMBRE DEL AÑO 2013

El Conglomerado Financiero Banco Popular, está integrado por cinco Unidades Estratégicas de Negocios (U.E.N.), cada una con su propio plan estratégico, pero integradas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos, los cuales se indican a continuación:

1. Ser líderes en enfoque al cliente y excelencia en el servicio.
2. Brindar productos y servicios integrados y competitivos.
3. Asegurar excelencia operacional.
4. Asegurar una sostenibilidad financiera integral.
5. Implementar un enfoque corporativo.
6. Alinear la cultura y el aprendizaje organizacional a la nueva estrategia.

Adicionalmente, el plan estratégico del Banco Popular presenta los siguientes objetivos estratégicos:

- Desarrollar una cultura de excelencia.
- Mejorar la eficiencia operativa.
- Ofrecer múltiples canales de atención

Calificación General del Banco Popular en el período 2013:

A continuación, se presenta un resumen sobre los cumplimientos de cada meta, con lo cual se obtiene una calificación global al 31 de diciembre de 2013 de **91%**. Los 3 objetivos estratégicos tienen la misma ponderación para la evaluación, o sea cada uno representa un 33,33% de la calificación, lo anterior en cumplimiento de la *Metodología para la formulación, actualización, evaluación y seguimiento de la Planificación en el Conglomerado Financiero Banco Popular.*

Cuadro N° 3
Calificación General del Banco Popular
Avance al 31 de Diciembre 2013

Objetivos Estratégicos	Calificación
1. Desarrollar una cultura de excelencia	97%
2. Mejorar la eficiencia operativa	78%
3. Ofrecer múltiples canales de atención	99%
Grado de cumplimiento	**91%**

Fuente: Elaboración propia, producto de la Evaluación a Diciembre 2013

Como se muestra en el cuadro anterior, **Banco Popular** obtiene una calificación de **91%**, entre los aspectos más relevantes que incidieron en la nota y que se detallan en otro apartado, se ubica la calificación obtenida en el ***Proyecto Torre Corporativa*** (obtuvo un 0% de cumplimiento) y la obtenida por el ***Proyecto Core System*** (obtuvo un 0% de cumplimiento).

En el Cuadro siguiente, se muestra las metas y el desempeño de los indicadores correspondientes a cada uno de los objetivos:

Cuadro N° 4
Calificación General del Banco Popular
Avance al 31 de Diciembre 2013

No.	Indicadores de los Objetivos del Banco Popular	% Cumplimiento	Meta 31/12/2013	Ejecutado
1	**Desarrollar una cultura de excelencia**	**97%**		
	1. Servicio al cliente			
	1.1 Implementación de la propuesta integral de mejoramiento de la cultura de Servicio al Cliente. (2012-2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	1.2 Evaluación de la percepción del cliente sobre la calidad del servicio en el Banco Popular. (2012-2013-2014-2015)	100%	≥90%	100%
	1.3 Gestión de los "Sistemas de Administración de Filas (SAF)" en las oficinas de atención y servicio al cliente. (2013-2014-2015)	92%	100%	92%
	2. Plan de Acción de Capital Humano			
	2.1 Cumplimiento del Plan de Acción de Capital Humano. (2012-2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	3. Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria			
	3.1 Cumplimiento del Plan de Implementación del Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria. (2012-2013-2014-2015)	92%	39%	36%
2	**Mejorar la eficiencia operativa**	**78%**		
	1. Gestión de Riesgos			
	1.1 Informe de evaluación de Riesgos Integrales. (2012-2013-2014-2015)	100%	12	12
	2. Gestión de Operaciones			
	2.1 Garantizar el cumplimiento de la Ley 8204 y su reforma de la Ley 8719, y su Normativa Conexa en el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal. (2012-2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	2.2 Cumplimiento del Plan de Acción de Soporte al Negocio. (2012-2013-2014-2015)	98%	100%	98%
	2.3 Gestión de la memoria de sostenibilidad bajo la metodología GRI. (2012-2013-2014-2015)	80%	100%	80%
	3. Gestión tecnológica			
	3.1 Cumplimiento del Plan Estratégico de Tecnología de Información Corporativo (PETICO). (2012-2013-2014-2015)	83%	100%	83%
	4. Gestión financiera y resultados			
	4.1 Rentabilidad sobre el patrimonio. (2012-2013-2014-2015)	100%	≥ IPC 3,68%	7,70%
	4.2 Calificación global del modelo CAMELS ≤ 1.75 (2012-2013-2014-2015)	100%	≤1,75	1,19
	5. Gestión de Proyectos			
	5.1 Proyecto Data Center. (2012-2013)	100%	100%	100%
	5.2 Proyecto Core System. (2012-2013)	0%	99%	90%
	5.3 Proyecto Reforzamiento del Edificio Metropolitano. (2014-2015)		año 2014	
	5.4 Proyecto Torre Corporativa. (2012-2013-2014-2015)	0%	33%	0%
	6. Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria			
	6.1 Cumplimiento del Plan de Implementación del Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria. (2012-2013-2014-2015)	92%	39%	36%
3	**Ofrecer múltiples canales de atención**	**99%**		
	1. Gestión de Canales			
	1.1 Aumento en la cantidad de canales de atención al cliente. (2012-2013-2014-2015)	100%	1	1
	1. 2 Aumento en la cantidad de productos y servicios con accesibilidad 24/7. (2014)		2014	
	1. 3 Plan para el fortalecimiento de la imagen Corporativa. (2013 y 2015)	100%	100%	100%
	2. Gestión de Negocios			
	2.1 Desarrollo de un proceso de conocimiento y gestión de la información del cliente para la creación de productos y servicios personalizados. (2012-2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	2.2 Desarrollo de un proceso de investigación de mercados y de conocimiento del cliente. (2014-2015)		años 2014-2015	
	2.3 Ser el Banco número 1 en Banca de Personas. (2012-2013-2014-2015)	100%	1	1
	2.4 Ser el Banco número tres en Banca Empresarial. (Número 4 en 2012-2013 y Número 3 en 2014-2015)	100%	4	4
	2.5 Variación de captación de recursos (cuenta corriente, ahorro a la vista). (2012-2013-2014-2015)	100%	2,53%	2,55%
	2.6 Cantidad de clientes atendidos a través de los fondos especiales. (2012-2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	2.7 Variación de los ingresos por servicios. (2012-2013-2014-2015)	94%	12,22%	11,58%
	2.8 Cumplimiento del Plan de Acción de Negocios. (2012-2013-2014-2015)	99%	100%	99%
	3. Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria			
	3.1 Cumplimiento del Plan de Implementación del Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria. (2012-2013-2014-2015)	92%	39%	36%
	GRADO DE CUMPLIMIENTO TOTAL DEL BANCO POPULAR	**91%**		

Fuente: Elaboración propia, producto de la Evaluación a Diciembre 2013

Se observa que el primer objetivo **"Desarrollar una cultura de excelencia"** se ha cumplido en un **97%**, el segundo objetivo **"Mejorar la eficiencia operativa"** presenta un grado de consecución del **78%** y el tercer objetivo **"Ofrecer múltiples canales de atención"** presenta un **99%** de cumplimiento.

A continuación, se presentan los ***principales indicadores de los objetivos*** que obtuvieron un cumplimiento menor a la meta planteada:

1. Objetivo 1. Indicador ***1.3 Gestión de los sistemas de administración de filas (SAF) en las oficinas de atención y servicio al cliente*** (Calificación 92%)

   Solo el CSF Catedral no cumplió con el indicador de eficacia, por lo tanto, se logra un cumplimiento del 92% a diciembre 2013, según información suministrada por la División de Administración de Canales y por la Subgerencia General de Negocios mediante el SGN-096-2014.

2. Objetivo 1. Indicador ***3.1 Cumplimiento del Plan de Implementación del Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria*** (Calificación 92%, este indicador es analizado en los tres objetivos del Banco, dado que existen actividades vinculadas en los tres objetivos)

   Este indicador obtuvo un 92% de cumplimiento, por cuanto el avance real fue de 36% respecto al 39% de lo programado a diciembre 2013. El atraso obedece principalmente a algunas actividades pendientes de implementación de las Fases 2 y 4, las cuales eran realizadas por los equipos satélites de la Subgerencia General de Operaciones y la Subgerencia General de Negocios; de ser necesario serán replanteadas a efectos de integrarlas en una nueva propuesta de cronograma; lo anterior según el Informe del Equipo de Implementación del Modelo a diciembre 2013.

3. Objetivo 2. Indicador ***2.2 Cumplimiento del Plan de acción de Soporte al Negocio*** *(*Calificación 98%).

   El resultado obtenido se ve afectado en la *actividad g. Ajustar los procesos clave de Servicio al Cliente según el MGCB*, la cual obtuvo un 85% de cumplimiento del cronograma.

4. Objetivo 2. Indicador ***2.3 Gestión de la Memoria de Sostenibilidad bajo la Metodología GRI*** (Calificación 80%).

   El resultado obtenido se ve afectado en la *actividad i. Evaluar la gestión integral del Banco según las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, social y ambiental)*, ya que el Banco recibió una sanción de ¢4.067.000 colones por incumplimiento contractual del BP Combo.

5. Objetivo 2. Indicador ***3.1 Cumplimiento del Plan Estratégico de Tecnología de Información Corporativo*** (Calificación 83%).

   El resultado se ve afectado en la *actividad j. Automatizar los procesos clave mediante el uso intensivo de la tecnología*, la cual está relacionada con el Core System por lo que obtuvo un 0% de cumplimiento. Adicional a lo anterior, en el objetivo estratégico No. 2 del PETICO, específicamente en la actividad 2.3 *"Implementación de las aplicaciones de convivencias e interfaces de forma oportuna según lo requerido por el Core System"*, el cual no se cumplió al estar suspendido dicho proyecto, por lo que obtuvo un cumplimiento de 0%.

6. Objetivo 2. Indicador ***5.2 Proyecto Core System*** (Calificación 0%).

   Esta meta obtuvo un 0% de cumplimiento. En la evaluación a este proyecto se puede evidenciar lo siguiente.
   - En lo que respecta a la ***"Gestión de tiempo y avance"***, el Proyecto Core System al 31 de diciembre del 2013 se encuentra en periodo de suspensión.
   - Al momento de la suspensión el avance del cronograma era de un 90%.

7. Objetivo 2. Indicador ***5.4 Proyecto Torre Corporativa*** (Calificación 0%).

   Esta meta obtuvo un 0% de cumplimiento, según se detalla en oficio DIRGC-017-2014 de la Dirección General Corporativa. En la evaluación a este proyecto se puede evidenciar lo siguiente:

   - En el mes de enero del 2013 según DIRSA-99-2013, se sometió el cartel de contratación a aprobación superior de la Gerencia General Corporativa y dicha autoridad estimó que el Proyecto sería sujeto a mayor análisis y valoraciones.

   - A partir de esas fechas, el tema fue revalorado por la Administración Superior, pero no fue sino hasta el pasado 24 de setiembre del 2013, mediante el oficio GGC-1018-2013, que la Gerencia General Corporativa remitió a la Subgerencia General de Operaciones, la instrucción de retomar este Proyecto.

   - El 07 de octubre del 2013 la Subgerencia General de Operaciones, convocó a una reunión, donde se acordó que se definirá un nuevo cronograma y plan de trabajo, el cual estará a cargo de la Dirección General Corporativa.

   - El 13 de enero 2014 mediante el oficio DIRGC-017-2014, la Dirección General Corporativa hace referencia a todas las actividades que se han llevado a cabo desde octubre, entre ellas reuniones con diferentes sociedades administradoras de fondos de inversión, las cuales podrían dar el acompañamiento a esta obra, también hace referencia al nombramiento de la directora de proyecto. Además, se indica que deben de redefinir el cronograma y el Plan de Ejecución del Proyecto a partir de la revaloración del esquema financiero.

8. Objetivo 3. Indicador ***2.7 Variación de los ingresos por servicios*** (supeditada al Core System, sin embargo, obtuvo la siguiente calificación 94%).
   Es importante indicar que este indicador está ligado a la *actividad r. Impulsar acciones para diversificar los ingresos por servicios del Banco,* la cual está supeditada al Core System, por consiguiente, será hasta la implementación de esta solución tecnológica que se estará generando el crecimiento esperado. Cabe indicar que la Junta Directiva Nacional aprobó mediante el Acuerdo#339, Sesión#5086, las proyecciones financieras para el año 2013, mismas que presentan un crecimiento porcentual proyectado de 12,22%, es importante indicar que a diciembre 2013 se alcanzó un 11,58% de variación (crecimiento) para un cumplimiento del 94% de la meta financiera, según se detalla a continuación.

Saldos de Ingresos por Servicios
(en millones de colones)

Cuenta	31/12/2012	Avance al 31/12/2013	Proyectado 31/12/2013	Crecimiento % Proyectado 31/12/2013	Crecimiento % de Avance Real 31/12/2013
Comisiones por servicios	17.016	18.101	19.095	12,22%	11,58%

Fuente: Elaboración propia a partir de Proyecciones Financieras 2013 aprobadas por la JDN Acuerdo#339 Sesión#5086.

9. Objetivo 3. Indicador ***2.8 Cumplimiento del Plan de Acción de Negocios*** (Calificación 99%)
   Esta meta obtuvo un 99% de cumplimiento en la ejecución de sus actividades a diciembre 2013, información suministrada por la Subgerencia General de Negocios. La actividad que influye en el resultado obtenido, corresponde al *Incremento de los Ingresos por Servicios*, misma que se menciona en el punto anterior.

CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

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

El **Plan de Acción de Negocios 2013**, incorpora los siguientes objetivos:

1. Contribuir con el cumplimiento de los indicadores cualitativos de la Institución en materia de riesgo operativo, control interno y la Ley 8204.

2. Participar de manera proactiva en las actividades de implementación del CORE SYSTEM y MODELO DE GESTION del Conglomerado Financiero del BPDC.

3. Lograr un crecimiento sostenido en las carteras activas, pasivas, en la generación de ingresos por servicios y una gestión adecuada del riesgo de la cartera crediticia, desarrollando en los segmentos de interés, productos y servicios con perspectiva de género y ambiente.

4. Fortalecer el servicio al cliente mediante una efectiva segmentación de nuestra clientela, intensificando el uso de los canales de atención y generando alianzas comerciales que permitan ampliar la red de negocios.

5. Incrementar por cliente una mayor cantidad de productos y servicios del Banco y Sociedades Anónimas, así como los niveles de retención, según segmento.

El **Plan de Acción de Soporte a Negocios 2013**, registra los siguientes objetivos:

1. Ser percibidos por los clientes internos como áreas que satisfacen sus necesidades de forma eficiente y oportuna en la prestación de servicios administrativos y de apoyo bajo su responsabilidad.

2. Brindar servicios eficaces, eficientes y efectivos a las áreas relacionadas.

3. Evaluar la gestión ante la dimensión económica de la sostenibilidad.

4. Obtener recursos de financiamiento a mediano y largo plazo, que permitan mejorar el calce de plazos y complementar el crecimiento de los activos del Banco que no puedan ser cubiertos con las captaciones realizadas con el público (personas físicas y jurídicas).

5. Controlar la gestión Financiera del Conglomerado.

6. Optimizar los recursos financieros disponibles.

Tal y como se muestra en el siguiente cuadro, la calificación obtenido en el año 2013 del Cumplimiento del Plan de Negocios es de un 99%

Cuadro N° 5
Calificación de los Planes de Acción
Avance al 31 de Diciembre 2013

Plan de Acción	Calificación
1. Plan de Negocios	99%
2. Plan de Soporte al Negocio	98%
3. Plan de Capital Humano	100%
4. Plan de Mercadeo	100%
Calificación promedio de los Planes de Acción	**99%**

Fuente: Elaboración propia, producto de la Evaluación a Diciembre 2013

MEDICIÓN DEL PROPÓSITO ESTRATÉGICO DEL BANCO POPULAR

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

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

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

Para efectos de medir el propósito estratégico, se ha seleccionado un "benchmarking" conformado por los principales bancos del estado (Banco Nacional y Banco de Costa Rica) y los dos principales bancos privados (BAC y DAVIVIENDA antes HSBC), los cuales se consideran como competencia directa del Banco Popular para cada una de las bancas, según se detalla a continuación:

Banca de Personas (Meta 2013 Mantenerse como número 1):

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

Los ponderados consideran 50% para los productos de la cartera activa y 50% para los productos de la cartera pasiva. Los ponderados por producto de las carteras activas y pasivas, se calculan de acuerdo al peso porcentual de cada uno con respecto del total (de las carteras activa y pasiva).

De conformidad con los datos publicados por la Superintendencia General de Entidades Financieras, correspondientes **a diciembre 2013**, se tiene los siguientes resultados para la "Banca de Personas".

Medición del Propósito Estratégico "Banca de Personas"
-en miles de colones-
Datos Tomados de la web de Sugef
Período 12/2013

Detalle	Ponderador	BP	BCR	BN	BAC	DAVIVIENDA	Total
Consumo	37%	656.897.378	305.634.354	211.267.188	186.747.015	40.111.218	1.400.657.153
Tarjetas de crédito vigentes	13%	57.651.414	41.929.354	86.309.902	264.005.259	26.458.837	476.354.766
Depósitos de ahorro a la vista	15%	217.450.228	443.885.452	934.435.232	258.126.432	79.130.303	1.933.027.648
Captaciones a plazo	35%	1.119.191.929	1.128.910.891	1.275.447.392	551.866.802	257.195.663	4.332.612.677
Total	100%	2.051.190.949	1.920.360.051	2.507.459.714	1.260.745.508	402.896.022	8.142.652.244
Ponderado participación de mercado		29,7%	21,8%	25,6%	18,5%	4,5%	100,0%
Ranking		1	3	2	4	5	

Fuente: Elaboración propia a partir de información recopilada en la página web SUGEF.

Se puede observar que **el Banco Popular se ubica en primer lugar**, respecto a sus competidores, con un ponderado o participación de mercado del **29,7%**; en segundo lugar, se ubica el Banco Nacional. Por lo que a continuación se presenta el análisis financiero correspondiente a las variaciones que incidieron en dicho acercamiento, respecto a los saldos de diciembre 2012:

DETALLE	VARIACIONES RESPECTO A DICIEMBRE 2012			
	ABSOLUTA	RELATIVA	ABSOLUTA	RELATIVA
	BP	BP	BN	BN
Consumo	98.528.206	18%	59.427.421	39%
Tarjetas de crédito vigentes	6.133.739	12%	13.049.642	18%
Depósitos de ahorro a la vista	21.704.930	11%	121.575.682	15%
Captaciones a plazo	140.727.503	14%	58.634.505	5%
	267.094.379		252.687.250	

Fuente: Elaboración propia a partir de información recopilada en la página web SUGEF.

Como se puede observar que el crecimiento absoluto del Banco Popular al 31 de diciembre 2013 fue de ¢267 mil millones de colones para una variación relativa del 15%, mientras que el Banco Nacional obtuvo un crecimiento de ¢252 mil millones de colones lo que equivale a un 11% respecto a diciembre 2012.

Sin embargo, el crecimiento porcentual de las partidas de consumo, tarjetas de crédito y los depósitos de ahorro a la vista para el Banco Popular fue menor en comparación con el Banco Nacional, el cual creció porcentualmente un 39%, un 18% y un 15% respectivamente.

Además, es importante indicar que para el Banco Popular solo los saldos de las captaciones a plazo presentaron un crecimiento porcentual mayor al crecimiento del Banco Nacional.

A continuación, se presenta el detalle de la variación del Banco Popular en diciembre respecto a setiembre 2013.

Detalle	BP SETIEMBRE	BP DICIEMBRE	VARIACION
Consumo	624.724.156	656.897.378	32.173.221
Tarjetas de crédito vigentes	55.475.420	57.651.414	2.175.995
Depósitos de ahorro a la vista	176.670.408	217.450.228	40.779.820
Captaciones a plazo	1.101.613.900	1.119.191.929	17.578.030
Total	1.958.483.883	2.051.190.949	92.707.066
Ponderado participación de mercado	29,5%	29,7%	0,2%
Ranking	1	1	

A continuación, se presenta el detalle de la variación del Banco Nacional en diciembre respecto a setiembre 2013.

Detalle	BN SETIEMBRE	BN DICIEMBRE	VARIACION
Consumo	200.131.601	211.267.188	11.135.588
Tarjetas de crédito vigentes	79.949.168	86.309.902	6.360.733
Depósitos de ahorro a la vista	835.318.958	934.435.232	99.116.274
Captaciones a plazo	1.512.866.057	1.275.447.392	(237.418.665)
Total	2.628.265.783	2.507.459.714	(120.806.070)
Ponderado participación de mercado	26,7%	25,6%	-1,2%
Ranking	2	2	

Banca Empresarial (Meta 2013 número 4 del ranking): Es un ponderado que comprende los saldos de los productos de crédito empresarial.

El ponderador considera el 100% para las carteras activas, en donde el crédito empresarial es el resultado de tomar la "cartera de crédito total" menos el crédito "Consumo" y "Construcción".
De conformidad con los datos publicados por la Superintendencia General de Entidades Financieras, correspondientes **a diciembre 2013**, se tiene los siguientes resultados para la "Banca Empresarial".

Medición del Propósito Estratégico "Banca Empresarial"
-en miles de colones-
Datos Tomados de la web de Sugef
Período 12/2013

Detalle	Ponderador	BP	BCR	BN	BAC	DAVIVIENDA	Total
Crédito empresarial	100%	318.160.114	1.236.041.277	1.696.294.322	458.929.889	267.813.626	3.977.239.228
Total	100%						3.977.239.228
Ponderado participación de mercado		8,0%	31,1%	42,7%	11,5%	6,7%	
Ranking		4	2	1	3	5	

Fuente: Elaboración propia a partir de información recopilada en la página web SUGEF.

Se puede observar que **el Banco Popular se ubica en cuarto lugar**, respecto a sus competidores, con un ponderado o participación de mercado del **8,0%** y el Banco Nacional es el que ocupa el primer lugar.

En conclusión, los logros en el cumplimiento del propósito estratégico, están ligados principalmente al cumplimiento de las metas de la cartera de crédito total (financiera, social y desarrollo) del Banco Popular a diciembre 2013, con un crecimiento importante en "Banca de Personas" no obstante inferior al del Banco Nacional. El reto para este año 2013 y para los próximos años en el Banco Popular, debe ser la mejora de su estructura de pasivo (de fondeo), ya que ésta es relativamente cara por la concentración en las

líneas de captaciones a plazo, además de mantener el primer lugar en Banca de Personas y llegar a ser terceros en Banca Empresarial para el año 2014.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN A DICIEMBRE DEL AÑO 2014

CALIFICACIÓN GENERAL DEL BANCO POPULAR

A continuación, se presenta un resumen sobre los cumplimientos de cada meta, con lo cual se obtiene una calificación global al 31 de diciembre de 2014 de **94%**. Los tres objetivos estratégicos tienen la misma ponderación para el seguimiento, o sea cada uno representa un 33,33% de la calificación, lo anterior en cumplimiento de la *Metodología para la formulación, actualización, evaluación y seguimiento de la Planificación en el Conglomerado Financiero Banco Popular.*

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

Cuadro N° 7
Calificación General del Banco Popular
Al 31 de Diciembre 2014

Objetivos Estratégicos	Calificación
1. Desarrollar una cultura de excelencia	100%
2. Mejorar la eficiencia operativa	94%
3. Ofrecer múltiples canales de atención	89%
Grado de cumplimiento	**94%**

Fuente: Elaboración propia, producto de la Evaluación a Diciembre 2014

En el Cuadro N° 8, se muestra las metas y el desempeño de los indicadores correspondientes a cada uno de los objetivos. Se observa que el primer objetivo "Desarrollar una cultura de excelencia" obtiene un 98% en esta evaluación de seguimiento, el segundo objetivo "Mejorar la eficiencia operativa" presenta un grado de consecución del 98% y el tercer objetivo "Ofrecer múltiples canales de atención" presenta un 97% de cumplimiento, según se observa a continuación.

Cuadro Nº 8
Calificación General del Banco Popular
Al 31 de Diciembre 2014

No.	Indicadores de los Objetivos del Banco Popular	% Cumplimiento 31/12/2014	Meta 31/12/2014	Ejecutado
1	**Desarrollar una cultura de excelencia**	**100%**		
	1. Servicio al cliente			
	1.1 Implementación de la propuesta integral de mejoramiento de la cultura de Servicio al Cliente. (2012-2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	1.2 Evaluación de la percepción del cliente sobre la calidad del servicio en el Banco Popular. (2012-2013-2014-2015)	100%	≥90%	97%
	1.3 Gestión de los "Sistemas de Administración de Filas (SAF)" en las oficinas de atención y servicio al cliente. (2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	2. Plan de Acción de Capital Humano			
	2.1 Cumplimiento del Plan de Acción de Capital Humano. (2012-2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	3. Proyecto Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria			
	3.1 Cumplimiento del Plan de Implementación del Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria. (2012-2013-2014-2015)	Suspendido *	85%	81%
2	**Mejorar la eficiencia operativa**	**94%**		
	1. Gestión de Riesgos			
	1.1 Informe de evaluación de Riesgos Integrales. (2012-2013-2014-2015)	100%	12	12
	2. Gestión de Operaciones			
	2.1 Garantizar el cumplimiento de la Ley 8204 y su reforma de la Ley 8719, y su Normativa Conexa en el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal. (2012-2013-2014-2015)	100%	95%	100%
	2.2 Cumplimiento del Plan de Acción de Soporte al Negocio. (2012-2013-2014-2015)	94%	100%	94%
	2.3 Gestión de la memoria de sostenibilidad bajo la metodología GRI. (2012-2013-2014-2015)		N/A	
	3. Gestión tecnológica			
	3.1 Gestión de las Tecnologías de Información. (2012-2013-2014-2015)	55%	100%	55%
	4. Gestión financiera y resultados			
	4.1 Rentabilidad sobre el patrimonio. (2012-2013-2014-2015)	100%	≥ IPC 5,13%	7,33%
	4.2 Calificación global del modelo CAMELS ≤ 1.75 (2012-2013-2014-2015)	100%	≤1,75	1,19
	5. Gestión de Proyectos			
	5.1 Proyecto Data Center. (2013-2014)	98%	98%	96%
	5.2 Proyecto Core System. (2012-2013)	100%	59%	68%
	5.3 Proyecto Solución Planta Física. (2014-2015)	100%	62%	62%
	6. Proyecto Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria			
	6.1 Cumplimiento del Plan de Implementación del Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria. (2012-2013-2014-2015)	Suspendido *	85%	81%
3	**Ofrecer múltiples canales de atención**	**89%**		
	1. Gestión de Canales			
	1.1 Aumento en la cantidad de canales de atención al cliente. (2012-2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	1. 2 Aumento en la cantidad de productos y servicios con accesibilidad 24/7. (2014)	0%	100%	0%
	1. 3 Plan para el fortalecimiento de la imagen Corporativa. (2013 y 2015)	100%	100%	100%
	2. Gestión de Negocios			
	2.1 Desarrollo de un proceso de conocimiento y gestión de la información del cliente para la creación de productos y servicios personalizados. (2012-2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	2.2 Desarrollo de un proceso de investigación de mercados y de conocimiento del cliente. (2014-2015)	100%	5	6
	2.3 Ser el Banco número 1 en Banca de Personas. (2012-2013-2014-2015)	100%	1	1
	2.4 Ser el Banco número tres en Banca Empresarial. (Número 4 en 2012-2013 y Número 3 en 2014-2015)	80%	3	4
	2.5 Variación de captación de recursos (cuenta corriente, ahorro a la vista). (2012-2013-2014-2015)	100%	7,4%	8,4%
	2.6 Cantidad de clientes atendidos a través de los fondos especiales. (2012-2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	2.7 Variación de los ingresos por servicios. (2012-2013-2014-2015)	100%	18,2%	18,8%
	2.8 Cumplimiento del Plan de Acción de Negocios. (2012-2013-2014-2015)	95%	100%	95%
	3. Proyecto Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria			
	3.1 Cumplimiento del Plan de Implementación del Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria. (2012-2013-2014-2015)	Suspendido *	85%	81%
	GRADO DE CUMPLIMIENTO TOTAL DEL BANCO POPULAR	**94%**		

Fuente: Elaboración propia, producto de la Evaluación a Diciembre 2014
***Suspendido mediante acuerdo de JDN-5232-acd-648-art-3, del 27 de noviembre del 2014**

CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

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

El **Plan de Acción de Negocios 2014**, incorpora los siguientes objetivos:

1. Cumplir y evaluar periódicamente los indicadores cualitativos de la Institución en materia de riesgo operativo, control interno y la Ley 8204.
2. Implementar las actividades pre y post- implementación del CORE System y Modelo de Gestión asignadas a esta Subgerencia.
3. Lograr un crecimiento sostenido, en los segmentos de interés, de las carteras activas, pasivas, en la generación de ingresos por servicios, mediante una adecuada gestión del riesgo de la cartera crediticia, que permita alcanzar el propósito estratégico corporativo por Banca, incorporando productos y servicios con perspectiva de género y ambiente.
4. Desarrollar una cultura de servicio al cliente basado en, una efectiva segmentación, una oferta integrada de productos y servicios competitivos, una mejora de procesos internos y un reenfoque de la fuerza de ventas.
5. Diseñar el plan de integración de los canales de atención al cliente.

La calificación global del cumplimiento de los planes de acción del año 2014 fue de un 97%, y como se muestra en el cuadro siguiente, la calificación del Plan de Negocios alcanzó un 95%:

Cuadro N° 9
Calificación de los Planes de Acción
Al 31 de Diciembre 2014

Plan de Acción	Calificación
1. Plan de Negocios	95%
2. Plan de Soporte al Negocio	94%
3. Plan de Capital Humano	100%
4. Plan de Investigación y Desarrollo de Mercados	100%
Calificación promedio de los Planes de Acción	**97%**

Fuente: Elaboración propia, producto de la Evaluación a Diciembre 2014

MEDICIÓN DEL PROPÓSITO ESTRATÉGICO DEL BANCO POPULAR

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

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

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

Para efectos de medir el propósito estratégico, se ha seleccionado un "*benchmarking*" conformado por los 6 principales bancos del país, dos del estado (Banco Nacional y Banco de Costa Rica) y los tres principales bancos privados (BAC, Scotiabank y Davivienda), y el Banco Popular respectivamente, estos bancos son competencia directa del Banco Popular para cada una de las bancas. A partir de diciembre 2014 se incorpora Scotiabank dentro del ranking. Los resultados **al 31 diciembre 2014**, son los siguientes para la "Banca de Personas" y para la "Banca Empresarial" :

Banca de Personas (Meta 2014 Mantenerse como número 1):

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

Los ponderados consideran 50% para los productos de la cartera activa y 50% para los productos de la cartera pasiva. Los ponderados por producto de las carteras activas y pasivas, se calculan de acuerdo al peso porcentual de cada uno con respecto del total (de las carteras activa y pasiva). Para los Bancos que se han considerado como competencia directa a partir de los datos publicados por la Superintendencia General de Entidades Financieras, en el caso del Banco Popular los datos de las carteras activas provienen del reporte "Resumen de Cartera".

Detalle	Ponderador	BP	BN	BCR	BAC	SCOTIABANK	DAVIVIENDA	Total
Consumo	37%	679.571.545	260.282.557	325.493.123	211.074.138	182.274.429	52.095.720	**1.710.791.512**
Tarjetas de crédito vigentes	13%	83.987.504	93.330.022	42.636.084	312.327.856	35.043.584	27.576.166	**594.901.216**
Depósitos de ahorro a la vista	14%	238.934.055	1.015.801.187	491.616.487	316.103.904	33.776.599	82.809.455	**2.179.041.687**
Captaciones a plazo	36%	1.344.495.649	1.388.070.830	1.249.478.135	687.573.861	586.538.021	332.085.749	**5.588.242.245**
Total	**100%**	**2.346.988.753**	**2.757.484.596**	**2.109.223.829**	**1.527.079.760**	**837.632.633**	**494.567.089**	**10.072.976.660**
Ponderado participación de mercado		26,8%	23,1%	19,2%	17,8%	8,7%	4,4%	100%
Ranking		1	2	3	4	5	6	

Fuente: Elaboración propia, a partir de información de la Sugef, y de la División Inteligencia de Mercadeo.

Se puede observar que **el Banco Popular se ubica en primer lugar**, respecto a sus competidores, con un ponderado o participación del **26,8%**; en segundo lugar, se ubica el Banco Nacional con 23,1%.

2. Banca Empresarial (Meta 2014 número 3 del ranking): Es un ponderado que comprende los saldos de los productos de crédito empresarial.

El ponderador considera el 100% para las carteras activas, donde el crédito empresarial es el resultado de tomar la "cartera de crédito total" menos el crédito "Consumo" y "Construcción" para los Bancos que se han considerado como competencia directa a partir de los datos publicados por la Superintendencia General de Entidades Financieras, en el caso del Banco Popular los datos de las carteras activas provienen del reporte "Resumen de Cartera".

Detalle	Ponderador	BN	BCR	BAC	BP	SCOTIABANK	DAVIVIENDA	Total
Crédito empresarial	100%	1.866.850.946	1.438.472.863	596.029.902	546.405.819	467.550.470	385.457.539	**5.300.767.539**
Total	100%							**5.300.767.539**
Ponderado participación de mercado		35,22%	27,14%	11,24%	10,31%	8,82%	7,27%	100%
Ranking		1	2	3	4	5	6	

Fuente: Elaboración propia, a partir de información de la Sugef, y de la División Inteligencia de Mercadeo.

Se puede observar que **el Banco Popular se ubica en cuarto lugar**, respecto a sus competidores, con un ponderado o participación del **10,31%** y el Banco Nacional es el que ocupa el primer lugar con 35,22%. El Banco Popular registra un saldo de **¢546.405.819 miles** y en la tercera posición se encuentra **BAC** con un saldo de **¢596.029.902 miles**. A partir de esta información, se tiene que el Banco Popular registra un saldo que representa el 91,67% con respecto al monto contabilizado por BAC. En concordancia con la tabla establecida en la Metodología, este indicador obtiene una **nota de 80%** al 31 de diciembre 2014.

En conclusión, los logros en el cumplimiento del propósito estratégico como un todo, están ligados principalmente al cumplimiento de las metas de la cartera de crédito (financiera y desarrollo) del Banco Popular, en este sentido es necesario diseñar

estrategias comerciales agresivas para las Bancas de Personas y Empresarial que generen resultados que contribuyan al logro de las metas trazadas para el propósito estratégico durante el plazo que resta para el PEC 2012-2015. El reto para las líneas de captación, debe estar orientado a mejorar la estructura de pasivo (de fondeo), ya que ésta es relativamente cara por la concentración en las líneas de captaciones a plazo.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN A DICIEMBRE DEL AÑO 2015

CALIFICACIÓN GENERAL DEL BANCO POPULAR

A continuación, se presenta un resumen sobre los cumplimientos de cada meta, con lo cual se obtiene una calificación global al 31 de diciembre del 2015 de **92%**. Los tres objetivos estratégicos tienen la misma ponderación, o sea cada uno representa un 33,33% de la calificación, lo anterior en cumplimiento de la *Metodología para la formulación, actualización, evaluación y seguimiento de la Planificación en el Conglomerado Financiero Banco Popular.*

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

Cuadro N° 7
Calificación General del Banco Popular
Al 31 de Diciembre 2015

Objetivos Estratégicos	Calificación
1. Desarrollar una cultura de excelencia	86%
2. Mejorar la eficiencia operativa	98%
3. Ofrecer múltiples canales de atención	91%
Grado de cumplimiento	**92%**

Fuente: Elaboración propia, producto de la Evaluación a Diciembre 2015

En el Cuadro N°8, se muestra las metas y el desempeño de los indicadores correspondientes a cada uno de los objetivos. Se observa que el primer objetivo "Desarrollar una cultura de excelencia" obtiene un 86% en este seguimiento, el segundo objetivo "Mejorar la eficiencia operativa" presenta un grado de consecución del 98% y el tercer objetivo "Ofrecer múltiples canales de atención" presenta un 91% de cumplimiento, según se observa a continuación.

Cuadro Nº 8
Calificación General del Banco Popular
Al 31 de Diciembre 2015

No.	Indicadores de los Objetivos del Banco Popular	% Cumplimiento 31/12/2015	Meta 31/12/2015	Ejecutado
1	**Desarrollar una cultura de excelencia**	**86%**		
	1. Servicio al cliente			
	1.1 Implementación de la propuesta integral de mejoramiento de la cultura de Servicio al Cliente. (2012-2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	1.2 Evaluación de la percepción del cliente sobre la calidad del servicio en el Banco Popular. (2012-2013-2014-2015)	45%	≥90%	45%
	1.3 Gestión de los "Sistemas de Administración de Filas (SAF)" en las oficinas de atención y servicio al cliente. (2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	2. Plan de Acción de Capital Humano			
	2.1 Cumplimiento del Plan de Acción de Capital Humano. (2012-2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	3. Proyecto Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria			
	3.1 Cumplimiento del Plan de Implementación del Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria. (2012-2013-2014-2015)	Replanificación	N/A	
2	**Mejorar la eficiencia operativa**	**98%**		
	1. Gestión de Riesgos			
	1.1 Informe de evaluación de Riesgos Integrales. (2012-2013-2014-2015)	100%	12	12
	2. Gestión de Operaciones			
	2.1 Garantizar el cumplimiento de la Ley 8204 y su reforma de la Ley 8719, y su Normativa Conexa en el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal. (2012-2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	2.2 Cumplimiento del Plan de Acción de Soporte al Negocio. (2012-2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	2.3 Gestión de la memoria de sostenibilidad bajo la metodología GRI. (2012-2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	3. Gestión tecnológica			
	3.1 Gestión de las Tecnologías de Información. (2012-2013-2014-2015)	90%	100%	90%
	4. Gestión financiera y resultados			
	4.1 Rentabilidad sobre el patrimonio. (2012-2013-2014-2015)	100%	≥ IPC -0,81%	7,12%
	4.2 Calificación global del modelo CAMELS ≤ 1.75 (2012-2013-2014-2015)	100%	≤1,75	1,19
	5. Gestión de Proyectos			
	5.1 Proyecto Data Center. (2013-2014)	100%	100%	100%
	5.2 Proyecto Core System. (2012-2013)	99%	100%	99%
	5.3 Proyecto Solución Planta Física. (2014-2015)	93%	100%	93%
	6. Proyecto Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria			
	6.1 Cumplimiento del Plan de Implementación del Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria. (2012-2013-2014-2015)	Replanificación	N/A	
3	**Ofrecer múltiples canales de atención**	**91%**		
	1. Gestión de Canales			
	1.1 Aumento en la cantidad de canales de atención al cliente. (2012-2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	1. 2 Aumento en la cantidad de productos y servicios con accesibilidad 24/7. (2014)		N/A	
	1. 3 Plan para el fortalecimiento de la imagen Corporativa. (2013 y 2015)	100%	100%	100%
	2. Gestión de Negocios			
	2.1 Desarrollo de un proceso de conocimiento y gestión de la información del cliente para la creación de productos y servicios personalizados. (2012-2013-2014-2015)	100%	100%	100%
	2.2 Desarrollo de un proceso de investigación de mercados y de conocimiento del cliente. (2014-2015)	100%	5	7
	2.3 Ser el Banco número 1 en Banca de Personas. (2012-2013-2014-2015)	100%	1	1
	2.4 Ser el Banco número tres en Banca Empresarial. (Número 4 en 2012-2013 y Número 3 en 2014-2015)	100%	3	3
	2.5 Variación de captación de recursos (cuenta corriente, ahorro a la vista). (2012-2013-2014-2015)	100%	11,1%	13,4%
	2.6 Cantidad de clientes atendidos a través de los fondos especiales. (2012-2013-2014-2015)	88%	100%	88%
	2.7 Variación de los ingresos por servicios. (2012-2013-2014-2015)	26%	14,8%	3,8%
	2.8 Cumplimiento del Plan de Acción de Negocios. (2012-2013-2014-2015)	96%	100%	96%
	3. Proyecto Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria			
	3.1 Cumplimiento del Plan de Implementación del Modelo de Gestión para la Competitividad Bancaria. (2012-2013-2014-2015)	Replanificación	N/A	
	GRADO DE CUMPLIMIENTO TOTAL DEL BANCO POPULAR	**92%**		

Fuente: Elaboración propia, producto de la Evaluación a Diciembre 2015

CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

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

El **Plan de Acción de Negocios 2015**, incorpora los siguientes objetivos:

1. Cumplir y evaluar periódicamente los indicadores cualitativos de la Institución en materia de riesgo operativo, control interno y la Ley 8204.
2. Implementar las actividades pre y post- implementación del CORE System y Modelo de Gestión asignadas a esta Subgerencia.
3. Lograr un crecimiento sostenido, en los segmentos de interés, de las carteras activas, pasivas, en la generación de ingresos por servicios, mediante una adecuada gestión del riesgo de la cartera crediticia, que permita alcanzar el propósito estratégico corporativo por Banca, incorporando productos y servicios con perspectiva de género y ambiente.
4. Desarrollar una cultura de servicio al cliente basado en, una efectiva segmentación, una oferta integrada de productos y servicios competitivos, una mejora de procesos internos y un reenfoque de la fuerza de ventas.
5. Diseñar el plan de integración de los canales de atención al cliente.

Para el año 2015 el cumplimiento de los planes de acción de negocios alcanzo el 96%, tal y como se muestra a continuación:

Cuadro N° 9
Calificación de los Planes de Acción
Al 31 de Diciembre 2015

Plan de Acción	Calificación
1. Plan de Negocios	96%
2. Plan de Soporte al Negocio	100%
3. Plan de Capital Humano	100%
4. Plan de Investigación y Desarrollo de Mercados	95%
Calificación promedio de los Planes de Acción	**98%**

Fuente: Elaboración propia, producto de la Evaluación a Diciembre 2015

MEDICIÓN DEL PROPÓSITO ESTRATÉGICO DEL BANCO POPULAR

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

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

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

Para efectos de medir el propósito estratégico, se ha seleccionado un "*benchmarking*" conformado por los 6 principales bancos del país, dos del estado (Banco Nacional y Banco de Costa Rica) y los tres principales bancos privados (BAC, Scotiabank y Davivienda), y el Banco Popular respectivamente, estos bancos son competencia directa del Banco Popular para cada una de las bancas. A partir de diciembre 2014 se incorpora Scotiabank dentro del ranking. Los resultados **al 31 de diciembre del 2015**, son los siguientes para la "Banca de Personas" y para la "Banca Empresarial" :

Banca de Personas (Meta 2015 Mantenerse como número 1):
Se trabaja con un ponderado que comprende los saldos de los siguientes productos: Crédito consumo, tarjeta de crédito, ahorro a la vista y ahorro a plazo.

Los ponderados consideran 50% para los productos de la cartera activa y 50% para los productos de la cartera pasiva. Los ponderados por producto de las carteras activas y pasivas, se calculan de acuerdo al peso porcentual de cada uno con respecto del total (de las carteras activa y pasiva). Para los Bancos que se han considerado como competencia directa a partir de los datos publicados por la Superintendencia General de Entidades Financieras, en el caso del Banco Popular los datos de las carteras activas provienen del reporte "Resumen de Cartera".

Detalle	Ponderador	BP	BN	BAC	BCR	SCOTIABANK	DAVIVIENDA	Total
Consumo	37%	769.645.288	280.365.025	237.779.622	336.053.807	209.463.536	73.253.352	1.906.560.630
Tarjetas de crédito vigentes	13%	87.911.498	91.241.213	378.699.063	44.293.425	39.592.494	36.420.134	678.157.826
Depósitos de ahorro a la vista	16%	282.378.261	1.149.490.351	377.150.188	550.862.322	37.778.663	89.394.369	2.487.054.155
Captaciones a plazo	34%	926.633.785	1.437.288.142	801.968.058	1.173.951.418	680.469.137	382.579.008	5.402.889.548
Total	**100%**							**10.474.662.158**
Ponderado participación		**24,3%**	23,6%	19,4%	18,3%	9,4%	5,1%	**100%**
Ranking		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	

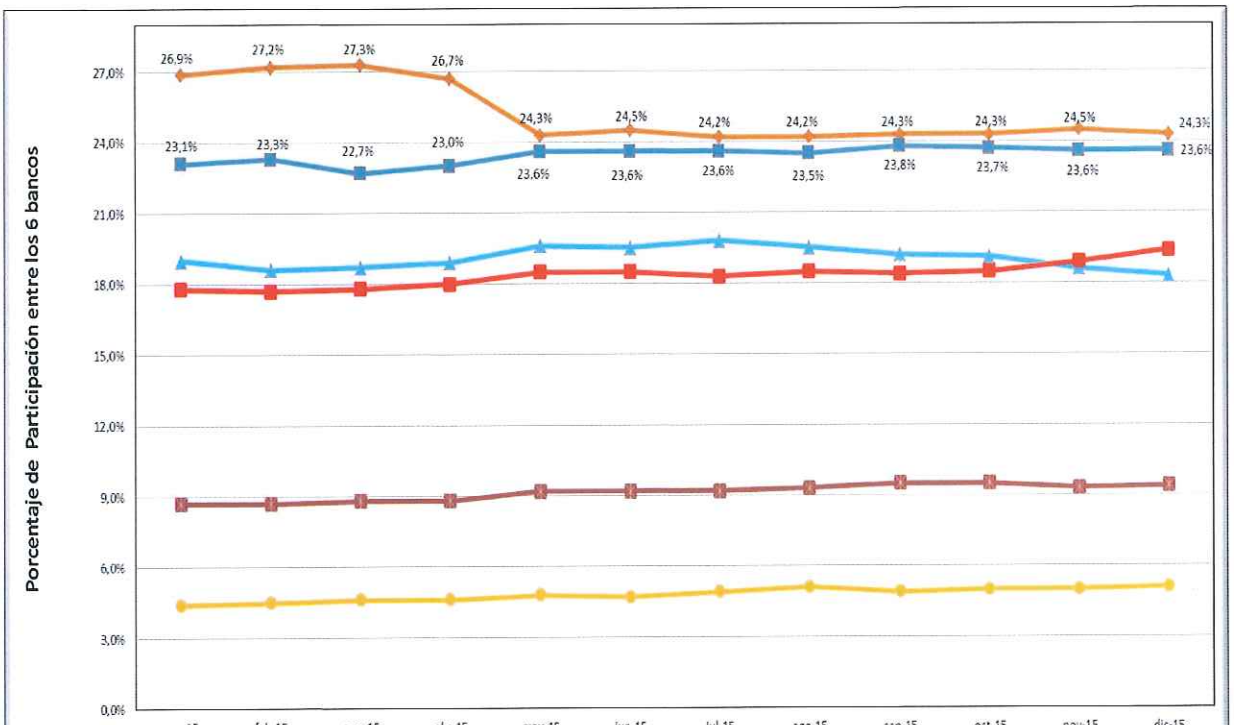
Mes anterior	**24,5%**	**23,6%**	**18,9%**	**18,6%**	**9,3%**	**5,0%**
Variación porcentual	-0,2%	0,0%	0,5%	-0,3%	0,1%	0,1%
Ranking mes anterior	1	2	3	4	5	6

Se puede observar que **el Banco Popular se ubica en primer lugar**, respecto a sus competidores, con un ponderado o participación del **24,3%**; en segundo lugar, se ubica el Banco Nacional con 23,6%. Además, respecto a la variación de ***"Banca de Personas"*** con el mes de **noviembre de 2015**, crecieron el BAC (0,5%), Scotiabank (0,1%) y Davivienda (0,1%); decreció el Banco Popular (0,2%) y el BCR, y se mantuvo sin variación el Banco Nacional.

Cabe indicar que desde noviembre 2015 el BAC asumió el tercer lugar en el ranking y el BCR desciende al cuarto puesto.

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

Gráfico Nº 1
Medición del Propósito Estratégico "Banca Personas"
Enero 2015 a diciembre 2015



	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15
Banco Popular	26,9%	27,2%	27,3%	26,7%	24,3%	24,5%	24,2%	24,2%	24,3%	24,3%	24,5%	24,3%
Banco Nacional	23,1%	23,3%	22,7%	23,0%	23,6%	23,6%	23,6%	23,5%	23,8%	23,7%	23,6%	23,6%
Banco Costa Rica	19,0%	18,6%	18,7%	18,9%	19,6%	19,5%	19,8%	19,5%	19,2%	19,1%	18,6%	18,3%
Bac	17,8%	17,7%	17,8%	18,0%	18,5%	18,5%	18,3%	18,5%	18,4%	18,5%	18,9%	19,4%
Scotiabank	8,7%	8,7%	8,8%	8,8%	9,2%	9,2%	9,2%	9,3%	9,5%	9,5%	9,3%	9,4%
Davivienda	4,4%	4,5%	4,6%	4,6%	4,8%	4,7%	4,9%	5,1%	4,9%	5,0%	5,0%	5,1%

Banca Empresarial (Meta 2015 número 3 del ranking): Es un ponderado que comprende los saldos de los productos de crédito empresarial.

El ponderador considera el 100% para las carteras activas, donde el crédito empresarial es el resultado de tomar la "cartera de crédito total" menos el crédito "Consumo" y "Construcción" para los Bancos que se han considerado como competencia directa a partir de los datos publicados por la Superintendencia General de Entidades Financieras, en el caso del Banco Popular los datos de las carteras activas provienen del reporte "Resumen de Cartera".

-Saldos en miles de colones-

Detalle	Ponderador	BN	BCR	BP	BAC	SCOTIABANK	DAVIVIENDA	Total
Crédito empresarial	100%	2.150.523.866	1.445.154.328	633.350.107	616.956.816	567.811.878	512.233.754	5.926.030.749
Total	100%							5.926.030.749
Ponderado participación		36,29%	24,39%	10,69%	10,41%	9,58%	8,64%	100%
Ranking		1	2	3	4	5	6	

Mes anterior		36,39%	24,81%	10,40%	10,11%	9,43%	8,87%
Variación porcentual (puntos porcentuales)		-0,10%	-0,42%	0,29%	0,30%	0,15%	-0,23%
Ranking mes anterior		1	2	3	4	5	6

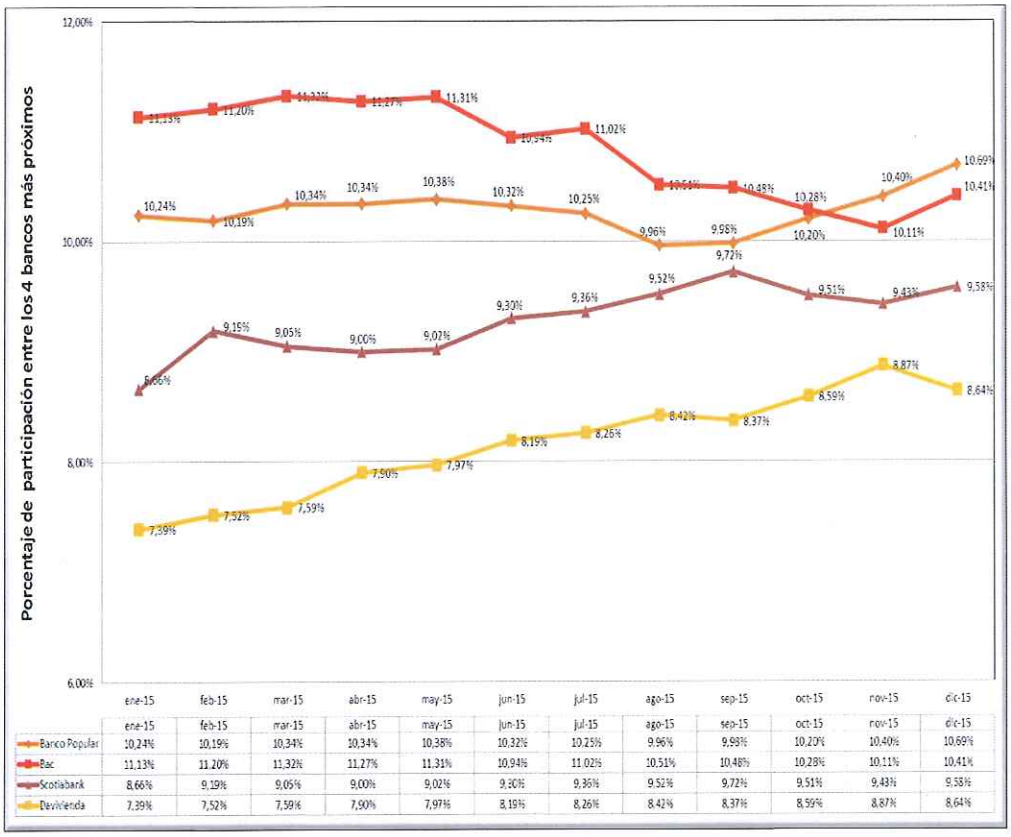
Fuente: Elaboración propia, a partir de información disponible en las páginas web de la División Inteligencia de Mercadeo, y de la Sugef.

En la medición de la ***"Banca Empresarial"*** el Banco Popular desde noviembre 2015 **ascendió al tercer lugar en el ranking** y **el BAC descendió al cuarto puesto**. Donde el Banco Popular en diciembre registra un saldo de **¢633.350.107 miles** y el BAC con un saldo de **¢616.956.816 miles**.

Además, la variación con respecto al mes anterior, presenta que **creció el Banco Popular (0,29%)**, el BAC (0,30%), y Scotiabank (0,15%), mientras que el BCR, el Banco Nacional, y Davivienda decrecieron.

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

Gráfico Nº 2
Medición del Propósito Estratégico "Banca Empresarial"
Enero 2015 a diciembre 2015



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN A DICIEMBRE DEL AÑO 2016

CALIFICACIÓN GENERAL DEL BANCO POPULAR

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

formulación, actualización, evaluación y seguimiento de la Planificación en el Conglomerado Financiero Banco Popular.

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

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

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

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

En el Cuadro N°8, se muestra las metas y el desempeño de los indicadores correspondientes a cada uno de los objetivos. Se observa que el primer objetivo "Desarrollar una cultura de excelencia a partir de la naturaleza especial del Banco Popular" obtiene un 66.67% de avance en este seguimiento, el segundo objetivo "Mejorar la eficiencia operativa alineada a la Triple Utilidad (Económico-Financiero, Social, Ambiental)" presenta un grado de avance del 99.11% y el tercer objetivo "Ofrecer múltiples canales y portafolios de productos y servicios diferenciados, fomentando la Economía Social Solidaria y el desarrollo local" presenta un 96.33% al IV trimestre, según se observa a continuación.

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

No.	Indicadores de los Objetivos del Banco Popular	% Cumplimiento 31/12/2016	Meta 31/12/2016	Ejecutado
1	**Desarrollar una cultura de excelencia a partir de la naturaleza especial del Banco Popular**	**66,67%**		
	1. Servicio al cliente			
	1.1 Implementación de la propuesta integral de mejoramiento de la cultura de Servicio al Cliente.	100%	≥90%	99,15%
	1.2 Evaluación de la percepción del cliente sobre la calidad del servicio en el Banco Popular.	0,00%	≥90%	87,67%
	1.3 Gestión de los "Sistemas de Administración de Filas (SAF)" en las oficinas comerciales.	NA	100%	NA
	2. Plan de Acción de Capital Humano			
	2.1 Cumplimiento del Plan de Acción de Capital Humano	100,00%	100%	100,00%
2	**Mejorar la eficiencia operativa alineada a la Triple Utilidad (Económico-Financiero, Social, Ambiental)**	**99,11%**		
	1. Gestión de Riesgos			
	1.1 Gestión integral del riesgo.	100%	100%	100%
	2. Gestión de Operaciones			
	2.1 Garantizar el cumplimiento de la Ley 8204 y su reforma de la Ley 8719, y su Normativa Conexa en el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.	99,09%	95%	99,09%
	2.2 Cumplimiento del Plan de Acción de Soporte al Negocio.	93,17%	100%	93,17%
	2.3 Sostenibilidad (Triple balance).	100%	100%	100,00%
	3. Gestión tecnológica			
	3.1 Cumplimiento de la gestión de las tecnologías de información	99,70%	100%	99,70%
	4. Gestión financiera y resultados			
	4.1 Rentabilidad sobre el patrimonio.	100%	≥ IPC	6,91%
	4.2 Calificación global del modelo CAMELS	100%	≤1,75	1,19
	5. Gestión de Proyectos Estratégicos			
	5.1 Proyecto Equipamiento Centro de Procesamiento de datos.	100%	100%	100%
	5.2 Proyecto Solución Planta Física.	100%	100%	100%
	5.3 Proyecto Modelo de Competitividad Bancaria.	NA	NA	NA
3	**Ofrecer múltiples canales y portafolios de productos y servicios diferenciados, fomentando la Economía Social Solidaria y el desarrollo local**	**96,33%**		
	1. Gestión de Canales			
	1.1 Aumento en la cantidad de canales de atención al cliente.	100,00%	100%	100%
	2. Gestión de Negocios			
	2.1 Generación de espacios permanentes de articulación con los sectores de la Economía Social Solidaria.	100,00%	100%	100%
	2.2 Productos y servicios pertinentes para organizaciones de la Economía Social Solidaria.	100%	100%	100%
	2.3 Integración de negocios y acompañamiento no financiero del CFBPDC en los planos individual, empresarial y asociativo	100%	100%	100%
	2.4 Establecimiento de alianzas con entes públicos, privados y del tercer sector.	100%	100%	100%
	2.5 Incidir en el desarrollo local para mejorar la calidad de vida en el ámbito nacional.	83,33%	100%	83,33%
	2.6 Bancarización de la población costarricense	100%	100%	100%
	2.7 Oferta de productos y servicios orientada a la generación de un impacto ambiental positivo.	67%	100%	67%
	2.8 Interiorización en el CFBPDC de los conceptos de Sostenibilidad y Economía Social.	100%	100%	100%
	2.9 Posicionar al CFBPDC, en el ámbito externo, como la institución de la población trabajadora y de la Economía Social Solidaria	100%	100%	100%
	2.10 Ser el Banco número 1 en Banca de Personas.	100%	1	1
	2.11 Ser el Banco número tres en Banca Empresarial.	100%	3	3
	2.12 Cumplimiento del plan de acción de negocios	98,63%	100%	98,63%
	2.13 Cumplimiento del plan de acción de Investigación y desarrollo de Mercados	100,00%	100%	100,00%
	GRADO DE CUMPLIMIENTO TOTAL DEL BANCO POPULAR	**87,37%**		

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

CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

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

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

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

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

Cuadro Nº 9
Calificación de los Planes de Acción
Al 31 de Diciembre 2016

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

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

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

MEDICIÓN DEL PROPÓSITO ESTRATÉGICO DEL BANCO POPULAR

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

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

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

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

Banca de Personas (Meta 2016 Mantenerse como número 1):

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

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

-Saldos en miles de colones-

Detalle	Ponderador	BP	BN	BAC	BCR	SCOTIABANK	DAVIVIENDA	Total
Consumo	37%	884.777.344	351.926.865	270.919.256	327.556.643	227.032.072	79.578.609	2.141.790.788
Tarjetas de crédito vigentes	13%	75.590.593	101.240.909	465.003.254	41.744.878	41.994.274	44.338.780	769.912.688
Depósitos de ahorro a la vista	16%	321.961.662	1.296.486.040	446.284.351	611.445.223	40.574.918	99.221.907	2.815.974.100
Captaciones a plazo	34%	1.009.877.718	1.536.293.999	989.756.734	1.233.577.909	710.077.321	519.497.991	5.999.081.672
Total	**100%**							**11.726.759.248**
Ponderado participación		**24,05%**	23,85%	20,78%	16,81%	8,88%	5,64%	**100%**
Ranking		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	
Mes anterior		**24,23%**	**23,78%**	**20,37%**	**17,05%**	**8,90%**	**5,66%**	
Variación porcentual (puntos porcentuales)		-0,18%	0,07%	0,41%	-0,24%	-0,02%	-0,02%	
Ranking mes anterior		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	

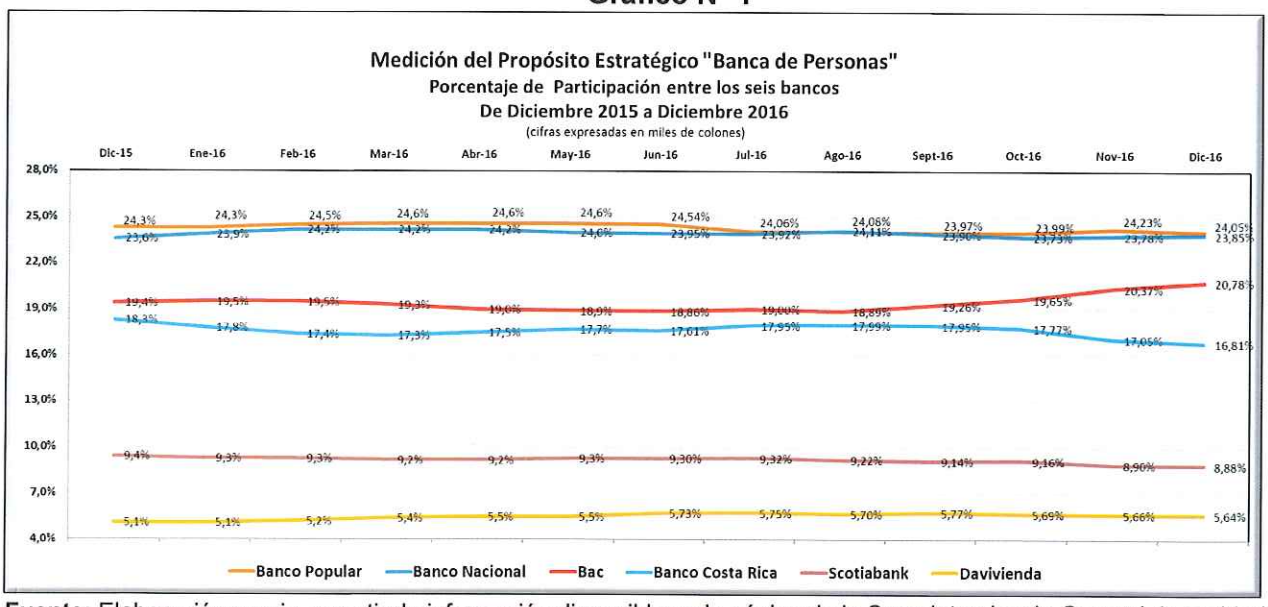
Fuente: Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)

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

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

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

Gráfico Nº 1



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

Banca Empresarial (Meta 2016 número 3 del ranking): Es un ponderado que comprende los saldos de los productos de crédito empresarial.

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

-Saldos en miles de colones-

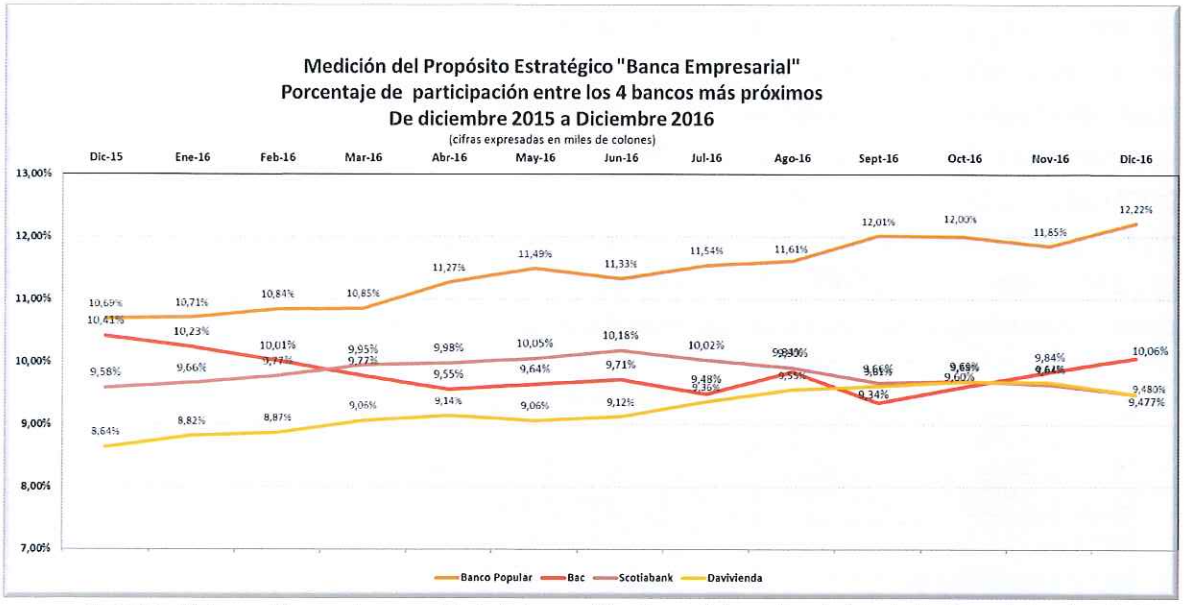
Detalle	Ponderador	BN	BCR	BP	BAC	DAVIVIENDA	SCOTIABANK	Total
Crédito empresarial	100%	2.391.622.372	1.579.914.398	826.169.856	680.131.145	640.743.631	640.534.421	6.759.115.822
Total	100%							6.759.115.822
Ponderado participación		35,4%	23,4%	**12,22%**	**10,06%**	**9,480%**	9,477%	**100%**
Ranking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

Fuente: Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF)

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

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

Gráfico Nº 2



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

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN A DICIEMBRE DEL AÑO 2017

Evaluación de los Planes de Acción 2017 del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

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

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

Las notas obtenidas se muestran en la siguiente Tabla:

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

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

A continuación, se presenta el detalle del logro para el Plan de Acción de Negocios al 31 de diciembre de 2017.

➢ Plan de Acción Negocios 2017

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

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

Banco Popular y de Desarrollo Comunal
Ejercicio de Evaluación del Plan de Acción de Negocios 2017
Al 31 de diciembre de 2017

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

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

Objetivo	Logros
1. Consolidar dentro del Modelo Integral del CFBPDC Triple Línea Base los siguientes componentes comerciales: **- Gestión Competitiva del Negocio** **- Gestión de abordaje territorial** **- Plan de Expansión del Conglomerado** **- Gestión del Servicio al Cliente** **- Gestión diferenciada de la Banca de Desarrollo**	No Aplica, dado que el desarrollo de los componentes comerciales a desarrollar, dependen de los entregables del Modelo de Gestión que está desarrollando el asesor externo en planificación de la Junta Directiva Nacional. Se generaron insumos para dicho asesor como análisis de oferta de valor, que incluye caracterización de los grupos de interés, caracterización de los canales según mercado, así como oferta de valor y benchmark por banca según segmento.
Objetivo	**Logros**
2. Promover el enfoque social y ambiental del BP mediante la ejecución de acciones concretas	Se identifica como logros importantes el rediseño de productos y el crecimiento en el número de beneficiarios de las poblaciones vulnerables. Se ha impactado a 1.290 personas con soluciones de vivienda financiadas con recursos del FAVI. Se ha logrado proteger o generar 1.793 empleos mediante las operaciones de avales, créditos y transferencias de FODEMIPYME y 28.695 por parte de la Banca Empresarial. Se firman los Convenios marco con: Conaprosal, Coopeagri, Coopeande, Crecex, Cámara de Comercio y Cadexco. El crecimiento real a diciembre 2017 de la cartera con planes de inversión ambiental, es de 2.542 millones de colones. Se cumplió con las actividades del cierre de brechas en materia de sostenibilidad, a saber: 1. Registro de consumos de agua y electricidad (mismo tema incluido en el Plan de Gestión Ambiental). 2. Capacitación en temas sociales/ambientales sobre nuevos productos y servicios. 3. Integración de elementos de sostenibilidad en la cadena de valor (modificación de procedimiento).

Objetivo	Logros
3. Impulsar al Banco Popular como una Institución que contribuye al desarrollo inclusivo del país.	Se destaca la presentación del estudio técnico del Modelo Diferenciado de Banca de Desarrollo a la Dirección de Gestión y CPPyJCL, mediante los oficios SGN-1443-2017 y SGN-1485-2017 respectivamente. La cantidad de personas y empresas impactadas con soluciones otorgadas con recursos del FOFIDE a nivel nacional, totaliza 1.014, para un crecimiento de 197 en el 2017.
Objetivo	**Logros**
4. Consolidar al Banco como una Institución que atiende las necesidades de productos y servicios financieros de las empresas, instituciones y de los habitantes de todo el país.	Sobre las acciones de este objetivo se tiene que el crecimiento real de la cartera de crédito de desarrollo a diciembre es de 44.275 millones de colones, la cual se encuentra por debajo de la meta de 45.000 millones de colones. Por su parte el crecimiento real de la cartera de crédito corporativo e institucional fue de 54.196 millones de colones, superando la meta de 40.000 millones de colones a diciembre. La cartera de crédito financiera logra un crecimiento real 67.579 millones de colones, por debajo de la meta de 85,000 millones de colones definida para el año. La cartera de crédito de vivienda contaba con una meta a diciembre de 50,000 millones de colones y alcanza un crecimiento real de 100.893 millones de colones. De acuerdo con las estadísticas proporcionadas, el BP ha mantenido durante los últimos 12 meses, la posición número 3 en Banca Empresarial, por detrás del Banco Nacional y Banco de Costa Rica; y número 1 en Banca de Consumo. El crecimiento del saldo del ahorro contaba con una meta a diciembre 2017 un crecimiento 177,425 millones de colones, se logra un crecimiento real a diciembre de 266.686 millones de colones. Se logra 164.021 nuevas cuentas de ahorro, cantidad que se encuentra por encima de la meta definida para el año. La participación de los productos Ahorro a la Vista y Cuenta Corriente en la estructura de financiamiento, crece en 0.29 pp por debajo de la meta de 0.50 pp. La meta de ingresos por servicios a diciembre es de 26,700 millones y se obtuvo un resultado de 26.602 millones de colones. Se ha logrado Cobertura geográfica de servicios bancarios en 73 cantones, a través de oficinas, cajeros automáticos y corresponsales no bancarios (Fischel y Gessa). Asimismo, se ha logrado un crecimiento de 59.45% en los usuarios de canales virtuales.

	Se incluyó los servicios de Pago de préstamos, Pago de tarjeta, Pago de servicios, Transferencias entre cuentas del BP y Geolocalización en banca móvil. Se implementó el servicio de asesor virtual. Se aprueba la II Parte del Caso de Negocio y se autoriza iniciar la implementación del proyecto Sistema Integral de Notificaciones según acuerdo No.30-Art7.Acd.8-CETI 2017 del 7 de diciembre de 2017. Mediante el acuerdo del CETI No.19.art.4-CETI-2017 con el que se aprueba la II parte del Caso de Negocio para la mejora del canal CNB.

Objetivo	Logros
5. Mejorar el nivel de satisfacción de los diferentes segmentos.	Se resalta la implementación de los Gerentes de Experiencia al Cliente en los BP Totales, asimismo, se elaboraron los informes sobre las oportunidades de mejora en el servicio al cliente y se desarrolló la metodología para verificar el cumplimiento de los estándares de calidad de los senderos estratégicos en las oficinas comerciales.
Objetivo	**Logros**
6. Cumplir con los compromisos acordados entre las dependencias por medio de los Convenios de Servicio.	La SGN no cuenta con acuerdos formalizados donde cuente con un rol de "proveedor de servicios".

Planes Anuales Operativos

Sobre la evaluación de los **Planes Anuales Operativos** y **Plan de Acción de Negocios,** a continuación, se presentan los resultados para los cinco años en que estuve a cargo de la Subgerencia General de Negocios, cada uno de ellos cuenta con las metas, logro y porcentaje de cumplimiento de las metas establecidas y comunicadas a la Contraloría General de la República en cada uno de los años, desde el 2013 hasta el 2017:

Metas PAO 2017 (Millones de colones)			
Producto	**Meta**	**Logro**	**Cumplimiento**
Crédito	280.211	266.637	95.16%
Captación	208.244	249.522	119.82%
Ingresos por servicios.	26.700	26.470	99.14%
Bienes adjudicados	11.500	12.167	105.80%
Control Interno – Riesgo Operativo	8%	0%	100%

Metas PAO 2016 (Millones de colones)			
Producto	**Meta**	**Logro**	**Cumplimiento**
Crédito	273.432	346.040	152.33%
Captación	220.000	142.727	64.88%
Ingresos por serv.	27.328	24.817	90.81%
Morosidad	2.62%	2.30%	100%
Estimación	2.78%	2.90%	95.86%
Control Interno – Riesgo Operativo	8%	4%	100%
Ley 8204	5%	5%	100%

Metas PAO 2015 (Millones de colones)			
Producto	**Meta**	**Logro**	**Cumplimiento**
Crédito	193.610	207.608	107.23%
Captación	225.114	257.737	114.50%
Ingresos por serv.	24.676	22.323	90.46%
Morosidad	2.60%	2.42%	100%
Estimación	2.87%	2.81%	100%

Metas PAO 2014 (Millones de colones)			
Producto	**Meta**	**Logro**	**Cumplimiento**
Crédito	203.733	243.155	119.35%
Captación	177.380	118.529	66.82%
Ingresos por serv.	21.390	21.501	100.52%
Morosidad	2.91%	2.45%	118.78%
Estimación	3.13%	2.58%	121.32%

Metas PAO 2013 (Millones de colones)			
Producto	**Meta**	**Logro**	**Cumplimiento**
Crédito	113.415	112.501	101%
Captación	194.690	178.169	109%
Ingresos por servicios	18.004	19.095	94%
Morosidad	2.76%	2.84%	103%
Estimación	2.95%	3.32%	113%

Como puede apreciarse en la evaluación de los últimos cinco años, el cumplimiento de las principales metas de negocio establecidas en los Planes Anuales Operativos sobrepasa en su mayoría las metas establecidas con lo cual se demuestra el excelente desempeño del negocio durante ese período, sobrepasando el desempeño del Sistema Bancario Nacional y el de los Bancos públicos, lo anteriormente indicado se refuerza con lo que se muestra en el siguiente apartado.

Evolución de principales variables financieras de diciembre 2013 a abril 2018 (período de mi gestión)

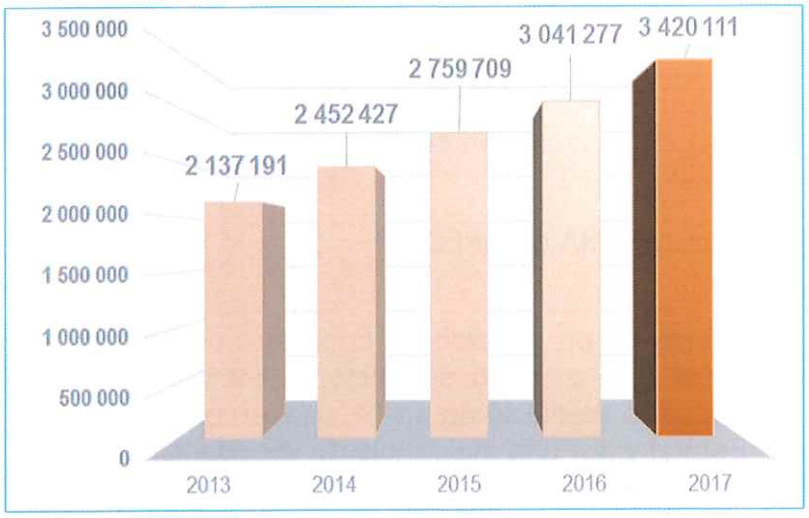
Aparte del excelente cumplimiento de las metas establecidas en los Planes Operativos Anuales (PAO´s) de los últimos cinco años descritos anteriormente, considero importante dejar evidenciado el excelente resultado financiero obtenido durante el período de mi gestión a cargo de la Subgerencia General de Negocios a través de un análisis que muestra las principales variaciones obtenidas en las variables financieras más relevantes del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL

ACTIVO

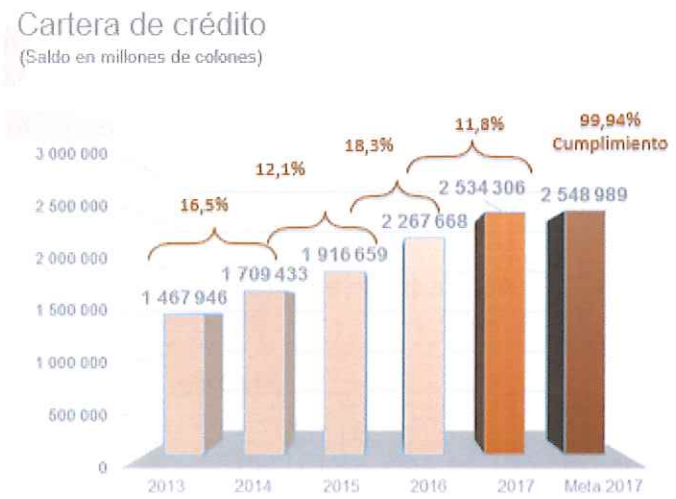
A diciembre 2017 el Banco Popular alcanzó un activo total de ¢3.4 billones. Del año 2013 al 2017 el crecimiento del activo supera el 60% (tomando como base el corte de diciembre del 2013), lo que en términos absolutos representa casi 1.3 billones de colones, además, en todos los años ha sido superior al 10%. En el caso del año 2017 el porcentaje de aumento fue de un 12.5% superando al 7.7% que tuvo como promedio el resto del Sistema Bancario Nacional (Bancos Estatales y Bancos Privados). Con el resultado del año 2017 el Banco Popular incrementó su participación en el activo dentro del Sistema Bancario Nacional de un 12.56% en el 2016 a un 13.04% en el 2017.

Activos (saldo en millones de colones)



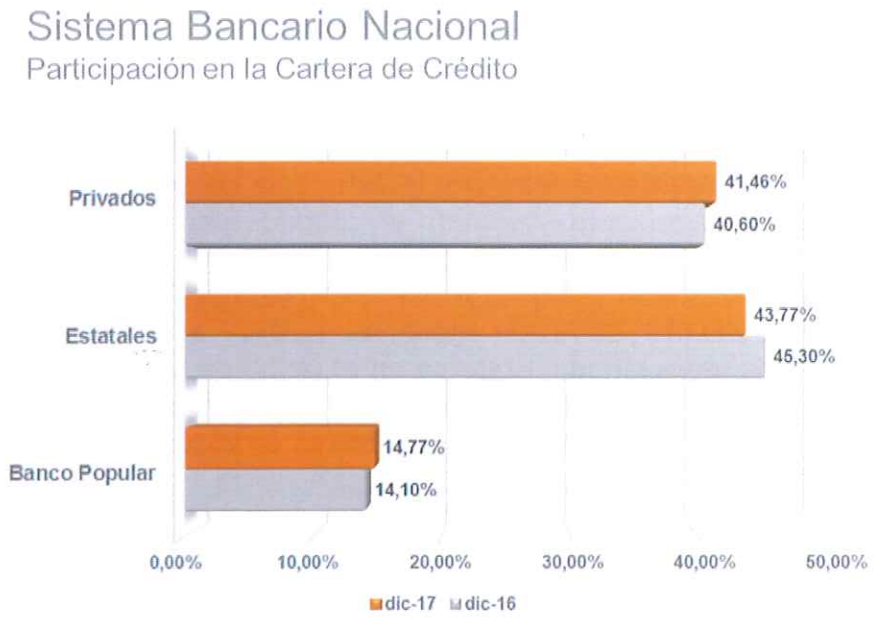
CARTERA DE CRÉDITO

El saldo de cartera de crédito del Banco a diciembre del 2017 fue superior a los ¢2.5 billones. El crecimiento del año 2013 al 2017 ha mantenido un comportamiento irregular con crecimiento superiores al 16% para los años 2014 y 2016 y superiores al 11% para los años 2015 y 2017. En el caso del año 2017 el porcentaje fue de 11.8% superando al 5.90% del resto del Sistema Bancario Nacional. En lo referente al cumplimiento del saldo de cartera de crédito esperado para diciembre 2017 el porcentaje alcanzado fue de 99.94%. El crecimiento acumulado de diciembre del 2012 a diciembre del 2017, período de mi gestión como Subgerente General de Negocios fue de casi 1.2 billones de colones, lo cual representa más del 87% de crecimiento en los últimos 5 años, muy superior al crecimiento obtenido por los bancos estatales, que en ese mismo período incrementaron su cartera de crédito, principal activo de una entidad bancaria, en un 54%, mientras que todo el sistema bancario nacional (incluyendo bancos públicos y privados) presenta un crecimiento del 73%.



PARTICIPACIÓN EN CARTERA DE CRÉDITO

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



INDICADOR DE MOROSIDAD MAYOR A 90 DÍAS

El Banco Popular muestra un indicador de morosidad mayor a 90 días decreciente del 2013 al 2017. Es así como de un 2.80% en el 2013 pasa a ubicarse en un 2.08% en el año 2017. No obstante, este indicador es superior al del resto del Sistema Bancario Nacional donde si se excluye el resultado atípico del indicador de morosidad mayor a 90 días del Banco Crédito Agrícola de un 28.19% en el año 2017 da como resultado un promedio para el resto del sistema bancario de un 1.97%.

El resultado mayor del Banco Popular en comparación con el mercado se justifica en parte por ser un Banco minorista y así ha sido valorado en temas de cartera de crédito e indicadores por las calificadoras de riesgo. Es importante recordar que de acuerdo a la normativa vigente de la SUGEF este indicador se ubica en riesgo normal cuando su resultado es menor al 3%.

PÉRDIDA ESPERADA

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

BIENES ADJUDICADOS

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

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

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

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

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

PASIVO

El Banco Popular al finalizar el año 2017 alcanzó un pasivo por la suma de ¢2.8 billones. Del año 2013 al 2017 el crecimiento en todos los años ha sido superior al 9%. En el caso del año 2017 el porcentaje de aumento fue de un 13.6% superando al 8.0% que tuvo como promedio el resto del Sistema Bancario Nacional (Bancos Estatales y Bancos Privados). El crecimiento absoluto acumulado en los últimos cinco años supera el billón de colones, con lo cual se ha dado el fondeo suficiente para crecer la cartera crediticia, principal fuente generado de ingresos de la institución.

PARTICIPACIÓN EN EL PASIVO

El resultado del año 2017 le permitió al Banco aumentar su participación en el pasivo dentro del Sistema Bancario Nacional de un 11.34% en el 2016 a un 11.85% en el 2017.

La Banca Estatal y nuevamente influido por el caso del Banco Crédito Agrícola disminuyó su participación de un 48.86% a un 47.92% del 2016 al 2017 y la Banca Privada la aumento de un 39.81% a un 40.23%.

CAPTACIONES CON EL PÚBLICO Y ENTIDADES

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

	2013	2014	2015	2016	2017
Captaciones Plazo	1 076 811	1 308 669	1 464 312	1 606 320	1 942 972
Captac.Vista	249 734	265 082	301 194	331 449	374 670
Cta Cte	51 045	61 779	68 593	74 654	42 035

PARTICIPACIÓN EN CAPTACIONES CON EL PÚBLICO Y ENTIDADES

Ese resultado del año 2017 le permitió al Banco aumentar su participación en captaciones con el público y entidades dentro del Sistema Bancario Nacional de un 11.28% en el 2016 a un 11.82% en el 2017.

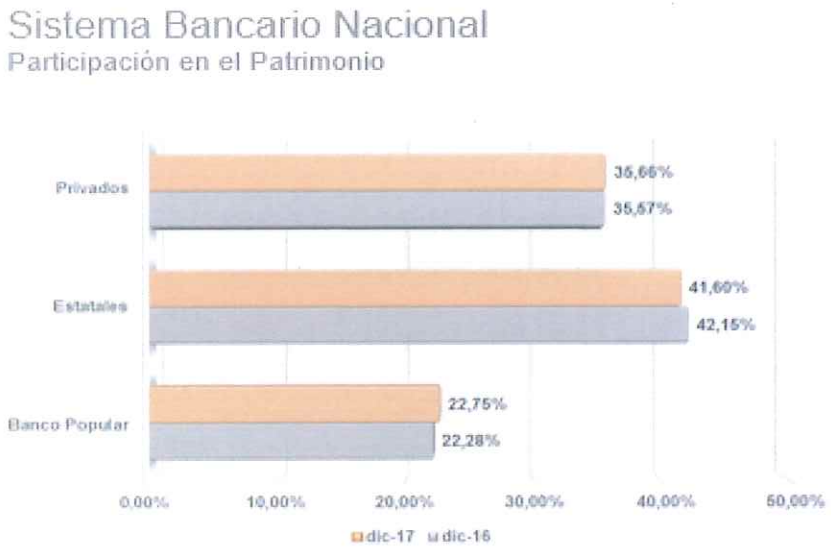
La Banca Estatal y nuevamente influido por el caso del Banco Crédito Agrícola disminuyó su participación de un 51.87% a un 50.30% del 2016 al 2017 y la Banca Privada la aumento de un 36.85% a un 37.88%.

PATRIMONIO

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

PARTICIPACIÓN EN PATRIMONIO

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

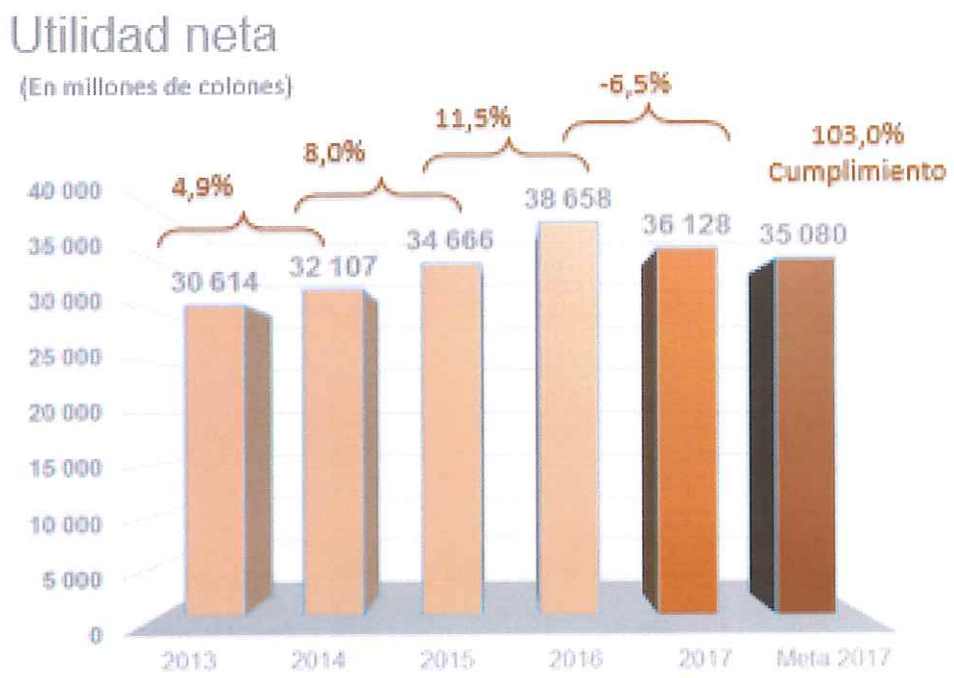


UTILIDAD NETA DEL BANCO POPULAR

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

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

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



➢ La utilidad neta proyectada para el año 2017 fue de ¢35.080 millones

UTILIDAD NETA DEL SISTEMA BANCARIO NACIONAL

El año 2017 muestra una disminución significativa en el nivel de utilidades del sistema bancario nacional con un 29.26% en el consolidado que pasa a un 17.59% si se excluye el efecto del Banco Crédito Agrícola de Cartago. Consecuentemente la Banca Estatal muestra un decrecimiento del 52.14% y si excluye del Crédito Agrícola sería de un 26.16%. La Banca privada tuvo un decrecimiento del 12.35% con lo que se reitera una vez más la buena gestión comercial realizada por el Banco Popular, presentando una menor disminución en las utilidades que sus pares en el resto de los bancos del sistema bancario nacional y con un resultado mucho mejor si se compara con la Banca estatal, ya que la disminución que se presenta en el caso del Banco Popular es sólo del 6.54%.

Sistema Bancario Nacional

Utilidad neta (en millones de colones)

Banco	Rank 2016	dic-16	Rank 2017	dic-17	Dif Abs.	Dif. %
BANCO BAC SAN JOSE S A	3	50 495	1	43 755	-6 740	-13,35%
Banco Nacional de Costa Rica.	2	53 019	2	41 319	-11 700	-22,07%
BANCO DE COSTA RICA	1	53 520	3	37 354	-16 166	-30,21%
BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL	4	38 658	4	36 128	-2 530	-6,54%
Banco CMB	8	5 428	5	8 226	2 799	51,57%
Banco Davivienda Costa Rica Sociedad Anonima	5	10 129	6	8 071	-2 059	-20,32%
BANCO PROMERICA DE COSTA RICA S A	7	7 025	7	6 597	-427	-6,08%
BANCO BCT S A	9	4 016	8	4 671	655	16,32%
BANCO IMPROSA S A	10	2 888	9	3 764	876	30,33%
SCOTIABANK DE COSTA RICA S A	6	8 789	10	2 526	-6 263	-71,26%
BANCO LAFISE SOCIEDAD ANONIMA	11	1 303	11	1 219	-84	-6,43%
PRIVAL BANK	13	886	12	1 021	135	15,20%
BANCO GENERAL COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA	14	338	13	859	521	153,96%
THE BANK OF NOVA SCOTIA COSTA RICA SOCIEDAD ANONIMA	12	1 017	14	346	-671	-66,00%
Banco Cathay de Costa Rica, S.A.	15	310	15	128	-183	-58,84%
BANCO CREDITO AGRICOLA DE CARTAGO	16	269	16	-27 552	-27 821	-10337,25%
Resumen						
BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL		38 658		36 128	-2 530	-6,54%
Bancos Estatales		106 808		51 121	-55 687	-52,14%
Bancos Privados		92 624		81 183	-11 441	-12,35%
Total		238 091		168 432	-69 658	-29,26%
Total (excluyendo el Crédito Agricola)		237 822		195 984	-41 837	-17,59%
Bancos Estatales (excluyendo el Crédito Agricola)		106 539		78 673	-27 866	-26,16%

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

SUFICIENCIA PATRIMONIAL

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

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

RESUMEN EJECUTIVO DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS AL 30 DE ABRIL DE 2018

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

Esta situación no ha sido ajena al Banco Popular el cual ha visto un menor crecimiento relativo en el activo total pasando de un crecimiento interanual del 12,45% a diciembre del 2017 a un 8,94% de crecimiento interanual con corte al mes de abril 2018, situación similar se presenta en el principal activo productivo del Balance como lo es la cartera de crédito la cual pasa de un crecimiento interanual con corte a diciembre 2017 de 11,8% a un 9.60% con corte a abril 2018. Es importante destacar que esta desaceleración se presenta en todos los intermediarios financieros, y por el contrario, el Banco Popular es el Banco con el mayor crecimiento de todos los participantes del sistema bancario en estos primeros cuatro meses, los bancos estatales en este mismo período presentan una reducción importante de su cartera crediticia.

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

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

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

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

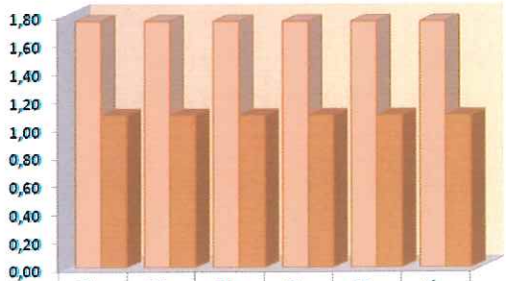
MODELO DE EVALUACIÓN SEGÚN LA NORMATIVA SUGEF

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

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA

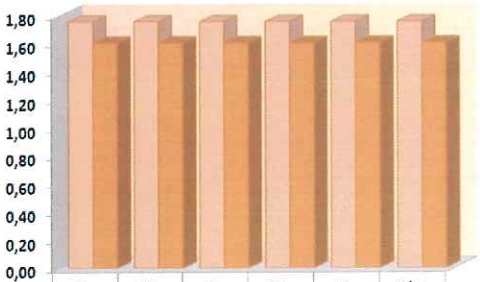
El Banco Popular es supervisado por la Superintendencia General de Entidades Financieras, la cual aplica una metodología para medir la situación financiera de los diferentes intermediarios financieros, en la cual se determinan los resultados de la Suficiencia Patrimonial y una Calificación Global compuesta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

CALIFICACION CUANTITATIVA SUGEF



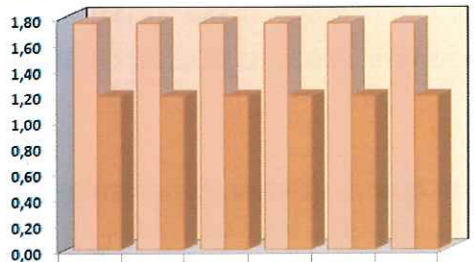
	Dic. 13	Dic. 14	Dic. 15	Dic. 16	Dic. 17	Abr. 18
Límite Normal (<=)	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
Calif. Cuantitativa	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08

CALIFICACION CUALITATIVA SUGEF



	Dic. 13	Dic. 14	Dic. 15	Dic. 16	Dic. 17	Abr. 18
Límite Normal (<=)	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
Cualitativa SUGEF	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60

CALIFICACION GLOBAL SUGEF



	Dic. 13	Dic. 14	Dic. 15	Dic. 16	Dic. 17	Abr. 18
Límite Normal (<=)	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
Calif. G. SUGEF	1,19	1,19	1,19	1,19	1,19	1,19

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

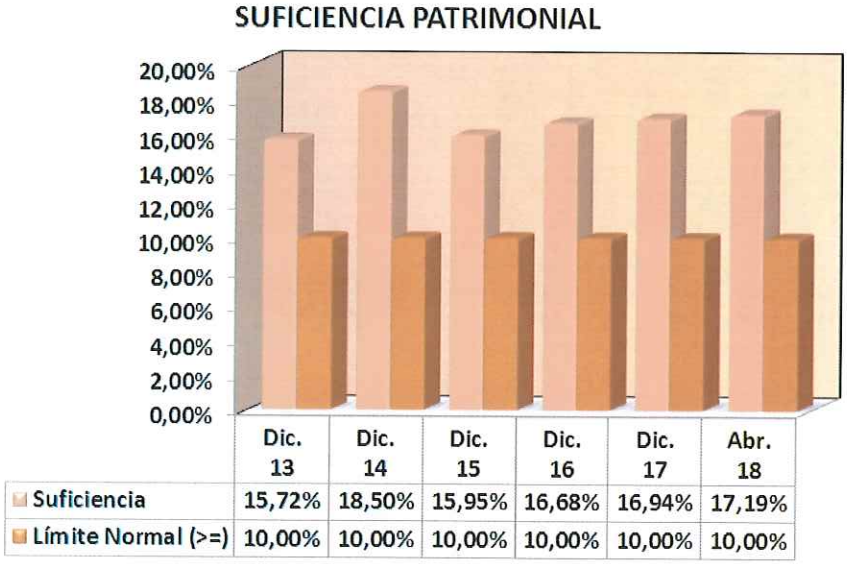
La Calificación Global se mantuvo en nivel de riesgo normal, siendo su resultado 1.19 menor al límite máximo para mantenerse en dicho nivel que es de 1.75.

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

SUFICIENCIA PATRIMONIAL

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

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

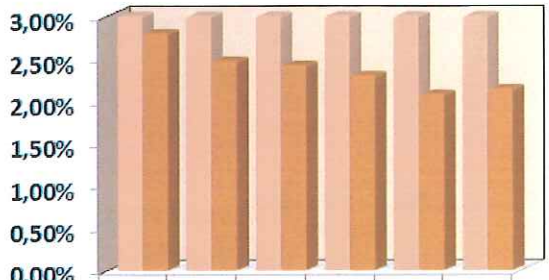


Es importante indicar que el aumento del saldo de los activos ponderados por riesgo (denominador del indicador), implica como efecto la disminución del indicador de Suficiencia Patrimonial.

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

MORA MAYOR A 90 DÍAS

MOROSIDAD MAYOR A 90 DÍAS / CARTERA DIRECTA



	Dic. 13	Dic. 14	Dic. 15	Dic. 16	Dic. 17	Abr. 18
Límite Normal (<=)	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Morosidad > 90 días / Cart. Direc.	2,80%	2,47%	2,42%	2,30%	2,08%	2,14%

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

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

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

PÉRDIDA ESPERADA DE CARTERA

El Indicador de Pérdida Esperada de Cartera aumentó 0.10 puntos porcentuales al pasar de 2.95% a 3.05% con respecto a diciembre del 2013, comportamiento que estuvo relacionado principalmente con un crecimiento proporcionalmente mayor en el saldo de las estimaciones con respecto al saldo de la cartera de crédito, sobre todo ocasionado por cambios en la normativa aprobada por Conassif y Sugef.

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

El indicador se ha mantenido históricamente en categoría de riesgo 2 (nivel 1).

UTILIDAD ACUMULADA TRIMESTRAL

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

El indicador de Utilidad o pérdida acumulada trimestral disminuyó 1.04 puntos porcentuales al pasar de 1.72% a diciembre 2013 a 0.68% en abril 2018, situación que estuvo relacionada con una disminución en la utilidad acumulada trimestral y un aumento en el patrimonio trimestral promedio. Este indicador se ha mantenido en nivel de riesgo normal, 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 debe ser igual al índice de precios al consumidor (IPC).

Ejecución de Proyectos Estratégicos

Otro factor que considero relevante destacar en el transcurso de mi gestión como Subgerente General de Negocios, fue apoyar en todos los proyectos en los cuales se requería el aporte de personal de negocios. En ese orden de cosas, el proyecto que sin lugar a dudas generó mayor esfuerzo y dedicación fue la implementación de la nueva plataforma tecnológica, la cual se puso en operación en abril del 2015, no obstante, por su magnitud, requirió muchas horas y esfuerzo antes, en la preparación y pruebas y muchas horas luego de la salida en vivo por la estabilización que requiere un cambio de un core bancario, especialmente en una entidad con más de 750 mil clientes activos, con millones de transacciones.

Otro de los proyectos estratégicos correspondió al desarrollo e implementación de la Banca Móvil, una aplicación (app) para que los clientes realicen sus consultas y transacciones en el teléfono celular, el cual hoy en día es uno de los mejores del sistema financiero costarricense y uno de los canales de mayor uso en la institución.

A continuación, se detallan los proyectos en ejecución cuando ingresé al puesto y los que quedan en desarrollo actualmente, si bien es cierto, no todos estos proyectos están siendo liderados por la Subgerencia a mi cargo, lo cierto del caso es que, en su mayoría, esta subgerencia y sus áreas adscritas participan en mayor o menor grado, de ahí la importancia de llevar un seguimiento permanente a cada uno de ellos:

PROYECTOS EN EJECUCIÓN EN JUNIO DEL 2013

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

LISTA DE CASOS DE NEGOCIO QUE SE GESTIONABAN EN JUNIO 2013

Proyecto
SAP
Tubos neumáticos

Servicios Médicos
Switch de cajeros
Tarjeta con Micro-Chip

ESTADO DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS

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

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

12	Proyecto SICVECA	Atrasado	Planificación-Contratación

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

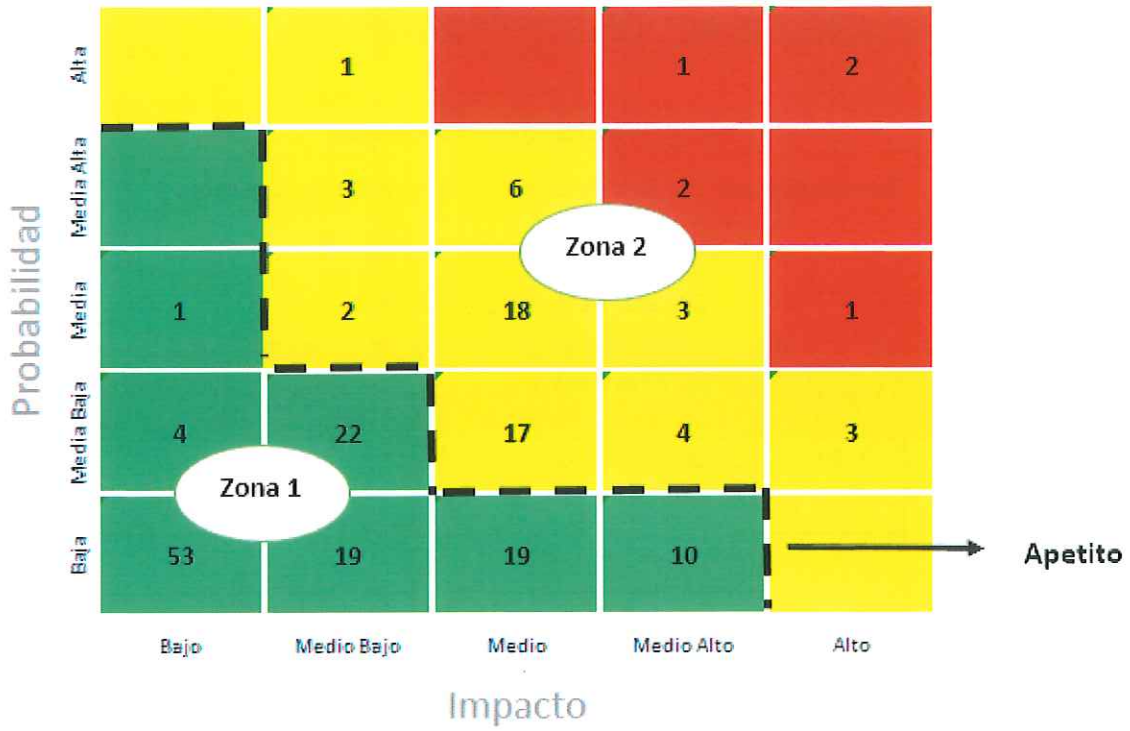
LISTA DE CASOS DE NEGOCIO QUE SE ESTÁN GESTIONANDO ACTIVAMENTE EN LA E-PMO

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

RIESGOS DE LA CARTERA PROYECTOS

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

Nombre	Tipo	Etapa	Perfil	Inferior	Medio	**Superior**
Actualización T24	Proyecto	Ejecución	1,39	11	7	0
Administración de las relaciones con los clientes (CRM)	Proyecto	Iniciación	1,07	27	2	0
Inteligencia de Negocios (BI)	Proyecto	Iniciación	1,15	29	5	0
Conciliación, liquidación y Contracargos (CLC)	Proyecto	Ejecución	1,38	8	2	1
Solución EMV-VIS Microchip	Proyecto	Ejecución	1,56	5	3	1
Adquirencia Bancaria en Comercios (PAB)	Iniciativa	Ejecución	1,73	5	4	2
Solución Planta Física	Proyecto	Ejecución	2	0	7	0
INI 01 - Control de acceso a la red	Proyecto	Iniciación	1,4	3	2	0
INI 02 - Gestión dispositivos móviles	Proyecto	Ejecución	1,5	2	2	0
INI 11 - Monitoreo de la Plataforma de TI y Servicios Críticos del Negocio	Proyecto	Iniciación	1,33	6	3	0
Sistema Integral Gestión de Riesgo Crédito	Proyecto	Ejecución	1,69	5	7	1
Solución para la gestión y gobierno de notificaciones (GGN)	Proyecto	Iniciación	1,17	19	4	0
SICVECA	Proyecto	Planificación-Contratación	1,43	5	1	1
Quick Pass	Iniciativa	Ejecución	1	3	0	0
Proyecciones Financieras	Iniciativa	Ejecución	2	0	8	0
Estado de la Cartera			1,45	128	57	6



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

SEGUIMIENTO PLANES DE ACCIÓN SUGEF 24-00

Estado actual de Planes de Acción

Resultados por número de Observación y Área Responsable

de la Subgerencia General de Negocios

Corte al 11 de mayo de 2018

Informe	Número de item	Área Responsable	Cumplido	En Proceso
Autoevaluación 2017	1-1-10	Subgerencia General de Negocios	X	
	1-2-4	Subgerencia General de Negocios	X	
	4-2-12	División de Fodemipyme	X	
	4-1-8	Subgerencia General de Negocios		X
Totales			**3**	**1**

Seguimiento Planes de acción de Auditoría Interna

Del periodo comprendido entre junio del año 2013 a junio 2018, la Auditoría Interna generó 61 informes dirigidos a la Subgerencia General de Negocios, de estos informes se recibieron 156 recomendaciones, de las cuales a la fecha se atendieron y cerraron 127 recomendaciones, lo cual representa el 81.42%, 9 se encuentran con un estatus de seguimiento por parte de la Auditoría Interna, lo cual representa el 5.76% y 20 están en proceso de atención, lo cual representa el 12.82%, cabe destacar que ninguna de las recomendaciones que se encuentran en proceso están vencidas.

A continuación, se presenta el detalle de las 20 recomendaciones en proceso y a las cuales es necesario darle seguimiento para el debido cumplimiento en tiempo y forma:

Informe	# Recomendación	Tema Central	Fecha de Cumplimiento
SUBA-252-2018 Crédito	7	Procedimiento cambios e implementación de productos.	31/7/2018
SUBA-253-2017 Gestión Banca de Desarrollo Social y Fodemipyme	1	Alcance de la Banca Social	30/6/2018
SUBA-253-2017 Gestión Banca de Desarrollo Social y Fodemipyme	2	Indicadores de medición	30/6/2018
SUBA-253-2017 Gestión Banca de Desarrollo Social y Fodemipyme	3	Estructura de la Banca Social	30/6/2018
SUBA-238-2018 Cumplimiento Ley FATCA	2	Procedimientos FATCA	31/7/2018
SUBA-238-2018 Cumplimiento Ley FATCA	3	Implementación Manual FATCA	30/11/2018
SUBA-238-2018 Cumplimiento Ley FATCA	4	Alternativas tecnológicas	30/6/2018
SUBA-68-2018 Gestión Riesgo de Fraudes	2	Gestión única de denuncias	31/7/2018
SUBA-68-2018 Gestión Riesgo de Fraudes	6	Establecimiento de controles	30/6/2018
AG-248-2018 Tarjetas de Débito y Crédito	12	Tercerización de procesamiento	31/10/2018
SUBA-223-2015 SINPE	1	Estrategia para nueva plataforma SINPE	30/6/2019
AG-104-2013 Estudio Oficinas Sta Cruz y Nicoya	2	Avalúos Sta Cruz y Nicoya	31/8/2018
AG-211-2016 Canales de Autoservicio	18	Estrategia digital	30/6/2018
SUBA-54-2017 SINPE	6	Plataforma SINPE	31/10/2018
AG-244-2015 Cajeros automáticos	5	Estrategia de cajeros automáticos	2/10/2018
AG-264-2017 Servicio al Cliente	15	Evaluaciones de servicio al cliente oficinas comerciales	31/7/2018
SUBA-145-2017 Tarjetas de Crédito y Débito	9	Estructura de la División de Tarjetas y sus procesos	30/9/2018
SUBA-0014-2016 Informe de crédito	6	Scoring de crédito Vivienda	31/10/2018
SUBA-0014-2016 Informe de crédito	2	Scoring de crédito Desarrollo	30/9/2018
AG-264-2018 Servicio al cliente	12	Modelo de oficinas	30/8/2018

Principales logros (no financieros) alcanzados durante mi gestión de acuerdo con la planificación institucional

Los principales logros que se deben evaluar en una gestión gerencial no pasan sólo por los resultados financieros logrados en los últimos cinco años, que tal y como se describieron atrás, reflejan excelentes resultados, sino también en estos cinco años en la función de Subgerente General de Negocios se alcanzaron grandes logros, todos estos logros fueron establecidos en los planes estratégicos, planes operativos y de negocios, lo cual, sin lugar a dudas hacen del Banco popular un mejor Banco, con mejores herramientas e instrumentos para mejorar la calidad de vida de los y las trabajadoras y servir de eje dinamizador de la economía nacional, entre ellos:

- Se estructuró e implementó la Dirección de Canales, creando canales de atención modernos, con atención 24/7 365 días al año.
- Se lanzó el canal Banca Móvil, canal estratégico de acuerdo a las nuevos avances tecnológicos y en el cual, pasa actualmente aproximadamente el 50% de todas las transacciones electrónicas que realizan los clientes del Banco Popular, además, por primera vez se puso a disposición del público, en un canal electrónico del Banco, servicios de una sociedad anónima (Popular Pensiones) y que servirá de punta de lanza para integrar otros servicios de las otras sociedades acercándonos cada vez más a brindar todos los servicios del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- Se estructuró e implementó la Dirección de Banca Social, focalizando los productos y servicios que el Banco tiene definidos para las poblaciones vulnerables, con lo cual se logró eliminar la "competencia" por los recursos con la Banca Empresarial, también se desarrollaron modelos de atención a empresas de la economía social, logrando la articulación con otras instituciones u organizaciones con el fin de que, a través de la asociatividad, mejorara la calidad de vida de las personas.
- Se creó el primer fondo de avales para vivienda del País, con la finalidad de dar oportunidades a aquellas familias que no tienen el ahorro suficiente para aportar una prima de vivienda, a un segmento que no tiene acceso a los bonos de vivienda otorgados por el estado por tener ingresos que sobrepasan los estipulado por el Banhvi, pero que tampoco tienen acceso a viviendas de clase media
- Se ampliaron los horarios de atención de oficinas mediante un nuevo canal denominado "RTS´s"
- Se creó, junto con el resto de la organización un nuevo Modelo de Experiencia al Cliente, creando una división especializada, basada en cinco grandes pilares:

Recurso Humano, Procesos, Productos y servicios, Infraestructura y tecnología (canales) y que reporta directamente a la Subgerencia General de Negocios con el fin de darle prioridad a las labores.

- Se creó la Unidad de venta de Bienes Adjudicados con resultados muy satisfactorios, con lo cual se marca un antes y un después en la estrategia de venta de bienes.
- Durante los cinco años de gestión se lograron los propósitos estratégicos definidos tanto para la Banca de Personas como para la Banca Empresarial, en el caso de la Banca de Personas logró ser el número uno en Banca de Consumo y para el caso de la Banca Empresarial y Corporativa se alcanzó el tercer lugar tal como estaba establecido en los diferentes planes.
- Se avanzó de manera importante en un modelo de negocios de triple línea base, esto es, dando relevancia no sólo a los aspectos económicos-financieros, sino también considerando lo ambiental y social; en o ambiental no sólo se apoyó el modelo de gestión ambiental, sino que se desarrollaron productos verdes, y en lo social se dio énfasis a la generación y protección de empleo, a la atención de poblaciones vulnerables o en estado de vulnerabilidad, a la educación financiera y la bancarización entre otros.

Seguimiento Acuerdos de Junta Directiva Nacional

Durante el período de mi gestión la Junta Directiva Nacional trasladó a la Subgerencia General de Negocios doscientos veintiocho (228) acuerdos de carácter *"Requiere respuesta"*, de los cuales solamente uno se encuentra pendiente de atender.

El acuerdo pendiente de atender tiene que ver con la remisión del Programa de Cumplimiento de Fatca, el cual está siendo remitido a la Junta Directiva Nacional para su debida atención:

Inciso 2- a),

Texto del acuerdo: *2. Solicitar a la Administración que remita nuevamente a esta Junta Directiva el Programa de cumplimiento de Fatca, a fin de proceder a aprobarlo por parte de este Órgano Colegiado. Para ello se deben considerar los oficios DIRG-413-2016 y el DIRRC-1061-2015".*

OPORTUNIDADES POR DESARROLLAR

A continuación, se presenta una lista de iniciativas, algunas de ellas se encuentran en proceso de ejecución o implementación, y otras son iniciativas que han venido siendo maduradas pero que aún no han iniciado. Esta lista no tiene un orden prioritario y se deja establecido con el objetivo que la persona que me sustituye pueda valorarlas y darles la prioridad que corresponda según su estrategia comercial.

- Adquirencia: este proyecto no sólo es necesario para incrementar los ingresos por servicios per se, sino que es clave para soportar uno de los negocios de mayor generación de ingresos como lo es las tarjetas de crédito y débito. Por otro lado, es la base para mejorar la captación de recursos de bajo costo (cuentas de ahorros y corrientes) y el encadenamiento con empresas y negocios.
- Licenciamiento Mastercard, tanto para emisión y adquirencia.
- Es necesario dar continuidad y apoyo al proyecto de sustitución de la plataforma informática que sustenta el proceso de crédito.
- Desarrollar los productos de factoreo y leasing
- Contar con bancos corresponsales extranjeros para poder brindar los servicios internacionales a nuestros clientes actuales y para poder atraer otros clientes que requieren esos servicios, esto es una limitación en la actividad comercial del Banco.
- Es urgente crear un grupo dedicado a trabajar en la digitalización de los productos y servicios que brinda el Banco Popular, esto es indispensable para poder tener una oferta competitiva para las nuevas generaciones, mi sugerencia es que sea un equipo que esté dedicado 100% a esta labor y que utilice una metodología con "victorias rápidas".
- Seguir mejorando la experiencia del cliente en cada contacto con el Banco (tanto en canales virtuales: No requiere presencia de una persona: Ejemplos: App, Web, IVR, ATM como los Canales Presenciales: Si requiere presencia de un funcionario: Ejemplos: Plataforma, Call Center, Chat, Redes Sociales.
- Consolidar el área de inteligencia de negocios, implementar inteligencia artificial, contar con un CRM que facilite la labor comercial.

- Implementar el scoring y rating crediticio en todas las líneas de crédito de la banca minorista y mayorista, con el fin de mejorar la calidad de la cartera de crédito.
- Contar con una herramienta amigable para que nuestros clientes puedan pagar sus salarios y realizar pagos masivos a sus proveedores y clientes.
- Desarrollar un "paquete" de productos y servicios enfocados en el manejo de la tesorería de nuestros clientes, con el fin de atraer cuentas a la vista (cuentas de ahorro y cuentas corrientes) y re-balancear la cartera pasiva, buscando una mayor participación en el saldo de cuentas de bajo costo.
- Desarrollar una estrategia para mejorar la concentración de clientes en la cartera de captación a plazo
- Es necesario buscar una forma para realizar "alianzas con fintech´s" o similares para poner a disposición de los clientes productos y servicios a través de la tecnología de forma rápida, por supuesto siguiente todos los temas legales y de contratación administrativa, el "time to market" debe ser oportuno.

Inventario de activos utilizado en mi función.

Adjunto documento que contiene detalle de los activos asignados a mi nombre

Banco Popular

ACTA DE ASIGNACIÓN FORMAL DE ACTIVOS

Subgerencia General Negocios

Oficio Nº SGN-1177-2017 **Fecha: 30/10/2017**

El día de hoy Garro Mora Giovanni en calidad de Gerente General, procedí a asignar formalmente los activos al funcionariol Li Guzman Juan Carlos quien labora para Subgerencia General Negocios, portador de la cédula número 0601840845.

Lo anterior a fin de cumplir con la siguiente normativa:

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

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

Nota: Este documento debe custodiarse en la Oficina respectiva como evidencia ante los entes fiscalizadores internos y externos

Código de Barras	Descripción del Activo
48753	Perchero
06212	Aire Acondicionado
06202	Biblioteca
06203	Biblioteca
06064	Silla De Espera
06063	Silla De Espera
06192	Silla De Espera
06195	Escritorio
06142	Mesa
06159	Mesa De Centro
07636	Mesa Pequeña De Madera
57540	Sillon Juego De Sala
57541	Sillon Juego De Sala
56-173	Vehiculo Estilo Rural 5 Puertas
77179	Silla De Espera
77986	Computadora Portatil
78807	Televisor Lcd De 42 Pulgadas.
85937	Microcomputadora Personal Portatil.
91741	Pantalla Interactiva Digital.
111163	Sillon Ergonomico Especial.
108878	Microcomputadora Personal Portátil De 14.1 Pulgadas.
112725	Telefono Ip Sencillo Sin Licencia.

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

Garro Mora Giovanni
Gerente General Corporativo
Jefe que asigna

Li Guzman Juan Carlos
Subgerencia General Negocios
Funcionario que Recibe

Nota: Este documento debe custodiarse en la Oficina respectiva como evidencia ante los entes fiscalizadores internos y externos

Atentamente,

Juan Carlos Li Guzmán
Subgerencia General de Negocios