



Sustento del uso justo  
de Materiales Protegidos  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

UCI  
Sustento del uso justo de materiales protegidos por  
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

---

# Memoria anual 2019

---



2019





Memoria  
anual  
2019

# Simple, accesible, digital.



## Tabla de contenidos

### Descubre BAC Credomatic

Mensaje del Presidente	<b>06</b>	Junta Directiva	<b>08</b>
Estructura de gestión	<b>09</b>	BAC Credomatic en cifras 2019	<b>10</b>
Premios y reconocimientos	<b>12</b>		

### Nuestro entorno

Crecimiento económico	<b>14</b>	Sistema bancario centroamericano	<b>16</b>
Desempeño financiero	<b>19</b>	Objetivos estratégicos	<b>24</b>

### Crecimiento con innovación

Contribuyendo al desarrollo de la Región	<b>26</b>	Banca privada	<b>29</b>
Apoyamos a nuestros clientes en el logro de sus objetivos	<b>30</b>		

### Control operativo

Control operativo	<b>34</b>	Centro de servicios compartidos	<b>36</b>
-------------------	-----------	---------------------------------	-----------

### Control del riesgo

Gobierno corporativo	<b>38</b>	Gestión integral de riesgos	<b>40</b>
----------------------	-----------	-----------------------------	-----------

### Canales digitales

Hacia la transformación digital	<b>48</b>		
---------------------------------	-----------	--	--

### Cliente y sostenibilidad

La voz del cliente	<b>56</b>	Talento humano	<b>58</b>
Gestión responsable de nuestro negocio	<b>60</b>	Comprometidos con la sociedad	<b>63</b>

## Mensaje del Presidente



BAC Credomatic ha fortalecido su liderazgo y sus objetivos operando con sentido estratégico y resguardando la identidad del grupo financiero.



Los resultados que presentamos con gran orgullo en esta memoria, demuestran que la ruta de transformación hacia la digitalización, así como la decisión de colocar al cliente como el centro del negocio, está generando los efectos positivos que esperamos en toda la región.

Como el grupo financiero más relevante de Centroamérica, nos sentimos profundamente comprometidos para que cada ciudadano, cada empresa y cada institución, sin importar su tamaño, encuentre en BAC Credomatic las soluciones para su operación de hoy y del futuro.

BAC Credomatic ha fortalecido su liderazgo y sus objetivos, operando con sentido estratégico y resguardando la identidad del grupo financiero, caracterizada por la mejora continua, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad, aspectos que le permiten marcar la pauta en la región.

Con satisfacción, resalto que BAC Credomatic se mantiene como el grupo financiero líder en Centroamérica, y que es el banco que posee el primer lugar en activos, cartera y depósitos. Nuestra participación de mercado continúa aumentando y nuestros activos alcanzan los US\$24.0 miles de millones, con US\$16.8 miles de millones en cartera de préstamos y US\$17.1 miles de millones en depósitos.

Nuestro compromiso también aporta de manera significativa a la sostenibilidad de la región. Por ello, en la actualidad contamos con programas para la reducción de la pobreza de nuestros colaboradores, sostenemos alianzas con ministerios de educación, y promovemos que miles de mujeres empresarias reciban capacitación y acompañamiento financiero.

También, 99.586 micro, pequeñas y medianas empresas se han fortalecido con nuestro apoyo en capacitación y asesoría, 972.256 personas han recibido Educación Financiera, y 185 ONG's se encuentran unidas por medio del programa Yo Me Uno, las que a través de la plataforma digital yomeuno.com logran donaciones para sus iniciativas.

Nos enorgullece aportar decididamente al desarrollo de la región. Comprendemos los retos que conlleva nuestra posición como el banco más importante de Centroamérica, como resultado del servicio que brindamos a nuestros 3.8 millones de clientes, y la fidelidad de ellos, fidelidad que no sería posible alcanzar y mantener sin el compromiso y el enfoque clientecéntrico de nuestros más de 21 mil colaboradores.

Estos resultados nos impulsan a continuar con una ruta de innovación y desarrollo que tiene como uno de sus ejes principales la comprensión de que la banca digital es una realidad cotidiana, útil y necesaria.

Esto nos ha permitido posicionarnos como el primer banco de la región con una aplicación móvil y con diversas plataformas integradas que han modificado, para bien, las actividades empresariales, familiares y personales de nuestros clientes.

En este momento, más del 81% de las interacciones que realizamos para ellos pasan por nuestras plataformas digitales; además, contamos con 380 sucursales, 2.136 ATMs, 8.538 Rapibacs y 331.000 POS disponibles en toda la región.

Con el cliente como el centro de nuestra filosofía, emprendemos nuestro desarrollo futuro, cada vez más enfocados en soluciones prácticas, sencillas y ágiles. Nuestro ADN nos permite seguir creciendo con seguridad y sentido estratégico, a pesar de los retos y particularidades que presenta cada país y el mundo entero.

Nuestro sentido de identidad y nuestra fortaleza regional guían a esta organización que, cada día, va más allá de solo generar resultados financieros positivos, marcando la diferencia en la vida de millones de centroamericanos.

Atentamente,

Rodolfo Tabash E.  
Presidente y CEO  
BAC Credomatic

## Junta Directiva



**Rodolfo Tabash**  
Presidente & CEO

Máster en Administración de Empresas del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas y Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad Internacional de las Américas.



**Germán Salazar Castro**  
Tesorero

Economista de la Universidad Javeriana de Bogotá, cuenta con estudios de postgrado en Crédito Bancario, y Finanzas del Chemical Bank y Finanzas de la Universidad de Nueva York.



**Ana María Cuéllar de Jaramillo**  
Directora y Vicepresidenta

Contadora Pública de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, es Consultora y Miembro activo de Juntas Directivas de Banco de Bogotá, Megalínea, Brío de Colombia S.A, Concentrados S.A y Crump America S.A.



**Álvaro Velásquez**  
Director

Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia. Candidato al MS de la Escuela de Economía de Londres.



**Daniel Pérez**  
Director y Secretario

Máster en Derecho con énfasis en Derecho Corporativo y Financiero de Harvard Law School además de ser Máster en Derecho con énfasis en Derecho Financiero Comparativo y Resolución de Disputas Internacionales de Oxford University y Licenciado en Derecho, Universidad de Costa Rica.



**Carlos Arcesio Paz Bautista**  
Director

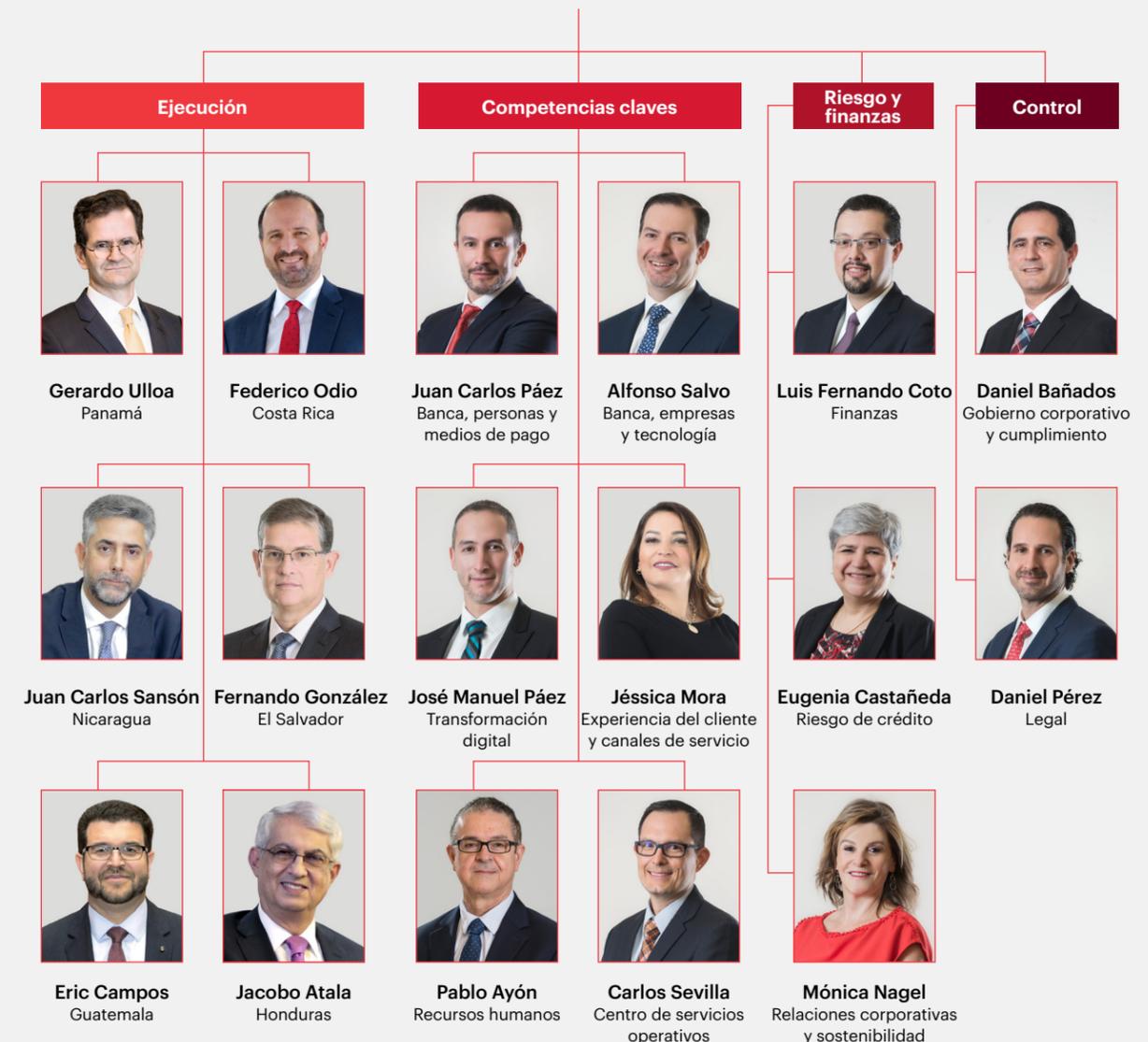
Administrador de Negocios de la Universidad Eafit. Especialización en Mercadeo del Icesi-Eafit.

## Estructura de gestión

Contamos con un equipo altamente calificado, que tiene amplia experiencia y credibilidad en la región centroamericana. Este equipo tiene, en promedio, 16 años de laborar para la organización. Muchos de sus miembros han sido promovidos a través del Programa de Sucesión Gerencial.



**Rodolfo Tabash**  
CEO BAC Credomatic



# BAC Credomatic en cifras 2019

## Principales indicadores

**Activos**  
US\$ 24.0  
Miles de millones

**Cartera**  
US\$ 16.8  
Miles de millones

**Depósitos**  
US\$ 17.1  
Miles de Millones

**Utilidad neta**  
US\$ 408.7  
Millones

**Patrimonio**  
US\$ 2.9  
Miles de millones

**ROE**  
14,0%

**ROA**  
1,8%

## Canales de servicio

**380**  
Sucursales

**+8.500**  
Corresponsales no Bancarios

**2.136**  
Cajeros automáticos

**+330.000**  
Terminales POS

81%



## Transformación digital

Interacciones ejecutadas en banca en línea y banca móvil

## Posición de negocio

Líder regional en el negocio emisor y adquirente de tarjetas.

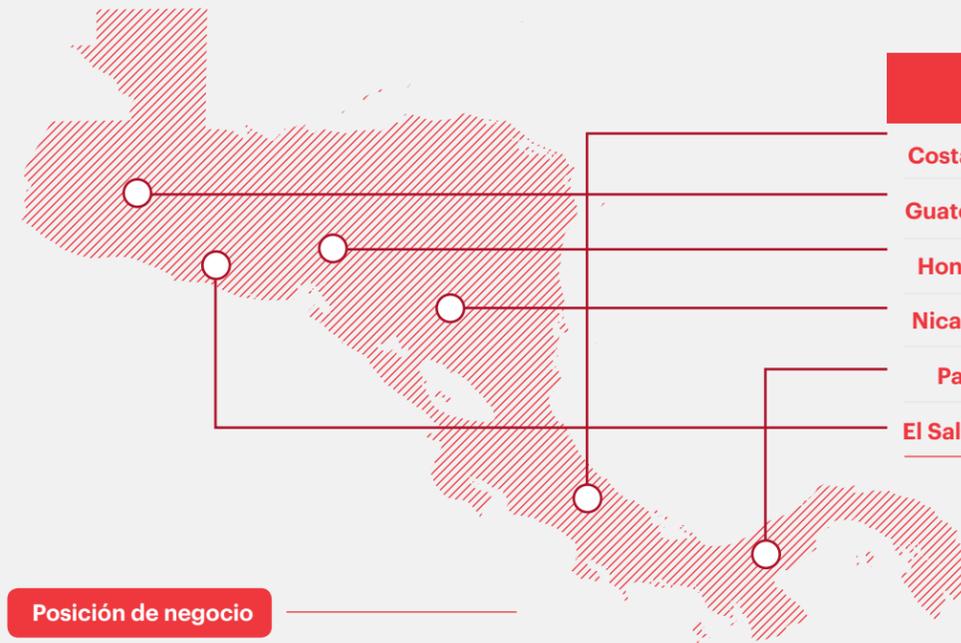
## Ranking regional



+ 3.8 millones  
clientes



+ 21 mil  
colaboradores



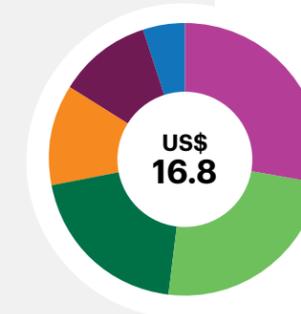
## Presencia en la región

	Autobancos	Sucursales	Cajas auxiliares	Sucursales digitales	RapiBac
Costa Rica	7	52	56	1	2.166
Guatemala	21	137	53	0	1.097
Honduras	14	71	82	7	1.520
Nicaragua	2	40	85	0	2.689
Panamá	3	37	13	0	681
El Salvador	1	43	36	1	385
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>380</b>	<b>325</b>	<b>9</b>	<b>8.538</b>

## Portafolio altamente diversificado

### Distribución de cartera por país

US\$ Miles de millones de dólares



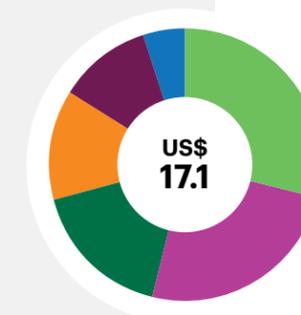
**28%** Costa Rica  
**12%** Honduras  
**24%** Panamá  
**11%** El Salvador  
**20%** Guatemala  
**5%** Nicaragua

### Cartera por producto



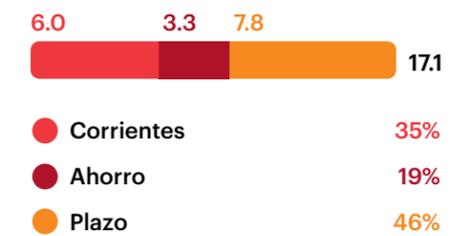
### Distribución de depósitos por país

US\$ Miles de millones de dólares



**29%** Panamá  
**13%** Honduras  
**25%** Costa Rica  
**11%** El Salvador  
**17%** Guatemala  
**5%** Nicaragua

### Depósitos por tipo



## Premios y reconocimientos

### Great Place to Work

Excelente Lugar para Trabajar

Great Place to Work seleccionó a BAC Credomatic como Excelente Lugar para Trabajar® en Centroamérica en 2019 (Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá).

### The European

Mejor Banco del año en Honduras  
Mejor Banco del año en Costa Rica  
Mejor Banco de inclusión Financiera en Costa Rica  
Mejor Banco de Innovación Digital del año en Centroamérica y el Caribe

The European reconoció a BAC Credomatic como Banco del Año en Honduras y Costa Rica, Mejor Banco para la Inclusión en Costa Rica y el Banco más Innovador en el Ámbito Digital, en toda la región de Centroamérica y el Caribe. El banco fue nominado en estas categorías por los suscriptores de la revista a nivel mundial, por ser una entidad que se destaca en su gestión y por ser un pilar de la economía local y regional.

### International Investor

Proveedor de Servicios Bancarios más Innovador – LATAM 2019  
Mejor Banco Corporativo proveedor de Servicios en Costa Rica 2019

La revista británica International Investor galardonó a BAC Credomatic como la institución más innovadora en Latinoamérica y como la mejor banca de empresas en Costa Rica.

### Euromoney

Mejor Banco en Centroamérica y el Caribe 2019  
Mejor Banco en Costa Rica 2019  
Mejor Banco en Guatemala 2019

Por quinto año consecutivo, Euromoney premia al Grupo Financiero BAC Credomatic como la Mejor Institución Financiera de Centroamérica y el Caribe, por su crecimiento sostenido y por su posición como el banco más importante de la región, gracias a la confianza y preferencia de sus 3.8 millones de clientes.

### Vida y Éxito

Reconocimiento en la Categoría de Finanzas Sostenibles (regional)

En el marco del evento Sostenibilidad Rentable, la revista regional Vida y Éxito reconoció a BAC Credomatic como una empresa líder en materia de sostenibilidad. Para la revista, las empresas tienen la tarea de garantizar su sostenibilidad creando valor económico, medioambiental y social.

### Revista Summa

Reputación y Ética

Por primera vez, la Revista Summa realizó un sondeo propio para conocer cuáles son las empresas y empresarios mejor valorados en Centroamérica en términos de su imagen pública, integridad y apego a las buenas prácticas. En esta ocasión, la revista reconoció a BAC Credomatic como una de las empresas con mejor reputación y ética del 2019.

### Latin Finance

Mejor Banco en Centroamérica 2019  
Mejor Banco en Costa Rica 2019  
Mejor Banco en Guatemala 2019

Por segunda vez consecutiva, LatinFinance reconoció a BAC Credomatic como Mejor Banco de Centroamérica, Costa Rica y Guatemala, por su sobresaliente desempeño en la prestación de servicios minoristas, comerciales y de inversión en la región.

### World Finance

Mejor Banco de Consumo Digital  
Mejor aplicación bancaria móvil (Panamá, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Guatemala)

World Finance reconoce la cultura de innovación y premia el compromiso de BAC Credomatic con sus clientes, al ofrecer experiencias cada vez más personales y digitales a través de la apertura de las nuevas sucursales, siguiendo un modelo clientecéntrico. Además, la aplicación Banca Móvil obtuvo el premio a la Mejor Aplicación Móvil de Banco en la región.

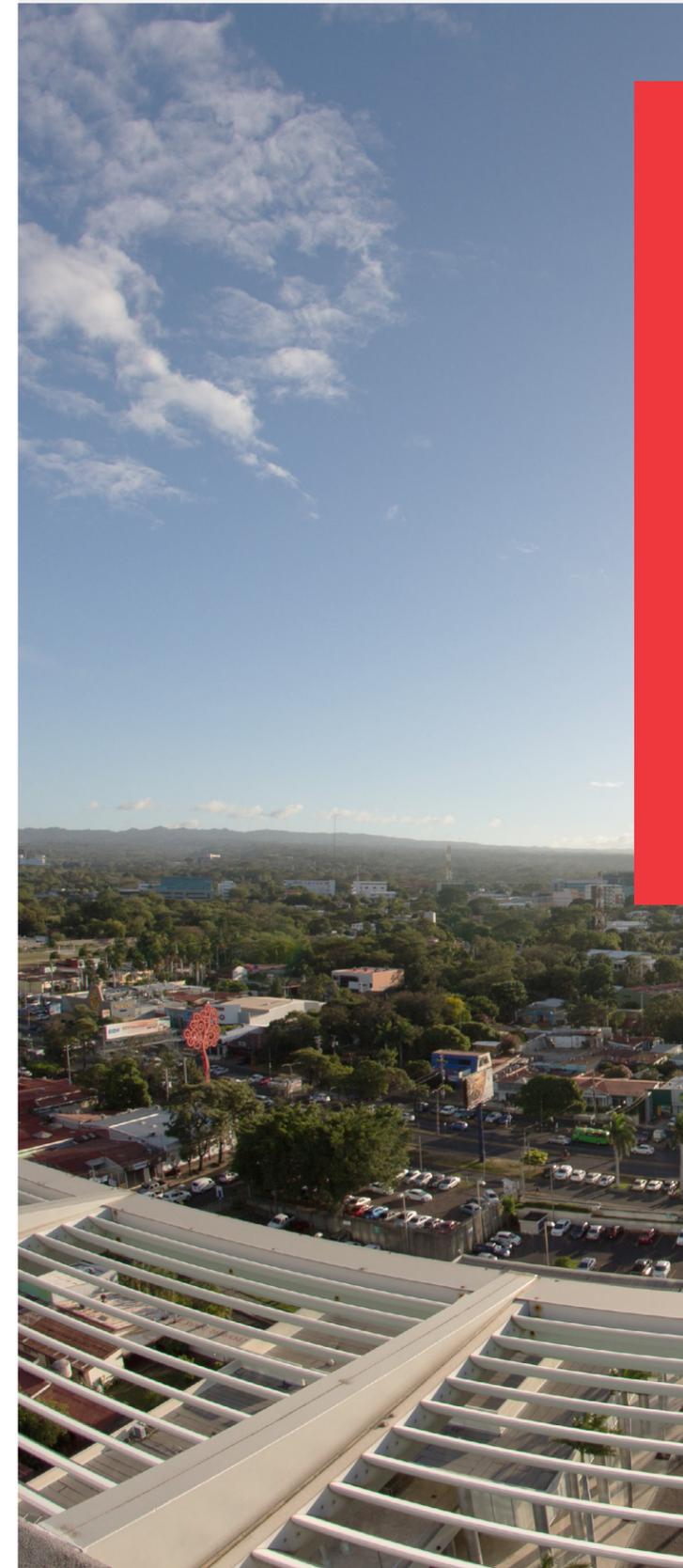
### The Banker

Mejor Banco en Costa Rica 2019

BAC Credomatic Costa Rica fue galardonado como Banco del Año 2019 por la revista The Banker, por los avances en transformación digital y por la mejora continua de su eficiencia.



# Nuestro entorno



## Crecimiento económico

### Producto Interno Bruto (PIB)

La coyuntura económica internacional, en el año 2019, presentó una actividad productiva menos dinámica con respecto al año 2018. Así, la tasa de crecimiento de la economía mundial fue de 2,9% durante el 2019, mientras que el 2018 registró un 3,6%. En cuanto a la región centroamericana, como consecuencia de una economía desacelerada, el crecimiento regional preliminar fue de 2,5%.

Costa Rica presentó una tasa de crecimiento económico para 2019 de 2,1%; Guatemala presentó un crecimiento de 3,8%; El Salvador registró un crecimiento de 2,4%; Honduras registró un crecimiento económico de 2,7% y Panamá mostró una tasa de 3,0%. Finalmente Nicaragua presentó un decrecimiento de -3,9%. Todos son datos oficiales de los Bancos Centrales correspondientes y del Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá, a diciembre de 2019, que reflejan la tasa de crecimiento acumulado en el año.

Durante el 2019, la economía panameña presentó un crecimiento de 3,0%, respecto al año anterior, según los datos presentados por el Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá. Este mejoramiento fue impulsado, principalmente, por el sector minero, el cual fue más dinámico, como consecuencia del incremento en la actividad de extracción de concentrado de cobre, cuya producción, en toneladas, aumentó un 210,4% del tercer al cuarto trimestre del año. Por otra parte, el sector pesquero disminuyó en un 25,1%, afectando la producción exportable; el sector manufacturero cayó en un 1,5% y el sector de la construcción aportó en un 0,1%. En Costa Rica, la tasa de crecimiento económico evidenció una desaceleración, pues pasó de 2,7%, en

2018, a 2,1%, en 2019, una tasa inferior en 0.6 p.p. Esta disminución se debió a varios factores. Por una parte está justificada por los nuevos impuestos que entraron en vigencia con la "Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas" o "Reforma Fiscal", implementada en diciembre de 2018. Además, pudo estar relacionada con el menor crecimiento de la demanda interna, el debilitamiento de la demanda externa, el deterioro de los términos de intercambio y el impacto de los choques climatológicos en la agricultura. En el año 2019, según el enfoque de la producción, la actividad económica que reflejó mayor crecimiento anual fue el sector información y comunicaciones, con un 6,1%, mientras que la actividad que reflejó la mayor contracción fue el sector construcción, con una tasa interanual de -10,7%.

En Honduras, la serie del Producto Interno Bruto Trimestral (PIBT), en términos reales, presentó una variación anual acumulada de 2,7%, para 2019. Desde la perspectiva de las actividades económicas, para el cuarto trimestre de 2019, se explica el mayor crecimiento en la actividad de intermediación financiera, con un crecimiento trimestral e interanual de 9%, mientras que la única actividad que registró un comportamiento negativo para el último trimestre del año fue la clasificación de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, con una tasa trimestral e interanual de -1,8%.

Guatemala registró una tasa de crecimiento de 3,8%, para 2019. Durante el cuarto trimestre de 2019 se registró un crecimiento de 3,9%, superior al registrado en el mismo trimestre del 2018 (3,4%), el cual estuvo impulsado, según el origen de la producción, por las actividades financieras y de seguros (9,2%), explotación de minas y canteras

(7,6%), construcción (6,6%), salud (5,8%), así como, las actividades profesionales científicas y técnicas (5,6%).

Nicaragua reportó una tasa con un decrecimiento anual de -3,9%. En el cuarto trimestre de 2019, la economía nicaragüense registró una disminución interanual de -0,2%, mientras que en el cuarto trimestre de 2018 la tasa fue también negativa con un -7,4%. Por el enfoque de la producción, el comportamiento del PIB estuvo asociado a aumentos en la producción de explotación de minas y canteras, hoteles y restaurantes, pecuario, industria manufacturera, así como, enseñanza y agricultura, mientras que fue contrarrestado por disminuciones en intermediación financiera, electricidad, pesca y acuicultura, construcción, y otros servicios.

El Salvador reportó una tasa de crecimiento económico acumulado para 2019 de 2,4%. Según el Banco Central, la economía registró un menor dinamismo en los dos primeros trimestres del 2019 (1,8% en promedio), mientras que en el tercer y cuarto trimestre aumentó en promedio 3,0%. El desempeño económico positivo al cierre del año fue resultado, principalmente, de actividades tales como la construcción, con un crecimiento trimestral e interanual de 10,9%; actividades financieras y de seguros (6,9%) y suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado (7,5%). El Banco Central justifica que el comportamiento positivo del sector construcción, durante 2019, provino del desarrollo de importantes proyectos residenciales, comerciales y de expansión empresarial. Mientras tanto, la actividad que registró un menor crecimiento en el último trimestre del año, fue la clasificación administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria, con una tasa interanual de -1,3%.

## Calificaciones de riesgo

### Calificaciones de deuda soberana de largo plazo en moneda extranjera.

Costa Rica mantiene una perspectiva de riesgo estable por parte de Moody's Investor Service, pero negativa por parte de Fitch Ratings y Standard & Poor's. En el caso de la calificadora Moody's Investor Service, esta ajustó su calificación, en febrero de 2020, al pasarla de B1 a B2; así mismo, realizó un ajuste en la perspectiva, al cambiarla de negativa a estable. Por parte de Fitch Ratings y Standard & Poor's, su calificación actual es B+, con perspectiva negativa.

Guatemala mantiene una percepción de riesgo estable por parte de las calificadoras Moody's Investor Service, Fitch Ratings y Standard & Poor's. Su calificación de riesgo es BB-, por parte de S&P y Fitch Ratings, y Ba1, por parte de Moody's. El último ajuste lo realizó Fitch Ratings, en abril de 2020.

El Salvador, por parte de S&P y Fitch Ratings, mantiene una perspectiva de riesgo estable. Moody's ajustó, en marzo de 2020, la perspectiva de riesgo de estable a positiva. Por parte de las calificadoras Fitch Ratings y Standard & Poor's, mantiene una calificación de B-, mientras que, por parte de Moody's, es B3.

Honduras mantiene una percepción de riesgo estable por parte de las calificadoras Moody's Investor Service y Standard & Poor's, con una calificación de riesgo de BB-, por parte de S&P, y de B1, por parte de Moody's.

En el caso de Nicaragua, la calificadora Moody's Investor Service cambió su calificación de riesgo, en febrero de 2020, de B2 a B3, y actualizó su perspectiva de negativa a estable. Mientras tanto, Fitch Ratings y Standard & Poor's mantienen una calificación de B- con perspectiva estable.

Finalmente, en relación con Panamá, la calificadora de riesgo Fitch Ratings cambió su perspectiva de estable a negativa, y afirma su calificación, la cual continúa siendo de BBB, para febrero de 2020. Moody's Investor Service y Standard & Poor's mantienen una calificación de Baa1 y BBB+, respectivamente, con perspectiva estable.

### Calificaciones de deuda soberana de largo plazo

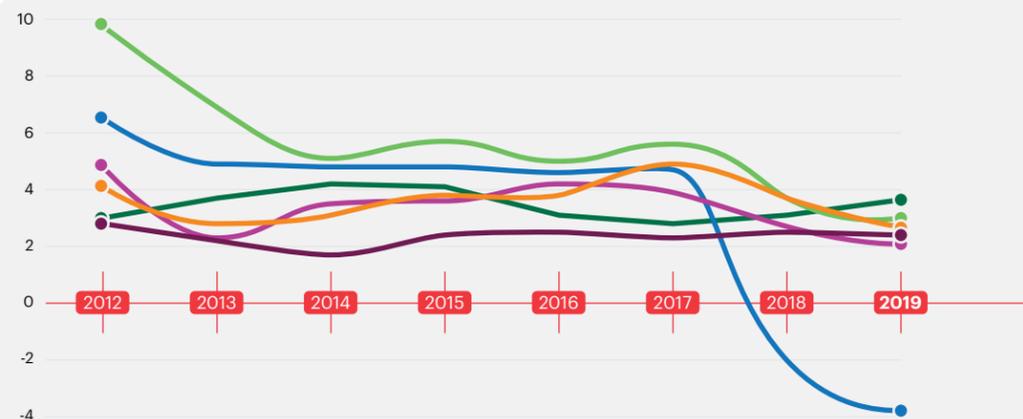
	PAN	CRI	NIC	HND	SLV	GTM
<b>Standard &amp; Poor's</b>	● BBB+	● B+	● B-	● BB-	● B-	● BB-
<b>Moody's</b>	● Baa1	● B2	● B3	● B1	● B3	● Ba1
<b>Fitch Ratings</b>	● BBB	● B+	● B-	NR	● B-	● BB-
<b>Perspectiva:</b>	● Positiva	● Estable	● Negativa			

📅 Abril 2020    💰 Moneda extranjera

Fuente: Calificadoras de Riesgo Moody's Investor Service, Standard & Poor's y Fitch Ratings.

### Producto interno bruto 2019 (%)

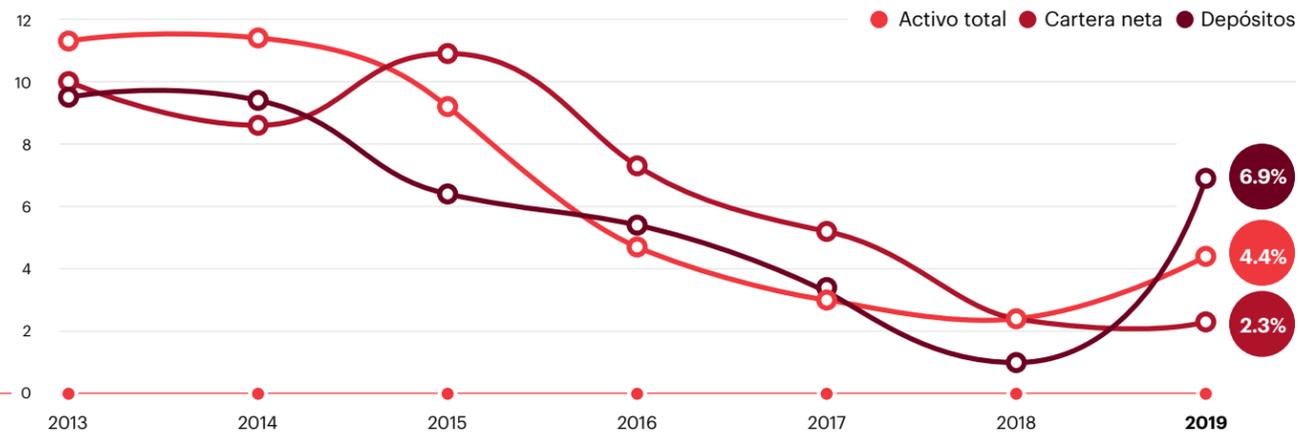
2,1 Costa Rica  
2,4 El Salvador  
3,8 Guatemala  
2,7 Honduras  
-3,9 Nicaragua  
3,0 Panamá



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística de Panamá y Bancos Centrales.

# Sistema bancario centroamericano<sup>1</sup>

## Tasas de crecimiento interanual



Fuente: Superintendencia de cada país. Para Guatemala se consideran los grupos financieros y se le suman los bancos que no pertenecen a ningún GF. Panamá considera únicamente los bancos de licencia general, los depósitos totales y la cartera brutal local.

El sistema financiero centroamericano mostró un dinamismo moderado, según los datos a diciembre de 2019. El activo total creció en su tasa interanual un 4,4%, respecto a diciembre de 2018; la cartera neta, un 2,3% y los depósitos mostraron un mayor crecimiento con 6,9%.

Honduras destacó como el país con el mayor aumento en activos, con un crecimiento interanual, a diciembre de 2019, de 7,9%. Lo siguieron Guatemala, con 5,9%; Costa Rica, con 5,4%; El Salvador, con 4,4% y Panamá, con 3,2%. Por otra parte, Nicaragua mostró un decrecimiento con -6,9%, como consecuencia de los eventos suscitados después de abril de 2018.

Con respecto a la cartera neta, con datos a diciembre de 2019, Honduras fue el país que mostró mejor desempeño, con un crecimiento de 8,3% interanualmente. Lo siguen El Salvador, con un 5,2%; Guatemala, con un 2,6%; Costa Rica, con un 2,2% y Panamá, con un 2,0%. En relación con Nicaragua, el país presentó un decrecimiento de -20,6%, que siguió la línea de un desempeño ligado a la situación sociopolítica, la cual ha provocado una reducción en los depósitos bancarios, llevando a una restricción del crédito en las actividades económicas.

Países como Honduras, Guatemala y El Salvador mostraron el mayor crecimiento en el sistema financiero regional; sin embargo, el país con mayor participación en el total de la cartera neta de la región continuó siendo Panamá, seguido de Guatemala y Costa Rica, con 42,2%, 19,5% y 18,5%, respectivamente.

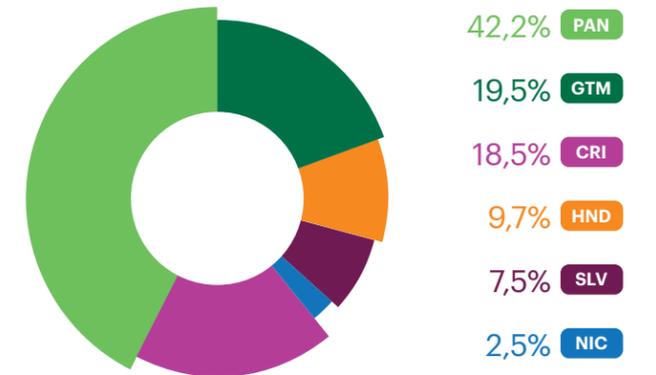
Por otra parte, en el apartado de depósitos, con datos a diciembre de 2019, sobresalió el crecimiento de 12,2% de Costa Rica. Además, El Salvador presentó un 11,0%; Honduras, un 10,1%; Guatemala, un 7,1% y Panamá, un 4,3%. Contrariamente al desempeño positivo de la región, Nicaragua decreció un -7,5%.

La utilidad del sistema bancario centroamericano, en diciembre 2019, tuvo un decrecimiento interanual de -0,2%, con respecto a diciembre de 2018. Panamá decreció a en -6,6%, mientras que Guatemala creció un 10,5%. Nicaragua decreció en un -58,5%. Por su parte, Costa Rica, El Salvador y Honduras presentaron crecimientos interanuales, a diciembre de 2019, de 5,4%, 17,7% y 14,5%, respectivamente, en relación con diciembre de 2018.

Los países con mayor participación en la utilidad fueron Panamá y Guatemala, con un 46,9% y 26,0%, seguidos de Costa Rica, que contó con una participación de 11,1%. Honduras, El Salvador y Nicaragua tuvieron una participación con una participación en la utilidad total de 8,1%, 6,5% y 1,4%, respectivamente.

## Cartera neta

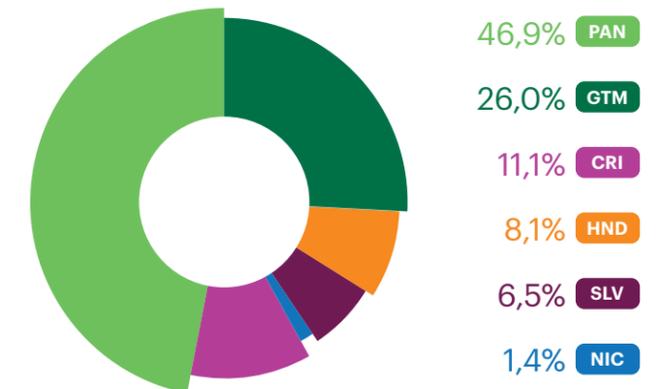
Composición por país del sistema bancario centroamericano



Fuente: Superintendencia de cada país y datos internos de BAC.

## Utilidad neta

Composición por país del sistema bancario centroamericano



Fuente: Superintendencia de cada país.

## Sistema bancario de Centroamérica por país

US\$ Millones de dólares  
% Variación anual calculada con cifras expresadas en dólares

	Activos	Cartera neta	Depósitos
<b>Guatemala</b>	\$49.919 5,9%	\$25.901 2,6%	\$35.757 7,1%
<b>Honduras</b>	\$24.788 7,9%	\$13.968 8,3%	\$14.658 10,1%
<b>El Salvador</b>	\$19.307 4,4%	\$12.864 5,2%	\$13.679 11,0%
<b>Nicaragua</b>	\$6.521 -6,9%	\$3.570 -20,6%	\$3.972 -7,5%
<b>Costa Rica</b>	\$47.287 5,4%	\$29.507 2,2%	\$33.285 12,2%
<b>Panamá</b>	\$107.949 3,2%	\$55.212 2,0%	\$76.498 4,3%

## Totales



Datos a diciembre 2019

## Utilidad del sistema financiero centroamericano



US\$ Millones de dólares

## Participación de mercado

En BAC Credomatic continuamos siendo el único banco con presencia significativa en todos los países de la región centroamericana, ofreciendo una cartera diversificada entre las economías de la región, que permite alcanzar alta rentabilidad y una menor exposición al riesgo.

A nivel regional, para diciembre de 2019, continuamos de número uno en participación de mercado en activos, cartera y depósitos. Sobre el total de activos del mercado, poseemos el 9,4% (aumentando 10 puntos base respecto al mismo periodo en el 2018).

En relación con la cartera, incrementamos 13 puntos base con respecto a diciembre de 2018, alcanzando una participación regional del 10,3% y logrando mantener el primer lugar de cartera neta. BAC Credomatic continúa con un excelente desempeño y con resultados positivos en respuesta, en gran medida, a que continuamos con una estrategia de fidelización de nuestros clientes transnacionales. Además, siempre yendo a la vanguardia, continuamos

con la evolución constante en los servicios que ofrecemos. BAC Credomatic continúa realizando esfuerzos por facilitar canales para realizar transacciones mediante una estrategia agresiva de transformación digital, en la que ofrecemos una banca electrónica moderna y versátil, que permite crear cuentas bancarias de forma inmediata y realizar gestiones rápidas y seguras. En fin, ofrecemos una banca móvil amigable para nuestros clientes.

En relación con esto, BAC Credomatic continúa posicionado como el principal banco en captación de depósitos, con una participación de mercado de 9,7% y un incremento de 24 puntos base, en comparación con el mismo periodo del 2018.

### Participación de mercado de BAC Credomatic en el sistema bancario centroamericano



## Desempeño financiero

### Activos

Al cierre de 2019, los activos reflejaron un crecimiento del 5,3%, alcanzando un total de US\$24.0 miles de millones. Este crecimiento estuvo ligado al aumento de la cartera de créditos, que representó un 70% del total de activos, ésta aumentó un 3,7% en el último año.

Nuestra estrategia de negocio nos ha permitido mantener una mezcla de productos bastante balanceada, que favorece el crecimiento prudente y sostenido. Al cierre de 2019, dentro de la cartera crediticia, el sector comercial mostró una mayor participación, con un 43% del total de la cartera. Además, presentó un crecimiento interanual del 3,8%.

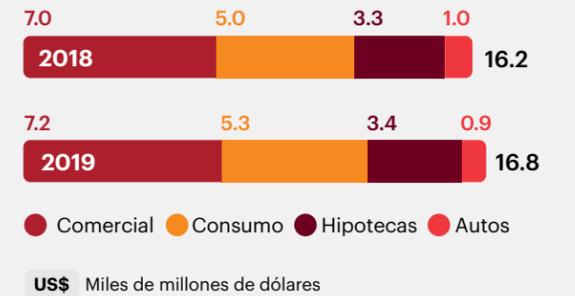
El segundo sector con mayor participación dentro del total de la cartera crediticia fue el de consumo, con un 31% y con un crecimiento interanual del 4,9%, seguido del sector de hipotecas, que representó un 20% dentro de la cartera crediticia y un crecimiento interanual del 3,6%.

Geográficamente, mantenemos una distribución de la cartera bastante diversificada. Los tres países con mayor participación fueron Costa Rica, con un 28%; Panamá, con un 24% y Guatemala, con un 20%. El operar en el mercado centroamericano nos aporta una gran diversificación, además de que nos permite alcanzar una escala rentable, mientras se sigue creciendo prudentemente.

### Activos



### Cartera bruta



### Cartera por producto



### Distribución de cartera por país



## Pasivos

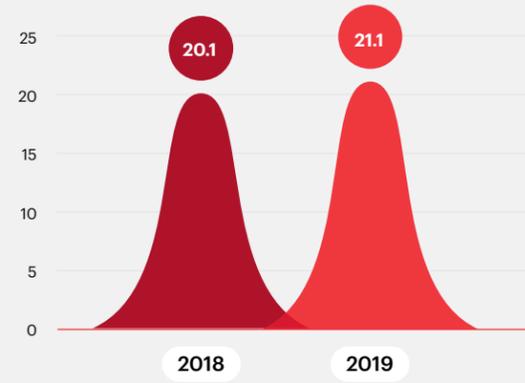
Los pasivos crecieron un 5,0% en el último año. Este crecimiento se generó, principalmente por un incremento en los depósitos totales del 9,3%; con ello, se alcanzó un total de US\$17.1 miles de millones, lo que representó un 81% del total del pasivo.

Los depósitos continúan siendo nuestra principal fuente de fondeo, lo que nos permite ser más eficientes en el uso de los recursos al utilizar fondeo de menor costo para el manejo de nuestra liquidez. Al finalizar el año 2019, las cuentas corrientes alcanzaron un saldo de US\$6.0 miles de millones, con un aumento de un 7,1%. Por su parte, las cuentas de ahorro tuvieron un aumento de un 12,5%, para alcanzar US\$3.3 miles de millones. Los certificados a plazo se mantuvieron por el orden de los US\$7.8 miles de millones, con un crecimiento del 9,8%.

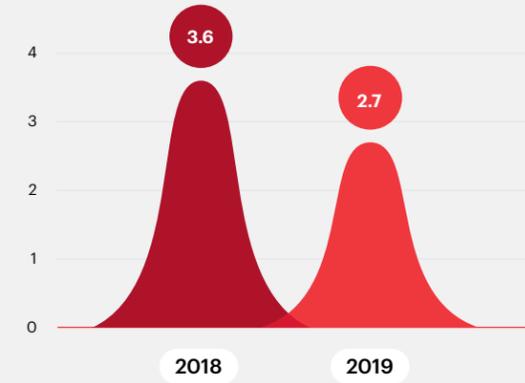
La composición de los depósitos mantuvieron un adecuado balance. Los depósitos a la vista, incluyendo las cuentas de ahorro, constituyeron el 54% de los depósitos totales, mientras que los depósitos a plazo representaron el 46% del total.

Asimismo, el fondeo institucional proveniente de organismos multilaterales y bancos locales e internacionales, nos permite cumplir con niveles de calce de plazo adecuados. A diciembre de 2019, cerró con un saldo de US\$2.7 miles de millones. En el último período, tuvo un decrecimiento del -24,7%, que refleja el esfuerzo de la organización por buscar fondeo de menor costo, lo que representó un 13% del total del pasivo.

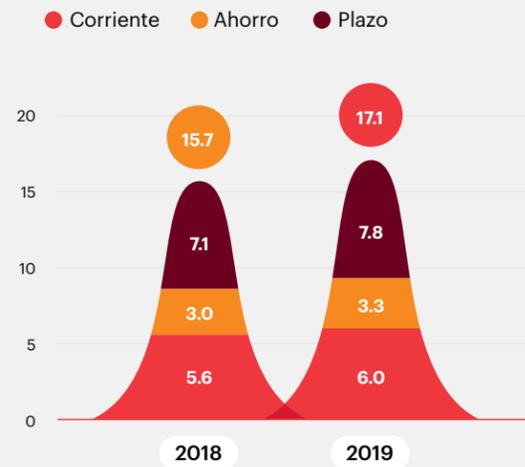
### Pasivos



### Fondeo institucional

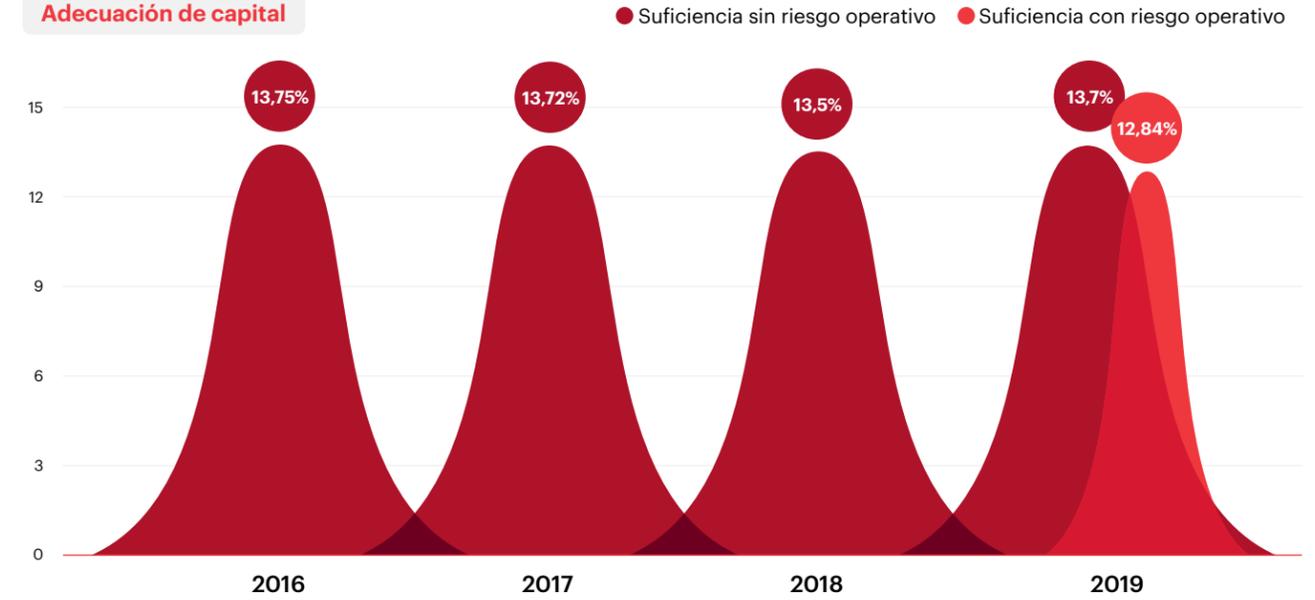


### Depósitos



US\$ Miles de millones de dólares

### Adecuación de capital



## Adecuación de capital

Históricamente, BAC Credomatic ha mostrado un sólido indicador de adecuación de capital. El índice de adecuación de capital se calcula según la regulación de la Superintendencia de Bancos de Panamá e incluye los activos del Grupo ponderados por riesgo en forma consolidada.

En el 2019, se alcanzó un 12,84%, muy por encima del 8% de requerimiento mínimo de capital determinado por la Superintendencia de Panamá. Es importante mencionar que, al cierre de año, por disposiciones de la Superintendencia de Bancos de Panamá, se empezó a aplicar la regulación para incluir el componente de riesgo operativo dentro del cálculo de solvencia, el cual tuvo un impacto de -87bps en el cálculo. El resultado, antes de aplicar este componente adicional, hubiese sido de 13,7%, es decir, 19bps arriba, al compararlo con el cierre de diciembre de 2018.



## Resultados del período

La utilidad neta para el cierre de 2019 fue de US\$408.7 millones, lo que corresponde a un crecimiento del 1,2%, en comparación con el año anterior. Hay que tomar en cuenta que hay efectos extraordinarios que se dan en los resultados 2018 y 2019, como por ejemplo el movimiento de los tipos de cambio que no son recurrentes y nos generan impactos, al excluir ese impacto el crecimiento de la utilidad neta fue de 21%.

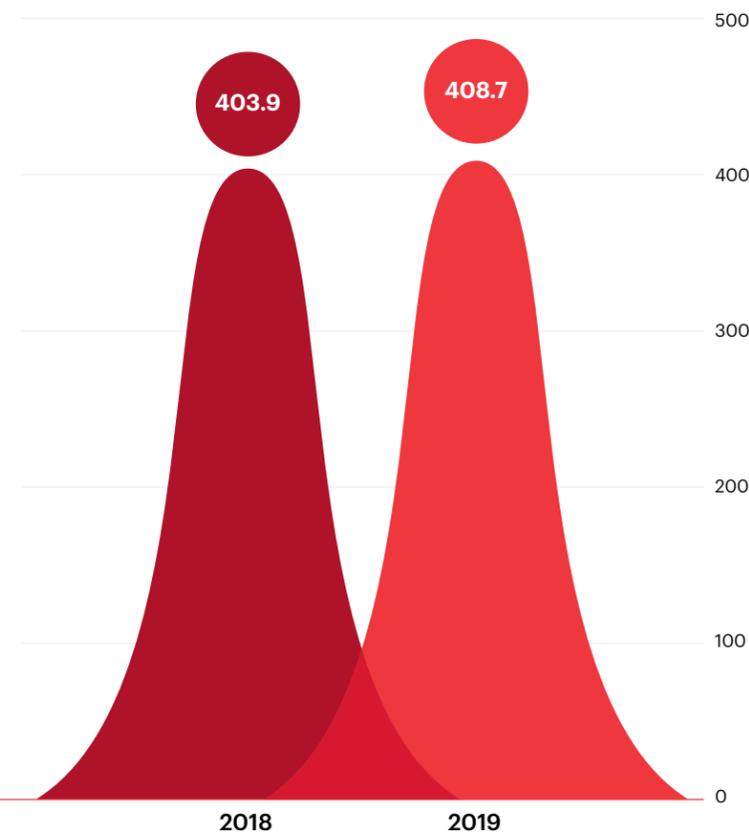
Asimismo, destaca el comportamiento del margen financiero, el cual generó US\$1.3 miles de millones, es decir, un crecimiento del 6,3% con respecto al año anterior. El ingreso por comisiones y otros servicios también mostró resultados sobresalientes, pues creció un 6,8% en el último año, con un total de US\$744 millones. Este comportamiento está en línea con la estrategia de medios de pago adoptada por la compañía desde hace varios años, la cual se ha visto fortalecida por las recientes iniciativas del banco, enfocadas en aprovechar los avances tecnológicos.

El prominente desempeño financiero de BAC Credomatic es complementado por una minuciosa y eficiente gestión del riesgo y calidad de la cartera. Para diciembre de 2019, la relación entre cartera vencida de más de

90 días a cartera bruta fue menor al 1,5%. En comparación con el año anterior, las provisiones sobre cartera aumentaron, en general, para el sistema financiero centroamericano, debido a la situación económica de esta región. A pesar de esto, seguimos manteniendo nuestra calidad de cartera con niveles de mora muy inferiores a los del resto del sistema financiero.

### Utilidad neta

US\$ Millones de dólares



## Resumen del balance general y estado de resultados

US\$ millones	2018	2019	VAR	%
Préstamos a costo amortizado	\$15.763	\$16.343	\$580	3,7%
Inversiones a valorar razonable e intereses por cobrar	\$1.704	\$2.255	\$551	32,3%
Disponible	\$4.191	\$3.989	-\$202	-4,8%
Activo fijo (*)	\$362	\$615	\$253	69,9%
Otros activos	\$732	\$763	\$31	4,3%
<b>Total activos</b>	<b>\$22.752</b>	<b>\$23.965</b>	<b>\$1.213</b>	<b>5,3%</b>
Depósitos	\$15.687	\$17.149	\$1.462	9,3%
Corrientes	\$5.578	\$5.972	\$394	7,1%
Ahorro	\$2.965	\$3.335	\$370	12,5%
Plazo	\$7.143	\$7.843	\$700	9,8%
Otro fondeo	\$3.550	\$2.674	-\$876	-24,7%
Otros pasivos (**)	\$824	\$1.240	\$416	50,5%
<b>Total pasivos</b>	<b>\$20.060</b>	<b>\$21.064</b>	<b>\$1.004</b>	<b>5,0%</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>\$2.692</b>	<b>\$2.901</b>	<b>\$209</b>	<b>7,8%</b>
<b>Estado de resultados</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>VAR</b>	<b>%</b>
Ingreso de intereses	\$1.832	\$1.947	\$115	6,3%
Gasto de intereses	\$615	\$653	\$38	6,2%
<b>Margen de interés</b>	<b>\$1.217</b>	<b>\$1.294</b>	<b>\$77</b>	<b>6,3%</b>
Provisiones sobre préstamos	\$374	\$380	\$6	1,6%
<b>Margen de interés neto</b>	<b>\$843</b>	<b>\$914</b>	<b>\$71</b>	<b>8,4%</b>
Comisiones y otros ingresos (***)	\$696	\$760	\$64	9,2%
Ganancia en cambio de monedas, neto	\$166	\$82	-\$84	-50,6%
(Deterioro) Reversión en disponibles para la venta	-\$7	\$2	\$9	-128,6%
<b>Ingreso neto</b>	<b>\$1.698</b>	<b>\$1.758</b>	<b>\$60</b>	<b>3,5%</b>
Gastos operativo	\$1.127	\$1.203	\$76	6,7%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$571</b>	<b>\$555</b>	<b>-\$16</b>	<b>-2,8%</b>
Impuesto sobre la renta	\$167	\$146	-\$21	-12,6%
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$404</b>	<b>\$409</b>	<b>\$5</b>	<b>1,2%</b>

(\*) En el 2019 se adoptó la Norma de Arrendamientos (NIIF 16), ver nota 3 y 11 del Estado Financiero Auditado

(\*\*) Incluye intereses sobre depósitos

(\*\*\*) Incluye ganancia en instrumentos financieros



## Objetivos estratégicos

La estrategia de BAC Credomatic se basa en cinco principios que nos permiten ser una organización que trabaja enfocada en el cliente, en el tiempo de respuesta y en el crecimiento, siempre comprometidos con la innovación y la digitalización de nuestros productos y servicios.

Siendo una organización ágil, enfocada en mejorar la experiencia de nuestros clientes a través de nuestros sistemas, somos capaces de adaptarnos rápidamente a los contextos impredecibles de la industria en la que trabajamos.

Al buscar que los procesos sean más simples, nos convertimos en una organización más abierta e inclusiva, lo que nos permite evolucionar sin necesidad de reestructurar disruptivamente los procesos y estar claramente mejor preparados para el futuro.

En las siguientes secciones exhibiremos los hitos más relevantes relacionados con los objetivos estratégicos.

# Crecimiento con innovación

# 1C



## Contribuyendo al desarrollo de la región

### Apoyo al sector empresarial

Ponemos a disposición de nuestros clientes corporativos una amplia variedad de productos y servicios que les permiten llevar a cabo sus proyectos y fortalecer sus negocios. Esto nos coloca como la entidad financiera líder en brindar soluciones de crédito empresarial, convirtiéndonos en aliados importantes de los diferentes sectores económicos que operan en América Central.

Al cierre de 2019, la cartera comercial creció un 3,8% a nivel regional, alcanzando un total de más de US\$7.2 miles de millones. Banca Empresas representó un 43% del total de la cartera de BAC Credomatic, del cual US\$6.3 miles de millones correspondieron al segmento corporativo y US\$657 millones al segmento PYMEs. Adicionalmente, dentro de nuestra cartera de soluciones financieras, facilitamos la adquisición de activos productivos para empresas mediante la figura de leasing. Al cierre del 2019, logramos un saldo de US\$227 millones.

En los últimos cinco años, hemos alcanzado un crecimiento promedio de 8%, esto debido a nuestra diversidad de productos, que permiten ajustarse a las necesidades operativas y de inversión de cada uno de nuestros clientes corporativos.

Nuestra cartera empresarial está muy diversificada, tanto que ningún sector supera más del 10% del total de la cartera de crédito. El sector empresarial con mayor participación es el de comercio, que ocupa un 10% de la cartera total con US\$1.6 miles de millones. Lo sigue el del sector inmobiliario, con un 7% de participación sobre la cartera total, equivalente a US\$1.3 miles de millones.

## Crecimiento de los depósitos

Al cierre de diciembre 2019, los depósitos totales de empresas y PYMEs alcanzaron un total de US\$11.3 miles de millones, con 66% de participación sobre el total de los depósitos. El crecimiento de estos fue de 6,5% en toda la región, 43% estuvieron denominados en dólares americanos.

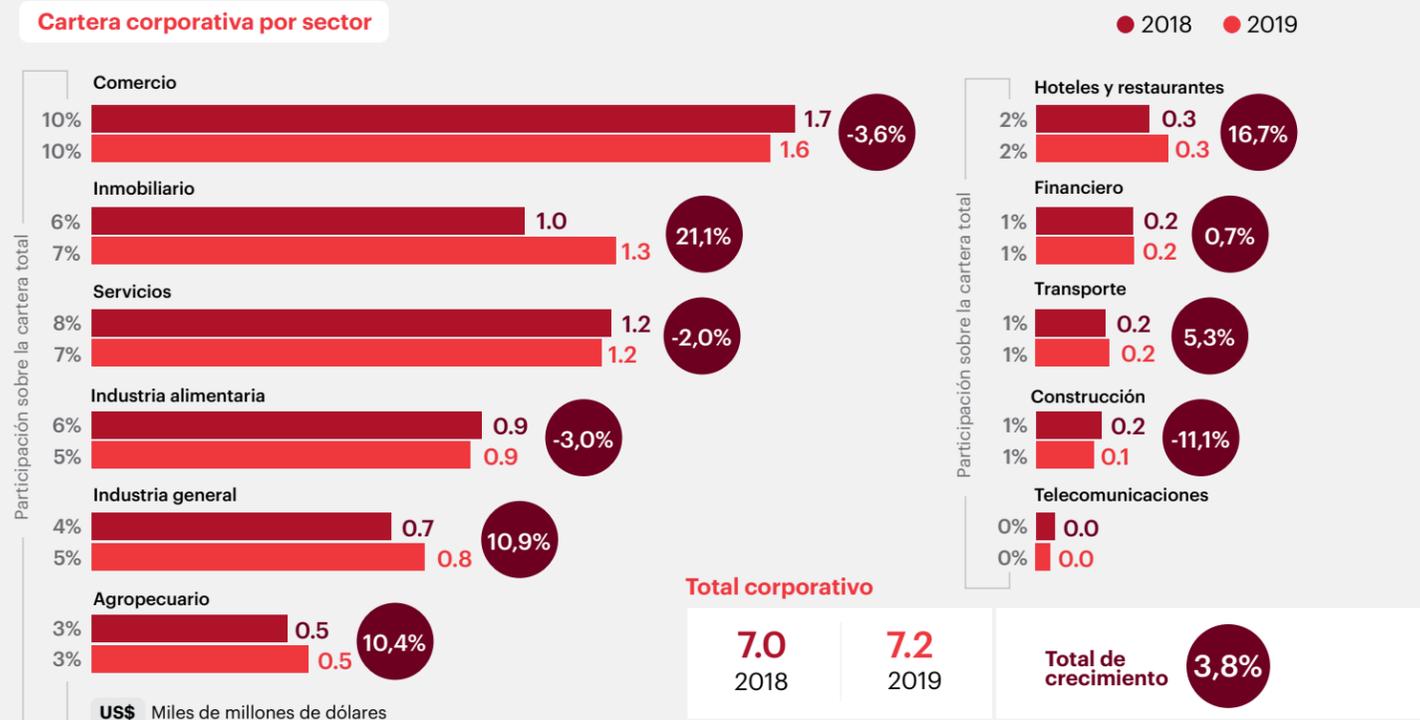
Atendemos con satisfacción a más de 130 mil clientes empresariales, reafirmando con esto nuestro interés en apoyar el sector empresarial en toda Centroamérica.

Por su parte, los depósitos totales de personas alcanzaron un total de US\$5.8 miles de millones, con 34% de participación sobre el total de los depósitos. Su crecimiento fue de 15,3% en toda la región, de los cuales, el 24% estuvo en dólares americanos. Esto fue posible gracias a nuestra estrategia de medios de pago.

Al cierre del 2019, el 67% de los depósitos totales se encontraban en dólares americanos.



### Cartera corporativa por sector

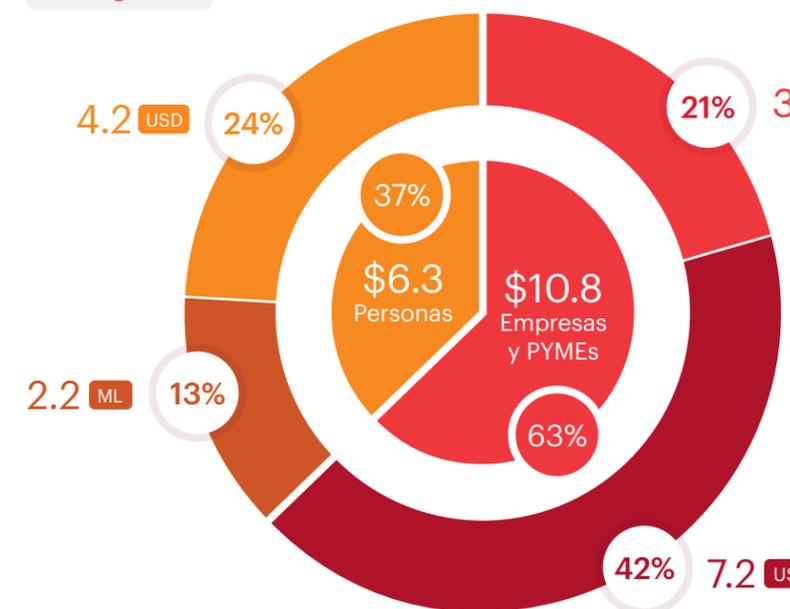


### Depósitos totales

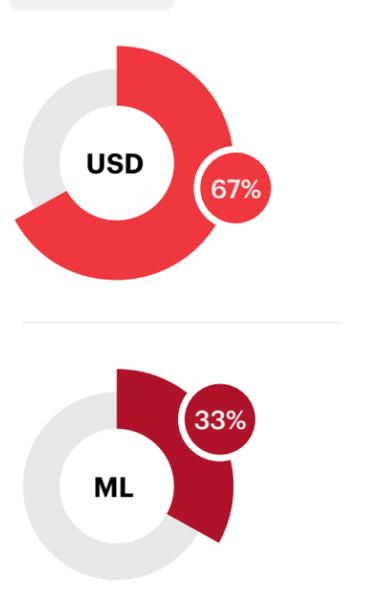
US\$17.1 miles de millones

ML Moneda Local US\$ Miles de millones de dólares

#### Por segmento



#### Por moneda



## Crecimiento del pago de planillas

Como resultado de la ejecución de nuestra estrategia en medios de pagos, innovación, servicios digitales y canales de servicio, hemos logrado la preferencia de nuestros clientes empresariales. Actualmente, contamos con más de un millón de personas recibiendo su pago de salario con BAC Credomatic en toda la región.

Nuestros programas de financiamiento, beneficios y descuentos en comercios afiliados y nuestro interés por la educación financiera, nos han permitido brindar un servicio integral tanto a empresas como a colaboradores, mostrando un muy robusto crecimiento durante los últimos cinco años, equivalente al 7,6% (CAGR).

## Segmento PYMEs

El segmento PYMEs constituye uno de los más relevantes para la economía centroamericana, ya que incluye a la mayor parte del parque empresarial y constituye una importante contribución al producto interno bruto (PIB) y a la generación de los empleos de la región.

Consecuentemente, estamos comprometidos con el desarrollo integral de América Central y, por eso, consideramos este segmento como uno de nuestros principales ejes de atención.

En el año 2019, alcanzamos un total de US\$657 millones de cartera en pequeñas y medianas empresas, atendiendo con satisfacción a más de 242 mil clientes PYMEs en la región, reafirmando con esto nuestro interés en apoyar sectores claves del desarrollo.

Nos interesa acompañar y ser parte del progreso de nuestros clientes, para que se conviertan en actores relevantes de las industrias en las que participan. Por ejemplo, ofrecemos un programa de capacitación y asesoría técnica, que permite potenciar las capacidades gerenciales de líderes de empresas pequeñas y medianas, en temas relacionados con finanzas, mercadeo, proyectos, economía e innovación. Esta formación les ayuda a tomar mejores decisiones y a enfrentar los retos del mercado, favoreciendo el crecimiento de su negocio y su sostenibilidad en el largo plazo.

## Alianzas comerciales con socios bancarios

En conjunto con Banco de Bogotá y Bank of América, hemos construido una solución conjunta que nos permite una mayor cobertura geográfica y de negocio para beneficio y conveniencia de nuestros clientes empresariales.

Estas alianzas nos han permitido alinearnos con los estándares de servicio y tecnología que ofrecen los bancos globales y, con ello, la creación de oportunidades de negocios con más compañías multinacionales en los países donde operamos. Como consecuencia de estas relaciones empresariales con tesorerías y otras estructuras financieras sofisticadas, desarrollamos soluciones bancarias de clase mundial que son aprovechadas hoy por todo nuestro portafolio de clientes empresariales para potenciar su transformación digital.

## Interacciones digitales

En BAC Credomatic, nos adaptamos y transformamos con el deseo de cumplir las expectativas del nivel de servicio de nuestros clientes.

Actualmente, 70% de los mandos medios de nuestros clientes pertenecen a la generación *millennial* y se caracterizan por demandar más soluciones digitales, inmediatez y simplicidad. A través de una mezcla de interacciones digitales y presenciales, logramos tener una mayor cercanía con nuestros clientes, brindando una experiencia de contacto e interacción totalmente innovadora.

Por lo tanto, gracias a los medios digitales, mantenemos informados a nuestros clientes empresariales sobre nuestros principales eventos, nuevas tecnologías, además de los productos y los servicios claves para potenciar el desempeño de las tesorerías de nuestro cliente empresarial.

## Trazabilidad y autoservicio en la banca en línea

Dado el valor de la conectividad en la sociedad moderna, es prioridad para BAC Credomatic sustentar la transformación digital mediante una oferta de valor innovadora, sustentada en la tecnología y dirigida a todos nuestros clientes.

Tratando de brindar la mejor experiencia al realizar pagos internacionales, somos el primer banco que implementó SWIFT® gpi® en Costa Rica y somos líderes en la región al lograr el procesamiento de 844 mil transferencias internacionales, al cierre del 2019.

De forma consistente con un enfoque estratégico centrado en el cliente, hemos puesto a disposición mecanismos de trazabilidad de las operaciones y de la liquidez desde la banca en línea. Mediante SWIFT® gpi®, cada cliente puede, de forma intuitiva y transparente, monitorear todos los eventos relacionados con una transferencia internacional.

## Autoservicio

El autoservicio constituye un atributo indispensable en la banca moderna. Para lograrlo, hemos habilitado en la Banca en Línea la nueva funcionalidad de preregistros. Así, nuestro cliente puede acceder, desde cualquier lugar y en cualquier momento, a un módulo que le permite crear, consultar y eliminar preregistros, para realizar sus transferencias locales, transferencias interbancarias (ACH/SINPE) y transferencias centroamericanas (Ameritransfer), de una forma más eficiente.

Pensando en la seguridad de nuestros clientes, los usuarios previamente autorizados, podrán solicitar la creación de preregistros, tomando en consideración las aprobaciones requeridas para garantizar la integridad de sus gestiones y el cumplimiento regulatorio.



## Banca privada

### Propuesta de valor

Nuestros servicios de banca privada fueron concebidos para atender y ofrecer una gestión personalizada y profesional para nuestros clientes patrimoniales, sean personas, grupos familiares o instituciones. En BAC Credomatic, comprendemos y conocemos de manera profunda el entorno de negocios y de inversión a nivel regional. De esta manera, apoyamos y asesoramos a nuestros clientes con su planificación patrimonial, inversiones, productos y servicios relacionados para un manejo integral de su patrimonio.

En toda la región, nuestros gerentes de banca privada logran establecer relaciones de confianza gracias a su preparación técnica y, sobre todo, a su vocación de servicio y atención diferenciada. Procuramos siempre estar enfocados en nuestros clientes, entendemos sus necesidades y expectativas, y tomamos en cuenta sus objetivos financieros y personales.

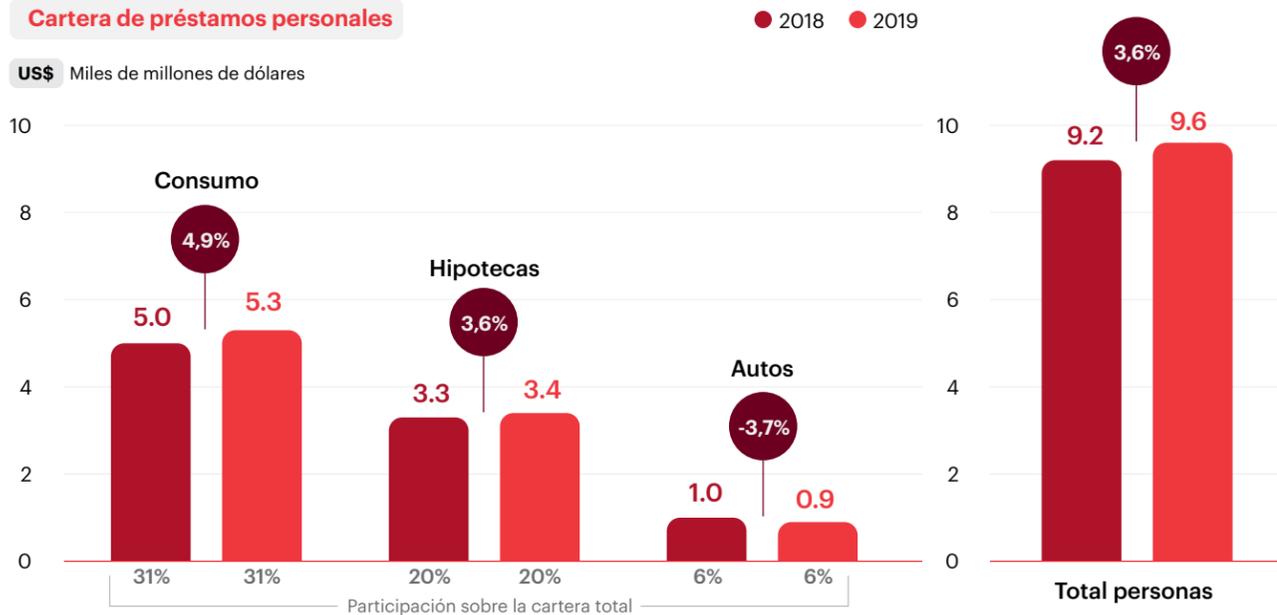
## Apoyamos a nuestros clientes en el logro de sus objetivos

En el 2019, la cartera de préstamos a personas de BAC Credomatic cerró en US\$9.6 miles de millones, principalmente concentrada en préstamos de consumo con 31% de participación en cartera total, seguidos en términos de relevancia por los créditos para la compra de vivienda y préstamos de vehículos, con 20% y 6% de participación sobre la cartera total, respectivamente. Las carteras de mayor crecimiento en este período fueron la de consumo e hipotecaria, con 4,9% y 3,6% de variación interanual.

### Crédito a personas

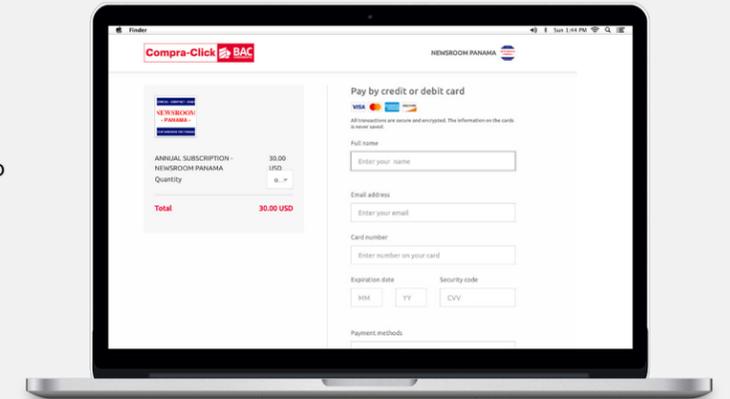
La cartera de autos presentó una disminución de -3,7%, cerrando en US\$0.9 miles de millones, el decrecimiento está relacionado con el comportamiento de este sector en la región centroamericana.

#### Cartera de préstamos personales



## Compra-Click

Compra-Click es una plataforma innovadora de comercio electrónico que permite crear links y botones de pago en línea para la venta de productos y servicios, de manera ágil y amigable. Fue lanzada en abril de 2018 y, en tan solo dieciocho meses, se colocaron más de 6.500 soluciones de Compra-Click y se superaron los US\$92 millones de dólares americanos en facturación exclusivos de la nueva herramienta.



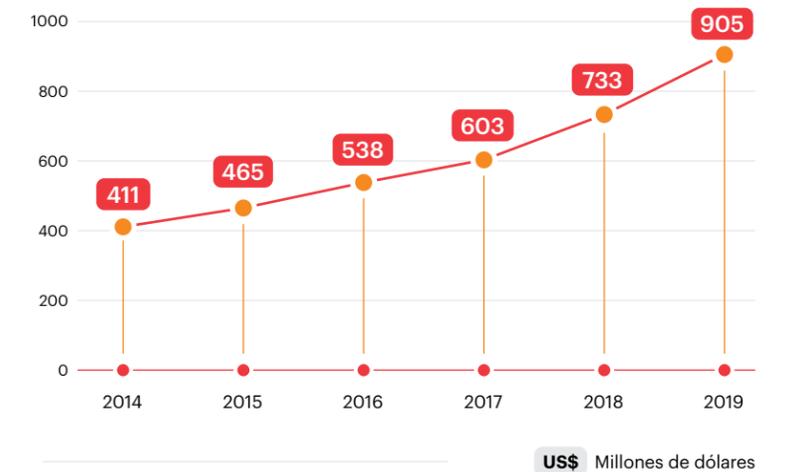
## Comercio electrónico

El comercio electrónico consiste en la distribución, venta, compra y suministro de productos y servicios a través de internet. Esta modalidad de comercio se ha vuelto muy popular, por el creciente interés de los usuarios en adquirir productos de manera fácil y sin salir de casa.

La penetración del comercio electrónico en BAC Credomatic ha alcanzado un total del 5,3% del total de la facturación y es un indicador que va incrementándose conforme se adicionan mayores participantes en la región centroamericana.

Año con año, los números siguen creciendo a doble dígito en el lado emisor y en el adquirente.

#### Facturación de comercio electrónico



## MiPOS

MiPOS es una plataforma muy versátil, diseñada con tecnología de punta, que permite que el comercio afiliado pueda realizar ventas a sus clientes, a través de su teléfono inteligente o tableta. MiPOS se lanzó en el 2015 en Centroamérica. Para el año 2019, se facturaron US\$236 millones de dólares.



## Rapibac

El producto de Rapibac es el servicio de corresponsalía no bancaria, donde un comercio afiliado tiene algunas funcionalidades y servicios que tradicionalmente solo se brindan en una sucursal bancaria de BAC Credomatic. En los puntos Rapibac se pueden realizar pagos de tarjeta, retiros de cuenta bancaria, pagos de préstamos y pagos de servicios públicos.

Solamente en el último año se tuvo un crecimiento del 41% en el total de transacciones y un crecimiento del 33% en el volumen procesado a través de los corresponsales no bancarios.

## Procesos automáticos

### Automatización de procesos de vinculación, creación de tarjetas de crédito y contracargos

Partiendo del estudio de los procesos y tomando en cuenta las solicitudes de productos y servicios más frecuentes que demandan nuestros clientes, se definió un proceso que permite vincular al cliente una única vez, evitando que deba realizarlo cada vez que solicita un producto de manera independiente.

Este proceso hace posible la materialización de nuestra filosofía clientecéntrica y se ha implementado en todas las áreas del banco. Esto ha convocado el esfuerzo unificado de distintas áreas de tecnología, negocios, riesgo de crédito, operaciones, cumplimiento y transformación digital. Dentro de este esfuerzo se destacan cuatro procesos clave de alta automatización:

**Vinculación de clientes:** este proceso básico para todas las operaciones del banco cuenta con la conexión y validación de listas y entes externos para cumplir con los altos estándares normativos que sigue el Grupo BAC Credomatic, así como la legislación de los seis países en los que opera.

**Creación de tarjetas de crédito:** ejecuta el estricto conjunto de reglas y verificaciones para extenderles a los clientes una línea de crédito a través de su tarjeta. Actualmente, se han vinculado exitosamente a través del sistema clientes en tres países.

**Venta de productos complementarios:** para la gestión de ciclo de vida de clientes actuales en el portafolio, se agilizaron los procesos de venta que se tramitan desde los *call center*. Actualmente, el proyecto cuenta con tres productos que se venden a través de la plataforma.

**Contracargos:** Es una solución que permite un proceso automático y de rápida resolución a las disputas planteadas por los clientes.

Estos cuatro procesos ya están siendo usados en producción y han permitido mejorar los tiempos de atención a los clientes y la satisfacción al interactuar con el banco.



## Ferias de autos

Durante el 2019, BAC Credomatic continuó participando activamente en ferias de autos tanto gremiales como propias. En marzo de este año, tuvimos una fuerte presencia en la Expomóvil de Costa Rica, destacando entre los cuatro bancos participantes a través de promociones de seguros para el cliente y respaldándonos en el fuerte vínculo con los ejecutivos de las distribuidoras que forman parte de la ya localmente reconocida Escudería BAC Credomatic.

En octubre de 2019 participamos en la feria de autos más grande y competitiva de la región, el Panama Motor Show, junto a otras diecinueve instituciones financieras y cuarenta marcas de vehículos. Gracias a nuestro ágil tiempo de aprobación y capacidad de firma "in situ" en esta feria, BAC Credomatic colocó US\$19.2 millones, lo cual representó aproximadamente un 21% de nuestra colocación anual en Panamá. En octubre, Guatemala sostuvo su AutoExpo BAC Credomatic con la participación de 11 distribuidoras de autos y más de 5 mil visitantes. En el evento se ofrecieron condiciones especiales de enganche, además de otros productos del banco, y se logró colocar US\$19.5 millones en préstamos prendarios.



# Control operativo

# 2020



## Control operativo

### Índice de eficiencia continúa mejorando en relación con períodos anteriores

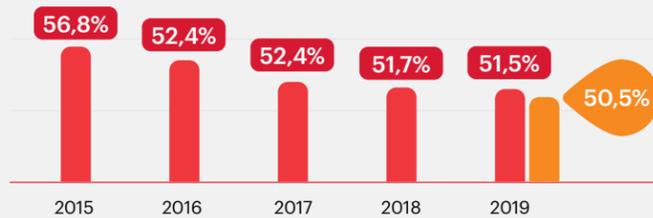
BAC Credomatic mejoró su índice de eficiencia durante el período 2019, alcanzando el nivel de 51,5%, lo que representó una mejora de 20 puntos base en relación con el año anterior. Este resultado, a su vez, fue afectado por la depreciación de la moneda, así como por la implementación del nuevo Impuesto al Valor Agregado (IVA), aplicado en Costa Rica en 2019. De ahí que, si se excluye ese impacto al cierre de diciembre de 2019, la eficiencia llegó a estar en un nivel de 50,5% que, comparado con 2018, representa una mejora de 120 puntos base.

La estrategia de productividad y eficiencia que BAC Credomatic ha venido implementando desde hace varios períodos, le ha permitido llegar a los niveles de eficiencia actuales y está basada en varios pilares:

- priorización de gastos e inversiones,
- conformación de foros que analizan y aprueban los diferentes proyectos,
- gestión de espacio físico (aprovechamiento),
- obtención de nuevas negociaciones regionales,
- centralización de más procesos operativos (a través del centro de servicios operativos),
- y la contención en el crecimiento del personal (excluyendo Nicaragua, la planilla prácticamente se mantuvo intacta en relación con el período pasado).

Los esfuerzos del Grupo, en los últimos meses, han sido dirigidos a la implementación de los nuevos sistemas de gestión presupuestaria en línea y gestión de proyectos. Estos módulos ya fueron instalados en dos países, y se estima que durante el 2020 se dará la salida en vivo en cuatro países más. Sin duda, esta herramienta vendrá a robustecer la administración del presupuesto, permitiendo la gestión en línea de los gastos e inversiones, así como la obtención de reportería estratégica, necesaria para gestionar y mejorar el índice de eficiencia alcanzado en 2019.

#### Índice de eficiencia (%)



● Eficiencia ● Eficiencia sin impacto cambiario y sin IVA de Costa Rica

## BAC +Simple

En 2019, continuamos con la filosofía que desde hace varios años venimos fomentando en la organización, en la cual buscamos simplificar nuestras operaciones a nivel regional, mediante la simplificación de nuestros procesos y experiencias diferenciadas para nuestros clientes y colaboradores.

### Simplificación de las consultas o solicitudes de nuestros clientes

En 2019, trabajamos exitosamente 26 trámites o consultas mediante las cuales interactuamos con nuestros clientes, buscando poder darles solución en el primer contacto, a través de un mayor empoderamiento de nuestros colaboradores y una mejora integral de los procesos, la cual se ve reflejada en la interacción con nuestros clientes, en reducción de requisitos, formularios y tiempos de proceso.

De los 26 trámites trabajados, han tenido mejoras en los siguientes aspectos:

Algunos ejemplos de mejoras son:

- Digitalización de trámites.
- Reducción de documentos solicitados.
- Mayor agilidad en políticas de otorgamiento, aprobaciones y entrega de productos/servicios, entre otros.

## Identificación de oportunidades de mejora en sucursales y centros de contacto

Adoptamos la práctica de realizar visitas guiadas a nuestras sucursales y centros de contacto, con el objetivo de identificar, en conjunto con nuestros colaboradores, oportunidades de mejora que les faciliten la vida tanto a ellos como a nuestros clientes. Durante el segundo semestre de 2019, identificamos 707 oportunidades en la región, de las cuales hemos logrado implementar un 35% a finales del 2019.

**48%**

De las oportunidades cambian la experiencia de nuestros clientes / colaboradores

Algunos ejemplos de mejoras son:

- Evitar capturar nuevamente información de los clientes con la que ya contamos.
- Eliminación de documentación/formularios innecesarios.
- Reducción de firmas para ciertos trámites.

## Cultura +Simple

Para cumplir con el objetivo de simplificar nuestras operaciones, seguimos fomentando una cultura de mejora continua, desarrollando competencias en nuestros colaboradores que les permitan identificar soluciones para ser más eficientes en su día a día.

Hemos llegado a tener más de 880 colaboradores, denominados Agentes de Cambio, para que apoyen la búsqueda de mejoras y promuevan la identificación de iniciativas para lograr simplificar nuestras operaciones.

Valoramos el esfuerzo de nuestros colaboradores por aportar nuevas ideas y buscar simplificar los procesos. Creamos espacios para visibilizar y reconocer sus logros.



**5.336**

nuevas ideas de simplificación



**+880**

agentes de cambio



**60%**

implementadas en 2019



**40%**

de los agentes pertenecen a las áreas de contacto con cliente



85%  
Una mejor experiencia vivida por nuestros clientes



50%  
Mejoras en resolución de primer contacto



73%  
Una mejora del proceso



27%  
Mejor comunicación con nuestros clientes



57%  
Más empoderamiento de nuestros colaboradores

## Centro de Servicios Operativos

Contamos con un Centro de Servicios Operativos (CSO) que brinda servicios a todos los BAC Credomatic de la región.

En este centro de servicios, ubicado en Costa Rica, se han centralizado una serie de funciones entre las que se encuentran:

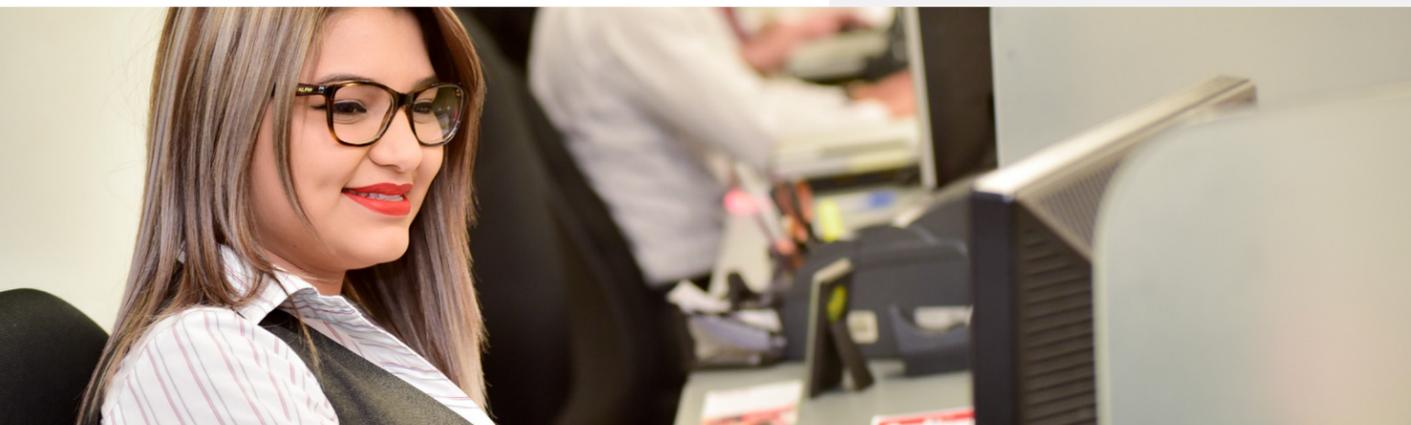
- Reconciliación de cuentas.
- Cuentas por pagar.
- Nómina.
- Contracargos.
- Prevención de fraude.
- Centro de excelencia de chatbots, optimización de efectivo.
- Centro de excelencia de SAP, administración de la tecnología de cobros y televentas.

Desde el centro de servicios:

- Se realizan pagos a proveedores por montos anuales de US\$553 millones.
- Se administran más de 1500 ATM's en la región.
- Se identifican y rechazan cerca de US\$12 millones en transacciones fraudulentas cada año.
- Se recuperan cerca de US\$8 millones al año en casos ganados de contracargos.
- Se gestionan 200 mil clientes diarios en cobros.
- Se atienden más de 10 mil tiquetes anualmente en el Centro de Excelencia de SAP.
- Se procesa automáticamente un 83% de las órdenes de compra.
- El 97% de las cuentas se concilian por medio de bots en el sistema T-Recs.

Uno de los objetivos del Centro de Servicios es estandarizar la tecnología e impulsar plataformas más modernas que permitan aportar mayor valor agregado a los clientes de la región. Dentro de las nuevas aplicaciones implementadas se encuentran Smart Disputes, para la resolución eficaz de los contracargos; Monitor ACF, para prevenir el fraude por medio del monitoreo de las transacciones en tiempo real y Fiserv, que permite aumentar el nivel de servicio en los ATM's mediante la optimización del efectivo.

Además, se han implementado sistemas que agregan valor a los colaboradores, como, por ejemplo, Employee Central, para la gestión centralizada de los datos del colaborador, SAP Fiori & Shopping Cart para la aprobación, seguimiento y recepción de las compras; Incentive Compensation, para la automatización del cálculo de las comisiones y Work Force Management, para el cálculo de la capacidad de los agentes de cobros en los *call centers* de los países.



# Control de riesgo

# 3C



# Gobierno corporativo

## Estructura de la organización

En BAC Credomatic hemos establecido una sólida estructura de gobierno tanto a nivel corporativo como en los países donde operamos, para ejercer supervisión sobre la gestión, salvaguardando los intereses de la empresa, de nuestros accionistas y de nuestros clientes, monitoreando, la creación de valor y el uso eficiente de los recursos.

La excelente calidad de los servicios que ofrecemos a nuestros clientes se encuentra respaldada por nuestros órganos de gobierno corporativo, responsables de formular las principales políticas y estrategias del grupo, así como asegurar que la entidad opere con integridad y en cumplimiento de las leyes y los reglamentos vigentes.

Las áreas que cumplen el rol de segunda y tercera línea de defensa, son parte los elementos clave de nuestro sistema de gobierno corporativo, las cuales son independientes de las líneas de negocio, quienes apoyan en la gestión de riesgo, cumplimiento y control. En ese sentido, nuestro compromiso se evidencia al promover una cultura de cumplimiento, transparencia y gestión de riesgo en cada área de la organización.

Nuestra estructura de gobierno corporativo se alinea con las recomendaciones y tendencias internacionales y se apega a las regulaciones locales. Se encuentra conformada de la siguiente manera:



### Junta Directiva Regional

Es el órgano principal de administración, gestión y vigilancia de la entidad.

- ✓ Da seguimiento al plan estratégico, aprueba políticas, dirige, evalúa y gestiona riesgos y vela por el cumplimiento de los valores de BAC Credomatic.
- ✓ **Composición:** está conformada por seis directores con amplia experiencia en la región centroamericana y la industria bancaria.



### Equipo gerencial

El CEO dirige la organización a través de una estructura matricial compuesta por estructuras locales que gestionan directamente las operaciones en cada país, además, estructuras regionales que gestionan funciones específicas a nivel corporativo.

- ✓ **CEO:** Es el ejecutivo de más alto nivel en la organización. Diseña y dirige la estrategia y es el responsable de la gestión.
- ✓ **Equipo gerencial local:** Gerente País, es responsable de administrar la operación local, la relación con entes reguladores y los clientes.
- ✓ **Equipo gerencial regional:** los directores regionales colaboran en el diseño y la ejecución de la estrategia regional. Se encarga de la evaluación de la gestión, propone políticas, establece estándares, anticipa eventos y monitorea riesgos.



### Comités regionales

Son los responsables de dar seguimiento a nivel regional a diferentes temas según su ámbito de acción, en los que la junta directiva ha delegado su autoridad y responsabilidades, de acuerdo a lo establecido en el pacto social y estatutos de la entidad.

- ✓ Gestión integral de riesgo.
- ✓ Auditoría.
- ✓ Cumplimiento.
- ✓ Activos y Pasivos (ALICO).
- ✓ Crédito.
- ✓ Tecnología.
- ✓ Seguridad de la información.



### Juntas Directivas y comités locales

Ejecutan la estrategia, apoyan en conocimiento del mercado local y monitorean los límites de concentración de riesgo de las entidades.

- ✓ **Participan:**
- ✓ Directores locales.
- ✓ CEO de BAC Credomatic.
- ✓ Miembros de la Junta Directiva Regional (externos, regionales y del Banco de Bogotá).
- ✓ Asesores externos e invitados, según sea el caso.

## Transparencia y ética

### Obligación de denunciar

Los negocios y prácticas que realizamos en BAC Credomatic deben respetar los valores y principios explicados en nuestro Código de Integridad y Ética. Promovemos que todo colaborador, incluyendo jefes, gerentes y directores, así como contratistas que prestan servicios a nuestra compañía, manifiesten libremente sus preocupaciones sobre posibles prácticas ilegales o no éticas, en relación con las políticas internas, leyes o reglamentaciones aplicables.

Al estar comprometidos con los más altos estándares éticos en cada mercado donde operamos, prohibimos cualquier acoso, discriminación o represalia contra un colaborador, directivo o tercero que haya cumplido con la obligación de realizar una denuncia o que haya colaborado lícitamente y de buena fe, en una investigación interna o externa. La violación a esta política puede constituir una conducta grave que puede tener sanciones disciplinarias e incluso, ser causal de despido.

## Antisoborno y anticorrupción

### Declaración de compromiso

En BAC Credomatic, estamos comprometidos con una política de cero tolerancia a la corrupción en cualquiera de sus modalidades. Es por ello que promovemos una cultura de transparencia y ética como elemento indispensable para la prevención, detección, investigación y erradicación de la corrupción.

Nuestra política anticorrupción se alinea a marcos de referencia internacionales, y aplica a cada una de las compañías donde operamos. Alcanza a todos los colaboradores, incluyendo al equipo gerencial y a los directores, así como a los contratistas que prestan servicios a nuestra compañía, los cuales analizamos antes de su contratación.

El establecimiento y el acatamiento de la política anticorrupción y del Código de Integridad y Ética son promovidos desde la Junta Directiva, lo que demuestra el alto compromiso de nuestra compañía con la transparencia y el cumplimiento de leyes y regulaciones.

## Canal del Ombudsperson

Desde el año 2005, BAC Credomatic ha sido en la región, con la creación del canal de Ombudsperson, una figura que empresas líderes en el mundo han implementado como opción para que los colaboradores puedan tener la oportunidad de presentar inquietudes o situaciones que afecten el ambiente de trabajo, más allá de los canales tradicionales como son los jefes, Recursos Humanos, Auditoría, etc.

Contamos con veintidós *ombudsperson* en los países donde operamos, siendo estos colaboradores capacitados constantemente en ese rol complementario a sus

funciones diarias. Es tan relevante este canal para la organización, que existe un comité regional conformado por el CEO, el Director Regional de Auditoría y el Coordinador Regional del Canal de Ombudsperson / Director de RRHH, quienes, periódicamente, definen líneas de trabajo para promover el uso del canal y fortalecer la cultura de transparencia en BAC.

Entre las capacitaciones más importantes recibidas en 2019 por los *ombudsperson* para su rol, destacan: "Conceptos y manejo de fraudes", "Actualización de la política de Conflicto de Intereses" y "Mediación laboral".



## Gestión integral de riesgos

### Resumen de resultados

Gracias a nuestra cultura organizacional de prevención y gestión oportuna de los distintos riesgos, hemos obtenido valiosos resultados en el cumplimiento de este objetivo estratégico.

#### Riesgo de liquidez y mercado

- Sólida posición de liquidez e inversiones con US\$6.2 miles de millones al cierre del 2019.
- La liquidez e inversiones totales equivalen al 36% de los depósitos totales.
- Posición larga en dólares, con el fin de proteger el patrimonio ante fluctuaciones de las monedas locales.

#### Riesgo reputacional

- Ajuste en la metodología de identificación y evaluación de menciones en redes sociales para conocer la opinión de los clientes.
- Implementación de un dashboard digital para la alta gerencia que permite dar visibilidad a indicadores de interés en temas de reputación.

#### Riesgo operacional

- En el 2019, se presentó una disminución del valor esperado de pérdidas (VeP) consolidado, de un 13,42%. Esto representó US\$3,3 millones menos con respecto al 2018.

#### Riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo

- Mejoras en el tablero de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (LAFT), enfocándolo a monitorear las principales debilidades identificadas y alineándolo a metodologías de Grupo AVAL.
- Implementación del indicador de Calidad de la Segmentación.
- Reducción consolidada promedio de 20% en las alertas de los sistemas de monitoreo de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (LAFT), presentando en algunos países reducciones de 45%, inclusive.

#### Riesgo ambiental y social

- Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Corporativa (SGRSC) con ejes estratégicos.
- Sistema de Análisis de Riesgo Ambiental y Social (SARAS) inmerso en el análisis crediticio.

#### Riesgo de crédito

- Crecimiento de cartera consolidada 1,58% superior respecto al promedio del sistema.
- Índice de mora de más de 90 días en 1,5% a nivel de cartera total.
- Índice de mora de más de 90 días del total de la cartera, 85 puntos base inferior al promedio del sistema.

#### Riesgo país

- Implementación de nueva metodología para la gestión del riesgo país.
- Desde la implementación, no se han generado alertas de concentración; por lo tanto, la entidad no ha requerido generar reservas por concepto de riesgo país.

## Riesgo de liquidez

Los lineamientos corporativos de gestión de riesgo de liquidez buscan garantizar que las entidades del Grupo cumplan con todas las exigencias de requerimientos legales, las necesidades de capital de trabajo y las posibles salidas de efectivo por obligaciones financieras con el público a la vista y a plazo.

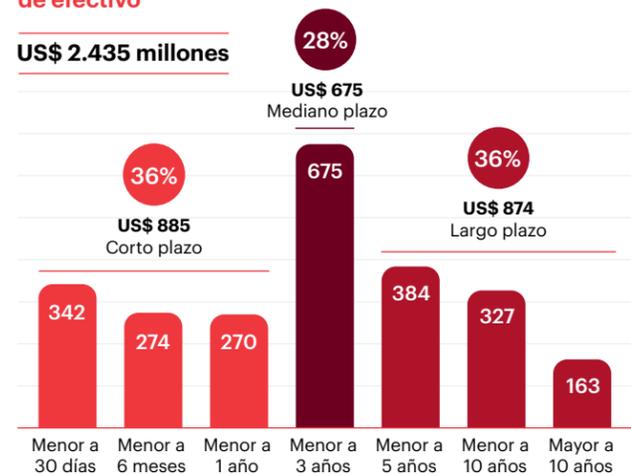
Durante el 2019, mantuvimos una sólida posición de liquidez e inversiones, cerrando el año con US\$6.2 miles de millones, de los cuales el 61% estuvo a la vista, mientras el saldo restante estuvo compuesto por inversiones en títulos de renta fija en los emisores aprobados e incluidos en la Política Regional de Inversiones.

El portafolio de inversiones y equivalentes de efectivo ascendió a US\$2.5 miles de millones. De esta cartera, el 36% tenía vencimiento con plazo menor a un año, lo que le permitió una mayor disponibilidad de los activos en el corto plazo. La porción con vencimientos a más de un año estuvo invertida en títulos valores que permiten acceder a mecanismos locales de liquidez (mercados de reportes, por ejemplo) o que podían ser vendidos de forma relativamente fácil, en caso de ser requerido.

Asimismo, para asegurar la disponibilidad de los fondos en el largo plazo, el Grupo cuenta con acceso a fondeo institucional a través de líneas de crédito otorgadas por otras instituciones financieras, organismos multilaterales y de desarrollo, fondos estructurados (préstamos sindicados, titularizaciones), así como acceso a operaciones de reporto y emisiones en mercado local, cuyo monto, a diciembre de 2019, fue de US\$2.7 miles de millones.

### Vencimiento de cartera de inversiones y equivalentes de efectivo

**US\$ 2.435 millones**



### Liquidez e inversiones por tipo de activo

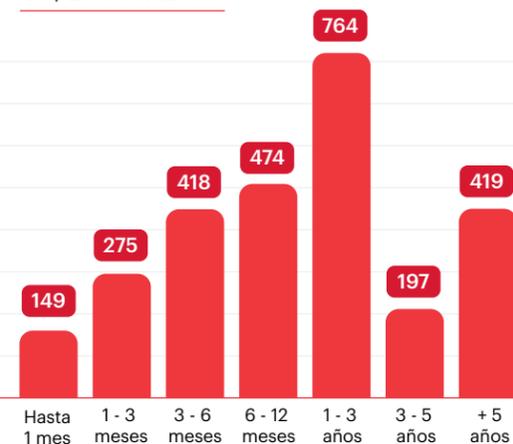
**US\$ 6.213 millones**



\* Incluye inversiones + certificados de inversión a plazo menores a 90 días (US\$186 millones)

### Fondeo institucional según flujo de pago

**US\$ 2.696 millones**



## Riesgo de mercado

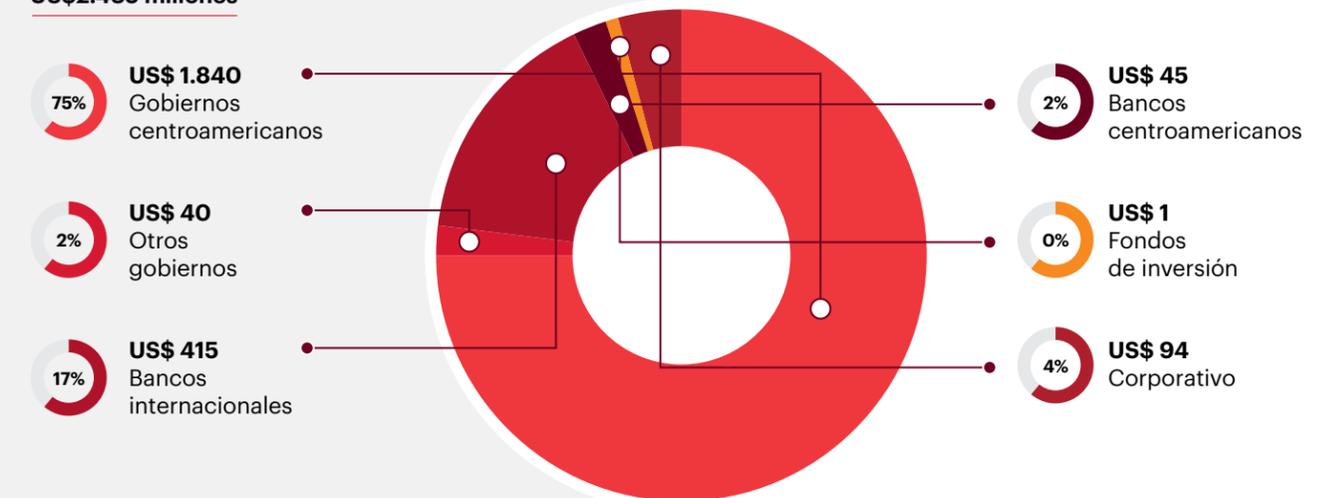
Las políticas corporativas para la administración de las carteras propias de inversión, los procesos de aprobación de emisores, la compraventa de títulos y la medición y seguimiento de las variaciones en tipo de cambio y tasas de interés, se encuentran debidamente documentadas en las políticas de riesgos de mercado, esto con el fin de mantener niveles aceptables de acuerdo al apetito de riesgo definido por la organización.

El riesgo de tasa de interés es monitoreado tanto a nivel local como regional y se basa en la normativa prudencial establecida por el regulador correspondiente de cada instancia.

Al cierre del año, se reportaron US\$2.5 miles de millones en inversiones y equivalentes de efectivo. El 75% del portafolio se encontraba invertido en títulos emitidos por gobiernos centroamericanos; el 17%, en títulos emitidos por bancos internacionales (principalmente de Estados Unidos) y el restante 8%, en otro tipo de emisores. Durante el año, todas las exposiciones estuvieron en cumplimiento respecto a los límites regionales definidos exclusivamente para inversiones.

### Cartera de inversiones y equivalentes de efectivo por tipo de emisor

**US\$2.435 millones**



## Riesgo reputacional

BAC Credomatic gestiona el riesgo reputacional con el fin de potenciar el crecimiento y minimizar su materialización e impacto en situaciones de crisis. Junto a esto, la reputación es reconocida como un activo intangible de alto valor, que actúa además como una ventaja competitiva para el negocio.

Durante el 2019, ha habido importantes avances en la gestión, como, por ejemplo, la implementación de una nueva metodología de identificación y evaluación de menciones en redes sociales, que permite la generación de alertas relevantes, así como la correcta percepción de los públicos hacia el grupo financiero.

## Riesgo operativo

En BAC Credomatic, los tipos de riesgo operacional relacionados con las gestiones de riesgo operativo, riesgo tecnológico, seguridad de la información y continuidad de negocios, comparten metodologías de medición. Además están ligados a las gestiones de riesgo de proveedores y riesgo legal.

A diciembre 2019, las pérdidas por riesgo operativo registradas en la región representaron menos del 1,5% del total de las utilidades acumuladas del año (antes de impuestos y diferencial cambiario). Las medidas correspondientes, para mantener los niveles de pérdida en los rangos aceptables para la organización, fueron aplicadas.

## Riesgo de blanqueo de capitales, financiamiento del terrorismo

BAC Credomatic cuenta con un Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (SARLAFT), cuyo objetivo es prevenir que se introduzcan, en el sistema financiero, recursos provenientes de actividades relacionadas al Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (LA/FT), y detectar y reportar de manera oportuna transacciones que pretendan dar la apariencia de legalidad a operaciones vinculadas al LA/FT.

El trabajo conjunto entre las áreas regionales, los países donde operamos y el alineamiento a las buenas prácticas promulgadas por el Banco de Bogotá y el Grupo AVAL, han permitido una mejora continua en la gestión, perfeccionando herramientas como los tableros de riesgo, los lineamientos y políticas, recursos AML e implementando nuevos indicadores como el de calidad de la segmentación. Con esto se ha logrado la reducción de hasta un 45% de las alertas de los sistemas de monitoreo.

## Riesgo social y ambiental

Como parte de los objetivos organizacionales, y en alineación con la visión y misión corporativa, se cuenta con un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Corporativa (SGRSC), el cual plantea un esquema de ejes estratégicos, que agrupa los asuntos que reflejan los posibles impactos sociales, económicos y ambientales más significativos de las decisiones, productos y servicios de la organización. A partir de esto, se establecen prioridades para minimizar sus efectos negativos y potenciar los positivos, para posteriormente definir los programas o proyectos para atenderlos.

Además, se cuenta con un Sistema de Análisis de Riesgo Ambiental y Social (SARAS), el cual tiene como propósito identificar, evaluar y administrar oportunamente los riesgos ambientales y sociales que se pueden generar de las actividades y proyectos que financiamos. Esto implica la adición de criterios de sostenibilidad en el análisis de riesgo crediticio. La política aplica para todas las solicitudes de crédito por montos superiores a US\$1 millón, independientemente del país en que se solicite el crédito, el tipo de crédito de que se trate y de la actividad en la que se vayan a invertir los fondos.

## Riesgo de crédito

Las políticas de control y administración del riesgo de crédito permiten contar con un estricto control en las diferentes carteras, segmentos y sectores deseables. Las políticas son de alcance corporativo y consideran la ejecución de pruebas de estrés ante diferentes escenarios, lo que permite anticipar posibles riesgos u oportunidades.

Estas prácticas buscan mantener excelentes niveles en la calidad de la cartera, con porcentajes muy bajos en mora, llegando a niveles inferiores al del 1,5% a nivel consolidado, aún en un año con algunos retos en el ambiente económico de la región.

Las distintas medidas adoptadas por la entidad procuran siempre una robusta gestión del riesgo de crédito que apoya la oportuna toma de decisiones para ajustarnos a los cambios de los mercados. Dentro de las medidas impulsadas, sobresalen la mayor rigurosidad en la selección de clientes, así como reestructuraciones en los plazos de los créditos, mayores restricciones en los portafolios y una administración proactiva de cupos en tarjetas de crédito.



## Riesgo país

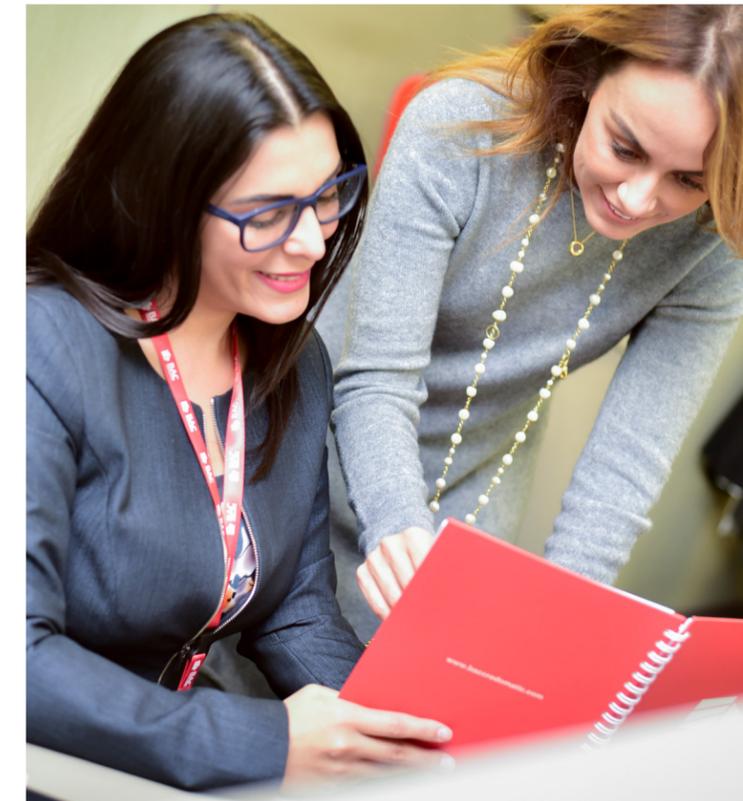
Afin a la normativa SBP No. 007, BAC Credomatic estableció nuevos indicadores para la cartera *crossborder*, incrementando el seguimiento a las operaciones transfronterizas, y generando el cálculo de reserva riesgo país cuando aplique (solo si se excede el límite planteado).

A continuación se detallan los cuatro indicadores y sus resultados para diciembre 2019.

- 01 **Concentración general:** para el seguimiento de la concentración acumulada total con un límite de 30% sobre activos (7,82% a diciembre 2019).
- 02 **Concentración individual (USA):** permite el seguimiento de la concentración acumulada en Estados Unidos con un límite de 5%. No requiere la constitución de reservas adicionales, mientras se mantenga en el grupo 1 (4,67% a diciembre 2019).
- 03 **Máximo individual Grupo Países 1-2 (No USA):** permite el seguimiento de la mayor concentración de los países de los grupos 1 y 2 (que no sean USA) con un límite del 5% (0,70% a diciembre 2019).
- 04 **Máximo individual Grupo Países 3-6:** permite el seguimiento de la mayor concentración de los países de los grupos 3 a 6, con un límite de 5% (1,31% a diciembre 2019).

Desde la entrada en vigencia de la norma, no se han registrado alertas, por tanto, no se han requerido reservas por este concepto. En el caso de que alguno llegue a exceder el límite, se debe generar el detalle de la ficha de calificación con todas las dimensiones solicitadas en la normativa.

Los grupos de países se definieron mediante la implementación de la metodología en concordancia con lo descrito en la normativa, que incluye aspectos como la situación financiera externa y macroeconómica del país, el acceso a financiamiento, las calificaciones de evaluadoras de riesgo y la estabilidad política, social e institucional.



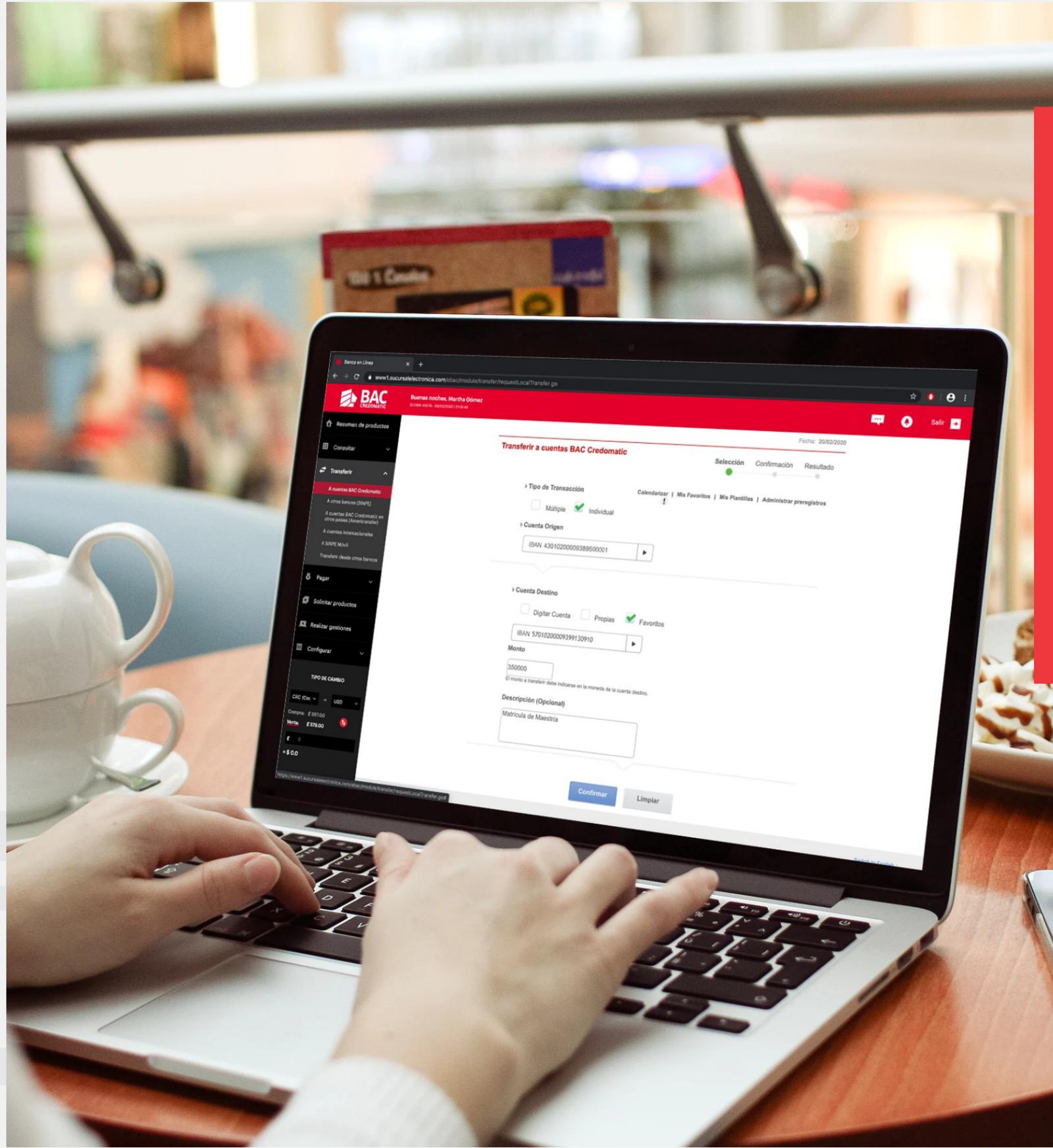
## Cumplimiento de la normativa SOX

BAC Credomatic, al ser subsidiaria indirecta del Grupo Aval Acciones y Valores S.A., quien reporta a la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC), debe aplicar, a solicitud de su casa matriz, gran cantidad de controles y sistemas de revelación. Esto con el fin de asegurar que la información financiera de la entidad sea presentada en forma adecuada y que, además, refleje la solidez, calidad y el control interno efectivo requeridos para la emisión de los estados financieros. Al cierre de diciembre de 2019, operaron 1.180 controles en toda la región.



4C

Canales digitales



# Canales digitales

4C



## Hacia la transformación digital

Como resultado de nuestra transformación digital, hemos podido desarrollar y lanzar varias iniciativas y nuevas funcionalidades que se centran en brindar comodidad a nuestros clientes y satisfacer sus necesidades. Nuestros esfuerzos de digitalización, la simplificación de los procesos y la mejora en la experiencia de nuestras plataformas digitales, nos llevaron a cerrar 2019 con un volumen total de más de 1.4 millones de usuarios digitales, un crecimiento del 19% en relación con el período anterior.

Como resultado de nuestro compromiso con la transformación digital, las transacciones monetarias realizadas a través de nuestras plataformas digitales han aumentado en un 282% (mientras que las transacciones monetarias en sucursales se han estancado). Además, tres de cada cuatro clientes digitales utilizan nuestra solución de banca móvil y 3 de cada 5 de los clientes digitales acceden solamente desde la plataforma móvil. Esperamos que esta tendencia continúe a medida que ampliamos nuestra cartera de ofertas digitales, brindando soluciones bien investigadas que responden a las necesidades de nuestros clientes.

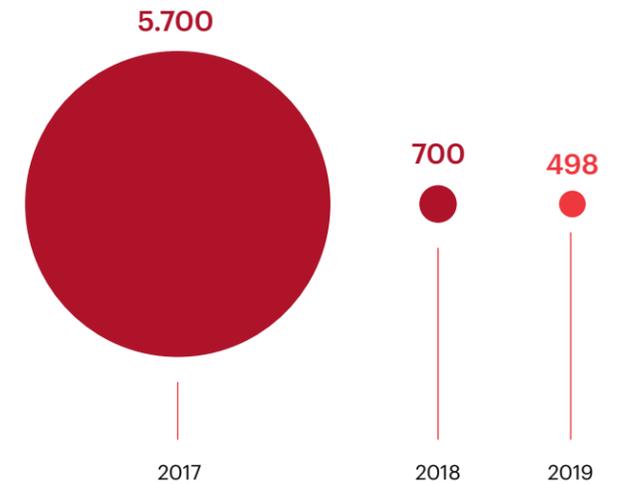
### Creación del Laboratorio de Experiencia Digital en BAC Credomatic

Con el fin de acelerar la ruta hacia la transformación digital, decidimos crear el Laboratorio de Experiencia Digital de BAC Credomatic. Hoy este núcleo es responsable de todo el desarrollo sobre las plataformas digitales del grupo, siendo estas: Banca en Línea, Banca Móvil, el sitio web, entre otras. El Lab está conformado por equipos autogestionados que tienen como objetivo entregar valor al cliente. Esta nueva unidad, en la que participan más de veinte equipos de trabajo, opera bajo los principios de desarrollo ágil y utiliza las prácticas del diseño centrado en el usuario para desarrollar las mejores funcionalidades digitales de forma rápida y eficiente. Esta consolidación le ha permitido al grupo alinear sus prioridades corporativas y aumentar la velocidad en las entregas al cliente. El Laboratorio Digital logró en el año 2019, implementar en todos los países innovaciones importantes como la nueva aplicación Banca Móvil, la funcionalidad de "Pagos sin Contacto" desde la aplicación móvil, el retiro de efectivo sin tarjeta en ATM, entre otros.

### Reducción y estandarización de solicitudes de servicio

En el 2019, nos propusimos simplificar la gestión de solicitudes de servicio de nuestros clientes. Nuestra meta fue definir un catálogo organizacional de solicitudes de servicio en nuestro Sistema de Gestión de la Relación con el Cliente (CRM, por sus siglas en inglés), logrando una reducción del 91%. Esta mejora se evidencia en el autoservicio que BAC Credomatic ofrece a nuestros clientes.

Solicitudes



### Renovación de canal de YouTube e introducción de la miniserie "Aprendiendo"

En línea con la estrategia de continuar ampliando la oferta de canales digitales y consolidar la presencia del grupo financiero en canales de video, se unificaron los contenidos de los perfiles BAC Credomatic en el canal de YouTube. De esta forma, los clientes ahora pueden acceder, desde un solo punto, a contenidos de tutoriales, promociones, tips financieros, y demás contenidos en un formato más dinámico y amigable.

Apalancándose de la unificación del canal en YouTube, y con el objetivo de diversificar la propuesta de contenidos digitales que entregamos a nuestros clientes y los más de 1.4 millones de seguidores en redes sociales, a finales del 2019 incursionamos en el mundo de mercadeo de contenidos con el lanzamiento de la primera miniserie denominada "Aprendiendo".

Esta innovadora campaña, compuesta por siete capítulos, tiene un poderoso mensaje que promueve la educación financiera vista desde la óptica inocente de niños Centroamericanos. Los protagonistas fueron seis niños, hijos de colaboradores y cada uno de un país en el que tenemos presencia. La campaña, al involucrar a colaboradores, fue muy exitosa tanto a lo interno como a lo externo. Esta campaña, en tan solo el primer mes, logró un alcance de más de 2.4 millones de visualizaciones y más de 100 suscripciones al canal de YouTube.



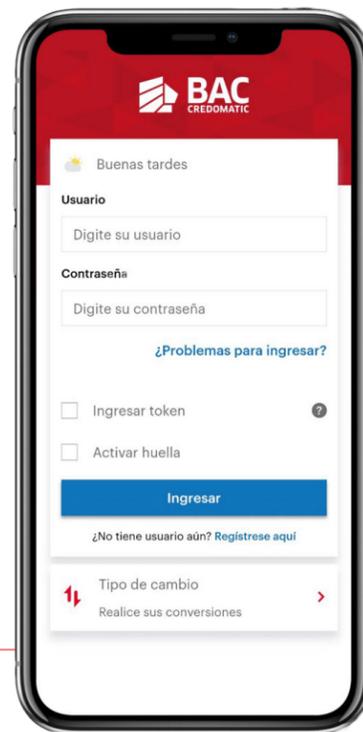
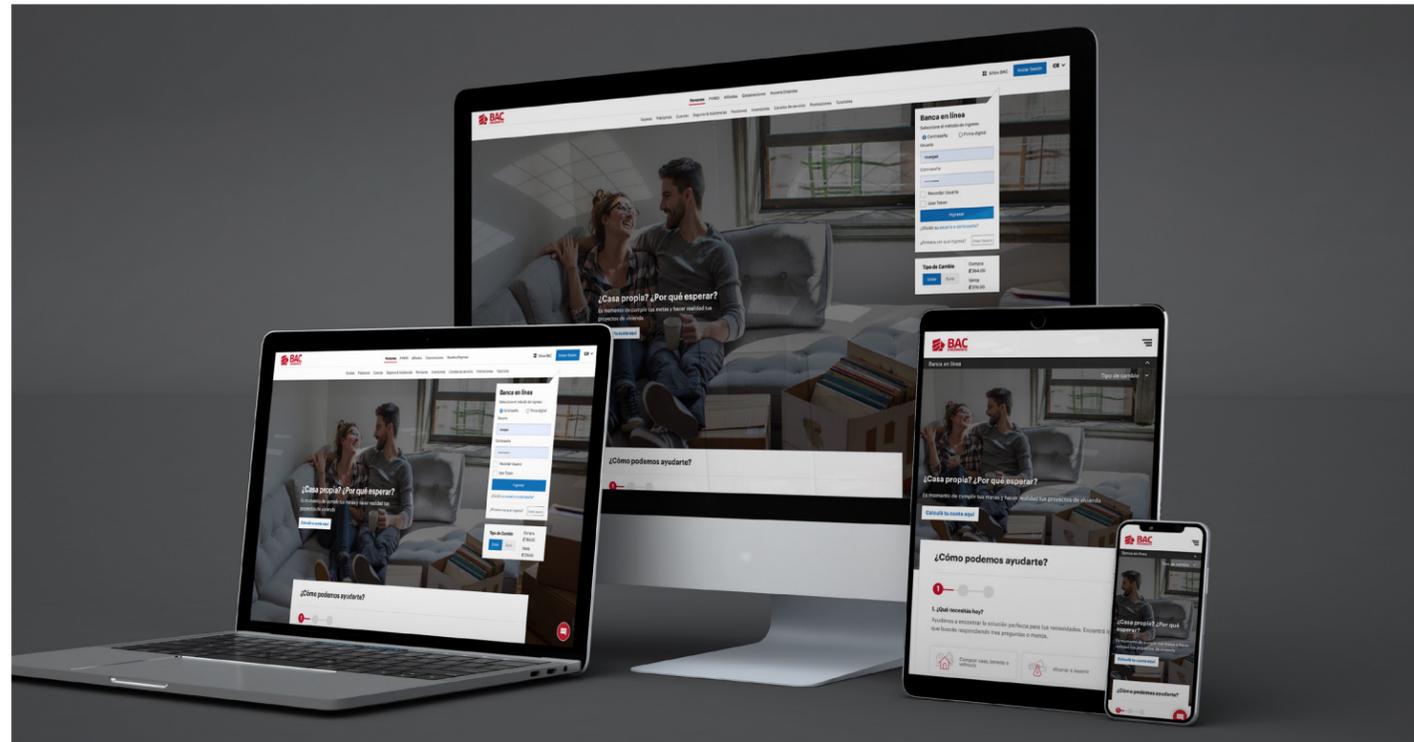
## Rediseño de sitio web

Comprometido con la innovación de sus canales digitales y la mejora continua de la experiencia web, a finales del 2019 BAC Credomatic lanzó su renovado sitio web [baccredomatic.com](http://baccredomatic.com). Este nuevo diseño aborda la experiencia web con tres focos estratégicos: promover el autoservicio, simplificar la navegación con una experiencia guiada y fungir como “hub” integral de las plataformas web del Grupo.

Este nuevo diseño presenta una renovada experiencia para adquirir productos y servicios financieros mediante la introducción de funcionalidades como el módulo de autoservicio, sección de noticias, menú de servicios, configurador de producto de tarjeta, banners personalizados de forma contextual, carrusel de recomendación de productos, sección de servicio para asistencia de productos, por mencionar algunos.

Con este rediseño, pusimos a disposición la funcionalidad del “Módulo de Autoservicio”. Esta innovadora sección busca facilitar la navegación e incentivar un autoservicio de los clientes. Mediante un proceso de tan solo tres sencillas preguntas, nuestra plataforma web filtra el contenido y dirige al cliente a la página en donde encontrará la información que mejor responda a sus necesidades. Así es cómo de una manera fácil, segura y digital, nuestros clientes tienen acceso a toda la gama de información de los productos y servicios del grupo financiero.

Además, la renovada imagen del sitio utiliza micro interacciones, contenido dinámico y efectos visuales que hacen de cada visita una experiencia innovadora. Desde su implementación, la cantidad de páginas visitadas por sesión aumentó en un 6%, el tiempo de visita en un 22% y las tasas de rebote se redujeron a la mitad.



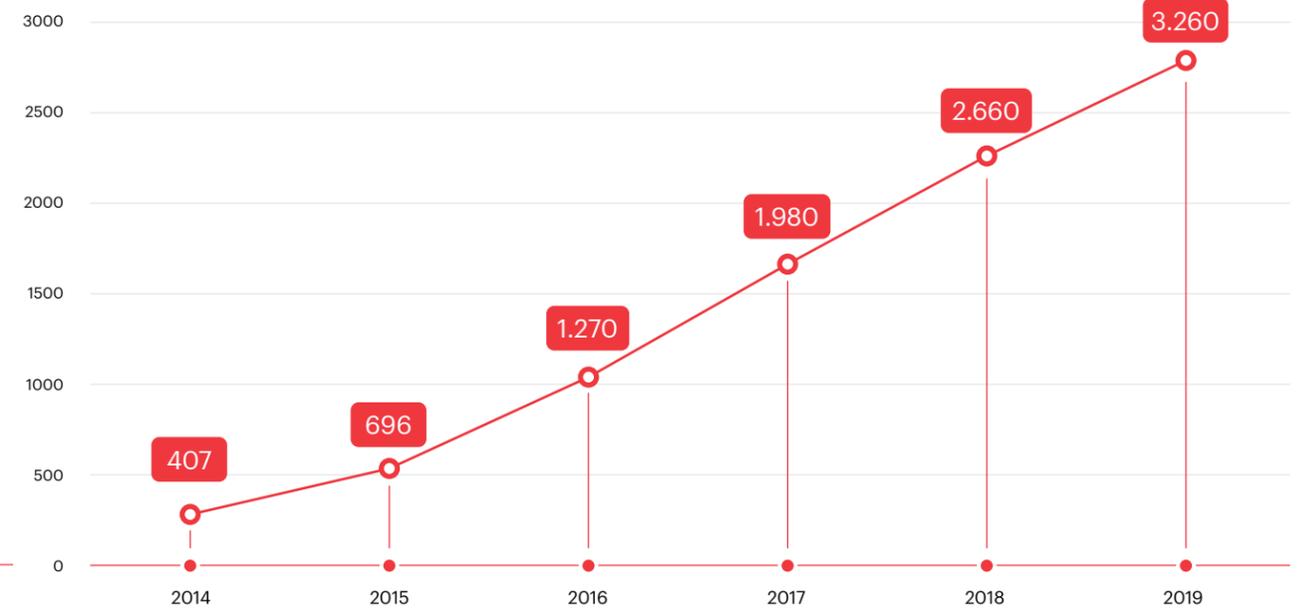
## Lanzamiento de Banca Móvil

Más de un millón de usuarios utilizaron nuestra aplicación móvil en el mes de diciembre de 2019. Este es un hito importante que refleja el crecimiento exponencial que ha tenido la plataforma en los últimos años, lo que nos enorgullece y nos compromete cada vez más con nuestros clientes y, en especial, con los usuarios digitales. La nueva aplicación de Banca Móvil salió al mercado a mediados del 2019 y ha tenido una excelente aceptación por parte de los clientes. Cuenta con las funcionalidades que los clientes más utilizan en su día a día, tales como: transferencias intra - e interbancarias, pagos de servicios públicos, recargas celulares, y una vista consolidada de todas las cuentas, tarjetas de crédito y préstamos.

La nueva aplicación también nos permitió aumentar el volumen de transacciones realizadas por el canal móvil, liberando, de esa forma, otros canales tradicionales de mayor costo. Las transacciones monetarias superaron los 4 millones al mes, impulsadas por el lanzamiento de nuevas funcionalidades como transferencias a cuentas de otros bancos, pago de préstamos, retiro de efectivo en cajeros sin tarjeta, entre otros.

Transacciones en Banca Móvil

Miles de transacciones



## Pagos sin contacto en comercios desde Banca Móvil

Integrada con la nueva aplicación Banca Móvil, lanzamos la funcionalidad de Pagos sin Contacto. Esta funcionalidad permite a nuestros clientes pagar en comercios con un teléfono inteligente que tenga instalada nuestra aplicación. Este desarrollo utiliza la tecnología NFC (*Near Field Communications*) y está disponible para teléfonos celulares con sistema operativo Android, para tarjetas Visa y MasterCard.

Para el mes de diciembre de 2019 la funcionalidad fue utilizada por más de veinte mil usuarios, quienes realizaron compras por más de US\$320 mil dólares.

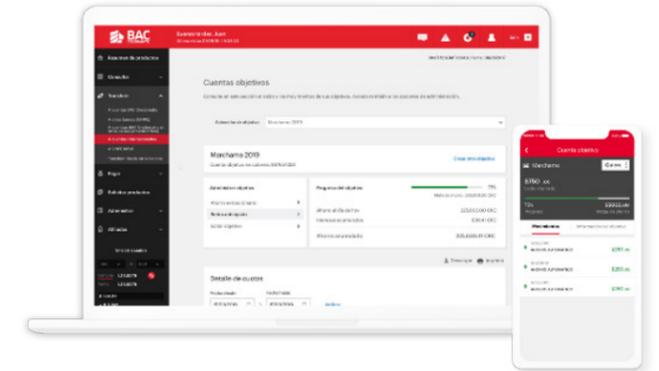


## Banca en Línea para clientes empresariales

Nuestros esfuerzos de innovación para el segmento empresarial y corporativo fueron muy importantes en el 2019. Lanzamos una nueva funcionalidad dirigida a nuestros clientes empresariales PYMEs que les permite, de forma simple, realizar sus pagos de planilla en línea.

Esta innovación adapta el sistema de pagos de planilla, que anteriormente estaba pensado para clientes empresariales que manejan altos volúmenes de pagos, a clientes con realidades de pequeñas empresas que requieren manejar flexibilidad en un menor volumen.

Desplegamos esta funcionalidad en todos los países gradualmente y de la mano con nuestros clientes. Esto nos ha permitido aprender y mejorar la plataforma durante el lanzamiento. Al final del 2019, ya contábamos con más de 850 usuarios empresariales en toda la región y esperamos implementarla para todos nuestros clientes en el 2020.



## Innovación continua en nuestra Banca en Línea

Desarrollamos dos funcionalidades importantes para fortalecer las ventas en línea y la comunicación dirigida en nuestra Banca en Línea.

El primer proyecto que desarrollamos consiste en un sistema de ofertas para Banca en Línea, el cual nos permite colocar mensajes dirigidos a un cliente en distintas páginas de la plataforma. Además, nos permite mantener más informados a nuestros usuarios sobre aspectos relevantes de nuestros servicios y promover de forma dirigida nuestros productos.

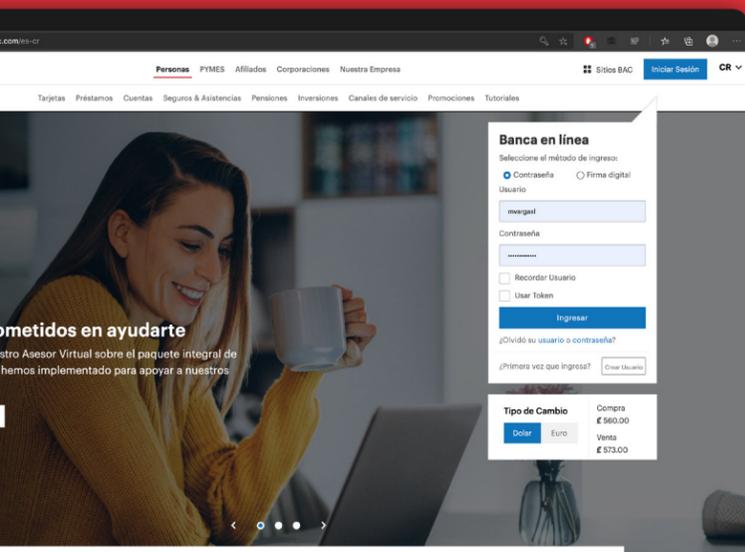
El segundo proyecto es el relanzamiento de las cuentas Objetivos, nuestro producto de ahorro programado, que incorporamos en la nueva Banca Móvil y rediseñamos en Banca en Línea. Con este producto, el usuario establece objetivos de ahorro y separa un monto semanal, quincenal o mensual de su dinero en una cuenta para lograrlos.

## Consolidando nuestra oferta digital de cuentas bancarias

Como parte del desarrollo estratégico en la región, uno de los enfoques, en los últimos años, ha sido fortalecer nuestras plataformas digitales para mejorar la interacción con nuestros clientes, ofreciendo cada vez más productos y servicios por este canal.

En 2019, se rediseñó, en cinco países, la sección de apertura de cuentas desde Banca en Línea para clientes existentes. Además de mejoras de visualización, la renovada sección integra nuevas funcionalidades como actualización en línea de datos de contacto, comparación de cuentas para facilitar la selección del producto ideal e inclusión de botón "transferir" para el fondeo inmediato de la cuenta. En el caso de la Cuenta Objetivos, se incluyeron nuevas pantallas de "Consulta de Objetivos" y opciones para administrar/editar que permiten el cambio de nombre de los objetivos y de la cuenta de origen de fondos.

En 2020, se espera implementar este servicio en El Salvador y consolidar la oferta en la región ampliándola a clientes nuevos de BAC Credomatic, quienes podrán autoservirse con lo más altos estándares de seguridad y la mejor experiencia de usuario.



## WhatsApp

Nuestros clientes cada día utilizan más los servicios de mensajería instantánea en su rutina diaria, siendo WhatsApp el de mayor adopción en la región de Centroamérica. Es por esta razón que, en BAC Credomatic, decidimos estar aún más cerca de nuestros clientes y brindarles servicio por este nuevo canal.

Uno de los diferenciadores de nuestro servicio es que tenemos un solo número de contacto al cliente, donde puede realizar diferentes tipos de gestiones, relacionadas con su cuenta de banco, la tarjeta de crédito, procesos de cobro o, incluso, solicitudes de nuevos productos o servicios.

Siempre pensando en la seguridad de nuestros clientes, el número de teléfono que utilizamos corresponde a una cuenta de empresa verificada por WhatsApp, lo que permite que nuestros clientes reconozcan fácilmente que se trata de una cuenta oficial del banco, mediante la insignia verde (tipo check) que se ve al lado del nombre.

Durante el 2019, tuvimos más de un millón de conversaciones, en las cuales nuestros clientes aprovecharon la conveniencia que les brinda este canal, con un nivel de satisfacción del 91%.



## Fortaleciendo la seguridad en los canales digitales

Un pilar de nuestra estrategia de transformación digital es la seguridad en línea. Ésta es muy importante para contar con la confianza de nuestros clientes a la hora de realizar transacciones y gestionar su dinero.

Aprovechando las nuevas tecnologías, implementamos una herramienta que, utilizando inteligencia artificial, monitorea la transaccionalidad de nuestras plataformas y alerta en caso de identificar una actividad inusual. Este sistema no solo nos permite aumentar la seguridad de nuestras plataformas, sino que también nos permite hacerlo de una manera amigable para el cliente, mejorando la usabilidad en las plataformas digitales.

En el futuro, esta tecnología nos permitirá seguir con nuestro crecimiento digital, ofreciendo servicios cada vez más seguros y fáciles de utilizar.



# Cientes y sostenibilidad

# 50



## La voz del cliente

Como parte de nuestra transformación para ser una organización centrada en el cliente implementamos, una herramienta de clase mundial para ayudarnos a medir y gestionar la voz del cliente en tiempo real.

En diciembre, activamos la primera fase del nuevo sistema y ya contamos con métricas de servicio para todas las sucursales y los agentes de los *contact centers* en la región. A partir de este cambio, logramos capturar alrededor de un 400% más de respuestas de los clientes.

Nos apoyaremos en esta tecnología, en el 2020, para priorizar mejoras y cambios en los servicios, productos y canales para beneficio continuo de nuestros clientes.

## Transformándonos de la mano con el cliente

Basados en las mejores prácticas de la industria de servicios y experiencia del cliente, durante el 2019 implementamos, en los seis países, una metodología rigurosa de diseño de experiencias de clientes y colaboradores.

A partir de esta metodología, realizamos 45 eventos de cocreación con más de 400 clientes y 800 colaboradores. Estos eventos nos permitieron escuchar directamente de los clientes y colaboradores sobre sus experiencias con nuestros productos, servicios y procesos internos y nos ayudaron a identificar mejoras que les faciliten su uso o entendimiento y operación de los mismos. A raíz de estos 45 eventos, piloteamos más de cien mejoras, usando una metodología *Agile* e implementamos más del 50% de esos pilotos para beneficio de los clientes.

La combinación de co-creación con clientes y la metodología *Agile* nos permite realizar cambios más acertados en nuestros productos y reducir los riesgos asociados con estos cambios. Las mejoras implementadas mejoraron, en promedio, un 25% de nuestro *Net Promoter Score*.

## Nueva plataforma de llamadas en los centros de servicio

Siempre comprometidos con mejorar la experiencia que viven nuestros clientes cuando nos contactan por medio de llamada, en el 2019, decidimos invertir en una nueva plataforma de administración de clase mundial. Esto nos da una serie de ventajas, como la administración flexible de la capacidad, administración en tiempo real de la gestión y herramientas para asegurar la calidad. Todo esto nos asegura que vamos a brindar un servicio más eficiente al cliente y una mejor experiencia al colaborador.

Una de las nuevas funcionalidades que más aprecian nuestros clientes y que estamos empezando a desplegar, es que, si en algún momento tenemos tiempos de espera altos, le damos la opción de colgar y le devolvemos la llamada apenas se desocupe un agente. Con esto logramos mejorar la espera.

Actualmente, ya los clientes de Guatemala, Honduras y Panamá se benefician al ser atendidos por medio de esta nueva plataforma, y durante el próximo año incluiremos a más operaciones.



## Transformación de sucursales



El nuevo formato de sucursales tiene como objetivo transformar la experiencia que viven los clientes de BAC Credomatic, convirtiendo las sucursales en puntos más simples, más ágiles y más digitales, y dejando de tener un enfoque transaccional para convertirse en espacios de relación.

Queremos brindar un servicio cada vez más eficiente a nuestros clientes y, para esto, hemos cambiado nuestro modelo de atención, no solo con una infraestructura nueva, más amigable y tecnológica, sino y más importante aún, transformando nuestra razón de ser: el servicio que brindamos a nuestros clientes.

Con esta estrategia de "Cliente al Centro", hemos incluido dentro del formato de atención espacios que nos permiten acercarnos más

a nuestros clientes, contamos con zonas digitales que promueven el autoservicio y la digitalización, así como estaciones de servicio individuales que facilitan la asesoría y la atención personalizada.

El aporte personal y el compromiso de nuestros colaboradores han sido clave para el éxito en esta transformación. Es por esto que se han realizado mejoras con el fin de garantizarles espacios adecuados que promuevan su salud y su sensación de bienestar. Además, todos nuestros locales cuentan con mobiliario ergonómico.

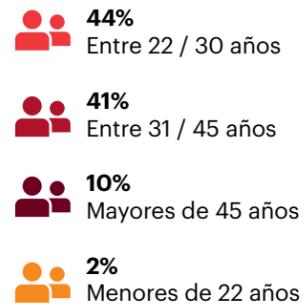
Al cierre del 2019, hemos abierto seis sucursales: dos en Guatemala, dos en Honduras y dos en Costa Rica.

## Talento humano

### Colaboradores

Al cierre de 2019, BAC Credomatic contaba con 21.114 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera: BAC Latam, 1.049; Guatemala, 3.701; El Salvador, 2.339; Honduras, 3.756; Nicaragua, 2.011; Costa Rica, 5.822; Panamá, 2.436.

En términos demográficos, hay un 55% de mujeres y un 45% de hombres. La edad promedio de la población es de 33 años y su promedio de antigüedad es de 6,6 años. El 77% de los colaboradores son *millennials*, es decir, personas nacidas entre 1980 y el año 2000.



### Desarrollo y crecimiento de nuestra gente

Durante el 2019, se ha seguido dando un impulso grande a la capacitación por medios no tradicionales, profundizando en herramientas de clase mundial como LinkedIn Learning, que da acceso a más de 15.000 cursos de todo tipo para cerrar brechas de conocimiento en diferentes segmentos de nuestra población. Adicionalmente, se adquirió un módulo de aprendizaje no estructurado dentro de nuestra plataforma de capacitación, para que todos los colaboradores tengan acceso a contenido de terceros que les es refrescado de manera diaria, de acuerdo a sus respectivos retos profesionales e intereses.

Para darle seguimiento a los planes de desarrollo individual de aquellos colaboradores con alto potencial de crecimiento (HIPO's), se desarrolló el Planeador del Talento, una nueva funcionalidad dentro de nuestra plataforma virtual de mapeo de competencias para documentar, bajo un esquema 70-20-10, las acciones de desarrollo que dichos colaboradores ejecutarían para mejorar sus habilidades gerenciales, directivas o técnicas.

### Nuevos uniformes

Como parte de la transformación de sucursales, buscamos también renovar la imagen de nuestros colaboradores, eligiendo un uniforme que cumpliera con el objetivo de ser moderno, cómodo y apropiado para el clima de nuestros países. Durante el 2019, le entregamos el nuevo uniforme al 100% de todos nuestros colaboradores de sucursales.

### BAC Credomatic es reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en Centroamérica y el Caribe



Luego de ser certificada, en 2018, como Excelente Lugar para Trabajar® por el GPTW Institute, en 2019 fuimos seleccionados y premiados por este instituto como uno de los mejores lugares para trabajar en Centroamérica y Caribe.

El estudio que realizó el instituto para seleccionar a las mejores empresas para trabajar en la región, contó con una fase de diagnóstico de cultura organizacional y otra en la que se encuestó, sobre diferentes aspectos del clima laboral, a más de 15.000 colaboradores de BAC Credomatic en diferentes países en los que opera.

Este galardón es muy importante porque representa el sentir de nuestros colaboradores y nos ratifica que los esfuerzos que hacemos para ser un mejor lugar para trabajar, centrándonos en ellos, están dando frutos.



### Posibilidades BAC Credomatic: disminución de pobreza en colaboradores

En Costa Rica, en 2017, y en Honduras, en 2018, lanzamos el programa Posibilidades BAC Credomatic, una iniciativa innovadora cuyo objetivo es atender a colaboradores y sus familias que están en pobreza multidimensional, o bien, que atraviesan una grave situación de endeudamiento en el sistema financiero.

Al cierre del 2019, 193 de nuestros colaboradores y sus familias han sido beneficiados con algunas de las soluciones activas del programa: acompañamiento financiero, readecuación de deudas, asesoramiento y tramitología en vivienda, atención emocional / psicológica, red de cuidado y formación académica.

### Experiencia del colaborador

Durante todo el 2019, y como uno de los pilares de la transformación clientecéntrica, se llevaron a cabo setenta iniciativas innovadoras que contribuyeron a mejorar la experiencia del colaborador y a hacer realidad la visión que reza: "Me siento feliz en BAC Credomatic al vivir un crecimiento retador que me conecta con otros". De todas ellas, 58 ya han sido concluidas y 31 están siendo llevadas a diferentes países y áreas de la organización.

El eNPS o *Employee Net Promoter Score* de BAC Credomatic se ubicó en 64, que, comparado con las mejores empresas de la industria financiera en la región, está arriba en 6 puntos. Aunque operaciones como Honduras y Nicaragua ya están por encima de ese nivel y otras bastante cerca, el objetivo para los próximos años es estar en el promedio de las mejores empresas transnacionales, que corresponde a 71.

### Voluntariado

Reconocemos en el voluntariado una valiosa oportunidad para contribuir con el desarrollo de nuestros colaboradores y de la sociedad.

En el año 2019, aportamos 33.890 horas de trabajo voluntario gracias al compromiso de 6.930 colaboradores de toda la región que participaron de iniciativas ambientales, sociales y profesionales.

## Gestión responsable de nuestro negocio

### Nuestro enfoque de la sostenibilidad

Nuestra estrategia de sostenibilidad define la forma en que abordamos los retos que, en esta materia, nos plantea el diario quehacer de negocios, el tamaño de nuestras operaciones y la atención a las personas y organizaciones con las que nos relacionamos todos los días.

Del planteamiento estratégico se derivan programas, proyectos y actividades que desarrollamos en la empresa y que nos permiten gestionar sistemáticamente, el impacto que generan nuestras operaciones, productos y servicios, así como las expectativas de nuestras partes interesadas.

Realizamos la gestión estratégica del negocio buscando la sostenibilidad a largo plazo y convirtiéndola en un eje transversal de todas nuestras operaciones comerciales. Orientamos nuestras acciones teniendo en cuenta los efectos positivos o negativos derivados de nuestras actividades, productos y servicios.

### Nuestro trabajo en sostenibilidad

Nuestra actual Estrategia de Sostenibilidad (2017-2021) se concreta en tres dimensiones o ejes de trabajo, alineados al enfoque de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):



#### 1. Prosperidad

Nuestro concepto de prosperidad va más allá de agregar solamente valor económico. En BAC Credomatic, realizamos el ejercicio de intermediación financiera de forma estratégica y prudente, tratando de obtener siempre mayores rendimientos y utilizando mecanismos que, a la vez, nos permiten la redistribución eficaz de un alto porcentaje de los ingresos que percibimos. Como actores del sector financiero, brindar acceso a más personas y organizaciones, es una responsabilidad prioritaria.

Al cumplir con lo anterior, además:

- ✓ creamos oportunidades de empleo directo e indirecto
- ✓ pagamos impuestos a los gobiernos
- ✓ compramos a proveedores locales
- ✓ generamos rendimientos positivos para nuestros ahorrantes e inversionistas
- ✓ fortalecemos a las empresas PYMEs

En general, agregamos valor social y ambiental y beneficios a nuestros productos y servicios, más allá de lo que establece la ley, buscando la mayor prosperidad de nuestras partes interesadas.



#### 2. Personas

Desde esta dimensión, potenciamos el impacto positivo de nuestro quehacer comercial, para mejorar la calidad de vida de las personas y las familias al:

- ✓ Facilitar su acceso a medios de pago, créditos y otros medios de inclusión financiera que les permiten:
  - desarrollar sus proyectos actuales;
  - ahorrar para alcanzar metas futuras;
  - acceder a actividades culturales y recreativas;
  - apoyar la educación de sus miembros;
  - construir su patrimonio familiar;
  - fortalecer sus empresas;
  - generar empleo;
  - acceder a productos de seguridad social como seguros, inversiones y otros.
- ✓ Fomentar la salud financiera de las personas, con miras a una sociedad más informada, consciente y próspera.
- ✓ Crear un ambiente de oportunidades, donde nuestros colaboradores puedan desarrollar y potenciar sus talentos, para lograr su éxito personal y profesional, apoyando el crecimiento de la empresa.
- ✓ Promover actividades de proyección social a través del voluntariado, mediante el cual nuestros colaboradores aportan sus conocimientos, experiencia y talentos en proyectos que fortalecen a nuestras partes interesadas, en la búsqueda de soluciones para su crecimiento y desarrollo sostenible.



#### 3. Planeta

Hemos asumido el compromiso de contribuir a la solución de problemas derivados del deterioro ambiental, que están ligados a la sostenibilidad de nuestra región y nuestra empresa. Si bien comparados con otras industrias nuestro impacto ambiental es relativamente bajo, nos esforzamos por minimizarlo. A la vez, prevenimos las consecuencias ambientales derivadas de los proyectos de inversión que financiamos a nuestros clientes y aprovechamos nuestra plataforma de servicio para promover buenas prácticas ambientales entre nuestras partes interesadas.



## Nuestras partes interesadas

Entendemos como partes interesadas a aquellos individuos, grupos sociales y organizaciones que pueden verse afectadas de manera significativa por las actividades, productos y/o servicios de nuestra empresa, y/o cuyas acciones pueden afectar nuestra capacidad de seguir desarrollando con éxito las estrategias definidas y alcanzar nuestros objetivos.

En un proceso permanente de revisión y ajuste, que iniciamos desde 2009, hemos venido puliendo y perfilando cada vez más el listado original, hasta llegar al que definimos en 2017, y que se compone de las siguientes categorías: **accionistas, clientes, clientes potenciales, competidores, ciudadanía, generadores de opinión, gobierno, reguladores, proveedores, socios estratégicos, público interno.**

Para nuestra organización es muy importante estar en constante comunicación y escucha con cada uno de estos públicos, pues uno de nuestros compromisos más importantes es lograr que los intereses del negocio coincidan con las expectativas de estos grupos y logren sintonizarse.



Una descripción detallada del proceso completo de identificación de nuestras partes interesadas y la metodología utilizada para identificarlas.

### Partes interesadas

## Nuestro sistema de gestión de sostenibilidad

Entre los años 2014 y 2015, la estrategia vigente hasta entonces experimentó un avance sumamente importante, producto de la iniciativa de certificar nuestra empresa bajo la Norma Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social, INTE35-01-01, en Costa Rica.

A partir de los temas que habíamos identificado como relevantes en el proceso desarrollado durante 2009 y 2010, realizamos una revisión integral que nos llevó a explicitar las diferentes formas de impacto más significativas para nuestra empresa: sociales, ambientales y económicos; reales y potenciales; positivos y negativos; todos ellos derivados de los temas que habíamos identificado como materiales y que, a su vez, definen los ejes de nuestra estrategia de sostenibilidad. Esto nos dio como resultado, una detallada lista que incluye más de sesenta posibles formas de impacto, positivas y negativas, derivadas del quehacer de nuestra empresa, sus productos y servicios.

El ejercicio anterior fue la base para el establecimiento de un Sistema de Gestión de la Responsabilidad Social –SGRS–, que facilita la gestión de cada tipo de impacto en particular, según su grado de significancia, definida a partir de la urgencia o prioridad que cada uno tiene para nuestra empresa y para nuestras partes interesadas. Durante el año 2016, tuvimos una nueva sesión de diálogo con nuestras partes interesadas, de tal forma que pudimos identificar nuevas formas de impacto o evaluarlas de otra manera.

## Nuestro año en cifras

A partir del alineamiento a estos ejes y a los ODS, definimos seis metas regionales que esperamos alcanzar al finalizar este ciclo estratégico. Los avances al 2019 son:



**972.256**  
Personas capacitadas con educación financiera  
Meta 1,500,000



**185**  
ONGs que participan en el programa Yo Me Uno  
Meta 300



**1.43%**  
Porcentaje de la planilla compuesto por colaboradores con alguna discapacidad  
Meta 3%



**604**  
Empresas lideradas por mujeres fortalecidas  
Meta 1.000



**99.586**  
Empresas fortalecidas  
Meta 100.000



**2 países / 31 edificios**  
Certificados con ISO 14001  
Meta 6 países

## Comprometidos con la sociedad

### Aporte al desarrollo de los países donde operamos

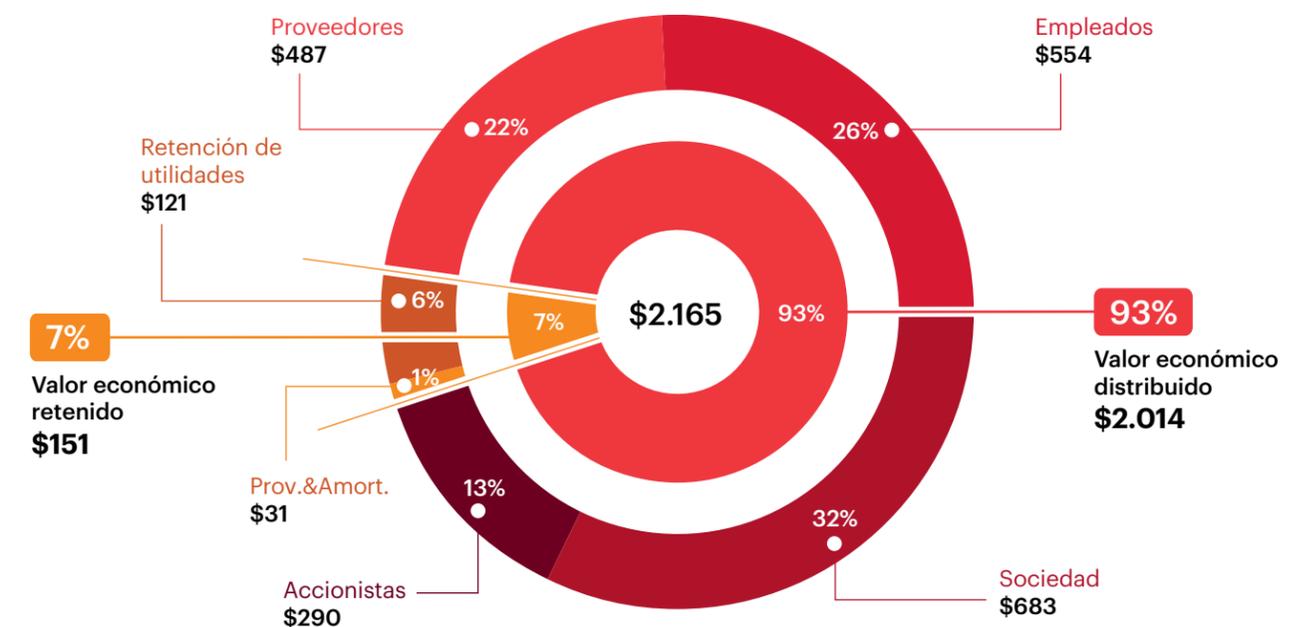
El estado de resultados de valor generado, valor distribuido y valor retenido muestra en cifras la riqueza económica que hemos generado en la Red Financiera BAC Credomatic durante los últimos dos años y, a la vez, la manera en que distribuimos esa riqueza entre nuestros principales grupos de interés.

La distribución del valor económico muestra claramente cómo la mayoría de la riqueza que producimos anualmente queda repartida entre nuestros principales grupos de interés. En 2019, se repartió de la siguiente manera:



### Distribución del valor económico generado

**US\$2.165 millones**





Memoria  
anual  
2019



---

# Memoria anual 2019



[www.baccredomatic.com](http://www.baccredomatic.com)