



---

# INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Nombre:	Rigoberto Delgado Negrini
Dependencia:	Dirección Banca Empresarial y Corporativa
Periodo de Gestión:	Agosto 2019 a Julio 2020
Fecha:	10/07/2020

---

## 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.....	3
Labor Sustantiva Institucional .....	5
Cambios en el entorno .....	6
Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo .....	7
Acciones sobre el Control Interno.....	7
Administración de Recursos Financieros.....	7
Sugerencias.....	8
Observaciones .....	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Contraloría General de la República .....	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo.....	8
Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.....	8



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### Presentación

A continuación, se presenta el informe final de gestión, respecto a las funciones realizadas por el suscrito como Encargado del Proyecto Captación de Bajo Costo para la Dirección de Banca Empresarial y Corporativa (DIRBEC), coordinando estrechamente con la Dirección Financiera y la Tesorería Corporativa, labor que se inició efectivamente en octubre de 2019 y se extendió hasta los primeros días del mes de julio de 2020.

El propósito de este proyecto, en lo correspondiente a la DIRBEC, era incrementar el saldo en cuenta corriente, primeramente, en las empresas públicas y privadas clientes del Conglomerado, para posteriormente o, dependiendo de las circunstancias, incorporar a otras entidades que eran clientes de otras entidades financieras y por lo tanto, manejaban sus recursos líquidos en cuentas corrientes fuera del Banco Popular.

Por facilidad y efectividad, nos acercaríamos a clientes de la Banca y de la División Corporativa, para posteriormente seguir con proveedores institucionales y otros posibles clientes que ya tenían alguna relación comercial con el Conglomerado.

De igual forma, se haría una gestión similar con clientes de Popular Valores Puesto de Bolsa, de la Sociedad Administradora de Fondos de Inversión (SAFI) y de Popular Seguros Agencia de Seguros, que son las tres sociedades del Conglomerado que trabajan con clientes empresariales, institucionales y personales, cuyos flujos de capital son importantes.

Con este propósito la Dirección Financiera del Banco, fijó la meta de incremento en saldo en cuentas corrientes, en colones, a diciembre de 2020, de acuerdo con sus propias proyecciones financieras institucionales, de acuerdo con el crecimiento esperado de saldos de cartera de crédito y de otros requerimientos de dinero, para ir cambiando la composición de la estructura de fondeo del Banco, a fin de reducir su costo financiero y con ello alcanzar mejores márgenes de intermediación, que se reflejaran en los indicadores de gestión del Conglomerado, principalmente en los de rentabilidad.

Por un tema de confidencialidad y de resguardo del secreto bancario y bursátil que demos acatar, en este informe no se indicarán nombres ni cifras exactas de las gestiones y resultados obtenidos.

De igual forma, es importante y necesario indicar, que las estrategias y planes de acción para el desarrollo de este proyecto, se realizaron en los últimos meses del año 2019, bajo escenarios económicos, financieros y sociales normales. No obstante, como es del conocimiento de todos, no más empezando el mes de febrero del presente año, empezó a manifestarse el virus SARS Cov 2, que produce el Covid 19, en China, Italia y España. Su propagación fue rápida e intensa llegando prácticamente a todo el planeta y afectando la economía y la dinámica social, económica y comercial de todo el mundo. Costa Rica no ha sido la excepción y en el Conglomerado Banco Popular mucho menos. Esta situación ha obligado a replantear estrategias y formas de trabajo, que poco a poco se van asimilando y adecuando a la nueva normalidad, misma que aún no se tiene clara, ni en tiempo ni en forma, pero hay que ir paliando y adaptando, casi diariamente, a fin de ir avanzando, aunque sea de forma muy lenta y hasta incierta.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Con las sociedades anónimas se coordinó y trabajó para identificar los clientes principales, según su propio criterio, para gestionar con ellos, la utilización de sus cuentas corrientes en el Banco, a fin de mover sus flujos de capital, de sus actividades ordinarias, o una parte importante de ellos, en relación con la magnitud de sus negocios en el Conglomerado.

Estas gestiones se harían conjuntamente con los ejecutivos de esas sociedades que ya los atienden a ellos, con el propósito de mantener el vínculo comercial y fortalecer la relación de negocios actuales.

A nivel de la DIRBEC, se iniciaría trabajando con los clientes corporativos por ser los que mayor aporte podrían hacer, en primera instancia, a la meta trazada por la Dirección Financiera y por la familiaridad y cercanía que se tiene con ellos producto de un trabajo personalizado de muchos años en los cuales se han comercializado otros productos y servicios del Banco.

### **Resultados de la gestión**

Con base en la gestión realizada según la estrategia elaborada a fin del año anterior y todos los cambios y ajustes que se han tenido que realizar a fin de adaptarse a la nueva dinámica económica, social y comercial, se presentan los resultados generales de la gestión con corte al 30 de junio de 2020.

A nivel del Banco, el trabajo se orientó en los clientes corporativos, algunos de los cuales se visitaron y se lograron los resultados que más adelante se indicarán.

Es importante indicar que, para poder concretar esos resultados, previamente fue necesario hacer ajustes y modificaciones a nivel de los sistemas del Banco, para que la reportería y otra operativa institucional, respondiera a los requerimientos de información y operación de nuestros clientes. Estos esfuerzos llevaron varios meses de trabajo, lográndose obtener resultados satisfactorios a fin del primer trimestre de 2020.

La situación económica y social actual, ha cambiado drásticamente la prioridad en el uso y destino de los recursos de los clientes meta, por lo que no solo se han ajustado estrategias de acercamiento con ellos, sino que la disposición de los dineros, en tiempo y monto, también han cambiado,

Aún así, la meta que la Dirección Financiera estableció para todo el Banco, no solo para la DIRBEC, para diciembre de 2020, al corte de este informe ya se había alcanzado, en colones, en más de un 100%.

En dólares no había una meta específica pero también se trabajó en esta moneda por cuanto una parte minoritaria de nuestra cartera de crédito y requerimiento financieros, son en dólares. Así las cosas, a la fecha de este informe, se tienen captaciones por el orden de ocho cifras significativas, en cuenta corriente.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Se ha negociado con los clientes, no solo que mantengan saldos significativos en ambas monedas, si no también, que éstos sean estables en el tiempo para disminuir la presión normal por el calce de plazos.

Se espera seguir trabajando con clientes corporativos e ir trabajando con los principales proveedores de bienes y servicios institucionales, para que estos muevan sus recursos, proporcionalmente a sus negocios con el Conglomerado, en cuentas del Banco. Esta labor requiere revisión y elaboración de bases de datos, para establecer una programación de visitas o acercamiento con ellos más efectiva.

Es importante mencionar que, los ajustes que fue necesario realizar en los sistemas con los primeros clientes, nos da una base más firme para poder atender con buen suceso, los requerimientos y la operativa de los clientes a contactar en los meses venideros.

En todo caso, es fundamental que la Dirección Financiera revise y actualice las metas institucionales, con el propósito de definir los montos que deben gestionarse con nuestros clientes actuales y potenciales.

### **Principales logros:**

El presente proyecto es en realidad un trabajo continuo que debe realizar el Banco, con sus clientes físicos y jurídicos, a fin de ir logrando un mayor uso de la cuenta corriente y otros instrumentos de captación de bajo costo, con el propósito de modificar la estructura de fondeo institucional de manera que se maneje un margen de intermediación financiera más holgado y de menor costo.

Los resultados obtenidos hasta ahora y mencionados en el punto inmediato anterior, con corte al primer día del presente mes de julio, superan los esperados para diciembre del presente año.

No obstante, es necesario darle un seguimiento continuo al comportamiento de los saldos, toda vez que, por su volatilidad, pueden variar fácilmente.

### **Proyectos más relevantes:**

Este proyecto inició para constituirse en una labor continua de las áreas de negocio del Banco, con el propósito de incentivar el uso de la cuenta corriente u otros instrumentos de captación barata por parte de los clientes actuales y futuros del Conglomerado. Por este motivo, la gestión misma que el mismo proyecto conlleva, debe ser parte de la relación comercial diaria con nuestros clientes físicos y jurídicos.

Esto significa que no hay un proyecto relevante asociado a esta gestión que tenga un fin en el tiempo, sino que esta labor debe asumirse como parte de la cultura de negocio institucional.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

Por la situación relacionada con la pandemia, de momento deben suspenderse las visitas presenciales a los clientes, tanto del Banco, como de las sociedades anónimas del Conglomerado, para gestionar, con mejores resultados, el uso de esos instrumentos de captación. No obstante, tan pronto sea posible, se deben reactivar las gestiones con los clientes del Banco y coordinar, con los enlaces en cada una de las sociedades anónimas para hacer lo propio con sus clientes particulares.

### **Estado actual de los expedientes de fiscalización:**

Este proyecto no tiene relacionado ningún contrato con algún proveedor o instancia interna sujeta a fiscalización por parte de la DIRBEC, de manera que no aplica esta gestión particular.

### **Labor Sustantiva Institucional**

Las funciones del suscrito como Encargado del Proyecto de Captación de Bajo Costo para la Dirección de Banca Empresarial y Corporativa, ha sido facilitar la labor de los ejecutivos actuales y de la Dirección Financiera y la Tesorería Institucional Corporativa, con el propósito de aumentar los saldos en cuentas corrientes.

En la DIRBEC, esta labor se ha realizado con el apoyo incondicional de la estructura de la División de Banca Institucional Corporativa. Ellos han apoyado el proyecto no solo en la relación con los clientes, sino también en apoyar mi gestión en los requerimientos a otras oficinas de soporte del Banco, para a su vez, cumplir con las necesidades de nuestros clientes y lograr concretar las negociaciones que hoy muestran los resultados puntuales antes dichos.

Esta labor ha requerido una relación muy estrecha y frecuente con los clientes, a diferentes niveles de sus mismas organizaciones, debido a que la competencia que hay en el mercado por recursos baratos es demasiado importante, máxime en la coyuntura que actualmente estamos viviendo a nivel mundial.

Adicionalmente, esta gestión ha permitido fortalecer la relación entre nuestros clientes y los ejecutivos y funcionarios del Banco con que ellos se relacionan, de manera de lograr mayor familiaridad y personalización de la dinámica comercial entre ambas partes.

Es importante complementar estos esfuerzos y estos negocios con otros productos y servicios institucionales, a fin de integrar e identificar al cliente con una mayor profundidad en la relación comercial con el Conglomerado.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Cambios en el entorno**

Tal como se ha mencionado anteriormente, el entorno económico, social y comercial ha presentado un escenario totalmente diferente a un escenario normal derivado del comportamiento usual de meses y años anteriores. La situación fiscal del país ya era difícil pero la situación actual la vino a complicar aún más, con el agravante que, al ser la afectación de alcance mundial, las relaciones comerciales internacionales se han visto seriamente ralentizadas con el efecto que eso conlleva para nuestra propia economía.

En lo político se han producido cambios importantes a nivel de ministros y otros funcionarios de gobierno, lo que, de alguna manera, ha exigido ajustes importantes en la forma de dirigir el destino económico y social del país.

La situación sanitaria, que afecta toda la dinámica comercial y social del país, en lugar de mejorar y proyectarse con los resultados de marzo y abril, empezó a complicarse a mediados de mayo y aún no hay claridad en los resultados que se darán en los próximos meses, toda vez, que una parte de la población no está colaborando, tenemos fuerte presión a nivel de nuestras fronteras terrestres y para agosto se espera la apertura de los aeropuertos internacionales con el propósito de ir buscando la reactivación económica de todos los sectores productivos y comerciales del país.

Aunado a esto, el dengue ha cobrado fuerza este año, lo que incide en los requerimientos y financieros tanto de nuestro sistema de salud, como del resto del aparato gubernamental e institucional del país.

Los recursos económicos y materiales para enfrentar la pandemia eran limitados desde el principio y, ahora, con esta segunda ola, se hacen aún más insuficientes lo que podría colapsar nuestra economía si en los próximos meses no contamos con una vacuna o un tratamiento efectivo para aplacar la expansión de contagios.

A nivel del Sistema Bancario Nacional, ha sido necesario hacer ajustes importantes en las carteras crediticias, en los esquemas de cobro y recuperación crediticia, y ha habido que implementar productos y servicios para apoyar a la población de manera que los efectos derivados de la pandemia les permitan cubrir sus necesidades básicas a nivel familiar.

El curso lectivo, a nivel del sector educativo se ha ido realizando de manera virtual hasta donde ha sido posible, pero hay limitaciones de conectividad y disposición de recursos académicos que podrían generar una afectación importante en este campo.

Todas estas situaciones, tienen como consecuencia limitación en la disponibilidad y uso de los recursos económicos, lo que deriva en una mayor dificultad por captar dineros de bajo costo por parte del Banco.



## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Este proyecto por depender directamente de la Dirección de Banca Empresarial y Corporativa, es afectado por el resultado de riesgo operativo y control interno de la misma Dirección; no obstante, como la labor del suscrito es individual y facilitadora de las gestiones de negocio de la estructura existente, no hay un impacto relevante en estos indicadores aparte de los resultados propios que ya se tienen con la operativa actual.

### Acciones sobre el Control Interno

1. Realizar una reunión mensual o quincenal con la Dirección de la Banca a fin de dar cuentas de lo que se ha realizado y lograr mayor apoyo a nivel institucional para los requerimientos del proyecto.
2. A través de la Dirección de la Banca, transmitir a las instancias superiores los resultados para ajustarlos de acuerdo con los requerimientos financieros institucionales.
3. Una vez que se vaya normalizando la situación económica, social y comercial del país, y se pueda ir buscando el acercamiento con los clientes de las sociedades anónimas, la Dirección de la Banca debe tener una línea de comunicación, para efectos de este proyecto, con los jefes de esas entidades a fin de darle fluidez al trabajo conjunto.
4. Fortalecer la coordinación de la Dirección de la Banca con otras instancias institucionales, para que den el soporte requerido con el propósito de facilitar el acercamiento con otros clientes fuera de las grandes empresas públicas y privadas que ya son clientes de la División de Banca Institucional Corporativa.

**Ambiente laboral:** se ha contado con buen ambiente laboral, con los funcionarios de la DIRBEC y de la Dirección Financiera se ha mantenido una buena relación laboral, de apoyo y colaboración mutuas.

**Mejora en la técnica:** es importante llevar un control de los saldos que se mantienen en las cuentas corrientes de los clientes con los que se han concretado negociaciones a la luz del presente proyecto, para medir los resultados y gestionar cualquier disminución que se produzca en los saldos esperados y comprometidos.

### Administración de Recursos Financieros

Los recursos captados a través de este proyecto son manejados de forma institucional por la Dirección Financiera y la Tesorería Corporativa de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por las instancias superiores.





## INFORME FINAL DE GESTIÓN

---

### **Sugerencias**

- Fortalecer la participación y el apoyo de la Dirección de la Banca en el Proyecto.
- Definir y negociar con la Dirección Financiera las metas de este proyecto para la DIRBEC.
- Separar el proyecto de la DIRBEC, de las gestiones realizadas para captación de bajo costo por otras Direcciones del Banco, tales como Personas y Banca Social, toda vez que son clientes, gestiones y estrategias diferentes. Es importante que esto sea validado por la Subgerencia General de Negocios.
- Darle una ubicación definida al encargado del proyecto dentro de las mismas instalaciones de la Dirección de la Banca.
- Facilitar los recursos materiales requeridos por el proyecto.

### **Observaciones**

No hay observaciones relentes

### **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**

La Auditoría Interna no ha emanado disposiciones particulares sobre este proyecto.

### **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.