

---

**DIRECCION BANCA DE DESARROLLO  
SOCIAL Y EMPRESARIAL**

15 de Abril 2011  
**DBD-414-2011**

Máster  
Geovanni Garro Mora, Subgerente  
**Subgerencia General de Negocios**

Estimado señor:

De conformidad con la circular DDHO-C-15-2011 del 29 de marzo del 2011, emitida por la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional, adjunto Informe de Gestión correspondiente al periodo comprendido entre febrero 2010 y el 31 de marzo del 2011.

El informe considera el formato establecido por la Contraloría General de la República según la Gaceta 131 del 7 de julio del 2005, además, se menciona aspectos considerados relevantes en el periodo indicado relacionados con los aspectos del negocio bancario, resultados y estrategias, así como cambios implementados.

Atentamente,

**MBA. Fernando Rojas Araya**  
**Director**

*Copias:*

*Licenciado Roger Conejo Cubero. Sucesor de cargo*

*Máster Maritza Fuentes Salas. Directora de Recursos Humanos a.i.*

## Presentación

### Resumen Ejecutivo

El informe se elaboró con el objetivo de atender lo dispuesto en la directriz de la Contraloría General de la República, en lo referente a la presentación del Informe final de gestión, publicada en la Gaceta No. 131 del 7 de julio del 2005.

El periodo que abarca la gestión como Director de la Banca de Desarrollo Social y Empresarial desde el mes de febrero del 2010 hasta el 31 de marzo del 2011, por lo que se detallan los principales resultados obtenidos en conjunto con las áreas adscritas a esta Dirección de Banca.

El informe muestra de manera resumida los principales resultados relacionados con la Banca de Desarrollo Social y Empresarial, en los siguientes temas:

- a. Estado de la cartera de desarrollo
- b. Servicios de Desarrollo Empresarial
- c. Investigaciones
- d. Banca Social
- e. Estado de la cartera de Bonos de Vivienda
- f. Estado de la cartera de Fondos Especiales (FOCARI-FEVI)
- g. Estado de la cartera de FODEMIPYME
- h. Estado de la cartera de Pignoración
- i. Fideicomiso Coopemex-BCR.

Además, expone los principales ajustes realizados a la estructura de la Banca de Desarrollo aprobado por la Junta Directiva Nacional.

Adicionalmente, se indican los aportes logrados en las estrategias de promoción de productos de Banca de Desarrollo en función del comportamiento de mercado y los clientes del Banco.

En lo referente al Control Interno, se mencionan los aspectos más relevantes implementados en las áreas adscritas con el objetivo de mejorar los procedimientos y políticas que contribuyan al fortalecimiento del Control Interno. Así como la atención que se le ha dado a las recomendaciones de la auditoría interna y otras instancias tanto a nivel interno como externo.

## **A. Resultados de la Gestión**

### **1. Labor sustantiva.**

Al mes de febrero del año 2010, la Dirección de Banca de Desarrollo estaba compuesta por 6 procesos, 3 subprocesos y la Unidad Técnica de FODEMIPYME. En ese momento se contaba con alrededor de 85 personas.

El 11 de marzo del año 2010 la Junta Directiva Nacional aprobó mediante acuerdo #241 sesión 4738 una nueva estructura definida para la Dirección de Banca de Desarrollo Social y Empresarial.

Esta estructura quedó conformada por 3 procesos, 3 subprocesos y la Unidad Técnica de FODEMIPYME, a partir de la entrada en vigencia de este acuerdo se asume la Dirección la Unidad Técnica de FODEMIPYME determinada por ciertos períodos de tiempo, quedando una estructura de 45 personas e incorporando al personal restante en diferentes áreas de negocios de la Institución.

Del proceso de reestructuración de la Banca de Desarrollo quedó pendiente la ubicación de 3 coordinadores de proceso, dichos casos fueron trasladados a la Dirección de Desarrollo Humano para la respectiva ubicación, esto debido a los perfiles de cada uno de ellos.

Además el 24 de agosto del 2010 mediante acuerdo #2 del Comité Gerencial Ejecutivo se trasladaron las fuerzas de venta de la Banca a la Dirección, esto con el fin de medir el cumplimiento de las metas de cada uno de ellos.

Para la administración de esta fuerza de ventas en forma conjunta con la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional se establecieron 6 subregiones (Este, Oeste, Norte; Huetar, Atlántico y Sur), para lo cual se eligieron a las personas a ocupar estos puestos, según su trayectoria como supervisores de desarrollo.

Además se coordinó con la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional el estudio de perfiles de cada uno de las personas asignadas a los puestos con el fin de orientar las capacidades profesionales, de esto se determinaron los siguientes puestos: ejecutivo de ventas, analista de crédito e integrador además de los 6 coordinadores regionales antes mencionados.

Se inició en el mes de octubre con esta labor, para la cual se realizaron reuniones mensuales con la fuerza de ventas para el conocimiento de metas y estrategias de colocación, además se inició con el proceso de capacitación según los diferentes perfiles definidos.

En el apartado de logros se destacan los siguientes puntos que representan la labor sustantiva en el período correspondiente:

- a. Estado de la cartera de desarrollo
- b. Servicios de Desarrollo Empresarial
- c. Investigaciones
- d. Banca Social
- e. Estado de la cartera de Bonos de Vivienda
- f. Estado de la cartera de Fondos Especiales (FOCARI-FEVI)
- g. Estado de la cartera de FODEMIPYME
- h. Estado de la cartera de Pignoración
- i. Fideicomiso Coopemex-BCR.

## 2. Cambios en el Entorno

En sesión del Consejo Asesor PYME en el mes de diciembre se aprobó el borrador del Decreto Ejecutivo para modificar la normativa en cuanto al indicador de mora legal eliminándolo del todo y el cual repercutió en las condiciones para la suspensión de los operadores del fondo de avales. Este cambio es relevante para impulsar el crecimiento del fondo de avales y fue aprobado mediante Decreto Ejecutivo No.36340-MEIC del 12 de noviembre de 2010 y publicado en la Gaceta el 26 de enero de 2011; con lo cual se habilita nuevamente al Banco Popular como entidad operadora para la colocación de avales.

## 3. Estado de la autoevaluación de Control interno comparando el inicio y el fin de la gestión

Dirección Banca de Desarrollo Autoevaluación Control Interno 2010		
Área	Calificación	Nivel
Dirección Banca de Desarrollo Social y Empresarial	4%	Excelente
Proceso Banca de Desarrollo Empresarial	3%	Excelente
Subproceso de Investigación y Articulación	5%	Excelente
Unidad Técnica FODEMIPYME	0%	Excelente
Proceso de Desarrollo Banca Social.	0%	Excelente
Subproceso de Vivienda de Interés Social.	0%	Excelente
Subproceso de Fondos Especiales.	2%	Excelente
Proceso de Pignoración.	3%	Excelente

Tal y como se muestra en las tabla adjunta, durante el período de gestión se mantiene y mejora las autoevaluaciones de control interno.

#### 4. Acciones Emprendidas para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno.

Las acciones que se realizaron para mantener y mejorar los niveles de control interno fueron: las visitas a cada una de las áreas donde se revisan y evalúan el cuestionario asignado por la Unidad Técnica de la Evaluación de la Gestión, lo que permitió tener una calificación sana durante el período de gestión. Además de recordatorios continuos de las medidas que se debían acatar para el buen funcionamiento.

Se capacitó a todo el personal de la Dirección de Banca de Desarrollo Social y Empresarial así como de sus áreas adscritas

#### 5. Principales logros alcanzados

##### a. Estado de la cartera de desarrollo

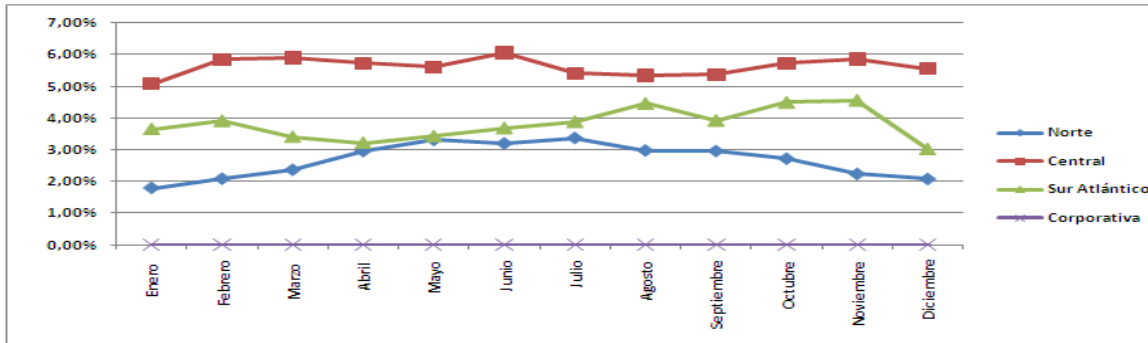
La actividad bancaria a nivel de la Banca de Desarrollo Empresarial, se ha orientado durante este período a llevar a cabo una gestión integral de clientes, de tal forma, que sea a través de los mismos clientes de la cartera de crédito que podamos vender los distintos productos y servicios de la institución con la finalidad de lograr dos objetivos; primero, satisfacer necesidades financieras los clientes en su afán de desarrollar sus negocios, y segunda; incrementar los niveles de captación y venta de servicios financieros de la Institución.

En el período de gestión se logró un incremento en la cartera de desarrollo así como mantener índices de calidad de la cartera sana lo que permite reflejar el crecimiento, el cumplimiento de la meta a nivel institucional del año 2010, reveló la importancia del seguimiento de las estrategias.

AÑO	SALDO INICIAL	SALDO FINAL	CRECIM. ACUMULADO	META CREC. SALDO
2010	261.507.245.582	305.774.530.757	44.267.285.175	43.138
2011 *	305.774.530.757	310.127.175.443	4.352.644.686	40.071

\*Al 31 marzo 2011

A continuación se presentan los datos de morosidad en el cual se refleja el buen desempeño así como las acciones para bajar este índice mejorando en cada momento este factor.



Se incorporó dentro de la oferta de servicios la tarjeta mipymes, con condiciones diferenciadas para los clientes actuales, para la promoción de este producto se está utilizando la estrategia de retención de clientes.

Se creó el producto llamado “Crédito para Gestión ambiental en Instituciones Públicas y Organizaciones Sociales para el año 2010.

Se logró la aprobación de nuevas políticas de crédito orientadas a la disminución de tiempos de respuesta como parte de la estrategia principal según el Plan de Negocios 2011. Con esta política se pretende hacer más competitiva a la banca de desarrollo, tomando en cuenta elementos diferenciadores con los que no cuenta otras entidades similares a la Institución.

Asi mismo la aprobación de estas políticas permite determinar claramente la estrategia de retención de clientes con la finalidad de aumentar la cartera de crédito.

Otra forma de apoyar a los micro, pequeños y medianos empresarios ha sido mediante el patrocinio de diferentes actividades enfocadas a brindar herramientas a clientes actuales y potenciales para su desarrollo y su aporte a la economía desde los diferentes sectores, durante en período en gestión se participó en talleres, seminarios, ferias, congresos entre otros.

Según lo establecido en la política de retención de clientes, se realizaron las siguientes actividades:

- ✓ Sucursal de Grecia.
- ✓ Proceso Servicios Financieros Corporativos.
- ✓ Sucursal de Liberia (Sector Lechero).
- ✓ Sucursal de Cartago Sigma-Alimentos El Empalme (Sector Lechero).
- ✓ Sucursal de San Carlos (Sector Lechero).
- ✓ Sucursal Cartago Sigma-Alimentos Oreamuno (Sector Lechero)
- ✓ Reunión Empresarial Guápiles 2010

- ✓ Reunión Empresarial Ciudad Neilly 2010
- ✓ Reunión Empresarial Liberia
- ✓ Jornadas Lecheras en Coronado y en Poás
- ✓ Patrocinio de la XI Feria de la Salud de la Zona Sur 2010
- ✓ Foro en Pro del Desarrollo Integral de la Zona de Occidente
- ✓ Día del Cañero con clientes relacionados con CoopeVictoria R.L:
- ✓ Jornada con Comerciantes Detallistas y Afines
- ✓ Reunión empresarial con clientes de la cartera priorizada del CND Catedral
- ✓ Reunión empresarial con clientes de la cartera priorizada del CND Orotina
- ✓ Reunión empresarial con clientes de la zona de Guanacaste
- ✓ Reunión empresarial con clientes nuevos

Además se realizaron convenios comerciales que incentivan el crecimiento de la cartera de desarrollo:

- a. Coopeagropal R.L.: tiene como finalidad apoyar a productores de palma aceitera de la zona sur del país.
- b. Federación Occidental de Municipalidades de Alajuela: tiene como finalidad mejorar las condiciones ambientales de los vecinos de las comunidades de Alajuela a través de la nueva línea de crédito “Gestión Ambiental en Instituciones Públicas y Organizaciones Sociales”.
- c. Municipalidad de Sarapiquí: *Pretende estrechar los lazos con la finalidad de brindar herramientas que permitan el desarrollo de empresarios de los diferentes sectores y por ende el desarrollo de la comunidad.*
- d. JUDESUR: Tiene como objetivo brindar opciones de financiamiento a productores de palma aceitera, que requieran renovar o ampliar plantaciones de palma y que estén ubicados en el área de influencia de la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur de la Provincia de Puntarenas.
- e. COOPEVICTORIA: Se firmó un Convenio de Cooperación con la finalidad de dar financiamiento a los productores vinculados a esta cooperativa, quienes son principalmente dedicados a la actividad cañera. De la misma manera, se firmó un Convenio de Retención de Cuotas que busca minimizar el riesgo asegurando el repago de la deuda.
- f. Correos de Costa Rica: Convenio de Cooperación que permitirá que pequeños y medianos empresarios que exportan o estén por exportar, podrán contar con un sistema que facilita y simplifica los trámites de exportación a más de 190 países por medio del servicio Exporta Fácil.
- g. Asociación de Pequeños Productores, Agricultores e Industriales de Méjico de Upala (Frijoleros y Arroceros).

h. Exclusive Coffees Sociedad Anónima (Micro beneficios de Café).

Además el Banco como operador del Sistema de Banca de Desarrollo cumplió con la colocación de los recursos del Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE). El monto total colocado y asignado según Modelo de Asignación de Recursos del FINADE, fue de ¢5.500 millones, de los cuales se destinó ¢4.875 millones para créditos y ¢650 millones para avales, colocando en su totalidad los recursos disponibles para colocar.

En el mes de julio del año 2010, ya había colocado el 100% de los recursos destinados para el financiamiento de créditos, se continuó otorgando créditos a partir de las recuperaciones (amortizaciones) y de las cancelaciones por parte de algunos clientes, esto con el objetivo de seguir satisfaciendo las necesidades financieras de las micros, pequeñas y medianas empresas.

La misma situación se presentó en los avales del Fondo de Avales y Garantías del FINADE, pues en este segundo semestre se colocó el 100% de lo asignado. Debido a lo anterior, se ha recurrido a las recuperaciones de los saldos avalados (amortizaciones) para seguir satisfaciendo las necesidades de insuficiencia de garantía de las microempresarias y microempresarios.

A través del trabajo comunal universitario, empresarios que no cuentan con recursos económicos o con el tiempo necesario para realizar proyectos o mejoras en sus empresas, han logrado llevarlos a cabo. A este momento se cuentan con 63 estudiantes ubicados en diferentes empresas.

En el segundo semestre se atendieron 316 clientes para un total de 918 en el semestre, sin embargo no se logró la meta establecida para el semestre debido a que algunos servicios específicos que se planificaron para brindarlos durante el semestre debían ser contratados mediante recursos de transferencias que no fueron tramitados.

## **b. Investigaciones**

### **Estrategia para el traslado de la fuerza de ventas a Desarrollo**

En atención al acuerdo del Comité Ejecutivo, la responsabilidad y la autoridad sobre los Ejecutivos de Negocios de Desarrollo, a partir del mes de octubre del 2010 serán de la Dirección de Banca de Desarrollo. Por lo anterior, y con el fin de brindar una atención eficaz y eficiente a los ejecutivos de negocios, se elaboró la estrategia de abordaje y sobre la cual la Dirección se apoyará para la administración de la fuerza de ventas.



## **Benchmarking en Banca Desarrollo**

Se presentan informes mensuales con corte al final de cada mes, donde se contempla la actualización de productos y servicios en Banca de Desarrollo de las entidades públicas y privadas que son nuestra competencia.

## **Taller de fidelización, integración y percepción**

Se creó una herramienta de medición, con el objetivo de obtener datos importantes que nos permitan conocer el criterio, experiencia vivida, grado de pertenencia e imagen que se tiene de nuestros productos y servicios, y en sí de nuestra entidad, además de conocer como son abordados nuestros clientes por la competencia, la misma se aplica en las diferentes reuniones empresariales realizadas con los clientes de la Banca de Desarrollo.

## **Proyecto TCU**

En el segundo semestre, se coordinaron 13 trabajos de TCU, brindándoles un acompañamiento, control y seguimiento directo, en los siguientes temas: Simulador de Negocios; Observatorio Empresarial, Catálogo de Cuentas y Manual de Exportadores.

### **c. Banca Social**

#### **Poblaciones Vulnerables**

La Banca Social a través de diferentes proyectos logró al incorporación de las poblaciones vulnerables como agentes bancarizados.

#### **Ministerio de la Presidencia- COOPECIVEL**

En relación con la Cooperativa Nacional de Ciegos y Discapacitados Vendedores de Loterías y Servicios Múltiples (COOPECIVEL). Se construyeron cuatro quioscos financiados por COOPECIVEL, ubicados en los siguientes lugares: en las inmediaciones del Hospital México, inmediaciones del Correo en San José Centro, Hospital Calderón Guardia, acera Banco Central.

Se realizó la inauguración de dichos quioscos el día 15 de noviembre, con la participación de la Municipalidad de San José, el Banco y Coopceivel. De igual forma su obtuvo los permisos de colocación para 20 quioscos en el área metropolitana. Por otra parte, el Banco se está publicitando en los quioscos a través de diseños frescos y sobrios, acordes con el ambiente donde se ubican, los cuales proyectan un mensaje social del apoyo del banco a la población con discapacidad. Además se tramitó un crédito para la elaboración de los quioscos restantes por 50 millones, el cual se encuentra en análisis.

## **Fundación Once- Fundación Hellen Keller**

En el tercer trimestre 2010, se concluyó la concepción y redacción el proyecto AGORA, obteniéndose la aprobación por parte de la Fundación ONCE para América Latina (FOAL). De igual forma, se elaboró el Convenio que firmaran las partes: Fundación Once, Ministerio de Educación Pública y Banco Popular, el 27 de octubre. Con la firma de dicho convenio se daría inicio al Proyecto AGORA a partir de enero del 2011 y hasta diciembre del 2012. El objetivo principal del proyecto ÁGORA es mejorar la empleabilidad de las personas ciegas y deficientes visuales de la región mediante acciones de orientación, capacitación e inserción laboral.

## **Ministerio de Bienestar Social y Familia-IMAS-Banco Popular**

El 28 de julio se concretó la firma del Convenio Marco de Cooperación entre el Instituto Mixto de Ayuda Social y el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, para el fortalecimiento de la capacidad empresarial de las empresas que atenderán la Red de Cuido de niños y niñas y personas adultas mayores.

Para la materialización de este compromiso se está elaborando un cartel con la intención de contratar una empresa que diseñe un Modelo de Gestión Administrativa para los emprendimientos que atenderán la Red de Cuido, el cual es el principal aporte del Banco a este proyecto de interés nacional.

La propuesta a implementar incluye una fase gestación del proyecto y su desarrollo, la capacitación de los emprendedores, el financiamiento, la sistematización del modelo de gestión y la experiencia, con el fin de replicarlo en diversas comunidades del país.

## **Atención Indígenas de Tainy-Supermercado:**

En concordancia con la meta de atención de poblaciones vulnerables, se financió la construcción de un supermercado para la Reserva Indígena Cabecar Tainy, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los habitantes, a través de la facilitación de productos de primera necesidad a un costo razonable, evitando la especulación. Adicionalmente, se financió la construcción de caminos entre la Reserva con el objeto de facilitar el transporte de productos.

Durante el presente año se realizó un diagnostico para determinar la situación del supermercado ya que este ha presentado problemas de administración para que opere.

Con base al diagnostico aplicado, se pretende dar capacitación a 15 habitantes de la Reserva Indígena Tainy, con el propósito que estos aprendan sobre la administración de un Supermercado y que los indígenas lo administren directamente; esto por cuanto en el inicio fue administrado por una persona no indígena.

## Operativización de Convenios

Convenio con la Universidad de Costa Rica: por medio de este convenio, actualmente se desarrolló un curso de plan de negocios para jóvenes emprendedores de dicho Centro educativo. Contando con una partición de 28 estudiantes de diversas carreras universitarias tales como: artes gráficas, Ingeniería Industrial, Administración Pública, Geografía, Dirección de Empresas y Nutrición. Algunos de los posibles negocios por desarrollar según lo indicaron los estudiantes son: Centro de Diseño Gráfico, Restaurante Ecológico, Sitio Web para publicitar Turismo, Diseño de Ropa y Venta por catálogo, Servicio intermediario de pacientes, Servicios de nutrición, Comercialización de Queso Artesanal de Tilarán, entre otros. En la actualidad se encuentran en la etapa de revisión y reemisión de planes por parte de la empresa capacitadora. Al subproceso Fondos Especiales, para que sean distribuidos en las diferentes regiones del país para su respectivo análisis.

Convenio con la Universidad Nacional: En virtud del convenio existente entre la Universidad Nacional y el Banco Popular, se ha gestionado el acompañamiento financiero para la ejecución de proyectos productivos de funcionarios y estudiantes de la UNA. Para esto se está gestionando un financiamiento con COOPEUNA, con la finalidad de que funjan como Banca de segundo piso. Para ello se han efectuado varias reuniones donde se ha indicado el interés en obtener un crédito con FOCARI. Según se indicó en el mes de junio 2010, actualmente están realizando algunos ajustes internos para posteriormente solicitar el crédito.

Convenio PARQUETEC: Por medio de este convenio se pretende efectuar una actividad con empresarios FOCARI preseleccionados, con el objeto de acelerar su desarrollo. Para ello en una primera etapa se encuentran preseleccionados 11 proyectos a los cuales una vez planteada y validada la propuesta de PARQUETEC por parte de la Banca de Desarrollo; se procederá a contactar a cada cliente con la finalidad de darles a conocer el interés de FOCARI de tomarlos en cuenta en este proceso. Este trabajo esta orientado a un trabajo directo con cada cliente en su proyecto, tomando en cuenta las necesidades de cada uno de ellos. Según indicación de Parquetec la primera parte del plan piloto a desarrollar, sería un campamento de un fin de semana con los clientes que se tienen preseleccionados con la finalidad de conocerlos y tener un proceso de acercamiento y obtener un diagnostico. La segunda etapa de sustenta en visitas a la empresa donde se pueda colaborar en el mejoramiento de la misma.

#### **d. Estado de la cartera de Bonos de Vivienda**

El principal objetivo en el tema de bonos de vivienda se refiere a la ejecución del presupuesto anual asignado por el Banvhi para la colocación. El presupuesto asignado al Banco Popular fue de ¢1.828,1 millones, ¢1.059,6 para la colocación de bonos ordinarios y de ¢768,5 para bonos de extrema pobreza al amparo del Artículo 59 de la LSFNV para el año 2010, duplicándose de esta manera la meta anual asignada.

Los bonos ordinarios fueron obtenidos de la demanda atendida en las diferentes oficinas del Banco y la ejecución del proyecto de vivienda indígena desarrollado en la Reserva Indígena Cabecar TaynÍ, ubicado en el Valle de la Estrella provincia de Limón. Este proyecto permitió dotar de vivienda digna a un total de 124 familias que se encontraban en extrema pobreza; asimismo, permitió la generación de empleo a gran cantidad de personas de la zona en la construcción de las viviendas (aserrío y acarreo de la madera, actividades de construcción y pintura de las viviendas), asimismo permitió la generación de ingresos provenientes a actividades como la venta de la madera, marcaje de los árboles, mano de obra directa, venta de servicios etc.

Para la colocación del presupuesto de artículo 59 se ejecutaron tres proyectos de vivienda a saber:

- The Flowers of Palermo, ubicado en Cariari de PococÍ, consta de 154 viviendas para un total de 662 personas beneficiadas.
- Proyecto El Encanto, ubicado en Cariari de PococÍ, consta de 111 viviendas para un total de 477 personas beneficiadas.
- Se inició la ejecución de la II Etapa del Proyecto Boulevard del Sol, ubicado en Barranca Puntarenas. El proyecto consta de 170 viviendas de las cuales se tramitaron 40 bonos en el año 2010 para un total de 172 personas beneficiadas.

Los beneficiarios de esos proyectos fueron seleccionados por el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos y las municipalidades de las diferentes provincias, consiste en familias con ingresos sumamente bajos y ubicados en zonas marginales del país.

Adicionalmente, mediante la colocación de los bonos ordinarios se logró una colocación de crédito de ¢266.86 millones, lo que permitió alcanzar la meta propuesta de crédito de ¢264.90 millones.

### e. Estado de la cartera de Fondos Especiales (FOCARI-FEVI)

Los Fondos Especiales reciben un porcentaje de las utilidades generadas por el Banco Popular anualmente. A la fecha de este informe, el total de recursos trasladados asciende a ¢11.645 millones; como se observa en el siguiente cuadro; el 56% de los recursos se han dirigido al Fondo de Capital Riesgo (FOCARI), el 37% de los recursos al Fondo Especial de Vivienda (FEVI) y con una menor participación (7%) al Fondo de Recuperación de Deudores (FOREDE).

TRASLADO DE UTILIDADES A LOS FONDOS ESPECIALES								
FONDO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total Trasladado	Participación
FOCARI	853,33	2.122,00	3.057,52	483,94	0,00	0,00	6.516,79	56%
FEVI	853,33	1.061,00	424,85	1.935,77	0,00	0,00	4.274,95	37%
FOREDE	853,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	853,33	7%
<b>TOTAL</b>	<b>2.559,99</b>	<b>3.183,00</b>	<b>3.482,37</b>	<b>2.419,71</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>11.645,07</b>	<b>100%</b>

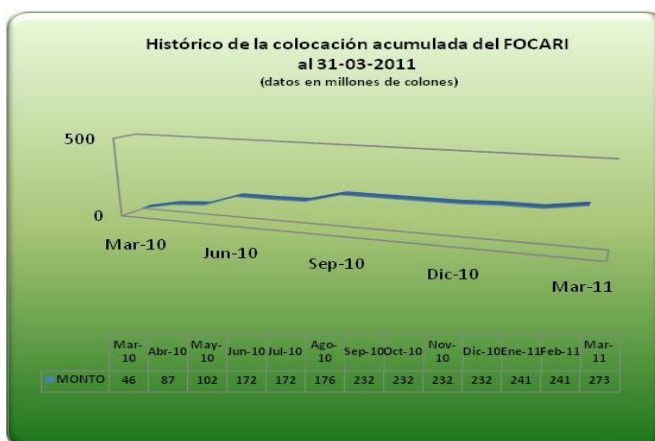
Del total de recursos trasladados, se ha colocado el 89.83%, que representa un monto total de ¢10.461.0 millones al 31 de Marzo del 2011. El Fondo Capital de Riesgo (FOCARI) ha colocado ¢5.168 millones y el Fondo Especial de Vivienda (FEVI) la suma de ¢ 5.287.0 millones.

#### Colocación

A continuación se detalla el estado de la colocación de las carteras del Fondo Capital Riesgo (FOCARI) y el Fondo Especial de Vivienda (FEVI), con el fin de detallar la gestión realizada con respecto a la asignación de los recursos otorgados a los Fondos Especiales.

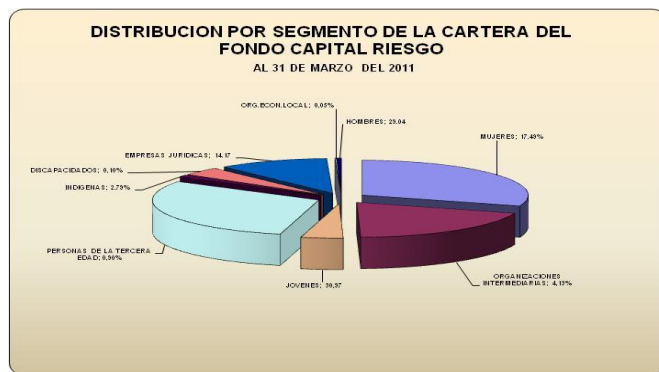
#### Colocación del Fondo Capital Riesgo

El Fondo Capital Riesgo al 31 de Marzo del 2011, cuenta con un saldo de colocación acumulado de ¢ 5.168.0 millones, lográndose mediante el otorgamiento de 747 créditos a personas emprendedoras y empresas informales.



Con los recursos del FOCARI, se ha fomentado la productividad y competitividad, logrando beneficiar a gran parte del parque empresarial conformado en su mayoría por el sector informal. Esto ha permitido que las empresas logren enfrentar las exigencias del mercado actual.

Seguidamente, se muestra la distribución porcentual de los recursos del Fondo Capital Riesgo por tipo de crédito. Se destaca, que el 30.22% de los recursos se destinó a personas de la tercera edad y un 30.06% a mujeres; el 19.55% a organizaciones intermediarias y un 20.17% se distribuye entre organizaciones intermediarias, hombres, indígenas y discapacitados y empresas.



## Modificación de la Normativa del Fondo Capital Riesgo

Durante el 2010 la Dirección de Banca Social y Empresarial conjuntamente con el Proceso de Banca Social, se dedicaron a valorar los resultados de los modelos de colocación utilizados anteriormente, inicialmente se realizó una colocación

individualizada masiva y centralizada en el Subproceso FOCARI, posteriormente se contó con el apoyo de los Centros de Negocios en la colocación.

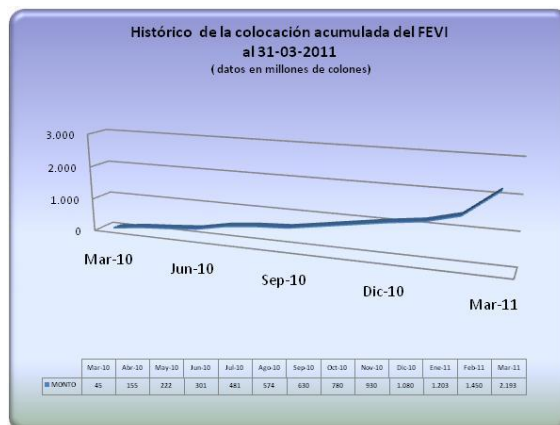
De los resultados de la valoración de los diferentes esquemas utilizados, se determinó la importancia de buscar socios estratégicos con experiencia en la canalización de recursos a los segmentos de emprendedores y empresas informales, con fin de disminuir el riesgo y mejorar el control sobre los recursos.

Es así como se iniciaron las gestiones para realizar ajustes que permitieran pasar del modelo de atención individual por segmentos, a un modelo de atención en alianza con Organizaciones, las cuales canalizarían los recursos a sus beneficiarios bajo el esquema de Banca de Segundo Piso.

Paralelamente y con el fin de contar con una normativa e instrumentos de trabajo alineados a las necesidades de las organizaciones de forma oportuna, se procedió a ajustar la política del FOCARI y procedimientos de colocación; no obstante y a pesar de contar con los procedimientos y políticas debidamente elaboradas y aprobadas por las instancias correspondientes, se informa que la nueva Junta Directiva Nacional con el acuerdo 1197 de la sesión de 4810 del 09 de diciembre del 2010, solicitó a la Comisión de Emprendimientos y Fondos Especiales, realizar un análisis de los Fondos Especiales, situación que motivó a mantener inalterada las políticas y los procedimientos ajustados a la nueva estrategia de colocación a organizaciones intermediarias.

### Colocación del Fondo Especial de Vivienda

El Fondo Especial de Vivienda al 31 de Marzo del 2011, cuenta con un saldo de colocación acumulada de ₡5.286.0, recursos con los cuales se ha logrado financiar 545 soluciones de vivienda. Del total de los recursos otorgados, se destinó un 62.06% a mujeres, para un total de 191 viviendas a este segmento y un 37.98% a hombres para un total de 354 viviendas. Al 31 de Marzo del 2011 se ha colocado la suma de ₡744.0 millones, para un total de 31 soluciones de vivienda.



Es importante indicar que con el cambio en el Reglamento de este Fondo, actualmente se le ofrece a los clientes un préstamo al 100% del avalúo y con una tasa referencia de tasa básica pasiva, más dos puntos.

### **Calidad de la cartera de crédito**

Resulta importante destacar que las transformaciones sufridas en el ámbito político y económico a partir de apertura comercial y la desregulación de los mercados, ha obligado a las pymes a desenvolverse en un ambiente altamente competitivo, en donde las empresas, acostumbradas a desarrollar sus actividades en un entorno relativamente estable, deben de replantearse y adaptarse para mantenerse en el mercado. De igual forma, esta circunstancia ha permitido que surjan a su vez, oportunidades de emprendimientos provenientes de las nuevas condiciones de mercado, empresas que demandan nuevas formas de organización cimentadas en la subcontratación o tercerización de servicios, o bien en la prestación de nuevos servicios.

A pesar de la oportunidades que se genera en el mercado, están expuestas a los mismos retos de las grandes empresas, pero están mucho menos preparadas para enfrentar las desavenencias del mercado; en consecuencia, la tasa de mortalidad que reflejan algunas países como se aprecia seguidamente, según la literatura investigada, tiene una relación directa entre juventud y antigüedad de las empresas así como el tamaño, es decir; la probabilidad de mortalidad aumenta en una empresa si su tamaño es pequeño o si es de reciente creación (joven) y contrariamente disminuye, si esta es más grande o tiene mayor arraigo en el mercado (antigüedad). Así mismo, los cambios en el entorno son más fácilmente asimilados por una empresa grande y antigua que por una pequeña y joven. Esta circunstancia se relaciona a su vez, con la experiencia del emprendedor, su capacidad e ímpetu empresarial que en casos aislados, de sobre vivencia de empresas pequeñas, efectúan inversiones en tecnología y mano de obra especializada, estructura organizativa (Gobierno) que le permita “sortear” los embates del entorno.

Adicionalmente, es necesario clarificar que una empresa para requerir un mayor tamaño e incrementar las posibilidades de permanencia, no solo lo logra con el transcurrir de los años, esta virtud se puede lograr con pequeñas empresas de recientes creación que de una forma inteligente y oportuna, encadenen sus esfuerzos y se unan con otras o bien, se asocien para ser mas fuertes.



Cabe destacar que la incidencia de la mortalidad no solo se enmarca en estos aspectos, también inciden dentro de la problemática, el sector industria al que pertenezcan, la región en la efectúen sus operaciones o bien el tipo de servicios que presten.

En la grafica siguiente se presenta los datos de mortalidad de empresas de distintos países del continente, que reflejan las condiciones de mortalidad y de sobre vivencia.

Mortalidad Pymes según año de Creación					
País	Año de Desaparición				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Colombia</b>	50%	75%			
<b>EEUU</b>	89,90%				
<b>España</b>	50%				
<b>Brasil</b>	49.4%		56,40%	59,90%	
<b>Argentina</b>	90%				50%
<b>Países sub-desarrollados (1)</b>	entre un 50% y un 75%				
<b>Promedio latinoamericano (2)</b>	50%				

Fuente: Elaboración propia con base a datos y artículos relaciones de la Internet.

(1) Sobreviven despues del 5 año, entre un 10% y un 20%.

(2) Mortalidad del 50% en los primeros 3 años, según el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA)(12-Dic-2008). Organismo regional intergubernamental, con sede en Caracas, Venezuela, integrado por 27 países de América Latina y el Caribe incluido Costa Rica.

En la actualidad y como parte del plan de saneamiento, por el índice de mortalidad de las empresas se están redoblando los esfuerzos para que este índice logre disminuir mediante el pase a incobrabilidad administración como se explica posteriormente.

Cabe destacar que desde el 2008 se iniciaron gestiones para la normalización de las operaciones de la cartera de crédito de los Fondos Especiales; en especial la del Fondo Capital de Riesgo. En ese momento se inició con la compulsión de las operaciones y visitas de campo a los diferentes proyectos, con el propósito de conocer la situación actual de los mismos y la viabilidad de recuperar los créditos o de llegar a algún tipo de arreglo de pago, de acuerdo con la reglamentación dispuesta en el Banco Popular. Durante el año 2009, y con la misma intención, se comenzó a dar un seguimiento más riguroso del indicador para lo cual se involucró a las oficinas del país para que nos ayudaran con las visitas y compulsión de proyectos en sus zonas, con el propósito de lograr un mayor acercamiento a los clientes. Se habilitó la línea 63 (Casos Especiales), para ofrecer a los clientes un tipo de arreglo diferente a través de esta línea.

A esta fecha, como parte del plan de saneamiento se han enviado a la Unidad de Control y Seguimiento del Proceso de Gestión Cobratoria, un total de 312 expedientes.

**Fondo Especial de Vivienda:** El Fondo Especial de Vivienda concluyó al 31 de marzo 2011 con un índice de mora de 3.82%. Sobre este aspecto, se está trabajando en el pase a cobro judicial de las operaciones con más de 90 días de atraso y las de 180 días de atraso.

Del total de 545 operaciones, únicamente 16 créditos se encuentran en el rango mayor a 181 días de atraso con un monto de ¢163.0 millones.

#### **f. Estado de la cartera de FODEMIPYME**

La Junta Directiva Nacional nombró al director de Banca de Desarrollo Social y Empresarial como Director Ejecutivo a.i. de FODEMIPYME por el periodo comprendido entre el 01 de mayo de 2010 y hasta el 30 de junio de 2010, posteriormente se amplió el nombramiento hasta el 30 de setiembre de 2010; y durante el 2011 el nombramiento interino se realizó desde el 22 de febrero y hasta el 22 de abril de 2011, según sesión 4831 del 22 de febrero de 2011, como recargo a las funciones de Director de Banca de Desarrollo.

#### **Fondo de Avales**

Al 31 de marzo de 2011 la cartera total de avales otorgados se compone de 1.262 avales por un monto total que asciende a los ¢10.568 millones. El saldo de cartera avalada al cierre del mes de marzo es de ¢6.654,4 millones (riesgo vivo).

De estos resultados se tienen una colocación de febrero 2010 a marzo 2011 de 124 avales por un monto de ¢1.104,60 millones.

Al cierre del 31 de marzo de 2011, el grado de compromiso del fondo de avales llega a un 42,56% del patrimonio. A continuación se muestra el cálculo del nivel de apalancamiento.

Patrimonio inicial	¢9.000,0	Millones de colones
Patrimonio al 31-03-11	¢15.636,4	Millones de colones
Saldo cartera avalada 31-12-10	¢6.654,4	Millones de colones
% comprometido	42,56%	(en relación uno a uno)

En lo que respecta a la colocación de entidades operadoras destaca la colocación de Financiera GyT Continental, que a partir de su incorporación en la IV Subasta

del fondo de avales ha colocado un total de 11 avales por un monto de ¢192 millones.

***Subastas realizadas en el periodo.***

Mediante la promulgación de la Ley 8364 del Sistema de Banca para el Desarrollo, en su artículo 50 que se reforma la Ley 8262, se permite acceso al Fondo de Avales a todas las entidades financiera supervisadas por SUGEF. El Decreto Ejecutivo 34.853 define la distribución de los recursos, mediante el mecanismo de subastas, mismas que se han venido realizando en forma semestral.

Durante la gestión se coordinó la logística para realización de la IV Subasta el 20 de agosto de 2010 con una oferta de ¢5.000,00 millones y la V Subasta del Fondo de Avales de FODEMIPYME el 17 de febrero de 2011 con monto subastado de ¢6.000,00 millones.

En la V Subasta se acreditaron se acreditaron las siguientes Entidades Operadoras:

#	ENTIDAD OPERADORA	MONTO ASIGNADO EN COLONES	MODALIDAD
1	FINANCIERA G&T CONTINENTAL S.A.	500.00	AI
2	COOPENAE R.L.	500.00	AC
3	COOPESERVIDORES R.L.	300.00	AI
4	BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL	1,000.00	AC
5	COOCIQUE R.L.	500.00	AC
6	FINANCIERA DESYFIN	500.00	AC
7	COOPEALIANZA R.L.	1,000.00	AC
8	BANCO LAFISE	1,000.00	AI
9	MUTUAL CARTAGO DE AHORRO Y PRÉSTAMO	200.00	AI
10	COOPEANDE N°1 R.L.	500.00	AI
	<b>TOTAL</b>	<b>6,000.00</b>	

## ***Capacitación a Entidades***

Como parte del proceso de la realización de cada subasta, una vez incorporadas las entidades se procedió a realizar la capacitación de las fuerzas de venta de dichas entidades, es así como en el periodo 2010 se logró concretar la inducción de 228 Ejecutivos de Desarrollo de las diferentes entidades operadoras y se está iniciando el proceso de la capacitación de las entidades acreditadas en la V Subasta.

## ***Detalle de Honramiento de avales.***

Dentro de la operativa del fondo de avales y en acatamiento de la normativa dispuesta, a la fecha se han ejecutado para honramiento de avales un total de 16 operaciones de crédito, por un monto avalado de ¢167.057.058,86.

De igual forma se están tramitando un total de 5 operaciones para ser liquidadas por la suma de ¢66.499.887,00 millones.

## ***Aspectos legales y normativa***

Durante la gestión en tanto desde la Dirección Ejecutiva de FODEMIPYME como de la Dirección de Banca de Desarrollo, se rescata la aprobación y publicación del nuevo Reglamento Operativo de FODEMIPYME que fue aprobado en sesión No.4746 del 15 de abril de 2010 y publicado en la Gaceta No.84 del 03 de mayo de 2010.

En el mes de julio de 2010, se elevó una propuesta al Ministerio de Economía, Industria y Comercio, con el propósito de reformar el artículo 23 del Decreto Ejecutivo No.34.853, pues el mismo estaba impidiendo el logro de los objetivos de la ley.

Tal y como se indicó en su oportunidad las reformas incluyen:

- a) la forma de medir la incidencia de la morosidad dentro de la cartera de crédito avalada de los operadores, según el artículo No.23, pues resulta sumamente restrictiva, de ahí que el FODEMIPYME no ha levantado la suspensión al Banco Popular y de Desarrollo Comunal para la colocación de avales;
- b) la normativa establecida para el honramiento de avales, pues ha pasado por tres cambios importantes desde el 2002, dificultando la utilización de la herramienta del aval como mecanismo de apoyo de los operadores hacia las mipymes y la credibilidad del fondo como honrante de las operaciones que han entrado en mora.

Como se mencionó de estas propuesta planteadas, en sesión del Consejo Asesor PYME en el mes de diciembre se aprobó el borrador del Decreto Ejecutivo para modificar la normativa en cuanto al indicador de mora legal eliminándolo del todo y el cual repercutió en las condiciones para la suspensión de los operadores del fondo de avales. Este cambio es relevante para impulsar el crecimiento del fondo de avales y fue aprobado mediante Decreto Ejecutivo No.36340-MEIC del 12 de noviembre de 2010 y publicado en la Gaceta el 26 de enero de 2011; con lo cual se habilita nuevamente al Banco Popular como entidad operadora para la colocación de avales.

Otro aspecto relevante en cuanto a la normativa fue la aceptación del fondo de avales de FODEMIPYME como mitigadores de riesgo, misma que se dio en Sesión No.853-2010; del 21/05/10, el Consejo Nacional de Supervisión del

Sistema Financiero, CONASSIF, C.N.S. 853/06/10, el cual emitió un acuerdo sobre el efecto mitigador del fondo de avales, tanto de FODEMIPYME como de FINADE. A partir de este acuerdo se realizaron las gestiones para la contratación de la Auditoría Externa, que emitiera la certificación que permitiría a FODEMIPYME certificarse como mitigador al 100%, ésta se dio y se obtuvo la Certificación correspondiente al 31 de diciembre de 2010 y se está elaborando la del cierre de marzo 2011.

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF), resolvió modificar algunos artículos del Acuerdo 24-00 "Reglamento para juzgar la situación económica-financieras de las entidades fiscalizadas" entre ellos los artículos No.5 y No.12.

Este cambio en la normativa emitida por la SUGEF y que de alguna manera se relaciona con FODEMIPYME es la modificación en cuanto a los parámetros del indicador de rentabilidad, pues la Ley No.8262 "*Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas*", en el artículo No.9- El FODEMIPYME contará con dos fondos, uno de garantías y otro de financiamiento, el cual indica: "*...el Fondo de Financiamiento se conformará con un porcentaje de las utilidades netas del Banco Popular, siempre que el rendimiento sobre el capital supere el nivel de inflación del periodo.*"

El Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal genera utilidades de sus operaciones propias, parte de las cuales se destinan al financiamiento de FODEMIPYMEs, de acuerdo al artículo 40 de la Ley Orgánica del Banco Popular, basados en las utilidades anuales certificadas y para el traslado de los fondos a los FODEMIPYME, está condicionado al indicador Rentabilidad / Patrimonio  $\geq$  Índice de Precios al Consumidor (IPC interanual); por

lo que para los efectos del fondo se seguirá aplicando el cálculo tal y como lo establece la ley.

Atendiendo una directriz, se procedió a consolidar los elementos que le den sustento a la propuesta de la Junta Directiva Nacional del Banco Popular y de Desarrollo Comunal de pertenecer a ALIGA. Es así como en el XV Foro de Sistema de Garantía, se acreditó la incorporación de FODEMIPYME, como parte de los Fondos de Garantías que conforman el conglomerado Latinoamericano de Sistemas de Garantías.

### ***Fondo de Crédito***

Los resultados acumulados desde el 2004 hasta el 31 de marzo de 2011, reflejan un total de 543 operaciones colocadas, por un monto de ¢7,006 millones, con un promedio de colocación de ¢12.9 millones por beneficiario (a), de estas operaciones 441 se han otorgado con aval.

En lo que respecta al periodo comprendido entre febrero 2010 y marzo 2011 la colocación ascendió a 95 créditos por ¢978.0 millones.

### ***Prospectación:***

Durante el periodo 2010 y el primer trimestre del 2011 se continuó con el acercamiento de los contactos con aliados estratégicos y sectores prioritarios, incorporando este año al segmento de microbeneficios de café.

Sector artes gráficas: pues ha sido uno de los sectores a los cuales FODEMIPYME ha apoyado desde su creación.

Franquicias. En cuanto al segmento de franquicias, en el país está operando en este momento un proyecto conjunto entre BID y Cámara de Comercio, por un total de \$1.200.000 para ejecutar en un lapso de 4 años. Se ha estado de cerca de las distintas etapas de este proyecto desde el inicio de la formulación del mismo. A la fecha, se está en la identificación de 200 posibles marcas costarricenses que pudieran optar por un pre diagnóstico para determinar si están en el momento de madurez necesaria para ser franquiciadas.

De esta lista, se elegirán 40 empresas a las cuales mediante el proyecto BID se les otorgará un porcentaje de fondos no reembolsables para el proceso de franquiciamiento. El faltante que deben aportar las empresas a franquiciarse, representa una oportunidad de colocación para FODEMIPYME. En este sentido, también se ha estado procurando alianzas con asociaciones de franquicias

internacionales y con firmas consultoras locales e internacionales para tener fuente de prospectos.

Al respecto vale la pena recordar, que FODEMIPYME por indicación del Decreto Ejecutivo 33.111 puede apoyar con crédito y aval a empresas nuevas, cuando son franquicias y hay un respaldo del franquiciador.

En este tema hay que tener claro que se pueden apoyar tres etapas diferentes:

1. El proceso de franquiciamiento. Se da cuando una empresa quiere hacer crecer su negocio aceleradamente. El plan de inversión se basa en pagos de servicios profesionales que se encargan de hacer

diagnósticos de viabilidad de franquiciamiento, que de resultar positivos evolucionan a etapas de análisis de mercado, de localización, de precios, de estructura, sistematización de procesos y en fin todo lo necesario para “sacar a la venta la marca”. Dentro de la experiencia de FODEMIPYME solo se ha tenido un caso de financiamiento de esta etapa y resultó fallido, pues el empresario no tenía experiencia ni tuvo acompañamiento a la hora de tratar con los consultores. Ahora el contexto se da con mayor seguridad al haber un proyecto de cooperación internacional que da acompañamiento de contrapartes costarricenses como la Cámara de Comercio y ULACIT. En este proyecto se trata de apoyar a empresas con potencial de crecimiento, pero que no son tan grandes y consolidadas como para hacer por sí mismas el proceso, como lo han logrado hacer empresas como Musmani y PIPASA.

2. Nuevos puntos de venta. En esta etapa ya la franquicia se ha ido consolidando y el financiamiento es para aquellos nuevos empresarios que van a adquirir el derecho de franquicia. Aquí es donde se han financiado los nuevos puntos de venta de Pipasa. Actualmente hay en proceso contratos a nivel de borradores en discusión con Musmanni y Construred, con quienes ya se han hecho reuniones para hacerles conocer los requisitos y trámites de los créditos de FODEMIPYME. En esta fase, es donde se ha tenido mayor experiencia y mayor éxito en los avales otorgados principalmente a nuevos puntos de venta PIPASA.
3. Importación de franquicias. Esta etapa se da cuando una marca extranjera desea incursionar en Costa Rica. Dentro de la experiencia de financiamiento de FODEMIPYME se han tenido un par de experiencias con México y España. A la fecha se han hecho contactos con brokers de Brasil, Ecuador, Colombia, Uruguay y México. Para operativizar

negocios de esta índole, en esta etapa es muy importante el mecanismos de compromiso, vía contrato con el franquiciador extranjero para minimizar el riesgo de no pago y que debe ir más allá de la obligatoriedad del franquiciador en cuanto a apoyo publicitario, asesoría y capacitación.

Microbeneficios de café. En cuanto al sector de microbeneficios de café, este es un tema de competitividad toda vez que son empresas que están colocando su producto en nichos de clientes altamente exigentes, por lo que se requiere el apoyo para maquinaria especializada. También hay casos de café orgánico, que coincide con otro de los temas de especial atención de FODEMIPYME, así como el manejo de desechos de la actividad cafetalera que permite potenciar el uso del fondo de avales Waste Venture Fund.

Sector de Animación Digital. Durante el año se consolidó alianza con CR Animation Holdings, un consorcio organizado por empresas de animación digital y apoyada por PROCOMER. Actualmente ocho de cada diez películas llevan un alto componente de animación digital y el país tiene empresas técnicamente muy competitivas pero con dificultades para crecer por falta de opciones crediticias ajustadas a sus necesidades. Cabe indicar que estos casos nos permiten potenciar el patrocinio que el Banco está haciendo a Ad Astra, incluso una de las empresas está desarrollando una animación de cohete de motor de plasma para Ad Astra. Es importante acotar la asesoría y el apoyo que han recibido de PROCOMER, entidad que se ha preocupado por que este tipo de pymes hagan historial crediticio positivo en la banca.

Enfoque de género. Como parte del seguimiento y promoción que hacemos de nuestros clientes, durante el periodo algunas pymes apoyadas, tanto en el fondo de crédito como de avales, tales como la empresa Aromas para el Alma, participó y fue una de las dos empresas ganadoras, del concurso realizado por Caminos para la Prosperidad. Como parte de este premio, ella tuvo un stand en el Hotel Intercontinental, durante la visita de la Sra. Hillary Clinton al país. Asimismo estuvo dos semanas en New York en una capacitación especializada y recibirá consultoría en diseño, mercadeo y estrategia, con miras a exportar a Centro América y el Caribe y acogerse a los beneficios de CAFTA. La empresa está dirigida por una empresaria joven: Andrea Becerra, y entre otros productos elabora aceites para masajes, jabones, fragancias para aromaterapia. Es de destacar que dentro del obsequio que el Banco prepara para la Señora Presidenta de la República, doña Laura Chinchilla, el área de Mercadeo ha valorado sus productos y se realizaron fotografías para promoverla como caso de éxito. Se estará promovió una publicación de felicitación a nuestra clienta por la obtención de tan distinguido premio. Este es un claro ejemplo de cómo institucionalmente se apoyan empresas desde la accesibilidad hasta la competitividad.



Conjuntamente con la Dirección de Banca de Desarrollo, FODEMIPYME se formalizó una carta de intenciones con la ASOCIACION NACIONAL DE EMPLEADOS PUBLICOS Y PRIVADOS, para que, a través del fondo de financiamiento de FODEMIPYME, se apoye a los concesionarios de taxi que en este momento necesitan renovar su vehículo, para cumplir con la legislación correspondiente. De esta gestión se realizó una charla para dar a conocer el producto a los agremiados de la ANEP, actividad que se llevó a cabo el 05 de octubre en la Auditorio de la Dirección de Banca de Desarrollo Social y Empresarial, a la cual asistieron más de 50 asociados.

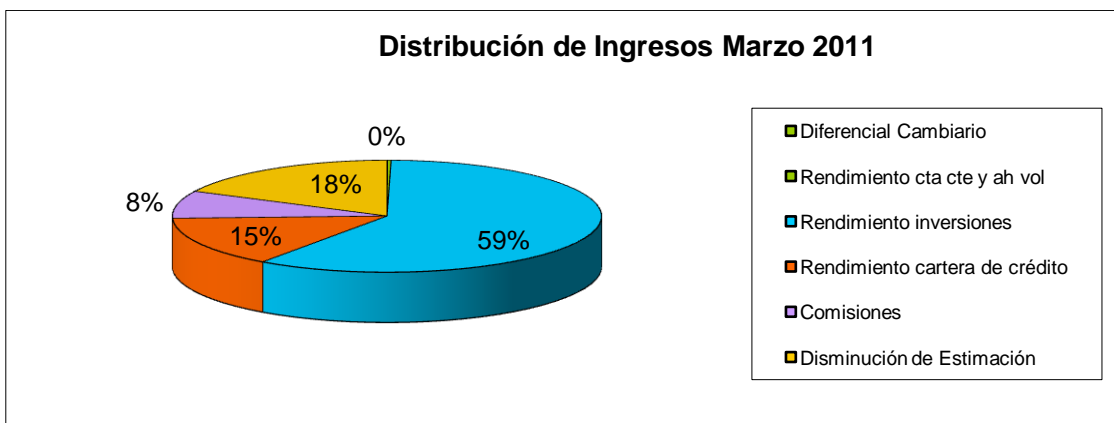
### **Fondo de Transferencias**

Actualmente se encuentran comprometidos  $\text{¢}227.620.000,00$  y se han realizado pagos de  $\text{¢}56.040.965,00$  para lo que corresponde este fondo.

### **Aspectos Financieros**

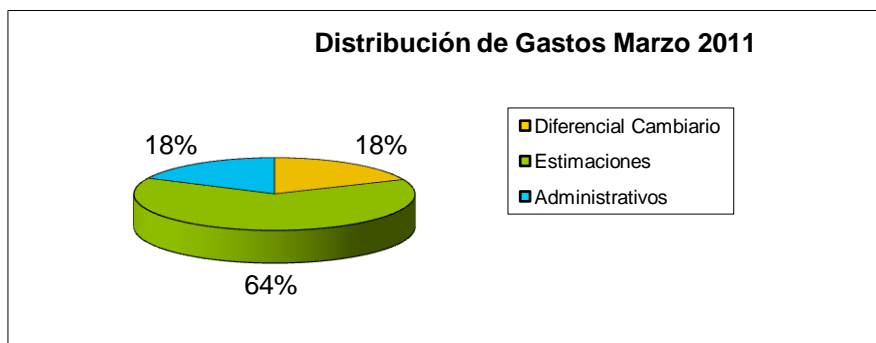
Al respecto es importante notar que en aras de conocer los resultados de cada uno de los fondos, se llevan contabilidades separadas para ambos. En forma consolidada FODEMIPYME registró al 31 de marzo del 2011 utilidad por  $\text{¢}59,6$  millones de colones.

Los mayores ingresos que obtuvo el Fondo en el 2011 corresponden a los intereses sobre las inversiones en certificados de depósito a plazo, que han generado  $\text{¢}301,90$  millones, con una tasa de interés promedio al 31 de marzo del 2011 de 6,10% en colones y de 1.41% en dólares, seguido de los ingresos por disminución de estimación y rendimiento de la cartera de crédito.



En lo que respecta a los egresos, las partidas que más impactaron en los resultados han sido las estimaciones tanto de la cartera de crédito como cartera

avalada seguida del diferencial cambiario, pues sus fluctuaciones fueron desde 1\$=507,85 al 31/12/10 hasta 1\$=495,66 en el mes de marzo. Además en el mes de marzo se presentó un gasto administrativo adicional por ¢16.418.354,67 correspondiente al pago al BPDC de los servicios de Gestión Cobratoria, los cuales representan un 20,55% de los costos administrativos acumulados a la fecha.



### Principales indicadores:

En la última sesión de la Junta Directiva Nacional (saliente) del 26 de agosto de 2010, se conoció la propuesta de modificación de los indicadores para valorar la gestión de FODEMIPYME. Al respecto, se encuentra pendiente de ratificar el acuerdo sobre dichos indicadores, por lo que se presenta el resultado de los vigentes a la fecha:

Eficiencia administrativa: Gastos Administrativos/ Utilidad operacional menor o igual que 100%. Situación actual 57,25%. Es importante considerar que los gastos administrativos ascienden a ¢79,9 millones acumulados al 31 de marzo del 2011.

Sostenibilidad del Fondo: Utilidad Neta + Estimaciones/ Patrimonio Auditado mayor a cero. Situación actual 1,57% según el siguiente cálculo:

- 1 Utilidad neta: ¢59.662.971,21
- 2 Gasto por estimaciones: ¢285.098.282,48
- 3 Patrimonio E .F. auditados 2009: ¢21.922.198.000

Liquidez del fondo: Activo líquido neto / Activo Productivo debe ser mayor a cero.

Situación actual:

- Activo líquido neto: ₡441.297.408,41
- Activo Productivo: ₡23.356.404.127,13
- Indicador de liquidez: 1,89%

### Límites de riesgo para el otorgamiento de avales y garantías:

- a) **Rating Mínimo 60%:** Este modelo es el que aplican las entidades operadoras del fondo de avales, según se ha incorporado en el Manual de Operaciones para dichas entidades, tanto para la modalidad aval de cartera, como para la modalidad aval individual.
- b) **Estudios sectoriales:** se ha analizado con el personal los informes que proporciona mensualmente el Proceso de Administración de Riesgo.
- c) **Exposición crediticia:** Indicador normal: no más de un 7% de concentración en una sola actividad según clasificación CIU a cuarto nivel.

La posición de la cartera avalada al 31 de marzo del 2011, muestra que las categorías avaladas están todas por debajo del límite de concentración permitido.

- d) **Pérdida Máxima:** Posibles Honramientos/ Patrimonio no mayor al 5%.

Cartera > 70 días Marzo 2011	₡1.579.080.772,72
Patrimonio Auditado Fondo Avales	
09	₡15.189.881.000,00
Pérdida máxima	10.40%

### Límites de riesgo para el otorgamiento de créditos:

- a) **Rating mínimo 60%:** Este modelo es el que se aplica para el otorgamiento de créditos y establecimiento de la tasa a cobrar dependiendo de la calificación de cada proyecto.
- b) **Estudios sectoriales:** se ha analizado con el personal los informes que proporciona mensualmente el Proceso de Administración de Riesgo adicionalmente se coordina con el Subproceso de Investigación y Desarrollo y con el Proceso Gerencial de Administración del Riesgo, la disponibilidad de los estudios sectoriales relevantes para el quehacer del fondo.
- c) **Exposición crediticia:** No más de un 7% de concentración en una sola actividad según clasificación CIU a cuarto nivel.

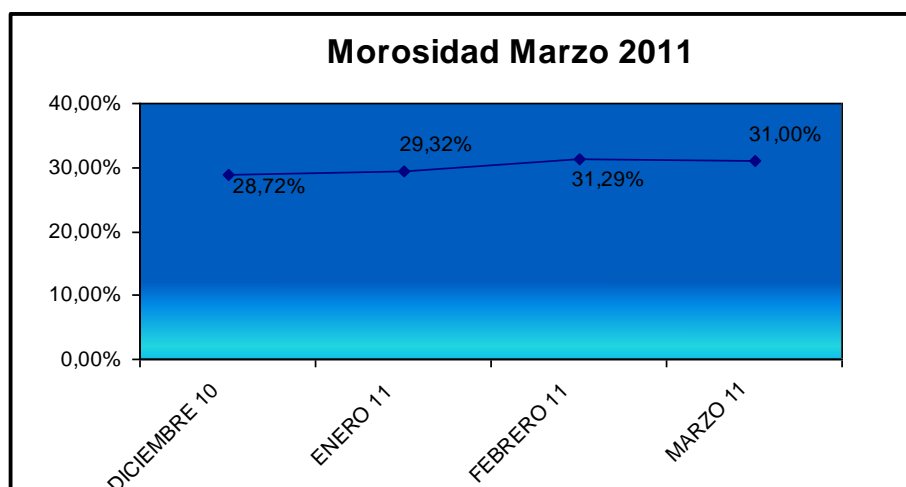
Es menester indicar que un estudio de reformulación de indicadores está en proceso de aprobación por parte de la Junta Directiva Nacional, donde está en discusión precisamente la forma de valorar la concentración por sectores.

Esta propuesta, se complementa con un criterio del Proceso de Administración de Riesgo que incorpora la morosidad de los sectores, flexibilizando la propuesta inicial del indicador de exposición, en función de la morosidad de los sectores; siendo que incluso permite hasta un 25% por sector, siempre que el mismo no supere el indicador de mora del fondo.

**d) Pérdida máxima:** Posibles Pérdidas/ Patrimonio no mayor al 5%.

Cartera > 180 días Marzo 2011	¢771.861.174,32
Patrimonio Auditado Fondo Crédito 09	¢6.732.317.000,00
Pérdida máxima	11,47%

Mayor información sobre este tema se puede apreciar el detalle de la evolución de la morosidad para el periodo 2011:



**e) Tope de apalancamiento:** Saldo de cartera entre patrimonio, no mayor al 95%. Al 31 de marzo del 2011, el saldo de la cartera colocada entre el patrimonio del fondo de financiamiento alcanza 64,93%:

Cartera de Crédito Marzo 2011	¢4.371.465.368,60
Patrimonio Auditado Fondo Crédito 09	¢6.732.317.000,00
Apalancamiento	64,93%

f) **Estimación para cartera de préstamos:** La metodología se aplicó a partir del mes de octubre 2009, según lo aprobado en el acuerdo de Junta Directiva Nacional para una mejor operativa en el 2010. Cabe indicar que en el total de monto de cartera el Fondo de Avaes mitiga un 100%.

RANGOS	MONTO	%	PROVISIÓN
Al día hasta 90 días	1.952.617.723,00	0,00%	0,00
91-120	60.919.127,25	25,00%	15.229.781,81
121-180	54.391.020,43	50,00%	27.195.510,22
Más de 181 Días	771.861.174,32	100,00%	771.861.174,32
<b>TOTAL CARTERA</b>	<b>2.839.789.045,00</b>		<b>814.286.466,35</b>

La estructura del Estado de Resultados al 31 de marzo, se resume de la siguiente manera:

**FODEMIPYME  
ESTRUCTURA DE RESULTADOS  
AL 31 DE MARZO DE 2011  
(Millones de colones)**

Ingresos	¢	%
Diferencial Cambiario	183.916,67	0,0%
Rendimiento cta cte y ah vol	1.355.880,64	0,3%
Rendimiento inversiones	301.931.003,37	59,5%
Rendimiento cartera de crédito	73.929.614,05	14,6%
Comisiones (aval y cartera de crédito)	40.301.642,08	7,9%
Disminución de Estimación	89.850.485,29	17,7%
<b>Total Ingresos</b>	<b>507.552.542,10</b>	<b>100,00%</b>
Gastos		
Diferencial Cambiario	82.891.385,60	18,5%
Estimaciones	285.098.282,48	63,7%
Administrativos	79.899.902,81	17,8%
<b>Total Gastos</b>	<b>447.889.570,89</b>	<b>100,00%</b>
<b>Utilidades del periodo</b>	<b>59.662.971,21</b>	

## **g. Cartera de Pignoración**

En el caso de la cartera de pignoración se logró realizar la actualización de las diferentes herramientas para la colocación del producto, los esfuerzos han conllevado a dar un soporte más efectivo en la administración del producto; sin embargo las fuerzas de venta de este producto han caído debido a la necesidad de personal en las diferentes oficinas del Banco.

Como parte de la actualización se realizaron los siguientes esfuerzos:

### **Modificación del reglamento de pignoración:**

Se propusieron cambios al reglamento de crédito de pignoración con la finalidad de mejorar las condiciones de plazos, cuotas, montos máximos y otras que buscan flexibilizar el acceso al crédito por parte de nuestros clientes y mejorar la oferta de servicios.

### **Distribución de las metas:**

En febrero se realizaron las metas de colocación de las operaciones de las líneas de crédito de pignoración, para las oficinas que prestan este servicio. Esta distribución se hizo a partir de la meta global asignada (328 millones de colones) de crecimiento de saldo. La metodología utilizada se basa la participación porcentual del saldo de colocación de cada oficina dentro de la cartera y la cantidad de funcionarios que están asignados a cada oficina. A estas variables se le asignó el 50% en la ponderación total de la meta correspondiente a cada oficina.

### **Tablas de valoración para el 2010:**

En junio del 2010 se aprobaron las tablas de valoración de oro y diamantes, que hasta la actualidad se están utilizando para realizar los créditos pignoraticios. La tabla de valoración del oro se realizó según el kilaje, precios máximos y mínimos, por gramos y en colones. En el caso de los diamantes se realizó según sus puntos y calidades en colones.

### **Taller de Pignoración:**

El martes 22 de febrero se llevó a cabo el taller de retroalimentación con los peritos tasadores de todo el país el cual consistió en :

- Reforzar en las y los participantes la importancia estratégica de este tipo de crédito para el BPDC, desempeño y alcances obtenidos fundamentados en algunos indicadores de gestión.
- Compartir conocimientos y retroalimentar experiencias para establecer acciones de mejora que potencie esta línea de crédito permitiéndonos superar obstáculos actuales.

Para la generación de un ambiente de confianza y familiaridad, se realizaron dinámicas mismas que contribuyeron a la formulación de un FODA sobre el servicio de pignoración.

#### **h. Fideicomiso Coopemex-BCR.**

En febrero de 2010 el CONASSIF ordenó la intervención de COOPEMEX R.L. entidad que en aquel momento adeudaba una suma importante de fondos al Banco Popular, los cuales se contabilizaban como parte de la Cartera de Crédito de Desarrollo.

A raíz de dicha situación, el Banco Popular implementó medidas tendientes a recuperar su crédito y al mismo tiempo evitar un impacto mayor sobre el sector financiero cooperativo. Con este motivo se valoró y negoció el Financiamiento para una liquidación acordada de la Cooperativa, toda vez que la Interventoría señaló a mediados de junio 2010 la imposibilidad de la continuidad comercial de la misma.

Se propuso la adquisición de Cartera de Crédito A y B, así como la recepción dación de pago de activos inmuebles a satisfacción del Banco, así como la constitución de un Fideicomiso para la Administración y realización de los restantes Activos de la Cooperativa, de modo que quedaran garantizados el pago de los pasivos financieros a todos los ahorrantes e inversionistas. La transacción así pactada fue concretada con fecha 30 de junio del 2010, y trasladados las operaciones al sistema de crédito del Banco Popular a partir del 7 de julio del 2010. Para cumplir con este requerimiento, la Dirección de Banca de Desarrollo Social y Empresarial proceso y elevó a autorización del Comité de Crédito la solicitud para el trámite de un crédito que completaría el faltante de efectivo en la Cooperativa para el pago de los pasivos con el público, la cual fue aprobada.

A partir de este momento, se desarrollaron las labores de implementación de la Unidad Ejecutora del Fideicomiso COOPEMEX / BCR 2010, con la designación de un Director Ejecutivo de conformidad con los términos del contrato suscrito entre el Banco Popular y el Banco de Costa Rica en calidad de fiduciario.

Dentro de la gama de tareas que fueron suscritas a la Dirección de Banca de Desarrollo Social y Empresarial, están el soporte operacional para el cobro de la cartera de crédito por medio de la plataforma informática y de sistemas del Banco Popular, la realización de las participaciones en otras empresas, la venta de mobiliario, equipo y vehículos, así como de bienes adjudicados y del Proyecto Monteverde.

En total, al 31 de diciembre el Fideicomiso había recibido Activos Brutos por ¢35.309 millones, los cuales soportan estimaciones contables por la cartera de crédito por ¢17.197 millones, así como desvalorizaciones aún no determinadas en otros Activos.

Cabe señalar, que se estima una alta posibilidad de que en el mediano plazo se pueda estar revirtiendo alguna parte de la estimación realizada, la cual alcanzó su máximo previo al cierre de la transacción de compra cartera y constitución del Fideicomiso, debido a la débil gestión de cobro que realizaba Cooperativa durante la Intervención y antes de esta.

Entre agosto 2010 y enero 2011 se desarrollaron labores de recaudación de créditos por ventanillas y planillas, apoyado en la gestión de cobro telefónico mediante dos Call Center externos, y en la cesión de los derechos de crédito de la cartera al Fideicomiso y al Banco Popular según corresponde.

Un elemento importante en esta fase fue la negociación en torno a la asignación de los costos del proceso de entrega de créditos por parte de la Interventoría, así como la valoración de los bienes realizables que efectivamente debían entrar al Fideicomiso, en el que no se aceptaron propiedades con riesgo legal significativo (particularmente CONIDEXPO R.L. y su subsidiaria COOTICOMER S.A.). Al mismo tiempo se desarrolló la cesión de los derechos crediticios, trámite sin el cual no se podía iniciar los procesos de cobro judicial, concluyendo el mismo en enero 2011.

Desde febrero 2011 se está en pleno proceso de tramitación de cobro judicial, para lo cual se ha debido desarrollar un modelo operativo propio del Fideicomiso, con el fin de evitarlo los desembolsos propios de presentación de demandas de este tipo, estimado en ¢600 millones para la sola presentación de la demanda. Lo anterior, debido al requerimiento de efectivo que tiene este Fideicomiso para mantener al día el crédito supra indicado. Se está desarrollando un proceso de presentación en serie de demandas con abogados de planta, subcontratando únicamente la redacción de la demanda, lo cual reduce el costo a un estimado de ¢72 millones.

La recaudación obtenida durante los primeros siete meses del proceso de ejecución del Fideicomiso ha sido satisfactoria, permitiendo una amortización mayor a la planificada para el crédito otorgado por el Banco al Fideicomiso. Para el cierre de marzo la cartera generadora de flujo fue de ¢7.158 millones (incluyendo cartera al día y morosa con pago de cuotas rezagadas), a lo cual debe sumarse ¢726.5 millones en amortizaciones recibidas en lo que va del año, provenientes de 6.353 operaciones realizando pagos y 3.089 operaciones que fueron canceladas en los primeros 3 meses del año.

Así mismo, se logró la venta de una proporción importante de los bienes muebles y la mayor parte de los vehículos y equipos de cómputo. Se han desarrollado una estrategia activa para promover la venta del Centro Comercial Monteverde, incluyendo la propuesta y aprobación de una línea de crédito especial para los bienes del Fideicomiso.



No obstante, se debe señalar que las condiciones del mercado inmobiliario en el segmento y sector al que pertenece el centro comercial, está aún deprimido lo cual se acentuó en el caso de Monteverde por el efecto contagio que provoco la intervención y cierre de la Cooperativa. El valor del centro comercial ha sido revisado a la baja por los peritos, considerando las condiciones actuales del mercado, presentando a pesar de ello una baja demanda de compra, aunque si se observa mayor interés por arrendamientos. Importante ha sido la participación de la Dirección en el desarrollo de las negociaciones para la venta de participaciones, principalmente en lo relacionado al CENECOOP y GECSE R.L. (propietaria de Universidad Alma Mater, la cual explota la licencia de FUNDEPOS). Adicionalmente, se avanza en la negociación para la venta de La Catalina S.A. y de GEGR R.L., de la cual ya se han recibido dos tercios del valor de las acciones.

El proceso de ejecución del Fideicomiso COOPEMEX / BCR 2010 por parte del Banco Popular como Unidad Ejecutora, está todavía en su proceso de implementación y consolidación de sus procesos operativos, siendo necesario señalar los problemas afrontados a nivel de implementación del sistema contable que apenas en enero 2011 estuvo disponible para registrar movimientos, por lo que arrastraba un rezago de registros de seis meses, que al cierre de marzo se había reducido a apenas 15 días, esperando que para el 15 de abril esté completamente al día.

Los elementos señalados indican que el Fideicomiso está recaudando de forma satisfactoria, pero que se deben continuar e impulsar las estrategias aplicadas para asegurarse que el proceso de deterioro de la cartera, que apenas se ha desacelerado, se revierta y empiece a observarse una mejora sustantiva de la misma.

## **6. Estado de los proyectos más relevantes**

- ✓ Se inició con la ejecución del modelo de fuerzas de ventas, en el cual se definieron las funciones de puesto y se inició con el proceso de capacitación.
- ✓ Activar la colocación de avales de FODEMIPYME, ya que se dio el mes anterior el levantamiento de la suspensión del Banco Popular como operador.
- ✓ Proyectos de Vivienda de Interés Social (Boulevard del Sol, La Flor, El Esfuerzo y Cabecar Tainy: estos proyectos se encuentran en desarrollo en este momento por lo tanto es importante el seguimiento y conclusión de cada uno de ellos.
- ✓ Proyecto Hellen-Keller-Fundación Once: queda pendiente la ejecución según socio nacional gubernamental.

- ✓ Proyecto red de cuidado: continuar con los esfuerzos logrados con el ministerio de bienestar social y familias.
- ✓ Se debe dar seguimiento y apoyo al director ejecutivo del Fideicomiso Coopemex-BCR
- ✓ Se encuentra en proceso la elaboración de la campaña de imagen de Banca de Desarrollo en coordinación con el Proceso de Mercadeo Estratégico.

## 7. Administración de los recursos financieros

Los recursos financieros que fueron asignados se llevo a cabo a través del presupuesto asignado a la Dirección, así como a sus áreas adscritas. Se le dio un seguimiento a través de controles que permitiera velar por el buen uso de los recursos, así como de la herramienta denominada SIPRE.

En el año 2010 se el uso de presupuesto se acató según las directrices gerenciales del programa “contención del gasto”, donde se dio un uso con austeridad sin dejar de ejecutar las estrategias planteadas para el año.

## 8. Sugerencias para la buena marcha de la Institución

1. Revisar continuamente las condiciones del mercado que permitan ver el grado de competencia y de participación de la Banca de Desarrollo del Banco Popular ante todo el sistema financiero nacional.
2. Promover una adecuada coordinación a lo interno. En este sentido debemos orientar los procesos y subprocesos de la Banca de Desarrollo a que se concentren principalmente en dar respuesta de forma oportuna a lo planteado en el plan de negocios a la parte de negocios empresariales, que es donde se concentran las mayores proporciones de las metas cuantitativas.
3. Proveer de herramientas a las distintas áreas de negocios que nos permita evaluar de forma pertinente y oportuna los resultados de todas las metas planteadas a nivel de plan de negocios evaluar conjuntamente el cumplimiento en el plano estratégico.
4. En cuanto a los servicios de desarrollo empresarial deben responder a proyectos específicos, no deben ser aislados a la Institución para poder medir el impacto.
5. Brindar el apoyo necesario a las oficinas que ofrecen el producto de pignoración con el fin de lograr un crecimiento de esta cartera y mantener el origen de la Institución.

6. Apoyar los proyectos estratégicos de la Banca Social en cumplimiento a la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
7. Promover los proyectos de vivienda de interés social que permiten apoyar el desarrollo económico del país; según lo establecido en la política pública del Gobierno.
8. Continuar con la revisión de la estrategia de los fondos especiales para mejorar la oferta de servicios.
9. Continuar con los procesos de los comités regionales y comerciales de una forma articulada para el cumplimiento de estrategias.
10. Reuniones con las fuerzas de venta con el fin de comunicar metas y los avances de las mismas.
11. Continuar con las investigaciones de los diferentes sectores de participación de las mipymes con el fin de mitigar el riesgo de crédito en la actividad bancaria.

## 9. Observaciones sobre asuntos de actualidad

Es importante continuar con el desarrollo del modelo de negocios establecido para la fuerza de ventas de la Dirección de Banca de Desarrollo Social y Empresarial, ya que esto permitirá un crecimiento en esta cartera y por lo tanto el de la Institución.

Continuar con la revisión de la estrategia de los fondos especiales con la finalidad de presentar a la Junta Directiva Nacional el estado de los mismos.

## 10. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones que durante la gestión giro la Contraloría General de la República.

Trimestralmente se envió la información a la Subgerencia General de Negocios y la Gerencia General Corporativa de la distribución de la cartera en apego a la distribución de recursos según la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

## 11. Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones de un órgano de control externo.

No se emitieron disposiciones a la Dirección de Banca de Desarrollo.

## 12. Estado actual de las recomendaciones de Auditoría Interna

Recomendaciones Auditoría Interna Subproceso FOCARI	
Cumplidas	6
Por cumplir	12
Otras áreas	2
<b>Total</b>	<b>20</b>

<b>Recomendaciones Auditoría Interna Proceso Pignoración</b>	
Por cumplir	2
<b>Total</b>	<b>2</b>

<b>Recomendaciones Auditoría Interna Unidad Técnica FODEMIPYME</b>	
Cumplidas	29
Por cumplir	2
<b>Total</b>	<b>31</b>