



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre:	ROGER CONEJO CUBERO
Dependencia:	Dirección Banca Empresarial y Corporativa
Periodo de Gestión:	Mayo 2020 a marzo 2023
Destinatarios:	Subgerencia General de Negocios Dirección Capital Humano
Firma:	
Fecha:	20/03/2023

INFORMACION DE USO PÚBLICO CBP- A1

La información contenida en este documento es de Uso Público y puede 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.....	4
Acciones sobre el Control Interno	4
Principales Logros	4
Proyectos más relevantes.....	5
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.....	10
Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.	10
Cumplimiento de las disposiciones de la Información de Uso Público	10



INFORME FINAL DE GESTIÓN

1. Presentación

El presente informe atiende lo establecido en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno, relacionado con el deber de los jefes y titulares subordinados de presentar un informe de gestión al concluir labores en una dependencia determinada.

‘e) Presentar un informe de fin de gestión y realizar la entrega formal del ente o el órgano a su sucesor, de acuerdo con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República y por los entes y órganos competentes de la administración activa’.

Este informe detalla aspectos relevantes en la gestión como Director de la Banca Empresarial y Corporativa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal durante el periodo establecido de mayo 2020 a marzo 2023.

Resultados de la gestión

2. Labor Sustantiva Institucional

La Dirección de Banca Empresarial Corporativa es la dependencia encargada de definir las estrategias orientada a atender las micro, pequeñas, medianas, grandes empresas y clientes corporativos ofreciéndoles diferentes alternativas en productos y servicios financieros de acuerdo a una segmentación que permita apoyar su gestión e incidir en los resultados del Banco y en la economía del país.

Con respecto al desarrollo económico del país, por medio de la atención de organizaciones de desarrollo, sociales, instituciones públicas orientadas a atender los diferentes segmentos de comercio, servicios, industria y agropecuario, ofreciéndoles una oferta de valor integral acorde a las necesidades de cada uno de ellos.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

3. Cambios en el entorno

El periodo mencionado y durante el cual ejercí funciones en el puesto de Director, fue de grandes retos y desafíos, dado que a inicios del año 2020 llegó a Costa Rica la pandemia del del virus del SARS-COVID19, lo cual ameritó que el gobierno siendo consecuente con las recomendaciones internacionales, implementara una serie de medidas orientadas a salvaguardar la salud pública. Esta serie de medidas vinieron a impactar de forma paralela la gestión del sector empresarial reflejado una disminución de ingresos en muchos sectores de la economía, y en gran medida en las mipymes, provocando también un incremento en las tasas de desempleo.

Dicho panorama llevó a las instituciones financieras a tomar medidas con el fin de ayudar a los clientes en condición de vulnerabilidad a hacer frente al repago de sus deudas y de esta forma atenuar el impacto en sus carteras de crédito, ante un panorama económico incierto.

Parte de las medidas adoptadas mediante la revisión y ajuste de políticas internas y normativa, se mencionan:

- ✓ Ampliaciones de plazo para repago de deudas.
- ✓ Reducciones de tasas de Interés.
- ✓ Periodos de gracia
- ✓ Otros

Las circunstancias antes mencionadas orientaron el quehacer de la Banca Empresarial como una prioridad a, blindar sus carteras de clientes y dirigir sus esfuerzos para que los estos pudieran hacer frente a la crisis sin exponer sus patrimonios y evitar en la medida de los posible el impago de las deudas. Este panorama vino a desacelerar los indicadores de colocación de recursos y crecimiento de sus carteras de crédito hasta finales del periodo 2021.

Aun en el periodo 2023 se mantienen las secuelas de dicha situación, reflejadas en niveles de crecimiento lentos, grandes esfuerzos de las instituciones por mantener sus carteras más estables y una alta competencia en condiciones favorables con el fin de revertir los indicadores económicos y financieros afectados durante la crisis originada por la pandemia. No obstante, y siendo Costa Rica muy abierto al resto del mundo, surgen



INFORME FINAL DE GESTIÓN

nuevos elementos que de manera indirecta afectan al país y por ende la industria financiera; tal es el caso de la guerra Rusia Ucrania.

4. Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo

Estado de la autoevaluación y Riesgo Operativo del sistema de control interno institucional o de la unidad al inicio y al final de su gestión, según corresponda al jerarca o titular subordinado.

Con respecto a lo que establece el artículo 17 de la Ley General de Control Interno # 8292, relacionado con la obligatoriedad de la Administración Activa de realizar las autoevaluaciones del Sistema de Control Interno, me permito informar que, durante el periodo de la gestión, la Dirección de Banca Empresarial y Corporativa, obtuvo una calificación de exposición al riesgo de EXCELENTE. Lo anterior según calificaciones remitidas por la Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión en sus oficios y correos electrónicos UTEG-143-2020, correos de la UTEG con fecha 06 enero 2022 y 04 enero 2023.

5. Acciones sobre el Control Interno

En el periodo comprendido se atendieron las directrices y políticas emitidas y relacionadas con el Control Interno, lo cual se refleja en los instrumentos de medición que al respecto ha dispuesto la institución en un tema tan relevante como lo es el control interno en el sector público.

6. Principales Logros

El periodo comprendido entre el 2020 al 2023 sin duda se puede catalogar como un momento atípico a causa de una serie de eventos de orden social que sin duda impactaron la economía de muchos países, como lo fue la afectación de la pandemia, la crisis de los contenedores y los ataques a Ucrania, hechos que sin lugar a dudas impactaron también los países de América Latina, aun así se obtuvieron resultados satisfactorios a nivel de la Banca y de los cuales se mencionan:

- **Metas comerciales:** Para los periodos 2020, 2021 y lo que se abarca del 2023, se alcanzaron razonablemente las metas comerciales establecidas para la Dirección de Banca Empresarial, tanto en materia de crédito atendida por las



INFORME FINAL DE GESTIÓN

carteras de desarrollo y corporativa así como la meta definida en captación. De igual forma los resultados fueron satisfactorios en colocación de créditos con enfoque ambiental y venta de bienes adjudicados. Lo anterior, como ya se indicó pese a un panorama poco satisfactorio y ante ajustes en normativa y políticas para ayudar a los clientes a hacer frente a sus compromisos financieros.

- **Gestión Fondos SBD:** Nuevamente y para el periodo de este informe y siendo el Banco ente Operador de Fondos del Sistema de Banca para el Desarrollo sujeto a las diferentes regulaciones a nivel de normativa para la colocación de dichos recursos, se puede mencionar que se atendió de manera oportuna las metas establecidas de colocación de recursos FOFIDE y FONADE, ofreciendo alternativas de financiamiento a segmentos como Mujeres, Microempresarios y Asadas.
- **Diseño de estrategias comerciales:** Para cada periodo se diseñaron e implementaron las estrategias comerciales basadas en un enfoque moderno de cliente céntrico con el objetivo de brindar a los clientes un excelente servicio y una oferta integral de productos y servicios financieros. Lo anterior mediante una fuerza de ventas unificada, canales electrónicos idóneos y brindando el servicio de forma ágil, oportuna, con un costo aceptable para el cliente, de forma que le motive a seguir utilizando los servicios, procurando lealtad y referenciación al Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- Por otra parte y como parte de la naturaleza propia de la Dirección, se participó activamente, cuando se requirió en los diferentes órganos de gobernanza del Banco tales como Asamblea de los trabajadores y las trabajadoras del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Junta Directiva Nacional, Comisión de Pautas JDN, Comisión Banca Social JDN, Juntas Directivas de las Sociedades del Conglomerado, Comité de Activos y Pasivos, Comités de Crédito, Comités de Negocios y otros.

7. Proyectos más relevantes

Durante el periodo de la gestión, se materializaron iniciativas relevantes orientadas a brindar opciones a los clientes y favorecer los procesos internos.

INFORME FINAL DE GESTIÓN

a. **Programa Rectiva:** Este Programa tiene como objetivo la inclusión de la Población Empresarial con Perfil de Microfinanzas tanto personas físicas y jurídicas, microempresarios de los sectores de industria, comercio, servicios y agropecuario, que desarrollan actividades económicas informales o formales y emprendimientos: Permitiendo brindar accesibilidad crediticia a segmentos con limitaciones en condiciones favorables dirigidas a atender necesidades de recursos relacionados con el giro de su negocio. Esta iniciativa se mantiene pendiente de implementación.

b. **Programa Acelera:** Programa aprobado en a finales del 2022 e implementado en el 2023 que se orienta a atender personas físicas y jurídicas de la micro, pequeña y mediana empresa que cuenten o no con garantías disponibles, para desarrollar sus proyectos por medio del financiamiento y otorgamiento



de avales de crédito. Combina recursos propios del Banco Popular, avales con recursos de FODEMIPYME así como servicios de desarrollo empresarial; el modelo subyacente es denominado Avales por Pérdida Esperada.

c. **Crédito Fácil:** Implementación del producto crédito fácil, el cual tiene como objetivo atender personas físicas y jurídicas mipymes de los sectores de industria, comercio, servicios y agropecuario, que requieran recursos para financiar gastos productivos con condiciones competitivas.

d. **Marketing Digital:** A mediados del 2022 se implementó la estrategia de "Marketing Digital" como herramienta para potenciar la colocación de créditos y servicios, con resultados muy positivos, permitiendo mejorar la recepción de clientes. Lo anterior confirma que cada vez gran parte de la población empresarial, así como pymes, se atreven a reinventarse utilizando canales electrónicos como alternativa para mejorar su capacidad operativa y gestionar su actividad económica.

e. **Servicio de las transferencias masivas:** Se participó de manera activa en una Propuesta de mejora para el servicio de las transferencias masivas la cual tiene como objetivo brindar a los clientes jurídicos, una solución financiera, administrativa y contable de forma interconectada con la institución de manera que permita una gestión ágil y segura de los pagos masivos, permitiendo además un



INFORME FINAL DE GESTIÓN

mejor desempeño en gestiones como: facturación, planillas, cajas, proveedores, libro de bancos, tesorería, pagos masivos, cuenta x pagar etc. Esta propuesta a la fecha se encuentra en proceso de implementación y sobre la cual se debe dar seguimiento y continuidad.

- f. **Implementación de la herramienta Rating Microempresarial:** En el periodo 2022 se implementó el uso del Rating Microempresarial como herramienta para gestionar la calificación de un deudor de un segmento de interés, sea en etapa de otorgamiento o seguimiento. Lo anterior permitiendo agilizar los procesos de análisis de crédito y mejorando el tiempo de respuesta a los clientes que ingresan por los diferentes canales de la institución. Mercadeo por diferenciación.
- g. **Implementación de la Metodología para la inclusión financiera de segmentos vulnerables:** Es un modelo de evaluación de capacidad de pago y riesgo de crédito implementado en el 2022 y dirigido a personas físicas de los segmentos industria, comercio, servicio y agropecuario que realizan actividades de subsistencia. Esta herramienta considera variables genéricas cualitativas y cuantitativas, que facilitan a la población de ingresos independientes e informales contar con acceso al microcrédito en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, mejorando la inserción en la economía formal.
- h. En el segmento de la Banca Corporativa, se consolidó el modelo para atender créditos sindicados y se incursionó en el servicio de estructuración de créditos sindicados. Los niveles de colocación de créditos corporativos alcanzados en el 2022 fueron por mucho los mas altos en la historia del Banco siendo así que la cartera total del Banco se vio positivamente impactada y único al Banco Popular en dicho año, como uno de los bancos con mayor participación de mercado en las carteras de crédito.
- i. Propuesta de actualización y mejoras en el marco normativo que rigen las estrategias comerciales del Banco para el sector empresarial.
- j. Otros proyectos relevantes en los cuales la Dirección participó son los siguientes:
 - Migración a la versión R17 de T24 (core bancario).
 - Diferentes planes de acción estratégicos.
 - Planes estratégicos institucionales.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Foros nacionales e internacionales.
- Otros

8. Administración de Recursos Financieros

Administración de los recursos financieros asignados durante su gestión a la institución o a la unidad, según corresponda.

Considerado que en el Banco Popular se gestiona un presupuesto de gastos centralizado en su control, pero distribuido por centro de costos para su ejecución, en los periodos de análisis la Dirección y sus áreas adscritas siempre estuvieron en los límites máximos establecidos, cumpliendo de esta forma con la Ley General de Presupuestos Públicos.

9. Sugerencias

Si bien es cierto durante el periodo señalado y pese a los factores económicos presentados, se lograron avances, también es importante dar continuidad a ciertos temas de impacto

- Concluir y fortalecer el modelo fuerza de ventas: Se considera relevante cumplir con las etapas pendientes para implementar en un 100% el modelo de unificación de fuerza de ventas culminando el proceso de dotación de recurso humano en las oficinas que así lo requieran brindando continuidad a los mecanismos de control establecidos, así como la estrategia definida.
- Implementar CRM: Culminar el proceso de implementación del CRM 'Customer Relationship Management, Administración de las Relaciones con los Clientes' herramienta que viene a mejorar los procesos de identificación y relacionamiento de los clientes, permitiendo brindar un servicio integrado bajo un proceso lineal y oportuno.
- Implementar pagos productividad ejecutivos: Es relevante que se valore la implementación de una fuerza de ventas paralela con remuneración diferenciada por cumplimiento de metas.
- Concluir el proyecto de pagos masivos: Lo anterior con el propósito de ofrecer a los clientes empresariales servicios tecnológicos de punta para el manejo de sus transacciones financieras.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

- Investigar y valorar posibles fuentes de fondeo externo para la cartera de crédito empresarial.
- Valorar nuevamente el ofrecer servicios tales como leasing, fideicomisos, comercio internacional.
- Fortalecer el portafolio de servicios para clientes empresariales mediante nuevos productos y servicios tanto en dólares como en euros.
- Procurar el acceso del Banco a recursos tales como los del SBD o cuentas corrientes del sector público con el propósito de fondear operaciones de crédito para pymes y sectores vulnerables.
- Continuar con los avances en temas de página web para clientes jurídicos y el desarrollo de la App empresarial para clientes físicos y jurídicos.

Otras Observaciones

No se tienen observaciones.

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

A la fecha y durante el periodo al que hace referencia este informe, no se tuvieron disposiciones de manera directa emanadas por la Contraloría General de la Republica.

Cumplimiento de las disposiciones giradas por órgano de control externo

En este ítem se mencionan tres tipos de órgano de control externo:

- Auditoria externa al Banco Popular y de Desarrollo Comunal
- Auditoria externa de los recursos del SBD que gestiona el Banco Popular.
- Auditoría externa realizada por el SBD a los recursos que gestiona el Banco Popular.

Para todas las fiscalizaciones externas antes mencionadas, se atendieron en tiempo y forma todas las recomendaciones emitidas y que competen a la Dirección, siendo que a la fecha no tenemos ninguna pendiente.



INFORME FINAL DE GESTIÓN

Cumplimiento de las disposiciones giradas por la Auditoría Interna.

Las recomendaciones asignadas a la Dirección de Banca Empresarial y Corporativas durante el periodo de mi gestión, fueron atendidas de manera oportuna y a la fecha no se cuentan con recomendaciones en estado de pendiente.

Estado actual de los expedientes de fiscalización contractual que pueda tener a cargo.

En el periodo de este informe, la Dirección de Banca Empresarial y Corporativa no tuvo bajo su responsabilidad ningún tipo de fiscalización contractual.

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 en virtud que no contiene información sensible.