Acta de la Sesión Ordinaria n.°27-21, celebrada por la Junta Directiva General del Banco de Costa Rica, sita en la ciudad de San José, el martes veintidós de junio del dos mil veintiuno, a las nueve horas con dos minutos, con el siguiente CUÓRUM: Sr. Néstor Eduardo Solís Bonilla, Presidente; Licda. Mahity Flores Flores, Vicepresidenta; MBA Olivier Castro Pérez, Director; Licda. Gina Carvajal Vega, Directora; Dr. Luis Emilio Cuenca Botey, Director; Licda. Maryleana Méndez Jiménez, Directora; Lic. Javier Zúñiga Moya, Director.

Además, asisten:

MBA Douglas Soto Leitón, Gerente General; Lic. Álvaro Camacho De la O, Subgerente a.i. de Banca Corporativa; Lic. Manfred Sáenz Montero, Gerente Corporativo Jurídico; Sr. José Manuel Rodríguez Guzmán, Auditor General Corporativo; MSc. Minor Morales Vincenti, Gerente Corporativo de Riesgo; MBA Pablo Villegas Fonseca, Secretario General; Sra. Maureen Ballestero Umaña, Asistente Secretaría Junta Directiva.

Lic. Juan Carlos Castro Loria, Asesor Jurídico de la Junta Directiva General no participa, según permiso concedido en el artículo XVIII de esta sesión.

Lic. Renán Murillo Pizarro, Subgerente a.i. Banca de Personas, no participa por encontrarse en vacaciones, según el plan de vacaciones aprobado en la sesión n.°18-21, artículo XIX.

Se deja constancia que los miembros de la Junta Directiva General, miembros de la Alta Administración y personal de la Secretaría de la Junta Directiva participan de esta sesión, en modalidad de tele presencia, mediante una herramienta informática de uso global, diseñada para videoconferencias, provista y validada por el área de tecnología de la información, la cual garantiza la autenticidad e integridad de la voluntad y la conservación de lo actuado; lo anterior, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 7, del *Reglamento de funcionamiento de la Junta Directiva General del Banco de Costa Rica.*

ARTÍCULO I

En el capítulo de agenda denominado *Aprobación de Orden del Día*, el señor **Néstor Solís Bonilla** somete a consideración del Directorio, el orden del día propuesto para la sesión ordinaria n.°27-21, que se transcribe a continuación:

I. APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DIA

II. CHARLA "EL FUTURO DE LA BANCA". Expone Gartner.

III. APROBACIÓN DE ACTA

a. *Aprobación del acta de la sesión n.°26-21 celebrada el 15 de junio del 2021.*

IV. CONOCIMIENTO INFORME COMITÉ DE CRÉDITO REUNIÓN ORDINARIA n.°27-2021CC. (CONFIDENCIAL, por contener asuntos de secreto bancario).

V. ASUNTOS DE LA GERENCIA

a. Gerencia Corporativa Gestión de Crédito:

a.1 *Propuesta de modificación al documento denominado: Metodología para el análisis y sensibilización de la capacidad de pago. (CONFIDENCIAL-RESOLUTIVO).*

b. Subgerencia Banca de Personas:

b.1 *Orden sanitaria ATM Municipalidad de Acosta y Caja Auxiliar. Atiende acuerdo de sesión n.°20-21, artículo XVIII. (PÚBLICO – INFORMATIVO).*

c. Gerencia Corporativa de TI:

c.1 *Informe sobre atención de incidentes en transferencias programadas. Atiende acuerdo de sesión n.°18-21, artículo XVIII (CONFIDENCIAL – INFORMATIVO)*

d. Gerencia Corporativa de Finanzas:

d.1 *Análisis de la información financiera, con corte a mayo 2021. Atiende SIG 13. (CONFIDENCIAL– INFORMATIVO)*

d.2 *Estados Financieros con corte a mayo, 2021. (PÚBLICO – INFORMATIVO)*

VI. ASUNTOS AUDITORIA GENERAL CORPORATIVA

a. *Presentación de los resultados de la autoevaluación anual de calidad de la función de Auditoría Interna del BCR. Atiende SIG-71.(PÚBLICO – INFORMATIVO).*

VII. ASUNTOS GERENCIA CORPORATIVA RIESGOS

a. *Propuesta de la Declaratoria y Estrategia de Sistema Gestión Integral de Riesgo del Banco del Conglomerado Financiero del BCR 2021-2023. (CONFIDENCIAL – RESOLUTIVO).*

b. *Propuesta de Metodología para la evaluación del riesgo sistémico (CONFIDENCIAL – RESOLUTIVO).*

VIII. ASUNTOS JUNTAS DIRECTIVAS DE SUBSIDIARIAS Y COMITÉS DE APOYO (INFORMATIVO).

a. Resumen de acuerdos ratificados por subsidiarias:

a.1 *BCR Pensión S.A.*
a.2 *BCR SAFI S.A.*

b. Resumen de acuerdos ratificados por comités corporativos:

b.1 *Comité Corporativo Ejecutivo*
b.2 *Comité Corporativo de Activos y Pasivos*
b.3 *Comité Corporativo de Auditoría*

IX. ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA GENERAL

X. ASUNTOS VARIOS

XI. CORRESPONDENCIA

A continuación, don **Néstor** dice: "Buenos días, estamos dando formal inicio, al ser las nueve horas con dos minutos, a la Junta Directiva de hoy, martes 22 de junio del 2021, sesión ordinaria, n.º27-21. Iniciamos con el tema primero, *Aprobación del Orden del Día*. Comentarios, por favor".

Al respecto, don **Douglas Soto Leiton** señala: "Nosotros quisiéramos retirar de la agenda, el punto de la Gerencia Corporativa de Tecnología, para atender unas observaciones que nos hizo la Auditoría (General Corporativa); sería retirar el punto c.1 *(Informe sobre atención de incidentes, en transferencia programadas*).

Luego, en *Asuntos Varios*, comentarles sobre la capacitación que nos va a dar don Román Chavarría, Director del ICD (Instituto Costarricense sobre Drogas)".

El señor **Solís Bonilla** dice: "Don Douglas, aunque hay que retirar el tema (V.c.1), eso significa que lo revisaron (Administración – Auditoría) de previo; en buena hora, porque esa es una práctica que se debe promover. Entonces, si no tenemos más observaciones, estaríamos dando por aprobado el orden del día".

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Aprobar el orden del día de la sesión ordinaria n.°27-21, en el cual se autoriza excluir el tema consignado en el punto V.c.1 *Informe incidentes en transferencias programadas*; así como la inclusión de temas en el capítulo de *Asuntos Varios*, conforme se consigna en la parte expositiva de este acuerdo.

ACUERDO FIRME

ARTÍCULO II

El señor **Néstor Solís Bonilla** dice que, en esta oportunidad se cuenta con la participación de la señora María Cristina Bello y del señor Esteban Martínez López; Executive Partner y Senior Executive Partner de Gartner Inc.; respectivamente, quienes bajo la modalidad de telepresencia, impartirán la charla denominada 'El futuro de la Banca'.

Adicionalmente, participan en la sesión, bajo la modalidad de telepresencia, las siguientes personas, representantes de la Alta Administración del BCR, las señoras: Rossy Durán Monge, Gerente Corporativa de Finanzas; Kattia Ajoy Arnáez, Gerente Corporativa de Transformación Digital y Jéssica Borbón Garita, Gerente de Gobierno Corporativo; así como los señores: Rodrigo Ramírez Rodríguez, Gerente Corporativo Gestión de Crédito; Mynor

Hernández Hernández; Gerente Corporativo de Operaciones y Johnny Chavarría Cerdas, Gerente Corporativo de TI.

A continuación, se transcribe la exposición del tema, así como los comentarios realizados sobre este asunto. Introduce el tema el señor **Johnny Chavarría Cerdas** diciendo: "Buenos días a todos. Como parte del proceso de planificación estratégica institucional, les hemos pedido a los señores de Gartner, que nos den una charla de acuerdo con la información que ellos manejan, sobre las perspectivas del futuro de la banca. Nos acompañan los consultores de Gartner, doña María (Cristina Bello), a quién damos la bienvenida y les cedemos el control para que tome la presentación. Adelante, doña María, buenos días".

Agrega el señor **Néstor Solís Bonilla**: "Doña María Cristina, muy buenos días, le escuchamos, adelante". En consecuencia, la señora **Bello** da inicio diciendo: "Muy buenos días a todos. Primeramente, muchas gracias por permitirnos estar aquí, nosotros vamos a estar haciendo esta presentación a dos voces, entre mi compañero y yo, le cedo la palabra a don Esteban, porque él inicia la presentación, adelante Esteban".

Por lo tanto, el señor **Esteban Martínez López** dice: "Gracias, Cristina. Muy buenos días a todos, es un honor y un privilegio estar el día de hoy, con ustedes, para conversar sobre algunas de las tendencias más relevantes del año 2021, que vemos que están impactando la industria de servicios financieros. Vamos a hablar un poco acerca de disrupción, de digitalización y de cómo las organizaciones también están cambiando y vamos a hablar un poco acerca de dónde también, las organizaciones están haciendo sus apuestas tecnológicas. Entonces, bueno, comencemos, al final vamos a tener espacio para preguntas". Agrega la señora **Bello**: "Indistintamente, si consideran y quieren hacer alguna pregunta, durante la sesión, bienvenida sea también". Dice don **Esteban**: "Claro que sí, que sea una conversación".

Inicia la presentación el señor **Martínez López** y dice: "Como introducción, algo que todos ya sabemos, que los modelos económicos fundamentales, a nivel *'foundational'* (fundacional), a nivel base, han cambiado. Las entradas, las salidas, la oferta, la demanda, los costos, los ingresos, la forma en que los clientes consumen están cambiando; hay nuevas expectativas, nuevas métricas, nuevos valores, hay nuevos *drivers*, hay nuevos incentivos, hay comunitización y paquetización de productos. Cada vez más, los factores éticos y ambientales influyen la decisión y la elección de los consumidores; tanto los nuevos como los tradicionales actores del ecosistema, están construyendo lo que llamamos el '*retail* de las finanzas', hay *influencers* que cada vez también, juegan un papel clave en este espacio, que influyen a esa

nueva demográfica tan *millennial*, de repente, pero bueno, es el efecto normal de la globalización y la digitalización.

Miren qué interesante, cómo el tema digital sigue apareciendo, al menos, una vez cuando los líderes de negocio que encuestamos hablan de sus prioridades top de negocio y éstos, son resultados de una encuesta anual que hacemos con nuestros directores (ver imagen n.°1).

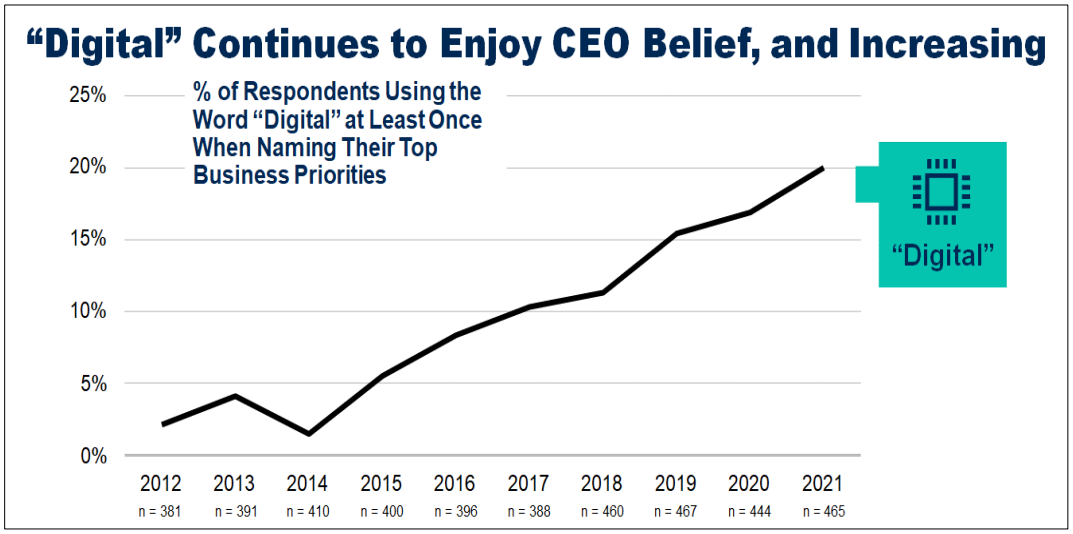


Imagen n.°1. "Digital" Continues to Enjoy CEO Belief, and Increasing (Lo 'digital' sigue disfrutando de la creencia de los directores ejecutivos y creciendo)
Fuente: Gartner Inc.

Digital, sigue creciendo y sigue estando como uno de los '*top business priorities*' (principales prioridades de negocios), para la industria y no es novedad, mucho del tema y de las tendencias, los cuatro grandes grupos de tendencias que vemos que están impactando, giran alrededor de esta nueva realidad. La primera tendencia -y vamos a entrar a mayor detalle en cada una-, pero la primera tendencia es que vemos a nuevos competidores no tradicionales, causando disrupción en el mercado, a través de su innovación tecnológica y de sus capacidades de distribución de producto y de servicio, y esto está ocurriendo, tanto de parte de los gigantes de la tecnología, el famoso 'GAFA' (Google, Amazon, Facebook, Apple) y desde el mundo descentralizado, todas estas finanzas descentralizadas *'decentralized finance'* (ver imagen n.°2).

Imagen n.°2. Top Trends to Watch Right Now (Principales tendencias para observar ahora mismo)
Fuente: Gartner Inc.

La (tendencia) número dos, habla de la transformación digital, algo que hemos venido viviendo, desde antes de Covid y lo que vemos es que la transformación digital sigue siendo un objetivo elusivo, ¿por qué elusivo?, pues hemos visto que los líderes, se han enfocado más en escalar y en optimizar las iniciativas digitales, que ya traían durante el último año; es normal, el último año, el foco ha estado en sobrevivir y en escalar, no tanto en crear innovación en su modelo de negocios y ya hablaremos más a detalle, también.

El tercer gran grupo de tendencias, tiene que ver con el impacto que ha causado en la fuerza laboral; Covid no solamente ha cambiado a nuestros clientes, también ha cambiado las expectativas de nuestros empleados, nuestras expectativas hacia los empleados y el tipo de habilidades que deben de requerir, bajo este nuevo marco de la empresa digital y esto, está causando un replanteamiento hacia los sistemas tradicionales de empleo y de trabajo. El cuarto gran grupo de tendencias que vemos, tiene que ver con dónde están haciendo las compañías sus apuestas y lo que vemos es que están apostando a utilizar sus activos digitales, sus activos de datos y el resto de la gama, para mejor entender y adaptarse, lo más rápidamente posible, a todas estas tendencias y preferencias cambiantes, por parte de sus clientes.

Entonces, entremos en detalle en cada una de estas. A esta, le llamamos el índice de la pizza (ver imagen n.°3); entonces, vamos con la primera rebanada de la pizza. Nuevos competidores están disrumpiendo (rompiendo) el mercado y es verdad, Amazon, Facebook, Google y Apple, están siendo vistos y la disrupción que están trayendo, está siendo percibida como una amenaza existencial, a la industria de servicios financieros.

En esta encuesta, podemos ver cómo, en un solo año, de 2020 a 2021, cómo creció en un 50%, más o menos, la percepción del sector bancario, sobre la importancia de estos

competidores no tradicionales (ver lado derecho de la imagen n.°3) y si lo queremos extrapolar a 2022 y 2023, yo diría que va *crescendo* (aumentando), va a continuar en *crescendo*. Hicimos una encuesta con un set de puros ejecutivos bancarios y les preguntamos: ¿qué tanto piensas que va a cambiar tu industria, en los próximos cinco años? el 23% dijo moderadamente, el 20% significativamente, el 57% sustancialmente. En resumen, el 77%, tres cuartas partes, dicen que la industria va a cambiar, significativa o sustancialmente. Yo creo que porque ya están viendo que está cambiando.

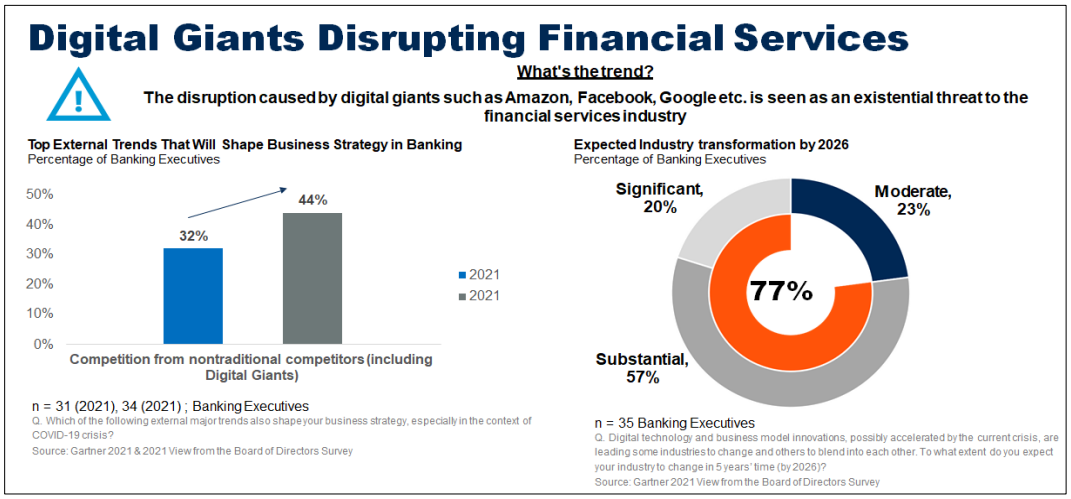


Imagen n.°3. Digital Giants Disrupting Financial Services (Gigantes digitales que alteran los servicios financieros)
Fuente: Gartner Inc.

Los pagos digitales y los medios alternativos de pago, continúan creciendo como un subsegmento, dentro del mercado de pagos. Es impresionante la cantidad de usuarios estimados, que algunos de estos competidores no tradicionales tienen: 1.3 billones de usuarios en Alipay, 1.2 en WeChat; entre estos dos, tienen 2.5 billones, una tercera parte de la población global, mucho más, porque no toda la población global está conectada todavía. Apple Pay, medio billón de usuarios, yo les pregunto, ¿cuántos usuarios en el mercado de pagos electrónicos tiene BCR? Y ahí vienen y siguen creciendo y sus apuestas las están redoblando.

Muy interesante cómo el comportamiento de los consumidores también está cambiando, ¿cuántos consumidores tienen dos o más métodos de pago digital? Yo, cuando vi esta gráfica (ver imagen n.°4), empecé a contar hacia dentro; yo tengo como ocho de los clásicos, sin contar los descentralizados, tipo *Blockchain*, criptomonedas.

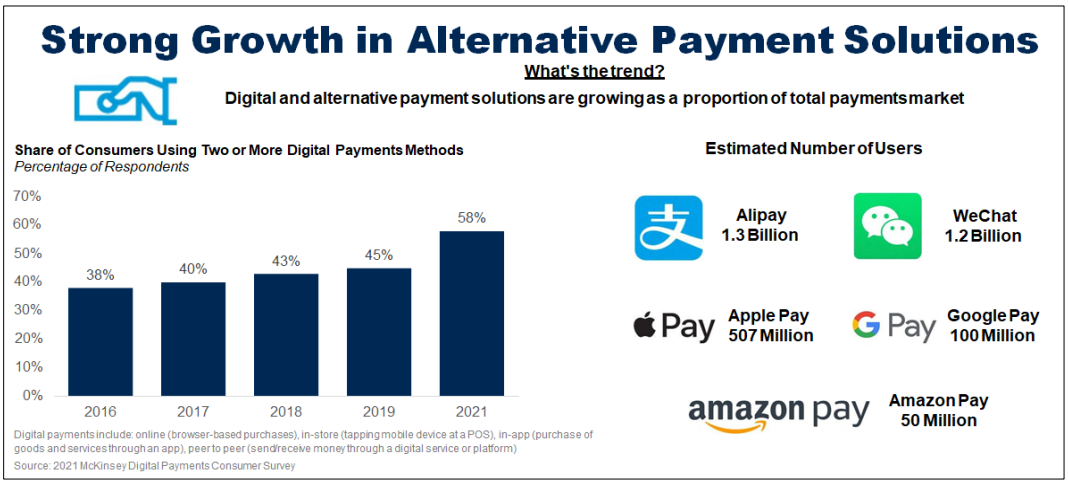


Imagen n.°4. Strong Growth in Alternative Payment Solutions (Fuerte crecimiento en soluciones de pago alternativas)
Fuente: Gartner Inc.

Pero, como norma, la gente cada vez tiene más medios de pago y es muy interesante porque la competencia, no solo viene o está llegando de estos gigantes establecidos del mundo tecnológico; también está llegando de lo que se llama ahora las 'finanzas descentralizadas' y se refiere a todas estas aplicaciones financieras descentralizadas; es decir, que no tienen un órgano central, que corren encima de una *blockchain* pública, Ethereum siendo el caso más común, por ejemplo.

Aplicaciones DeFi –*decentralized finance*-, así se las conocen, que buscan eliminar los intermediarios y respaldar las transacciones en contratos inteligentes, basados en tecnología, matemática y en códigos. *Trusted* (confiable), transparentes, inmutables, en forma inmediata y que muchas veces, lo están haciendo con mejores condiciones de costo y rendimiento que el mundo centralizado tradicional. Entonces, lo que hace DeFi es que desagrega el *stack* (masa) de funciones financieras primarias; por ejemplo, préstamos, créditos, pagos, inversiones y; luego, las reensambla como bloques de construcción, como legos, en aplicaciones descentralizadas, para crear productos y servicios financieros, nuevos o iguales a los tradicionales (ver imagen n.°5).

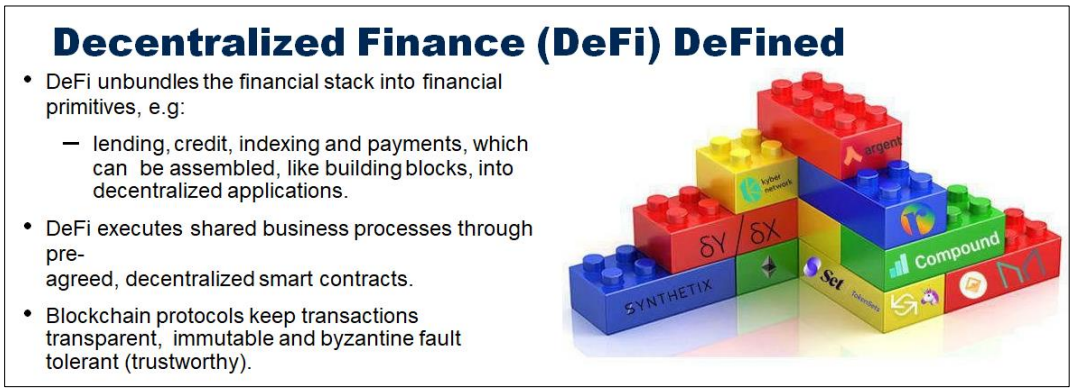


Imagen n.°5. Decentralized Finance (DeFi) DeFined (Finanzas Descentralizadas)
Fuente: Gartner Inc.

Por ejemplo, en DeFi se pueden incorporar cosas, que es el ejemplo más clásico, como pagos más rápidos, más económicos, más transparentes: B to (a) B, C to C, B to C, C to B; caso clásico, las criptomonedas y el auge que están haciendo en el mercado de pagos y en el mercado de transferencias internacionales.

El mercado de DeFi, creció de tener una cartera de US$100 millones (US dólares), en marzo del 2020 -hace un año-, hoy en día, tener una cartera de US$60 billones, de US$100 millones a US$60 billones, en menos de un año y medio, poquito más de un año. En el mercado DeFi, JP Morgan (Chase & Co.), te paga, más o menos, una cuenta a la vista en 1% de interés al año. En México, igual, te pagan un 1% sobre tu peso al año y me imagino que en Costa Rica debe ser similar. Tú agarras ese (US) dólar, lo conviertes en un *stablecoin*, un criptodolar y ese criptodolar, te lo pagan a un promedio de –variable- 35% al año; garantizado 8% al año, entre 8% y 15%. ¿Cómo puede competir el mundo tradicional, 1% contra 8% o 15%? Se los pongo como un ejemplo del grado de disrupción que se puede lograr y que se está logrando.

Existe ya, en el mundo del DeFi, la tokenización de activos, ustedes pueden ir a Binance, el *crypto retailer* (minorista de criptomonedas) número uno, a nivel global y pueden ahí comprar un token, que representa una acción de Tesla o de Microsoft, acción que se cotiza en Nasdaq (Composite); están tokenizando el uso de la acción y un token equivale a una acción; y quizás, lo más curioso de esto, es que en el mundo descentralizado, no se necesita permiso del banco o de la entidad de servicios financieros, permiso para participar; el que tenga una billetera cripto, puede participar, así de fácil.

Y, sí, existen diferencias grandes entre el mundo *centralized finance* (finanzas centralizadas) y el mundo de *decentralized finance*. En *centralized finance*, tenemos una entidad central, se refiere a un grupo de bancos o *exchanges* (intercambios), custodios, proveedores de

pagos o de aplicaciones *fintech* (tecnología que habilita servicios financieros), otros proveedores. Los clientes tienen que obedecer las reglas de la institución, necesitan permiso para participar, no cualquiera puede abrir una cuenta conmigo, yo lo tengo que aprobar, ¿correcto? Yo, como institución, voy a administrar tu información y voy a administrar tus productos, tu balance y esto es diferente a lo que ocurre en el mundo descentralizado (ver imagen n.°6).

Como decíamos, (en el mundo descentralizado) estos son productos financieros que corren encima de cadenas públicas, no se requiere un KYC (*know your customer* – política conoce tu cliente-, pos sus siglas en inglés), los clientes administran si son responsables de sus propios fondos, no se requiere pedir autorización para participar en el sistema, los usuarios son dueños de su información y sus datos.

Al final de cuenta, en comparación con el *centralized finance*, el *decentralized finance* reduce costos de transacción y mejora eficiencia en procesos; sin embargo, lo que estamos encontrando es que la combinación de *centralized finance* y *decentralized finance*, es donde se puede encontrar el mejor *home run*, como dirían, donde tienes la seguridad del mundo centralizado, pero la eficiencia y la transparencia del mundo descentralizado y por eso, es que de repente, vemos a gigantes como JP Morgan, que se juntó con HSBC y se juntó con VISA, le dieron US$70 millones, a la incubadora *ethereum* más grande, a nivel global, se llama Consensys, para que les creara su propio protocolo de *decentralized finance*, para que estos gigantes del mundo centralizado pudieran tirar productos y jugar encima de él. Y, eso viene y es la respuesta del mundo hacia -como dicen- 'o tú creas la ola de la disrupción o viene la ola y te lleva y tienes que subirte a la ola y encontrar tu lugar'.

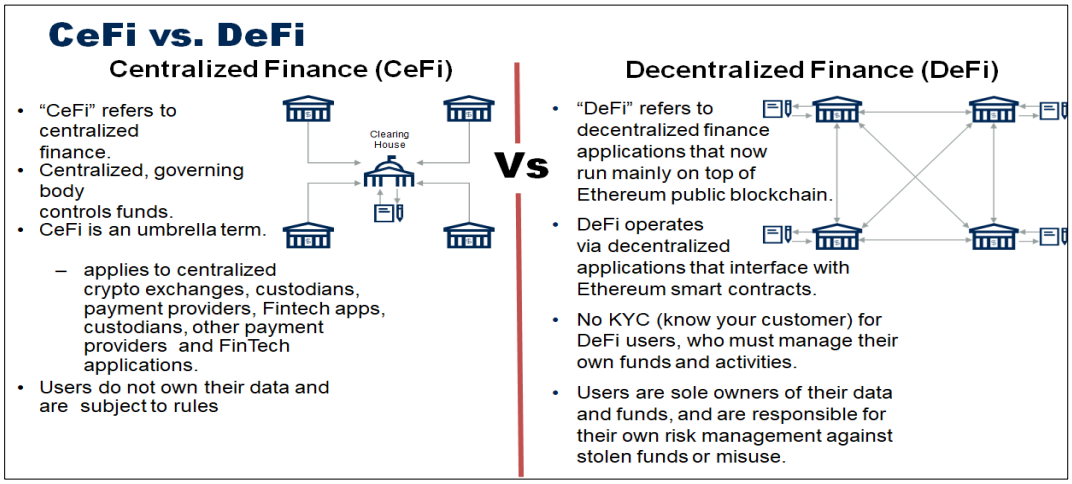


Imagen n.°6. CeFi vs. DeFi
Fuente: Gartner Inc.

Pero, bueno, suficiente de disrupción, hablemos de la siguiente rebanada de la pizza, que tiene que ver con la transformación digital y cómo los líderes han reaccionado, ante esta digitalización. Como decíamos, pensamos que sigue siendo elusiva, porque Covid llegó a golpear; los líderes se han enfocado en escalar y en optimizar sus iniciativas digitales, hacerlas rentables y sí, el último año el foco ha estado en sobrevivir y escalar, no tanto en innovar el modelo de negocio, aunque como vimos por el apartado anterior, es fundamental.

Esta gráfica me encanta (ver imagen n.°7), esta es una encuesta que tomamos, el color azul es 2019, el color gris es 2021. Un claro año antes de Covid y un claro año después de Covid y si ven, el foco antes de Covid, estaba mucho en rediseñar, había más rediseño de esa ambición digital, de ese modelo de negocio futuro digital, de lo que hay hoy y hoy, lo que vemos es que hay mucho más escalamiento, hay más expansión, de las iniciativas que, seguramente, se echaron a andar acá y que, en este momento, están acá.

Pareciera que se ha reducido la velocidad de la innovación y se ha enfocado en optimizar y hacer rentables las iniciativas existentes, momento de crisis; sin embargo, no debe olvidarse, como vimos en el capítulo anterior, que debe haber foco en transformarse, en reinventarse, porque como todos sabemos, el mundo ya es digital.

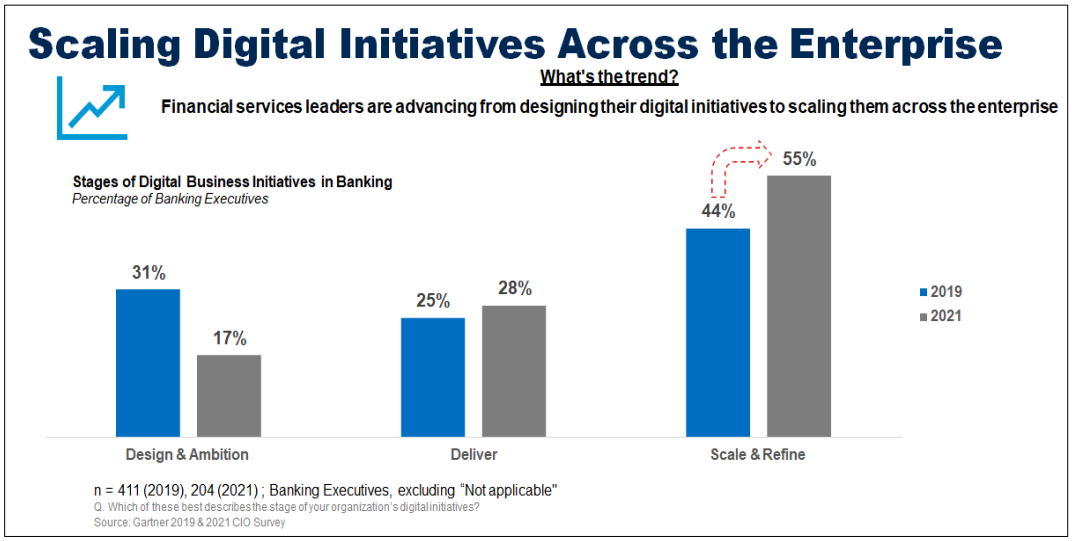


Imagen n.°7. Scaling Digital Initiatives Across the Enterprise (Ampliación de iniciativas digitales en toda la empresa)
Fuente: Gartner Inc.

¿Cuánto llevamos en Covid? 16 meses; el mundo cambió, todos lo hemos vivimos; ustedes saben que los primeros tres meses de Covid, la humanidad evolucionó y avanzó cinco años en la curva de adopción digital que se tenía planeada. Esta nueva realidad la vemos todos los días, la estamos viviendo en este instante, cada uno en su *home office*, trabajando desde

casa, consumiendo todo vía digital, desde el teléfono, la Tablet, la PC; es como si nos hubiéramos adelantado cinco años y estuviéramos ahorita, donde deberíamos estar en 2025, es como si hubiéramos viajado hacia el futuro un poquito.

Pero, ¿saben qué?, ya no vamos a regresar; del 100% de los vírgenes digitales; es decir, aquellos que jamás habían consumido nada por internet y que la pandemia los forzó a hacerlo; del 100% el 70% dice que ya le gustó y que no se va a regresar al modelo anterior y que si, por favor, todos pueden digitalizarse y tener una *mobile app* y es que el cambio tecnológico, no ha ocurrido por los tecnócratas que han venido a cambiarnos, ha ocurrido porque nos estamos adaptando al nuevo comportamiento y expectativas del consumidor. El mercado, ahora, ya digitalmente ha evolucionado y el consumidor digital, ahora quiere que el producto sea inmediato, con confirmación al momento, en tiempo real, personalizado a su perfil, hasta predictivo, *paperless* (sin papel), con interfaz simple e intuitivo, seguro, barato y en el celular.

Entonces, la transformación es una visión de negocio digital; hacer digitales ya no es un diferencial de nicho, ya no es un lujo vanguardista, ya es un factor de competencia; miren las prioridades de los líderes de las organizaciones, en 2020 y en 2021, el tema no ha cambiado tanto; los primeros dos, siguen siendo digitalización y transformación, crecimiento digital. Muy seguido por *data* (datos), *analytics* (analítica) y *omnichannel* (omnicanal), el famoso *omnichannel*, ese universo elusivo también, la mezcla perfecta ante las expectativas cambiantes de nuestros clientes (ver imagen n.°8).

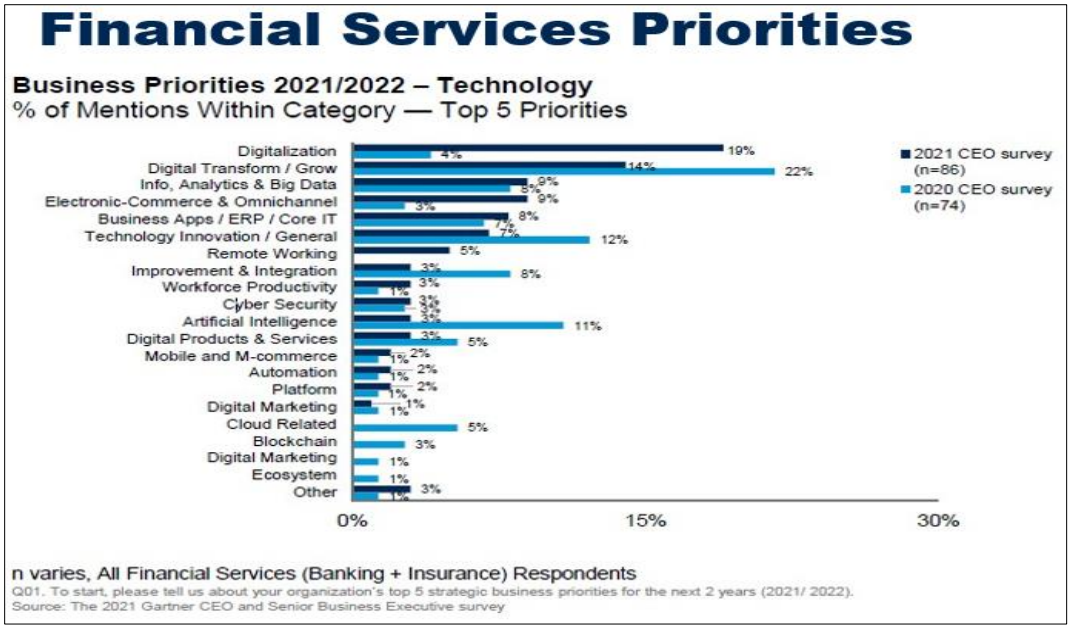


Imagen n.°8. Financial Services Priorities (Prioridades de los servicios financieros)
Fuente: Gartner Inc.

Y sí, ya hablamos de digitalización; esta es la otra gran apuesta que están haciendo (ver imagen n.°9), la otra gran tendencia, inteligencia artificial y *machine learning* (aprendizaje automático) y API's (*application programming interface*, por sus siglas en inglés - interfaz de programación de aplicaciones), el manejo y la administración de API, esas subrutinas fantásticas que nos permiten comunicarnos y compartir nuestros productos y servicios al mundo exterior y es donde vemos las grandes inversiones por parte del sector, ¿se acuerdan?

El 83% del *board of directos* (juntas directivas, por su significado en inglés), dijeron que en 2021, la inteligencia artificial era un *game changer* (cambio de juego); o sea, un factor de éxito diferencial y esto lo vemos, este crecimiento exponencial que vemos en inteligencia artificial, más o menos, 50%, en un año. Lo vimos también, en *Open Banking* (banca abierta) y API's, 100% en un año, bueno, en dos (años), API's y microservicios".

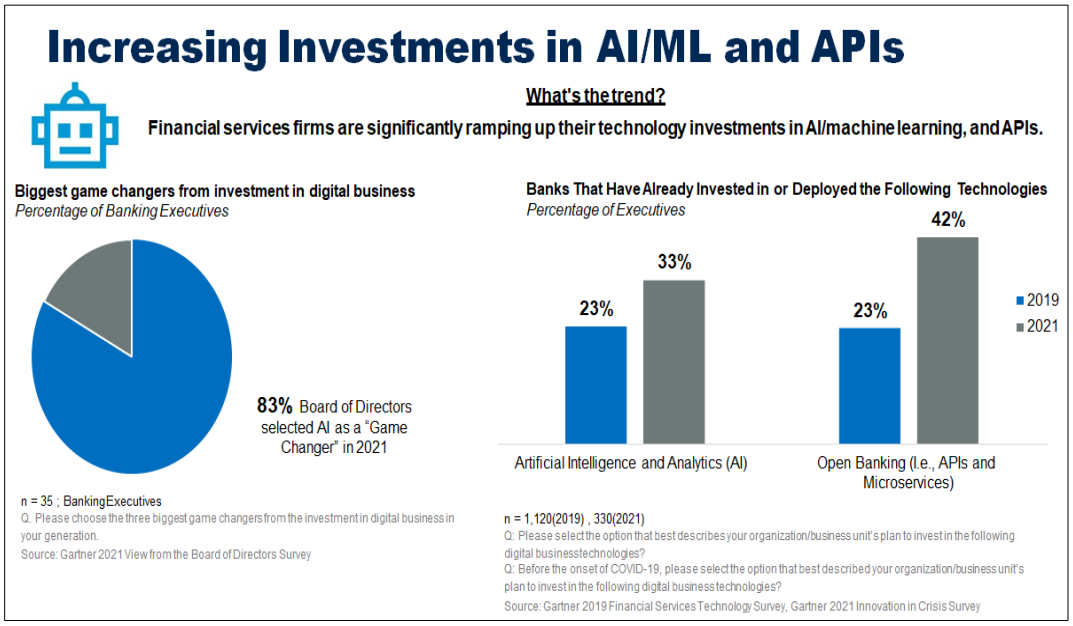


Imagen n.°9. Increasing Investments in AI/ML and APIs (Aumento de las inversiones en IA –inteligencia artificial- / ML –aprendizaje automático- y API - interfaz de programación de aplicaciones-)
Fuente: Gartner Inc.

Seguidamente, la señora **María Cristina Bello** toma la palabra y dice: "Muy bien y continuando con las tendencias y con las siguientes partes de esta pizza o de esta agenda que estamos llevando hoy. Es muy importante lo que está ocurriendo también, caras adentro, y cómo las organizaciones tienen que prepararse, ante todas estas tendencias y cambios que están pasando.

Entonces, dentro de las primeras tendencias, fíjense lo que está ocurriendo (ver imagen n.°10), que casi tres cuartas partes de los puestos de trabajo cambiaron más del 40% de

las competencias requeridas y esto se dice fácil, pero es algo que hay que reflexionarlo, dentro de las organizaciones, es algo que hay que revisar; el 82% de los puestos de trabajo, fíjense lo que está sucediendo, han desaparecido más de un tercio de las competencias requeridas. Incluso, tenemos estadísticas que indican que un puesto de trabajo, las competencias aumentan 6.3%, año tras año, en ese puesto de trabajo. Entonces, ante estos cambios que están ocurriendo, las organizaciones tienen que revisitar y entender, cuáles son los *skills* (habilidades), cuáles son las competencias que se requieren.

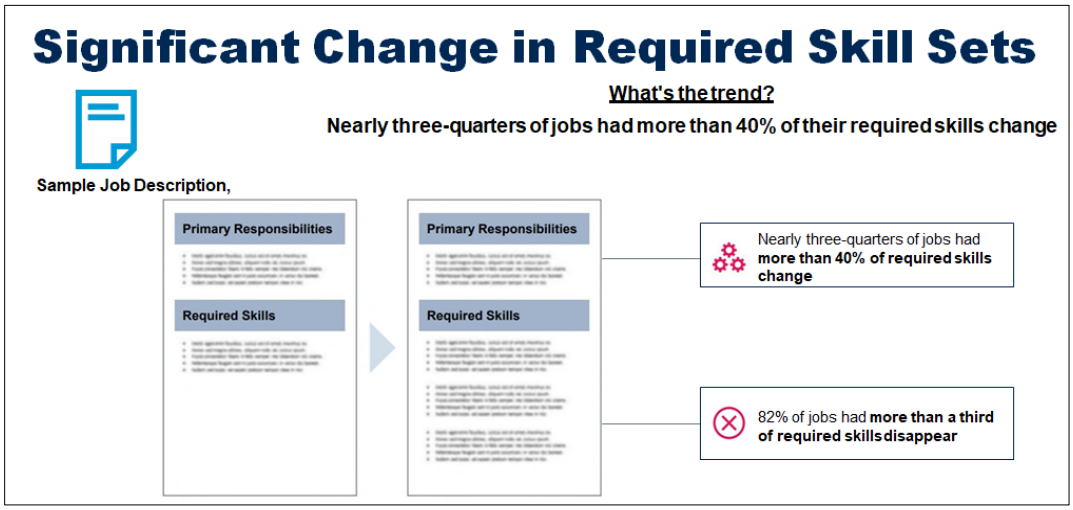


Imagen n.°10. Significant Change in Required Skill Sets (Cambio significativo en los conjuntos de habilidades requeridos)
Fuente: Gartner Inc.

Muchas veces las organizaciones se centran en entender, 'uy, vamos a temas digitales, por lo tanto, tenemos que entender y hay competencias que son netamente tecnológicas' y resulta ser, que dejamos de ver esas que están debajo, que son tan importantes y son, realmente, las que potencian y las que ayudan realmente al cambio.

Esto (ver imagen n.°11), lo que lo que trae y vean que no solamente es focalizarse y ver, tenemos que tener competencias de inteligencia artificial o tenemos que preparar a nuestra gente en términos de omnicanalidad y cómo vamos a mejorar los diferentes…, sino que es muy importante entender; por ejemplo, ¿cuáles son esos cambios que están haciendo los clientes?, ¿cómo están cambiando los clientes del BCR?, ¿a qué segmentos queremos llegar?, ¿cómo están cambiando sus necesidades y su comportamiento? Ahora, cada vez quieren ser más digitales, ¿cómo nosotros como organización vamos a preparar esas competencias para hacerlo?, ¿cómo vamos a cambiar las formas de trabajar?

Como decía Esteban, los clientes están cambiando sus comportamientos y quieren todo mucho más rápido, no hay tiempo de espera, no hay paciencia, el comportamiento humano, a raíz de todas estas influencias de los grandes disruptores que han venido, están cambiando también, las formas de trabajar y están cambiando y están haciendo que las organizaciones tienen que ser ágiles. Todo esto, lleva a que hay que trabajar un cambio de mentalidad, dentro de la organización, hay que inyectar una nueva cultura.

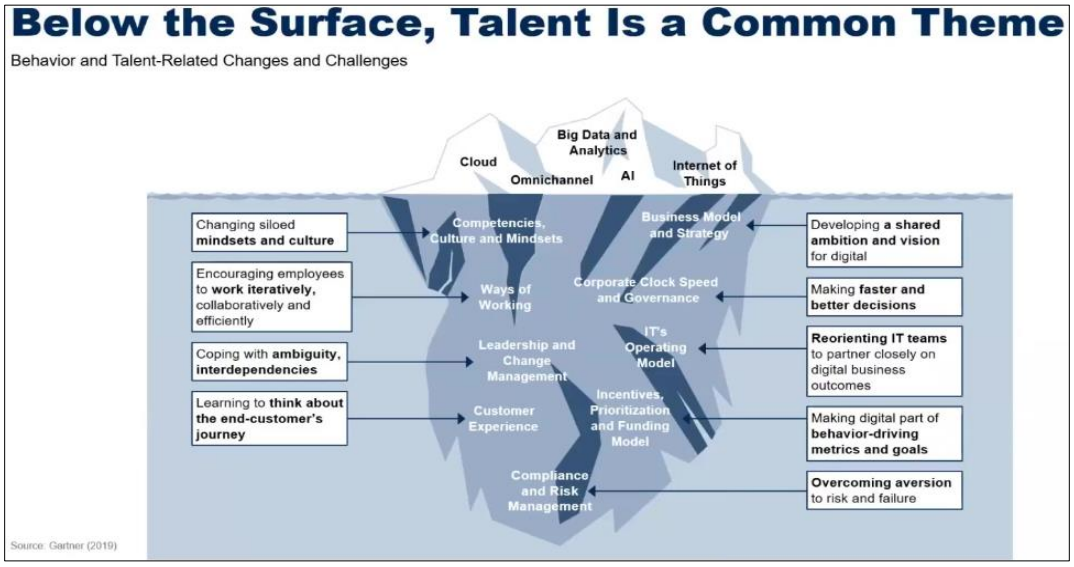


Imagen n.°11. Below the Surface, Talent Is a Common Theme (Debajo de la superficie, el talento es un tema común)

Fuente: Gartner Inc.

Y, ¿esto qué significa? y ¿cómo lo vemos en Gartner y cómo lo recomendamos? Bueno, primero, desde el punto de vista de todo lo que refiere a los puestos de trabajo y *skills*, entendiendo la estrategia y hacia dónde -ustedes como organización- quieren ir, entender de eso, ¿cuáles son las competencias que ustedes requieren? Hay que revisitar estos puestos de trabajo, entender, no solamente habilidades técnicas, sino también esas competencias y dentro de ello, hay que acompañarlo de un proceso de cambio y dentro de ese proceso de cambio, hay que cambiar la cultura.

Entendemos que la cultura, claramente, es el ADN que fluye en la organización, es la forma en cómo estamos acostumbrados, es la forma en cómo operamos. Para cada una de las personas, decirle que tienen que cambiar, sienten que van a entrar en un proceso de ineficiencia, porque las personas sienten que, hoy en día, la manera en cómo hacen las cosas, son las maneras más efectivas o eficientes; entonces, cuando nos lanzamos a un proceso de estos de cambio y de transformación, lo que sucede es que hay que buscar.

Nosotros, lo que recomendamos, no es que vean ese proceso; ese proceso de transformación se hace muy pesado, para los empleados cuando le dicen, 'ahora nosotros vamos a ser ágiles' o 'nosotros ahora debemos trabajar más en equipo' o 'nosotros tenemos que cambiar la manera en cómo tomarlo…'; todo eso genera como mucho peso al trabajador, si no se va dando por partes. Nosotros lo que sugerimos en estos aspectos, es trabajar algo que lo llamamos el '*jaquear* la cultura' y la cultura, prácticamente, en una organización, se manifiesta en sus reuniones y en sus comunicaciones.

Entonces, ahí lo que se busca es cómo inyectar ese cambio que se quiere, en esos dos grandes rubros y bueno, para esto, hay muchos esquemas y técnicas que tenemos para hacerlo. Un ejemplo, tengo un cliente, casualmente, es un cliente de la industria financiera, donde eran muy lentos en tomar decisiones, cuando se buscaba, ¿qué es lo que te pasa?, ¿por qué sientes que no eres ágil?, a pesar de que incrementaron e implementaron los temas ágiles, empezaron a entrenar a las personas en estas nuevas técnicas; empezaron, incluso, a buscar y escalar esto en la organización, había algo que los detenía y era un poco la gobernabilidad y cómo se tomaban las decisiones y; simplemente, se jaqueó la cultura, diciendo 'en esta organización, toda decisión se toma en menos de 72 horas'.

Entonces, eso hace que cada persona, al final del día, no puede dejar un papel listo, si lo tiene que elevar, lo eleva, pero hay que tomar una decisión para que la organización gire. Entonces, acá, acabamos de ver que es muy importante revisar hacia dentro, cómo están los *skills*, los requeridos y las competencias, y entender que esto debe venir de un programa de cambio, de *mindset* (mentalidad), que va a entrar en la cultura del BCR (ver imagen n.°12).

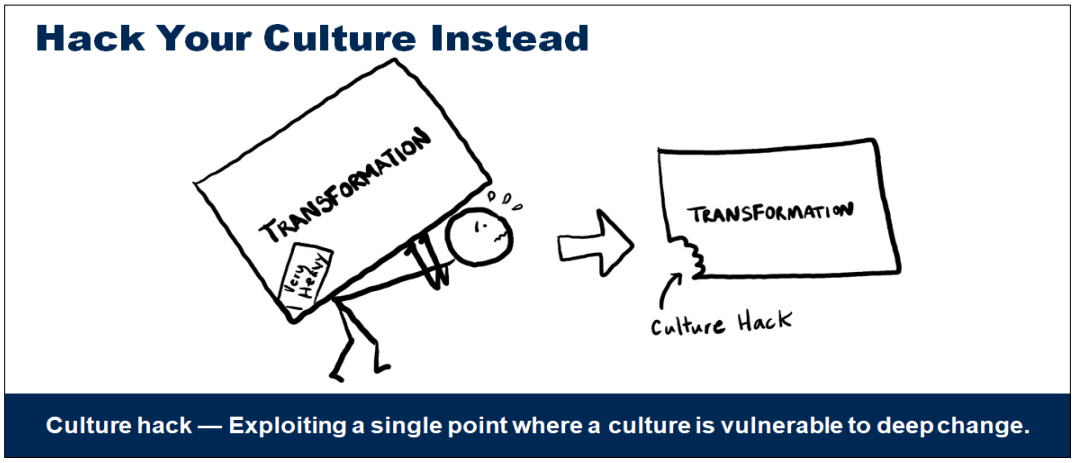


Imagen n.°12. Hack Your Culture Instead (En su lugar, jaquea tu cultura)
Fuente: Gartner Inc.

La segunda tendencia, en este mundo, que lo vivimos forzados, definitivamente, fue en la gran mayoría, muy forzado por la pandemia, donde fíjense lo que estamos viendo, post pandemia, que el 50%, prácticamente, se está buscando trabajar de manera remota y esto es algo que, en definitiva, en un alto porcentaje, los CFO o los líderes financieros de los bancos o de las instituciones financieras, están buscando la manera de hacerlo y aprobarlo, porque se ha entendido que el trabajo remoto, no solamente contribuye a mayor productividad, como se ven muchas estadísticas, que nuestros analistas han tomado, sino que también, contribuye a la reducción de costos, en la medida en que los usos de algunas infraestructuras son vendidos o se salen de ellos, entre ellos, como poner un ejemplo (ver imagen n.°13).

Entonces, es muy importante entender, desde el punto de vista hacia adentro, qué modelo ustedes quieren adoptar, si quieren ir con esta tendencia, de trabajar de manera híbrida en los diferentes puestos de trabajo.

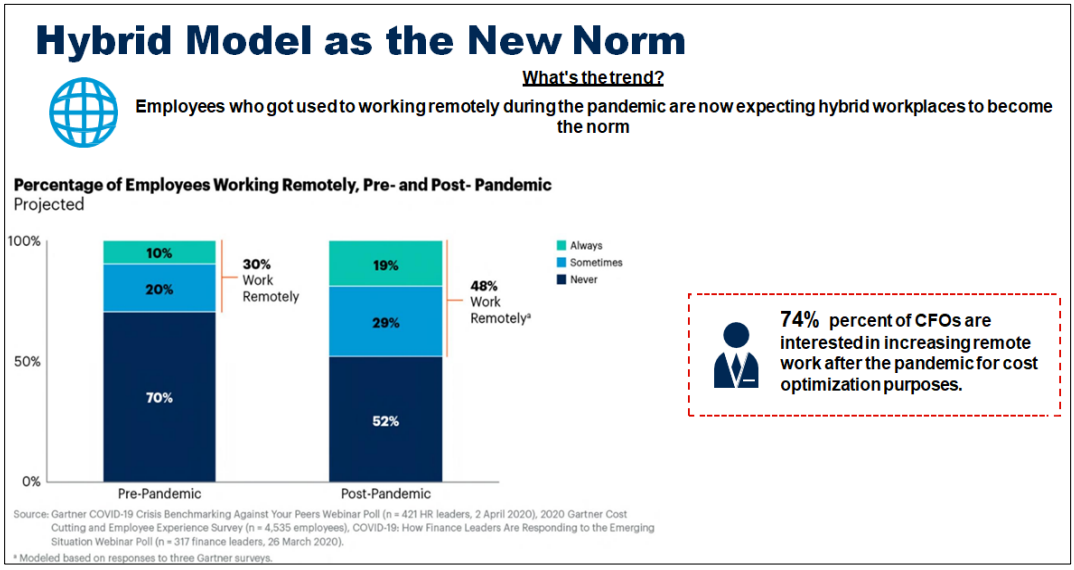


Imagen n.°13. Hybrid Model as the New Norm (Modelo híbrido como nueva norma)
Fuente: Gartner Inc.

Continuando con la agenda y entrando en el último punto de las tendencias, fíjense que lo que está ocurriendo es que las empresas ven sus datos, como una solución que habilita o que los ayuda a adaptarse a los cambios de las preferencias de sus clientes. Entonces, acá vamos a estar transitando un poco, qué es lo que pasa con el uso y las preferencias, que es lo que está creciendo. En las instituciones financieras, lo que está ocurriendo es que hay un impulso que no va a retroceder, es un impulso que lo vemos, completamente, hacia lo digital o es un *post pandemic*, donde hay un crecimiento hacia potenciar el uso de los canales digitales y

de proveerle, cada vez más, a esos clientes, esas preferencias que quieren de trabajar completamente o en un buen porcentaje *online* (en línea) (ver imagen n.°14).

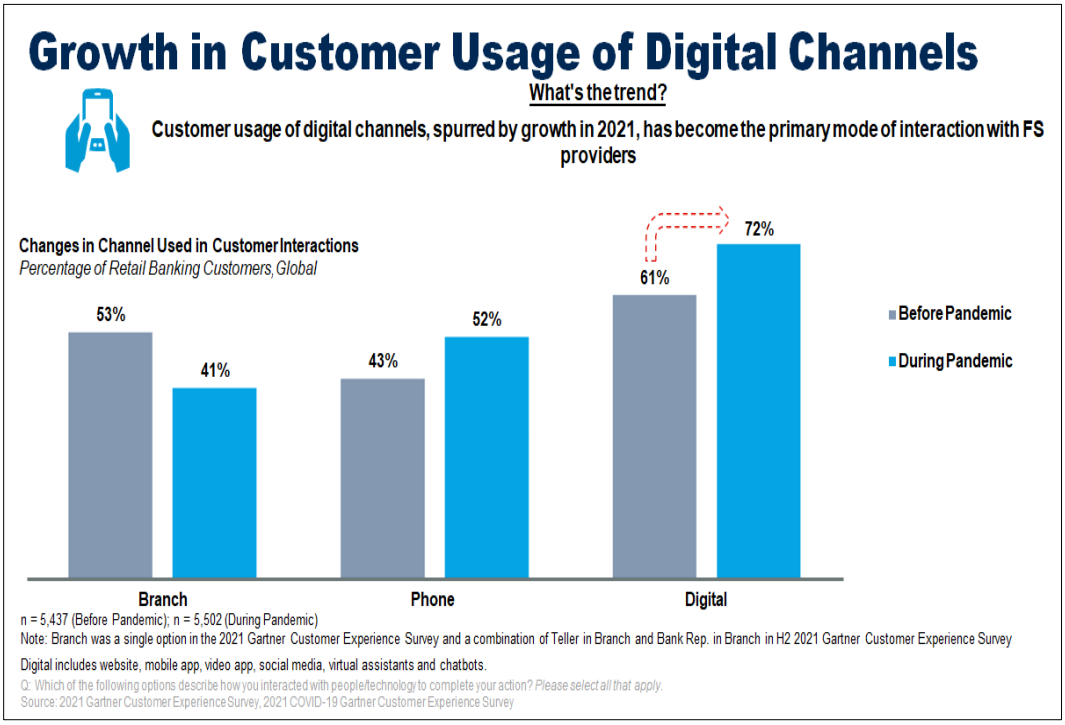


Imagen n.°14. Growth in Customer Usage of Digital Channels (Crecimiento en el uso de canales digitales por parte de los clientes)
Fuente: Gartner Inc.

Ahora, esta tendencia tiene algunas implicaciones, ¿qué es lo que ocurre? lo que nuestros analistas ven, es que en las diferentes modalidades, bien sea todo digital o todo en persona, un poco qué pasa con ese empoderamiento o fortalecimiento financiero de los clientes. ¿Qué es lo que ocurre? que con la pandemia, básicamente, los clientes, unos han sido afectados económicamente y, de alguna manera, necesitan fortalecerse financieramente; necesitan consejos de sus instituciones financieras, en ver cómo buscar, qué mecanismos, qué productos, qué servicios los pueden ayudar en la recuperación; o bien, aquellos que les fue muy bien en la pandemia, porque en definitiva, hay grupos que surgieron o han crecido, igualmente, ¿cómo seguir fortaleciendo esas capacidades? (ver imagen n.°15).

Entonces, aquí lo que se ve, es que cuando estamos en un mundo, completamente digital, fíjense que ese empoderamiento del cliente o esa habilidad de controlar su vida financiera tiende a ser más bajo que cuando es presencial; es decir, un cliente tiende a acercarse más de una manera presencial, para poder tener mayor control y habilidad de su vida financiera.

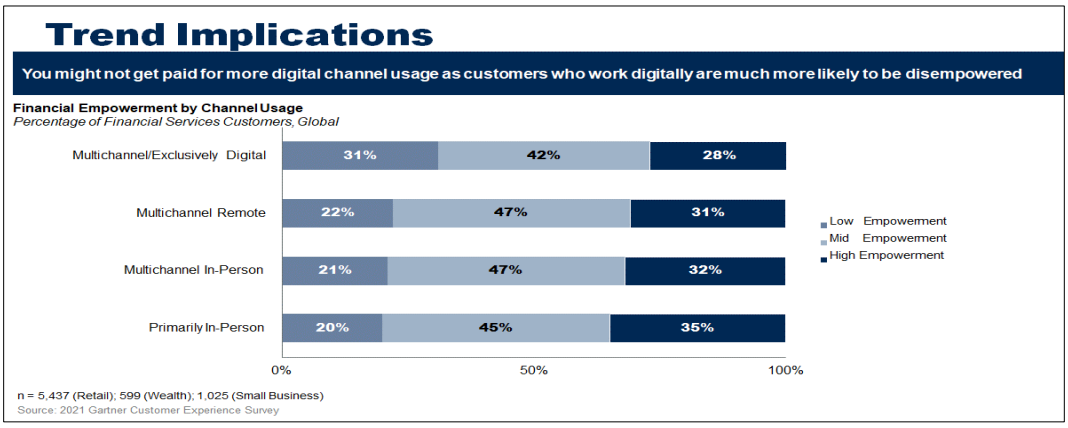


Imagen n.°15. Trend Implications (Implicaciones de la tendencia)
Fuente: Gartner Inc.

Entonces, esto de alguna manera, lo que está trayendo; primero, es que hay un gran punto de educación. Las instituciones financieras, visto esto y buscando el modelo de preservar el mayor eje digital, que es la preferencia del cliente, lo que se está buscando es ver cómo se educa y este es un ejemplo de Bank of América (ver imagen n.°16), donde, básicamente, lo que está buscando a través, por ejemplo, en este caso, de su página web y también, en su app, entendiendo cuáles son esas preferencias y qué es lo que le está pasando (al cliente), entender y ayudar a su cliente, a educarlo en cuál es ese producto o servicio financiero que sería de mayor ayuda para ellos. Entonces, hay un punto interesante dentro de esta tendencia digital, que la banca debe ejercer educación, debe buscar cómo educar a sus clientes.

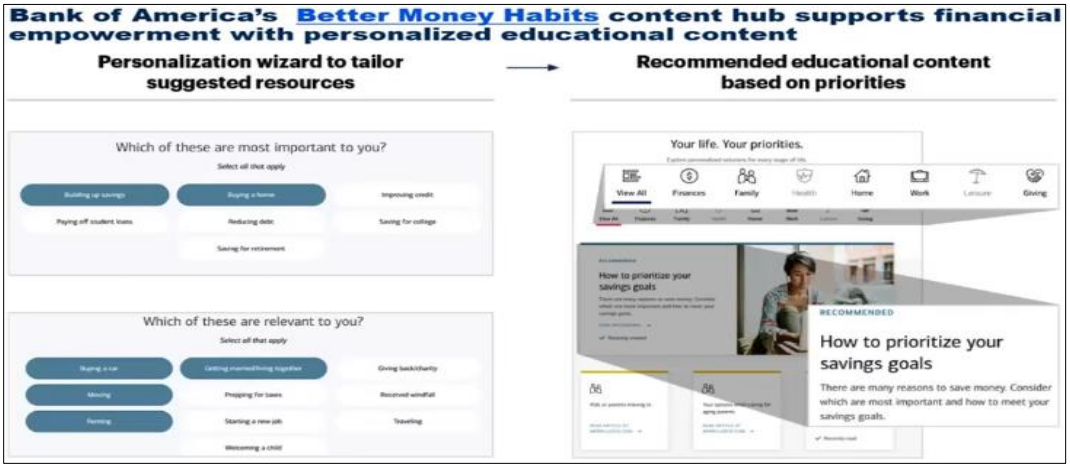


Imagen n.°16. Bank of America's Better Money Habits content hub supports financial empowerment with personalized educational content (El centro de contenido Better Money Habits de Bank of America apoya el empoderamiento financiero con contenido educativo personalizado)
Fuente: Gartner Inc.

Aquí, un poco cómo está cambiando el uso de los canales y fíjense que todos suben (ver imagen n.°17), todo lo que es digital, hay una preferencia, a excepción de las agencias

bancarias o sucursales; digamos que es la que baja en términos de preferencia. El resto, podemos ver claramente que, más bien, las organizaciones y las instituciones financieras están, cada vez buscando más, cómo fortalecen todos sus canales digitales, cómo buscan que sus clientes puedan trabajar y entrar, y esto es algo que, efectivamente, la pandemia lo aceleró, pero es una tendencia como mencionaba don Esteban, que viene desde antes de la pandemia.

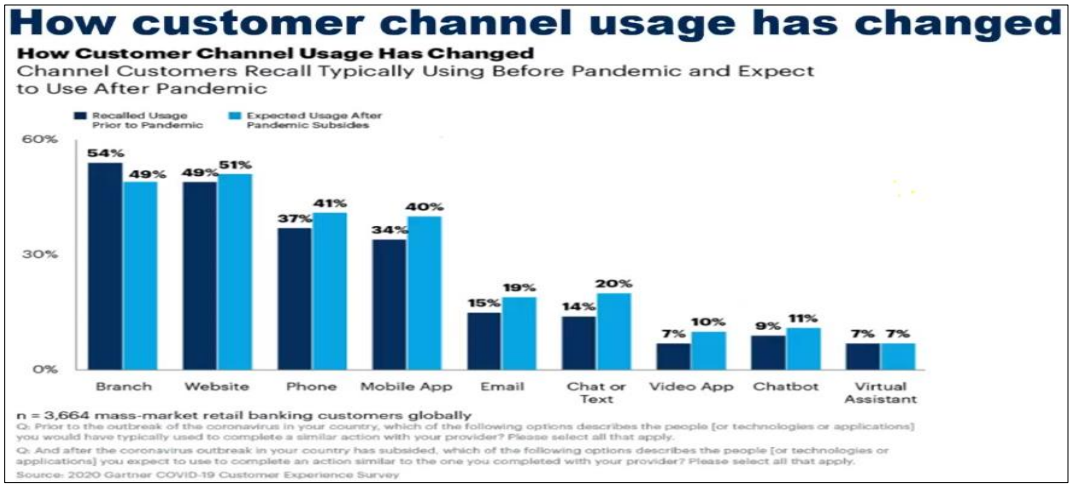


Imagen n.°17. How customer channel usage has changed (Cómo ha cambiado el uso del canal del cliente)

Fuente: Gartner Inc.

Entonces, fíjense, ¿qué ocurre? vieron que el ir a una sucursal viene bajando; entonces, ¿qué está ocurriendo y cómo están transformando la banca a sus sucursales y que están buscando? porque el punto acá, es que el uso de las sucursales, por parte de los clientes, se va a recuperar una vez que la pandemia haya pasado, pero nuestros pronósticos, nuestros analistas y los que estudiamos, no va a ser, jamás, en los niveles anteriores a la pandilla, ya que los clientes van a seguir utilizando los canales digitales y remotos.

Entonces, los bancos se están enfrentando a una urgencia de establecer una estrategia para (ver) qué van a hacer con sus agencias, cómo las van a potenciar con estas nuevas necesidades de los clientes; entonces, ahora les voy a mostrar cinco modelos de agencias del futuro o quizás de agencias con estrategias que ya se vienen trabajando. Para cada una de ellas, vamos a ver cuál es el caso de uso de esta agencia, cuál es el valor que genera; un poco una referencia en costo, si es mucho o no y; cuál es el *staff* recomendado, para este tipo de agencia.

El primero que estamos viendo (en referencia al *Model 1. The Flagship Branch*), es lo que llamamos una agencia sucursal principal o estrella. En aquellos mercados donde hay un elevado tráfico y una población diversa, siguen las necesidades de este tipo de modelo de agencias, con capacidades completas; con todos los servicios para atender a todos los diferentes

segmentos de clientes. Ahora bien, lo que sí se busca en este tipo de agencia, es incorporar, de estas funciones, como se está moviendo mucho el mundo transaccional hacia lo digital, lo que siempre se busca es darle más foco, a toda la parte de asesoría o de consulta y venta de productos.

En este caso, lo que se busca es aprovechar los espacios. Hay agencias que son de un espacio grande y lo que se busca es generar estos servicios adicionales, crear eventos que sean para vitrinas o tecnológicas para los clientes, de alguna manera, para buscar ampliar y complementar esas variedades de clientes (ver imagen n.°18).

Acá les traigo un ejemplo, en ese link que les dejo, pueden entrar a ver el ejemplo; básicamente, es Halifax (Bank), que es un banco británico, creó espacios dentro de esa agencia, donde, por ejemplo, un espacio para lo que es la casa; quiero comprar o vender, quiero alquilar, quiero ayuda financiera en términos, a todo lo que refiere a ese espacio de la vida de sus clientes en casa, o cómo puedo entrenar o darles servicios a los más jóvenes o a los niños o crear; por ejemplo, un espacio que, en este caso, lo llamaban un espacio de cocina, donde ahí se dan consultas financieras.

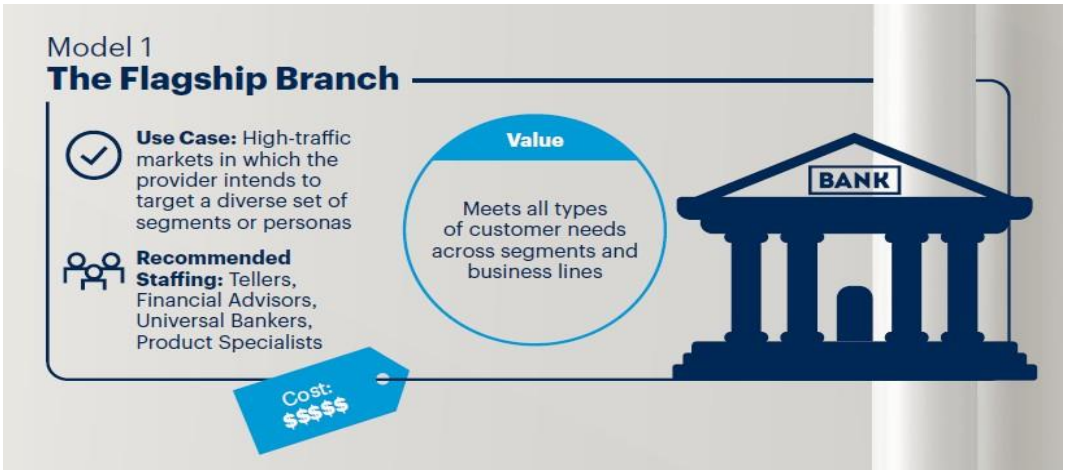


Imagen n.°18. Model 1. The Flagship Branch (Modelo 1. La sucursal insignia)
Fuente: Gartner Inc.

Con el segundo modelo (*Model 2, The Community-Based Branch*), ya es un modelo basado en la comunidad y; básicamente, aquí, igualmente, como hay muchos espacios y hay agencias, es sentarse a pensar y decir 'bueno, ¿cómo yo le puedo sacar provecho a este espacio tan grande que tengo?, en vez de, a lo mejor, venderlo e irme a algo más pequeño', lo que se busca es relacionarse con la comunidad. Por ejemplo, Capital Bank creó una asociación con un café y este tipo de agencias, basadas en la comunidad, lo que están buscando es, por ejemplo, se ubicaron cerca de universidades, hay *coaches* (asesores) financieros para los clientes y esto lo que busca es; de alguna forma, es capitalizar o buscar nuevos prospectos de clientes o

ayudar a los clientes que tienen, pero es una manera de asociarse, de capitalizar también rentabilidad dentro de esa agencia tan grande (ver imagen n.°19).

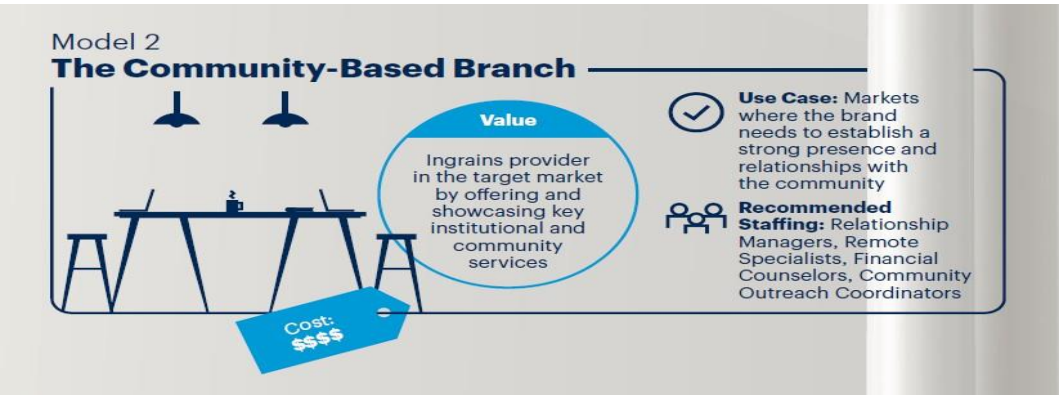


Imagen n.°19. Model 2, The Community-Based Branch (Modelo 2, la sucursal comunitaria)
Fuente: Gartner Inc.

El tercer modelo (*Model 3, The Consultative / Advisory Branch*), ya es un modelo de *branch*, netamente, como la gran transaccionalidad. Se está yendo a lo digital, nos vamos a ir, solamente, a recibir asesoramiento; entonces, son espacios, igualmente, pequeños, también en este modelo de agencias, se busca educar al cliente sobre las finanzas y guiarlos en soluciones adecuadas. Fíjense que, no les he mencionado un poco el staff, pero el staff varía para cada uno (de los modelos); acá, hay un ejemplo, yo les dejo ese link que está ahí abajo (ver imagen n.°20), es un banco que se llama Berkshire Bank, que está basado en Boston (Estados Unidos) y es muy interesante lo que ellos trabajaron, en este laboratorio, porque ellos funcionan como un centro comunitario, donde se focalizaron en *startups* y están ayudando a todos esos emprendedores emergentes, para reservar espacios y relacionarse. Entonces, es un foco de estilo de agencia.

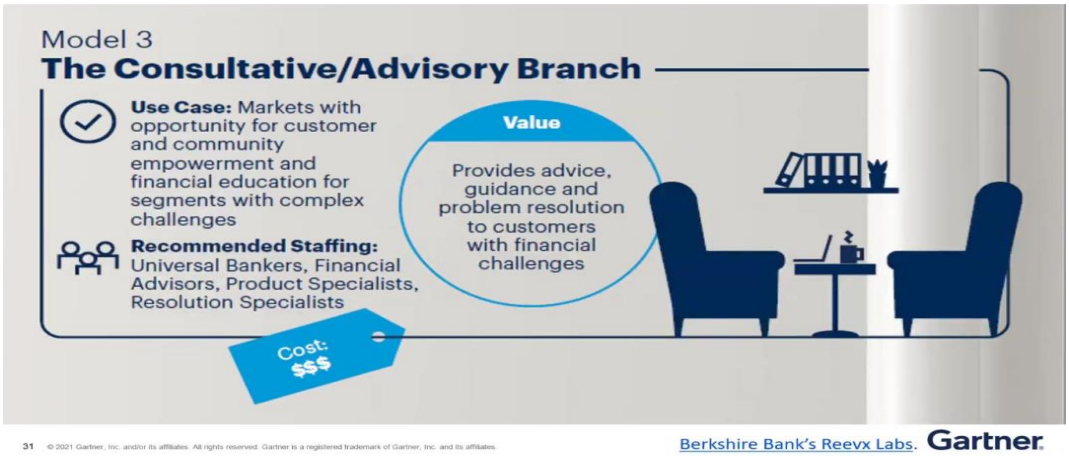


Imagen n.°20. Model 3, The Consultative / Advisory Branch (Modelo 3, Sucursal Consultiva / Asesora)
Fuente: Gartner Inc.

Con el siguiente modelo (*Model 4, The Light Branch*), aquí son sucursales que las llamamos '*light*' (livianas), son netamente llenas de autoservicios, son pequeñas, proveídas de mucha tecnología ya probada, pero que lo que permite es dar soluciones a aquellos clientes que lo que quieren es, de alguna manera, hacer alguna transacción o consulta, netamente, financiero remota. Si vemos el ejemplo (ver imagen n.°21), el PNC (Bank), un banco creó este *solution center* (centro de solución), esto es algo creado desde el año pasado; ellos pusieron tecnologías de autoservicio, donde hasta los cajeros, o sea los *teller*, podían estar y recibir consultas de manera remota, en la agencia.

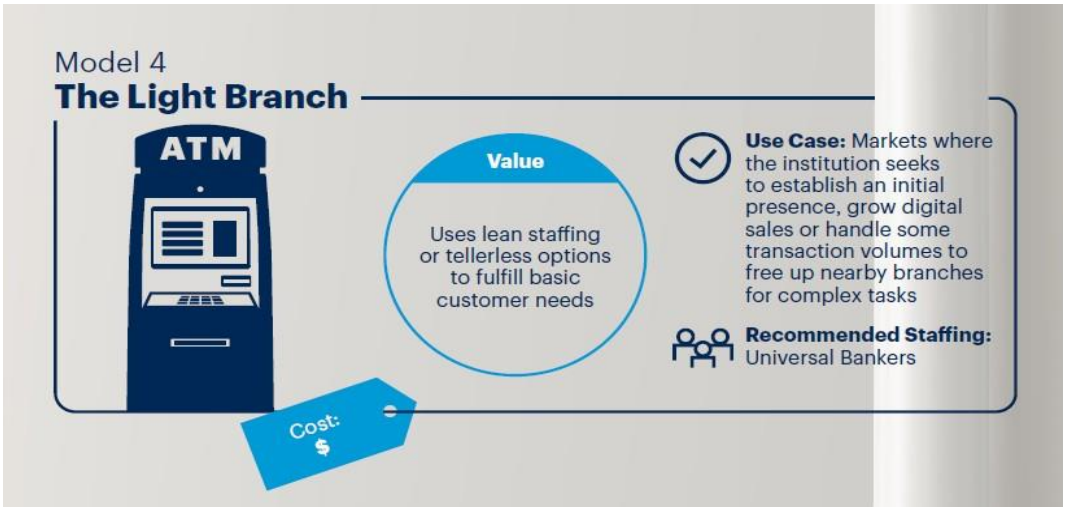


Imagen n.°21. Model 4, The Light Branch (Modelo 4, La sucursal ligera)
Fuente: Gartner Inc.

Y la última (modelo) ya es una agencia (*Model 5, The Experimental Showcase Branch*), para mostrar tecnología, es una agencia *showcase* (escaparate), es cuando estamos buscando nuevos temas que mostrar, quizás para generar *branding* (marca), también es una que se utiliza para poder estar; el ejemplo es un laboratorio del banco Irish Bank, también los invito a visitarlo y, básicamente, es colocar la tecnología, para que los clientes puedan ir y probar (ver imagen n.°22).

Imagen n.°22. Model 5, The Experimental Showcase Branch (Modelo 5, La sucursal experimental de escaparate)
Fuente: Gartner Inc.

Vieron que para cada uno de estos modelos hay personal distinto, esto conecta un poco con también lo que hablamos al inicio, cuando empecé yo, hablando de los *skills* y lo que se requiere. En la medida que tenemos cada uno de estos modelos, es importante definir qué personal y qué *skill* se requieren para cada uno. Ahora bien, es muy importante y acá, quizás la reflexión es, ustedes que están en su estrategia, es definir igualmente; sabemos que hay estrategia de la parte digital, estrategia de todos los canales digitales; sin embargo, hay que establecer y ver qué se va a hacer, dado que los clientes cada vez están mostrando menos preferencia, por ir a las agencias. Entonces, hay que buscar cómo se rentabilizan y cómo se capitalizan las agencias y qué tipo de modelos quieren establecer; entonces, la invitación es a esa reflexión.

Ya cerrando, un resumen de los cuatro elementos que vimos, hablamos de disrupción, de nuevos competidores y tendencias que están entrando y; por lo tanto, el banco y las instituciones financieras están buscando estrategias, para entender cómo van a cambiar sus modelos de negocio, cómo van a actuar ante estos competidores. Por el otro lado, no olvidar lo importante de lo que significa la incorporación de esas estrategias de inteligencia artificial, de esas estrategias de la banca como un servicio, la creación de esos API's, como comentaba don Esteban; mirar hacia adentro, entender cuáles son las capacidades que hay que potenciar, entender cómo se va a manejar el cambio y; por último, entendiendo las preferencias de los clientes, buscar cómo se va a atender y trabajar.

Por último y cerrando, ustedes como líderes de negocio, como líderes de este futuro digital, ¿qué van a hacer y cómo van a tomar en cuenta, cada una de estas tendencias en

sus planes estratégicos? Hasta aquí lo que les traíamos el día de hoy, estamos abiertos para las consultas o dudas que tengan".

Acto seguido, la señora **Maryleana Méndez Jiménez** dice: "Sobre el tema del cambio cultural, que decía allí la posibilidad de encontrar como un *sweet spot* (punto justo), para empezar a cambiar esa cultura, no sé si tiene un ejemplo particular o algo para clarificar el concepto, porque a mí me parece que es importante buscar esos puntos, donde se haga efectivo el cambio cultural y no solo estar en los procesos formales de cambio cultural, porque en realidad, muchos de ellos son infructuosos; entonces, no sé si me puedan ilustrar por allí".

Al respecto, la señora **María Cristina Bello** dice: "Muchas gracias, doña Maryleana. Claro que sí, para *jaquear* la cultura, básicamente, lo que hay que buscar es, nosotros tenemos un esquema que; como le digo, la cultura se jaquea en las reuniones y en las comunicaciones, ¿por qué?, porque ahí es donde, principalmente, se manifiesta. Lo que se busca son ideas que permita jaquearla, de una manera inmediata, que nosotros lo llamamos '*Life*' (vivo), que sea de poco esfuerzo, que sea inmediato y que genere un impacto –incluso- emocional, le puedo dar varios ejemplos; básicamente, por ejemplo, yo tengo un cliente, uno ya le comenté un poco en el cambio de la toma de decisiones. Ahora bien, estos son ejercicios que se hacen y se le hace entender, a cada uno de los empleados, que depende de ellos; estos son ejercicios que se hacen hasta el nivel que gestiona empleados.

Lo que sí hay que definir a nivel de ustedes (de la Junta Directiva), es hacia dónde van y qué nuevas competencias quieren; por ejemplo, tengo un banco (que) ellos tenían un problema que es trabajo en silos y una de sus competencias y parte de lo que querían incorporar era el trabajo en equipo, porque -y eso va acompañado también de agilidad-, en la medida que ellos querían trabajar, hacer que su organización se hablara más y no por los silos, podían llegar a estas estrategias; entonces, se hicieron unos ejercicios y ellos, para jaquear esa cultura, empezaron a hacer varias cosas; primero, por ejemplo, empezaron a crear medios que les permita trabajar en equipo y son cosas tan sencillas; estos ejercicios, como les digo, se van haciendo en cascadas y cada persona es responsable, no es porque doña Maryleana diga 'ahora vamos a trabajar en equipo'; cada quien tiene que entender qué va a hacer y eso es parte de lo que nosotros hacemos que entiendan.

Entonces, empiezan a crear, cuando se hacen estos ejercicios, cada empleado empieza… se hace un ejercicio, se les explica cómo y cada uno tiene que comprometerse en un cambio que va a ser conductual, en algo que ya está trabajando porque, también se quejan;

entonces, dicen, ‘ah no, es que ahora vino doña Maryleana y nos está exigiendo ahora –con todo el trabajo que tenemos-, que ahora tenemos una cosa que se llama cultura’; entonces, es hacerles ver que no, que es algo que está inmerso y; entonces, en esos ejercicios que nosotros hacemos, les hacemos ver a las personas que es un cambio de cada quien y empiezan a surgir allí, los ejercicios. Nosotros tenemos una base de, aproximadamente, 90 ejemplos de cambios conductuales, que hemos ido recopilando de nuestros clientes”. La señora Méndez agradece la explicación brindada.

De seguido, el señor **Olivier Castro Pérez** dice: “Muchas gracias por la presentación, me parece que es una presentación bastante clara. Digo bastante clara en la parte tecnológica, yo creo que está claro hacia dónde debemos ir y los cambios internos en la organización que eso irá a requerir; el tema de cultura es uno, pero también, me parece que hay, cuando uno habla de equipos de trabajo, todo lo que se llama el empoderamiento de los funcionarios, para que tomen decisiones, etcétera. Eso me parece que, no es que está clarísimo, hay que gastar un poco de candelas, para darle pensamiento a esto y ver cómo, en un plan estratégico, eso se conceptualiza, de manera que también, la organización lo pueda ejecutar.

Pero, hay una parte que me parece que me quedaron debiendo y es ¿cuáles son los productores hacia el futuro? Voy a poner un ejemplo, por ahí se dice que el crédito se va a convertir en un *commodity* (comodidad); bueno, si esto es así, ¿qué implica para una organización como el Banco? y si esta competencia con los grandes muchachos va a cambiar, una serie de cosas sí, pero algo nuevo va a operar y ¿qué es lo que se ve hacia el futuro en ese tipo, en la parte de los productos, los servicios?, ¿cuáles son los nuevos nichos que se generarían y que uno esperaría que se generen en el mercado…?; me gustaría pensar en el nicho A, hay una oportunidad y yo quisiera meterme por ahí o en el nicho B, etcétera. Esa parte, si ustedes tienen alguna *bolita de cristal*, que puedan consultar, sería muy interesante para nosotros”.

En atención a la inquietud, el señor **Esteban Martínez López** dice: “Mire, a nivel a nivel global, la banca tradicional se enfoca en la mitad de arriba de la pirámide económica, porque es la mitad más rentable, porque su infraestructura tiene cierto costo y solo la mitad de la pirámide de arriba, puede absorber en sus cuotas, en la contratación de productos y servicios, este costo base, que es una base instalada alta, costo alto, el *data center*, los *core*, toda la red de sucursales, la red de cajeros automáticos, toda la nómina, el corporativo.

Lo que estamos viendo es que estas nuevas tecnologías, lo que están permitiendo hacer es reducir, significativamente, el costo de entregar un producto o un servicio, de tal forma

que, de repente, la mitad de abajo de la pirámide, la mitad más popular, la mitad que quizás no puede pagar un retiro de efectivo del cajero, no puede pagar US$2 (US dólares) de comisión al retirar su dinero del cajero, o un comercio que no puede pagar 5% por recibir un pago adquirente de una tarjeta de crédito.

Lo que estamos viendo es que, de repente, estas nuevas tecnologías están permitiendo hacer *servicing* de productos y servicios a un costo mucho más bajo, abriendo el sector que antes había sido desatendido; entonces, yo creo que es el viejo nicho que siempre ha existido, que ha sido un poco relegado, porque era demasiado caro para las leyes existentes atenderlo, con utilidad, con *profit* y; de repente, estamos viendo que la tecnología, sobre todo esta tecnología basada en *blockchain*, producto sobre *blockchain*, que está empezando a actuar un poco como un habilitador de la inclusión financiera. Yo creo que ese es un tema.

Por el lado de la competencia de GAFA (gigantes tecnológicos: Google, Apple, Facebook y Amazon), se van a empezar a agarrar, va a haber una competencia de precios tremenda; yo que la competencia que viene de GAFA es diferente de la competencia de los canales, tipo *Wechat*, porque GAFA sigue siendo centralizado, sigue teniendo una base de costo alta que mantener, son empresas públicas; el mundo descentralizado no tiene ninguna de estas vallas de competencia.

Estas conversaciones son conversaciones que me toca tener con varios bancos, aseguradoras y empresas de *capital markets* (mercado capital), de la región y todos están viendo esta competencia y lo que están haciendo es que están sumándose o están buscando cómo participar, ya sea en el mercado de *open banking*, abriéndole la puerta a las *fintech*, porque ellos están llegando a nichos, a los que quizás, tradicionalmente, no han querido trabajar con bancos y echando a andar sus esfuerzos de finanzas descentralizadas, como un esfuerzo en paralelo, para poder empezar a competir y entender ese mercado.

Es un poco difícil de decir, como concilié de la industria y de haber estado yo 25 años en la industria de servicios financieros, pero las grandes compañías están sumando, todos hemos visto VISA, Nasdaq, Master (Card), MoneyGram, están todos subiéndose a estas tecnologías, porque les permite competir mejor".

En la misma línea, el señor **Néstor Solís Bonilla** dice: "Don Esteban, un poco sobre la misma pregunta de don Olivier, está planteando cómo le llegamos a esa media de la pirámide y la parte de arriba, ¿cómo se sostiene?, ¿qué se está haciendo para sostener esa parte que, supuestamente, ya tenía y que no quiere perder?".

Sobre ello, el señor **Martínez** dice: "Bueno, se está sosteniendo a través de la hiperpersonalización, diría yo: 'te conozco muy bien, tengo todos estos canales, puedes empezar cualquier trámite en cualquiera y continuarlo en cualquier otro; te conozco también que cada vez que interactuamos, tengo una muy buena acción que ofrecerte que hagas -actualización de algún tema-, o tengo una muy buena oferta que ponerte en la mesa, porque conozco tu historial de pagos, porque llevo cinco años y tienes tres o cuatro productos míos, quizás te pagan tu nómina conmigo y; además, tienes tus tarjetas, la mía y la de tu esposa conmigo, y tu hipoteca quizás'.

Lo que están haciendo es que le están apostando a los canales digitales, obviamente; por ejemplo, el otro día estaba hablando con una empresa de seguros y la empresa de seguros siempre ha sido B to B to C, siempre ha tenido un agente entre la aseguradora y el asegurado, y esta es una empresa que está apostando a un modelo directamente B to C, basado en tecnología y ventas por *call center*; está desintermediando a la gente, lo está haciendo con tecnología y con personalización y les está funcionando.

Entonces, el viejo modelo, que jamás íbamos a pensar que el agente es dueño del cliente, está cambiando; quizás me atrevería a decir que, en el mundo de banca, el ejecutivo de la sucursal es dueño del cliente; se va el ejecutivo y muchas veces se lleva al cliente, ¿por qué? porque es el ejecutivo quien lo entiende, quien lo conoce, quien sabe el nombre de su hija y que le llama en su cumpleaños. Pero, imagínate que pudieras tener ese grado de personalización y por eso es todo el tema, el énfasis en data e inteligencia artificial, para poder entender en qué momento está haciendo qué tu cliente y poder estar ahí, para cumplir su mayor y mejor grado de satisfacción y expectativa.

No nos vayamos tan lejos, en El Salvador, *bitcoin* es legal, ¿qué tanto falta para que eso empiece a llegar a Costa Rica? Y que sea una competencia real en la región; yo creo que también, es muy cierto que hay toda una banda de clientes *millennials*, muy susceptibles a hacer todo digital, autoservicio y; de repente, los grandes, no están totalmente preparados para atender al cliente, en esa manera en que le gusta ser atendido y por eso ahí viene todo el esfuerzo de transformación, pero sí, yo creo que es un esfuerzo muy serio. Hablábamos con doña Cristiana ayer, decíamos 'a ver, ¿qué es más importante, continuar sus esfuerzos actuales de digitalización o continuar innovando tu modelo de negocio, para que no te coma la ola?

Esa es una pregunta de estrategia tremenda, la respuesta es las dos, obviamente, las dos, pero es una pregunta que tienen que hacerse ustedes, porque ustedes conocen mejor

cuáles son las expectativas, cuál es tu mercado, cómo viene pegando la ola de la ley, cómo viene pegando la ola de la adopción digital.

Sé que Costa Rica es diferente al resto de Latinoamérica, porque Costa Rica está 80% bancarizado, México estamos como al 45%, 55%; entonces, la estrategia debe adaptarse y ser diferente, pero estando ustedes, el banco, en la posición privilegiada dentro del mercado de Costa Rica, tienen toda la influencia para ser voz comandante de hacia dónde y en qué ritmo y en qué forma debe moverse el mercado de servicios financieros del país, bueno, y de la región, porque ustedes no solo están en Costa Rica, tienen patitas en toda la región. No sé si contesté la pregunta o amplié la duda".

Sobre el mismo punto, la señora **María Cristina Bello** dice: "Quizás ampliando, a lo mejor la pregunta específica de don Olivier, los productos actuales, lo que está sucediendo es que están evolucionando; no dejen de mirar las cartas descentralizadas, como muy bien don Esteban lo explicó; y lo que está sucediendo es que la banca, dentro de su modelo de negocio, tiene que adaptarse a las necesidades de su cliente y es meterse en esa vida, en ese estilo completo de vida.

Por ejemplo, el ING Bank, ¿qué está haciendo?, ellos establecieron una estrategia donde se están mandando a una estrategia de plataforma; la banca quiere ser una plataforma que conecta, a alguien que tiene un servicio o con alguien que lo da y; entonces, ellos crearon, completamente, el esquema, por ejemplo, para comprar una vivienda, entonces, sigue el crédito; efectivamente, el crédito sigue, pero lo que se está buscando es ampliar junto con el ecosistema; o sea, cuando hablamos de plataforma, es que te tienes que relacionar y establecer una estrategia del ecosistema.

¿Cómo me voy a relacionar mejor? ¿Cómo yo le voy a dar a mis clientes un mejor estilo de vida? Facilitar; le voy a dar el crédito, es la parte menos divertida, cuando uno va a obtener un crédito, lo más importante quizás allí o para el cliente, es buscar la casa, remodelarla, la mudanza; entonces, estos bancos en sus estrategias y sobre todo en Europa, han ha avanzado muchísimo en estas estrategias como plataformas, donde lo que hacen es aliarse con todo un segmento de ecosistema y le ofrecen a sus clientes el crédito, pero no solamente le ofrezco el crédito, sino que yo me meto en su estilo de vida y le ofrezco ayuda a buscar la casa, te ayudo a toda la parte del seguro; o sea, se centra en eso.

Entonces, los productos básicos existen, pero se está ampliando hacia el estilo del cliente y recuerden que están creciendo los *neobank* (neobanco o banco digital), que no los

mencionamos como disruptores. Los *neobank* son bancos netamente digitales, que están naciendo con los productos básicos. Otro tema que está evolucionando en términos de producto, son los pagos, como lo mencionó don Esteban; vean muy bien cómo ampliar y asociarse o ver cómo mejorar la forma de pago".

Asimismo, el señor **Esteban Martínez** dice: "Sí, el tema *embedded finance* (finanzas integradas), está cobrando vida, es cómo dentro de un proceso comercial, metes a través de tus API's, el conector financiero que se necesita, para ofrecer cosas como crédito en punto de venta; por ejemplo, las nuevas terminales inteligentes, que al poner tu tarjeta de débito, en ese instante, te ofrece un crédito, la misma terminal te ofrece un crédito y esto lo hace a través de inteligencia artificial y a través de conocer bien a tu cliente, viene del mundo de data y te ofrece en el punto de venta, un microcrédito para pagar la Coca Cola y el pan que estás queriendo comprar en la tienda y es ese punto de *embedded finance*, cómo, de repente, a mitad, por ejemplo, en el mundo de seguros se ve, te vas a hacer una operación estética y tienes un seguro embebido, que tú ni te enteras que está embebido, porque lo contrata el cirujano, pero está embebido y viene incluido en su precio.

Y, empiezas a embeber servicios y productos financieros, en donde el cliente tendría que hacer dos procesos; uno, por el servicio comercial y; otro, por el producto bancario; entonces, tú lo metes y te haces transparente. Es como cuando Windows te mandaba con el Internet Explorer preinstalado, viene *embedded* (incorporado), el uso de la aplicación viene *embedded*, en todo el servicio completo, pero sí, muy interesante".

Finalmente, el señor **Néstor Solís** pregunta si hay consultas adicionales de parte de los señores Directores y, al no haber, dice: "Bien; entonces, lo que corresponde es darle un sincero agradecimiento por la charla a doña María Cristina y a don Esteban. Muy buenos días, muchas gracias". Termina diciendo el señor **Esteban Martínez**: "Gracias, buenos días. Encantados en dar un *follow-up* (seguimiento), de alguno de los temas que conversamos el día de hoy, por supuesto". A lo que dice don **Néstor**: "Lo tendremos presente, muy amable".

Una vez finalizada la presentación, se suspende la participación, vía telepresencia, de la señora María Cristina Bello y del señor Esteban Martinez. Asimismo, finaliza la telepresencia de las señoras: Rossy Durán, Kattia Ajoy y Jéssica Borbón, así como de los señores Rodrigo Ramírez, Mynor Hernández y Johnny Chavarría.

Copia de la información fue suministrada, oportunamente, a los miembros del Directorio y copia se conserva en el expediente digital de esta sesión.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Considerando: Que la charla 'El Futuro de la Banca', es parte del análisis del entorno, dentro del marco de la planificación estratégica del Banco de Costa Rica.

Se dispone:

Dar por conocida la charla denominada *'El Futuro de la Banca'*, impartida por los representantes de la firma consultora Gartner Inc.

ARTÍCULO III

En el capítulo de agenda denominado *Aprobación del acta*, el señor **Néstor Solís Bonilla** somete a la aprobación el acta de la sesión n.°26-21, celebrada el quince de junio del dos mil veintiuno.

A continuación, don **Néstor** señala lo siguiente. "Don Pablo (Villegas Fonseca), ¿recibimos comentarios del acta?", a lo cual el señor **Villegas Fonseca** manifiesta: "Buenos días. He de informarles que, después de circular el acta en referencia, no se recibieron observaciones de parte de los señores Directores. Sí se recibieron observaciones de forma, en todo el documento, por parte de don Manfred Sáenz (Gerente Corporativo Jurídico), las cuales ya fueron contempladas y esa versión está disponible, en este momento, en el SharePoint. No sé, si en este momento, tienen alguna observación adicional que cotejar".

El señor **Solís** expresa: "Señores Directores, si no tenemos observaciones adicionales, estaríamos dando por aprobada el acta de la sesión n.°26-21, celebrada el 15 de junio del 2021".

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Aprobar el acta de la sesión n.°26-21, celebrada el quince de junio del dos mil veintiuno.

ACUERDO FIRME

ARTÍCULO IV

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con operaciones de clientes (secreto bancario) y de uso restringido, de conformidad con lo establecido en los artículos 24 Constitucional y 273 de la Ley General de la Administración Pública.

ARTÍCULO V

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con asuntos estratégicos, gestión de riesgo y de uso restringido, de conformidad con lo establecido en el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública.

ARTÍCULO VI

En el capítulo de agenda denominado *Asuntos de la Gerencia*, participa, por medio de la modalidad de telepresencia, la señora **Rina Ortega Ortega**, **Gerente de Negocios a.i. Banca de Personas**, para presentar informe sobre las acciones llevadas a cabo respecto al eventual traslado del cajero automático y caja auxiliar del Banco, ubicada en la Municipalidad de Acosta; lo anterior, en cumplimiento del acuerdo tomado en la sesión n.°20-21, artículo XVIII, del 11 de mayo del 2021.

Copia de la información fue suministrada, oportunamente, a los miembros del Directorio y copia se conserva en el expediente digital de esta sesión.

A continuación, se transcribe la exposición del tema, así como los comentarios realizados sobre este asunto. Al respecto, la señora **Rina Ortega** dice: “Buenos días, estimados miembros de la Junta Directiva. El objetivo de la presentación del día de hoy es informarles sobre las acciones que hemos tomado, a lo interno del Banco, para atender una orden sanitaria que fue emitida por el Ministerio de Salud, en relación con nuestro cajero automático, ubicado en la Municipalidad de Acosta, eso porque, el cajero carece de la plataforma para que pueda ser accedido por personas con discapacidad, incumpliendo la Ley n.°7600 *(Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad)*. Esta presentación atiende un pendiente, el (pendiente BCR) 145-2021, que fue tomado en la sesión n.°20-21, del pasado 11 de mayo.

He de comentarles qué es lo que hemos realizado. En coordinación con el alcalde de la Municipalidad, se logró que el Ministerio de Salud nos brindara una prórroga de seis meses, para atender un plan remedial. ¿En qué consiste este plan remedial? Número uno, una valoración de parte de la Municipalidad, para ver si es factible una adecuación a la entrada del cajero o de parte del Banco, una reubicación tanto el cajero como de la caja auxiliar.

Adicionalmente, solicitamos informes a las unidades técnicas, a la Unidad de Bienestar Laboral y a la Unidad de la Gerencia de Seguridad, para verificar si la caja auxiliar reúne las condiciones para seguir laborando de forma óptima; ambos informes fueron adjuntados al informe que se les hizo llegar.

En resumen, se indica que podemos seguir trabajando; no obstante, nos dan varias recomendaciones, principalmente, por el espacio físico que tiene el Banco ahí, donde tenemos problemas de capacidad y que la seguridad depende 100% del Banco; la Municipalidad no tiene, a la entrada del mercado, donde estamos ubicados, un guarda propio; entonces, ahí se tienen algunas recomendaciones. Esto nos ha llevado a iniciar un estudio técnico, para valorar el traslado; ya se hizo visita en el lugar y se identificó una posible ubicación, detrás de la iglesia católica del cantón, como tal.

Importante, el plan remedial, originalmente abarcaba, únicamente la orden sanitaria de la Municipalidad [sic]; la semana pasada, el jueves, específicamente, después de haber remitido esta presentación, obtuvimos un nuevo oficio del Ministerio de Salud, donde nos indica que también, abarca la orden sanitaria que fue emitida, específicamente, al Banco de Costa Rica.

Así las cosas, comentarles que, tenemos una moratoria de seis meses; que la caja auxiliar no ha dejado de funcionar; que ya se está iniciando con el estudio técnico, para valorar la reinstalación o la reubicación de ambos puntos y, este punto 4) (ver imagen n.°1), sí hago de su conocimiento de que, ya se está poniendo en activación el cajero automático, porque, como les informé anteriormente, la semana pasada -específicamente el jueves- se obtuvo la ampliación de que, este plan remedial también, abarca el funcionamiento del Banco, como tal.

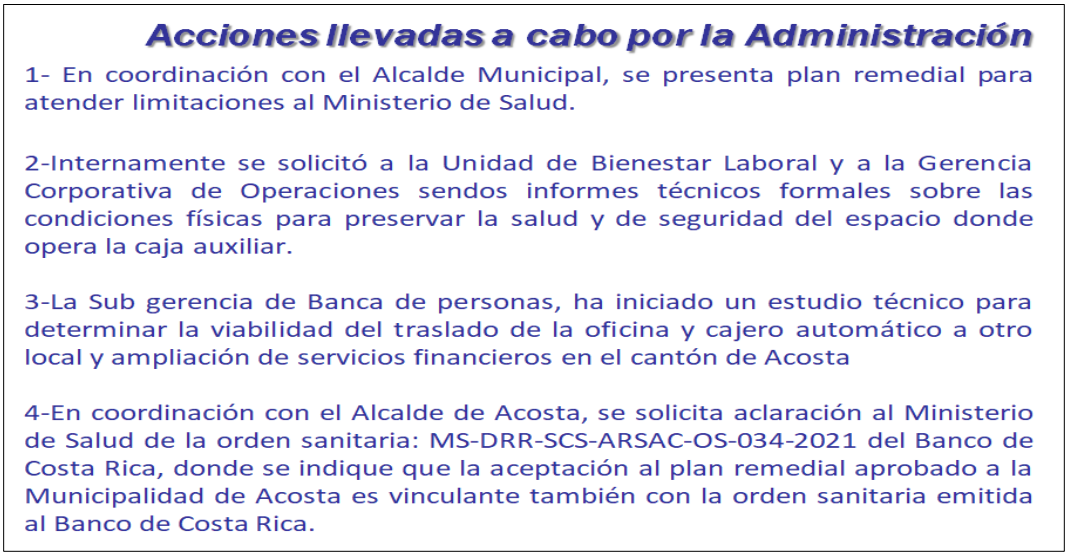


Imagen n.°1. Acciones llevadas a cabo por la Administración
Fuente: Subgerencia Banca de Personas

Básicamente, la solicitud es dar por atendido este pendiente, el (BCR) 145-2021; no sé si tienen alguna consulta o comentario, con mucho gusto”.

El señor **Néstor Solís Bonilla** dice: “Doña Rina, cuando usted dice que ‘ya se está dando por atendido’, ¿es que ya está funcionando el cajero?”. Ante lo cual, la señora **Ortega** expresa: “El cajero empieza a funcionar, de cara al público, el día de mañana; el jueves se recibió la ampliación; entonces, ayer, los compañeros fueron a atender los temas técnicos y se hace la carga -Dios mediante-, el día de mañana”.

Así las cosas, don **Néstor** manifiesta: “Señores, ¿consultas o comentarios? Bien, estaríamos acogiendo la propuesta de acuerdo, sea dar por atendido del encargo encomendado a la Administración, en la sesión n.°20-21”.

Acto seguido, se suspende la comunicación con la señora Rina Ortega.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Considerando:

Primero. La Junta Directiva General, en sesión n.°20-21, artículo XVIII, del 11 de mayo del 2021, conoció la situación relacionada con la caja auxiliar en la Municipalidad de Acosta, producto de una orden sanitaria del Ministerio de Salud, que ordenaba la clausura del cajero automático, así como de un informe provisional, interno, que indicaba que las condiciones para la operación de la caja auxiliar no eran las recomendables.

Segundo. Que, en atención del acuerdo de la sesión n.°20-21, artículo XVIII, se presenta informe sobre las acciones llevadas a cabo respecto al eventual traslado del cajero automático y de la oficina del Banco, ubicada en la Municipalidad de Acosta.

Se dispone:

1.- Dar por conocido el informe sobre las acciones llevadas a cabo respecto al eventual traslado del cajero automático y caja auxiliar del Banco, ubicada en la Municipalidad de Acosta.

2.- Dar por cumplido el acuerdo tomado en la sesión n.°20-21, artículo XVIII, del 11 de mayo del 2021.

ARTÍCULO VII

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con asuntos estratégicos y de uso restringido, de conformidad con lo establecido en el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública.

ARTÍCULO VIII

En el capítulo de agenda denominado *Asuntos de la Gerencia*, participa, bajo la modalidad de telepresencia, la señora **Rossy Durán Monge, Gerente Corporativa de Finanzas**, para presentar a conocimiento del Directorio, el documento que contiene el resultado financiero del Banco de Costa Rica, con corte al mes de mayo del 2021, el cual refleja con un nivel de detalle suficiente, la información financiera, los resultados de operación, los indicadores de gestión y el detalle de las principales variables financieras, a la fecha indicada. Lo anterior, en atención al Sistema de Información Gerencial (SIG-13).

A continuación, se transcribe el informe ejecutivo:

Análisis Mayo 2021 vrs Abril 2021 Mensual /Mayo 2020 vrs Mayo 2021

Balance de Situación

Activos

Para este periodo el Activo Total es de ¢5.715.517 millones, con un crecimiento de 13,57% en comparación a Mayo 2020, producto del aumento de la Intermediación Financiera principalmente las Inversiones en Títulos y Valores. Por su parte el activo improductivo presenta decrecimiento por un ¢12.655 millones. Con respecto al mes anterior el crecimiento del Activo es 2,55% con aumento tanto en el Productivo como improductivo.

Las inversiones en títulos valores de manera consolidada es el rubro de los Activos con mayor crecimiento tanto de manera interanual (62,92%) como en comparación al mes anterior (7,55%). El portafolio de inversiones en moneda nacional tiene un incremento mensual de ¢64.460 millones (7,51%) debido a una mayor liquidez que fue destinada a realizar inversiones en bonos de Gobierno y en el BCCR en el MIL. Interanualmente el crecimiento es de ¢327.144 millones (54,88%) con inversiones en los emisores Gobierno, BNCR, Banco Popular y BAC como resultado de vencimientos de inversiones del BCCR que tuvieron que renovarse en otros emisores alternativos, debido a que el BCCR prácticamente no salió a captar recursos durante este periodo así como un crecimiento de la cartera de inversiones.

En moneda extranjera también presenta un incremento de $48.602 mil (7,51%) aun con los vencimientos de recompras que no se renovaron para atender requerimientos de liquidez por parte de la Tesorería para atender vencimientos de Pasivos, hubo un incremento en Fondos Money Market.

BANCO DE COSTA RICA
PORTAFOLIO DE INVERSIONES

					Variación
	Abr 20	Feb 21	Mar 21	Abr 21	May 21 - May 20
Inversiones Colones (millones CRC)	596,124	839,502	858,808	923,268	54.88%
Rendimiento ¢	5.61%	7.62%	7.71%	6.87%	1.26%
Inversiones Dólares (miles USD)	408,051	572,016	647,083	695,685	70.49%
Rendimiento USD	2.25%	4.45%	3.65%	3.74%	1.49%
Total Inversiones (millones CRC)	831,541	1,191,755	1,259,637	1,354,760	62.92%
Rendimiento Consolidado	4.41%	6.51%	6.35%	5.82%	1.41%

Cartera de Crédito

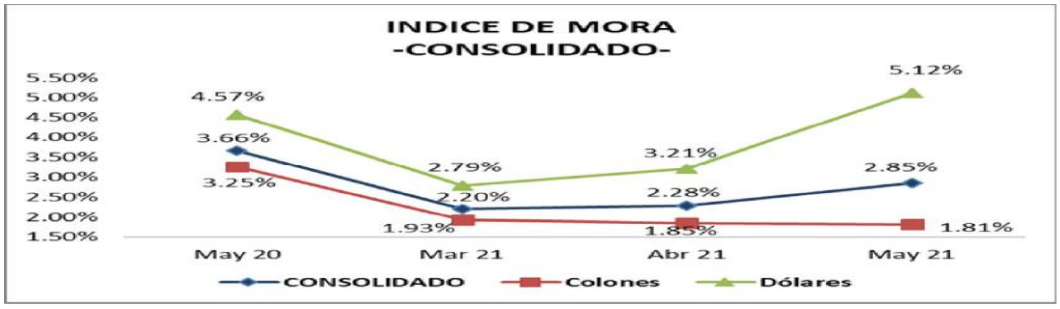
La cartera total muestra crecimiento con respecto a los dos periodos en análisis, con una cartera total de ¢3.036.610 millones, interanualmente presenta una aumento de 5,37% (¢154.825 millones)

con respecto al mes anterior muestra un leve crecimiento de ¢144.364 millones así como contra el mes anterior su variación hacia la alza es de ¢13.714 millones esto de manera consolidada.

Por moneda el crecimiento se refleja principalmente en colones, para dólares la variación es a la baja, sin embargo en el caso del análisis interanual por efecto de tipo de cambio se visualiza un aumento en moneda extranjera.

Las colocaciones nominales consolidadas para mayo 2021 es mayor con un saldo de ¢47.712 millones, esta variación se presenta en moneda nacional.

Para mayo 2021 el rango de mora a más de 90 días presenta aumento en sus saldos, principalmente moneda extrajera crecieron en $28.423 mil (56,91%), producto de operaciones del Segmento Corporativo para moneda nacional disminuyeron el rango de mora en ¢213.09 millones. Producto de este comportamiento el índice de morosidad es de 2,85% respecto al 2,28% del mes anterior. El BCR individualmente paso su índice de mora de 2,17% a 2,75%, y el BCAC con un índice de 9,66% respecto a 9,86% de Abril 2021.



El rendimiento de la cartera consolidado es de 6,46%, para colones 6,81% y para dólares 5,68%.

Pasivos

Las captaciones a la vista incrementan de manera interanual en ¢575.497 millones, las cuentas de corrientes presentan un incremento de 28,04% (¢436.376 millones) principalmente en los segmentos Institucional y Corporativo, por su lado las cuentas de ahorros aumentan ¢139.121 millones el segmento Personas. Versus el mes anterior mantiene su comportamiento con variación a la alza de ¢77.758 millones, de manera individual las cuentas corrientes aumentan ¢85.770 millones principalmente en el segmento Corporativo, por su parte las cuentas de ahorros el decrecen en ¢8.013 millones.

Las captaciones a plazo mantienen sus saldos con respecto Abril 2021, con una leve alza de en el segmento Institucional de ¢27.983 millones.

El costo de fondeo de captaciones es de 2,34% consolidado, 2,65% colones y un 1,76% para dólares.

Estado de Resultados

Para el periodo Mayo 2021, se muestra un crecimiento en utilidad con respecto al mes anterior de ¢1.413mills (por el aumento de los ingresos por servicios en tarjetas, divisas y comisiones en trámite de seguros, disminución de gastos por servicios en tarjetas visa, master card de adquirencia y acumulación de puntos convenio ATH, aumento de ingresos por bienes adquiridos, disminución en

gastos operacionales así como generales en mantenimiento y reparación excepto vehículos, papelería y mantenimiento de software); por otro lado de forma interanual es superior en ¢10.640mills (provocados por el aumento de ingresos por inversiones, disminución en gastos financieros en títulos a plazo y ahorros, aumento ingresos de operación en bienes adquiridos tanto BCR como BCAC, ingresos provenientes de BCR Valores, Corredora, diminución de gastos de operación en bienes y litigios, disminución de gastos generales en amortización cargos diferidos y servicios públicos, otros alquileres y mantenimiento de software, principalmente) respecto a la Utilidad de Mayo 2020. Finalizando el mes con ¢3.933mills e interanual con ¢18.186 mills de utilidad.

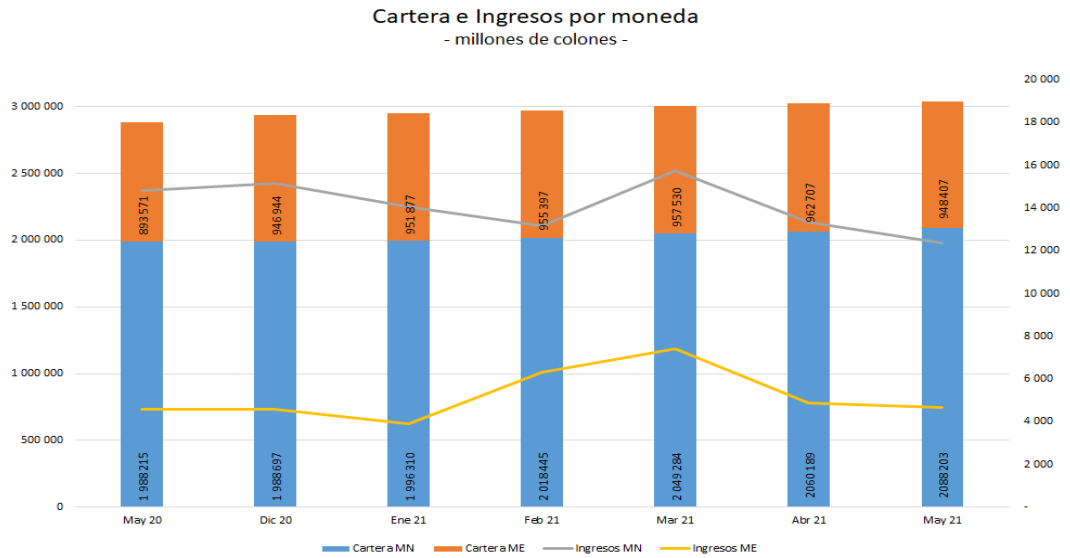
Cada sección descrita a continuación con más detalle:

Se visualiza en el extracto financiero para mayo 2021, los ingresos representan un aumento interanual (ingresos por inversiones en 54% especialmente en moneda nacional en bonos del BCCR y en moneda extranjera en títulos de gobierno) y disminución mensual (principalmente por el descenso de ingresos de cartera casi que en la misma proporción en moneda nacional como en moneda extranjera, esto debido a que no hubo ningún ingreso extraordinario por arreglos principalmente comercio, consumo, tarjetas) y los gastos disminuyen en 25,9% con respecto al interanual y aumenta en 2,6% respecto a Abril 2021 (ambas por el decrecimiento de gastos por títulos a plazo especialmente en corporativo y tesorería), dando como resultado un margen de intermediación para Abril 2021 de ¢14.506mills. De lo anterior, se denota que tanto a interanual como intermensual disminuyen los rendimientos del activo productivo, esto ocasionado principalmente por el descenso de rendimientos de cartera en ambas monedas. Lo anterior provocado por el declive de la tasa base de referencia en colones (TBP) en 65pb respecto a Mayo 2020 y 10pb respecto al mes anterior, lo anterior aunado a que no hubo ningún ingreso extraordinario por arreglos COVID, si no que se han ido pagando diariamente intereses con base en los pactos COVID concretados; por otro lado contando con una cartera ¢3.006.610mills predominando con su cartera en moneda nacional, siendo propiamente ingresados por cartera BCAC ¢42.925mills a su vez siendo más influenciado por cartera en moneda nacional. En lo que respecta a ingresos por inversiones la disminución mensual es porque en mayo no generamos el nivel de ganancias de capital extraordinarias productos de ventas y canje como en el mes anterior.

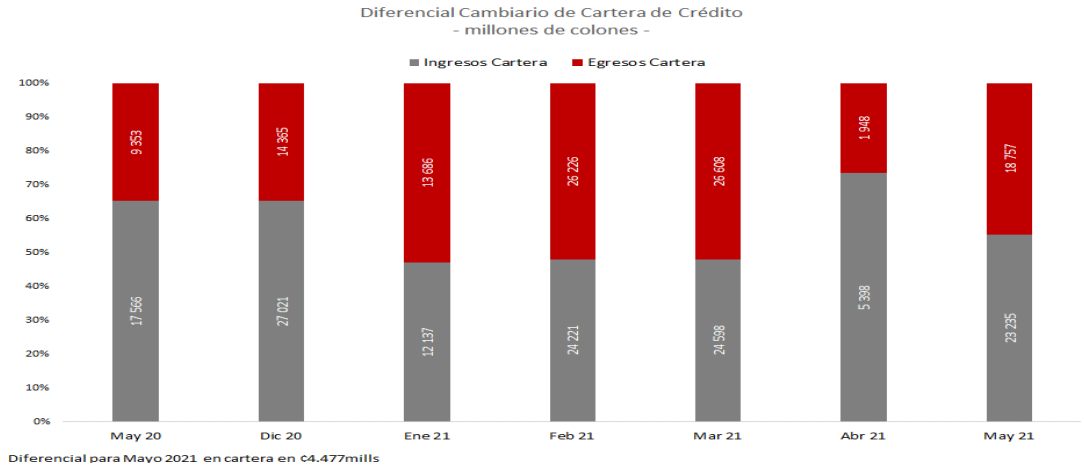
Rendimiento de Cartera e Inversiones

	May-20	Abr-21	May-21
Cartera ¢	8,56%	7,73%	6,81%
Cartera $	6,01%	6,16%	5,68%
Cartera Cons.	**7,77%**	**7,23%**	**6,46%**
Inversiones ¢	5,61%	7,71%	6,87%
Inversiones $	2,25%	3,65%	3,74%
Inversiones Cons.	**4,41%**	**6,35%**	**5,82%**
Activo Productivo ¢	7,87%	7,73%	6,83%
Activo Productivo $	4,97%	5,42%	5,08%
Activo Productivo Cons.	**6,94%**	**6,98%**	**6,27%**

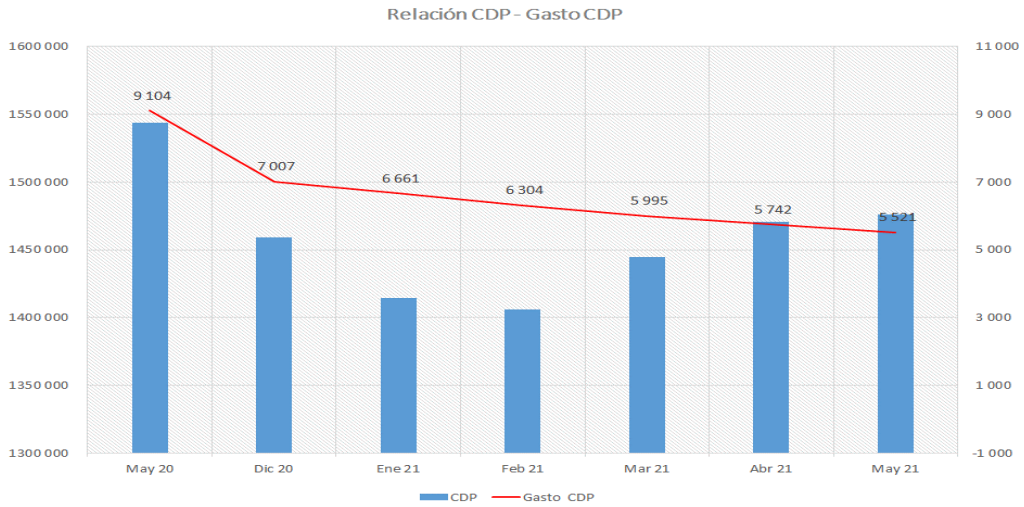
Como datos adicionales: la cartera del BCR representa un 99% y BCAC 1%; considerando lo anterior, se estima que el descenso sobre el ingreso es más representativo por la Cartera BCR, especialmente en la actividad de comercio, consumo, tarjetas y la cartera de Bancrédito, primordialmente. En cuanto a los Recursos ODP existen en refinanciadas ¢8.527mil y readecuaciones ¢830mills.



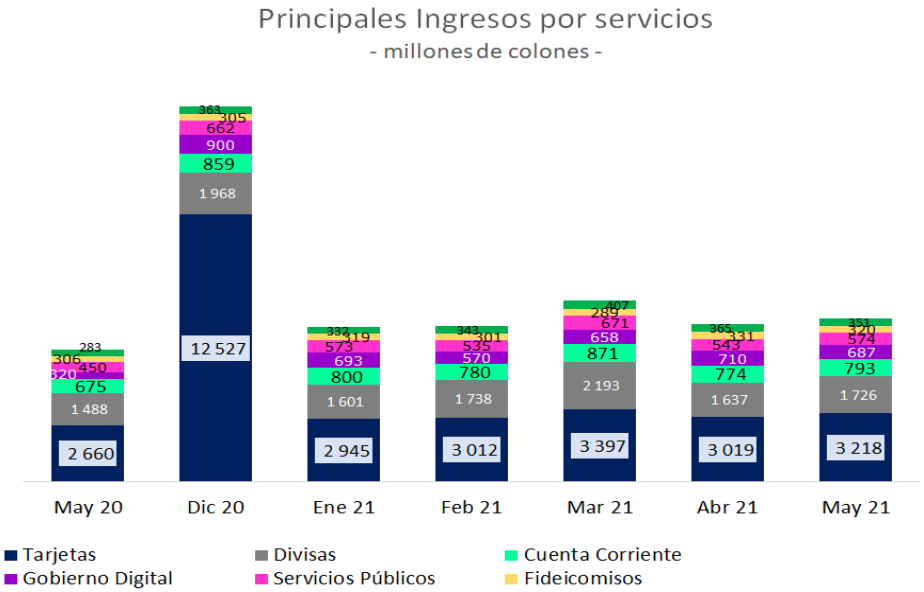
Adicionalmente, disminuye el tipo de cambio de cierre de la contabilidad con referencia al BCCR de Abril 2021 es ¢619,44 a Mayo 2021 es ¢620,24 y a su vez de forma interanual, crece (576,93 tipo de cambio de Mayo 2020 y 620,24 Mayo 2021). Dando un aumento ¢4.477mills del diferencial respecto a Cartera.



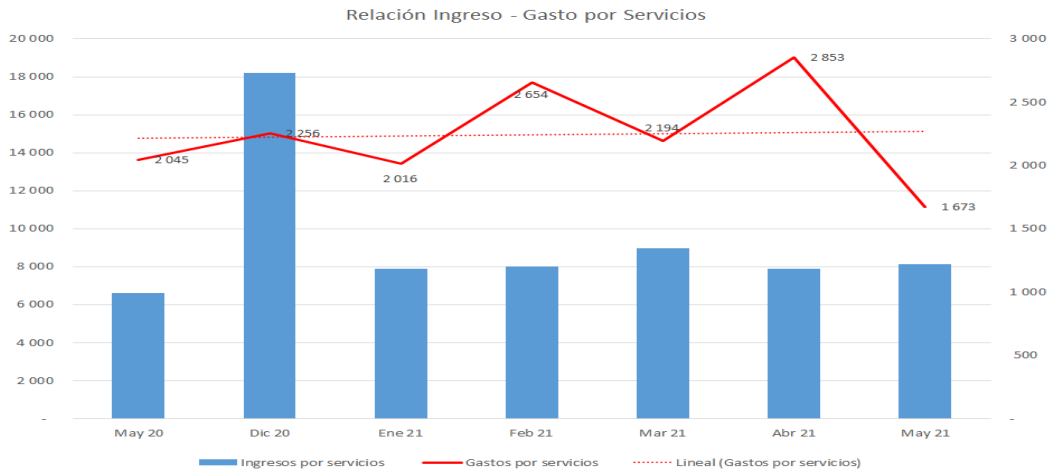
En Gastos de Intermediación Financiera examinando los tres tipos de captación y analizando tanto de forma interanual como con respecto al mes anterior se denota la disminución especialmente en títulos a plazo en saldos en el segmento Corporativo y Tesorería, siendo relevante el descenso de títulos a plazo debido a que representan un 58% del total de los gastos sobre captaciones al público, seguido de cuentas corriente y ahorro. Lo anterior, teniendo una decrecimiento del total de gastos de obligaciones con el público respecto a la caída del gasto debido a la disminución de tasas de cdp's debido al movimiento de la política monetaria realizado en setiembre 2020 y en mayo 2021 (este último solo para dólares) y que repercute a la fecha y a la modificación de tasas negociadas que se han modificado con un descenso en las tasas (clientes como BCT SAFI y BCT).



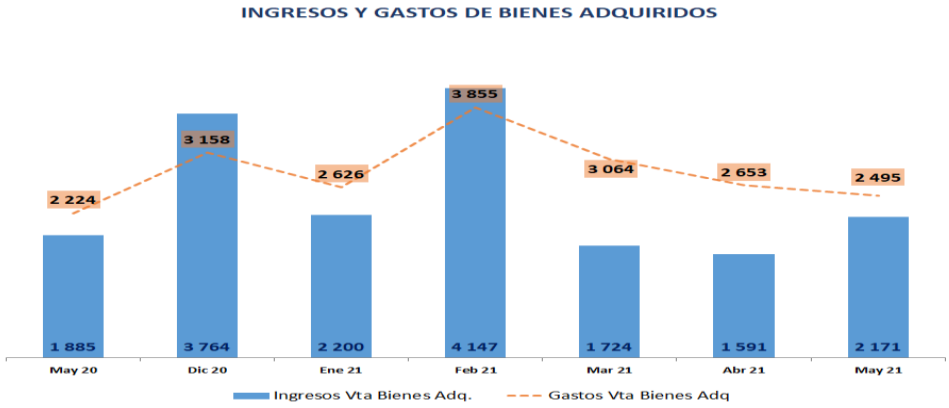
En el extracto de servicios: Los ingresos han crecido mensual en 3,0% y decrecido interanual en 5,1%. El descenso interanual se presenta especialmente en tarjetas, esto provocado por la aplicación del Decreto Legislativo N°9831 a partir del 24 de noviembre del 2020 (luego de la publicación y ajustes tecnológicos respectivos en la entidad) sobre las cuentas de intercambio y de adquirencia con el fin de promover su eficiencia, seguridad y garantizar el menor costo posible para los afiliados. Adicional a una disminución de en las cuentas de comisiones por Gobierno Digital, divisas, fideicomisos, y recuperación de gastos administrativos, principalmente.



En lo que respecta a Gastos por prestación de servicios aumentan tanto mensual como interanual en 41,3% y 4,8%, respectivamente. En específico el decrecimiento se denota en los egresos sobre tarjetas VISA, los gastos Master card de adquirencia, acumulación de puntos, principalmente.



En lo que respecta a ingresos de operación y gastos de operación se siguen posicionando los gastos sobre los ingresos; sin embargo los ingresos tanto mensual como interanual perciben un aumento, pero para gastos se determina una disminución; especialmente para la sección de Bienes Adquiridos por operaciones del BCR y BCAC. En ingresos se da la venta de 59 fincas la suma de ¢2.116mills sumando ingresos de bienes adquiridos por BCR (¢2.225mills) y BCAC (-¢109mills) y se generan gastos en 1.564 fincas de la suma de ¢1.469mills, sumando gastos de bienes adquiridos por BCR (¢1.039mills) y BCAC (¢430mills).



En lo que respecta a subsidiarias, se presenta un descenso en los ingresos neto de las subsidiarias de 4,8% de forma interanual en BCR Safi, BICSA, Banprocesa, y de forma intermensual también generando el descenso de 7,6% señalada por todas las subsidiarias excepto Corredora de Seguros, BCR Pensiones.

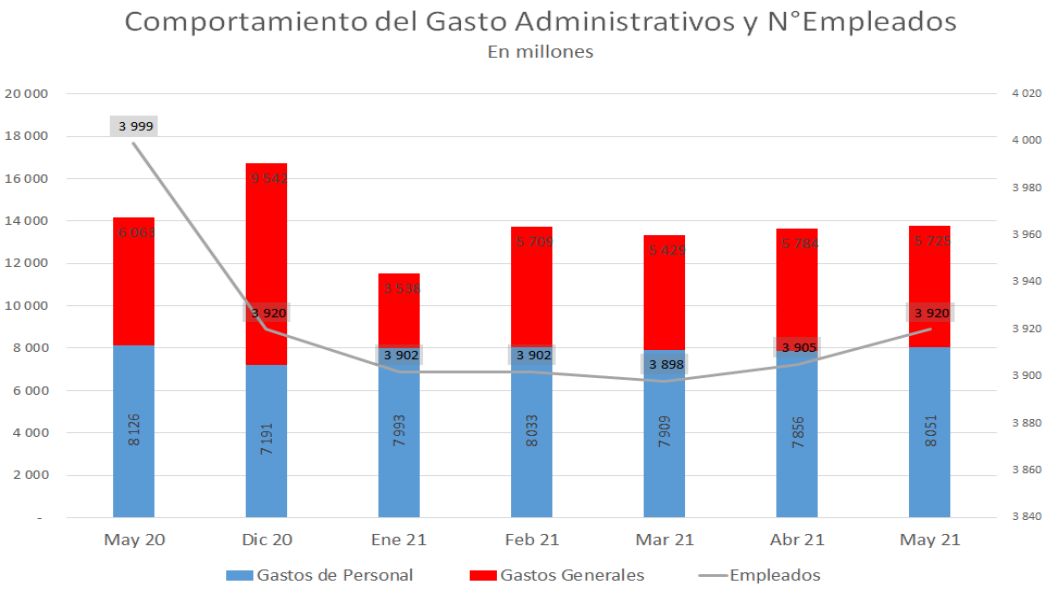
Por otra parte, se muestran aumentos en Ganancias por Diferencial Cambiario respecto al interanual 2021 (576,93 a 620,24) y respecto a abril 2021 sufre un aumento (619,44 a 620,44).

SERVICIO	Acumulados May 20	Acumulados May 21	Var. Acum. %	Presup May 21	Var. Acum. %
BCR Safi	1 580	1 434	-9,2%	1 199	19,6%
BCR Corredora de Seguros	1 557	1 679	7,9%	1 146	46,6%
BICSA	753	417	-44,6%	773	-46,0%
BCR Valores	1 614	1 780	10,3%	1 154	54,3%
BCR Pensiones	693	760	9,7%	632	20,3%
BCR Logistica	38	76	102,6%	201	-62,2%
Agencia de Seguros S.A	-13	0	---------	0	---------
Banprocesa SRL	25	-200	---------	0	---------
TOTALES	**6 246**	**5 946**	**-4,8%**	**5 103**	**16,5%**

Los Gastos de Administración crecen 1,0% interanual e intermensual crecen en 1,0%. Los Gastos de Personal crecen en 0,7% mensual (especialmente en sueldos, cargas sociales y vacaciones) y crecen en 1,4% interanual en vacaciones, cargas sociales, vacaciones; principalmente. Adicional

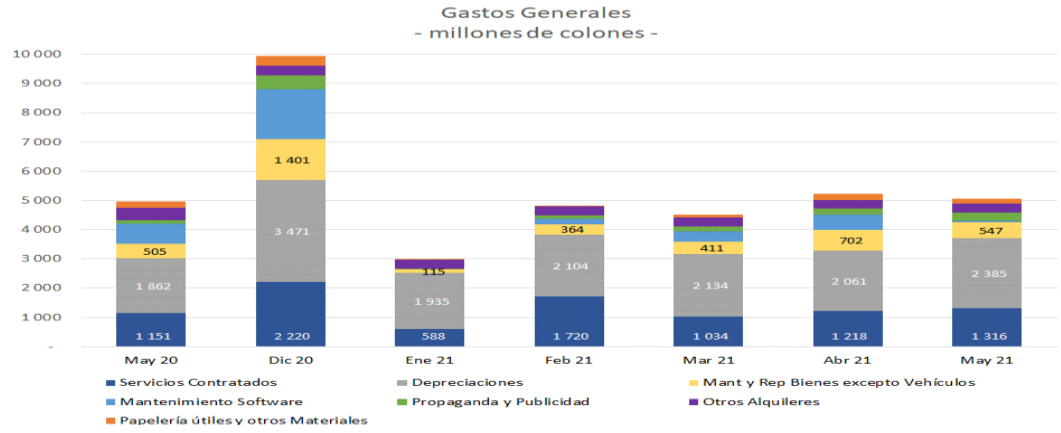
que de forma mensual ascienden en 15 colaboradores y disminuye en 79 empleados menos respecto al mismo mes del año anterior.

CUENTA	Mensual Abr 21	Mensual May 21	Variación Abs	Variación %	Acumulado May 20	Acumulado May 21	Variación Abs	Variación %
GASTOS DE ADMINISTRACION	**13 640**	**13 776**	**136**	**1,0%**	**65 357**	**66 026**	**669**	**1,0%**
GASTOS DEL PERSONAL	7 856	8 051	195	2,5%	39 280	39 842	562	1,4%
GASTOS GENERALES	5 784	5 725	-60	-1,0%	26 077	26 185	107	0,4%
Servicios Contratados	1 218	1 316	98	8,1%	5 807	5 876	69	1,2%
Depreciaciones	2 061	2 385	324	15,7%	8 733	10 620	1 887	21,6%
Otros Gastos Generales	2 505	2 023	-482	-19,2%	11 537	9 689	-1 848	-16,0%



Gastos Generales en forma interanual sufre un crecimiento de 0,4%, siendo representado por el aumento en servicios contratados especialmente en servicios de limpieza 31,3%, servicio de mensajería en 7,8%, en depreciación en amortización de software (amortización de licencias) aumenta en 80,7%, depreciación de muebles y vehículos en 13,5% y en otros gastos generales aumenta mantenimiento y reparación de Bienes excepto vehículos (especialmente en edificios propios y alquilados) en 35,2% y propaganda y publicidad en 57,5%, por otro ladom por motivo de pandemia se continúan con las prácticas del teletrabajo dando como resultado la disminución en gastos en servicios públicos en ¢314mills y otros alquileres en ¢615mills (alquiler de dispensadores de agua y empresa líder en tratamientos sólidos) y asimismo manteniendo las prácticas de cero papel que han ayudado a controlar los gastos y no permitir un incremento sustancial en la sección administrativa).

Adicional en forma intermensual se refleja una disminución de gastos generales en 1,0% siendo representado en otros servicios contratados (soluciones informáticas) disminuyendo en ¢88mills, mantenimiento de bienes excepto vehículos descendiendo en ¢155 mills, mantenimiento de software bajando en ¢469 mills.



Seguido de la sección administrativa, se denota un monto en estimaciones -¢729mills (mensual) y ¢7.271.mills (acumulado) y en impuestos y contribuciones suma un monto de ¢3.731mills (mensual) y ¢14.992 (acumulado).

Siendo el resultado, la Utilidad Mensual ¢3.933mills y Acumulado de ¢18.186mills

Finalmente, se detallan los indicadores financieros con corte Mayo 2021, tanto los indicadores establecidos desde inicio de año para el funcionamiento del banco como los estipulados por el gobierno mediante la directriz N°045 MN- MCEE.

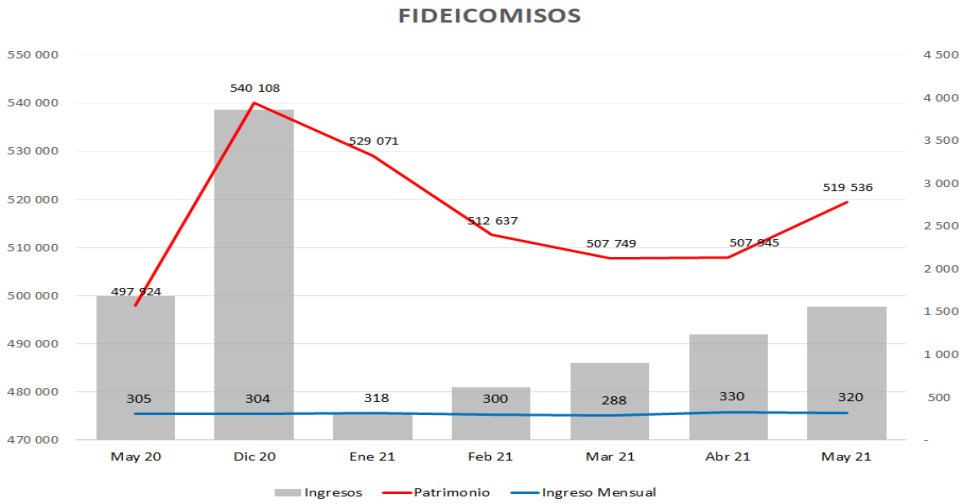
N°	Indicador	Fórmula del indicador	Meta	Frecuencia	Unidad	Dic 20	Ene 21	Feb 21	Mar 21	Abr 21	May 21
1.1	Eficiencia Operativa sin subsidiarias	(G.Adm Aum Mes Actual + G.Adm Acum. Dic Anterior - G.Adm Acum. Mes Interanual)/ (Utilidad Operacional Bruta Acum. Mes Actual + Utilidad Operacional Bruta Acum. Dic Anterior - Utilidad Operacional Bruta Acum. Mes Interanual)	72,73%	Anual	%	75,53%	75,14%	74,17%	72,23%	70,01%	68,70%
1.2	ROE	Utilidad nominal/ Patrimonio ajustado promedio de los últimos 12 meses.	3,94%	Anual	%	2,53%	0,40%	0,66%	1,48%	1,70%	2,17%
1.2.1	ROE	Utilidad nominal/ Patrimonio ajustado promedio de los últimos 12 meses.	3,94%	Anual	%	2,53%	4,75%	3,97%	5,91%	5,10%	5,20%
1.3	Crecer en Ingresos por Servicios	(Total Resultado en Prestaciones por Servicios 2021 - Total Resultado en Prest. Serv. 2020) / Total Resultado en Prest. Serv. 2020	10,98%	Anual	%	-10,69%	-26,97%	-28,92%	-20,60%	-16,58%	-8,38%
1.4	Crecer en la cartera de crédito total	Cartera de crédito promedio total 2021- Cartera de crédito promedio total 2020/Cartera de crédito promedio total 2020	2,53%	Anual	%	1,56%	2,43%	3,85%	4,19%	5,02%	5,37%
1.5	Morosidad de Cartera	Morosidad mayor a 90 días y cobro judicial/Cartera total	4,00%	Anual	%	2,54%	2,58%	2,37%	2,20%	2,28%	2,85%
1.6	Cartera de Crédito al día	(Cartera de credito al dia / Cartera Total) *100	91,00%	Anual	%	94,13%	93,67%	93,60%	93,02%	92,83%	92,18%
1.7	Porcentaje de crecimientos de ingresos por prestación de servicios del banco y los ingresos por servicios	Ingresos por servicio (Por Cambio y Arbitraje de Divisas) 2021 - Ingresos por servicio (Por Cambio y Arbitraje de Divisas) 2020 / Ingresos por servicio (Por Cambio y Arbitraje de Divisas) 2020	8,35%	Anual	%	-99,17%	-123,09%	-126,27%	-126,68%	-119,58%	-114,49%
1.8	Participación de Mercado en activo productivo	Activo productivo	17,81%	Anual	%	17,81%	17,66%	17,52%	17,89%	18,04%	18,04%*
1.9	Reducir M4 Colones	(Suma de Ingresos por Préstamos de los últimos 12 meses (Ctas 513+514) / Promedio del Saldo de Cartera de los últimos 12 meses (Ctas 131+132+133)) Menos	4,65%	Anual	%	5,49%	5,51%	5,55%	5,59%	5,56%	5,50%
	Reducir M4 Dólares***	(Suma de Gastos por Obligaciones de los últimos 12 meses (Ctas 411+412+413)) / Promedio del Saldo Pasivo de Intermediación de los últimos 12 meses (Ctas 211+213+231+232))	4,12%	Anual	%	4,10%	3,90%	3,98%	4,15%	4,16%	4,17%
1.10	Cuentas de Depósito para MiPyme	Número de cuentas nuevas acumuladas de depósito MiPyme (micro-pequeña y mediana empresa)	6 000	Anual	Unidad	-193	-18	-1 038	-1 123	-1 409	-1 482
1.11	Número de nuevas cuentas de crédito	Cantidad de nuevas operaciones acumuladas de crédito de segmento personas en el año	7 400	Anual	Unidad	15 606	666	1 446	2 817	3 775	4 577
1.12	Apertura Cuentas Expediente Simplificado	Cantidad de cuentas acumuladas CES (tipo I y II) durante el año	27 000	Anual	Unidad	45 507	1 631	3 229	4 556	5 493	6 391
1.13	Número de deudores MiPyme	Registro del número de las cuentas nuevas con créditos menores o iguales a quince millones de colones (¢15.000.000)	1360	Anual	Unidad	1 552	45	136	274	375	438

*Aprobado por Junta Directiva General, Artículo IX, Sesión: 51-2020, del 15 de diciembre del 2020 y acuerdo del CCE Artículo XIV, Reunión: 07-2021 del 22/02/2021 para cartera
*En el 1.1 la Utilidad es acumulada sin subsidiarias al mes respectivo y el patrimonio es el promedio de los ultimos 12 meses.
*En el 1.1.1 la Utilidad es acumulada anualizada sin subsidiarias al mes respectivo y el patrimonio es el promedio de los ultimos 12 meses.
*La línea base para presentar indicadores será Diciembre 2020.
**Las cuentas de Estados de Resultados son anualizadas, cuentas de Balance Acumuladas a la fecha.
***Según los indicadores definidos para Gobierno Corporativo, con esta meta se utiliza la Eficiencia SIN subsidiarias.
1.8 Se repite el dato del mes anterior debido a que Riesgo no ha podido calcular el dato, porque SUGEF todavia no tiene el dato de los 14 Bancos al décimo día hábil.

Fideicomisos

El activo administrado de Fideicomisos al cierre de Mayo 2021 es de ¢886.842 millones, lo que representa el aumento de 1,28% (¢11.244 millones) con respecto al mes anterior. En cuanto al

pasivo administrado, el monto es ¢367.306 millones, presentando una disminución de 0,09% (¢348 millones) en comparación con el mes anterior. Por consiguiente, el patrimonio neto (constituido por 64 fideicomisos BCR y 61 fideicomisos provenientes de Bancrédito) es de ¢519.536 millones (aumento de ¢11.591 millones que es igual al 2,28% respecto al mes anterior). Además los ingresos por honorarios de Mayo son de ¢319.660 millones (-en el caso de la UE 244, se separan los ingresos de la cuenta 5310410001 dado que las cuentas de activo, pasivo y patrimonio de dicha oficina no se ven registradas en la contabilidad de fideicomisos ruta 1).



Indicadores CAMELS

La Suficiencia Patrimonial finalizó Mayo en 12,07%. No obstante interanualmente se reduce 0,39%.

Lo anterior producto del efecto de Utilidades por ¢3.933 millones, Ajustes por revaluación de participaciones en otras empresas y de las Participaciones en el capital de otras empresas ¢1.448 millones.

Así mismo los Activos Ponderados por Riesgo de Crédito presentan incremento de ¢12.445 millones, principalmente en las inversiones y recompras que decrecen ¢19.448 millones, las cuentas y productos por cobrar crecen ¢461 millones, los Bienes realizables bajan ¢38 millones, la Propiedad mobiliario y equipo en uso se incrementa ¢375 millones, Otros activos suben ¢9.180 millones, los Bancos Corresponsales suman en ¢13.627 millones, las Inversiones en Valores Negociables incrementan ¢69 millones y La Cartera de Crédito y productos por cobrar y contingentes asciende en ¢8.186 millones, propio de su actividad.

Incremento del VaR por ¢13.019 millones, debido fundamentalmente a que el Valor de mercado aumentó por el efecto conjunto del crecimiento del TC por ¢0,80 y de nuevas inversiones en CDP´s. Adicionalmente el VaR relativo disminuyó de 0,64% a 0,63% por la estabilidad de precios en los CDP´s.

Un último factor que influye es el Riesgo Cambiario que presenta incremento de ¢534 millones, debido al crecimiento de la posición, el capital base, el tipo de cambio y el total de activos.

Todos los indicadores CAMELS se muestran en riesgo normal, los mismos cumpliendo con los límites regulatorios. Destaca para Mayo la continuidad en la Eficiencia Operativa al obtener un 65,60%, con variación de 1,21% y 15,53%, mensual e interanual. Dicha evolución se produce por los cambios en los Gastos de Administración (fundamentalmente en el decrecimiento de los Gastos Generales), de la Utilidad Operacional Bruta, misma a causa del decrecimiento de los Gastos Operativos Diversos y el incremento de los Ingresos Financieros.

BANCO DE COSTA RICA
Indicadores CAMELS

Código	Indicador	Peso	Mayo 2021	CALIF. RIESGO	LIMITE SUGEF
SUFICIENCIA PATRIMONIAL			12.07%	1	≥ 10.00%
Capital					
	COMPROMISO PATRIMONIAL	100.00%	-7.92%	1	≤ 0.00%
Activo					
	MOROSIDAD > 90 DÍAS / CARTERA DIRECTA	100.00%	2.85%	1	≤ 4.00%
Manejo					
	ACT. PROD. DE INTERM. / PASIVO CON COSTO	50.00%	1.02	1	≥ 0,95 V
	GASTOS DE ADM. / UTILIDAD OPERACIONAL BRUTA	50.00%	65.60%	1	≤ 96.76%
Evaluación de Rendimientos					
	UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA TRIMESTRAL	100.00%	2.09%	1	≥ 0.00%
Liquidez					
	CALCE A UN MES AJUST. POR VOLATILIDAD MN		2.25	1	≥ 1,00 V
	CALCE A UN MES AJUST. POR VOLATILIDAD ME		2.03	1	≥ 1,10 V
	CALCE A TRES MESES AJUST. POR VOLATILIDAD MN	100.00%	1.36	1	≥ 0,85 V
	CALCE A TRES MESES AJUST. POR VOLATILIDAD ME		1.64	1	≥ 0,94 V
Sensibilidad a Riesgos de Mercado					
	RIESGO POR TASAS DE INTERÉS MN	25.00%	0.55%	1	≤ 5.00%
	RIESGO POR TASAS DE INTERÉS ME	25.00%	0.07%	1	≤ 5.00%
	RIESGO CAMBIARIO	50.00%	2.31%	1	≤ 5.00%

BANCO DE COSTA RICA
BALANCE DE SITUACIÓN COMPARATIVO
Millones de Colones

					Variación May 21 - May 20			Variación	
	May 20	Mar 21	Abr 21	May 21	Abs	%	Presup	Abs	%
ACTIVO TOTAL	**5 032 518**	**5 434 658**	**5 573 446**	**5 715 517**	**682 999**	**13,57%**	**5 178 154**	**537 363**	**10,4%**
Activo Productivo	**3 966 003**	**4 492 380**	**4 571 794**	**4 661 656**	**695 654**	**17,54%**	**4 106 363**	**555 293**	**13,5%**
Intermediación Financiera	3 861 130	4 380 361	4 456 244	4 549 477	688 347	17,83%	4 000 216	549 261	13,7%
Cartera de Crédito al día y con atraso hasta 90 días	2 776 365	2 940 543	2 953 923	2 950 181	173 816	6,26%	2 825 565	124 616	4,4%
Inversiones en Títulos y Valores	831 541	1 191 755	1 259 637	1 354 760	523 219	62,92%	926 587	428 173	46,2%
Inversiones Subsidiarias BCR	125 610	120 677	117 350	118 799	-6 812	-5,42%	120 677	-1 879	-1,6%
Peaje Bancario-Inversiones	127 614	127 386	125 333	125 737	-1 877	-1,47%	127 386	-1 649	-1,3%
Obligaciones Contingentes	104 872	112 019	115 550	112 179	7 307	6,97%	106 147	6 032	5,7%
Activo Improductivo	**1 066 516**	**942 278**	**1 001 652**	**1 053 861**	**-12 655**	**-1,19%**	**1 071 791**	**-17 930**	**-1,7%**
Activo Inmovilizado	137 919	133 343	133 355	133 730	-4 188	-3,04%	138 923	-5 193	-3,7%
Bienes de uso netos	137 919	133 343	133 355	133 730	-4 188	-3,04%	138 923	-5 193	-3,7%
Otros Activos	928 597	808 935	868 297	920 130	-8 467	-0,91%	932 867	-12 737	-1,4%
Disponibilidades	767 180	711 404	756 385	778 451	11 271	1,47%	754 950	23 501	3,1%
Productos y Comisiones ganadas por Cobrar	21 904	24 566	27 699	30 049	8 145	37,19%	28 227	1 822	6,5%
Bienes realizables netos	39 712	47 366	46 196	46 158	6 446	16,23%	44 565	1 593	3,6%
Cargos diferidos netos	23 150	30 647	39 652	39 986	16 836	72,73%	24 566	15 420	62,8%
Cartera de Crédito con atraso mayor a 90 días	105 421	66 271	68 973	86 429	-18 992	-18,02%	119 266	-32 837	-27,5%
Otros Activos diversos netos	62 137	54 118	57 451	66 696	4 559	7,34%	64 952	1 743	2,7%
Estimación para Cartera e Inversiones	-90 907	-125 438	-128 041	-127 639	-36 732	40,41%	-103 658	-23 981	23,1%
PASIVO TOTAL MAS PATRIMONIO AJUSTADO	**5 032 518**	**5 434 658**	**5 573 446**	**5 715 517**	**682 999**	**13,57%**	**5 178 154**	**537 363**	**10,4%**
PASIVO TOTAL	**4 463 492**	**4 816 862**	**4 940 147**	**5 071 145**	**607 653**	**13,61%**	**4 596 730**	**474 415**	**10,3%**
Obligaciones con el Público	3 832 621	4 192 837	4 259 270	4 361 934	529 313	13,8%	3 913 333	448 600	11,5%
Cuentas Corrientes	1 556 495	1 870 288	1 907 101	1 992 871	436 376	28,0%	1 535 931	456 940	29,8%
Ahorros	725 280	853 699	872 414	864 401	139 121	19,2%	622 329	242 072	38,9%
Depósitos a Plazo	1 550 845	1 468 850	1 479 756	1 504 662	-46 184	-3,0%	1 617 109	-112 447	-7,0%
Otras Obligaciones	630 872	624 025	680 877	709 211	78 340	12,4%	683 396	25 815	3,8%
Obligaciones con Entidades Financieras	180 550	164 894	193 755	210 583	30 033	16,6%	179 944	30 639	17,0%
Peaje Bancario-Depósitos	154 477	157 833	152 794	150 834	-3 643	-2,4%	137 965	12 869	9,3%
Provisiones	57 284	57 483	57 540	57 595	311	0,5%	60 714	-3 119	-5,1%
Contingencias	104 872	112 019	115 550	112 179	7 307	7,0%	106 147	6 032	5,7%
Deuda Subordinada	0	0	0	0	0	---	0	0	---
Otros Pasivos	133 688	131 797	161 237	178 020	44 332	33,2%	192 828	-14 808	-7,7%
PATRIMONIO AJUSTADO	**569 026**	**617 796**	**633 299**	**644 372**	**75 346**	**13,2%**	**581 424**	**62 948**	**10,8%**

BANCO DE COSTA RICA
ESTADO DE RESULTADOS
Millones de Colones

Cuenta	Mensual		Variación		Acumulado		Variación		Mes	Variación	
	May 20	May 21	Abs	%	May 20	May 21	Abs	%	Abr 21	Abs	%
Ingresos por Intermediación Financiera	**23 470**	**23 611**	**141**	**0,6%**	**127 337**	**129 717**	**2 379**	**1,9%**	**25 325**	**-1 714**	**-6,8%**
Ingresos Financieros por Inversiones	4 080	6 600	2 520	61,8%	21 970	33 859	11 889	54,1%	7 105	-565	-7,1%
Ingresos Financieros por Créditos	19 390	17 011	-2 379	-12,3%	105 367	95 858	-9 509	-9,0%	18 221	-1 209	-6,6%
Gastos por Intermediacion Financiera	**11 068**	**9 104**	**-1 964**	**-17,7%**	**60 476**	**44 798**	**-15 679**	**-25,9%**	**8 876**	**229**	**2,6%**
Gastos financieros por obligaciones con el público	10 239	8 282	-1 958	-19,1%	56 134	40 673	-15 461	-27,5%	8 256	26	0,3%
Gastos financieros por obligaciones con el B.C.C.R.	0	32	32	-------	24	76	52	213,0%	14	18	135,0%
Gastos financieros por obligaciones con entidades financieras	829	791	-38	-4,6%	4 318	4 048	-270	-6,3%	606	185	30,5%
RESULTADO DE INTERMEDIACION FINANCIERA	**12 402**	**14 506**	**2 105**	**17,0%**	**66 861**	**84 919**	**18 058**	**27,0%**	**16 449**	**-1 943**	**-11,8%**
Ingresos por Prestacion de Servicios	**6 611**	**8 122**	**1 511**	**22,8%**	**43 054**	**40 879**	**-2 175**	**-5,1%**	**7 884**	**237**	**3,0%**
Ingresos financieros por obligaciones contingentes	80	80	0	0,1%	416	446	30	7,2%	88	-8	-8,6%
Otros Ingresos por prestación de servicios	6 531	8 042	1 511	23,1%	42 638	40 433	-2 205	-5,2%	7 797	245	3,1%
Gastos por Prestacion de Servicios	**2 045**	**1 673**	**-372**	**-18,2%**	**10 868**	**11 389**	**521**	**4,8%**	**2 853**	**-1 179**	**-41,3%**
RESULTADO EN PRESTACION DE SERVICIOS	**4 566**	**6 448**	**1 882**	**41,2%**	**32 185**	**29 490**	**-2 696**	**-8,4%**	**5 032**	**1 416**	**28,1%**
Otros Ingresos de Operación	**529**	**345**	**184**	**-34,8%**	**15 480**	**7 916**	**7 564**	**-48,9%**	**1 723**	**1 378**	**80,0%**
Otros ingresos de operación	3 603	4 219	616	17,1%	15 909	20 851	4 942	31,1%	3 263	956	29,3%
Otros Gastos de Operación	4 132	4 564	432	10,5%	31 389	28 767	-2 622	-8,4%	4 986	-422	-8,5%
Ganancias o Pérdidas por Diferencias de Cambio	**318**	**102**	**-217**	**-68,1%**	**-235**	**-17**	**218**	**-92,6%**	**378**	**-277**	**-73,2%**
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	**16 757**	**20 711**	**3 954**	**23,6%**	**83 331**	**106 475**	**23 145**	**27,8%**	**20 137**	**575**	**2,9%**
Gastos de Administración	**14 189**	**13 776**	**-413**	**-2,9%**	**65 357**	**66 026**	**669**	**1,0%**	**13 640**	**136**	**1,0%**
Gastos de personal	8 126	8 051	-75	-0,9%	39 280	39 842	562	1,4%	7 856	195	2,5%
Gastos Generales	6 063	5 725	-339	-5,6%	26 077	26 185	107	0,4%	5 784	-60	-1,0%
RESULTADO OPERACIONAL NETO	**2 568**	**6 936**	**4 368**	**170,1%**	**17 974**	**40 449**	**22 476**	**125,0%**	**6 496**	**439**	**6,8%**
RESULTADO ANTES DE RECARGOS, MULTAS, CASTIGOS Y ESTIMACIONES	**2 568**	**6 936**	**4 368**	**170,1%**	**17 974**	**40 449**	**22 476**	**125,0%**	**6 496**	**439**	**6,8%**
Recargos, Multas, Castigos y Estimaciones	**2 854**	**-729**	**-3 583**	**-125,5%**	**1 567**	**7 271**	**5 704**	**363,9%**	**3 669**	**-4 397**	**-119,9%**
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	**-286**	**7 664**	**7 950**	-------	**16 406**	**33 178**	**16 772**	**102,2%**	**2 828**	**4 836**	**171,0%**
Impuestos sobre la renta	-13	1 881	1 894	-------	5 843	7 170	1 327	22,7%	-171	2 052	-------
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO RENTA	**-273**	**5 783**	**6 057**	-------	**10 563**	**26 008**	**15 445**	**146,2%**	**2 999**	**2 784**	**92,9%**
Contribuciones Obligatorias	-385	1 850	2 235	-581,0%	3 017	7 822	4 805	159,2%	479	1 371	286,3%

Copia de la información fue suministrada, oportunamente, a los miembros del Directorio y copia se conserva en el expediente digital de esta sesión.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Considerando:

Primero. La Gerencia Corporativa de Finanzas presenta y da seguimiento mensual, a la información financiera, para la toma de decisiones, con el fin de mejorar el negocio.

Segundo. El artículo 3 del Código de Gobierno Corporativo, establece que la Junta Directiva General del BCR, es el Órgano Supremo de Gobierno del BCR.

Tercero. También indica dicho Reglamento que entre las funciones de la Junta Directiva, se tienen:

- ✓ *Supervisar a la gerencia superior y exigir explicaciones claras e información suficiente y oportuna, a efecto de formarse un juicio crítico de su actuación.*
- ✓ *Cumplir con sus funciones respecto a la información de los estados financieros y controles internos requeridos en el Reglamento sobre auditores externos aplicable a los sujetos fiscalizados por la Sugef, Sugeval, Supen y Sugese.*

Cuarto. La atención a la Directriz N° 083-H-MIDEPLAN, Alcance Gaceta 09/05/2020 Dirigida a los Bancos Comerciales del Estado, sobre el fomento del crédito en condiciones favorables para capital de trabajo e inversión, para personas y empresas afectadas por el Covid-19, se

incluye el efecto financiero sobre la eliminación de Tasa Piso, en las operaciones que mantienen dicho parámetro.

Quinto. El 31 de julio del 2020, el Banco Central de Costa Rica publicó la revisión del Programa Macroeconómico 2020-2021, considerando los efectos de la pandemia y las restricciones sanitarias.

Sexto. Lo establecido en la Directriz N°45-MH-MCEE, los Bancos Estatales deben reducir sus márgenes de intermediación financiera (MIF4) y eficiencia operativa, de manera gradual, hasta el año 2022.

Séptimo. El cronograma del Sistema de Información Gerencial (SIG-13).

Se dispone:

Dar por conocido el informe de la situación financiera del Banco de Costa Rica, para la toma de decisiones, con corte a mayo del 2021, en atención al Sistema de Información Gerencial (SIG-13).

ARTÍCULO IX

En el capítulo de agenda denominado *Asuntos de la Auditoría General Corporativa*, el señor **José Manuel Guzmán Rodríguez, Auditor General Corporativo**, presenta el oficio AUD-0145-2021, del 16 de junio del año en curso, por medio del cual se remite informe sobre los resultados de la autoevaluación anual de la calidad de la función de Auditoría Interna del BCR. Lo anterior, en atención del Sistema de Información Gerencial, SIG-71. Para la presentación del asunto, se incorpora a la sesión, vía telepresencia, la señora Teresa Chen Achong, Gerente Auditoría de Tecnología de Información.

Dicha información, fue conocida por el Comité Corporativo de Auditoría, en la reunión n.°09-21, artículo XVI, celebrada el 15 de junio de 2021. Copia de la información fue suministrada, oportunamente, a los miembros del Directorio y copia se conserva en el expediente digital de esta sesión.

A continuación, se transcribe la exposición del tema, así como los comentarios realizados sobre este asunto. Introduce el tema el señor **José Manuel Rodríguez Guzmán** y dice: “Aquí nos acompaña doña Teresa; este informe lo vimos la semana pasada en el Comité (Corporativo) de Auditoría y por disposición de la misma Contraloría (General de la República), tenemos que hacer la autoevaluación todos los años y presentarles los resultados a ustedes (Junta Directiva), antes de, en este caso, fin de este mes. Entonces, en cumplimiento de eso, hacemos

la presentación y para eso está doña Teresa Chen". Dice don **Néstor Solís**: "Doña Teresa, buenos días, la escuchamos".

Acto seguido, la señora **Teresa Chen** da inicio a la exposición diciendo: "Muchas gracias, don Néstor. Muy buenos días a todos. Venimos a hacer del conocimiento de este órgano colegiado, el resultado de la autoevaluación anual de la calidad, efectuado por la Auditoría Interna, sobre su gestión del 2020. Los resultados que vamos a presentar tienen relación con la aplicación de las Normas para el ejercicio de la auditoría interna en el sector público y la atención de las Directrices para la autoevaluación anual de la calidad, emitida también por la Contraloría General de la República.

El resumen ejecutivo sobre el cumplimiento de las normas refleja que en este año, el resultado fue de un 98%, teniendo un incremento en los rubros que se evalúan de este compendio de normas, con respecto al año pasado. En el rubro de normas sobre atributos, el año pasado obtuvimos un 97%, este año se obtuvo un 98%; en cuanto a las normas de desempeño, obtuvimos un resultado del 98%, en comparación con el resultado del año pasado, de un 95%.

Los esfuerzos que se han venido ejecutando a lo interno de la auditoría, tienen que ver con el fortalecimiento de nuestra visión estratégica, para ello, para esta evaluación se establecieron un conjunto de objetivos, alineados con la metodología que nos indica la Contraloría que debemos de seguir, para efectuar este tipo de evaluaciones (ver imagen n.°1).

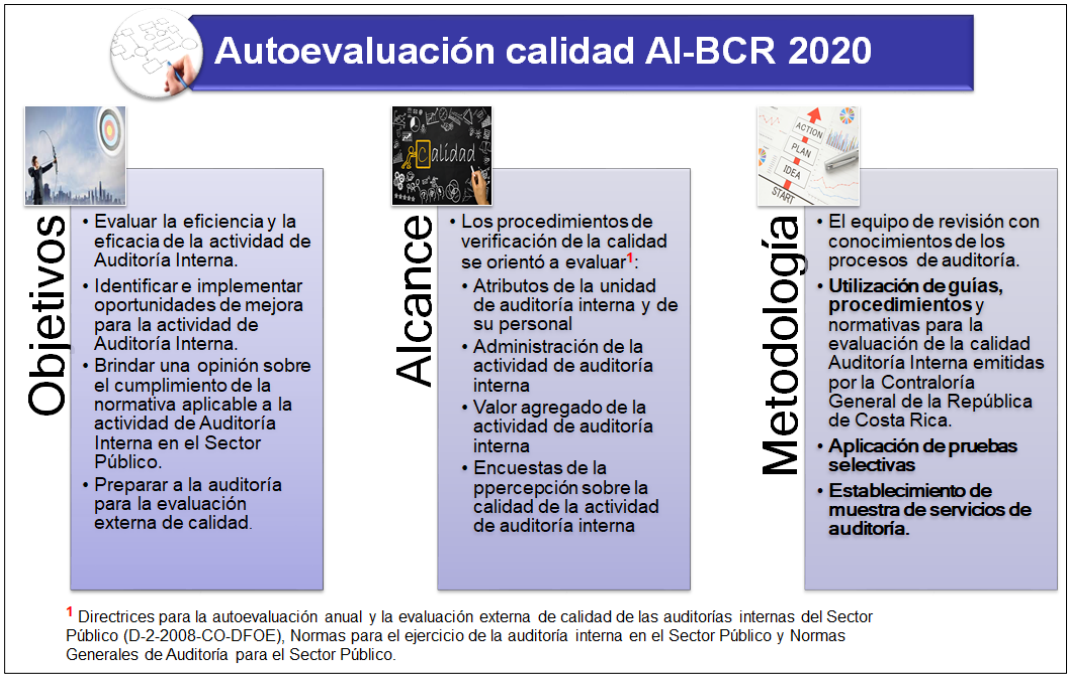
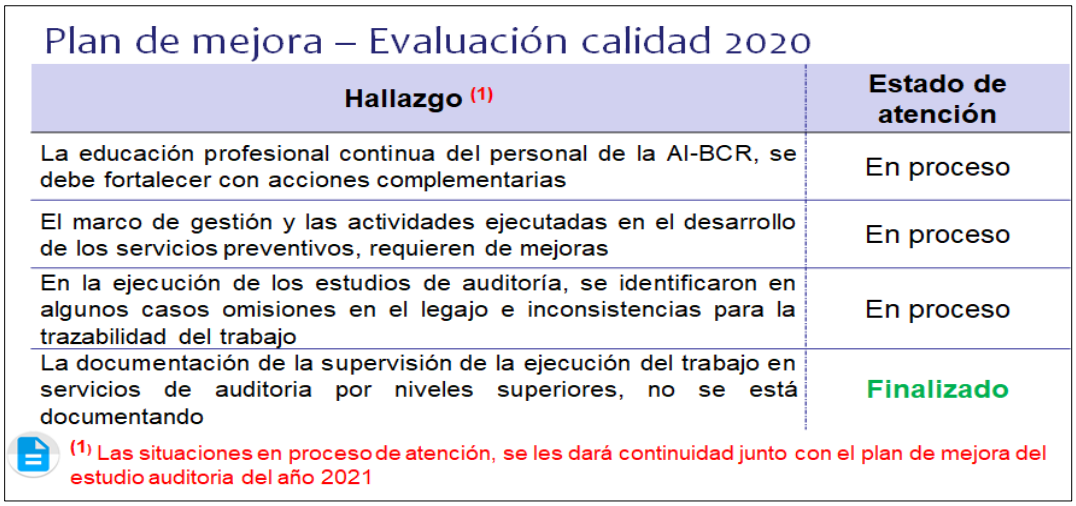


Imagen n.°1. Autoevaluación calidad AI-BCR 2020
Fuente: Auditoría General Corporativa

Con respecto al plan de mejora de la evaluación de la calidad, efectuado el año pasado, en relación con nuestra gestión y parte del seguimiento que se hace en el estudio de autoevaluación, he de indicarles, que de las cuatro observaciones que el año pasado, nosotros comentamos con este foro, que estaban en proceso de atención, hemos finalizado una de ellas y las otras tres, están en proceso de atención, para el respectivo cierre de brechas, relacionado con la educación profesional continua de los funcionarios de la auditoría interna, el marco de gestión de las actividades que se ejecutan para el tema de servicios preventivos, que es un pilar de nuestro plan estratégico y la ejecución de los estudios, fortaleciéndolo con la incorporación de nuevos programas de trabajo y mejorías en nuestros estándares (ver imagen n.°2).



Plan de mejora – Evaluación calidad 2020

Hallazgo (1)	Estado de atención
La educación profesional continua del personal de la AI-BCR, se debe fortalecer con acciones complementarias	En proceso
El marco de gestión y las actividades ejecutadas en el desarrollo de los servicios preventivos, requieren de mejoras	En proceso
En la ejecución de los estudios de auditoría, se identificaron en algunos casos omisiones en el legajo e inconsistencias para la trazabilidad del trabajo	En proceso
La documentación de la supervisión de la ejecución del trabajo en servicios de auditoria por niveles superiores, no se está documentando	Finalizado

(1) Las situaciones en proceso de atención, se les dará continuidad junto con el plan de mejora del estudio auditoria del año 2021

Imagen n.°2. Plan de mejora – Evaluación calidad 2020
Fuente: Auditoría General Corporativa

En esta oportunidad, hago del conocimiento de este órgano colegiado, en relación con el nivel de cumplimiento del 98%, que se identificaron tres observaciones o tres situaciones, a atender en este año; dos de ellas, son de riesgo medio y una, es de riesgo bajo. Las dos observaciones de riesgo medio que se identifican, tienen que ver con la administración y el control de la documentación de los estudios de seguimiento y también, el otro punto, con la ejecución de estudios de auditoría, en donde se identificaron algunas omisiones en los legajos, por inconsistencias en la trazabilidad de los papeles de trabajo.

Aquí, en este punto, he de indicar que, en el 2020, en el plan de labores para el 2020, se incorporaron tres tipos de estudios nuevos; entonces, estas situaciones son el reflejo de esta gestión de cambio; las situaciones que se identificaron son unas pequeñas omisiones que debemos de fortalecer, como parte de la actualización que estamos haciendo de nuestras prácticas (ver imagen n.°3).

Y, la situación de riesgo bajo que se identificó fue a raíz del fortalecimiento que hicimos del procedimiento para emisión de opiniones. Debemos, a la luz de su aplicación, fortalecer este procedimiento, con aclaraciones sobre alguno de los requisitos y elementos que se están solicitando y se analizan, para la emisión de este tipo de actividades, que soportan peticiones de Junta Directiva, por el tema de modificaciones de reglamentos y políticas. Para atender estas tres observaciones, se estableció un plan de mejora que se adjuntó, como parte de la documentación de este informe.

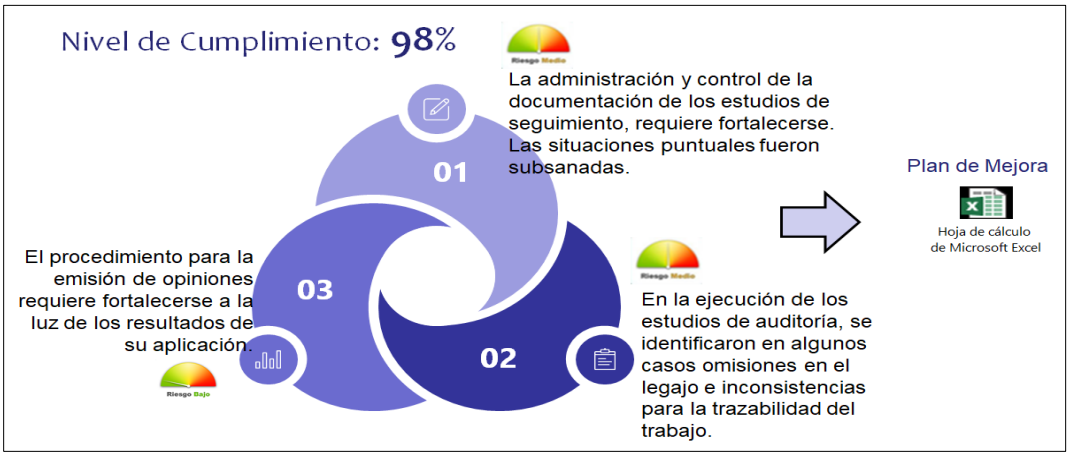


Imagen n.°3. Nivel de cumplimiento: 98%
Fuente: Auditoría General Corporativa

Como parte de la ejecución de la autoevaluación, la Contraloría solicita, como es importante recabar las opiniones de los diferentes grupos, con los cuáles la Auditoría se involucra; por ello, ejecutamos tres encuestas de percepción, con la autoridad superior, entiéndase, Junta Directiva y Administración general. En este caso, obtuvimos cuatro respuestas de los ocho encuestados, en donde los resultados fueron muy positivos; más del 85% estuvieron de acuerdo con que la Auditoría tiene una buena relación con este órgano colegiado; en el desarrollo del trabajo, se identifica independencia de objetividad y en la ética de los trabajos, consideran que nuestros servicios, les brindan calidad y son oportunos y contribuyen, como un apoyo efectivo en las funciones de la autoridad superior (ver imagen n.°4).

En cuanto a nuestras evaluaciones, son enfocadas a los principales riesgos, el fortalecimiento de la organización y de la ética; y están de acuerdo, que nuestros informes o comunicaciones de resultados, son precisos, claros y constructivos.

Imagen n.°4. Resultados – Percepciones (Autoridad superior)
Fuente: Auditoría General Corporativa

El siguiente grupo que se encuestó, corresponde a los titulares subordinados de la organización, ¿quiénes son estos titulares subordinados? Todas las áreas, dependencias, procesos, con los cuales la Auditoría tiene una vinculación de prestación de servicios. En este caso, tuvimos una población de 253 encuestados, de los cuales, recibimos 80 respuestas; una población bastante alta, con respecto al año anterior y en donde, más del 85%, también, estuvo de acuerdo con la relación de la Auditoría, el personal y los resultados que les presentamos en nuestros informes (ver imagen n.°5).

Entre los elementos a destacar sobre el personal de la Auditoría, consideran nuestra objetividad y profesionalismo en el desarrollo de las actividades; solicitan reforzar procesos de capacitación, orientados a mantener el personal actualizado, para fortalecer las recomendaciones que nosotros les brindamos, como producto de las mejoras que la misma organización realiza a los procesos y a los servicios que se les brindan a los clientes.

En cuanto a nuestros informes, solicitan que los servicios se desarrollen con un enfoque holístico. ¿Qué quiere decir esto?, con un proceso más integral, en donde evaluemos procesos, tecnologías, datos y riesgos que, si bien es cierto, lo estamos haciendo, nos indican que debemos hacer una prestación de servicios más orientada a servicios preventivos; fortalecer los procesos de retroalimentación en la entrega de los informes y generar informes ejecutivos. En cuanto a la relación con la Auditoría, indicaron que la Auditoría Interna les apoya en sus funciones; además, de que somos accesibles y se tiene una comunicación fluida con nosotros.

Imagen n.°5. Resultados – Percepciones (Titulares subordinados)
Fuente: Auditoría General Corporativa

En el último grupo encuestado, corresponde a los funcionarios que conforman la Auditoría Interna del Banco de Costa Rica. De 55 personas que conformamos esta dependencia, se encuestaron 17, en donde los resultados indican que, con respecto a la relación con el jerarca y la Administración, es importante mantener la relación satisfactoria que tenemos con todas las dependencias, a las cuales les prestamos servicios, pero también, es importante aclarar la actividad y el concepto de auditoría y el rol y los alcances de lo que podemos ejecutar.

En cuanto al conocimiento, indican que existe un gran reto para el fortalecimiento del conocimiento, muy en línea de lo que nos decía el grupo anterior, para trabajar en temas de riesgo, fraudes, herramientas tecnológicas y nuevas metodologías; además, de avanzar en los temas de habilidades de comunicación escrita y verbal, que si bien es cierto, hemos establecido mejores comunicaciones con nuestras áreas receptoras de servicios, las nuevas tendencias, nos obligan a generar informes más ejecutivos.

En cuanto al desempeño, manifiestan satisfacción en la herramienta de medición del desempeño, pero solicitan la necesidad de generar oportunidades para el desarrollo profesional y los asensos (ver imagen n.°6). Todos estos elementos que le he comentado de las encuestas de percepción, en estos tres grupos, fueron tomados en consideración, a la hora de formular el plan de mejora que acompaña a este informe.

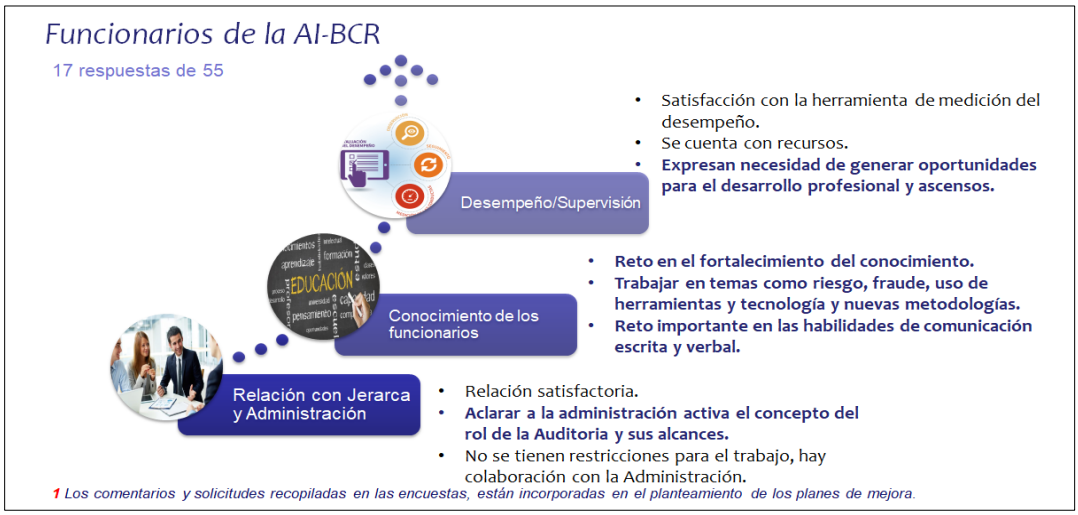


Imagen n.°6. Resultados – Percepciones (Funcionarios de la AI-BCR)
Fuente: Auditoría General Corporativa

Llegado este punto, no sé si alguno tiene alguna consulta o comentario, sino para proceder con las conclusiones". Al no haber comentarios, la señora **Teresa Chen** dice: "Entonces, las conclusiones que presentamos a consideración de este órgano colegiado, es que el ejercicio de autoevaluación es una herramienta fundamental, para determinar la eficiencia y la eficacia con que se desarrollan los procesos definidos, para atender lo dispuesto en el bloque de legalidad, aplicable a las auditorías internas del sector público.

Nos permite identificar, más allá de determinar el grado de cumplimiento de las normas que, si bien es cierto, es una herramienta que nos provee la Contraloría General de la República, es una actividad que nos define, para estar acorde con la coyuntura institucional y de mercado; además, nos procura la mejora continua de nuestros procesos. Las personas trabajadoras de la Auditoría Interna y los productos que se generen van a incidir directamente en la generación de valor, para contribuir al logro de los objetivos institucionales y para posicionarnos como asesores de confianza, tanto del jerarca como de la administración activa. Este, es un pilar de nuestro plan estratégico, en el cual estamos trabajando fuertemente.

Entonces, la opinión que debo de generar como producto de esta autoevaluación, es que la Auditoría Interna del BCR, cumple con las Normas para el ejercicio de la Auditoría Interna del sector público, las Normas generales para el sector público, en un 98%, por lo que la implementación de las recomendaciones contenidas en el uniforme de autoevaluación anual, contribuirá a fortalecer la efectividad y la calidad de las actividades de la Auditoría Interna, así como el cumplimiento continuado de las regulaciones que afectan a nuestra función.

Seguidamente, la señora **Chen** da lectura a los considerandos y propuesta de acuerdo, a saber:

Considerando

La Junta Directiva General, considerando que:

Primero. *La Auditoría General Corporativa realizó la autoevaluación anual de la calidad a la función de la Auditoría Interna, tal como lo establece en el numeral 1.3 de las Directrices para la autoevaluación anual y la evaluación externa de calidad de las auditorías internas del Sector Público (D-2-2008-CO-DFOE).*

Segundo. *En los resultados de la auditoría efectuada por el equipo evaluador se indica que el nivel de cumplimiento de la AI-BCR fue de un 98%, en donde se expone 3 hallazgos.*

Tercero*. La Auditoría General Corporativa definió el plan de mejora y los alcances para atender los hallazgos establecidos en el informe, en donde se incorpora la continuación de acciones del plan de mejora del estudio de calidad del 2020.*

Propuesta de acuerdo

La Junta Directiva General, por tanto resuelve:

Dar por conocido los resultados de la autoevaluación anual de la calidad de la gestión de la AI-BCR.

A continuación, el señor **Néstor Solís** pregunta a los señores Directores, si tienen algún comentario o consulta adicional y, al no haberlos; indica: “Bien; entonces, estaríamos acogiendo la propuesta de acuerdo y le estaríamos dando las gracias a don José Manuel y a su gente; muchas gracias doña Teresa”. Una vez finalizada la presentación, se suspende la telepresencia de la señora Teresa Chen.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Considerando:

Primero. La Auditoría General Corporativa realizó la autoevaluación anual de la calidad a la función de la Auditoría Interna, tal como lo establece en el numeral 1.3, de las Directrices para la autoevaluación anual y la evaluación externa de calidad de las auditorías internas del Sector Público (D-2-2008-CO-DFOE).

Segundo. En los resultados de la auditoría, efectuada por el equipo evaluador, se indica que el nivel de cumplimiento de la AI-BCR fue de un 98%, en donde se expone tres hallazgos.

Tercero. La Auditoría General Corporativa definió el plan de mejora y los alcances para atender los hallazgos establecidos en el informe, en donde se incorpora la continuación de acciones del plan de mejora del estudio de calidad del 2020.

Cuarto. Lo dispuesto en el Sistema de Información Gerencial, SIG-71.

Se dispone:

Dar por conocidos los resultados de la autoevaluación anual de la calidad de la función de Auditoría Interna del BCR, sobre su gestión del 2020, en atención del Sistema de Información Gerencial (SIG-71).

ARTÍCULO X

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con asuntos estratégicos gestión de riesgo y de uso restringido, de conformidad con lo establecido en el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública.

ARTÍCULO XI

Al ser las once horas con cincuenta minutos, el señor **Néstor Solís Bonilla** decreta un receso de la sesión ordinaria n.°27-21, a efectos de que la Junta Directiva General se constituya en Asamblea Extraordinaria de Cuotistas de Banprocesa S.R.L, con el objetivo de conocer los siguiente temas de la Auditoría Interna de la Sociedad: Informe integral de avance I trimestre 2021 de Plan de Labores 2021, Plan Estratégico 2021-2023, Cuadro de Mando Integral y notas y compromisos en atención; así como la declaración jurada de objetividad e independencia de la Auditora Interna de la Sociedad.

Además, de conocer acerca de la derogación de las Normas Técnicas de Gestión y Control de las Tecnologías de Información – Contraloría General de la República.

Una vez concluida la realización de dicha Asamblea de Cuotistas, a las trece horas, el señor **Solís Bonilla** levanta el receso de la sesión, para continuar con el conocimiento de los temas consignados en el orden del día de la sesión de la Junta Directiva General.

ACUERDO FIRME

ARTÍCULO XII

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con asuntos de la gestión de riesgo y de uso restringido, de conformidad con lo establecido en el artículo 273, de la Ley General de la Administración Pública.

ARTÍCULO XIII

En el capítulo de agenda denominado *Asuntos Juntas Directivas de Subsidiarias y Comités de Apoyo*, en atención de lo dispuesto por la Junta Directiva General, en las sesiones n.°45-19, artículo XIV y n.°52-19, artículo VII, celebradas el 8 de octubre y 19 de noviembre

del 2019, así como de la sesión n.°32-2020, artículo VI, celebrada el 18 de agosto del 2020, se conocen informes que resumen los acuerdos ratificados o temas de relevancia, que fueron conocidos por las siguientes Juntas Directivas de subsidiarias del Conglomerado Financiero BCR:

- **BCR Pensión S.A.:**
  - Informe resumen de acuerdos ratificados, correspondiente a la sesión n.º14-21, del 26 de mayo del 2021.
- **BCR SAFI S.A.:**
  - Informe resumen de acuerdos ratificados, correspondiente a la sesión n.°13-21, del 26 de mayo del 2021.

Copia de dichos informes fue suministrada, de manera oportuna, a los miembros de la Junta Directiva General, y copia se conserva en el expediente digital de esta sesión.

Al respecto, el señor **Néstor Solís Bonilla** indica: "Según la agenda, pasamos a los *Asuntos de Juntas Directivas de Subsidiarias y Comités de Apoyo*. Don Pablo (Villegas Fonseca), le pido su ayuda en este tema, por favor". Seguidamente, el señor **Pablo Villegas Fonseca** dice: "Sí señor, con mucho gusto. En esta oportunidad, se les remitieron los resúmenes de los acuerdos ratificados por las Juntas Directivas de BCR Pensión S.A. y BCR SAFI S.A. En este caso, la propuesta es dar por conocidos dichos informes, tomando en cuenta que los miembros de la Junta Directiva General participan como miembros integrantes de las distintas juntas directivas de subsidiarias, según corresponde y que dichos documentos fueron puestos a su disposición, en tiempo y forma, para su respectiva revisión". El señor **Néstor Solís** dice: "Señores, ¿estaríamos de acuerdo?". Los señores Directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta planteada.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Considerando:

Primero. Lo dispuesto por la Junta Directiva General, en la sesión n.°45-19, artículo XIV, celebrada el 8 de octubre del 2019:

> *Instruir a los Presidentes de las Juntas Directivas de las Subsidiarias y a los Presidentes de los Comités de Apoyo a la Junta Directiva y Administración del Conglomerado Financiero BCR, para que informen de manera rápida y oportuna a este Órgano de Dirección todos los temas relevantes que permitan continuar con el proceso de eficiencia y profundidad en el análisis de estos hechos.*

Segundo. Lo dispuesto por la Junta Directiva General, en la sesión n.°52-19, artículo VII, celebrada el 19 de noviembre del 2019:

(...)

4. Instruir a la Secretaría de la Junta Directiva que incluya en el orden del día de las sesiones, un capítulo permanente denominado Asuntos de las Juntas Directivas de Subsidiarias y Comités de Apoyo, a fin de que en ese apartado se informen los hechos relevantes conocidos por esos órganos, lo anterior, en complemento del acuerdo de la sesión n.°45-19, artículo XIV, del 8 de octubre del 2019.

Tercero. Lo dispuesto por la Junta Directiva General, en la sesión n.°30-2020, artículo VI, del 18 de agosto del 2020, en el cual se aprobó el formulario 23-ZD *Informe resumen de acuerdos ratificados en los Órganos Colegiados*.

Se dispone:

Dar por conocidos los informes que resumen los acuerdos ratificados y los acuerdos de relevancia tratados por las siguientes juntas directivas de subsidiarias del Conglomerado Financiero BCR:

- **BCR Pensión S.A.:**
  - Informe resumen de acuerdos ratificados, correspondiente a la sesión n.º14-21, del 26 de mayo del 2021.
- **BCR SAFI S.A.:**
  - Informe resumen de acuerdos ratificados, correspondiente a la sesión n.°13-21, del 26 de mayo del 2021.

ARTÍCULO XIV

En el capítulo de agenda denominado *Asuntos Juntas Directivas de Subsidiarias y Comités de Apoyo*, en atención de lo dispuesto por la Junta Directiva General, en las sesiones n.°45-19, artículo XIV y n.°52-19, artículo VII, celebradas el 8 de octubre y 19 de noviembre del 2019, respectivamente, así como de la sesión n.°32-2020, artículo VI, celebrada el 18 de agosto del 2020, seguidamente, se conocen informes que resumen los acuerdos ratificados o temas de relevancia, conocidos por los siguientes Comités Corporativos del Conglomerado Financiero BCR:

- **Comité Corporativo Ejecutivo:**
  - Resumen de acuerdos ratificados, correspondientes a la reunión n.°22-21CCE, del 07 de junio del 2021.
- **Comité Corporativo de Activos y Pasivos:**
  - Resumen de acuerdos ratificados, correspondientes a las reuniones n.°11-21CCAP y n.°12-21CCAP, del 20 y 27 de mayo del 2021, respectivamente.
- **Comité Corporativo de Auditoría:**
  - Resumen de acuerdos ratificados, correspondientes a la reunión n.°08-21CCA, del 18 de mayo del 2021.

Al respecto, el señor **Néstor Solís Bonilla** indica: "Pasamos a los *Asuntos de Juntas Directivas de Subsidiarias y Comités de Apoyo*. Don Pablo (Villegas Fonseca) le pido su ayuda en este tema, por favor". Seguidamente, el señor **Villegas Fonseca** dice: "Sí señor, con mucho gusto. En esta oportunidad, se les remitieron los resúmenes de los acuerdos ratificados por los siguientes comités: el Comité Corporativo Ejecutivo, Comité Corporativo de Activos y Pasivos y el Comité Corporativo de Auditoría. En este caso, la propuesta es dar por conocido dichos informes, tomando en cuenta que los miembros de la Junta Directiva General participan como miembros integrantes de los respectivos comités de apoyo, según corresponde y que dichos documentos fueron puestos a su disposición, en tiempo y forma, para su respectiva revisión". El señor **Néstor Solís** dice lo siguiente: "Señores, ¿estaríamos de acuerdo?". Los señores Directores manifiestan estar de acuerdo con la propuesta planteada.

Copia de la información se suministró, de manera oportuna, a los miembros del Directorio y copia se conserva en el expediente digital de esta sesión.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

Considerando:

Primero. Lo dispuesto por la Junta Directiva General, en la sesión n.°45-19, artículo XIV, celebrada el 8 de octubre del 2019:

> *Instruir a los Presidentes de las Juntas Directivas de las Subsidiarias y a los Presidentes de los Comités de Apoyo a la Junta Directiva y Administración del Conglomerado Financiero BCR, para que informen de manera rápida y oportuna a este Órgano de Dirección todos los temas relevantes que permitan continuar con el proceso de eficiencia y profundidad en el análisis de estos hechos.*

Segundo. Lo dispuesto por la Junta Directiva General, en la sesión n.°52-19, artículo VII, celebrada el 19 de noviembre del 2019:

> *(...)*
>
> *4. Instruir a la Secretaría de la Junta Directiva que incluya en el orden del día de las sesiones, un capítulo permanente denominado Asuntos de las Juntas Directivas de Subsidiarias y Comités de Apoyo, a fin de que en ese apartado se informen los hechos relevantes conocidos por esos órganos, lo anterior, en complemento del acuerdo de la sesión n.°45-19, artículo XIV, del 8 de octubre del 2019.*

Tercero. Lo dispuesto por la Junta Directiva General, en la sesión n.°30-2020, artículo VI, del 18 de agosto del 2020, en el cual se aprobó el formulario 23-ZD *Informe resumen de acuerdos ratificados en los Órganos Colegiados*.

Se dispone:

Dar por conocidos los informes que resumen los acuerdos ratificados o temas de relevancia, conocidos por los siguientes Comités Corporativos del Conglomerado Financiero BCR:

- **Comité Corporativo Ejecutivo:**
  - Resumen de acuerdos ratificados, correspondientes a la reunión n.°22-21, del 07 de junio del 2021.
- **Comité Corporativo de Activos y Pasivos:**
  - Resumen de acuerdos ratificados, correspondientes a las reuniones n.°11-21 y n.°12-21, del 20 y 27 de mayo del 2021, respectivamente.
- **Comité Corporativo de Auditoría**
  - Resumen de acuerdos ratificados, correspondientes a la reunión n.°08-21, del 18 de mayo del 2021.

ARTÍCULO XV

En el capítulo de agenda denominado *Asuntos Varios*, el señor **Douglas Soto Leitón** informa a los señores Directores, acerca de dos eventos previstos para el mes de julio del 2021, relacionados con una capacitación en materia de Cumplimiento, por parte señor Román Chavarría, Director del ICD (Instituto Costarricense sobre Drogas), coordinada por la Oficialía de Cumplimiento y con una charla sobre liderazgo que impartirá el señor Alex Rovira, coordinada a través de la Gerencia Corporativa de Capital Humano.

A continuación, se transcribe la exposición del tema, así como los comentarios realizados sobre este asunto. Al respecto, el señor **Soto Leitón** dice: “En primer lugar, queríamos indicarle a la Junta Directiva (General), que ya coordinamos la capacitación de cumplimiento con el señor Román Chavarría, Director del ICD (Instituto Costarricense sobre Drogas); estaría para el 13 de julio (del 2021), de 8:30 de la mañana a 9:30 de la mañana; no sé si tiene algún comentario al respecto.

En segundo término, que no lo comenté al principio (en la aprobación del orden del día), es que (la Gerencia Corporativa) Capital Humano va a realizar, para los jefes, gerentes del Banco y la Junta Directiva está totalmente invitada, una charla de liderazgo (que será) dada por don Alex Rovira, economista español que ha escrito diferentes libros y ha hablado mucho sobre cambio cultural; eso sería el 8 de julio, de 9 de la mañana a 11 de la mañana y ahí les va a llegar la invitación a todos. (Don Alex) Es economista; da diferentes ponencias, a nivel de

transformación humana, liderazgo y sobre todo cambio cultural, que es lo que más nos interesa a nosotros (Administración)".

Interviene el señor **Néstor Solís Bonilla** para señalar: "Ese es un jueves, el 08 julio. Pedirle a don Pablo (Villegas Fonseca, Secretario General), que tengamos cuidado a la hora de coordinar comités u otras reuniones (para esa fecha); por ejemplo, es típico que los jueves tengamos reunión del Comité Corporativo de Riesgos, para cuidar ese espacio".

Por su parte, la señora **Maryleana Méndez Jiménez** consulta: "Van a grabar la presentación, porque para mí los jueves en la mañana son complicados; entonces, yo no sé si es posible grabarla y después tener acceso a ella", a lo que responde el señor **Soto Leitón**: "Claro que sí, con mucho gusto doña Maryleana, por supuesto".

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

1.- Tomar nota de la capacitación en materia de cumplimiento, coordinada por parte de la Oficialía de Cumplimiento, programada para el martes 13 de julio del 2021, en horario de 08:30 am a 09:30 am y que será impartida por el señor Román Chavarría, Director del Instituto Costarricense sobre Drogas (ICD).

2.- Tomar nota de la charla sobre liderazgo, coordinada por la Gerencia Corporativa de Capital Humano, programada para el jueves 08 de julio del 2021, en horario de 09:00 am a 11:00 am y que será impartida por el señor Alex Rovira, consultor internacional.

ARTÍCULO XVI

En el capítulo de la agenda denominado *Correspondencia*, con instrucción de la Presidencia de la Junta Directiva General, el señor Pablo Villegas Fonseca expone la correspondencia recibida para esta sesión.

En consecuencia, el señor **Pablo Villegas Fonseca** presenta oficio GG-03-316-2021, de fecha 15 de junio de 2021, remitido por el señor Douglas Soto Leitón, en su calidad de Gerente General del BCR y dirigido a esta Junta Directiva General, por medio del cual presenta una solicitud para ampliar el plazo de cumplimiento del compromiso pendiente de atención, referente a la presentación de una propuesta para darle factibilidad de implementación integral, a las recomendaciones e iniciativas señaladas por la empresa consultora McKinsey & Company, a la estrategia de transformación digital del Banco, acordada en la sesión n.°19-21, artículo III, punto 2), celebrada el 04 de mayo de 2021 (BCR-135-2021), siendo la nueva fecha propuesta, al 30 de setiembre del 2021.

De seguido, se transcribe, en lo que interesa, dicha misiva:

En la sesión de Junta Directiva 19-21 del 4 de mayo del 2021 se llevó a cabo la presentación del "INFORME FINAL DE CONTRATACIÓN DE CONSULTOR EXTERNO PARA VALIDAR Y ASESORAR AL BANCO DE COSTARICA, EN LA IMPLEMENTACIÓN DE SU ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL" por la empresa McKinsey & Company, empresa adjudicada para realizar el estudio.

En dicha presentación se dio el siguiente pendiente, con fecha de vencimiento 18/06/2021:

> "2.- Encargar a la Gerencia General, en conjunto con la Gerencia Corporativa de Transformación Digital, generar una propuesta y presentarla a conocimiento y aprobación de este Directorio, para darle factibilidad de implementación integral, a las recomendaciones e iniciativas indicadas por la empresa consultora McKinsey & Company, con base en el documento conocido en esta oportunidad, considerando adicionalmente, la necesidad de incluir este insumo dentro de la revisión estratégica anual que se encuentra en ejecución.
>
> Para lo anterior se debe considerar el plazo de seis semanas para la atención de estos requerimientos, el cual rige a partir de la fecha de comunicación del acuerdo por parte de la Secretaría de la Junta Directiva, lo anterior, según lo estableció la Junta Directiva General, en la sesión n°27-2020, artículo IX, punto 6), celebrada el 14 de julio del 2020."

Con el propósito de presentar a este órgano una propuesta de trabajo adecuada que de factibilidad a las iniciativas propuestas por la empresa McKinsey & Company y tomando en cuenta las siguientes situaciones:

- *A la fecha no se cuentan con los recursos solicitados por la Gerencia Corporativa de Transformación Digital*
- *Se debe coordinar esfuerzos de todas las áreas involucradas en la propuesta, como lo son Tecnología, Banca de Personas y Transformación Digital y que cada una de ellas tenga claro los recursos (recurso humano necesario) que se van a utilizar para llevar a cabo las tareas.*
- *Estamos por iniciar el ciclo de planeamiento estratégico, donde se deben tomar en cuenta las iniciativas propuestas por la empresa Mckinsey & Company, como lo indica el pendiente de Junta Directa:*

  > *"la necesidad de incluir este insumo dentro de la revisión estratégica anual que se encuentra en ejecución"*

Se solicita un periodo de ampliación para el cumplimiento de este pendiente, para que estas iniciativas propuestas, sean tomadas en cuenta en el desarrollo del Plan Estratégico Institucional y así la propuesta de trabajo sea presentada en conjunto con el PEI.

Por lo tanto, se requiere modificar la fecha de cumplimiento del pendiente BCR-135-2021, para que sea el 30 de setiembre del 2021

A continuación, se transcribe, la exposición del tema, así como los comentarios realizados sobre este asunto. Al respecto, don **Pablo Villegas Fonseca** indica: "La primera nota, fue remitida por don Douglas Soto, en calidad de Gerente General, por medio del cual presenta una solicitud, para ampliar el plazo de cumplimiento del compromiso pendiente de atención, referente a la presentación de una propuesta para darle factibilidad de implementación integral a las recomendaciones e iniciativas señaladas por la empresa consultora McKinsey & Company, a la estrategia de transformación digital del Banco, acordada en la sesión n.°19-21, artículo III, (BCR-135-2021).

En concreto, don Douglas solicita que la fecha la atención de este pendiente se traslade del 18 de junio al 30 de setiembre del 2021, para lo cual, brinda las justificaciones del caso. En este caso, la propuesta de acuerdo, si lo tienen a bien, es dar por conocido el oficio, así como ajustar la fecha de atención del compromiso, al 30 de setiembre del presente año".

El señor **Néstor Solís Bonilla** dice: "Valdría la pena que, don Douglas, de primera mano nos explique el detalle". Agrega el señor **Olivier Castro Pérez**: "Lo que no entiendo es por qué eso es una cosa que esté en correspondencia".

Responde el señor **Douglas Soto Leitón**: "Es que como tenía un vencimiento (el pendiente), entonces, lo metí en correspondencia, porque se me quedó fuera, para incluirla en la agenda. En ese sentido, como estamos en la revisión del ciclo estratégico, ahí es donde vamos a abordar el tema, por eso es que estamos solicitando el cumplimiento de ese pendiente, con Junta Directiva, el 30 de septiembre.

Interviene don **Néstor** para consultar lo siguiente: "¿Y cuándo vencía el término (del pendiente), para tener que incluirlo como correspondencia?", a lo que responde el señor **Soto Leitón**: "14 de junio, si no equivoco". Aclara don **Pablo**: "Venció el 18 de junio".

Continúa comentando don **Douglas**: "Este tema está relacionado con el ciclo estratégico y ahí es donde estamos revisando y ajustando, en este momento, para cumplir con esos términos; no se pueden atender de manera individual".

Por su parte, el señor **Solís Bonilla** señala: "En lo personal, don Douglas, lo que me preocupa es el mecanismo que se está utilizando, porque si usted lo usa, ahorita vamos a tener cartas, en todas (sesiones) las Juntas Directivas, de parte de la Administración, pidiendo adecuaciones de plazo, porque se les fue el término y ya no les dio tiempo (de solicitar prorrogas)".

En atención a lo comentado, dice don **Douglas**: "Con toda razón, usted menciona eso. Vamos a ver, este es un tema que, como estaba pegado directamente a la estrategia, es ahí donde estamos trabajando, en este momento, pero eso no se justifica que, en términos posteriores, en cuanto a vencimientos, no tengamos que brindar, todos, la rendición de cuentas necesaria; esto no es un portillo, es más bien un asunto excepcional, que como lo vi como un asunto menor y que estamos directamente involucrados en todo este seguimiento; hoy vimos lo de la 'Banca del futuro'. Es por esa razón que lo hicimos de esa manera, pero con ello no se abre ningún portillo, en ese sentido".

Finaliza don **Néstor Solís** diciendo: "Señores Directores, con las aclaraciones hechas, ¿estaríamos de acuerdo o tenemos alguna observación?". Al no haber comentarios, agrega don **Néstor**: "Bien, tomando nota, don Douglas; lo peor que podríamos hacer es abrir un portillo, en ese sentido". Responde el señor **Soto Leitón**: "Sí señor, de acuerdo".

Copia de la documentación fue remitida oportunamente, a los señores Directores y copia se conserva en el expediente digital de esta sesión.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

1.- Dar por conocido el oficio GG-03-316-2021, remitido por la Gerencia General del BCR, por medio del cual, presenta una solicitud para ampliar el plazo de cumplimiento del compromiso pendiente de atención, referente a la presentación de una propuesta para darle factibilidad de implementación integral a las recomendaciones e iniciativas señaladas por la empresa consultora McKinsey & Company, a la estrategia de transformación digital del Banco, adoptado en la sesión n.°19-21, artículo III, punto 2), celebrada el 04 de mayo de 2021 (BCR-135-2021).

2.- Ajustar la fecha de atención del compromiso pendiente de atención, bajo consecutivo BCR-135-2021, adoptado en la sesión n.°19-21, artículo III, punto 2), celebrada el 04 de mayo de 2021, al 30 de setiembre del 2021, relacionado con la presentación de una propuesta para darle factibilidad de implementación integral a las recomendaciones e iniciativas señaladas por la empresa consultora McKinsey & Company, a la estrategia de transformación digital del Banco.

ACUERDO FIRME

ARTÍCULO XVII

Declarar CONFIDENCIAL este acuerdo, así como la documentación de soporte, por cuanto el tema discutido se relaciona con operaciones de clientes (secreto bancario) y de uso restringido, de conformidad con lo establecido en el artículo 273 de la Ley General de la Administración Pública.

ARTÍCULO XVIII

En el capítulo de la agenda denominado *Correspondencia*, el señor **Pablo Villegas Fonseca** presenta nota de fecha 17 de junio del 2021, remitida por el señor Juan Carlos Castro Loría, Asesor Jurídico de la Junta Directiva General; y dirigido a la Junta Directiva General, por medio del

cual solicita un permiso sin goce de salario, para los días que van desde el 18 de junio y hasta el 09 de julio del 2021, ambas fechas inclusive.

A continuación, se transcriben los comentarios efectuados durante el conocimiento de este oficio. El señor **Pablo Villegas Fonseca** dice: "La última nota, corresponde a una solicitud de un permiso sin goce de salario, presentada por don Juan Carlos Castro Loría, Asesor Jurídico de esta Junta Directiva, para el periodo comprendido entre el 18 de junio hasta el 09 de julio del 2021, ambas fechas inclusive. Lo anterior, -indica don Juan Carlos en la nota- por cuanto debe atender un proceso de muy alta complejidad, sin embargo, aclara que, en caso de no requerir la totalidad del plazo indicado, lo hará del conocimiento de este cuerpo colegiado, para reintegrarse a sus funciones con anticipación. En este caso, la propuesta de acuerdo es dar por conocida la nota, así como autorizar el permiso sin goce de salario, solicitado por don Juan Carlos".

El señor **Néstor Solís Bonilla** señala lo siguiente: "Comentarles que él (don Juan Carlos) me llamó y me explicó que se le había ido alguna gente del despacho y que estaba *'muy prensado con un trabajo específico'*, pero que estaba en la mejor disposición de que si ocupábamos un dictamen o cualquier requerimiento, de su parte, sacaba el rato. ¿Estaríamos de acuerdo, señores?". Los miembros del Directorio se muestran conformes con el planteamiento.

Copia del oficio se remitió, oportunamente, a los miembros del Directorio y copia se conserva en el expediente digital de esta sesión.

Después de considerar el asunto,

LA JUNTA ACUERDA:

1.- Dar por conocida la nota de fecha 17 de junio del 2021, remitida por el señor Juan Carlos Castro Loría, Asesor Jurídico de la Junta Directiva General, por medio del cual solicita un permiso sin goce de salario, para los días que van desde el 18 de junio y hasta el 09 de julio del 2021, ambas fechas inclusive.

2.- Autorizar el permiso sin goce de salario, solicitado por el señor Juan Carlos Castro Loría, Asesor Jurídico de la Junta Directiva, para el periodo comprendido entre el 18 de junio hasta el 09 de julio del 2021, ambas fechas inclusive.

ACUERDO FIRME

ARTÍCULO XIX

Se convoca a sesión ordinaria para el martes veintinueve de junio del dos mil veintiuno, a las nueve horas con treinta minutos.

ARTÍCULO XX

Termina la sesión ordinaria n.°27-21, a las trece horas con cuarenta minutos.