

1
2
3
4
5
6
7

8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33

Nº 12.475

Costa Rica, lunes tres de agosto del dos mil veinte, a las once horas con diez minutos.

SESIÓN ORDINARIA

- Asistencia:
- Directivos:
- Sra. Jeannette Ruiz Delgado, presidenta
Sr. Marvin Arias Aguilar, vicepresidente
Sr. Rodolfo González Cuadra, secretario
Sra. Ruth Alfaro Jara
Sr. Mario Carazo Zeledón
MBA. María Magdalena Rojas Figueredo
MBA. Ana Isabel Solano Brenes
- Gerente General: Sr. Gustavo Vargas Fernández
- Subgerente General de Banca
- Empresarial e Institucional: M.Sc. Maximiliano Alvarado Ramírez
- Subgerente General de Riesgo y Crédito: M.Sc. Allan Calderón Moya
- Subgerente General de Operaciones: MBA. Jaime Murillo Víquez
- Subgerente General de Banca de
- Desarrollo y Personas: MBA. Rosaysella Ulloa Villalobos
- Auditor General: Lic. Ricardo Araya Jiménez
- Asesor Legal: Lic. Rafael Brenes Villalobos
- Secretaria General: Lcda. Cinthia Vega Arias

ARTÍCULO 1.º

Se dejó constancia de que, dada la declaratoria de estado de emergencia nacional emitida por el Gobierno de la República, ante la situación sanitaria provocada por el coronavirus Covid-19, la presente sesión se desarrolló de manera virtual, con la participación de los miembros de la Junta Directiva General, el Gerente General, los Subgerentes Generales, el Auditor General, el Asesor Legal y la Secretaria General. Para tales efectos se utilizó la herramienta de trabajo remoto denominada Microsoft Teams, disponible en el Office 365.

ARTÍCULO 2.º

La presidenta de este directorio, señora Jeannette Ruiz Delgado, manifestó: “Vamos a dar inicio a la sesión 12.475 de hoy 3 de agosto, al ser las 11:00 de la mañana. Iniciaríamos con la aprobación del orden del día. Yo estaría proponiendo en asuntos de *Presidencia* dos puntos que estaríamos conociendo en ese espacio. No sé si tienen algún otro punto alguno de los compañeros. ¿Don Mario?”. El director Carazo Zeledón expresó: “Yo si le solicito, doña Jeannette, que me dé un espacio en el campo de *Directores*”. La directora Ruiz Delgado dijo: “Sí, señor. Estaríamos, entonces, sometiendo a aprobación el orden del día más estos tres puntos que estaríamos viendo en asuntos de *Presidencia y Directores*. ¿Estamos de acuerdo?”. Los señores directores estuvieron de acuerdo.

Resolución

POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: aprobar el orden del día de la presente sesión ordinaria número 12.475 de la Junta Directiva General, con la modificación propuesta en la parte expositiva de este artículo, en el sentido de **incorporar** en el apartado *Presidencia, Directores y Gerencia General* dos comentarios de la directora Jeannette Ruiz Delgado y uno del director Mario Carazo Zeledón.

(J.R.D.)

ARTÍCULO 3.º

La presidenta de este directorio, señora Jeannette Ruiz Delgado, sometió a aprobación las actas de las sesiones ordinaria número 12.473 y extraordinaria número 12.474, celebradas el 28 y 29 de julio del 2020, respectivamente. Sobre la primera, manifestó: “No sé si tienen alguna observación al acta”. Al no haberlas, dijo: “Si no hay observaciones, estaríamos dándola por aprobada”. Respecto de la segunda, preguntó: “¿Hay alguna observación al acta de la sesión extraordinaria? No las hubo. Doña Jeannette, indicó: “Perfecto, si no hay observaciones la daríamos por aprobada”. Los señores directores manifestaron su anuencia.

Resolución

POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: aprobar las actas de las sesiones ordinaria número 12.473 y extraordinaria número 12.474, celebradas el 28 y 29 de julio del 2020, respectivamente.

(J.R.D.)

ARTÍCULO 4.º

De conformidad con lo acordado en la alteración al orden del día de la presente sesión, la presidenta de este directorio, señora Jeannette Ruiz Delgado comentó: “El primer informe al que me quiero referir es con respecto a una reunión a la que fuimos citados el pasado jueves con el señor Presidente de la República. Estuvieron presentes don Gustavo, esta servidora, don Néstor, don Douglas, doña Pilar Garrido, el señor Presidente, don Alberto Dent. Doña Eliana estaba ahí; pero, no tuvo participación. En esta reunión se analizaron varios puntos; pero, todo circunscrito al mismo y tiene que ver con toda la situación apremiante que está viviendo el Gobierno a raíz de la situación fiscal del país. El punto más importante fue informarnos que entre hoy mañana estarán presentando un proyecto de ley para buscar avales contra la pérdida esperada, que es un tema que este Banco, a través de don Gustavo, había planteado en algún momento, porque esto nos puede ayudar en mucho a poder colocar recursos con muchos de nuestros clientes que tienen problema de garantía para poder acceder a esos créditos. Ahí se nos informó de que van a estar presentando el proyecto de ley. El Gobierno va a recibir un préstamo del BCIE por US\$350,0 millones, para poder enfrentar este aval y, para ello, dentro del mismo proyecto de ley piensan plantear una vez más la venta del Bicsa. En este caso, lo primero que me parece más relevante, de lo que mencionaron ahí, es que estarían reconociéndonos lo que tienen los bancos dueño del Bicsa en su patrimonio como registro por el valor de este activo. Esto nos pareció muy importante; sin embargo, don Alberto Dent dijo: *les vamos a estar devolviendo lo que tienen registrado en libros, vamos a pagar el crédito del BCIE con la venta del Bicsa y además va a quedar plata para Hacienda*. Se los comento porque así lo mencionó él. Hicimos algunas observaciones especialmente con la situación del

1 Bicsa; pero, ellos dicen que se va a vender muy bien. Sin embargo, dijeron que van a
2 dar un espacio en la ley para que se venda el Bicsa en el momento oportuno. El
3 momento oportuno realmente es algo indeterminado; pero, así nos dijeron que iba a
4 venir el texto. Básicamente es eso. Luego, se comentó un poco de lo que han hecho y
5 lo que no han hecho los bancos para poder atender las necesidades que tienen los
6 clientes, de cara a la situación que están viviendo actualmente a consecuencias del
7 Covid y la siguiente etapa que está relacionada con la reactivación de la economía, y
8 los acompañamientos que van a requerir estos clientes. Creo que estos fueron quizá
9 los dos puntos más importantes. Posteriormente, don Gustavo aprovechó la
10 oportunidad para hablar de un tema que es muy relevante y es con respecto a los
11 parafiscales. Una vez más planteó el asunto de un pago único que sería del 50%. El
12 Presidente dijo que lo que no se podía dejar por fuera es el pago a la Caja. Creo que
13 ahí sí tenemos que hacer un trabajo para dejar más claro lo que significa el 50% más
14 el parafiscal a la Caja. No es como el punto que convendría, sino que sería el 50%
15 incluyendo a la Caja. Eso creo que hay que aclararlo. El otro punto que fue planteado
16 en ese momento es sobre la Directriz, que no nos han dado respuesta y que en esta
17 coyuntura no es sencillo enfrentar una disminución del indicador de eficiencia y, a su
18 vez, una disminución del margen de intermediación financiera. Entonces, estaban
19 esos puntos planteados sobre la mesa. El Presidente dijo: *tomen nota y eso hay que*
20 *resolverlo también*. Me parece que la oportunidad valió para hacer los
21 planteamientos. No sé, don Gustavo, si algo se me escapa que usted pueda
22 ampliarlos”.

23 El señor Vargas Fernández dijo: “Lo de contratación administrativa que también
24 comentamos”.

25 La directora Ruiz Delgado señaló: “Sí, señor. Si gusta les explica”.

26 El señor Vargas Fernández expresó: “Sí, señora. Les recordamos el planteamiento de
27 que hubiera una mejora en el tratamiento al tema de contratación. Hay un proyecto
28 de ley. Eso se planteó. Manifestaron su apoyo a las iniciativas que nosotros estamos
29 planteando a este proyecto”.

30 La directora Ruiz Delgado acotó: “Muchas gracias, don Gustavo. Incluso, el
31 Presidente preguntó si el proyecto y el nuevo texto resolvían esa situación que
32 habíamos planteado en alguna oportunidad los bancos estatales y la respuesta de don
33 Gustavo fue que no, que, más bien, nos estaba dejando peor que como estábamos.
34 Esto se hace por una iniciativa de la Contraloría. El Presidente dijo que eso hay que
35 revisarlo. Igualmente, creo que nosotros debemos seguir trabajando sobre ese punto
36 que es relevante. Básicamente este es el informe. Don Mario me pide la palabra”.

37 El director Carazo Zeledón dijo: “Sí, muchas gracias. Se trata del mismo tema y tenía
38 una observación que hacer. Por lo que pude saber, con una conversación que tuve con
39 don Gustavo, se mantiene una falta de comprensión de lo que es la función
40 constitucional y legal del Banco Nacional. Esta institución es un banco del Estado;
41 pero, la referencia del capital se hace a los clientes del Banco y no necesariamente al
42 Estado. De manera que es grave que se siga pensando, más aún en este momento de
43 crisis, que por ser un banco del Estado, el Banco Nacional, específicamente; pero, creo
44 que también el Banco de Costa Rica, no sé si esos directores puedan estar pensando
45 igual o no, en el sentido de que nosotros tenemos un papel que jugar y lo estamos
46 jugando sumamente bien, claro y preciso, que ha estado siempre dentro del marco de
47 las limitaciones que nos establece la ley. El Banco Nacional de Costa Rica como los
48 otros bancos del Estado se deben a leyes específicas que fueron creadas y que son
49 mantenidas en cuanto a su constitución y conformación. En la sesión pasada nosotros
50 aprobamos en firme, creo que es el artículo 20.º, según me dice Cinthia, la remisión
51 al Gobierno de nuestro informe de desempeño; es decir, de la forma en cómo nosotros
52 estamos actuando y en la forma en que estamos actuando. Si ocurre dentro de esa

1 reunión un reclamo, en el sentido de que nosotros no estamos haciendo lo suficiente
2 y ese reclamo viene del Presidente de la República, creo que nosotros no podemos
3 dejar pasar esta oportunidad sin ampliar los informes que hemos hecho que son, por
4 así de decirlo, de orden rutinario, con una consideración muy formal por parte de la
5 Junta Directiva de que nosotros tenemos un mandato de ley que cumplir, que hemos
6 establecido mecanismos para cumplir con enorme precisión los mandatos, de que
7 tenemos una actividad sumamente correcta y adecuada; pero, sobre todo, que hemos
8 atendido durante mucho tiempo los requerimientos del Gobierno en los momentos
9 específicos de crisis sin perjudicar a los dueños del Banco, que son nuestros clientes,
10 nuestros ahorrantes. Digo esto porque creo que aquí estamos en momentos de
11 definición. No podemos seguir siendo un actor circunstancial de las cosas. Nosotros
12 tenemos otro fin muy importante y podemos cumplir con un montón de situaciones
13 que van alrededor de la crisis; pero, no podemos salirnos de nuestras limitaciones y,
14 al mismo tiempo, no podemos ponernos nosotros a especular frente a esta situación
15 haciendo más allá de lo que pudiera ser esperado de nosotros, específicamente en lo
16 que significa la “contribución”, que se nos hizo presente a nosotros, que se podía
17 centrar en los famosos ¢300.000,0 millones para financiar iniciativas de reactivación
18 económica. No es de recibo, con todo respeto ha de decirse, que se nos impute a
19 nosotros deficiencias e incumplimientos que no corresponden, y creo que todo eso
20 nosotros lo tenemos que poner por escrito ahora. No podemos seguir jugando el juego
21 de la improvisación. Me sorprende la referencia que hace doña Jeannette de que el
22 tema en discusión era, en alguna forma, liderado por el Presidente del Conassif. En
23 realidad, creo que él más que nadie debe saber cuál es la función que nosotros
24 tenemos y si está participando en las sesiones del Gobierno debe tener muy claro el
25 hecho de que no es simplemente lo estructural, sino lo estratégico lo que está en juego
26 en este momento. Todo esto lo digo con mucha convicción. Me tomó todo el fin de
27 semana convencerme de que es necesario hacer un planteamiento. Había pensado
28 que se revisara el artículo 20.º del acta que acabamos de aprobar, la del lunes; sin
29 embargo, no se puede porque se acordó en firme y se le dio el tratamiento correcto
30 que tenía que tratarse de hacer la comunicación; pero, de ampliar dentro de eso esta
31 situación. Si no es así, quisiera plantear una moción para que la Junta Directiva
32 acuerde que, ante la convocatoria a la que fueron objeto la Presidenta de la Junta
33 Directiva y el Gerente General para decisiones específicas del Gobierno, se hagan
34 todas esas aclaraciones. Eso no solamente se lo debemos al Gobierno, sino también al
35 país, porque la situación no está nada clara. Yo no quisiera señalar por dónde vamos,
36 porque eso no es motivo de esta conversación; pero, sí quisiera señalar que el Banco
37 no puede dejarse que se le imputen incumplimiento o acciones inadecuadas o
38 inoportunas en cuanto a la atención de la crisis que se genera alrededor de la
39 pandemia, que todos sabemos que no es solamente producto de la pandemia. Con
40 respecto a la venta del Bicsa, nosotros hemos dejado muy claramente nuestra
41 posición. Tenemos que pensar, entonces, que si lo que van a utilizar es un proyecto
42 de ley como el que nos describe doña Jeannette, no solamente no podemos hacer nada;
43 pero, simplemente tampoco podemos aceptar que se diga que se nos paga el monto de
44 lo que tenemos en nuestros libros. No, a nosotros se nos tiene que pagar. Perdón. Aquí
45 volvemos al tema que nos explicó don Rafael el otro día. Si ha de venderse el Bicsa, a
46 nosotros nos tienen que dar el 49% del precio de la venta. Si lo que se pretende es
47 vender la institución *ad referendum*, salvo que sea por una ley donde expresamente
48 se expropie el Bicsa y se le pague lo que dicen estos señores, debería quedar claro
49 antes de que se discuta el tema en un proyecto de ley, que, dicho sea de paso, pareciera
50 que va a ser mañana que se ponga en discusión. Todo esto lo digo para que, por favor,
51 lo tomemos en cuenta y que, si lo tienen a bien, me aprueben esta moción para poder
52 redactar un documento que pueda ser enviado a la mayor brevedad al señor

1 Presidente de la República, que es a quién corresponde, en este momento, hacerle
2 llegar esa comunicación”.

3 La directora Ruiz Delgado dijo: “Muchas gracias, don Mario. Ahora podemos ampliar
4 un poquito con respecto al tema. Me pidió la palabra don Marvin”.

5 El director Arias Aguilar comentó: “Quería hacer referencia a lo que nos informaba
6 usted, doña Jeannette. Quiero empezar por lo de las parafiscales, que yo creo que ahí
7 ya comienza a verse adelanto y un poco de luz al final del túnel; pero, lo que tenemos
8 es que si lo del IVM se queda, entonces, ya no sería el 50% y tendríamos que luchar
9 para que sea el 35%, de modo que sea el 50% en total, porque, si no, seguimos
10 trabajando y produciendo utilidades para otros sin poder capitalizar y aquí es un
11 asunto de *nivelar canchas*. Si es por los dividendos, lógicamente que al Estado le va
12 a interesar un banco rentable para tener mayores beneficios por esos dividendos;
13 pero, el IVM es parte del paquete. Si esa carga representa un 15%, entonces, la
14 diferencia sería el 35% y eso, en total, sería el 50%, porque si no, en algún momento,
15 es el mismo Estado quien tendría que poner ese 15%. Eso con respecto al caso de los
16 parafiscales. En relación con el Bicsa, lo citaba ahora don Mario, por ley, si se
17 vendiera, el producto de la venta es para los dos socios y al Banco le tocaría el 49% de
18 esa venta. Si nos van a reconocer por vía legal el valor en libros, esa ley tendría que
19 expresar qué pasa con el mecanismo legal en ese caso, que tendría que analizarse,
20 para que lo demás vaya, no sé, me magino que sería vía dividendos o algo así, pero
21 tendría que haber una ley que lo autorice y habría que ver en la forma que va
22 redactado. Así sí que habría que conocerse bien la forma en la que lo están
23 presentando; pero, el Banco sí tiene que recuperar su inversión, porque ahí tenemos
24 una responsabilidad. Entro al tema general que se ha tocado. Si se quiere que
25 nosotros colaboremos, lo voy a hablar así en términos claros, con readecuaciones, con
26 créditos y prórrogas más allá de lo que indica la técnica y también con los
27 lineamientos o la normativa que ha ampliado la Sugef y el Conassif, ya se está
28 actuando, y se llevan más de 135.000 créditos readecuados, se han colocado en capital
29 de trabajo \$69.000 millones. Ahí comienza a verse la inmensa labor del Banco
30 Nacional. ¡Que falta más! Sí, claro, es parte del proceso; pero, algo muy importante y
31 es que se está haciendo más amplio, se está con algunas reglas del juego que permiten
32 colaborar, actuar y apoyar a la economía del país en términos diferentes, si no hubiera
33 sido que estuviera afectado por el Covid 19. El Banco Nacional lo está haciendo. Pero
34 hay otro punto: ir más allá de lo que la sana técnica indica, donde más bien se ha
35 ampliado un poco el apetito a riesgo para hacer estas modificaciones, ir más allá de
36 eso, sería por parte nuestra, hasta irresponsables, y no lo podemos hacer de esa forma,
37 porque a mucha gente, a muchos grupos y a muchos intereses se les olvida algo muy
38 importante en el negocio bancario: la banca es confianza y la mayor responsabilidad
39 para sustentar esa confianza es aquella que tienen los bancos con sus depositantes, y
40 aquí sí es un caso donde primero están los depositantes y ahorrantes que están
41 haciendo precisamente esos depósitos por la confianza que le tienen a la banca y que
42 saben que, por lo menos, o parten de esa idea, que es primordial, que cuando los van
43 a necesitar ahí los van a tener. Entonces, nosotros no podemos actuar
44 irresponsablemente e ir más allá de la técnica, porque lo que menos queremos y lo
45 que menos podemos hacer en el país es otro Banco Anglo ni otro Banco Crédito de
46 Agrícola de Cartago. Aquí actuamos con responsabilidad y con la técnica. Dentro de
47 la información que haya que aportar, debe enfocarse eso como el principal motivo y
48 es que el Banco Nacional siempre va a actuar para apoyar la economía nacional; pero,
49 pensando también en la inmensa responsabilidad que tenemos con los depositantes
50 del Banco”.

51 La directora Ruiz Delgado manifestó: “Muchas gracias, don Marvin. Me parece que
52 ambos han dado en el clavo en un punto que es sustantivo y es explicar todo lo que

1 hacemos, porque sí lo hacemos y, de alguna manera, el señor Presidente dijo que él
2 sabía lo que hacíamos. Tal vez, para precisar un poco, quien habla de este asunto de
3 los bancos es el Presidente. Don Alberto Dent se circunscribió a hablar del tema del
4 Bicsa, creo que eso es importante mencionarlo. En el caso del comentario que hacer
5 el señor Presidente, él lo que dice es vamos a entrar en una negociación con el Fondo
6 Monetario Internacional y hay muchos grupos interesados en preguntar para qué
7 sirven algunas instituciones —y esto no lo digo textual como lo dijo, porque no
8 recuerdo exactamente como fue—; pero, su línea era cómo justificar el que existan
9 empresas del Estado en un momento en el que vamos a negociar con el Fondo
10 Monetario Internacional y el cuestionamiento es para qué sirven los bancos el Estado.
11 Ese es más o menos el planteamiento que él hace y dice: *yo no quiero que esto se*
12 *cuestione*; entonces, casi que eso quiere decir *demuestren para qué están*. De ahí, don
13 Gustavo no me deja mentir, mi intervención fue precisamente en esa línea: estamos
14 haciendo lo que hay que hacer y además de que lo estamos haciendo, algo que dijo
15 don Marvin me pareció fundamental y ahí lo mencioné, lo hacemos con
16 responsabilidad para proteger los recursos de los ahorrantes. Eso ahí también se
17 mencionó y creo que al final el punto se defiende bien; pero, si pudiéramos hacer lo
18 que dice don Mario, sería muy importante. Es una especie de rendición de cuentas;
19 pero, no exactamente igual a la que mandamos la semana pasada, que es con base
20 numérica y resultados, sino que deberíamos de plantear toda la legislación que nos
21 cubre, cuáles son los artículos más importantes sobre los cuales nosotros tenemos que
22 vigilar lo que sucede en el Banco. Ahí empieza nuestra obligación de que los recursos
23 que prestamos se recuperen, ahí hay un artículo de la Ley Orgánica que menciona
24 eso, no recuerdo si es el 62.º, y todo esto deberíamos de plantearlo. Además de ese
25 marco legal, también, tenemos que plantear todo lo que tiene que ver con la lógica del
26 negocio bancario y lo que eso significa. Luego, podríamos estar cerrando con
27 resultados, ya no de estados financieros ni de cantidad de colocaciones, sino algo más
28 específico, como, por ejemplo, recordemos que en algún momento se nos pidió hacer
29 inclusión financiera y cuando se nos pidió esto el Banco con todo su equipo se puso a
30 disposición del Gobierno, en aquel momento era doña Edna, para hacer inclusión
31 financiera y se hizo con más de 125.000 personas. Ahorita la cifra la podríamos
32 actualizar. Cuando se nos habló, por ejemplo, de buscar mecanismos para disminuir
33 la intermediación financiera, todos los esfuerzos del mundo los hemos hecho, en línea
34 de proteger la sostenibilidad de la institución. Cuando empezó el problema del Covid
35 19, yo no sé si ustedes recuerdan; pero, inmediatamente el Banco y los muchachos
36 comenzaron a hacer análisis de cómo podían ayudar; incluso, se le dijo al Gobierno lo
37 que estábamos planteando y, luego, nos hicieron directrices; pero, realmente ya
38 nosotros habíamos empezado, de previo, a hacer ese trabajo. Nunca hemos esperado
39 que alguien nos diga qué hacer para comenzar a hacerlo, siempre hemos ido adelante,
40 entonces, evidentemente es lamentable que se hable de esto. Yo ahí le decía al
41 Presidente que hay un asunto de percepciones y si le ayudamos a 125.000 personas y
42 dos de ellas se van a quejar y dicen: *es que a mí no me han podido dar el crédito*, esas
43 personas nunca van a ir a decirle al Presidente: *no me lo dan porque no califico, no*
44 *me lo dan porque ya yo estaba mal antes, no me lo dan porque he tenido algunos*
45 *problemas para pagar*. Eso nunca lo dicen. Lo que dicen es que el Banco no está
46 ayudando, entonces, se quedan con ese discurso, porque al final es la gente que trata
47 de llegar a quejarse, porque no se les está atendiendo como esta persona o estas
48 personas quisieran y de eso tenemos algunos ejemplos que en esta Junta Directiva
49 hemos conocido. El asunto es ese, se juzga por un grupo de personas con condiciones
50 muy particulares; pero, no se habla nunca de lo importante que es el trabajo que
51 hemos hecho. Hubo un momento en que el Presidente sí mencionó que le da
52 seguimiento a todos los números que ya han ido haciendo; sin embargo, lo que nos

1 quiso decir es que todavía falta. Quizá la llamada de atención no era para nosotros;
2 pero, en fin, de alguna manera se sintió como eso. Así que, por lo menos,
3 personalmente, yo estoy de acuerdo con la propuesta de don Mario. Hay que pensar
4 bien cómo redactar eso que se va a mandar, para que no sea algo parecido a lo
5 anterior, sino que tenga un contenido distinto. Me pide la palabra don Rodolfo”.

6 El director González Cuadra expresó: “La excelente exposición que hizo don Marvin,
7 tan amplia, realmente hace necesario profundizar en esos aspectos; pero, yo sí
8 quisiera dar un elemento de respuesta a la pregunta de ¿para qué sirven los bancos
9 del Estado? Sirven para salvar al sistema. El mayor porcentaje de la cartera de
10 inversiones del Poder Judicial, de las operadoras de pensiones, de las instituciones
11 públicas, de los particulares y de las empresas están invertidos en títulos del
12 Gobierno, en títulos que ya todos sabemos cómo se clasifican en el mercado. Entonces,
13 los bancos del Estado sirven para salvar el sistema, como lo han hecho en
14 innumerables ocasiones, por ejemplo en diciembre del 2018. Si hubiera un colapso en
15 el pago de esa deuda, si hubiera un *default*, realmente, no sé qué ocurriría en este
16 país. Para eso han servido los bancos del Estado”.

17 La directora Ruiz Delgado manifestó: “Muy buen punto, don Rodolfo. Bueno, si no
18 tienen ninguna otra observación con respecto a este punto, estaría proponiéndoles
19 que aprobemos la moción de don Mario, en el entendido de que primero vamos a
20 conocer una redacción. Ahí puede trabajar tal vez, don Rafael con la Administración,
21 para hacer una muy buena redacción de una propuesta de nota que le estaríamos
22 remitiendo al señor Presidente de la República y que estaríamos revisando
23 próximamente —y próximamente digo muy rápido—, porque tampoco se trata de
24 darle largas al asunto, donde aclaramos un poco de lo que hacemos, como si le
25 estuviéramos contando a alguien para qué sirven los bancos del Estado. ¿Les
26 parece?”.

27 El director González Cuadra dijo: “Yo quisiera decir, sobre lo que plantea don Mario,
28 que estoy de acuerdo. Entiendo por qué él dice que lo que tienen que pagar es el 49%
29 del monto en el que se venda. Lo que pasa es que, en la situación en la que estamos,
30 salir al mercado a vender un banco panameño, cuidado si no nos sirve, más bien, que
31 el compromiso sea que nos paguen el valor en libros. Nadie garantiza que se va a
32 vender ni siquiera al valor en libros y menos en 3,5 veces su valor, como se ha dicho.
33 Entonces, a lo mejor, lo más conveniente sería que se pague la inversión y no el 49%
34 del monto en el que se venda. Esta es una ocasión en la que los verbos son
35 importantísimos. Hay que ver con lupa qué dice el proyecto de ley y si es que se
36 autoriza a los bancos o se les ordena a vender el Bicsa. Es un momento para estar
37 muy atentos a todos esos detalles”.

38 La directora Ruiz Delgado expresó: “Sí. Eso es algo que sí tenemos que ver. Don
39 Rodolfo tiene toda la razón. El texto no lo conocemos, solamente sabemos esto a partir
40 de una conversación. Sí va a ser muy importante estudiarlo antes de tomar cualquier
41 decisión. Creo que eso va a ser muy importante para poder aclararnos nosotros
42 mismos cómo estarían haciendo el planteamiento. Por lo pronto, me parece que la
43 moción de don Mario, más que pensar en hablar del Bicsa, es plantear qué es lo que
44 realmente hacemos y qué es lo que hemos venido haciendo. Es una forma de aclararle
45 al Presidente que sí hemos estado totalmente en la línea de darle un verdadero
46 acompañamiento a la población costarricense, en este momento de crisis. Creo que
47 ese es el punto. Don Mario me pide la palabra. ¿Don Mario?”.

48 El director Carazo Zeledón manifestó: “Sí, estoy de acuerdo con lo que dice doña
49 Jeannette. Hay dos temas aquí. Lo relativo a la venta del Bicsa es un tema que ya
50 está comentado y al que podemos agregarle cosas. Efectivamente, habrá que ver en
51 qué forma puede venir redactado el proyecto de ley, no sin antes decirles a ustedes
52 que es notable que la redacción de estos proyectos de ley va llena de grandes

1 deficiencias, que hacen posible que luego, en el Congreso, se desarmen en forma
2 lamentable. Por lo tanto, la oportunidad de lo que se señala la tenemos que juzgar
3 nosotros. Eso es en cuanto a la venta del Bicsa. Lo que yo propongo y que debe incluir
4 lo de la venta del Bicsa, es que nosotros entendamos o hagamos un ejercicio de
5 nuestra responsabilidad de directores del Banco Nacional, en el sentido de que
6 nosotros podamos, en su momento y no después, dejar muy claro cuál es la visión que
7 se tiene del Banco. Nosotros acabamos de pasar, bueno, eso es mucho decir; el país
8 pasó una crisis bancaria gravísima en años anteriores, como resultado de dimes y
9 diretes, así como de interpretaciones y de comentarios que tenían que ver con
10 operaciones y actividades específicas que se realizan en los bancos, o bien, que se
11 realizaban, en ese momento, en ese banco en particular. No quisiera que nosotros
12 pudiéramos tener que enfrentarnos a situaciones de esas y, precisamente, el ejercicio
13 de la responsabilidad —que es al que llamo con esta moción— es para que nosotros
14 fijemos una situación y una posición que haga posible que se nos comprenda en
15 nuestra actuación; pero, al mismo tiempo, que el Presidente y el país puedan entender
16 claramente que nosotros tenemos un marco referencial, tanto legal como de actividad,
17 que nos obliga —no es que nos limita—. Nosotros hemos hecho muchas cosas
18 excediéndonos en los límites de razonabilidad, por atender al Gobierno y por atender
19 sus intenciones específicas sin cuestionarlas. Me acuerdo de diciembre del 2018 —ya
20 estaba en la Junta Directiva—. Recuerdo lo que ocurrió cuando se fijó una cantidad
21 determinada de créditos ofrecidos sin que hubiera, ni siquiera, consideración por
22 parte de nosotros, en cuanto a su viabilidad financiera, lo cual es exclusivamente
23 nuestra responsabilidad. Entonces, hagamos esas diferencias. Creo que lo que don
24 Marvin dice está sumamente bien puesto, porque tiene la terminología que requiere
25 para efectos de clarificar posiciones y que sigamos con lo del Bicsa. Ese es un tema
26 tremendamente delicado porque la opinión que hay es *vamos a satisfacer al Fondo*
27 *Monetario Internacional con la venta de una institución*. Le dan características de
28 institución, como bien lo dice don Rodolfo, a un banco panameño en el que existe una
29 inversión de parte de dos bancos del Estado costarricense. Ahí habrá que tener mucha
30 discusión; pero, nosotros y el otro banco del Estado —dejo de lado al Banco Popular,
31 que no lo tocarían nunca porque es el banco de los trabajadores— no somos un
32 instrumento de negociación para ningún tipo de acuerdos con entidades
33 internacionales o ni siquiera de los poderes del Estado, en este momento, porque
34 tenemos carácter constitucional. Nada más. Esa es la diferencia. Pido muy
35 claramente y hago un llamado específico a la responsabilidad de nosotros siete, que
36 es algo que tenemos que cumplir en este momento. Creo que debemos cumplirlo antes
37 de que nos lo hagan cumplir por otras vías menos agradables”.

38 La directora Ruiz Delgado acotó: “Muchas gracias, don Mario. ¿Doña Magdalena?”.

39 La directora Rojas Figueredo expuso: “Muchas gracias, doña Jeannette. En el tema
40 puntual de la venta del Bicsa, tengo una consulta, más que nada, a la luz de lo que
41 nos había expuesto don Rafael y lo que ampliamente ha venido exponiendo don
42 Marvin en sus participaciones, en relación con este tema. Tal vez es una pregunta
43 producto de mi ignorancia. Quisiera saber si, dados esos términos sobre de quién es
44 la propiedad del Bicsa, es factible que una ley tome una definición que, en realidad,
45 corresponde a los dueños del Bicsa. No sé si logro exponer mi pregunta”.

46 La directora Ruiz Delgado dijo: “Sí, señora. Tal vez don Rafael nos aclara. ¿Don
47 Rafael?”.

48 El señor Brenes Villalobos comentó: “Indudablemente, aquí hay un tema, como bien
49 se ha expuesto, de que se trata del respeto al patrimonio que ya tiene el Banco; sin
50 olvidar que, en efecto, el Estado es el dueño de los dos bancos comerciales del Estado
51 que, a su vez, son los dueños del Bicsa. El tema es si, eventualmente, el proyecto de
52 ley que se estuviera planteando no respeta el patrimonio y ese mínimo que debe

1 existir del valor del Bicsa. Ahí sí podríamos entrar en un ámbito en el que habría que
2 alegar esos argumentos de posible inconstitucionalidad por violación a los principios
3 de razonabilidad y proporcionalidad. Literalmente, se estaría expropiando el
4 patrimonio de los clientes del Banco. Ese es un tema que creo que hoy se ha expuesto
5 muy bien. Pienso que habría que cuidarlo muchísimo. Indudablemente existe un
6 riesgo, doña Magdalena, de que el proyecto de ley promueva eso, considerando el
7 interés del dueño de los bancos, a fin de que se busque un sobreprecio en la venta del
8 Bicsa para dejarse esa diferencia. Con las condiciones del mercado, si las dan o no,
9 creo que es algo imposible de anticipar, es muy difícil que se logre un precio de venta
10 que satisfaga ese valor en libros que se visualiza como el mínimo, en este momento.
11 Me parece que sí hay que reconocer, sin perder de vista que el Estado es el dueño de
12 los bancos, que habría que tenerse muchísimo cuidado en la forma que se plantea
13 porque, de lo contrario, puede caer, fácilmente, en aspectos de potencial
14 inconstitucionalidad del proyecto de ley. Muchas gracias”.

15 La directora Ruiz Delgado señaló: “Muchas gracias, don Rafael. Acá, con el proyecto
16 del Bicsa lo más importante es leer el texto cuando lo presenten porque, realmente,
17 no lo conocemos. Después de eso, hay que monitorear constantemente cómo se está
18 moviendo el proyecto, qué le presentan al proyecto, qué dice Servicios Técnicos con
19 respecto a lo que estamos conversando, a fin de evaluar acciones que se podrían estar
20 siguiendo en el caso de que se venga a lesionar el patrimonio que tienen los bancos
21 en esa inversión. Ahora, aquí hay un tema relacionado y que es muy importante. Es
22 el siguiente asunto que les quería presentar; pero, no sé si con esto ya estaríamos
23 cerrando la discusión y proponiendo una votación sobre la moción de don Mario, en el
24 sentido de que se haga esta aclaración y que se haga una redacción que conozcamos
25 de previo a remitirla al señor Presidente de la República. ¿Doña Ana Isabel?”.

26 La directora Solano Brenes indicó: “Gracias, doña Jeannette. Yo estoy de acuerdo,
27 completamente, con lo que expuso don Mario y don Marvin. Nada más me queda una
28 duda de si en esa reunión que se mantuvo con el señor Presidente y otras autoridades,
29 quedó claro o se tuvo la oportunidad de aclarar y conversar sobre el impacto para el
30 Bicsa, el cual se genera en este periodo de transición. No solo está la parte legal, sino
31 el posible impacto que podría tener la parte mediática. Quisiera saber si ellos lo han
32 valorado y si pudieron, también, obtener cuáles son los elementos técnicos que se
33 están analizando desde Casa Presidencial para poder determinar una posibilidad en
34 un precio. Se ha hablado de un precio; pero, hasta ahora no hemos conocido los
35 elementos con los cuales han determinado dicho precio, sin dejar de lado que en ese
36 proyecto tampoco han considerado todas las implicaciones de carácter legal, que ya
37 ustedes han explicado”.

38 La directora Ruiz Delgado respondió: “Sí, señora. Todo lo que tiene que ver con las
39 implicaciones se mencionó. Incluso, se indicó cuál había sido el impacto en los
40 resultados del Bicsa, a partir del anuncio de la posible venta. Don Douglas dijo que
41 este tipo de ventas se hacen de forma silenciosa, con mucho cuidado, precisamente
42 para no incidir en el precio final al cual se va a vender un banco, después de publicitar
43 su posible venta. Sin embargo, creo que a don Alberto le pareció que igual debía
44 hacerse a través de un proyecto de ley. Esa fue mi impresión. Tal vez don Gustavo
45 nos puede ampliar”.

46 El señor Vargas Fernández expresó: “Sí, yo creo que se fue bastante amplio sobre el
47 proceso que se debería seguir para la venta de un activo y acerca de la valoración de
48 este; pero, pareciera, sin que nos hayan mostrado ningún análisis técnico, que ellos
49 tienen una valoración distinta a la que nosotros conocemos o hemos visto”.

50 La directora Ruiz Delgado agregó: “Exactamente. Con respecto a ese análisis técnico,
51 ya lo acaba de decir don Gustavo, no tenemos conocimiento. Sí les explicamos, una
52 vez más, lo que ya nosotros conocemos, en cuanto a estudios previos y cuál es la

1 correlación que existe entre el precio de venta y la rentabilidad sobre el patrimonio,
2 así como algunos otros temas que ya se han considerado, especialmente, lo que está
3 sucediendo con el Bicsa Miami. Esa es la segunda parte que les iba a comentar. Eso
4 sería, doña Ana. No sé si con esto le respondo; pero, diría que todos los temas que se
5 pudieran cuestionar fueron tocados en esa reunión”.

6 La directora Solano Brenes dijo: “Sí, muchas gracias”.

7 La directora Ruiz Delgado manifestó: “Si no hay más preguntas, estaría sometiendo
8 a aprobación esta propuesta de don Mario, en el entendido de lo que acabamos de
9 mencionar. ¿Están de acuerdo?”.

10 Los señores directores manifestaron su anuencia.

11 La directora Ruiz Delgado expresó: “Si gustan, podemos dejar en firme que se redacte
12 el borrador para empezar a realizar el análisis sobre qué vamos a remitir. ¿Les
13 parece?”.

14 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

15 **Resolución**

16 **Considerando** la amplia deliberación de los señores directores, consignada en la
17 parte expositiva del presente artículo, **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME**
18 **SE ACORDÓ EN FIRME: 1) acoger** la moción presentada en esta oportunidad por
19 el señor Mario Carazo Zeledón y, en consecuencia, **encargar** a la Gerencia General
20 que, en coordinación con el Asesor Legal, elabore un documento, en carácter de
21 borrador, en el que se detallen las acciones ejecutadas por el Banco Nacional en aras
22 de brindar el acompañamiento necesario a la población costarricense y al Gobierno
23 de la República ante la coyuntura que enfrenta el país, producto de la pandemia, y
24 en el que se refuerce la razón de ser del Banco Nacional, la confianza que se les debe
25 a los ahorrantes, el compromiso de gestionar de la mejor manera las inversiones, así
26 como cualquier otro aspecto relevante, con el propósito de remitirlo, oportunamente,
27 al señor Presidente de la República, una vez que sea conocido y avalado por este
28 órgano colegiado. **2) Tener por presentado** el comentario realizado por la señora
29 Jeannette Ruiz Delgado, relativo a la reunión llevada a cabo el 30 de julio del 2020
30 con el señor Presidente y otros representantes del Gobierno de la República, en la que
31 se trataron diversos temas sobre las acciones que se están promoviendo dada la
32 situación económica que actualmente está viviendo el país, a raíz del Covid 19.

33 **Nota: se dejó constancia** de que los directores acordaron la firmeza de este acuerdo
34 en forma nominal y unánime, de conformidad con lo que dispone el inciso 2) del
35 artículo 56.º de la Ley General de la Administración Pública.

36 **Comuníquese** a Gerencia General y Asesor Legal.

37 (J.R.D.)
38
39
40

41 **ARTÍCULO 6.º**

42
43 La secretaria general, señora Cinthia Vega Arias, presentó informe del 3 de agosto
44 del 2020, referente a los acuerdos tomados por la Junta Directiva General que
45 involucran órdenes para los distintos órganos administrativos y se encuentran
46 pendientes de cumplimiento.

47 La directora Ruiz Delgado dijo: “El día de hoy sale un acuerdo de los que se había
48 propuesto. ¿Así es, doña Cinthia?”.

49 La señora Vega Arias respondió: “Sí, señora. Correcto”.

50 La directora Ruiz Delgado agregó: “Perfecto. Estaríamos, entonces, dando por
51 recibido el informe de acuerdos pendientes. Pasaríamos al siguiente asunto”.

52 **Resolución**

POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: tener por presentado el informe de acuerdos pendientes de cumplimiento elaborado por la Secretaría General, con corte al 3 de agosto del 2020.

(C.V.A.)

ARTÍCULO 8.º

El gerente general, señor Gustavo Vargas Fernández, presentó el resumen ejecutivo SGBDP-JDG-021-2020, de fecha 30 de julio del 2020, emitido por la Subgerencia General de Desarrollo y Personas, mediante el cual somete a consideración de la Junta Directiva General la designación del señor Cristian Brenes Delgado como Gerente de Sucursal, de conformidad con lo establecido en el artículo 51.º, de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional. De manera adicional, se presenta una ficha con el perfil del señor Brenes Delgado, elaborada por la Dirección Corporativa de Recursos Humanos, en la que se incluye, entre otros aspectos, los años de servicio para el Banco Nacional, formación académica, experiencia y la valoración del perfil comportamental. Asimismo, se adjuntó el reporte correspondiente a la valoración de otros candidatos que fueron considerados por la Administración, para conocimiento de este órgano colegiado.

La directora Ruiz Delgado expresó: “Se nos remitió el currículum del señor, los antecedentes y la justificación técnica por parte de la Administración. La propuesta sería nombrar al señor Cristian Brenes Delgado como Gerente de la Sucursal de Cartago. No sé si tienen alguna pregunta al respecto y si no las hay les estaría solicitando la aprobación del nombramiento del señor Cristian Brenes Delgado considerando todos los atestados que fueron remitidos por parte de la Administración para su respectiva justificación. ¿Están de acuerdo?”.

Los señores directores manifestaron su anuencia.

Resolución

Considerando: i) lo dispuesto en el artículo 51.º, de la Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional, y ii) la propuesta de la Administración, presentada mediante el resumen ejecutivo SGBDP-JDG-021-2020, de fecha 30 de julio del 2020, emitido por la Subgerencia General de Desarrollo y Personas, **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ EN FIRME: 1) nombrar**, de manera interina, al señor Christian Brenes Delgado en el cargo de **Gerente de Sucursal**, en el entendido de que este nombramiento lo es en forma genérica, sin sujeción a una oficina en particular, correspondiéndole a la Gerencia General su ubicación geográfica. Para este efecto, el Gerente General da fe de haber revisado los atestados de esta persona y, por lo tanto, de su idoneidad para ejercer las responsabilidades inherentes. Se deberán cumplir las disposiciones legales y reglamentarias vigentes para esta clase de nombramientos. **2) Encargar** a la Gerencia General gestionar lo que corresponda con el fin de presentar oportunamente a esta Junta Directiva la solicitud de aprobación de los poderes y facultades que se asignarán al funcionario nombrado en el numeral 1) de esta resolución.

Nota: se dejó constancia de que los directores acordaron la firmeza de este acuerdo en forma nominal y unánime, de conformidad con lo que dispone el inciso 2) del artículo 56.º de la Ley General de la Administración Pública

Comuníquese a Gerencia General, Subgerencia General de Banca Desarrollo y Personas, Zona Comercial Cartago, Dirección Corporativa de Desarrollo Humano, y funcionario designado —en lo conducente—.

(G.V.F.)

ARTÍCULO 10.º

Una vez retomada la sesión, el gerente general, señor Gustavo Vargas Fernández, informó de que, a continuación, representantes de la firma auditora KPMG, S. A., desarrollarán la capacitación titulada ***Enfoque en el valor. Análisis de los factores que generen o afecten el valor del negocio.***

Con la venia de la Presidencia, se integraron a la presente sesión, de manera virtual, los señores José Mariano Bermúdez Jiménez, Erick Brenes Flores y Janan Monge Álvarez.

La directora Ruiz Delgado expresó: “Antes de darles la palabra, quisiera expresarles las gracias por la oportunidad de escuchar sobre este tema. Muchas gracias, don Erick y compañeros”.

Inicialmente, el señor Brenes Flores indicó: “Más bien, muchas gracias a ustedes por aceptarnos y darnos un espacio. Disculpen cualquier inconveniente que hayamos tenido durante el día”.

La directora Ruiz Delgado señaló: “No se preocupen”.

El señor Brenes Flores expresó: “Don José Mariano nos ayudará con la presentación y aprovecho para introducir a don Janan Monge, quien es el gerente que estará a cargo de la cuenta este año, como parte del proceso de rotación. En la mañana lo presentamos ante el Comité Corporativo de Auditoría y, ahora, se los presento a ustedes. Ojalá un día de estos tengamos la oportunidad de que lo conozcan en persona. Sin más, José Mariano, podemos iniciar”.

El señor Monge Álvarez indicó: “Antes de que José Mariano inicie la presentación, quisiera agradecerles por la invitación. Es un placer estar acá con ustedes. Estoy a la disposición”.

Inicialmente, el señor Bermúdez Jiménez expresó que el tema central de la presentación es la gestión de valor, cuáles factores afectan dicho valor, su medición, implementación, promoción del cambio y el enfoque de la firma. Mencionó que el principal objetivo es entender cómo se genera el valor en un negocio, así como sus *stakeholders* (partes interesadas), a saber: acreedores, proveedores, clientes, accionistas, empleados, gobierno y sociedad. Dijo que el enfoque de la generación de valor se toma desde la perspectiva de los accionistas y que muchas veces se percibe que hay una contraposición entre los intereses del accionista y de los acreedores. En este caso, señaló que se le da prioridad a los intereses de los accionistas, los cuales refieren a crear riqueza, para lo cual se requiere gestionar el valor y medirlo. Acotó que existen cuatro estándares de valor: estratégico, inversión, mercado y liquidación. En cuanto a la gestión de valor desde la perspectiva del accionista, don José Mariano dijo que se trata de administrar un negocio en función del valor que se crea o destruye, para lo cual es importante identificar cuáles son los factores que afectan dicho valor y contar con una metodología para medir el efecto de esos factores sobre él. Mencionó que todo esto conlleva a un proceso continuo de decidir, ejecutar y evaluar decisiones que tendrán un efecto y cambios sobre el valor del negocio. De seguido, presentó un gráfico en el que muestran los cambios que pueden darse en el valor de una compañía cuando reporta utilidades y se refrescan las expectativas de los inversionistas. Dijo que esto justifica por qué es importante gestionar el valor. Adicionalmente, comentó que la perspectiva del accionista es el potencial del activo para generar flujos de efectivo y costo de oportunidad de los recursos. Señaló que se han identificado cinco valores concretos que afectan la capacidad de generación de flujos, así como un valor abstracto. En cuanto a los concretos, expresó que son factores sobre los cuales se puede llegar a acuerdos acerca de cómo se miden, cómo se determinan y si su rango

1 de variación o margen de discreción es relativamente bajo. En lo que respecta al
2 abstracto, destacó que este depende más del juicio o la perspectiva del analista o
3 inversionista que estudie el valor del negocio. A continuación, mostró un diagrama
4 sobre la visión general del valor, en donde intervienen aspectos como crecimiento
5 (impulso), rentabilidad (eficiencia), utilización (agilidad), financiamiento (compartir),
6 impuestos (obligación) y riesgo (volatilidad). Mostró un ejemplo de alto nivel de
7 valuación, en donde se toman en cuenta aspectos como crecimiento, rentabilidad,
8 inversiones, tarifa efectiva, costo de oportunidad y deuda. Asimismo, expuso acerca
9 de la tasa de descuento apropiada para cada flujo de efectivo, su nomenclatura y valor
10 objetivo. Resaltó que existen diferentes tasas de descuento y distintos flujos.
11 Seguidamente, explicó que el concepto de valor se analiza primero por conductores
12 micro para, posteriormente, llegar a los macro. Con respecto a los conductores micro,
13 destacó los ingresos (precio por cantidad), gastos administrativos, operativos (fijos y
14 variables), gastos sin efectivo, impuestos (tarifa efectiva), capital de trabajo,
15 propiedad, planta y equipo, y rotación del activo fijo. Señaló que la política de
16 financiamiento, así como el costo de la deuda y del patrimonio ayudan a estimar la
17 tasa de descuento que se aplicará a los flujos de efectivo. De seguido, expuso sobre los
18 principales aspectos del análisis financiero. Comentó que primero se debe analizar,
19 al menos, tres periodos financieros para entender cómo funciona el negocio y, con base
20 en eso, establecer tendencias. Además, enfatizó en que se debe saber cuáles son las
21 líneas de ingresos y márgenes, controles y reportes de la compañía, la renta gravable
22 y los intereses que paga, la utilización del activo fijo, cómo está compuesto el capital
23 de trabajo, así como la parte de los proveedores y entender qué afecta el costo de
24 ventas. Manifestó que este análisis ayuda a proyectar la capacidad que tiene el activo
25 para generar flujos de efectivo. Igualmente, dijo que todo esto es importante
26 complementarlo con un *benchmarking* de otras compañías, con el fin de analizar
27 datos (análisis de industria y mercado, planes y objetivos de la administración),
28 establecer rangos (comparación del negocio con sus pares, determinar un rango de
29 valor en comparación con el mercado) y poder definir una estrategia (determinar
30 oportunidades y espacios para evaluar y así mejorar su posición con respecto al
31 mercado y la industria). Asimismo, amplió detalles acerca de los supuestos de
32 proyección que están enfocados en variables concretas (ingresos, costo de ventas, de
33 operación, otros ingresos, gastos financieros y depreciación). Agregó que todo esto se
34 debe documentar porque, al final, servirá para evaluar cómo ha sido la gestión de la
35 administración en función de la creación de valor en la compañía. Mostró un ejemplo
36 sobre proyecciones financieras. Destacó que se debe contemplar lo siguiente:
37 información histórica, metas internas de la empresa, desempeño de empresas
38 comparables, perspectiva de KPMG, panorama de la economía. Presentó un gráfico
39 sobre el impacto en el valor, en el que se detallan los factores que tienen un peso más
40 importante sobre la creación de valor y los que tienen menos peso, y cuál es ese peso.
41 Dijo que esto se realiza con el fin de jerarquizar las variables por su impacto y
42 establecer prioridades de esfuerzo. Explicó que, en el caso hipotético de una reducción
43 del 3% en el costo operativo, se tendría un aumento de 19% del valor, o si hay un
44 incremento del 3% en el costo operativo, se tendría una reducción de 18% del valor, y
45 así para cada una de las variables. Recalcó que lo relevante es enfocarse en las
46 variables que tendrían un efecto importante en la creación de valor y establecer una
47 jerarquía. Luego, mostró varios gráficos sobre el puntaje de los conductores de valor.
48 Destacó que eso permite que esto se pueda manejar a nivel de una junta directiva o
49 de los accionistas, que son las personas más interesadas en que su negocio cree valor.
50 Posteriormente, comentó acerca del entendimiento de variaciones en el valor en dos
51 fechas, el cual ayuda a responder lo siguiente: ¿qué se hizo bien?, ¿cuánto generó lo
52 que se hizo bien?, ¿qué se hizo mal?, ¿cuánto destruyó lo que se hizo mal?, con el

propósito de reforzar lo bueno y corregir lo malo. Con respecto a su implementación, dijo que se deben definir cada uno de los factores (crecimiento, rentabilidad, utilización, financiamientos, impuestos, riegos). Explicó que el crecimiento se define como el cambio porcentual en los ingresos operativos y su regla general es que entre mayor crecimiento existe mayor valor; sin embargo, no siempre es así, debido a que, en algunas ocasiones, cuando el negocio no está bien estructurado el crecimiento puede destruir valor en lugar de crearlo. Acotó que las métricas que se utilizan son las tasas de crecimiento anual y el efecto del factor precio y volumen. Citó las siguientes soluciones que se aplican si el crecimiento es una de las variables que se debe reforzar o cambiar a futuro: estrategia integral (corto, mediano y largo plazo), análisis de demanda (consumidores y preferencias) y análisis de oferta (productos y competidores). En cuanto a la rentabilidad, apuntó que se describe como el porcentaje de utilidad operativa en relación con los ingresos operativos. Destacó que normalmente entre mayor rentabilidad se da mayor valor. Resaltó que las métricas son costo de ventas y Opex como porcentaje de ingresos operativos y el margen de Ebitda. Mencionó las soluciones que se plantean para mejorar dicho indicador, a saber: análisis de calidad de las utilidades, de cadena de suministro y procesos operativos, y de otras oportunidades de ahorro que se pudieran utilizar. Con respecto a la utilización, manifestó que se define como la productividad que tiene los activos para generar ingresos. Acotó que entre más se utilice un activo generalmente el valor será mayor. Destacó que los análisis que se realizan para mejorar este factor están relacionados con el ciclo de efectivo, rotación de activo fijo, capacidad ociosa y estudios de factibilidad para nuevas inversiones. Posteriormente, expresó que el financiamiento se describe como el costo financiero de la deuda. Resaltó que entre menor sea el costo financiero, en términos de tasa de interés, mayor será el valor para el accionista. Enfatizó en que las métricas serán la tasa de interés anual y el nivel de apalancamiento. Indicó que las soluciones de esta variable serán la asesoría de deuda con un enfoque en estructura financiera, obtención de fondos, reestructuración financiera y análisis de la estructura óptima de capital de trabajo. A continuación, expuso el factor correspondiente a los impuestos, el cual normalmente se define con la tarifa efectiva del impuesto sobre la renta, y la regla general es a menor tarifa mayor valor. Agregó que la métrica utilizada es el gasto del impuesto sobre las utilidades como porcentaje de la utilidad operativa antes de impuestos y como soluciones. Mencionó la implementación del planeamiento y asesoría fiscal que permita reducir la tarifa efectiva. Luego, indicó que el último factor es el riesgo. Señaló que es el más difícil de medir por ser más subjetivo y tiene relación con la incertidumbre y la volatilidad del desempeño operativo y financiero. Asimismo, explicó que la regla empleada es a menor riesgo mayor valor y la métrica es el apalancamiento operativo y financiero, así como el control y el monitoreo. En relación con las soluciones planteadas, citó las siguientes: administración del gobierno corporativo, asuntos de auditoría interna y de riesgo, soluciones de reportes y tecnología y auditoría financiera como factor para disminuir el riesgo, la tasa de descuento y el aumento del valor de la compañía. En resumen de lo anterior, resaltó que los promotores de valor son el crecimiento, la rentabilidad, la utilización, el financiamiento, los impuestos y el riesgo. Añadió que plantean una mayor conciencia por parte de las compañías, porque estos seis factores son los que determinan el valor de la empresa y la estrategia para manejar y monitorear cada uno de dichos factores. Después, detalló que es de suma importancia elaborar varias etapas para poder llevar a cabo esta tarea, a saber: i) el diagnóstico, en el que los indicadores KPI's se muestran de forma práctica para presentarlo en una junta directiva o accionistas de una empresa; ii) el planeamiento, que normalmente requiere un horizonte de tiempo, la definición de tareas y de las personas responsables que las van a ejecutar, así como

los recursos que se van a emplear para poder completarlas; iii) la comunicación, en la cual es fundamental el involucramiento de todas las partes, que tengan clara la dirección de la compañía y las responsabilidades de cada departamento, y iv) las métricas de rendimiento y seguimiento para definición de las metas, los controles en los indicadores de desempeño, reportes y *dashboards*, y la retroalimentación de las personas para alcanzar el proceso de mejora continua. Indicó que, cuando se realiza una evaluación, se pretende apreciar los seis factores expuestos con anterioridad a través de un gráfico de araña, en el que el eje señala en qué se debe trabajar más, o bien, en cuáles aspectos se está realizando una labor satisfactoria. Luego, se refirió al enfoque planteado por parte de KPMG. Al respecto, mencionó que se trata de un horizonte de tres semanas; en la primera se realiza el entendimiento del negocio, en la segunda las proyecciones financieras y en la última semana se determina y se diagnóstica la gestión de valor. Destacó que, como parte de la colaboración y se necesita de la información requerida, el entendimiento del desempeño, la validación de las proyecciones, la discusión y la presentación. Además, explicó que el entregable se conformará de los siguientes temas: i) análisis del desempeño; ii) comparación con la industria y el mercado; iii) las proyecciones financieras; iv) los conductores a mejorar y v) la estimación de valor. Acotó que este entregable se acompañará de dos representaciones gráficas, uno indica el cómo y el por qué el valor cambia en el tiempo y el otro contiene los factores que influyen en el valor de la compañía. Por último, a manera de conclusión, señaló que es conveniente que los dueños y gerentes de las compañías gestionen el valor (a través del planeamiento, rendición de cuentas y creación de valor) y, al mismo tiempo, KPMG puede ayudar con la implementación de valor en las compañías por medio de metodologías, datos de la industria, perspectivas y enfoque.

La directora Ruiz Delgado expresó: “Muchísimas gracias por la presentación. Para nosotros es muy importante conocer el enfoque y los mecanismos que se utilizan para poder gestionar adecuadamente el valor de la compañía. Yo creo que en la parte final donde se hace la conclusión, aquí le tenemos que poner atención para gestionar adecuadamente los temas que podrían impactar el valor de la compañía, que va a ser fundamental; toda la gestión integral es fundamental. Otro tema es tener que hacerlo o el estarlo haciendo regularmente y no solamente en un momento dado. Me parece que eso es importante, también, para que conozcamos exactamente cuáles serían las perspectivas del mercado y eso sin siquiera pensar en que vamos a vender, en el caso nuestro, el Banco, sino para saber exactamente cómo podemos compararnos con el resto de los bancos de la industria. No sé si tiene alguna pregunta o algún comentario con respecto a la presentación”.

El director Arias Aguilar acotó: “Doña Jeannette, en ese mismo sentido que usted indicaba. Me parece muy interesante que, en el caso nuestro, no sería para vender, sino para gestionar el valor, como ustedes lo han indicado. Me parece un ejercicio muy interesante”.

La directora Ruiz Delgado indicó: “Sí, muchas gracias, don Marvin. Cada día tenemos más temas que trabajar para hacer las cosas mejor y creo que este se viene a incorporar a esa lista de temas que, sin lugar a duda, nos va a ayudar en mucho a saber, exactamente, cómo estamos gestionando la empresa, precisamente, en ese ánimo de buscar darle un mayor valor. Si no hay más comentarios, estaríamos dándole las gracias a don Erick, a don José Mariano y don Janan por habernos acompañado esta tarde. Esta capacitación ha sido muy importante y creo que nos va a ayudar en mucho para todo lo que sigue, de acuerdo con la gestión que tenemos que hacer desde la Junta Directiva del Banco. Muchísimas gracias, muy agradecidos con la capacitación”.

Finalmente, los señores José Mariano Bermúdez Jiménez, Erick Brenes Flores y Janan Monge Álvarez dejaron de participar en la presente sesión virtual.

Resolución

POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: dar por recibida la capacitación titulada *Enfoque en el valor. Análisis de los factores que generen o afecten el valor del negocio*, impartida en esta ocasión por representantes de la firma auditora KPMG, S. A.

Comuníquese a Gerencia General.

(G.V.F.)

ARTÍCULO 15.º

El gerente general, señor Gustavo Vargas Fernández, presentó el resumen ejecutivo SGRC-209-2020 del 24 de julio del 2020, de la Subgerencia General de Riesgo y Crédito, al cual se adjunta el informe GER-IR-107-2020 denominado *Regulación Financiera: Actualización del 01 al 30 de junio del 2020*, elaborado por la Dirección de Entes Reguladores, para conocimiento de este órgano colegiado. En dicho informe se hace referencia a los cambios normativos emitidos por el Conassif y la Sugef, en materia de crédito, bienes realizables, cumplimiento y pensiones, entre otros aspectos.

La directora Ruiz Delgado indicó: “No sé si tienen alguna consulta con respecto a la actualización regulatoria. Está bien. Está muy detallado. Si nos ponemos a leerlo con detalle, son una cantidad importantísima de normas que se han actualizado y que tenemos que ir incorporando en el quehacer del día a día. Este tema es informativo y les propongo que lo demos por recibido. ¿Les parece?”.

Los señores directores estuvieron de acuerdo.

La directora Ruiz Delgado dijo: “Entonces, pasaríamos al punto 4e.”.

Resolución

POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: tener por presentado el resumen ejecutivo SGRC-209-2020 del 24 de julio del 2020, de la Subgerencia General de Riesgo y Crédito, al cual se adjunta el informe GER-IR-107-2020 denominado *Regulación Financiera: Actualización del 01 al 30 de junio del 2020*, elaborado por la Dirección de Entes Reguladores, en el cual se hace referencia a los cambios normativos emitidos por el Conassif y la Sugef, en materia de crédito, bienes realizables, cumplimiento y pensiones.

Comuníquese a Gerencia General y Dirección de Entes Reguladores.

(G.V.F.)

ARTÍCULO 21.º

El auditor general, señor Ricardo Araya Jiménez, presentó carta de fecha 20 de julio del 2020, suscrita por él, en la cual transcribe la parte resolutive del acuerdo tomado por el Comité Corporativo de Auditoría en el artículo 8.º, sesión 233 de esa misma fecha, en el que se tuvo por presentado el *Informe de Gestión de las Auditorías Internas del Conglomerado Financiero Banco Nacional*, al 30 de junio del 2020, anexo en esta oportunidad, y en el que se acordó elevar dicho informe a conocimiento de este órgano colegiado.

Sobre el particular, el señor Araya Jiménez indicó que este es el informe de gestión de todas las auditorías internas del Conglomerado. Señaló que se incluyen todas las auditorías, dado que es el primer informe que se hace recopilando la información de

1 cada una de ellas. Comentó que durante la presentación se analizarán temas de
2 aseguramiento y anticipación, estrategia y asesoría, así como de soporte. En cuanto
3 al aseguramiento y la fiscalización tradicional, comentó que se hizo un
4 replanteamiento de los 192 estudios que se definieron originalmente, el cual se
5 conoció en el Comité y en cada una de las juntas directivas de las subsidiarias. Explicó
6 que de 192 se pasó a 168 trabajos para el 2020, de los cuales 76 estaban dentro del
7 concepto de innovar y adaptar, producto de la pandemia por el Covid-19. Expresó que
8 esto los obligó a reestructurar los alcances, así como a definir nuevos informes para
9 ayudar al Conglomerado a proteger su valor y gestión. Luego, mostró un gráfico sobre
10 el cumplimiento del plan de aseguramiento. Indicó que, al 30 de junio, en términos
11 generales, se tenía una eficacia del 112% para el caso de la Auditoría General, la cual
12 contaba con una proyección de 34 estudios y que, a esa fecha, se habían asignado 38.
13 Asimismo, explicó que se evidencia el cumplimiento del resto de auditorías y señaló
14 que en el caso de la Corredora esta tiene un 75% de eficacia, lo cual representa un
15 total de dos estudios, por ser un plan más pequeño. De igual manera, se refirió a los
16 estudios a nivel de Conglomerado, de los cuales se han desarrollado dos de los cuatro
17 proyectados. Destacó que la eficacia global es de un 105%. Por otro lado, expuso sobre
18 la cobertura del universo de la Auditoría General y detalló que en cuanto a estrategia
19 se tiene una cobertura del 100%, 95% en procesos, 54% en estructura y 39% en red
20 de oficinas. Acotó que la cobertura más baja es la relativa a la red de oficinas, ya que,
21 siguiendo las instrucciones institucionales, lo referente a realización de giras y demás
22 aspectos están suspendidos momentáneamente; pero, que se cuenta con alertas
23 virtuales. Indicó que al cierre del primer trimestre se generaron 4.169 de estas
24 alertas. Por otro lado, mostró el detalle de la distribución de hallazgos de las
25 auditorías internas. Dijo que en total hubo 242 hallazgos y 106 observaciones que las
26 que se reconoce la buena gestión de la Administración. Acotó que de los 242 hallazgos
27 56 se catalogan con una oportunidad de mejora A (mayor riesgo), 112 en B y 74 en C.
28 De seguido, expuso lo relativo a los principales hallazgos de la Auditoría General.
29 Expresó que en total son 193, de los cuales un 41% refieren a control interno, 37% a
30 aspectos de gobierno y un 22% a gestión de riesgos. Entre las principales causas de
31 los hallazgos mencionó los siguientes: direccionamiento, metodologías, medición,
32 personas, recursos tecnológicos y otros. Puntualizó sobre cómo afectan esos hallazgos
33 a los objetivos estratégicos del Conglomerado. Manifestó que la mayor cantidad de
34 casos imposibilitan o perjudican el cumplimiento del objetivo para impulsar la
35 productividad y eficiencia. Asimismo, dijo que 24 de ellos afectan lo relativo a mejorar
36 la experiencia del cliente, a través del liderazgo digital. En cuanto a los responsables
37 de atender esas oportunidades de mejora, acotó que se concentran en las subgerencias
38 generales y las direcciones que dependen de ellas. Mostró un cuadro sobre el estado
39 del portafolio de recomendaciones y dijo que al cierre del semestre se tenían 389
40 recomendaciones vigentes. Además, indicó que del total, a enero 2020 (628), se dieron
41 por cumplidas 436, 332 se encuentran en proceso y 19 incumplidas. En relación con
42 la filmina de las oportunidades de mejora, específicamente el apartado *Responsables*,
43 la directora Rojas Figueredo expresó: “La que se aprecia para la Junta Directiva, ¿es
44 una recomendación pendiente de resolver?”.

45 El señor Araya Jiménez respondió: “Se refiere a los responsables de resolver el
46 hallazgo; aquí no estamos hablando de recomendaciones. Es el hallazgo y a quién le
47 correspondía resolverlo. Probablemente, esto genere una recomendación que es para
48 la Junta Directiva; pero, no significa que esté incumplida”.

49 La directora Rojas Figueredo indicó: “Muchas gracias”.

50 El señor Araya Jiménez contestó: “Con todo gusto”. Luego, don Ricardo prosiguió la
51 exposición. En cuanto al modelo de gestión, dijo que obtuvo un porcentaje del 93%.
52 Añadió que en dicho modelo hay indicadores que se pueden medir mes a mes y otros

al final, como lo son las encuestas de satisfacción. Expresó que, respecto de las encuestas, lo que se hace es trasladar el último resultado; pero, a sabiendas de que al final del año la Dirección de Calidad hace nuevas encuestas y posiblemente varíen los datos. También mostró el modelo de gestión de las Auditorías Internas de las sociedades anónimas. Señaló que, en general, están bastante bien, con resultados de 94% BN Valores, 91% BN Corredora de Seguros, 93% BN Vital y 95% BN Fondos. Luego, comentó los logros de los proyectos estratégicos; entre ellos, mencionó: el proyecto de gobernanza de la Junta Directiva General, el cual ya finalizó; el proyecto de sinergias, con un avance del 48% y el seguimiento de recomendaciones. Sobre este particular, comentó que se ha mejorado mucho y dio reconocimiento a la labor realizada por don Juan José Rivera, subauditor general, junto con los otros colegas auditores, sobre todo en BN Corredora de Seguros, en la que se ha disminuido considerablemente la cantidad de recomendaciones pendientes. Además, citó el programa de excelencia digital, relacionado con la transformación digital de la Auditoría. Al respecto, puntualizó que se ha avanzado en iniciativas como la de calce de plazos, que es una de muchas en las que la idea es diseñar herramientas que puedan brindar información más rápida, oportuna y con mayor análisis predictivo. Por otra parte, presentó el detalle del cumplimiento de los PAO de cada una de las dependencias de la Auditoría General, que son fundamentales para desarrollar la fiscalización, a saber: Innovación y Auditoría Continua 93%, Marca de Liderazgo 95% y Gestión y Servicios 91%. En lo referente al cumplimiento de los PAO de las subsidiarias, indicó que BN Valores, BN Corredora y BN Fondos están en el orden del 100% y BN Vital del 96%. Sobre la ejecución presupuestaria de los PAO, expresó que el presupuesto que ejecutan las Auditorías es más que todo de capacitación y de infraestructura y equipo. Señaló que la ejecución fue de 28%, que es relativamente baja. Agregó que en esta situación de pandemia sí ha habido mucha capacitación; pero, gratuita por diferentes empresas y despachos, entre otras, por lo cual no se ha tenido que ejecutar mucho presupuesto. Además, destacó que, en el caso de las sociedades anónimas, la Auditoría General les ha brindado varios procesos de capacitación relacionados con el plan de sinergias.

La directora Ruiz Delgado preguntó: “¿Alguna consulta?”.

El director Carazo Zeledón externó: “Tengo una observación. Viera que bonito es cuando uno ve las firmas de todos los auditores a la par de la firma de don Ricardo. Se siente uno muy bien”.

El director Arias Aguilar acotó: “Sí, don Mario, tiene razón”.

La directora Ruiz Delgado dijo: “Muchas gracias, don Mario. Mi comentario iba un poco en esa línea. Lograr ese trabajo conjunto y coordinado ha costado bastante tiempo y me parece que este resultado hay que abonárselo a una gestión de muchos, como el Comité Corporativo de Auditoría, que me parece que en esto ha sido primordial su participación, y claro está, don Ricardo y su equipo, que han tratado de coordinar el trabajo con los auditores de las subsidiarias, quienes entendieron la necesidad de mejorar su gestión y que este no era un asunto de jerarquías, sino de mejora, que viene a darle valor agregado al trabajo que ellos hacen como acompañantes de las juntas directivas y de las administraciones en las subsidiarias. No obstante, a su vez, viene a repercutir directamente en una mejor gestión y mejores resultados para las sociedades que suman al Banco. Así que considero que es realmente digno de reconocer y todos nosotros estamos muy agradecidos, como miembros de esta Junta Directiva, por este trabajo, don Ricardo, y por esa coordinación que usted ha hecho con los señores auditores de las subsidiarias. No sé si tienen algún otro comentario”.

1 El director González Cuadra manifestó: “Igual, doña Jeannette. Comentarle a don
2 Mario lo que ha costado eso. Ha sido un esfuerzo de muchos años y una aspiración de
3 varias juntas directivas que lo han intentado y no es sino hasta ahora que se logra”.
4 El director Carazo Zeledón expresó: “Muchas gracias, don Rodolfo. Por eso mismo hice
5 el señalamiento en la forma como lo hice. Estoy muy claro y conocedor de lo que ha
6 costado el tema. Por eso, digo que es muy satisfactorio que el informe venga firmado
7 por todos los señores, con la *camiseta puesta* por el Conglomerado, lo cual es lo más
8 importante”.

9 La directora Ruiz Delgado comentó: “Así es, don Mario. Muchas gracias. Este sería el
10 último punto del orden del día de este lunes. Con este tema daríamos por cerrada la
11 sesión al ser las 4:10 p.m. Les agradezco el haberse mantenido durante todo este
12 tiempo. Ha sido un día bastante interesante desde la capacitación, en adelante. Hoy
13 no era tanto de decisiones como de información general importante para esta Junta
14 Directiva. Así que muchas gracias y, como todos los días, hay que seguirse cuidando
15 y nos estaríamos viendo la próxima semana”.

16 **Resolución**

17 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: tener por presentado**
18 *el Informe de Gestión de las Auditorías Internas del Conglomerado Financiero Banco*
19 *Nacional*, al 30 de junio del 2020, anexo a la carta del 20 de julio del 2020, suscrita
20 por señor Ricardo Araya Jiménez, auditor general, en la cual transcribe la parte
21 resolutiva del acuerdo tomado por el Comité Corporativo de Auditoría en el artículo
22 8.º, sesión 233 de la misma fecha, en el que se conoció dicho informe.

23 **Comuníquese** a Auditoría General.

24 (R.A.J.)
25
26

27 A las dieciséis horas con diez minutos se levantó la sesión.
28
29
30

PRESIDENTA

SECRETARIO

Sra. Jeannette Ruiz Delgado

Sr. Rodolfo González Cuadra