

---

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

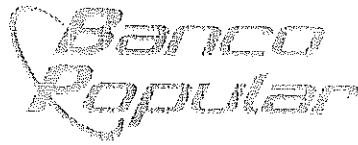
---

Nombre: Rigoberto Delgado Negrini  
Dependencia: División Banca Institucional Corporativa  
Periodo de Gestión: Octubre 2012-Junio 2018  
Fecha: 19/07/2018

---

## 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

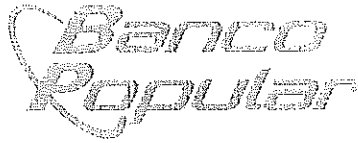
---

### INDICE

---

#### Contenido

Presentación .....	2
Resultados de la gestión .....	2
Labor Sustantiva Institucional .....	2
Cambios en el entorno.....	3
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo.....	3
Acciones sobre el Control Interno .....	4
Principales Logros .....	4
Proyectos más relevantes.....	4
Administración de Recursos Financieros.....	8
Sugerencias.....	8
Observaciones .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República .....	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo .....	9
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna .....	9



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Presentación**

Por disposición de la Junta Directiva Nacional de julio de 2012, a partir de octubre de ese mismo año, se retomó la gestión de negocios corporativos, orientados, en primera instancia, a organizaciones sociales y entidades públicas. Con ese propósito, se retomó la oficina que hoy se denomina División de Banca Institucional Corporativa (DBIC), la cual depende directamente de la Dirección de Banca Empresarial y Corporativa (DIRBEC).

Durante los cinco años y medio, transcurridos desde ese momento hasta el 30 de junio de 2018, el trabajo ha sido orientado a crear y consolidar la cartera de crédito en esos sectores, retomar y fortalecer la posición que se tuvo en el mercado financiero hasta junio de 2010, cuando se dejaron de hacer este tipo de negocios, así como a integrar a todos los clientes con los productos y servicios del Conglomerado Financiero Banco Popular.

Se trabajó con una estructura bastante limitada compuesta por dos Ejecutivos de Negocios con sus respectivos Asistentes, tres Analistas Financieros, habiéndose incorporado otro a partir de febrero de 2018, un Asistente de la División y la Jefatura.

Tomando como referencia los saldos de la cartera de crédito para evidenciar el crecimiento obtenido en los negocios corporativos, se pasó de tener una cartera de crédito de \$142.606.7 millones a diciembre de 2013, a \$487.930.5 millones a diciembre de 2017, estando muy cerca del 20% de la cartera total de crédito del Banco.

Esto significa que, con la misma estructura y los mismos recursos, los negocios corporativos crecieron en casi 3.5 veces durante el lapso antes indicado, lo que ha convertido a esta División, en la oficina de mayor productividad, funcionario por funcionario, del Banco.

De igual forma, quedan negocios importantes en proceso y otros en prospecto que podrían permitir, en los próximos cinco años llegar casi a duplicar los negocios actuales, si así permitieran los indicadores financieros institucionales y la disponibilidad de recursos económicos, técnicos y materiales.

### **Resultados de la gestión**

#### **Labor Sustantiva Institucional**

La labor sustantiva de la División se ha orientado principalmente a la comercialización de los productos y servicios del Conglomerado Banco Popular, partiendo en casi todos los casos, de negocios relacionados con el financiamiento individual, conjunto o sindicado con otras entidades financieras nacionales e internacionales.

Los planes de inversión financiados, en su mayoría, han logrado un importante impacto en la comunidad nacional, en lo económico, social y ambiental, permitiendo la generación de empleo



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

en diferentes zonas del país, incluso fuera de la gran área metropolitana.

Derivado de los negocios corporativos, se han desarrollado otros negocios para la Banca de Personas y para la Banca Social, que han sido concretados por esas Direcciones a través de sus respectivas oficinas comerciales.

### **Cambios en el entorno**

En el transcurso de los casi seis años de mi gestión, han ocurrido cambios importantes que han afectado los negocios a nivel económico, financiero, social y ambiental.

En ese lapso, incluso ha habido dos cambios de gobierno, problemas estructurales a nivel macroeconómico que han provocado un alto déficit fiscal, una inflación controlada con bajos índices, niveles controlados de pobreza, pero se ha incrementado el desempleo o subempleo.

Por otra parte, los precios del petróleo se han mantenido estables a lo largo de esos años con algunos altibajos que han ido disminuyendo.

El nivel de exportaciones ha tenido un crecimiento sostenido y la inversión extranjera directa se ha mantenido en niveles similares, pero sin mostrar incrementos.

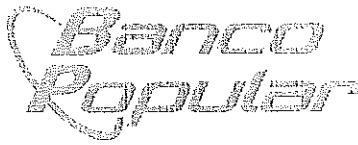
Las tasas de interés en dólares se han incrementado en casi 150 puntos base, mientras que la tasa básica pasiva ha tenido movimientos, pero ha mantenido relativa estabilidad.

En lo que nos corresponde como entidad bancaria y más concretamente como área de negocios corporativos, el cierre técnico de Bancrédito ha permitido a los tres Bancos Públicos, unir esfuerzos para poder atender la gran demanda de requerimientos del sector público y organizaciones sociales. Hemos hecho muchos negocios conjuntos y sindicados, apoyando obras y proyectos importantes de interés público. Hay bastante camino por recorrer, siempre habrá proyectos por atender y eso hace que el trabajo de esta oficina sea prometedor para el Conglomerado.

A partir del año anterior, ha habido casos de créditos cuestionados a nivel del sistema financiero nacional, que han afectado la operativa de las entidades financieras, lo que, ligado a un incremento en los niveles de morosidad de las diferentes carteras de crédito, han provocado una ralentización en los niveles de crecimiento de los activos productivos y consecuentemente, en las utilidades de las entidades participantes en el mercado.

### **Estado de la autoevaluación Control Interno y Riesgo Operativo**

Estos dos elementos siempre han sido fundamentales en el desempeño de la oficina, razón por la cual, se les ha dado la debida atención e importancia. Esto ha permitido obtener los mejores resultados en las calificaciones respectivas, obteniendo en ambos casos, calificación de 0%, con una exposición al riesgo Excelente.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### Acciones sobre el Control Interno

Dentro de las acciones más importantes emprendidas para establecer, mantener, mejorar y evaluar el sistema de control interno de la oficina, están las siguientes:

- Informar a todo el personal sobre las medidas de control interno y riesgo operativo institucional.
- Informar y discutir con todo el personal los indicadores financieros institucionales, así como otros parámetros no financieros del Conglomerado, de manera que todos seamos conscientes de la responsabilidad individual y colectiva, con los valores y resultados que debemos resguardar a fin de cumplir con la visión y misión del Banco.
- Realizar reuniones mensuales de comunicación de asuntos de interés, así como de revisión y ajuste al desempeño y el grado de avance, en el cumplimiento de metas individuales y grupales.
- Revisión de políticas, directrices y procedimientos para ajustarlos a los requerimientos del mercado que se atiende y mejorarlos donde corresponda, a fin de resguardar los intereses institucionales sin perder eficacia en el apoyo a nuestros clientes.
- Participación de todo el grupo, de forma activa, en todo el proceso de cada negocio y la integración del cliente con los productos y servicios del Conglomerado.
- Establecimiento de roles sustitutos de cada funcionario de manera que no haya interrupción de la operativa de la oficina.
- Reuniones con áreas de soporte a fin de aclarar dudas y consultas, así como para dar seguimiento al avance en el cumplimiento de requerimientos,

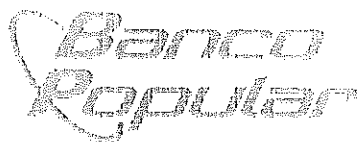
### Principales Logros

Principales logros alcanzados durante su gestión de conformidad con la planificación institucional o de la unidad, según corresponda.

### Proyectos más relevantes

#### Crecimiento en saldo de cartera:

En octubre de 2012 se me asignó retomar la gestión de los negocios corporativos, con orientación, en primera instancia, a consolidar la oficina, mediante la concreción de negocios con



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

organizaciones de la economía social y con entidades públicas. Fue así como pasamos de saldo de cartera de crédito, a diciembre de 2013 de ¢142.616.723.142.94 a ¢487.930.504.356.70 a diciembre de 2017. La amortización mensual de la cartera corporativa ronda los ¢3.500 millones mensuales. Así mismo, hay cartera que ya está madurando, por lo que ya empieza a amortizar en montos mayores, por lo que estas sumas tienden a aumentar, sobre todo porque el monto de colocaciones también ha crecido y, por ende, las respectivas amortizaciones. Por este motivo, el saldo a junio de 2018, ha mantenido su nivel con diciembre de 2017 ubicándose en ¢487.318.956.384.50, debido principalmente a que las nuevas colocaciones se han ralentizado como consecuencia de un proceso de análisis que considera esquemas de trabajo que están en proceso de elaboración y revisión, el personal se está capacitando y ha habido cambios adicionales que requieren un proceso de aprendizaje y adaptación.

### **Calidad de la cartera:**

Uno de los parámetros que siempre han sido de atención especial en nuestro desempeño, ha sido la calidad de la cartera, lo que se ve reflejado en una mora mayor a 30 días igual a cero. El esfuerzo y la atención de esta gestión es permanente, e inicia desde el envío de montos a pagar hasta el seguimiento de la aplicación de los respectivos pagos. En caso que se produzca algún atraso, se realiza la gestión correspondiente. De requerirse el apoyo de la División de Gestión Cobratoria, se coordina directamente con ellos.

### **Integración de productos y servicios del Conglomerado:**

Actualmente, nuestra cartera está conformada por 54 clientes. Todos ellos tienen un Ejecutivo de la SAFI y de Popular Valores Puesto de Bolsa asignado, a fin de integrar el volumen de negocios con los de esas entidades. De igual forma, procuramos que utilicen los productos y servicios de Popular Agencia de Seguros y que, sus colaboradores, se afilien a la Operadora de Pensiones. Estas acciones las coordinamos con cada sociedad. A lo interno del Banco, la coordinación para procurar mayor integración, la hacemos con los respectivos Gerentes de las oficinas comerciales más afines a la ubicación de cada cliente.

### **Ambiente laboral:**

En el año 2016 se aplicó la encuesta de ambiente laboral a los ocho funcionarios de la División. La calificación fue bastante baja, donde solo un factor salió aceptable y los 16 restantes salieron mal. Los funcionarios evaluados manifestaron ambigüedad de las preguntas y respuestas, que los llevó a ajustarse a lo que consideraron que se acercaba más a la realidad. De igual forma, el 56.3% de los factores evaluados correspondían al requerimiento y necesidad de reforzar la estructura de la División, cuya propuesta fue planteada por este servidor, desde noviembre de 2012 y a la fecha no se ha resuelto. Por este motivo, los funcionarios, consideraron que, al manifestar su inconformidad por la ausencia de esa restructuración, en lugar de afectar el resultado de ambiente laboral, estarían ejerciendo una sana presión para lograr ese propósito. El 25% de esos factores se referían a requerimientos relacionados con la gestión de Capital Humano. A la fecha de este informe, esa Dirección tampoco había dado respuesta a ninguno de ellos. El 19% restante correspondía a aspectos propiamente responsabilidad de esta jefatura, mismos que fueron debidamente atendidos. Otro aspecto importante de mencionar respecto a



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

este punto es que, de los ocho funcionarios encuestados en el año 2016, tres ya no están laborando en la División y hoy día, hay cuatro que en ese momento no estaban y, por lo tanto, no participaron en la aplicación de esa encuesta.

### Avance en el cumplimiento de metas:

Las metas de la División son de cumplimiento anual; sin embargo, en el caso de la meta de crecimiento en el saldo de la cartera y en el de calidad de la cartera, la medición y seguimiento es mensual para poder garantizar el cumplimiento a fin de año.

En la tabla siguiente, se presenta el avance de las metas a junio de 2018:

Detalle	Meta anual en millones de colones	Meta a junio en millones de colones	Avance
Crecimiento en saldo en ahorros e inversiones	8.285	336	-1.723
Crecimiento en saldo de cartera de crédito	48.071	14.421	-754
Mora mayor a 90 días	Menor o igual a 1%	Menor o igual a 1%	0%
Generación o protección de empleos	7.390	2.957	2.700
Colocación en planes de inversión ambientales	1.243	NA	
Crecimiento en nuevos clientes	5	NA	5 ya en trámite

La meta de crecimiento en saldo en ahorro e inversiones si bien, a junio tiene un avance negativo, es una meta muy volátil durante el año que se mide al 31 de diciembre. Al igual que en años anteriores, los clientes usualmente fondean sus cuentas o realizan inversiones en los diferentes instrumentos que ofrece el Conglomerado, para cerrar el año con saldos mayores por lo que es de esperar que se cumpla la meta anual establecida.

La meta de crecimiento en saldo de cartera de crédito presenta un rezago importante, producto de los nuevos requerimientos de análisis financiero y el crecimiento en la morosidad del sector financiero nacional, lo cual ha impedido girar poco más de ₡15.000 millones en Banca de Segundo Piso. La amortización mensual normal de la cartera corporativa ronda los ₡3.500 millones, lo que significa que, a junio, se han girado alrededor de ₡20.200 millones, pero los mismos han sido insuficientes para lograr el cumplimiento de la meta. De seguir ese comportamiento, va a ser muy difícil alcanzar la meta anual, toda vez que para crecer en saldo ₡48.071 millones, hay que colocar y girar poco más de ₡90.000 millones.

La meta de mora está cumplida completamente, por cuanto es usual que los mismos funcionarios de ventas de la División, gestionan el cobro de la cartera por lo que, a lo largo de los años, se ha logrado mantener un comportamiento de pago oportuno.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

En el caso de la generación o protección de empleos, esta meta va muy ligada a la meta de crecimiento en saldo de cartera de crédito; sin embargo, esta meta tiene un mejor avance por cuanto los créditos que se han desembolsado a junio de 2018, son a clientes cuyo recurso humano representa un elemento importante en su estructura de negocio.

La meta de colocación en planes de inversión ambientales, se estará cumpliendo con la formalización de un sub-préstamo para la ESPH, cuyo destino es el cambio de las luminarias actuales de sodio y mercurio, en el alumbrado público de los cantones de Heredia, San Rafael y San Isidro de Heredia, por luminarias con tecnología LED.

La meta de crecer la cartera en al menos 5 clientes nuevos, prácticamente está cumplida por cuanto a junio 2018, había negociaciones con más de cinco clientes nuevos.

### **Proyectos más importantes:**

Los negocios y proyectos que maneja la División de Banca Institucional Corporativa, requieren de mucho tiempo para estructurarse y tramitarse hasta que se llegan a formalizar, que es cuando ya suman en las metas de la oficina. Algunos de ellos consumen esfuerzos durante meses y, en casos muy particulares, hasta años. Aun así, hay negocios con el MOPT-Conavi, el Poder Judicial (Edificios E, Hatillo; Puntarenas, etc), A y A, Aresep, Asamblea Legislativa, UCR, UNA, ITEC, UNED, UTN, MEP, Coneléctricas, Asociaciones Solidaristas del Poder Judicial, del Banco Central y de la Contraloría General de la República, Fondos de Desarrollo Inmobiliario Blelé y San Fernando, Jasec, PH Torito II, Incofer, SENARA, en colones y dólares, conjuntos o sindicatos con otras entidades financieras, así como individuales, donde solo participa el Banco Popular. Estos negocios podrían superar los \$600 millones y representarían un inventario para un lapso entre 3 y 4 años. Es importante tener presente que las necesidades de infraestructura pública son sumamente amplias, por lo que hay suficiente mercado para que el Banco siga participando en este tipo de negocios, que son de amplia proyección e impacto económico, social y comunal. Aquí no se mencionan negocios con organizaciones de la economía social, por cuanto éstos son más puntuales, se estructuran en menor tiempo y se van definiendo de forma más particular y específica, cuando se tienen debidamente estructurados por parte de esas entidades.

### **Crédito con problemas de pago:**

A pesar de los esfuerzos reiterados por atraer clientes del sector público y organizaciones sociales, cuyas acciones generen empleo y promuevan un buen impacto económico, social y ambiental, en el año 2015 se aprovechó una oportunidad para manejar un crédito del sector privado, debido a que, en algún momento, la Banca Corporativa, al igual que se ha hecho en otros Bancos Comerciales, podría estar incursionando en negocios con este tipo de sector.

Por motivos del entorno que pesaron mucho en el desempeño de ese cliente, se complicó bastante su gestión empresarial y comercial, al punto que no fue posible darle la debida atención a sus obligaciones crediticias. Esta situación, obligó a recurrir a gestiones de cobro por la vía judicial, que finalmente concluyeron en la adjudicación de los bienes garantes por parte del Banco. De esta forma, la operación se canceló con la adjudicación de los bienes garantes que





## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

respaldaban ese financiamiento.

### **Administración de Recursos Financieros**

Para una debida administración de los recursos financieros asignados a la División durante los últimos 5 años y 8 meses, se ha cumplido, sin excepción alguna, con la normativa vigente, así como con las directrices y procedimientos establecidos. Con regularidad, se han revisado los procedimientos y se han mejorado en lo que corresponde; no obstante, siempre hay espacio para seguir mejorándolos y adaptándolos a los cambios y requerimientos del entorno y el mercado en que se desenvuelve la oficina. Así mismo, de acuerdo con los nuevos requerimientos que se han ido incorporando en las etapas de trámite y análisis, es necesario volver a revisarlos, no solo para ajustarlos a la operativa actual sino para identificar otros procesos que aún no han sido elaborados. Esta labor ya se había iniciado y tiene un carácter de mucha continuidad.

### **Sugerencias**

Siempre existen aspectos por mejorar, en el caso de la División de Banca Institucional Corporativa, se sugieren las siguientes acciones para fortalecer el desempeño de la oficina:

- Consolidar la estructura de la División tomando como base o referencia la propuesta planteada en noviembre de 2012, haciéndole los ajustes que correspondan de acuerdo con los requerimientos actuales y esperados a futuro en este tipo de oficinas, no solo para garantizar un adecuado desempeño sino para trabajar con niveles sanos de control interno y riesgo operativo.
- Ubicar a la oficina en las mismas instalaciones de un BP Total, para facilitar la operativa de la División en su relación con sus clientes, así como para promover y facilitar la integración de negocios con otras Bancas y sociedades anónimas del Conglomerado.
- Revisar políticas, directrices y procedimientos para ajustarlos a los nuevos requerimientos, procurando siempre niveles aceptables de riesgo crediticio, pero sin afectar la gestión de negocios de manera que no se amplíen tiempos ni se desgaste al cliente y a la misma División, con trámites e información que aún no se han incorporado a esas directrices y similares.
- Convertir las pre-calificaciones en autorizaciones de trámite de nuevas opciones de negocio, para que puedan ser atendidas oportunamente, de manera que haya un adecuado nivel de respuesta para el cliente, a fin de evitar la pérdida de negocios que se produce al prolongarse esos tiempos de respuesta.
- Mejorar la capacitación del personal en aspectos técnicos de la operativa diaria de la oficina y también en temas de relaciones personales, trabajo en equipo, motivación, productividad y compromiso, entre otros aspectos.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- Capacitar al personal, según corresponda, en temas de estructuración de negocios corporativos, de alianzas público privadas, fideicomisos y otro tipo de vehículos de propósito especial.
- Capacitar en el idioma inglés.
- Capacitar a los analistas en técnicas modernas de análisis financiero de negocios institucionales y corporativos.
- Capacitar a los Ejecutivos de Negocios en temas de análisis financiero de manera que tengan conocimiento de la materia para facilitar su relación con los clientes en este tipo de aspectos.

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

Para la División no hay disposiciones giradas por la Contraloría General de la República pendientes por atender.

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

No hay disposiciones giradas por órganos de control externo pendientes de atender.

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

No hay disposiciones giradas por la Auditoría Interna pendientes de atender.

Atentamente,

Ing. Rigoberto Delgado Negrini  
Dirección Banca Empresarial y Corporativa

