



---

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Nombre:	Director de la Banca Empresarial y Corporativa
Dependencia:	Dirección de Banca Empresarial y Corporativa
Periodo de Gestión:	16 de julio del 2019 al 10 de mayo del 2020
Fecha:	10/05/2020

---

## INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

La información contenida en este documento es de Uso Público y puede para darse a conocer al público en general a través de canales aprobados por el Conglomerado Banco Popular.

---



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

# INDICE

---

---

### Contenido

Presentación.....	2
Resultados de la gestión.....	2
Cambios en el entorno .....	4
Acciones sobre el Control Interno y Riesgo Operativo.....	5
Principales Logros.....	5
Proyectos más relevantes .....	8
Administración de Recursos Financieros.....	10
Sugerencias.....	10
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República .....	11
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	11
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	11
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público .....	11

## INFORME FINAL DE GESTIÓN

### Presentación

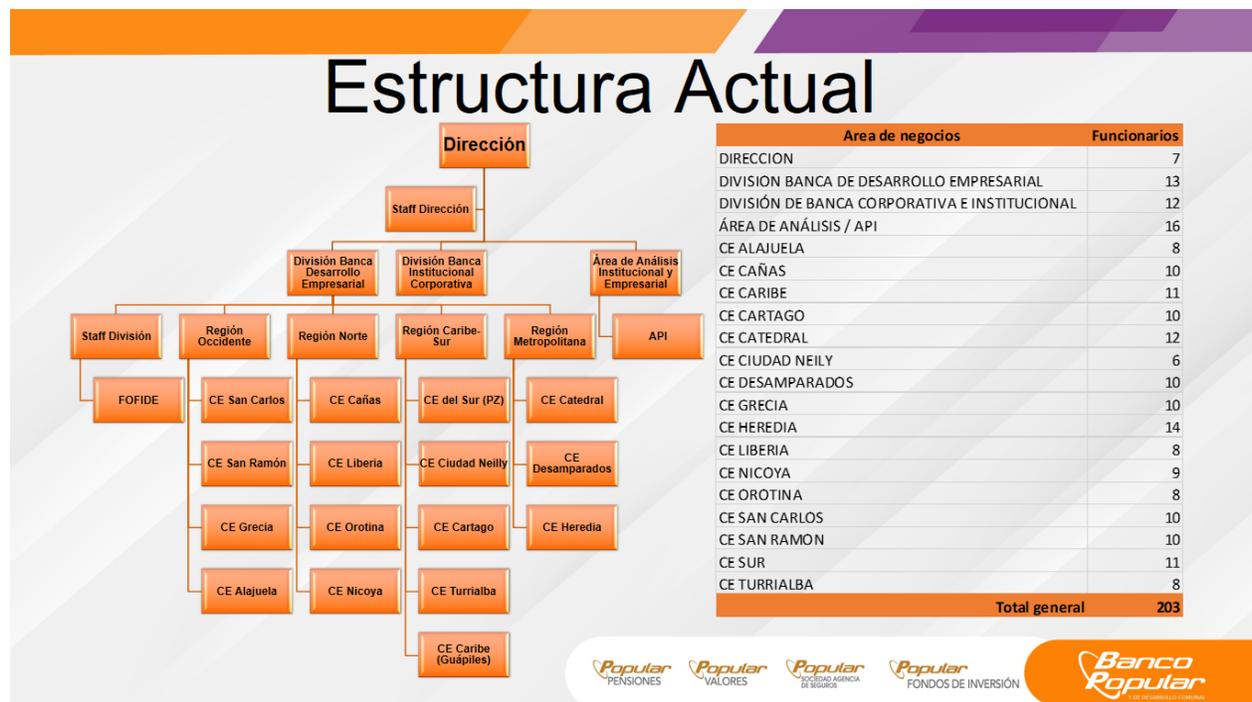
Se pretende con este documento evidenciar de forma clara y congruente la gestión realizada como Director de la Banca Empresarial y Corporativa, durante el período indicado. Los Resultados de la Gestión, y elementos relevantes que permitan explicar los temas mas importantes liderados en la Banca Empresarial y Corporativa.

Este documento tiene como propósito adicional informar según corresponda, los resultados en el desempeño del puesto y el estado general en que se deja el puesto al sucesor.

### Resultados de la gestión

En este apartado, a continuación se muestra la estructura actual de la Dirección, buscando exponer con detalle la cantidad de funcionarios y las áreas adscritas.

La Dirección de Banca Empresarial y Corporativa está organizada funcionalmente como se muestra en el Organigrama.





## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Dirección: Actualmente la Dirección está a cargo del Señor Heiner González Ramirez en condición de interino, siendo el titular de esa Dirección el señor Omar Sanchez Lizano.

Staff Dirección: está en función de las necesidades de la Dirección, además de dar soporte administrativo a todas las dependencias adscritas. Actúa como filtro de recepción de requerimientos de áreas externas, a saber, JDN, Comités varios, etc., además desde esta área se da seguimiento y continuidad a diferentes proyectos relevantes en la DIRBEC. Está conformada por una secretaria (Margarita Ulate Ulate), 2 asistentes (Eddie Garro Elizondo, Carolina Ortiz López), 3 asesores (Ronny Monge Badilla, Rosa Elena Baltodano, Rigoberto Delgado Negrini)

Divisiones de la Dirección: En la actualidad, se cuenta con 2 divisiones debidamente constituidas, a Saber:

División de Banca Institucional Corporativa, a cargo de Jose Fabio Bolaños Alpizar, que en la actualidad cuenta con 12 funcionarios

División Banca de Desarrollo Empresarial, a cargo de Luis Rojas Bolaños, quien tiene a cargo 6 personas, quienes se encargan de atender varios temas de responsabilidad de la División. Importante destacar que los Coordinadores Regionales responden funcionalmente a esta División.

Área de Análisis. Desde el año 2019, se cuenta con un área de Análisis, que responde a la Dirección directamente. Para este año 2020, se crea un área adicional dentro del área de análisis llamada “área de Procesamiento integral” (API)

Área de Análisis Empresarial e Institucional, a cargo de Karla Muñoz Sanchez, quien tiene a cargo 8 personas. Es resorte de esta área, analizar todas las solicitudes de Banca Corporativa, más los casos superiores de \$500 mil que se gestionen en los CE. Además, la jefatura referida supervisa la API.

API, esta área de reciente creación está a cargo de Carolay Rodriguez, quien a su vez tiene a cargo 13 analistas, que ven los casos que provienen de las oficinas de la Región Metropolitana, adicionalmente los casos de los CE de Sur, Nicoya y Alajuela. Se creó con la intención de atender las solicitudes de créditos en el segmento Microfinanzas, que se gestionen a través de Banca Fácil.

Regionales: en la actualidad se cuenta con 4 Coordinadores regionales, a saber:



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Región Metropolitana, a cargo de Ronny Moya Ulate. A esta Región pertenecen los Centros Empresariales de Catedral, Desamparados y Heredia. Donde laboran aproximadamente 36 personas.

Región Occidente, a cargo de Raquel Ortega Ríos. Pertenecen a esta Región los Centros Empresariales de San Ramón, San Carlos, Grecia y Alajuela, con 38 personas entre todos los CE. La señora Ortega Ríos asumió este rol hace aproximadamente 2 meses.

Región Caribe – Sur, a cargo del Señor Heriberto Romero Zúñiga, tiene a cargo los Centros Empresariales de Ciudad Neilly, Pérez Zeledón, Cartago, Turrialba, y Guápiles. Con 47 personas a cargo entre todos los CE. Es importante destacar que ante la salida del señor Miguel Arguedas a principios del año 2020, se le asignó al señor Romero como recargo dirigir la fuerza de ventas en la Región Sur.

Región Norte. En esta Región se encuentran los Centros Empresariales de Nicoya, Cañas, Liberia y Orotina, con una cantidad de personas de aprox. 35 funcionarios. En esta Región hasta hace alrededor de 2 meses la Coordinaba la señora Geanina Solano Dijeres, no obstante, la señora Solano fue ascendida a Gerente del BPT Santa Cruz. A la fecha se encuentra pendiente el nombramiento del sustituto. Las funciones de coordinación en la Región han sido asumidas por la señora Raquel Ortega Ríos (Coordinadora Región Occidente) y el señor Luis Rojas Bolaños (Jefe División Banca Desarrollo Empresarial)

### **Cambios en el entorno**

Durante el periodo definido, se han gestado una serie de cambios en el entorno político y económico del país que nos obligaron a realizar ajustes a lo interno para mantener vigente el quehacer de la Banca Empresarial y Corporativa en el mercado financiero nacional. Casos concretos, la desaceleración económica sufrida en el 2019, pero con un precedente que venía desde la segunda mitad del 2017 así como la llegada de la pandemia mundial, provocada por el virus Covit 19, la cual tiene su manifestación en nuestro país, a partir de la segunda quincena del mes de marzo del presente. Sin duda estos eventos han provocado una serie de replanteamientos de estrategias y productos dentro de la Banca Empresarial, que ha limitado, sin duda alguna, el desarrollo normal del negocio bancario, según lo que se había planteado en los diferentes momentos.

Concomitante con la pandemia, se debaten en la actualidad una serie de cambios y reformas a leyes existentes con la finalidad de brindar contenido a la población que impida que la emergencia sanitaria se convierta en una emergencia humanitaria. Dentro de ellas, que tengan contenido relacionado con el negocio bancario empresarial se pueden nombrar: la Ley de Usura, modificaciones a la Ley de Banca para el Desarrollo, propuestas de leyes para moratoria, entre otros planteamientos de gremios relacionales.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Acciones sobre el Control Interno y Riesgo Operativo**

En control interno, la Dirección ha mantenido calificaciones aceptables de acuerdo a los instrumentos de calificación definidos por la Dirección Corporativa de Riesgo para el 2019 (última calificación generada), se obtuvo una calificación general de “excelente”. Se excepciona el caso del CE Limón, que por aspectos estructurales del lugar donde se encuentra ubicado obtuvo una calificación de “inaceptable”. Sobre eso se desarrolla un plan de mejora. Mención importante de destacar es el caso del manejo de la relación y los controles a lo interno del BANCO POPULAR, de los recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD). Por un asunto de afinidad en los negocios, la responsabilidad la ha asumido la Dirección de Banca para el Desarrollo, siendo que este es un asunto de una profundidad mayor, que alcanza a varias dependencias de la organización. En este sentido, se plantea la problemática observada desde dos perspectivas diferentes:

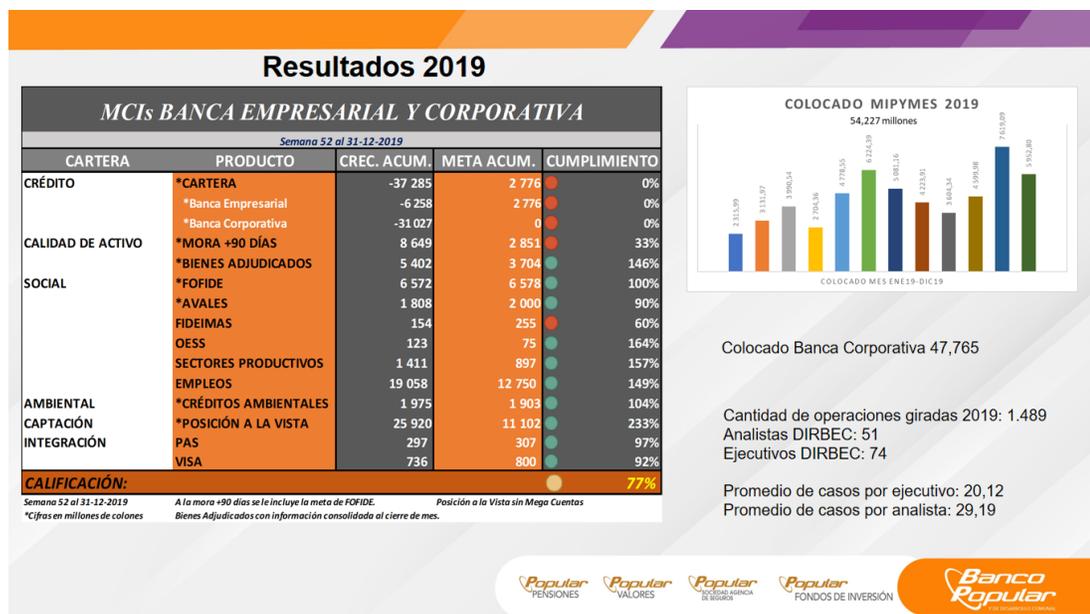
1. El relacionamiento con el SBD. Sin duda a lo largo del tiempo ha sido limitada a lo que la Dirección o la División de Banca Empresarial pueda hacer, siendo que su alcance es de mayor envergadura, o los gremios relacionales tienen una expectativa diferente del asunto
2. Control interno del Banco Popular. Obsérvese que se aborda como un asunto Banco, pues para solucionar las deficiencias señaladas por varias auditorías internas y externas se requiere de varias instancias del Banco y no solamente de Dirección. Más bien, en el tiempo, se ha demostrado que los esfuerzos aislados de la Dirección no han sido suficientes para subsanar las carencias de controles tanto en asuntos operativos como de la calidad de la información que se reporta.

### **Principales Logros**

Seguidamente se presentan los resultados sustanciales de la labor desempeñada en el puesto durante el periodo definido.

Establecimiento de un plan de acción para la consecución de las metas del negocio de julio a diciembre del 2020. Luego de un primer semestre enfocados en la planificación y la realización de los planes de acción, se construyó un plan táctico que nos permitiera recuperar los resultados de negocio durante el segundo semestre del 2019.

## INFORME FINAL DE GESTIÓN



Según se aprecia en la figura, se lograron alcanzar 11 de las 14 metas planteadas para ese ciclo de negocio. Se apunta que el rezago del primer semestre fue considerable, pues la organización se encontraba en una coyuntura organizacional de importancia. Con cierre al mes de abril de 2020, se deja una cartera empresarial con un crecimiento de 1300 millones de colones, la corporativa con un crecimiento del -10830, para un consolidado de la Banca Empresarial Corporativa de -9525 millones. Las metas de captación y calidad de cartera por su parte, muestran resultados positivos en más de un 100% de lo proyectado.

Desarrollo de la estrategia de la Banca de Integración Comunitaria (BIC). Aunque fue un proyecto concebido con anterioridad, fue durante este periodo donde se terminó de desarrollar y se aprobó la BIC. Vale decir que esto es todo un modelo que llegó incluso a ser declarado de interés público nacional. En la actualidad se cursa el plan piloto, que por los inconvenientes del COVIT 19, se tuvo que replantear. Este proyecto migrará a la Banca Social a partir del próximo 11 de mayo, con la finalidad de lograr su desarrollo y consolidación dentro de la organización.

Desarrollo del Programa de Reactivación Económica de las Microfinanzas. En conjunto con el Sistema de Banca para el Desarrollo y el Fodemipyme, se logró crear el mencionado programa. Es un instrumento financiero que permitirá brindar accesibilidad financiera a una población de importancia para la economía nacional, otorgando



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

financiamientos de forma oportuna y revolucionando a lo interno la forma de otorgamiento de este tipo de créditos.

Bonos Verdes. En conjunto con la Dirección Financiera, se lidero el proceso del Banco para la emisión de bonos verdes. En este sentido se establecieron contactos con la Bolsa Nacional de Valores y el Banco de Integración Económica, para el desarrollo de la primera emisión de bonos de este tipo por parte del Banco Popular.

Unificación de las Bancas. Se lideró el proceso de unificación de las Bancas bajo el patrocinio de la SGN. En este sentido se construyó la estrategia “tres bancas una estrategia”, además de iniciar el plan piloto de unificación de las Bancas; uno ubicado en el BPT de Perez Zeledon y el otro en el BPT de Nicoya.

Bajo la segmentación establecida en los planes de acción definidos, se inició el desarrollo del segmento institucional. En este sentido se desarrolló un esquema de trabajo con el ICE y se deja planteada la reunión técnica con la Corte Suprema de Justicia, con quienes se deberá de continuar la negociación, así como definir las demás instituciones a las que se iniciaran relaciones de negocios.

Reestructuración a lo interno de la Banca de la forma de procesar las solicitudes de crédito. En este sentido se creó el Área de Proceso Integral (API), la cual responde a la nueva forma de procesar los negocios de forma centralizada. Aunque el área es una sola, posee a lo interno especializaciones en tres niveles, créditos corporativos, créditos a las pymes y créditos de Microfinanzas. Esta unidad esta en producción en la actualidad.

Atracción de nuevos negocios. La empresa interesada, desarrolló una plataforma de servicios de factoreo, innovadora y única en su modalidad tecnológica en el país. Ofrece muchas facilidades para desarrollar el negocio, utilizando un mínimo trabajo operativo a lo interno, pues todo el proceso se maneja de forma digital. Esto nos generaría ingresos por servicio, además que nos permite acompañar a los clientes en sus necesidades de efectivo, haciendo liquidas las facturas de venta, con precios justos y en un tiempo oportuno. Además, con esta empresa se valoró un proyecto adicional que consiste en una mesa de divisas, que permitiría al Banco Popular, incursionar en un novedoso negocio de cambio de divisas de forma electrónica. Este otro negocio, fue conocido por la Dirección Financiera. Para desarrollarlo, se requiere darle el seguimiento del caso en conjunto con la Dirección Financiera.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Proyectos más relevantes**

Seguidamente se nombran las principales tareas sobre las cuales el sucesor debe poner un cuidado especial por la importancia inmediata que ellas tienen

Unificación de las Bancas. Recordar que existen varios informes de auditorías a lo interno, así como los estudios mismos de experiencia del cliente que señalan la debilidad en el servicio al cliente. Quedan en proceso un plan piloto que se corre en el BPT de Perez Zeledon y el BPT de Nicoya. El plan piloto está bajo la tutela de la División de Experiencia al Cliente, pero la Banca Empresarial debe brindar todo el apoyo del caso para lograr determinar los resultados de lo logrado y a partir de los mismos, plantear la réplica en las demás oficinas. No omito manifestar que existen algunas zonas como la Metropolitana, que tiene particularidades especiales y que requiere de algún tratamiento diferente para lograr la unificación con las oficinas locales. La cantidad de ejecutivos es muy limitada, para la atención de tantas oficinas que concentra el Banco Popular en la zona.

Estructura de la Banca Empresarial. Tanto por el crecimiento de los negocios del Banco en el plano empresarial (34% de la cartera de crédito) como por la nueva estrategia del Banco (llegar a las personas a través de las empresas), el asunto del fortalecimiento de la estructura de la Banca Empresarial se hace una necesidad mayor que deberá ser subsanada. En primera instancia se pensó hacerlo a través del punto anterior (unificación de las bancas), no obstante, esto podría sufrir demoras en el tiempo, tal como lo estamos viviendo en el plan piloto. Ante esta situación se hace imperativo sustituir de alguna forma algunos puestos claves de jefaturas que se han retirado, sea por que se acogieron a la movilidad laboral promocionada en el Banco, sea porque la jefatura se pensionó (caso Alajuela), o sea, porque se puso en tela de duda la funcionalidad de algunos funcionarios de cara a la unificación de las bancas (Coordinadores Regionales).

Programa de Microfinanzas. Es un programa desarrollado en un 95% de su concepción. Solo resta la revisión por parte de jurídicos a los contratos, proceder a las firmas respectivas (Banco, SBD y Fodemipyme) y la salida a producción. Se espera sea un programa de importancia en la reactivación económica del país.

Segmento Institucional. El desarrollo de ese segmento es de mucha importancia para el financiamiento de proyectos, para la incorporación de las sociedades del conglomerado, así como para el abordaje de las personas y las organizaciones sociales presentes en las instituciones. A la fecha se han establecido relaciones de negocios con dos instituciones publicas de importancia en el país. Con una se tiene un plan de negocio



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

adelantado y con el segundo se hizo un primer acercamiento con los jefes de mayor nivel, quedando pendiente la reunión técnica con los directores de proyectos y otras áreas de interés. Sobre este último, haré llegar los contactos de la persona designada por parte de los encargados, así como las conversaciones finales al respecto. Además, se pasará una presentación realizada sobre la composición de la otra institución, su estructura y una serie de detalles más, que deberán ser revisados previos a la reunión con los directores, para visualizar potencialidades de negocios que podrán ayudar en la mencionada reunión. Resta por definir un contingente de instituciones adicionales que deberán ser abordadas una a una, bajo esa misma dinámica. Se enviará, además, un marco de información de las instituciones principales en el país, así como su vinculación con los negocios del Banco.

Emisión de Bonos Verdes. Esta tarea la lidera actualmente la Dirección Financiera, no obstante, la participación empresarial es determinante para calzar las inversiones con los negocios activos. Al respecto se envía una lista de prospectos de clientes corporativos que podrían contribuir en el negocio activo.

Movilidad Eléctrica. Trata de la inserción del Banco Popular en el eje de movilidad eléctrica del Plan Nacional de Descarbonización. Según se puede concluir sobre lo actuado, para desarrollar el negocio de transporte eléctrico, se requieren construir modelos de financiamiento o estructuraciones financieras, diferentes a lo que hay en el mercado, algo nuevo.

Negocio de Factoreo. Sobre este particular se envió nota a la Dirección de Soporte Administrativo, con la finalidad que se defina una forma de “contratación del servicio”. Este es un proyecto de importancia pues nos permitiría acompañar a los clientes con necesidades de liquidez, utilizando un sistema innovador que genera una mínima operativa a lo interno. Se deja presentación y contactos respectivos de la empresa interesada.

Relación SBD. Como se nombró anteriormente es un tema de seguimiento, pues es un asunto que se mueve mucho sobre las relaciones con los diversos gremios. Se sugiere un acercamiento con el Consejo Rector del Sistema, además con su estructura administrativa para mejorar la relación y aprovechar los recursos existentes en esa institución.

Relación de negocio con el Fodemipyme. Sin duda la carencia de estructura operativa dentro del Fodemipyme nos obliga a brindar un apoyo en ese aspecto a esta organización interna.

Planes de acción con repercusión directa de la Banca: los siguientes son los planes de acción sobre los que la Banca, tiene injerencia en actividades de forma directa. Se



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

entregará al nuevo asistente de la Dirección Empresarial, el detalle del manejo en concreto de los planes, así como sus avances.

- Plan de acción de gestión del Pasivo
- Plan de acción de Gestión ambiental
- Plan de acción de Gestión del Activo
- Plan de Acción de Experiencia del cliente
- Plan de Acción de ingresos por servicios
- Plan de acción de valor Social (BIC)

### **Administración de Recursos Financieros**

La Dirección de Banca Empresarial y Corporativo mantiene un control estricto del presupuesto, según las proyecciones realizadas para el año 2020. Dada la situación particular con la crisis sanitaria, el presupuesto en el primer cuatrimestre no se ha utilizado según lo proyectado. Ante esta circunstancia, la Dirección mantiene un contacto directo con las áreas encargadas para la devolución de los recursos en caso de ser necesario.

### **Sugerencias**

A nivel de recomendaciones se establecen los siguientes puntos:

En el plano estratégico. No perder de vista lo relacionado con el manejo de segmentación establecido en los planes de acción. Se debe migrar a una segmentación verdadera, que salga del papel y que se pueda reflejar en los sistemas y en los procesos de evaluación de los planes de negocios. Esto es fundamental para mejorar la experiencia al cliente, así como el nivel de rentabilización de los clientes y la sinergia misma entre las bancas.

A nivel de equipo de trabajo. Materializar la unificación de las Bancas, o en su defecto, nombrar el personal clave faltante en la estructura. Esto es de mucha importancia pues tiene que ver con la gobernanza de la banca, la rendición de cuentas y en los resultados esperados.

A nivel de áreas de Banca. En este sentido por la relevancia que el negocio bancario reviste, se debe fortalecer el negocio corporativo, dotando de una estructura apropiada al negocio corporativo (ventas y seguimiento). Por otro lado, se debe brindar mucho seguimiento a la API, pues es una evolución del proceso de producción que debe de desembocar en mayores resultados y en la reducción de los tiempos de respuesta al cliente.

En el plano del negocio bancario. Dadas las circunstancias del mercado financiero, producto de la pandemia mundial, se recomienda concentrar los esfuerzos en realizar los inventarios corporativos, los cuales, por su cuantía y su nivel de exposición al riesgo,



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

podrían brindar la estabilidad que requiere la cartera crediticia de la Banca y del mismo Banco Popular. Adicionalmente, continuar por la senda de tres bancas, una estrategia. Sin duda este es una estrategia que nos permitiría brindar una mayor profundidad en la relación de negocios con los clientes y lograr una mayor rentabilización y fidelidad por parte de los clientes.

### **Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República**

No se reciben directamente instrucciones de la Contraloría General de la República. Estas son recibidas en la Gerencia General, no obstante, si se requiere la respuesta por parte de la Dirección, se atienden y responden los requerimientos a la Gerencia General, y éste órgano lo remite directamente a la Contraloría.

### **Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo**

La Dirección de Banca Empresarial y Corporativa recibe auditorias externas en la administración de las los fondos FOFIDE y FINADE, las cuales se atienden de manera oportuna, sea para remisión de documentos, o consultas relacionadas a informes presentados.

### **Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna**

La Dirección de Banca Empresarial y Corporativa atiende las recomendaciones en el sistema CAR II y SIAR, definido para tal fin. Importante destacar que desde la Dirección se da un seguimiento constante y detallado a la atención de las recomendaciones, dirigidas a cualquiera de las dependencias, para lo cual se cuenta con personal de experiencia.

### **Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público**

El suscrito conoce que la información contenida en este documento es de Uso Público y puede darse a conocer al público en general a través de los canales aprobados por el Conglomerado Financiero Banco Popular.