



---

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Nombre:	Rigoberto Delgado Negrini
Dependencia:	Región Central Oeste Dirección Banca Empresarial y Corporativa
Periodo de Gestión:	Agosto 2018 a Agosto 2019
Fecha:	09/09/2019

---

## 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 .....	4
Cambios en el entorno .....	4
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo .....	5
Acciones sobre el Control Interno.....	6
Principales Logros.....	6
Proyectos más relevantes .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Administración de Recursos Financieros.....	8
Sugerencias.....	8
Observaciones .....	9
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

A continuación, se presenta el informe final de gestión, respecto a las funciones realizadas por el suscrito como Coordinador de la Región Central Oeste de la Dirección de Banca Empresarial y Corporativa, teniendo a cargo la coordinación de los negocios de los Centros Empresariales de Heredia, Alajuela y Orotina, desde agosto de 2018 hasta mediados de agosto 2019.

### Resultados de la gestión

Se presentan los resultados generales de la gestión con corte al 15 de agosto de 2019, con base en información recopilada por la División de Banca Empresarial, que es utilizada tanto por la Dirección como por los Coordinadores y demás personal, para dar seguimiento al avance y cumplimiento de metas.

Es importante indicar que, el año 2019, como consecuencia de la situación económica que viene presentando el país con más intensidad desde el año anterior, ha sido particularmente difícil en lo que respecta a los negocios atendidos por la Banca Empresarial en general, y en particular, en los tres centros empresariales a cargo del suscrito.

Aunado a eso, la huelga que se presentó el año anterior, que se prolongó por varios meses, afectó y aun muestra los efectos negativos que provocaron en el sector empresarial privado, disminuyendo aún más las expectativas de reactivación y crecimiento que estaban estimadas por el Banco Central de Costa Rica.

Esta situación ha provocado que la realidad económica de muchos de nuestros clientes actuales y potenciales presente una ralentización importante que afecta su dinamismo, su capacidad de pago, su capacidad de empleo y su capacidad comercial, entre otros aspectos de su vida empresarial.

Algunos de los clientes actuales han presentado problemas de pago, no pudiendo cubrir sus obligaciones con el Banco Popular y con otros acreedores. Otros incluso, han cerrado sus actividades y están vendiendo sus negocios o sus activos, porque no pueden generar los recursos necesarios para atender sus obligaciones financieras y empresariales.

La necesidad de disminuir costos, ante la dificultad de mejorar ingresos, ha provocado el despido de muchos trabajadores, lo que, en algunos lugares, estas medidas tienen efectos sociales bastante complicados, que le agregan una dificultad mayor a la gestión empresarial de nuestros clientes.

Es importante mencionar que, los tres Centros Empresariales a mi cargo, como Coordinador Regional durante el periodo indicado, presentaron problemas importantes relacionados con el recurso humano, los cuales no han sido resueltos y afectan considerablemente el desempeño y el clima de trabajo. A continuación, se mencionan estas situaciones:



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

CE Heredia: La Lic. Carolay Rodríguez, quien fungía como Ejecutiva de Negocios, fue trasladada a la División de Banca Institucional Corporativa en agosto 2018, siendo necesario distribuir su cartera entre los otros dos Ejecutivos, que ya de por sí tenían compromisos con su cartera de clientes. Ella no fue sustituida. En febrero 2019, se integró al Centro Empresarial, la MBA Sharon Moya, quien empezó haciendo cartera y conociendo la zona de influencia de la oficina. Las Analistas de Crédito, Licdas. Zoily Flores y Miriam Espinoza, están incapacitadas. La Lcda. Espinoza se integró en febrero, pero ha tenido, de forma intermitente, incapacidades adicionales derivadas de su problema de salud. Por este mismo motivo, se le han tenido que cambiar sus funciones para apoyar a los Ejecutivos, debido a que su condición de salud, aún no le permite retomar sus funciones como Analista de Crédito. La Lcda. Ingrid Murillo, tiene a su único hijo, con un problema delicado de salud que, a partir de febrero de 2019, han requerido su tiempo completo por lo que ha presentado licencias indefinidas por varios meses que, aun hoy, la tienen fuera de la oficina. Estas situaciones han obligado a redefinir los roles dentro de los funcionarios restantes, con el consecuente efecto en el desempeño de la oficina.

CE Alajuela: un funcionario que fungía como Ejecutivo, estuvo suspendido de la oficina durante cuatro meses por un órgano de proceso. Posteriormente fue integrado a la oficina, pero como consecuencia de ese proceso, no se le permite tener computadora, ni acceso a los sistemas del Banco, ni teléfono. Esto significa que prácticamente no se le podían asignar funciones dentro de la oficina, porque cualquiera generaba riesgo para el caso en investigación aparte que, con esas limitaciones, no había forma de que pudiera desempeñarse ni siquiera en otras funciones diferentes. Esta situación es de conocimiento de la Dirección de Capital Humano. En marzo, se les envió un oficio solicitándoles instrucciones para saber cómo ponerlo en alguna tarea o función productiva, pero, a pesar de las consultas posteriores sobre el particular, a esta fecha no se ha tenido respuesta. Esta situación, aparte de las limitaciones operativas, ha generado una afectación en el clima laboral y una distracción de los demás funcionarios del Centro Empresarial, por cuanto, ese funcionario, al no tener prácticamente nada que hacer, se dedica a conversar con los demás compañeros. En julio, se logró su traslado a la Dirección de la Banca Empresarial y Corporativa, donde se desempeña desde entonces. Adicionalmente, en este Centro Empresarial, no se tenía Asistente para los Ejecutivos, en febrero se logró conseguir a un funcionario que hiciera estas gestiones, pero renunció al Banco en abril. Hasta el mes de julio se logró que fuera sustituido.

CE Orotina: En esta oficina se tiene a un funcionario con un órgano de proceso en curso por una situación similar al del funcionario de Alajuela. El asunto no ha avanzado, pero se cambió su ámbito de acción de manera que tuviera que manejar otro tipo de clientes, lo que limitó su rango de acción. Esta situación ha generado una afectación en el clima laboral. Adicionalmente, un funcionario que esta como Ejecutivo de Negocios y se pasó a Analista de Crédito, presenta una afectación de saludos que, durante el año 2019, lo mantuvieron con largos periodo de incapacidad hasta que hace unas dos semanas fue intervenido quirúrgicamente, aún permanece incapacitado. El Supervisor del Centro Empresarial, en marzo de 2019, presentó una afectación cardiaca que lo mantiene incapacitado desde esa fecha hasta noviembre próximo, que se espera, sea intervenido quirúrgicamente para corregir su afectación. Como consecuencia de estas situaciones, se reacomodaron los roles de los funcionarios de la oficina, una Analista de Crédito asumió la Supervisión y se logró, en junio de 2019, sustituir a una funcionaria que paso de un puesto de soporte a Analista de Crédito. De igual forma, se trasladó a un funcionario al BP Total



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Puntarenas para reforzar la gestión que el Centro Empresarial realiza en esa oficina para cubrir la zona. Con el personal restante, en la medida de las posibilidades se ha atendido el resto de la zona de influencia de la oficina, teniendo que trasladarse a los distritos de Cóbano y Paquera una o dos veces por mes, para atender los Consejos de Distrito, ASADAS y otros clientes, incluso teniendo que ir dando la vuelta por el Puente de la Amistad (Río Tempisque), debido a que no hay recursos suficientes para el pago de ferry. Esta situación obliga a destinar un día más de gira cada vez que se visita la zona.

### **Labor Sustantiva Institucional**

Las funciones de Coordinador Regional se enmarcan dentro de tres ámbitos principales, a saber: Gestión Estratégica, Gestión Administrativa y Rendición de Cuentas a las áreas superiores. El personal directo a cargo corresponde Supervisores de Centros de Negocios, mismos que a su vez cuentan con personal de negocios asignados a distintas áreas geográficas.

Corresponde al coordinador velar porque el personal a cargo siga las estrategias establecidas en los planes de negocios, procurando impactar en los sectores Mi pyme y de las empresas de la economía social en las zonas de influencia. Adicionalmente el coordinador procura los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos, incentivar el respeto al control interno, de las normativas y recomendar mejoras a estas y a productos, rendir cuentas de los resultados y tomar las acciones que correspondan para mejorarlos.

Durante el periodo en que el suscrito ejerció la coordinación de la Región se dieron cambios en la conformación de los Centros Empresariales a mi cargo según se comentó en el apartado anterior.

Adicionalmente, como parte importante de la labor de coordinación en los tres Centros Empresariales, se generaron negocios que fueron asignados a diferentes Ejecutivos para su trámite correspondiente, así mismo, continuamente se visitaban clientes para realizar nuevos negocios, consolidar los que se tenían en proceso, ampliar la integración de negocios o realizar acciones de gestión cobratoria.

De igual forma, se apoyó a las tres oficinas con trámites o gestiones en otras oficinas del Banco, principalmente en San José y en gestiones en algunas de las sociedades anónimas del Conglomerado.

### **Cambios en el entorno**

El entorno económico y político de este año no ha sufrido cambios relevantes. Empezando con el cambio de mandato presidencial, que ya de por sí genera un impas en la dinámica económica y comercial del país, mientras se empiezan a ver las acciones del nuevo gobierno. Adicionalmente, las huelgas, cierres de carreteras, paros de labores y acciones derivadas de esta situación laboral, social y económica, han provocado efectos importantes en la economía del país,



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

que se han manifestado con mucha intensidad en la Región Central Oeste a mi cargo. Se ha incrementado el desempleo y los problemas sociales que concluyen en inseguridad ciudadana. Hay clientes que han cerrado sus actividades económicas lo que ha desencadenado en morosidad de cartera. Así mismo, clientes que tenían planes de inversión para realizar en estos tiempos, los han postergado por esa ralentización que muestra la economía.

Aún nuestros clientes no se han recuperado de los efectos de la larga huelga del año anterior y ya, durante este año se han estado presentando otros paros de labores, cierres de carreteras y acciones similares que dañan mucho el desempeño empresarial de nuestros clientes.

La entrada del Plan Fiscal, también ha ocasionado problemas en la capacidad de generación de ingresos y en el aumento de gastos que, mientras la situación se nivela, sigue provocando una disminución en la actividad económica.

Las fluctuaciones en el tipo de cambio tan bruscas, las pasar de ₡630 por dólar a ₡570 por dólar en las últimas semanas ha afectado de diversas formas a nuestra clientela. Quienes tenían exposición en dólares, se han visto beneficiados, pero quienes tienen actividades que, de una u otra forma, tienen relación con actividades de exportación, han visto disminuidos sus ingresos en gran medida.

Por otra parte, el incremento en el desempleo, ha golpeado la Región Oeste, principalmente en la que atiende el CE Orotina.

El Banco Central de Costa Rica, ha recalculado el crecimiento económico que se espera para el año 2019m ubicándolo muy cerca del 1%, esta cifra es un indicador que muestra las dificultades y la ralentización que hoy presenta nuestra realidad económica que, aun no muestra signos claros de reactivación.

### Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

El resultado de riesgo operativo y control interno se mide por separado a cada Centro Empresarial. Siempre se procuró que el personal a cargo tomara las previsiones necesarias para trabajar en adecuado ambiente de control, lo que redundó en buenos resultados en las evaluaciones, con puntajes menores a 8, con excepción de la calificación del CE Heredia en Riesgo Operativo, que obtuvo un 9%. El detalle es el siguiente:

Centro Empresarial	Control Interno	Riesgo Operativo
Heredia	7%	9%
Alajuela	5%	7%
Orotina	0%	0%

En el CE Orotina se obtuvo un puntaje ideal, producto de una labor constante en estas áreas y una concientización de todos los colaboradores, misma que ya viene de periodos anteriores. En el caso del CE Alajuela, con la incorporación de un funcionario de apoyo, se han ido reforzando

## INFORME FINAL DE GESTIÓN

estas áreas. En el CE Heredia, se identificaron las deficiencias y se han tomado las acciones correspondientes para regularizar y mejorar los resultados obtenidos.

### Acciones sobre el Control Interno

1. Sesiones de trabajo con los supervisores y el resto de los funcionarios de los Centros Empresariales, para intercambiar información sobre medidas de control
2. Sesiones de trabajo con todo el personal para promover el buen ambiente de control
3. Sesiones de trabajo con los encargados de control interno y riesgo operativo, a fin de observar las debilidades, si las hubiera, y tomar acciones correctivas de inmediato.
4. Darle seguimiento y escuchar comentarios respecto a hallazgos u observaciones de los encargados de llevar los respectivos controles.
5. Felicitar a todos los funcionarios del Centro Empresarial correspondiente, cada vez que logran buenos resultados de control interno con el fin de incentivarlos a mantener el ambiente de control adecuado.

### Resultados logrados

En términos generales, los resultados logrados por la región central oeste al 15 de agosto de 2019, se muestran a continuación:





## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Si bien los resultados no son satisfactorios, hay dos elementos importantes que deben mencionarse: uno de ellos es el compromiso y la disposición de los colaboradores para hacer las gestiones requeridas a fin de ir logrando los resultados. Hay metas sobre productos que se enfocan más en lo social que en lo comercial, si bien al Banco le corresponde atenderlos y es parte de su esencia, son productos que demandan mucho trabajo pero que numéricamente suman muy poco en los resultados financieros institucionales. En varias oportunidades se ha planteado que se valore los mismos sean atendidos y estén dentro de las metas de la Banca Social para que cada Banca se enfoque en lo que le corresponde.

Otro elemento importante, es que se tienen inventarios suficientes para ir logrando el cumplimiento de las metas. Desafortunadamente, la incertidumbre que la situación económica y los eventos sociales que, lamentablemente, se han convertido en parte del quehacer diario, afectan la disposición de nuestros clientes a tomar decisiones sobre el endeudamiento para fortalecer o consolidar sus negocios. Muchos de ellos prefieren postergar sus decisiones lo que hace que la conformación de los expedientes para el trámite respectivo de las solicitudes de crédito, se extienda más allá de los tiempos usuales.

El uso de otros productos y servicios, si bien se ha podido ir incrementando lentamente, también es consecuencia de las mismas decisiones que han estado postergando nuestros clientes.

En el tema de “Posición a la vista”, este es un producto cuyo uso, poco a poco, va incrementándose. Las limitaciones de hace un tiempo, principalmente en la parte tecnológica y de reportería, se han solventado, pero comercialmente, se deben hacer esfuerzos importantes con los clientes, para demostrarles que esas situaciones han sido superadas, sobretodo, cuando nuestra competencia es conocedora de esa situación y tienen estrategias para evitar el traslado de recursos de sus cuentas a las nuestras. El mercado que atendemos, es pequeño y, por lo tanto, lo que no se maneja en una entidad se pasa a la otra y ese es un elemento con el que siempre debemos trabajar.

Hasta ahora, se produce una alta volatilidad en los saldos de cuentas corrientes y de ahorros, en parte por lo dicho en el párrafo anterior, pero también porque los clientes, utilizan los recursos disponibles, al máximo, en atender las necesidades propias de la operativa de sus actividades comerciales, dejándoles pocos fondos disponibles para mantener en dichas cuentas o en inversiones a plazo.

Es importante indicar, que, a la fecha de este informe, hay casos en proceso de negociación con los clientes, que solo en crédito para inversión a largo plazo ronda los \$79.8 millones, de los cuales, \$54.5 millones los está manejando el CE Heredia, \$10.5 millones el CE Alajuela y \$14.8 millones el CE Orotina. Estos negocios son en colones y dólares, podría ser que algunos de ellos no califiquen para constituirlos en créditos y atraer otros productos y servicios del Conglomerado, pero aquí lo importante es considerar que constantemente se están prospectando negocios, a fin de incrementar la posición económica y financiera del Conglomerado.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Es de resaltar que todos los colaboradores de los Centro Empresariales, orientan sus acciones hacia el logro de una integración de productos, así como a la identificación de negocios para otras Bancas, es decir, la Banca de Personas y la Banca Social, de manera que cuando se le llegue a un cliente potencial, el negocio quede en el Banco, independientemente de la cual Banca corresponde. En los casos de las otras Bancas, los clientes se refieren a quien corresponda. De igual forma, algunas visitas de campo, se hacen en conjunto con el Gerente o el Jefe de la Agencia Comercial del Banco, o con funcionarios de la Banca Social, de manera que se logre un compromiso de quien corresponda continuar con el negocio. De igual forma sucede, cuando son ellos los que identifican un negocio que le corresponde continuarlo a la Banca Empresarial.

**Ambiente laboral:** los elementos señalados anteriormente, son los que han afectado el ambiente laboral en los tres Centros Empresariales. A la fecha no todos han sido solventados, por lo que se han hecho esfuerzos importantes para que esas situaciones no afecten el desempeño de las oficinas. La corrección de los mismos trasciende los alcances de los mismos Centros Empresariales y del suscrito. Los mismos son de conocimiento de las instancias correspondientes.

**Mejora en la técnica:** durante la gestión se procuró que el personal mejorara la técnica de evaluación de crédito, la selección de clientes viables y la filtración de los inviables. Se trabajó fuerte en el desarrollo de informes de crédito objetivos y que aportaran a la decisión final. Además, se hizo mucho énfasis en el enfoque de evaluación de riesgo de negocio, en lugar del enfoque de evaluación de crédito.

### Administración de Recursos Financieros

Los recursos asignados se manejaron de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por las instancias superiores.

### Sugerencias

- Mejorar la capacitación y las brechas en competencias de los funcionarios a cargo.
- Revisar la estructura de los Centros Empresariales para que responda efectivamente a los requerimientos institucionales y conlleve a facilitar el cumplimiento de metas.
- Distribuir la meta de bienes adjudicados en proporción a las oficinas que más bienes adjudicados aportan al inventario institucional.
- Asignar las metas de parámetros o gestión social a la Banca Social, para que la Banca Empresarial y Corporativa se enfoque en las metas de empresas que no califiquen en Banca Social ni en Banca de Personas.
- Establecer un programa institucional de capacitaciones que se distribuya en los tres primeros trimestres del año, para que el último trimestre, el enfoque sea en su totalidad al cumplimiento de metas de negocio.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

- Establecer las modificaciones a las políticas y procedimientos de forma trimestral, al finalizar cada periodo, para evitar la alta frecuencia de estos cambios, los cuales inducen al error u omisión por parte de la fuerza de ventas.

### **Observaciones**

No hay observaciones relevantes

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

No se conocen disposiciones emanadas en forma directa por parte de la CGR

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

No se conocen disposiciones giradas en forma directa por órganos externos.

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

Las disposiciones emanadas por la Auditoría Interna se encuentran cumplidas.