



ESTADO LIBRE ASOCIADO DE  
**PUERTO RICO**  
Banco de Desarrollo Económico  
para Puerto Rico



**BANCO DE DESARROLLO ECONÓMICO  
PARA PUERTO RICO**

Estado Libre Asociado de Puerto Rico

14 de octubre de 2016

Hon. Víctor A. Suárez Meléndez  
Secretario  
Departamento de Estado  
PO Box 9023271  
San Juan, Puerto Rico 00902-3271

Estimado señor Secretario:

## **RE: PONENCIA PARA EL PROCESO DE TRANSICIÓN**

El Banco de Desarrollo Económico para Puerto Rico, una corporación pública del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, cuya misión principal es facilitar productos financieros a pequeños y medianos empresarios, presenta ante el Departamento de Estado de Puerto Rico, un resumen de los aspectos y renglones que forman parte del proceso de transición.

### **LOGROS**

#### **Tecnología/Transparencia**

- Nuestros empleados desarrollaron la primera y única Solicitud de Préstamo Comercial On-Line lo que representó ahorros de aproximadamente \$300,000.
- Se instalaron métricas para fiscalizar el tiempo de procesamiento de la solicitud, se lo revelamos a nuestros clientes y logramos un 18% en reducción de tiempo.

#### **Capital Humano**

- Se implementaron iniciativas proactivas en la administración de los préstamos, cobro preventivo y métodos más rigurosos en el análisis de crédito, logrando reducciones de \$37 millones en pérdidas y de 4% de morosidad promedio, cuando comparamos el cuatrienio anterior con el presente.
- Hemos trabajado en el diseño e implantación de estrategias para aprovechar al máximo la autoridad, talentos, experiencia y preparación



académica del capital humano del Banco. En la selección del personal para puestos o tareas, hemos tomado en consideración estudios científicos de perfil, dentro del marco legal aplicable, de manera que aprovechamos al máximo los talentos de los empleados del Banco, obteniendo así, ahorros en costos en reclutamiento de personal especializado y sofisticado. Además, se distribuyó (dispersó) la representación ejecutiva en los Comités decisionales, evitando así la concentración de autoridad en un mismo grupo de miembros y procurando mayor objetividad en las decisiones bancarias que impactan dos o más comités. Lo anterior, aumentó la cantidad de tiempo disponible para que los Vicepresidentes Ejecutivos atiendan sus Departamentos, casos y clientela, así como el tiempo para apoyar al Presidente en su tarea de representar al Banco en distintas actividades que requieran presencia ejecutiva.

- El Banco mantiene en puestos ejecutivos de confianza, a gerentes y supervisores, quienes son empleados de carrera de su plantilla existente. El ahorro presupuestario, ha fluctuado entre 31 y 33% por periodo fiscal, equivalente a aproximadamente \$400,000, al ser utilizado capital humano interno del Banco. Esto, evitó gastos contra las partidas de adiestramiento a nuevo personal. Además, aumentó el nivel de compromiso y participación de los empleados.
- Sin recurrir a despidos ni afectar los servicios, se redujo la plantilla de empleados desde el 2012 al 2016 de 142 a 119, equivalente a un 16%, mediante la congelación de puestos, mecanización de procesos y redistribución de los recursos humanos hacia otras áreas críticas.

### **Reinvención**

- Nos convertimos en la primera corporación pública en obtener una licencia de la Oficina del Comisionado de Seguros para operar como Productor, ampliando nuestro menú de productos y diversificando la captación de ingresos.
- Hemos liderado y participado en actividades de interés a las pequeñas y medianas empresas. En octubre de 2015 celebramos el Primer Congreso de Banca Comercial Latinoamericana. A los asistentes, más de 300 personas, se les informó de las oportunidades de acceso a capital y de financiamiento que hay en el mercado más allá de un préstamo comercial tradicional o de una línea de crédito. El evento contó con la participación de los presidentes de bancos de desarrollo económico en América Latina (Colombia, Panamá, Chile y México), quienes hablaron de los desafíos que han tenido las pequeñas y medianas empresas en sus países y como los bancos que representan han tenido un rol de importancia en el desarrollo de éstas.

### **Datos Financieros**

- Desde principios del año fiscal 2014, comenzamos a percibir una disminución significativa en la liquidez del Banco, primero como resultado de la Ley 24 de 2014, que requiere que todas las dependencias gubernamentales depositen los fondos en exceso en el Banco Gubernamental de Fomento (BGF); y, segundo, por la delicada situación económica en que entró todo el gobierno y que ha resultado en una insuficiencia de fondos en los agentes fiscales y demás instituciones gubernamentales. Como consecuencia, ha habido una disminución significativa de fondos disponibles para dar financiamientos y hacer inversiones que generaran ingresos para sostener la operación del Banco, independientemente del Fondo General. Al momento, hemos podido mantener la operación del Banco, continuando con el desembolso de préstamos otorgados y la aprobación de nuevos créditos.
- En tiempos de estrecha liquidez y en pro del desarrollo económico en 2015-16, hemos prestado más del doble de nuestro balance promedio de efectivo vs. una cuarta parte en el 2011-12.
- Diseñamos e implementamos un nuevo modelo para calcular la tasa de interés, basado en el nivel de riesgo de la transacción, representando un aumento en ingresos por \$4.4 millones o un 36.2% en el cuatrienio.
- Aumento en ingreso de interés de préstamos para la preservación de una operación autosuficiente:

| <b>Año Fiscal</b> | <b>Ingreso Interés Préstamos</b> | <b>Cambio</b> |
|-------------------|----------------------------------|---------------|
| 2011-12           | 12,156,268                       | N/A           |
| 2012-13           | 14,268,058                       | 17.37%        |
| 2013-14           | 15,292,875                       | 7.18%         |
| 2014-15           | 17,022,100                       | 11.31%        |
| 2015-16           | 16,554,015                       | -2.75%        |

- Mantenemos la actividad prestataria con cierres de financiamientos, aun cuando los niveles de liquidez han disminuido dramáticamente:

| <b>Año Fiscal</b> | <b>Cierres</b> | <b>Cambio</b> | <b>Liquidez</b> | <b>Cambio</b> |
|-------------------|----------------|---------------|-----------------|---------------|
| 2011-12           | 116,659,067    | N/A           | 82.7%           | N/A           |
| 2012-13           | 117,240,136    | 0.50%         | 63.0%           | -23.82%       |
| 2013-14           | 136,723,298    | 16.62%        | 58.4%           | -7.30%        |
| 2014-15           | 85,668,153     | -37.34%       | 27.3%           | -53.25%       |
| 2015-16           | 41,964,874     | -54.01%       | 12.8%           | -53.11%       |

- Información de solicitudes y orientaciones de Servicio al Cliente:

| Orientaciones ofrecidas | Solicitudes de financiamiento recibidas | Monto de las solicitudes recibidas |
|-------------------------|---|------------------------------------|
| 9,485                   | 1,501                                   | \$973,248,000                      |

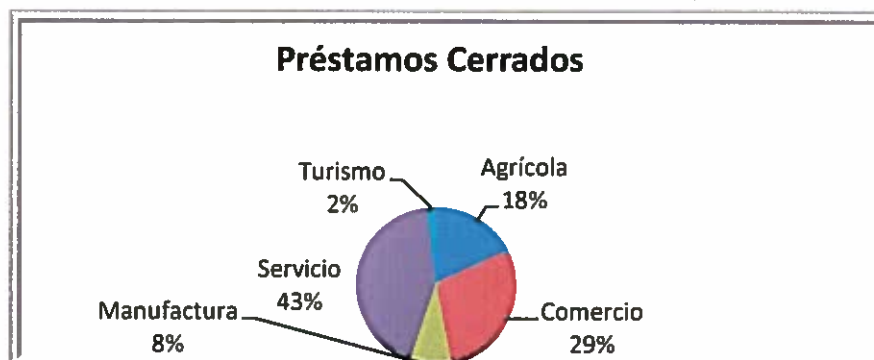
- Información sobre financiamientos aprobados:

| Aprobaciones | Cantidad      |
|--------------|---------------|
| 916          | \$486,517,247 |

- Como resultado de los esfuerzos del Banco, en la tabla a continuación, se puede observar el efecto en la creación de empleos:

| Cierres | Cantidad      | Empleos Nuevos | Empleos Retenidos | Empleos Indirectos |
|---------|---------------|----------------|-------------------|--------------------|
| 706     | \$309,533,650 | 5,446          | 7,313             | 24,432             |

- A través de todos estos financiamientos, el Banco ha impactado a todos los sectores de nuestra economía, mayormente el comercio y los servicios.



- Para el período del 1ro de enero de 2013 al 30 de junio de 2016, se han financiado 284 nuevos empresarios a través de 61 municipios para un total de \$30.2 millones, contribuyendo a la creación de 2,455 empleos directos y 3,740 empleos indirectos en nuevas empresas.
- Sin asignaciones especiales mantenemos nuestra independencia fiscal al mismo tiempo contribuimos al Fondo General con sobre \$822,000.
- Control efectivo y reducción de gastos por \$1.3 millones, equivalente a un 10.4%, en el presupuesto anual del cuatrienio.
- Reducción sistemática del Gasto Operacional (Presupuesto OGP). Hemos controlado los gastos operacionales en el presupuesto para los años fiscales 2012-2013, 2013-14, 2014-15 y 2015-16. El ahorro presupuestario

de los últimos cuatro años fiscales finalizados, totaliza \$2,172,138 de un presupuesto promedio anual de \$12 millones.

| Año Fiscal | Gastos          | Cambio |
|------------|-----------------|--------|
| 2011-12    | 11,508,050      | N/A    |
| 2012-13    | 11,448,693      | -0.52% |
| 2013-14    | 11,147,192      | -2.56% |
| 2014-15    | 11,198,510 (*)  | 0.46%  |
| 2015-16    | 11,540,467 (**) | 3.05%  |

(\*) Incluye \$417,629 aportación al Fondo de Promoción a la Actividad Económica, conforme a disposiciones de Ley 66. Sin este desembolso, el gasto del año hubiese sido \$10,780,881 y un -3.29% menor al 2013-14.

(\*\*) Incluye \$322,088 aportación al Fondo de Promoción a la Actividad Económica conforme a disposiciones de Ley 66, y \$171,375 reserva presupuestaria requerida por el Boletín Administrativo Núm. OE-2015-027. Sin estos gastos, el gasto del año hubiese sido \$11,047,070 y un -0.90% menor al 2013-14.

- Reducción sistemática del Gasto de Nómina:

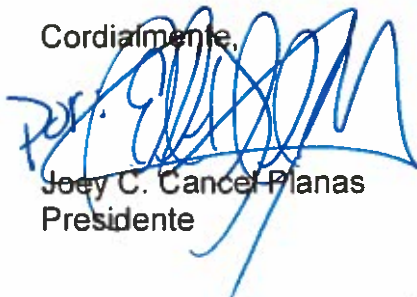
| Año Fiscal | Nómina Total  | Cambio |
|------------|---------------|--------|
| 2011-12    | 8,702,484     | N/A    |
| 2012-13    | 8,872,255     | 1.95%  |
| 2013-14    | 8,553,470     | -3.59% |
| 2014-15    | 8,034,262     | -6.07% |
| 2015-16    | 8,357,420 (*) | 4.02%  |

(\*) Principalmente, debido a un aumento de \$180,837 en el costo del plan médico y un aumento de \$54,455 en las aportaciones patronales al Plan de Pensión.

- Nos mantenemos en cumplimiento con todos los requisitos reglamentarios, incluyendo aquellos de la Oficina del Comisionado de Instituciones Financieras, Oficina del Contralor de Puerto Rico, Economic Development Administration (Department of Commerce), State Small Business Credit Initiative (Department of Treasury) y aportaciones patronales a las autoridades estatales, incluyendo al Departamento de Hacienda, Administración de los Sistemas de Retiro y el Fondo del Seguro del Estado, etc.

Estamos disponibles para contestar las preguntas que puedan tener con relación a lo antes expuesto.

Cordialmente,



Joey C. Cancel Planas  
Presidente