



Informe de Final Gestión
Dirección Ejecutiva Fodemipyme

28 de julio 2019

Señores:
Junta Directiva Nacional
Banco Popular

Estimados Señores:

En cumplimiento a lo estipulado en la directriz dictada por la Contraloría General de la República No. D-1-2005-CO-DFOE (Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar Informe Final de su Gestión, según lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley General de Control Interno), presento informe de mi gestión durante el periodo noviembre 2015- julio 2019.

Así mismo, dejo planteadas recomendaciones para continuar con la sostenibilidad y crecimiento del Patrimonio, colocación del monto acumulado durante primeros 10 años, y replanteamientos a la normativa de Servicio de Desarrollo Empresarial así como la estrategia conjunta con Banca Empresarial para el aumento de la colocación de avales por parte del operador Banco Popular.

No omito manifestar mi agradecimiento por el apoyo dado durante mi gestión durante mis casi 5 años como directora del Fodemipyme.

Agradezco la atención a la presente,

Atentamente,

Lic. Ana Lucía Solano Garro, MAP

Cc: Alejandro Grossi, Director Ejecutivo Fodemipyme
Dirección Capital humano

INTRODUCCION

El presente documento constituye el informe final de gestión que contiene los principales resultados de la administración realizada por mi persona en el puesto de la Dirección Ejecutiva del FODEMIPYME del Banco Popular y de Desarrollo Comunal durante el periodo que comprende de finales de noviembre del 2014 al 30 de junio del 2019 (periodo en que se encuentra la información disponible en el sistema). Pese a que mi periodo concluyó el 22 julio del 2019, los resultados financieros no varían sustancialmente

Los resultados se presentan, tanto como para el fondo de avales como de financiamiento (recursos reembolsables y no reembolsables). Es importante mencionar que en lo que se refiere a Recursos no reembolsables, se les denomina también servicios de Desarrollo Empresarial o bien Transferencias.

Durante mi gestión, tuve una estrecha coordinación con el Ministerio de Economía; Industria y Comercio, como ente rector; para cambios en la normativa sobre todo en lo que se refiere a los decretos ejecutivos 39 295 y 39 837 pues desde el Fodemipyme se plantearon una serie de modificaciones para hacer el Fondo más competitivo en sus productos.

Así mismo, se plantearon diversas modificaciones al Reglamento Operativo (ROF) ante la Junta Directiva Nacional, las cuales constan tanto en las actas de la Comisión de Banca Social como en las de Junta Directiva Nacional de los años en mención.

Durante mi gestión se dio una vez la fiscalización de la Contraloría de la Republica, donde se plantearon 4 recomendaciones: Estas quedaron atendidas y con una nota de satisfacción, así mismo también, se atendió las recomendaciones de la auditoría externa y la auditoría interna, quedando el último informe en estado de discusión,

Algunas decisiones importantes, tomadas para mejorar la gestión, control interno, rentabilidad y sostenibilidad del Fodemipyme fueron:

-
- Tercerizar la contabilidad, por lo que actualmente es realizada por el Fideicomiso del Banco popular, área especializada en el tema,
 - Coordinar con la Dirección de Riesgos un modelo de estimaciones y un Índice de Sostenibilidad del Fondo.
 - Rentabilizar el portafolio de Inversiones
 - Solicitar a la Junta Directiva Nacional la autorización en el Reglamento Operativo del Fodemipyme el apalancamiento del Fondo de Avaes, 3 a 1, para contar con mayores recursos y de esta forma rentabilizar y hacerlo eficiente.
 - No depender solo de la colocación de un operador en el Fondo de Avaes (Banco Popular) como se venía dando cuando asumí la Dirección del Fodemipyme, sino promocionar el Fondo en diferentes entidades Financieras, presentado así las bondades de tener como garantía un aval.

El FODEMIPYME es un Fondo especial creado por la Ley 8262 “Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas”, administrado por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, reformulada mediante la Ley 8634 del Sistema de Banca para el Desarrollo y la Ley 9274.

El FODEMIPYME está conformado por dos fondos:

1. Fondo de Financiamiento:

a) Crédito:

Su objetivo es financiar proyectos empresariales viables que contribuyan al desarrollo de las comunidades, generen desarrollo local, regional y/o nacional, promoviendo con ello el progreso del país

b) Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial:

Recursos transferibles no reembolsables para apoyar el desarrollo de programas tendientes a fortalecer las MIPYMES y/o a las Organizaciones de la Economía Social Solidaria (OES).

2. Fondo de Avaes de Garantía

Instrumento que permite a las MIPYMES físicas y Jurídicas, o a las empresas del sector de la Economía Social Solidaria, cubrir la insuficiencia o faltante de garantía para la obtención del financiamiento requerido para actividades empresariales o productivas

El FODEMIPYME se fondea con el 5% de las utilidades anuales del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

1. Patrimonio de los Fondos

Del año 2004 al II trimestre del 2019, se han trasladado un total de ¢29.023 millones de colones. Para el Fondo de Avaes ¢9.000 millones (aporte único) y para el Fondo de Crédito ¢21 506 millones (aporte anual). Estos recursos han generado un total de 20.291 millones de colones en utilidades, como se aprecia en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1 Traslado de Recursos del Banco Popular (en miles de millones)
Del 2004 al II trimestre 2019**

FONDO DE AVALES		FONDO DE CREDITO	
Traslado de Recursos	9 000	Traslado de Recursos	21 506
Utilidades	11 888	Utilidades	8 623
Patrimonio	20 888	Patrimonio	30 129

Fuente: Información suministrada por Dirección Fodemipyme

Al segundo trimestre 2019 el patrimonio del FODEMIPYME asciende a ¢51 018 millones de colones.

2. Colocación del Fondo de Crédito

Al 30 de junio del año 2019 el saldo de la cartera de crédito corresponde a un monto total de ¢10.734 millones.

Como se muestra en el cuadro el dato histórico desde que asumí como directora se han colocado un total de 147 operaciones por un monto de ¢12.099 millones de colones.

**Cuadro 2. Colocación Fondo de Crédito (en millones de colones)
Del 2015 al II Trimestre 2019**

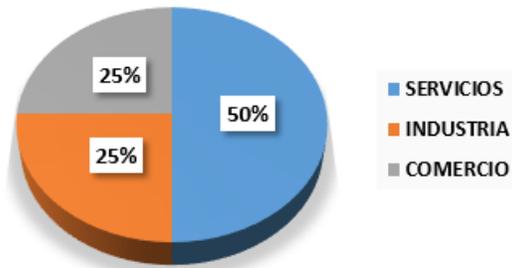
Año	Cantidad de Operaciones	Monto (en millones de colones)
2015	29	¢1 245
2016	48	¢4 037
2017	40	¢3 760
2018	26	¢2 836
2019	4	¢221
TOTAL GENERAL	147	¢12 099

Fuente: Datos recopilados por el Area de Seguimiento y Consolidacion

Debo aclarar que al 22 de julio la cantidad vario a 534,5 millones, con 6 operaciones, para un total de 12 412 millones de colones de colocación acumulada. Según estadística propia de Fodemipyme, dado que como explique anteriormente los

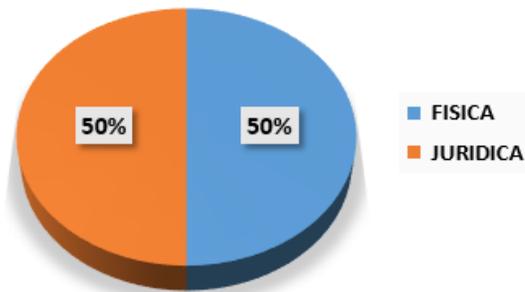
Se muestra dato acumulado durante el año 2019 para la clasificación por sector económico, mediante el cual se puede apreciar en el Grafico , que durante el 2019 a través del Fondo de Crédito se han beneficiado PYMES ubicadas en su mayoría en el sector servicios, así como industria y comercio.

**Gráfico 1. Clasificación por sector económico
Al II Trimestre 2019**



Fuente: Datos recopilados por el Area de Seguimiento y Consolidacion

**Gráfico 2. Clasificación por tipo empresa
Al II Trimestre 2019**



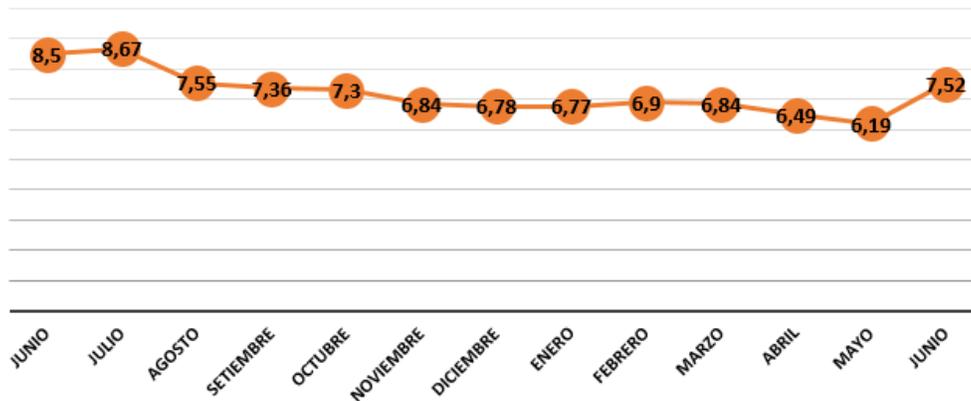
Fuente: Datos recopilados por el Area de Seguimiento y Consolidacion

Por otra parte, la clasificación por tipo de empresa indica que durante el año 2019 se han financiado en igualdad la cantidad de PYMES físicas y PYMES jurídicas.

3. Morosidad Fondo de Crédito

Con respecto a la morosidad, este indicador mayor a 90 días se ubica en un 7.52% al 30 de junio del 2018; el cual está por debajo del 10% de la meta permitida para estos fondos.

**Gráfico 3. Morosidad mayo a 90 días
Junio 2018 a Junio 2019**



Fuente: Información suministrada por la Dirección FODEMIPYME

- Automatización del FODEMIPYME.

El proyecto de automatización del Fondo se visualiza como uno de los elementos más importantes que permitirá el crecimiento y la sostenibilidad del FODEMIPYME y ha venido avanzando en su curso normal, el mismo ya fue aprobado por el CETI; se procedió en conjunto con el equipo asignado por parte de la División de Gestión de Calidad con el diseño de los flujos de procesos que serán suministrados al proveedor una vez finalizado el proceso de contratación.

4. Colocación del Fondo de Aavales.

Referente al dato histórico, el fondo de aavales desde el año de creación de la Banca Social (2015) y hasta el II Trimestre del año 2019, ha garantizado un total de 950 operaciones por un monto de cartera avalada de ₡21.236 millones de colones, como se aprecia en el cuadro de la derecha.

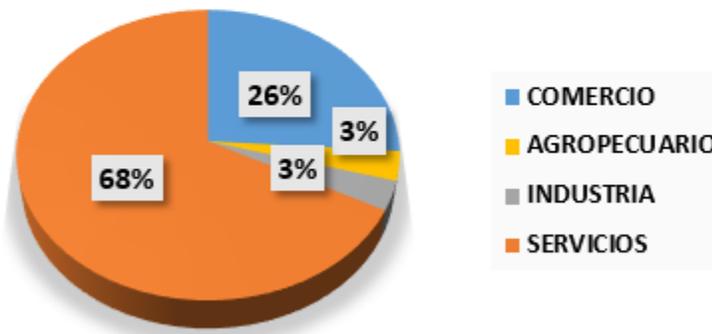
**Cuadro 3. Colocación Fondo de Aavales
(en millones de colones)
Del 2015 al II Trimestre 2019**

AÑO	CANTIDAD DE OPERACIONES	MONTO
2015	182	₡3 999
2016	241	₡5 633
2017	221	₡5 265
2018	214	₡4 557
2019	92	₡1 782
TOTAL GENERAL	950	₡21 236

Fuente: Datos recopilados por el Area de Seguimiento y Consolidación

En relación a la colocación de aavales por sector económico, se muestran datos acumulados al año 2019, el sector Servicios recibió mayor cantidad de este beneficio al alcanzar un 68%, en segunda posición el sector Comercio con un 26%. Asimismo, el sector agropecuario e industrial son los que menos se han visto favorecidos con los aavales.

**Gráfico 7. Clasificación por sector económico
Al II Trimestre 2019**

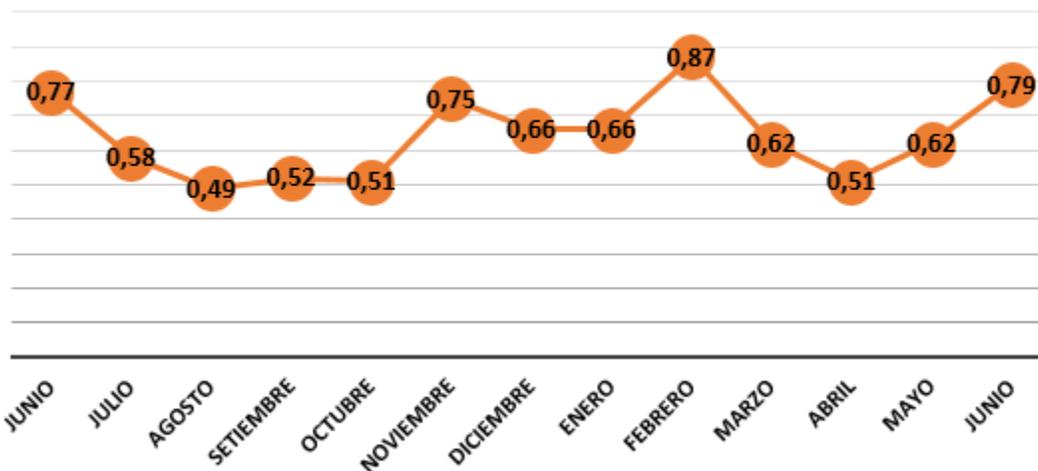


Fuente: Datos recopilados por el Area de Seguimiento y Consolidacion

5. Morosidad

Con respecto a la morosidad mayor a 90 días del Fondo de Avales del FODEMIPYME seguidamente se presenta el comportamiento del indicador en el último año de la cartera total avalada.

**Gráfico 8. Morosidad mayor a 90 días
Junio 2018 a Junio 2019**



Fuente: Informacion suministrada por la Direccion FODEMIPYME

Como se aprecia en el cuadro anterior la tendencia del indicador se ubica por debajo del 1%; lo cual es positivo si se compara con el límite permitido por la SUGEF para los intermediarios financieros que es de un 3% morosidad.

Adicionalmente, al observar este indicador por rango de días de atraso (30, 60, 90 días) y mora legal, correspondiente al mes de marzo 2019, se muestra una cartera con riesgo normal, ya que el índice de morosidad disminuye conforme pasan los rangos.

Cuadro 6. Porcentaje de Morosidad Al 30 de junio 2019

30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS
3,95%	8,27%	0,79%

Fuente: Información suministrada por la Dirección FODEMIPYME.

Así mismo, es importante aclarar que la mora legal contempla todas las operaciones avaladas con un día de atraso y alcanza el 8.27%; porcentaje que se ubica por debajo del 10% que establece como límite la normativa del FODEMIPYME.

6. Siniestralidad

La siniestralidad es un indicador que permite identificar el honramiento de avales según la colocación, en un periodo predeterminado.

En la gráfica de la derecha se muestra la comparación entre el monto de los avales honrados y el monto de los avales otorgados de forma acumulada desde el 2015 al II trimestre del 2019. El índice de siniestralidad oscila entre un 10% y un 14% en los últimos 4 años.

Cuadro 7. Siniestralidad
Del 2015 al II Trimestre 2019

AÑO	MONTO AVALADO	MONTO HONRADO	PORCENTAJE
2015	¢26 795	¢2 692	10,0%
2016	¢32 428	¢3 416	10,5%
2017	¢37 693	¢4 260	11,3%
2018	¢42 250	¢5 421	12,8%
2019	¢43 844	¢6 230	14,2%

Fuente: Información suministrada por la Dirección FODEMIPYME.

La siniestralidad está relacionada con el crecimiento tanto de la colocación como del honramiento de avales.

Considerando la colocación acumulada de avales y su honramiento acumulado, al analizar los últimos 5 años, se destaca que del total colocado se ha honrado un 11,7%.

Gráfico 9. Siniestralidad por monto
Del año 2015 al II Trimestre 2019



Fuente: Información consolidada por el Área de Seguimiento y Consolidación.

7. Entidades Operadoras

La colocación del fondo de avales se realiza a través de entidades operadoras, que conjuntamente con el FODEMIPYME trabajan para tal propósito.

En el siguiente gráfico se muestra la composición histórica del fondo de avales de acuerdo al saldo total, cantidad de operaciones y el promedio de aval otorgado por operadora al II Trimestre del 2019.

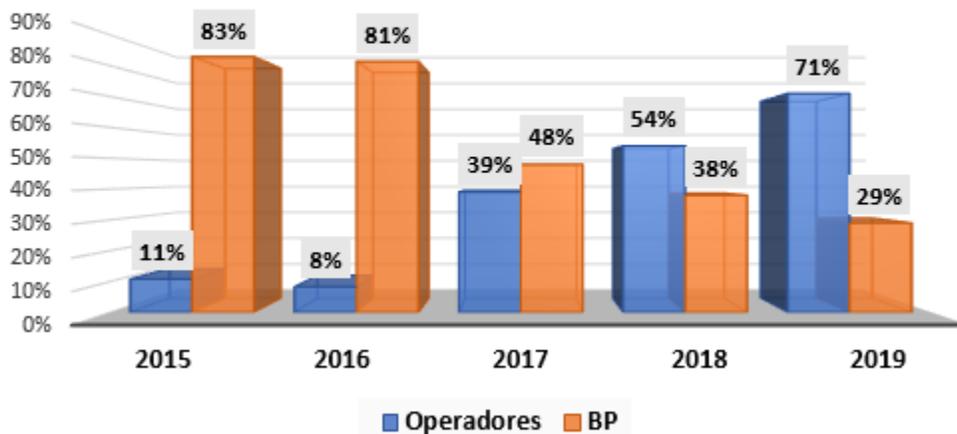
Cuadro 8. Composición del Fondo de Avales (en miles de millones)
Al II Trimestre 2019

Entidad Operadora	Saldo Total	Operaciones Activas	Aval Promedio
BANCO POPULAR	12 940 337 109	759	17 049 193
IMPROSA	2 712 015 938	218	12 440 440
FODEMIPYME PROYECTO 45-02-01 CREDITO	1 828 679 067	141	12 969 355
BAC SAN JOSE	1 513 802 478	59	25 657 669
COOCIQUE R.L.	392 526 660	21	18 691 746
BANCO BCT	331 480 636	18	18 415 591
BANCO NACIONAL	100 479 136	1	100 479 136
FONDO FONDO ESPECIAL DESARROLLO (FEDE)	82 898 308	7	11 842 615
CREDECOOP R.L.	69 565 132	1	69 565 132
COOPENAE R.L.	26 572 639	10	2 657 264
COOPEALIANZA R.L.	715 859	1	715 859
BANCO PROMERICA	0	1	0
TOTAL GENERAL	19 999 072 963	1225	16

Fuente: Información suministrada por la Dirección FODEMIPYME.

Adicionalmente, se muestra un comparativo de colocación de las entidades operadoras versus lo colocado por el Banco Popular, como se puede apreciar durante los años 2015 y 2016 la operadora Banco Popular tenía una mayor colocación respecto a las otras operadoras activas en el fondo sin embargo para los últimos tres periodos el escenario va cambiando, donde se puede notar que para el año 2018 las operadoras colocan un 16% más, esto obedece a una estrategia que mi persona dirigió en la búsqueda continua de nuevas operadoras que contribuyan a la colocación de los recursos.

Gráfico 10. Comparativo de Colocación Operadores vrs BP Al II trimestre 2019



Fuente: Datos suministrados por la Dirección FODEMIPYME

- Nuevos operadores

De los nuevos operadores acreditados el trimestre anterior, se brindó un acompañamiento importante a CREDECOOP R.L., y se logró formalizar con este nuevo operador 2 avales en el inicio de sus operaciones.

- Solicitud de asignación de recursos.

Durante este trimestre mi persona junto con el coordinador operativo se procedió a visitar a Coopeservidores R.L., con el fin de volver a reactivar este operador, el cual estaba acreditado, pero no había colocado avales, como parte del Plan de Trabajo del FODEMIPYME se ofertó el programa de Avales Individuales y el programa de Avales de Cartera. Actualmente ya se tiene recibida una solicitud que se está procesando por 2000 millones para avales individuales.

Considerando las solicitudes ya recibidas de Avales de Cartera de Banco Improsa y la solicitud de Avales Individual de Coopeservidores R.L., así mismo el ingreso de los programas del Banco Popular y BAC CREDOMATIC, se pronostica para el segundo semestre del 2019 un crecimiento significativo del Fondo de Avales, así mismo, la automatización vendrá a reforzar el Fondo, permitiéndole seguir siendo el Fondo de Avales más grande del Sistema Financiero.

8. Fondo de Servicios de Desarrollo Empresarial

Los Fondos de Servicios de Desarrollo Empresarial, se han utilizado para coadyuvar en el crecimiento y mejora de las MIPYMES, clientes o clientes potenciales del Banco Popular.

Cuando asumí el puesto de Directora de Fodemipyme la colocación de recursos era mínima. Durante mi gestión se lograron elaborar 30 proyectos, en donde estos se encuentran en diferentes fases, a saber:

	Finalizadas	En proceso de Ejecución	Presentadas a JD o Comisión para resolución	Trasladada al Ente Proponente con Recomendación de La Comisión	Aprobadas por JD y no Ejecutadas por Entidad Operadora	Acompañada, finalizada pero no obtuvo condición PYME	Rechazadas por Junta o Comisión	Total
Cant	21	3	1	3	3	1	0	32
1	Camara de Industrias	Coopeovinos	Camara de Ind Palmares	Caritas	Coopeatenas	Asegosep		
2	Camara de Industrias	Osacoop		La Casa de la Abuela	Movimiento Solidarista			
3	Procomer BTM	Camara de Pescadores		Coopemupro	Union Cantonal SC			
4	MEIC Foro Italo							
5	COOPERZARCERO							
6	COOPE SAN GABRIEL							
7	BANCO POPULAR							
8	BANCO POPULAR							
9	COOPESANTOS							
10	COOPETARRAZU							
11	COOPEGUANACASTE							
12	Asoc. De Prod de Frijol							
13	Rambutan							
14	Asoc Parquetec							
15	Asoc Limoncito							
16	Asoc Pocosol							
17	Fundación Mujer							
18	Asoc Loma Larga							
19	Asoc. De Prod de Frijol Pilas							
20	Uzadis							
21	Camara de Pescadores							

El cuadro siguiente muestra los proyectos que están en proceso de ejecución

Cuadro 9. Proyectos de Servicios de Desarrollo Empresarial en Seguimiento
Al II Trimestre 2019

ORGANIZACIÓN	NOMBRE PROYECTO	ESTADO ACTUAL	MONTO
CAMARA DE PESCADORES	PROGRAMA DE CAPACITACION Y ASESORAMIENTO TECNICO FINANCIERO -CONTABLE, A LA JUNTA DIRECTIVA, ADMINISTRATIVO Y ASOCIADOS DE LA CAMARA DE PESCADORES ARMADORES Y AFINES DE GUANACASTE, PARA EL FORTALECIMIENTO GERENCIAL Y CONSOLIDACIÓN FINANCIERA	CONTINUA EN EJECUCION SE ENCUENTRA ULTIMA ETAPA	¢18 546 200
OSACoop R.L.	ASESORIA TECNICA Y ADMINISTRATIVA EN EL FORTALECIMIENTO DEL A COOPERATIVA DE COMERCIALIZACIÓN Y DE SERVICIOS MULTIPLES DE LOS PRODUCTORES DE LA PENINSULA DE OSA, R.L.	CONTINUA EN EJECUCION SE REALIZO PAGO XIII	¢34 560 000
COOPEOVINOS R.L.	FORTALECIMIENTO A COOPEOVINOS R.L. MEDIANTE UN PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO TECNICO Y COMERCIAL, EN BENEFICIO DE SUS PRODUCTORES ASOCIADOS.	CONTINUA EN EJECUCION AÑO 2019 SE REALIZO PAGO	¢23 251 476
TOTAL GENERAL			¢76 357 676

Fuente: Información consolidada por el Area de Seguimiento y Consolidación.

Los proyectos que se encuentran en proceso de acompañamiento para ser presentados y resueltos técnicamente y ser presentados a la Junta Directiva son : Cámara de Mujeres Empresarias de Palmares,(en la Dirección Jurídica), Sistema Integral de Formación Artística para la Inclusión Social (SIFAIS-La Carpio), Ruta Chorotega, la Casa de la Abuela y COOPEMIPYMES; cuyo estado se muestra en siguiente cuadro.

Cuadro 10. Proyectos de Servicios de Desarrollo Empresarial en Acompañamiento
Al II Trimestre 2019

ORGANIZACIÓN	NOMBRE PROYECTO	ESTADO ACTUAL
COOPEMIPYMES	Fortalecer la Coopemipymes mediante la realización de planes tácticos, lo:	Documentacion - Presentacion presupuesto
SISTEMA INTEGRAL DE FORMACION ARTISTICA PARA LA INCLUSION SOCIAL (SIFAIS- La Carpio)	Acompañamiento técnico a la organización SIFAIS, en las áreas financieras, administrativas, operativas y comerciales, en beneficio de sus comunidades.	Documentacion - Presentacion presupuesto
RUTA CHOROTEGA	Fortalecimiento de las pymes de la Ruta Chorotega para su relanzamiento,	Replanteamiento del Proyecto
CASA DE LA ABUELA	Modelo de una microfranquicia solidaria para la Casa de la abuela en apoyo a las MIPYMES en desarrollo de la estructura formal para su expansion a nivel nacional.	Replanteamiento del Proyecto
CAMARA DE MUJERES EMPRESARIAS DE PALMARES	MUJERES EMPRESARIAS DE PALMARES	Presentacion del Poryectos ante Comision

Fuente: Información consolidada por el Area de Seguimiento y Consolidación.

- Actualización de normativa

Se procedió a revisar el Manual de Políticas para Servicios de Desarrollo Empresarial con el fin de mejorar los aspectos que permitan realizar a la Entidad Proponente de una forma más idónea la selección del Proveedor (Entidad Ejecutante), así mismo, se mejoran aspectos normativos tales como la incorporación del currículum de los tres oferentes y que todos deben estar debidamente inscritos en el Registros de Proveedores del MEIC; Se encuentra publicado en la Gaceta

SOSTENIBILIDAD DEL FOEMIPYME:

Este es el índice de sostenibilidad que mes a mes se presenta para medir con respecto a la inflación interanual la inflación del Fodemipyme , la cual debe ser mayor o igual al indicador de dicha inflación.

Cuadro 24. Direccion FODEMIPYME

Indicador de Sostenibilidad

Al 30 de Junio 2019

INGRESOS	
INGRESO POR INTERESES DE CREDITO	698,78
INGRESO POR INTERESES DE INVERSIONES	3216,94
INGRESO POR COMISIONES	331,3
OTROS INGRESOS	121,66
TOTAL INGRESOS	4642,83
GASTOS	
ESTIMACION DETERIORO DE ACTIVOS	2446,08
RECUPERACION DE ESTIMACION	-364,15
GASTOS DE PERSONAL	394,91
OTROS GASTOS OPERATIVOS	162,24
TOTAL GASTOS	3003,23
MARGEN AJUSTADO AL RIESGO	1639,6
PATRIMONIO PROMEDIO FODEMIPYME	49405,79
INDICADOR DE SOSTENIBILIDAD	3,32%
INFLACION INTERANUAL	2,42%

Fuente: Datos suministrados opor la Direccion FODEMIPYME.

CONCLUSIONES:

Durante la gestión realizada puedo afirmar que de acuerdo a los resultados financieros, hoy día entrego un Fodemipyme con un patrimonio robusto que creció un tanto % de cuando lo asumí, siendo un fondo totalmente sostenible:

- En materia de control de morosidad se logra datos históricos en el indicador de mora mayor a 90 de la cartera de crédito del Fondo, lo anterior propiciado por:
 - Generación, implementación y aplicación de normativa propia de Arreglos de pago que permite recuperar y normalizar operaciones de crédito del Fondo, esta normativa es diferenciada dada la particularidad de la composición de las garantías con que cuenta el Fondo.
 - Acercamientos y el logro de acuerdos y rutas de trabajo con la División de Gestión Cobratoria principalmente para la gestión de cobro administrativo.
 - El establecimiento de un enlace (recurso humano dedicado) entre el FODEMIPYME y Gestión Cobratoria, y que este recurso que se incorpora desde febrero 2018 inicia un seguimiento a la cartera y a los Ejecutivos de cada crédito.
- Estimaciones. La reducción del gasto en las estimaciones de la cartera avalada como efecto de una gestión proactiva y coordinada de la Unidad Técnica y su personal con los personeros de la Dirección de Banca Empresarial del Banco Popular, genera cultura de seguimiento a las operaciones avaladas mediante reuniones presenciales o virtuales mensuales y permite recuperar recursos del gasto que se adicionan directamente a las utilidades del Fondo.
- Mejora significativa en la gestión del portafolio de inversiones mediante un análisis de las demandas de efectivo de recursos tomando en cuenta bases de datos históricas. Lo anterior ha permitido una mejor planificación de las inversiones tomando las decisiones en forma colegiada y dejando una minuta que respalda dicha decisión. Con esto se

pretende, sobre todo con los calces de plazos, lograr un aumento en los rendimientos del Portafolio y de esta forma se adicionan más de ¢40 millones de colones mensuales de rendimientos sobre dicha cartera. Lo anterior tomando en cuenta que las tasas pasivas no han sufrido cambios significativos, lo que se traduce en una mejor planificación financiera.

- Crecimiento de las colocaciones. Se logra desde el 2015 a la fecha duplicar el saldo de la cartera activa (cartera de créditos) permitiendo una mayor accesibilidad a estos recursos por parte de las PYMES y con un enorme potencial para fortalecer estas unidades productivas en los años venideros, basado en los acumulados que se tienen y que hoy son disponibilidades para colocar.
- Se planteó una estrategia de incorporar más operadores de avales y se dejó de depender de un solo operador del Banco Popular. Gracias a dicho planteamiento la colocación de avales no cayó, dado que el operador bajó significativamente su colocación

Todos estos aspectos de mejoras sustanciales en Gestión y Control Interno se reflejan en los informes de los entes fiscalizadores, obteniendo calificaciones deseables en:

- ISP.
- Control Interno
- Clima organizacional.
- Desempeño Financiero o aprovechamiento del activo productivo.
- Cantidad de recomendaciones emanadas por los entes fiscalizadores del Fondo, llámese, Auditorías Externas e Internas, así como la Contraloría General de la República.

ESTRATEGIAS PLANTEADAS:

Propuesta para continuar con la debida Gestión del Fodemipyme:

Durante varios años realicé varias propuestas a la Subgerencia de Negocios para poder colocar el acumulado que se obtuvo por la no colocación de gran parte de las utilidades durante 10 años (2004-2014). Es a principios de Julio cuando el actual Subgerente de Negocios, señor Víctor Rodríguez, acepta la propuesta realizada por mi persona para maximizar la colocación de Fondos de crédito y avales del Fodemipyme, obviamente, con la debida coordinación y autorización del MEIC.

Las siguientes son las propuestas:

1. Habilitar al FODEMIPYME para la utilización del Fondo de Crédito bajo la modalidad de Banca de Segundo Piso, permitiendo que el Banco Popular y otras Entidades Financieras puedan colocar recursos por medio de la Banca Empresarial con un margen de intermediación. Lo anterior alineado con la Directriz 049 MAG Gaceta del 5 de junio N. 104.
2. Aplicación de Políticas de Retención de clientes con el fin de evitar que los clientes de la Banca Empresarial se trasladen a otros bancos, brindando recursos del FODEMIPYME y con tasas de interés competitivas
3. Implementar en forma conjunta con la Dirección de Banca Empresarial, programas que permitan dinamizar la colocación crediticia en cartera de Banca de Desarrollo utilizando Avales de Garantía y definiendo programas específicos para los sectores: Profesionales, Ambiental y Garantías de Participación y Cumplimiento

-
4. Venta de la Cartera actual del FODEMIPYME a la Banca Empresarial u otras entidades financieras con el fin de bancarizar clientes que iniciaron con el FONDO y que sus empresas hoy en día se han consolidado.

 5. Con respecto a los servicios de desarrollo empresarial es un instrumento importante y necesario para el desarrollo de las Mipymes y una de las propuestas que se recomendó en mi gestión a la Junta Directiva Nacional, es el proceso de concursabilidad, que hoy día se encuentra en el ROF, lo cual es una oportunidad para garantizar transparencia y democratización de fondos, ya que son fondos no reembolsables.

Anexos

1. Estados Financieros FODEMIPYME

Direccion FODEMIPYME Balance General Consolidado Junio 2019

Rubro	Monto
Disponibilidades	50 300 324,57
Inversiones	41 233 777 970,64
Cartera Crédito	10 734 600 257,65
Comisiones Ctas por Cobrar	244 501 139,16
Bienes Realizables	12 703 774,79
Otros activos	7 942 792,16
Activo Total	52 283 826 259
Obligaciones Publico	670 133,25
Ctas X pag y prov	120 399 089,57
Otro Pasivos	1 144 000 703,84
Pasivo Total	1 265 069 927
Aportaciones	30 116 455 256,27
Ajustes	- 59 430 710,28
Utilidad del Periodo	669 947 420,51
Utilidad Acumulada	20 291 784 365,81
Patrimonio	51 018 756 332
Total Pasivo y Patrimonio	52 283 826 259

Dirección FODEMIPYME
Estado de Resultados Consolidado Junio 2019

Descripción	Monto
INGRESOS FINANCIEROS CARTERA	365 233 076
INGRESOS FINANCIEROS POR DISPONIBILIDADES	395 110
INGRESOS FINANCIEROS POR INVERSIONES	1 595 770 203
GANANCIA POR DIFERENCIAL CAMBIARIO USD	15 547 193
OTROS INGRESOS FINANCIEROS COMISIONES	130 323 551
TOTAL DE INGRESOS FINANCIEROS	2 107 269 132,42
TOTAL DE GASTOS FINANCIEROS	64 023 266,62
RESULTADO FINANCIERO BRUTO	2 043 245 865,80
GASTO POR ESTIMACIONES CARTERA (menos)	1 341 259 326,57
RECUPERACION DE ESTIMACIONES (mas)	142 386 045,45
Gasto por Estimación Neta	1 198 873 281,12
RESULTADO FINANCIERO NETO	844 372 584,68
Gastos Operativos (Comisiones) Bienes Realizables	27 397 842,75
Gastos administración	176 687 612,25
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS Y ADMINIS	204 085 455,00
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	29 660 290,83
UTILIDAD DEL PERIODO	669 947 420,51