



# Informe Final de Gestión

**Víctor Rodríguez Bogantes**  
Subgerente General de Negocios

Del 20 de noviembre del 2018  
al 22 de marzo del 2020

## 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 20 de noviembre del 2018 hasta el 22 de marzo del 2020.

## **1. PRINCIPALES RESULTADOS A NIVEL DE NEGOCIOS**

### **1.1 CARTERA DE CRÉDITO**

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

Además el entorno macroeconómico costarricense, recibió un impacto relevante en el año 2019, con la entrada a vigencia de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, que de forma inmediata generó el índice de consumo de las personas se contrajera, para lo cual se realizó una revisión exhaustiva de la normativa, la cual respondiera a las necesidades del mercado, con el fin de impulsarlo de una manera responsable, considerando los estudios de mercado pertinente.

Así las cosas, como principales acciones realizadas se detallan:

#### **1.1.1 CARTERA FINANCIERA**

Tal como se definió en la introducción a la cartera de crédito, el periodo 2019 fue un año de contracción en el crédito, por lo cual se concretaron mejoras en el portafolio financiero; por ejemplo, en exoneración de comisiones, revisión de tasas de interés, entre otras medidas.

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

Adicionalmente, se realizaron diferentes estrategias tanto de atracción y retención de clientes para la cartera de crédito financiero.

#### **1.1.2 CARTERA SOCIAL**

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

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

### 1.1.3 CARTERA DE DESARROLLO

Para el caso de la cartera de desarrollo, se dio una atención diferenciada a este tipo de cartera, con el fin de tener un acercamiento más personalizado, dado que se presentó un comportamiento de contracción, siendo concordante con el sistema financiero, algunas de las situaciones presentadas en esta cartera son las siguientes:

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2 LANZAMIENTO DE PRODUCTOS 2019

### 1.2.1 CONEXIÓN BP

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

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

El Banco suma un arma clave en su arsenal para llegar más allá en el contacto y servicio al cliente, donde, sin datafono y sin papel, comercios y clientes podrán realizar sus transacciones de compra y pago, promoviendo la disminución del efectivo al convertir pagos en efectivo a pagos electrónicos, otorgando mayor seguridad a los clientes y comercios, permite mejorar la participación del Banco en el sistema Financiero en la colocación de productos e integración de clientes y promueve la inclusión financiera de micro comercios y segmentos no bancarizados. Con fecha 30 de marzo se han afiliado más de 920 comercios y existe una importante expectativa de crecimiento. Además; para el segundo trimestre se espera contar con la certificación de la marca Master Card lo cual permitirá incrementar el volumen de transacciones

### 1.2.2 PAGOS A TERCEROS- PUNTO BP

Este canal fue comunicado a la clientela inició el pasado 17 de octubre de 2019, con el nombre Punto BP.

Este canal consiste en establecer convenios para corresponsables no bancarios con el Banco con el fin de ofrecer, a nombre y por cuenta de éste, servicios financieros simples a sus clientes. Es decir, el Punto BP no es una sucursal y su personal no está empleado por el Banco, se trata de un canal de distribución que se utiliza para realizar transacciones en nombre de terceras personas.

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

El modelo de negocio permite habilitar en etapas el acceso a operaciones financieras, iniciando con servicios tradicionales como pagos de préstamos, tarjetas, así como, depósitos a cuenta de ahorros y cuenta corriente, hasta incluir servicios innovadores y destacados dentro del mercado, estos convenios se realizan en puntos comerciales donde los clientes sienten la confianza para realizar algunas transacciones bancarias.

Con corte al 30 de marzo hay 315 comercios que realizan transacciones, encontrándose los principales en Santa Cruz, Nicoya, Puntarenas y Vásquez de Coronado.

### 1.2.3 CAJEROS MULTISERVICIOS

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

## 1.2.4 BP SALARIO

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

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

El BP Salario Voluntario también pone a disposición de la población trabajadora, la opción de trasladar el pago de salarios con el Banco, a saber:

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

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

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

## 1.2.5 APP BANCA MÓVIL

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

Es importante mencionar que durante el primer semestre del año 2019 también se llevó a cabo la migración de las tres app: App Banca Móvil, App Venta de Bienes y App Promociones a IONIC4 un lenguaje de programación moderno que permite al Banco hacer cambios de una forma más ágil y eficiente.

## 1.2.6 VIVIENDA COMUNITARIA

Este programa de vivienda se dio a conocer el 02 de diciembre del 2019, y desde ese momento inició un plan piloto en 10 oficinas y para el mes de febrero el producto se ofrece en todas las oficinas comerciales del país. Este programa se fundamenta en una alianza con el MIVAH e incluye recursos financieros del BANHVI.

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

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

### 1.2.7 FONDO DE CONTRAGARANTÍAS

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

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

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

### 1.2.8 TARJETAS

Durante el año 2019, se logró el lanzamiento de dos nuevas tarjetas de débito “50 aniversario” y “BP Comunal”, esto en concordancia con el compromiso del Banco de la atención a los sectores de la Economía Social y en conmemoración del 50 aniversario del Banco.

Estas tarjetas fueron ofrecidas al mercado en el II semestre del 2019 en el caso de la tarjeta para el sector comunal y en el mes de junio la tarjeta del 50 aniversario.

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

### 1.2.9 EL MODELO DE DESARROLLO COMUNITARIO Y LA BANCA DE INTEGRACIÓN COMUNITARIA

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

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

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

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

Para finales del 2019, se ha sensibilizado a funcionarios de las fuerzas de venta, 447 miembros pertenecientes al movimiento comunal y se ha estrechado aún más los lazos de cooperación y trabajo en conjunto con DINADECO; y para el año 2020, se espera implementar el plan piloto en los distritos descritos con el objeto de articular la institucionalidad publica con las fuerzas de venta del CFBPDC.

## 2. Cambios presentados en el entorno durante el periodo noviembre 2018-marzo 2020

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 más relevantes como encargado del negocio, entre ellos:

Código	Contenido	Publicación	Tema
SUGEF 3-06	Reglamento sobre la suficiencia patrimonial de entidades financieras	2018	Establecer la metodología para el cálculo de la suficiencia patrimonial de las entidades financieras y establecer el requerimiento mínimo de capital.
SUGEF 12-10	Reglamento para la inscripción y desinscripción ante la SUGEF de los sujetos obligados que realizan alguna o algunas de las actividades descritas en los artículos 15 Y 15 bis de la Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas de uso no Autorizado, Actividades Conexas, Legitimación de	2018	Registro art. 15 y 15 bis Ley 7786

Código	Contenido	Publicación	Tema
	Capitales y Financiamiento al Terrorismo, Ley 7786.		
<a href="#">SUGEF 19-16</a>	Reglamento para la determinación y el registro de estimaciones contra cíclicas.	2019	Disposiciones que deberán observar las entidades supervisadas por SUGEF para cuantificar y constituir las estimaciones contra cíclicas.
<a href="#">SUGEF 33-07</a>	<a href="#">Plan de cuentas para entidades, grupos y conglomerados financieros-Homologado</a>	<a href="#">29/01/2020</a>	<a href="#">Manual de cuentas y catálogo de cuentas para el registro contable de las transacciones realizadas por los supervisados.</a>
<a href="#">SUGEF 30-18</a>	<a href="#">Reglamento de Información Financiera.</a>	<a href="#">2019</a>	<a href="#">Base contable regulatoria para entidades del SFN, incluye las disposiciones sobre remisión, presentación y publicación de los estados financieros.</a>
<a href="#">SUGEF 24-00</a>	<a href="#">Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas.</a>	<a href="#">2019</a>	<a href="#">Calificación para entidades supervisadas</a>
SUGEF 11-18	Reglamento para la inscripción y desinscripción ante la SUGEF de los sujetos obligados que realizan alguna o algunas de las actividades descritas en los artículos 15 Y 15 bis de la Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas de uso no Autorizado, Actividades Conexas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, Ley 7786	2019	Registro art. 15 y 15 bis Ley 7786
<a href="#">SUGEF 1-05</a>	<a href="#">Reglamento para la calificación de deudores.</a>		<a href="#">Actualizar el límite para la suma de los saldos totales adeudados a la</a>

Código	Contenido	Publicación	Tema
		<a href="#">2019</a>	<a href="#">entidad, a que se refiere el Artículo 4 del Reglamento para la calificación de deudores Acuerdo SUGEF 1-05.</a>
<a href="#">SUGEF 15-16</a>	<a href="#">Reglamento sobre Gestión y Evaluación del Riesgo de Crédito para el Sistema de Banca para el Desarrollo</a>	<a href="#">2019</a>	<a href="#">Regulación especial y específica, de carácter prudencial, para los intermediarios financieros supervisados por la SUGEF, que participan del Sistema de Banca de Desarrollo.</a>
<a href="#">SUGEF 7-06</a>	<a href="#">Reglamento del centro de información crediticia</a>	<a href="#">2019</a>	<a href="#">Información sobre situación crediticia actual e histórica</a>
<a href="#">SUGEF 5-04</a>	<a href="#">Reglamento sobre límites de crédito a personas individuales y grupos de interés económico</a>	<a href="#">2019</a>	<a href="#">Límite concentración-crédito</a>
<a href="#">SUGEF 3-06</a>	<a href="#">Reglamento sobre la suficiencia patrimonial de entidades financieras</a>	<a href="#">2019</a>	<a href="#">Establecer la metodología para el cálculo de la suficiencia patrimonial de las entidades financieras y establecer el requerimiento mínimo de capital.</a>
<a href="#">SUGEF 4-04</a>	<a href="#">Reglamento sobre el grupo vinculado a la entidad</a>	<a href="#">2019</a>	<a href="#">Grupo vinculado-operaciones activas</a>
<a href="#">SUGEF 8-08</a>	<a href="#">Reglamento sobre autorizaciones de entidades supervisadas por la SUGEF, y sobre autorizaciones y funcionamiento de grupos y conglomerados financieros</a>	07/11/2019	<a href="#">Autorizaciones</a>
<a href="#">SUGEF 1-05</a>	<a href="#">Reglamento para la calificación de deudores</a>	15/11/2019	<a href="#">Constitución de estimaciones.</a>
<a href="#">SUGEF 15-16</a>	<a href="#">Reglamento sobre gestión y evaluación del riesgo de</a>	15/11/2019	<a href="#">Regulación especial y específica, de carácter</a>

Código	Contenido	Publicación	Tema
	<a href="#">crédito para el Sistema de Banca para el Desarrollo</a>		<a href="#">prudencial, para los intermediarios financieros supervisados por la SUGEF, que participan.</a>
<a href="#">SUGEF 21-16</a>	<a href="#">Reglamento sobre Suficiencia Patrimonial de Grupos y Conglomerados Financieros</a>	15/11/2019	<a href="#">Rige a partir del cálculo de la suficiencia.</a>
<a href="#">SUGEF 31-04</a>	<a href="#">Reglamento relativo a la información financiera de entidades, grupos y conglomerados financieros</a>	15/11/2019	<a href="#">Información Financiera.</a>
<a href="#">SUGEF 24-00</a>	<a href="#">Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas</a>	18/11/2019	<a href="#">Calificación para entidades supervisadas.</a>
<a href="#">SUGEF 27-00</a>	<a href="#">Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las asociaciones mutualistas de ahorro y préstamo para la vivienda</a>	21/11/2019	<a href="#">Calificación para Asociaciones.</a>
<a href="#">SUGEF 3-06</a>	<a href="#">Reglamento sobre la suficiencia patrimonial de entidades financieras</a>	21/11/2019	<a href="#">Establecer la metodología para el cálculo de la suficiencia patrimonial de las entidades financieras y establecer el requerimiento mínimo de capital.</a>
<a href="#">SUGEF 12-10</a>	<a href="#">Normativa para el cumplimiento de la ley N°8204</a>	<a href="#">27/11/2019</a>	<a href="#">Prevención de legitimación de capitales</a>
<a href="#">SUGEF 30-18</a>	<a href="#">Anexos a la normativa SUGEF 30-18 RIF</a>	<a href="#">23/12/2019</a>	<a href="#">Base contable regulatoria para entidades del SFN, incluye las disposiciones sobre remisión, presentación y publicación de los estados financieros</a>

Código	Contenido	Publicación	Tema
<a href="#">SUGEF 11-18</a>	<a href="#">Reglamento para la inscripción y desinscripción ante la SUGEF de los sujetos obligados que realizan alguna o algunas de las actividades descritas en los artículos 15 Y 15 bis de la Ley Sobre Estupefacientes, Sustancias Psicotrópicas, Drogas de uso no Autorizado, Actividades Conexas, Legitimación de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, Ley 7786</a>	<a href="#">07/01/2020</a>	<a href="#">Registro art. 15 y 15 bis Ley 7786</a>
<a href="#">SUGEF 12-10</a>	<a href="#">Normativa para el cumplimiento de la ley N°8204</a>	<a href="#">07/01/2020</a>	<a href="#">Prevención de legitimación de capitales</a>
<a href="#">SUGEF 15-16</a>	<a href="#">Reglamento sobre gestión y evaluación del riesgo de crédito para el sistema de banca para el desarrollo</a>	<a href="#">07/01/2020</a>	<a href="#">Regulación para los intermediarios financieros supervisados por SUGEF, que participan del Sistema de Banca para el Desarrollo.</a>
<a href="#">SUGEF 24-00</a>	<a href="#">Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas</a>	<a href="#">07/01/2020</a>	<a href="#">Normas generales para que la SUGEF juzgue la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas</a>
<a href="#">SUGEF 17-13</a>	<a href="#">Reglamento sobre la administración del riesgo de liquidez</a>	<a href="#">08/01/2020</a>	<a href="#">Gestión de liquidez</a>
<a href="#">SUGEF 9-08</a>	<a href="#">Reglamento para la autorización y ejecución de operaciones con derivados cambiarios</a>	<a href="#">28/01/2020</a>	<a href="#">Establece el trámite de autorización, los requisitos y los límites prudenciales que deberán cumplir las entidades que pretendan realizar operaciones con derivados cambiarios</a>
<a href="#">SUGEF 4-04</a>	<a href="#">Reglamento sobre el grupo vinculado a la entidad</a>	<a href="#">07/02/2020</a>	<a href="#">Grupo vinculado-operaciones activas</a>

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

Tal como lo dicta la Ley General de Control Interno #8292 en el inciso c), artículo 17 (Seguimiento del Sistema Control Interno), 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.

Por lo tanto, en mi gestión como Subgerente General de Negocios a.i., se realizó la autoevaluación del sistema de control interno al cierre del año 2018 y al cierre del año 2019, obteniendo los siguientes resultados:

#### **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
2018	0%	Excelente	0%	Excelente
2019	2%	Excelente	2%	Excelente

Es importante indicar que, durante el periodo de mi gestión como Subgerente General de Negocios a.i., tanto el nivel de Riesgo Operativo como el de Control Interno fue “Excelente” esto siendo concordante con de cultura de riesgo que se debe mantener en una Institución Bancaria.

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

#### 4.1 PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA GLOBAL 2019-2023

Al ingreso como Subgerente General de Negocios a.i., se me encomendó por parte de la Gerencia General Corporativa la participación en la definición de la Estrategia Global para el periodo 2019-2023, además de la elaboración del Modelo de Gestión de Negocio para ese mismo periodo como alineamiento a la misma. Una vez presentado y avalado por parte de la Gerencia General Corporativa se elevó a la Junta Directiva Nacional, la cual fue aprobada el 13 de febrero de 2019 mediante el acuerdo JDN-5616-Acd-111-2019-Art-6. Dicha estrategia define el marco estratégico de la organización; la cual se encuentra definida como una “Estrategia de diferenciación centrada en el cliente”. Dentro de los aspectos a rescatar se indica:

## PROPÓSITO

Fomentamos el **BIENESTAR** económico-financiero, social y ambiental para nuestros **CLIENTES** y demás habitantes del país, mediante el acceso a productos y servicios financieros que satisfagan sus necesidades y expectativas.

## VISIÓN

Destacarnos en la sociedad costarricense como el Conglomerado Financiero que **más** contribuye, con su modelo de negocios, al bienestar económico-financiero, social y ambiental de la población trabajadora y demás habitantes del país.

## MISIÓN

Somos un Conglomerado Financiero que ofrece productos y servicios accesibles, innovadores; fomenta el ahorro, la inversión y la protección de la población trabajadora y demás habitantes del país en procura de su bienestar económico-financiero, social y ambiental.



Posteriormente, el 29 de abril del año 2019 se aprobó el Modelo Gestión de Negocios por parte de la Junta Directiva Nacional mediante el acuerdo **JDN-5635-Acd-329-2019-Art-3**

Adicionalmente en concordancia con la Estrategia Global y el Modelo de Negocios, la Subgerencia General de Negocios participó activamente en la elaboración de los Planes de Acción, mismos que se detallan a continuación:

- ❖ Plan de Acción de Transformación de la Red Comercial
- ❖ Plan de Acción de Gestión Experiencia del Cliente

- ❖ Plan de Acción de Gestión de la Reputación
- ❖ Plan de Acción de Procesos Clave y Estructura
- ❖ Plan de Acción de Digitalización y Tecnología
- ❖ Plan de Acción de Gestión del Cambio y Recurso Humano
- ❖ Plan de Acción de Gestión del Valor Social
- ❖ Plan de Acción de Gestión del Valor Ambiental
- ❖ Plan de Acción de Gestión del Activo
- ❖ Plan de Acción de Gestión del Pasivo
- ❖ Plan de Acción de Gestión de Ingresos por Servicios
- ❖ Plan de Acción de Contención del Gasto
- ❖ Proyecto Transformación Digital

De estos planes la Subgerencia, tuvo a cargo la elaboración directa como responsable de los siguientes:

- ❖ Plan de Acción de Gestión Experiencia del Cliente
- ❖ Plan de Acción de Gestión del Valor Social
- ❖ Plan de Acción de Gestión del Pasivo
- ❖ Plan de Acción de Gestión de Ingresos por Servicios
- ❖ Plan Transformación de la Red Comercial

Adicionalmente, se participó en la aprobación de los planes, según el nivel de Gobernanza definido para cada uno de ellos, esto según se detalla a continuación:

El Comité Gerencial, mediante acuerdo **No. 13-art.2 Acd.2-CG- 2019** del 28 de agosto de 2019, aprobó los siguientes planes de acción:

- Plan de Acción de Transformación de la Red Comercial
- Plan de Acción de Gestión Experiencia del Cliente
- Plan de Acción de Gestión de la Reputación
- Plan de Acción de Procesos Clave y Estructura
- Plan de Acción de Digitalización y Tecnología
- Plan de Acción de Gestión del Cambio y Recurso Humano

El Consejo de Sostenibilidad Corporativo, mediante acuerdo **No.1-art.2 Acd.2-COSC-2019** del 29 de agosto de 2019, aprobó los siguientes planes de acción:

- Plan de Acción de Gestión del Valor Social
- Plan de Acción de Gestión del Valor Ambiental

El Comité de Activos y Pasivos, mediante acuerdo **No.22-Art.1-Acd.1-ALCO-2019** del 29 de agosto de 2019, aprobó los siguientes planes de acción:

- Plan de Acción de Gestión del Activo
- Plan de Acción de Gestión del Pasivo
- Plan de Acción de Gestión de Ingresos por Servicios
- Plan de Acción de Contención del Gasto

Adicionalmente, como instrumento de medición y control la Junta Directiva Nacional, mediante el acuerdo JDN-5683-Acd-861-2019-Art-5 del 30 de octubre de 2019, aprobó el Cuadro de Mando Integral 2019-2023.

## 4.2 RESULTADOS DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

Producto de las acciones desarrolladas en el 2019, en lo correspondiente a la implementación de la Estrategia definida para este período, considerando que este año fue un período que conllevó de la mano el proceso de formulación, así como la implementación de algunas actividades. En esta línea, se debe entender que esta etapa fue un proceso de acople organizacional a un nuevo lineamiento orientador estratégico, el cual no implicó un menoscabo de las utilidades del Conglomerado Banco Popular en el año anterior.

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

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

Adicionalmente, en cuanto a los planes de acción se detalla a continuación las notas obtenidas en sus indicadores de resultado y de gestión.

Plan de Acción	Evaluación de Indicadores de resultado	Evaluación de Indicadores de Gestión
Transformación de la Red Comercial	100.00%	100.00%
Gestión del Pasivo	88.67%	82.83%
Gestión de Ingresos por Servicios	28.00%	73.00%
Gestión Valor Social	56.14%	56.14%
Gestión Experiencia al Cliente	0.00%	16.22%

Cabe indicar que con el fin de generar resultados positivos en el avance de cada plan, en mi gestión, se nombró un líder de cada uno de los planes para que contribuyera de una forma más efectiva al cumplimiento de los mismos.

## 5. Planes Anuales Operativos

Con respecto a los Planes Anuales Operativos, se cumplió con las respectivas evaluaciones para los años 2018 y 2019, según lo comunicado a la Contraloría General de la República, según se detalla a continuación:

<b>Metas PAO 2018 (Millones de colones)</b>			
<b>Producto</b>	<b>Meta</b>	<b>Logro</b>	<b>Cumplimiento</b>
Crédito	100.000	89.950	89.95%
Captación	115.961	-81.707	0%
Ingresos por servicios	32.704	27.840	85.12%
Productos y Servicios	9	6	Incumplida
Bienes Adjudicados	14.400	11.980	83.19%
Cumplir con actividades de servicio al cliente	100%	100%	Cumplida
Control Interno	8%	5%	Cumplida
Riesgo Operativo	8%	5%	Cumplida

<b>Metas PAO 2019 (Millones de colones)</b>			
<b>Producto</b>	<b>Meta</b>	<b>Logro</b>	<b>Cumplimiento</b>
Crédito	38.789	-13.420	0%
Captación	86.539	-132.544	0%
Ingresos por servicios	35.218	28.909	82.09%
Productos y Servicios	8	0	0%
Bienes Adjudicados	12.000	14.712	102.9%
Satisfacción del Cliente	90%	88.40%	0%
Control Interno	8% o menos	2%	100%
Riesgo Operativo	8% o menos	2%	100%
Ley 8204	5%	5%	100%

Este es un extracto de las principales justificaciones que fueron debidamente presentadas y están estrictamente relacionadas con los principales incumplimientos:

Como acciones generales a resaltar y que fueron planteadas durante el primer semestre de 2019 a fin de mejorar los resultados que se muestran en el cuadro anterior, se encuentra el planteamiento, formalización, conclusión e inicio de la implementación del Nuevo Modelo de Gestión de Negocios del Banco, el cual se acompañó de los 13 diferentes planes de acción que responden a la nueva estrategia global del Banco, la cual definió el nuevo rumbo del CFBPDC con objetivos claros que dirigen la operación del Banco al cliente, a la conglomeración, gobernanza, gestión financiera, social y ambiental, así como a transformarle digitalmente.

Dentro de las acciones que se plantearon directamente vinculadas con las metas propuestas, se encuentran los planes de acción Gestión del Pasivo, Gestión del Activo, Plan de Ingresos por Servicios, Gestión de Experiencia del Cliente y Transformación de la Red Comercial, los cuales proyectan el rumbo del Banco para los próximos 5 años, la etapa de planeación se concluyó en el segundo trimestre de 2019 y su ejecución inició a partir del segundo semestre del 2019.

Como punto adicional se inició el proceso de transformación Digital, el cual se conformó a partir de tres células de trabajo, las cuales desarrollaron planteamiento de: Nuevos Modelos de Negocio, Estructura de Datos y propuestas de innovación.

Por su lado, se detallan puntualmente los elementos a considerar para cada una de las metas incumplidas:

- ❖ Crédito: Si bien, el saldo de la cartera de crédito del Banco durante el 2019, decreció en 15,803 millones (de 2.585 a 2.572 billones), que representa una disminución del 0,62% del saldo total de cartera. Esta situación obedece principalmente a una caída de la colocación de crédito en el Sistema Financiero Nacional, el cual disminuyó en 590 mil millones de colones, lo cual representa un 2.6% del total de la cartera del país (pasando de 22.7 a 22.1 billones de colones).

Adicional a lo anterior, se destaca que la Banca pública disminuyó su saldo de cartera de 7,47 billones en el 2018 a 7,13 billones al 2019, lo cual representa un decrecimiento del 4,55% del saldo total. Por su parte, la banca privada pasó de un saldo en cartera de 7,83 billones a 7,42 billones, lo cual representa un decrecimiento del 5,24%.

Por su lado, las cooperativas incrementaron su cartera en 90 mil millones, lo cual representa un 3.63% del total de su cartera. Nominalmente incrementaron su cartera de 2.48 a 2.57 billones de colones.<sup>1</sup> Importante considerar que este segmento cuenta con condiciones más riesgosas, pero a su vez con sistemas más avanzados que les permiten realizar análisis más exhaustivos del cliente. A ello, el Banco responde con el inicio de la implementación de las herramientas Power BI, CRM, Scoring de Crédito y un nuevo analizador de crédito. Los cuales permitirán incrementar la competitividad del Banco en el SFN.

Adicionalmente, se ha realizado un análisis exhaustivo de los requisitos solicitados por el Banco para el otorgamiento de crédito, en donde se han detectado políticas restrictivas que

---

<sup>1</sup> Los datos señalados del Banco, tienen corte al 31 de diciembre de 2019, sin embargo la información del sistema financiero nacional, mantiene corte al 30 de noviembre, por cuanto a la fecha límite para presentar este informe, los datos del sistema financiero nacional no estaban disponibles.

pierden efectividad en el tiempo y pese a que se han realizado cambios en las mismas, estos reflejarán resultados a través del tiempo.

Como punto por agregar, se encuentra que, se cuenta con una herramienta de Marketing de Oracle que permitirá incursionar de manera más representativa en el mercadeo digital y con ello contar con un mayor alcance de mercado.

- ❖ Pasivo: Con respecto a este punto, los resultados de las metas de captación son subsecuentes a los de cartera de crédito, por lo cual, el decrecimiento detallado en el párrafo anterior corresponde al efecto de dicha situación. Durante el 2019 el saldo del pasivo respondió a un proceso analítico que se ajustó a la disminución de cartera y a una mejor administración de las inversiones, esto con el fin de no mantener una liquidez superior a la requerida y a su disminuir los costos de captación. Es así como si bien, se ha disminuido la captación en números relativos representativos, la gestión realizada se refleja en las utilidades del Banco al 31 de diciembre de 2019 las cuales alcanzaron 33,301 millones. Esta cifra superó los resultados de los últimos 5 años y posicionó al Banco en el ranking como el tercer banco con mayores utilidades del Sistema Bancario Nacional, mismo que en años anteriores se encontraba en el cuarto lugar.
- ❖ Ingresos Por Servicios: Se alcanzó un 82% del monto propuesto. El resultado de las metas de cartera de crédito financiero, específicamente tarjetas, presenta una implicación importante en el logro de los ingresos por servicios, ya que el 83% de esta, la aporta dicho producto, mismo que no alcanzó el monto ni los plásticos propuestos. Se esperaba un crecimiento de 6.000 millones y presentó un decrecimiento de aproximadamente 6.000 millones, por su lado en cuanto a cantidad de plásticos se esperaba una colocación de 18.000 nuevas tarjetas y se colocaron 7.258

Por lo anterior, durante el 2019 se realizaron gestiones importantes a nivel de políticas de crédito, mismas que continuarán para el 2020 en constante gestión con el fin de incrementar la cantidad de plásticos para el Banco y por ende saldo de cartera.

Como puntos relevantes a destacar, se encuentra la salida a producción de tres nuevos servicios que se espera mejoren los ingresos por servicios: punto BP, Conexión BP y transferencias internacionales, necesarios para competir con mayor representación en el SFN.

- ❖ Productos y servicios: Con respecto a la meta de brindar 8 nuevos productos ajustados a las poblaciones definidas en el Plan Estratégico Corporativo, esta no aplica considerando que el Plan Estratégico Corporativo fue actualizado con la una nueva Estrategia Global (mediante acuerdo JDN-5616-Acd-111-2019-Art-6), la cual incluyó nuevos y diferentes indicadores, además, se acompaña de un nuevo Modelo de Gestión de Negocios y de 13 nuevos planes de acción, los cuales redirigieron el rumbo del Banco, de manera que el plan estratégico anterior y sus indicadores quedaron sin efecto y por ende las metas asociadas al mismo.
- ❖ Pese a lo anterior, producto de la gestión realizada por esta administración, se renovó la oferta comercial del Banco, para ello, se trabajó para poner a disposición de los clientes no solamente nuevos productos sino además nuevos servicios y canales para atender sus necesidades. Además, se fortalecieron los productos, servicios y canales existentes, tal y como se detallan algunos de ellos:

### **Servicios**

- *Punto BP*
- *Conexión BP*
- *Transferencias Internacionales*

### **Productos:**

- *Cuenta Maestra de la Banca de Desarrollo*
- *Cuenta solidaria*
- *PAS (Dany)*
- *Nuevo Producto de Banca social*

### **Canales**

- *Cajeros Multiservicio*
- *Mejoras en el app*
- *Mejoras en la web transaccional*

A partir del ofrecimiento de los productos, servicios y canales anteriores, el Banco asumió nuevos retos, a los cuales se debe abocar durante el 2020, para planificar su estrategia, potencializarlos, promocionarlos y comercializarlos a fin de renovar la oferta comercial del Banco y con ello generar un mayor efecto en los resultados de la cartera activa, pasiva y de ingresos por servicios del Banco para el 2020.

- **Satisfacción del Cliente:** El resultado obtenido correspondió a un 88.4%, lo cual no alcanzó el mínimo esperado (90%), situación que obedeció a los hallazgos detectados en Banca Empresarial, Corporativo y Canales. La subgerencia General de Negocios desarrollo planes con las correspondientes áreas para corregir esta situación para el 2020.

A manera de conclusión, cabe señalar, que la Subgerencia General de Negocios, dedicó importantes esfuerzos durante el 2019 a planificar el rumbo del Banco para los próximos 5 años, así como a mejorar la oferta comercial del Banco, necesarios para continuar compitiendo en el Sistema Financiero Nacional, de frente al rezago presentado por el Banco durante los últimos años, al gran avance de la tecnología y a la brecha con la competencia. A partir de dichos esfuerzos, se proyecta crecimientos importantes para el 2020 y años siguientes.

## **6. Principales Resultados Financieros Del Conglomerado Financiero Banco Popular Y De Desarrollo Comunal A Diciembre 2019**

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

Al 31 de diciembre del 2019 el **activo total** del Banco Popular fue de ¢3.536.363 millones, aumentando con respecto a diciembre 2018 en ¢5.724 millones; los crecimientos se presentaron en las inversiones financieras por ¢19.982 millones y en la participación en otras empresas por ¢18.894 millones; asimismo hubo disminuciones en las disponibilidades por ¢6.206 millones, en la cartera de crédito directa neta por ¢15.803 millones, en otras cuentas por cobrar por ¢3.934

millones, en los bienes realizables por ¢1.551 millones, en los bienes de uso por ¢1.344 millones y en otros activos por ¢4.314 millones. El cumplimiento de la meta del Plan Anual Operativo (PAO) con respecto al activo total para el mes de diciembre del 2019 fue de un 101,39%.

- ❖ El saldo de las **disponibilidades** a diciembre del 2019 disminuyó en ¢6.206 millones con respecto a diciembre 2018, siendo las reducciones más representativas en dinero bóveda colones por ¢990 millones, en la cuenta corriente en BCCR colones por ¢15.870 millones, en la cuenta corriente en BCCR dólares por ¢1.688 millones, en la cuenta encaje legal dólares por ¢1.477 millones y en la cuenta corriente Banco Internacional de Costa Rica en Panamá por ¢1.917 millones (correspondiente pago membresía tarjeta visa internacional); asimismo hubo incrementos en la cuenta de cajeros automáticos por ¢7.325 millones, en la cuenta dinero bóveda colones por ¢3.618 millones, en el efectivo en tránsito colones por ¢2.937 millones y en la cuenta de encaje legal colones por ¢2.764 millones. El cumplimiento de la meta de acuerdo con el Plan Anual Operativo (PAO) fue de un 109,71%.
- ❖ Las **inversiones financieras** aumentaron en ¢19.982 millones con respecto a diciembre 2018, debido a incrementos en otras inversiones por ¢110.025 millones y en los productos por cobrar por inversiones por ¢1.439 millones, asimismo hubo disminuciones en las inversiones en valores disponibles para la venta por ¢91.482 millones. En cuanto al cumplimiento de la meta con base en el plan anual operativo, el mismo fue de un 112,96%.
- ❖ La **cartera de crédito directa neta** a diciembre 2019 presentó un saldo de ¢2.550.436 millones, mientras que a diciembre 2018 había sido de ¢2.566.239 millones, disminuyendo en términos absolutos en ¢15.803 millones y porcentualmente en 0,62%. En cuanto al cumplimiento de la meta del PAO esta se cumplió en un 98,57%.
- ❖ Las **colocaciones de crédito** a diciembre 2019 fueron de ¢558.271 millones, mientras que a la misma fecha del año 2018 fueron de ¢610.459 millones, lo que nos muestra una disminución de ¢52.188 millones, desglosado de la siguiente forma: la cartera financiera disminuyó ¢15.591 millones, la cartera de desarrollo disminuyó ¢4.665 millones y la cartera social disminuyó ¢31.932 millones.
- ❖ Las **recuperaciones de crédito** a diciembre 2019 fueron de ¢567.641 millones, mientras que a la misma fecha del año 2018 fueron de ¢470.152 millones, lo que nos muestra un aumento de ¢97.489 millones, desglosado de la siguiente forma: la cartera financiera aumentó ¢36.447 millones, la cartera de desarrollo aumentó ¢38.941 millones y la cartera social aumentó ¢22.102 millones.
- ❖ El saldo de la **participación en otras empresas** al 31 de diciembre de 2019 aumentó en ¢18.894 millones con respecto a diciembre 2018, alcanzando un monto de ¢70.692 millones. El porcentaje de cumplimiento con respecto al PAO fue de un 114,19%.
- ❖ La **utilidad neta acumulada del Conglomerado** en el 2019 fue de ¢33.301 millones siendo superior en ¢11.899 millones (55,60%) a la obtenida en el año 2018 que fue de ¢21.402 millones.
- ❖ Las cuatro **Sociedades Anónimas** obtuvieron una utilidad neta acumulada de 31 de diciembre del 2019 de ¢11.154 millones; que corresponde a una variación de ¢5.611 millones respecto a diciembre 2018, y en relación con la meta establecida en el PAO representó un grado de cumplimiento de un 155,60%.

**RESULTADOS DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS**

Acumulado de cada año

(En millones de colones)

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

**SOCIEDADES ANÓNIMAS**

Cumplimiento del PAO en utilidad neta

(En millones de colones)

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

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

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

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

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

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

1/ La cantidad de oficinas incluye Oficinas Centrales

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

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

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

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

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

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

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

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

VARIABLES GENERALES	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19	Variación 16-17	Variación 17-18	Variación 18-19
<b>Activo</b>	<b>3 041 277</b>	<b>3 420 111</b>	<b>3 530 639</b>	<b>3 536 363</b>	<b>12,46%</b>	<b>3,23%</b>	<b>0,16%</b>
¢	2 652 864	3 028 759	3 110 707	3 148 478	14,17%	2,71%	1,21%
\$ (¢)	388 413	391 352	419 932	387 885	0,76%	7,30%	-7,63%
% \$	12,77%	11,44%	11,89%	10,97%	-1,33	0,45	-0,93
<b>Inversiones Brutas</b>	<b>555 723</b>	<b>676 299</b>	<b>690 234</b>	<b>708 777</b>	<b>21,70%</b>	<b>2,06%</b>	<b>2,69%</b>
¢	431 940	560 201	559 462	550 957	29,69%	-0,13%	-1,52%
\$ (¢)	123 783	116 098	130 773	157 820	-6,21%	12,64%	20,68%
% \$	22,27%	17,17%	18,95%	22,27%	-5,11	1,78	3,32
<b>Cartera Crédito Directa Bruta</b>	<b>2 267 668</b>	<b>2 534 306</b>	<b>2 625 017</b>	<b>2 615 647</b>	<b>11,76%</b>	<b>3,58%</b>	<b>-0,36%</b>
¢	2 015 404	2 268 790	2 355 026	2 399 155	12,57%	3,80%	1,87%
\$ (¢)	252 264	265 516	269 991	216 492	5,25%	1,69%	-19,82%
% \$	11,12%	10,48%	10,29%	8,28%	-0,65	-0,19	-2,01
<b>Saldos por Cartera</b>							
Social	493 121	594 251	645 747	642 915	20,51%	8,67%	-0,44%
Desarrollo	809 167	907 276	902 756	867 709	12,12%	-0,50%	-3,88%
Financiera	926 592	994 476	1 037 451	1 061 909	7,33%	4,32%	2,36%
Total	<b>2 228 880</b>	<b>2 496 003</b>	<b>2 585 953</b>	<b>2 572 533</b>	<b>11,98%</b>	<b>3,60%</b>	<b>-0,52%</b>
<b>Estructura saldos cartera</b>							
Social	22,12%	23,81%	24,97%	24,99%	1,68	1,16	0,02
Desarrollo	36,30%	36,35%	34,91%	33,73%	0,05	-1,44	-1,18
Financiera	41,57%	39,84%	40,12%	41,28%	-1,73	0,28	1,16
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	n.a	n.a	n.a
<b>Pasivo</b>	<b>2 439 221</b>	<b>2 770 816</b>	<b>2 845 830</b>	<b>2 821 120</b>	<b>13,59%</b>	<b>2,71%</b>	<b>-0,87%</b>
¢	2 069 901	2 400 605	2 457 865	2 464 705	15,98%	2,39%	0,28%
\$ (¢)	369 320	370 210	387 965	356 415	0,24%	4,80%	-8,13%
% \$	15,14%	13,36%	13,63%	12,63%	-1,78	0,27	-1,00
<b>Cuenta Corriente (público y entidades)</b>							
¢	74 654	42 035	74 984	159 807	-43,69%	78,39%	113,12%
\$ (¢)	71 284	39 299	44 939	113 859	-44,87%	14,35%	153,36%
% \$	3,37%	2,73%	30,04%	45,948	-18,85%	998,48%	52,93%
% \$	4,51%	6,51%	40,07%	28,75%	1,99	33,56	-11,32
<b>Captaciones a la Vista</b>	<b>331 449</b>	<b>374 670</b>	<b>386 788</b>	<b>423 765</b>	<b>13,04%</b>	<b>3,23%</b>	<b>9,56%</b>
¢	293 888	332 199	331 717	365 745	13,04%	-0,15%	10,26%
\$ (¢)	37 561	42 471	55 071	58 019	13,07%	29,67%	5,35%
% \$	11,33%	11,34%	14,24%	13,69%	0,00	2,90	-0,55
<b>Captac.plazo publico y oblig.ent.financ plazo</b>	<b>1 704 955</b>	<b>2 014 816</b>	<b>2 026 962</b>	<b>1 871 177</b>	<b>18,17%</b>	<b>0,60%</b>	<b>-7,69%</b>
¢	1 383 461	1 698 740	1 733 313	1 627 911	22,79%	2,04%	-6,08%
\$ (¢)	321 494	316 076	293 649	243 266	-1,69%	-7,10%	-17,16%
% \$	18,86%	15,68%	14,49%	13,00%	-3,17	-1,20	-1,49
<b>Ahorro Obligatorio</b>	<b>151 786</b>	<b>161 269</b>	<b>170 868</b>	<b>176 327</b>	<b>6,25%</b>	<b>5,95%</b>	<b>3,19%</b>
¢	151 786	161 269	170 868	176 327	6,25%	5,95%	3,19%
\$ (¢)	0	0	0	0	n.a	n.a	n.a
% \$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
<b>Aporte Patronal</b>	<b>37 946</b>	<b>40 318</b>	<b>42 717</b>	<b>44 082</b>	<b>6,25%</b>	<b>5,95%</b>	<b>3,20%</b>
¢	37 946	40 318	42 717	44 082	6,25%	5,95%	3,20%
\$ (¢)	0	0	0	0	n.a	n.a	n.a
% \$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00
<b>Otros Pasivos</b>	<b>138 431</b>	<b>137 709</b>	<b>143 510</b>	<b>145 963</b>	<b>-0,52%</b>	<b>4,21%</b>	<b>1,71%</b>
¢	131 537	128 780	134 311	136 781	-2,10%	4,29%	1,84%
\$ (¢)	6 894	8 928	9 200	9 181	29,51%	3,04%	-0,20%
% \$	4,98%	6,48%	6,41%	6,29%	1,50	-0,07	-0,12
<b>Patrimonio</b>	<b>602 056</b>	<b>649 296</b>	<b>684 809</b>	<b>715 243</b>	<b>7,85%</b>	<b>5,47%</b>	<b>4,44%</b>
¢	582 963	628 154	652 842	683 773	7,75%	3,93%	4,74%
\$ (¢)	19 093	21 142	31 967	31 470	10,73%	51,20%	-1,56%
% \$	3,17%	3,26%	4,67%	4,40%	0,08	1,41	-0,27
\$ (\$)	34,8	37,3	52,9	55,2	7,2%	41,7%	4,4%
<b>Margen Intermediación reducido 1/</b>	<b>5,79%</b>	<b>5,84%</b>	<b>4,95%</b>	<b>5,20%</b>	<b>0,05</b>	<b>-0,89</b>	<b>0,25</b>
<b>Utilidad neta</b>	<b>38 658</b>	<b>36 128</b>	<b>21 402</b>	<b>33 301</b>	<b>-6,54%</b>	<b>-40,76%</b>	<b>55,60%</b>

1/ Margen de cartera de crédito e inversiones

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

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

- ❖ A continuación, se detalla la utilidad neta para cada uno de los bancos integrantes del Sistema Bancario Nacional al 31 de diciembre del 2019, destacándose el primer lugar para el BAC San José con ¢56.039 millones de utilidad neta acumulada, seguido por el Banco de Costa Rica (segundo lugar) y Banco Popular (tercer puesto). Sin embargo, el Banco Popular es el que presenta mayor crecimiento absoluto en todo el sistema respecto a diciembre 2018.

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

## 7. Ejecución de Proyectos Estratégicos

### 7.1 Proyectos en Ejecución

Es importante destacar que en el periodo noviembre 2018-marzo 2020 en la cual fungí como Subgerente General de Negocios a.i. se gestionaron una serie de proyectos y casos de negocio, donde se participó activamente en el proceso de toma de decisiones, así como en la designación de personal de negocio para el desarrollo de cada uno de ellos dentro de los que se destacan:

#	Proyecto
1	Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM).
2	Inteligencia de Negocios (BI).
3	Solución de Gestión y Gobierno de Notificaciones.
4	Herramienta de Continuidad del Negocio
5	Proyecto SICVECA.
6	Control de Acceso a la Red-Firewall (finalizado).
7	Corresponsales No Bancarios.
8	Corresponsales No Bancarios II
9	Proyecto Conciliación, Liquidación y Contracargos (CLC).
10	Proyecto Actualización T24.
11	Proyecto Herramienta de Riesgo Crédito
12	Gestión de Dispositivos Móviles
13	Solución Integral de Crédito
14	Solución Integral de Cobranza
15	FATCA Y CRS
16	Control de Acceso a la Red-NAC
17	Proyecto Solución Integral para la Gestión Empresarial (BPM-Gestor Documental)

## 7.2 Lista de casos de negocio

#	Caso de Negocio
1	Dotación, soporte, monitoreo y gestión de infraestructura tecnológica (La División Operación de Servicios, está tramitando una ampliación del contrato actual con RACSA).
2	Grupo 01 Protección y acceso de información en ambientes híbridos (On premise - Cloud). -INI03 Doble factor de autenticación en plataformas Core y VPN. -INI05 Proteger y asegurar la información en soluciones en la nube. -INI18 Automatizar el etiquetado de activos de información.
3	Grupo 02 Gestión de identidades, protección de datos y monitoreo -INI06 Gestionar la administración de identidades y accesos de los usuarios. (IAM). -INI10 Implementar Centro de Operaciones de Seguridad (SOC). -INI16 Proteger la información almacenada en las Bases de Datos.
4	INI20 Prevención Anti-Fraude Electrónico.
5	Solución integral para la gestión empresarial (BPM-Gestor documental)
6	Grupo 3 Gestión Análisis de Vulnerabilidades en Sistemas de Información -INI04 - Fortalecer el proceso de manejo de vulnerabilidades y parchado. -INI 15 - Adquirir herramienta de seguridad para analizar vulnerabilidades en el código de programación. -INI17 - Monitorear la integridad de archivos de configuración.
7	Proteger los sistemas en línea ante ataques de denegación de servicios (DDoS) (INI14)
8	Servicios Administrados (SAAS) para la Gestión de Seguridad de la Información (INI19)
9	Programa MasterCard
10	INI 22 Adquirir Herramienta y/o servicio para parchar sistemas de información de forma virtual (virtual patching)
11	Casos de transformación Digital 1. Estructura de Datos 2. NeoBank 3. SmartBank 4. MarketPlace 5. Crowdfunding

## 8. Seguimiento Recomendaciones de Auditoría Interna

Del periodo comprendido entre noviembre del 2018 a marzo del 2020, se atendieron y cerraron 50 recomendaciones generadas por la Auditoría Interna a la Subgerencia General de Negocios y 17 se encuentran en proceso de atención según el plazo establecido, cabe destacar que ninguna de las recomendaciones que se encuentran en proceso están vencidas al cierre del mes de marzo, situación que históricamente no se había logrado.

A continuación, se presenta el detalle de las 17 recomendaciones en proceso y a las cuales es necesario darle seguimiento para el debido cumplimiento en tiempo y forma:

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
AG-171-2018 AIRI-19-2018	<p>4. Valorar en coordinación con Subgerencia General Corporativa, la estructura física y organizacional del BPDC a fin de solucionarlas debilidades de atención del cliente empresarial que hoy presenta, para lo cual se debe considerar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Integrar las instalaciones físicas de los Centros de Desarrollo Empresarial (que se encuentran fuera de las OC) con las Oficinas Comerciales, a fin de brindar al cliente empresarial una atención integrada, evitar los inconvenientes que esto les ocasiona y reducir costos. Para lo cual es relevante el criterio técnico de la Dirección de Soporte Administrativo, Dirección Corporativa Crecimiento Humano, Dirección Corporativa Sistemas de Gestión.</li> <li>b. Integrar la responsabilidad operativa de los CE y de las OC en un único Centro de Negocios, de forma que respondan jerárquicamente a un único responsable que se encuentre inmerso en la operativa comercial y que a su vez responda por ambas metas a fin de que se encargue de asegurar el ofrecimiento de un servicio oportuno y de calidad tanto al cliente empresarial como a la persona física y con ello, evitar las diferencias entre ambas partes que hoy afectan el servicio. C) Ofrecer todos los servicios empresariales en las 104 oficinas comerciales. c) Ubicar jerárquicamente la Unidad de Pago Automático de Salarios bajo la subordinación de la Dirección General de Negocios Bancarios a fin de que su estrategia mantenga una visión integral del servicio tanto empresarial como de personas.</li> </ul> <p>Según los resultados obtenidos proceder a la implementación según corresponda. En caso de definir que no procede, establecer las acciones necesarias a fin de subsanar las debilidades descritas en el hallazgo 1.e, 2.a y 2b.</p>	31/12/2020
AG-277-2018 AIRI-30-2018		30/11/2020

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
	<p>3. Definir, formalizar e implementar en coordinación con las áreas que correspondan, una metodología que permita analizar a los sujetos de Tarjeta de Crédito del BPDC, en la que se integren variables que permitan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Determinar quienes califican o no para el otorgamiento de TC, según las variables relacionadas y el peso que representen según capacidad de pago del cliente.</li> <li>b) Asignar la tasa de interés según riesgo del cliente (impago), rentabilidad esperada y comportamiento del mercado.</li> <li>c) Definir el límite de crédito a otorgar, según la valoración integral del riesgo de impago que presenta el cliente.</li> </ul> <p>Una vez definido, proceder con el ajuste respectivo en los sistemas y normativa vigente.</p>	
<p>AG-277-2018 AIRI-30-2018</p>	<p>11. Implementar en coordinación con la Subgerencia General de Operaciones y áreas que correspondan, las acciones que correspondan a fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Solucionar el problema de comunicación entre los sistemas T24 y Siscard.</li> <li>b) Identificar la naturaleza de las transacciones que originaron los débitos y créditos pendientes de contabilizar o registrar, según última conciliación previa a la atención de la presente recomendación. Considerando el volumen de trabajo que esto podría representar, valore los mecanismos más eficientes para realizarlo.</li> <li>c) Acreditar o debitar las cuentas de TC de los clientes o los registros contables correspondientes a fin de saldar lo pendiente de la conciliación contable.</li> </ul> <p>Formalizar e implementar los controles suficientes y competentes que aseguren a futuro la detección, atención y solución oportuna ante este tipo de situaciones</p>	<p>30/11/2018</p>

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
AG-277-2018 AIRI-30-2018	<p>12. Realizar una revisión exhaustiva del tarifario de comisiones referentes al producto de tarjeta de Crédito y Débito, a fin de determinar las brechas existentes con el mercado, así como las razones que imposibilitan la implementación de algunas de las comisiones ya definidas en el T24.</p> <p>Posteriormente según los resultados, efectuar los ajustes normativos y de sistemas que correspondan.</p>	31/12/2020
SUBA-0009-2019 AIRI-01-2019	<p>1. Definir e implementar en coordinación con la Subgerencias General de Operaciones y la Dirección de Riesgo Corporativo, las acciones necesarias a fin de revisar el proceso ejecutado para el <u>análisis de sujeto de crédito</u>, considerando, pero no limitándose a ello, lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Analizar y corregir, si corresponde, las debilidades identificadas en el Score de Crédito y las Reglas de Negocio, documentando el criterio técnico y/o estadístico que las respalda.</li> <li>b. Establecer sobre resultados (aceptación y rechazo de sujetos de crédito), indicadores de medición (impacto), que permitan alertar sobre desviaciones.</li> <li>c. Analizar las variables capturadas en Multicre y si corresponde considerarlas dentro del SC.</li> </ul> <p>Una vez concluido el proceso de revisión, ajustar la normativa correspondiente, a fin de asegurar la integridad, suficiencia y competencia de las diferentes variables relacionadas con la probabilidad de impago de los clientes que respondan a una adecuada gestión del riesgo.</p>	30/06/2020
SUBA-0009-2019 AIRI-01-2019	<p>2. Definir, formalizar e implementar un programa de revisión periódico sobre las Reglas de Negocio y Score Bancario, de forma que se asegure una metodología íntegra y eficiente que permita una adecuada gestión del riesgo de crédito y el cumplimiento de las proyecciones de colocación definidas.</p>	31/10/2020
SUBA-0009-2019		30/06/2020

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
AIRI-01-2019	<p>3. Revisar y analizar en coordinación con las áreas relacionadas (Direcciones de Banca, División de Gestión Normativa, División de Riesgo Financiero) la política de crédito por línea vigente (Manual de Directrices y Productos de las Bancas), considerando al menos que:</p> <p>a) Responda a una adecuada gestión de factores de riesgo formalmente identificados (cuadro 2). b) Sea suficiente, competente y revisada periódicamente (cuadros del 3 al 6) c) Mantenga en el tiempo de vigencia el sustento técnico que la respalde (a partir de estadísticas, estudios propios e integrales y/o criterio experto). d) Incluya el proceso de seguimiento y monitoreo ágil y oportuno del impacto en el mercado que generan las restricciones, tales como: monto, garantías, antigüedad, segmentos, etc. e) Asegurar que los documentos normativos mantengan uniformidad en conceptos y en estructura de contenido.</p> <p>Una vez concluido el proceso de revisión de la política de crédito ajustar el Manual de Directrices de la Banca de Personas y Banca Empresarial Corporativa.</p>	
SUBA-253-2017 AIRI-31-2017	<p>2. Definir, diseñar e implementar en conjunto con la Dirección de Gestión las unidades de medida, que permitan al Banco cuantificar el impacto real y su contribución a la inserción socio laboral de las personas excluidas, el desarrollo territorial y la sociedad en general.</p> <p>Una vez definidos, establecer los mecanismos de control que permitan medir el impacto social a nivel institucional y no por Dirección como se realiza actualmente.</p>	31/10/2020
SUBA-206-2019 AIRI-19-2019	<p>1. Revisar en coordinación con las Direcciones Banca Desarrollo Social y Fodemipyme la estrategia de negocio definida para la promoción de los recursos disponibles de los fondos de crédito y avales de Fodemipyme (como operador) y Fondo Especial de Desarrollo (FEDE) y diseñar e implementar los planes de acción de corto, mediano y largo plazo, que contengan acciones efectivas para la colocación y uso de estos recursos tales como:</p> <p>a. Revisión del proceso de colocación de crédito FEDE y con los resultados ajustar las metas según el saldo disponible del fondo.</p>	31/05/2020

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
	<p>b. Diseñar e implementar las estrategias que permitan al Banco Popular como operador de los fondos de crédito y avales de Fodemipyme, incrementar la colocación de estos y con el resultado realizar los ajustes a las metas propuestas.</p> <p>c. Definir por segmento, o bien por actividad económica según corresponda, los requisitos a solicitar a los clientes de manera que se agilice el análisis de los créditos. Todo dentro de un marco de valoración de los riesgos asociados.</p> <p>d. Valoración de la conveniencia del establecimiento de convenios de cooperación para el acompañamiento de mipymes.</p> <p>e. Implementación de metodologías para la prospección de clientes.</p> <p>f. Diseño del modelo de atención y delimitación para oferta de servicios de los fondos de crédito (FEDE, Fodemipyme) y avales por las diferentes Bancas y Fodemipyme a los segmentos definidos.</p> <p>g. Establecimiento de instrumentos para la medición periódica sobre la percepción de los clientes actuales y potenciales.</p> <p>Este plan debe especificar, además, los responsables de realizar las actividades y las fechas de cumplimiento respectivas.</p>	
<p>SUBA-206-2019 AIRI-19-2019</p>	<p>2. Solicitar a la Dirección de Gestión un estudio técnico de la estructura organizacional de las áreas de soporte de la Dirección Banca Desarrollo Social a saber: <i>“Promoción y Desarrollo”</i>, <i>“Análisis de Proyectos”</i> y <i>“Seguimiento y Consolidación”</i>, con el propósito que se valore al menos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Verificar el cumplimiento de las funciones para las cuales fueron creadas y si las mismas están acordes con las necesidades actuales.</li> <li>❖ Determinar si la gestión realizada por dichas áreas, promueve la eficiencia de los procesos en tiempos de respuesta y en la calidad de información.</li> <li>❖ Determinar si dicha estructura contribuye con el desarrollo de una visión integral en la colocación de</li> </ul>	<p>30/09/2020</p>

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
	<p>los fondos y promueve una comunicación fluida entre los involucrados.</p> <p>De los resultados que se obtengan valorar las recomendaciones emitidas y diseñar un plan de acción para las que se defina su implementación.</p>	
<p>SUBA-257-2017 AIRI-30-2017</p>	<p>12. Efectuar una revisión de las actividades y funciones realizadas por los Jefes de División Regional, a fin de verificar su naturaleza y competencia conforme el Manual de Puestos, así como de cara a los beneficios esperados al momento de la creación de esta figura en la estructura organizacional. Conforme el resultado efectuar las acciones que correspondan.</p> <p>Asimismo, en coordinación con la Dirección de Banca de Personas establecer las actividades de control necesarias que orienten la ejecución eficiente y eficaz de la gestión de las Divisiones Regionales, tomando en cuenta, fundamentalmente, el bloque de legalidad, la naturaleza de las operaciones y los riesgos relevantes a los cuales puedan verse expuestas.</p>	<p>31/12/2020</p>
<p>AG-301-2019 AIRI-34-2019</p>	<p>3. Realizar en conjunto con la Dirección de Riesgo Corporativo y demás áreas involucradas la valoración de la metodología estándar descrita en el anexo 3 del acuerdo SUGEF 15-16 "Reglamento sobre gestión y evaluación de riesgo de crédito para el sistema de Banca para el Desarrollo-SBD", adoptada por el Banco para el cálculo de pérdidas esperadas, genéricas y específicas y determinar su idoneidad de frente a los riesgos de crédito que presentan las líneas de negocio relacionadas con cartera de banca para el desarrollo.</p> <p>Para ello es importante contar con los procedimientos establecidos por el Banco para validar dicha metodología.</p>	<p>30/06/2020</p>
<p>AG-300-2019 AIRI-35-2019</p>	<p>10. Definir e implementar, un mecanismo de control que le permita cerciorarse de forma efectiva que previo al lanzamiento de nuevos productos, prácticas comerciales, canales o el uso de tecnologías nuevas o en desarrollo, estos cuenten con la identificación y valoración anticipada de los riesgos de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y demás riesgos asociados. Debe considerarse, además, la concientización (capacitación) de las áreas del negocio</p>	<p>31/05/2020</p>

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
	sobre la importancia de dicho requisito a fin de no exponer a la institución al riesgo de LC/FT/FPADM.	
SUBA-0002-2020	1. Instruir y asegurarse que se presente un análisis e informe sobre el uso de los radios adquiridos para el modelo experiencia al cliente y determinar la verdadera necesidad de su adquisición. Derivado de dicho análisis y de identificarse la subutilización y/o necesaria compra de los mismos, valorar las actuaciones de los funcionarios que tomaron la decisión de compra sin un estudio real de necesidades ni un monitoreo de su uso, todo de frente a la adecuada tutela de los fondos públicos.	30/06/2020
SUBA-195-2019 AIRI-16-2019	15. Definir e implementar mecanismos de control para verificar que las oficinas comerciales y centros empresariales realicen de manera oportuna el ingreso de la información de garantías al SICVECA, así como las respectivas revisiones y correcciones de la información remitida mensualmente por el Área de Seguimiento al Crédito, además, de que se instruya a las Direcciones de Banca para que si dicha acción no es realizada se tomen las acciones pertinentes.	30/06/2020
AG-0044-2020 AIRI-04-2020	5. Revisar en coordinación con la Dirección de Investigación de Mercados, los alcances de los planes de acción de Experiencia del Cliente, Transformación de la Red Comercial y Reputacional, a la luz de la estrategia de Transformación Digital, a fin de definir la manera en que serán desarrollados los temas que están siendo abordados en dichos instrumentos y en las células de trabajo y con ello evitar la duplicidad de esfuerzos y recursos	31/05/2020

No. Informe y oficio	No. de recomendación y descripción	Plazo de vencimiento
AG-171-2018 AIRI-19-2018	<p>6. Definir, formalizar e implementar en coordinación con las áreas que correspondan las acciones que permitan establecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Los niveles de servicio para el cliente empresarial en los diferentes trámites, productos y servicio que le ofrece, así como los controles que reflejen su cumplimiento.</li> <li>b. El área de soporte responsable de atender las gestiones empresariales masivas, a fin de evitar atrasos al cliente empresarial, así como, la afectación que la atención de las mismas ocasiona a la operativa de las Oficinas Comerciales.</li> <li>c. El o las áreas responsables de la competitividad de los productos de captación de bajo costo del Banco, así como, las metas que les corresponda a fin de mantenerlos bajo una oferta innovadora y diferenciada, para lo cual será necesario considerar exhaustivamente la labor y metas asignadas de la División de Captación y de los gestores comerciales de las Bancas.</li> <li>d. Los controles de monitoreo de convenios PAS a fin de que estos reflejen el estado de las gestiones en sus diferentes etapas.</li> </ul>	31/12/2020

## 1. Seguimiento Acuerdos de Junta Directiva Nacional

Durante el período de mi gestión la Junta Directiva Nacional y sus comisiones trasladaron a la Subgerencia General de Negocios (157) acuerdos de carácter *“Requiere respuesta”*, de los cuales se atendieron 145 y 12 se encuentran en proceso de atención *dentro del plazo establecido (en tiempo)*. Importante también mencionar que es un escenario muy diferente al encontrado cuando la Junta Directiva me asignó esta importante responsabilidad.

## 2. Oportunidades por desarrollar

Existen una importante cantidad de oportunidades que definitivamente deben ser desarrolladas para lograr la sostenibilidad en el mediano y largo plazo y aunque algún representan desafíos importantes, es imperante su cumplimiento:

- ❖ Continuar con el proceso de cambio de normativa para tarjetas de crédito
- ❖ Implementar en las áreas de negocio los proyectos de BI y CRM
- ❖ Modernización de la estructura funcional de la Subgerencia de Negocios
- ❖ Implementar la unificación de las fuerzas de venta
- ❖ Consolidar un ecosistema de pagos

- ❖ Promover la contratación de un aplicativo para pago de salarios y pago de proveedores
- ❖ Puesta en marcha de la Banca de Integración Comunitaria
- ❖ Implementación de la propuesta desarrollada por la Banca Empresarial para Microfinanzas
- ❖ Revisión de las Oficinas poco rentables y las acciones a seguir
- ❖ Constituir en coordinación con la Subgerencia de Operaciones la “Fábrica de productos”
- ❖ Incrementar la base de clientes del Banco Popular
- ❖ Desarrollo de negocios conglomerales
- ❖ Fortalecer el desarrollo de aplicaciones y funcionalidades que permitan al cliente tener autonomía en su experiencia digital con el banco
- ❖ Impulsar en conjunto con Capital Humano el pago de salario variable ( salario base más comisiones) para la fuerza de ventas
- ❖ Fortalecer mediante tecnología el programa de Educación Financiera
- ❖ Seguimiento estricto a los planes de acción asignados a la Subgerencia de Negocios
- ❖ Definir planes para mejorar la experiencia del cliente

Atentamente,

Víctor Rodríguez Bogantes  
**Director de Canales**