



CORBANA-STES-INF-001-2024

INFORME FINAL DE GESTIÓN

Nombre: Lic. Abel Antonio Meléndez Madrigal

Puesto: Jefe Sección de Tesorería de la Corporación Bananera Nacional y subsidiarias.

Inicio de labores: 31 de octubre del 2005.

Final de labores: 09 de enero 2024.

Labores a cargo:

- Atención al público interno y externo, vía telefónica, presencial, por correo electrónico u otras plataformas digitales debidamente autorizadas (Zoom, Teams, entre otras).
- Asegurar una gestión organizacional administrativa y financiera moderna, sólida e integral, mediante la alineación de procesos y recursos de forma sostenible y competitiva.
- Coordinar y evaluar los resultados de los planes y programas bajo mi responsabilidad y recomendar los cambios o ajustes necesarios para el logro de los objetivos preestablecidos.
- Ejercer la debida gestión para mantener el valor de los recursos en el tiempo.
- Comunicar al Comité de Inversiones las propuestas adecuadas para las mejores decisiones a nivel de inversión en procura del menor riesgo posible y conforme a las directrices de la Junta Directiva de la Institución.

CORBANA-STES-INF-001-2024

Pág. 1 de 9

- Controlar los títulos valores en custodia, revisar el portafolio de inversiones y liquidar las que lo requieran, revisar saldos de efectivo, coordinar con Puestos de Bolsa y Bancos.
- Controlar el pago con cheques emitidos, transferencias bancarias, pago de servicios y otros de obligaciones adquiridas por la empresa.
- Velar por el correcto manejo y control de fondo fijo de Caja General, según las disposiciones establecidas para tal efecto.
- Velar por la recaudación oportuna de los fondos o ingresos que recibe la empresa, así como por el correcto depósito de estos en la cuenta corriente bancaria.
- Coordinar e informar a la Subgerencia General cuando se dan problema de liquidez.
- Firma mancomunada de cheques, confirmaciones de transferencias, pagos de servicios e instrucciones sobre inversiones a los puestos de bolsa y bancos.
- Custodiar con el mayor esmero los valores y facturas que le han sido encomendados en el desempeño de su cargo, debiendo responder por cualquier daño o faltante que se ocasione a la empresa.
- Velar porque los trámites de transferencias, así como por la entrega de cheques por concepto de salarios u otros aspectos, se efectúen en forma oportuna y eficiente.
- Controlar diversos trámites propios de la sección, como: pagos fijos, liquidación por venta de productos, emisión de cheques, confección de recibos, depósitos transferencias, ingresos de divisas, archivos de documentos, pago de impuestos y otros.
- Listar, revisar y analizar semanalmente las facturas por concepto de antigüedad de saldos para efectos de liquidación con base a disponibilidad de recursos económicos, verificar que las solicitudes de dinero y solicitudes de pagos requeridos por las oficinas de las tesorerías regionales de la Corporación sean girados oportunamente.
- Coordinar las actividades de la Sección con otras oficinas o funcionarios de la empresa, velar por el cumplimiento de las políticas emitidas por las Autoridades Superiores y dar seguimiento a las mismas.
- Coordinar las reuniones de Comité de Inversiones, tanto la agenda como los informes y reportes para su discusión, participar en las reuniones como miembro del comité.

- Revisar las actas del comité antes de circularlas a los otros miembros del comité y velar porque una vez que sean aprobadas por el comité sean impresas y debidamente firmadas en un tiempo prudencial que no exceda la siguiente reunión del comité donde fue aprobada.
- Participar como miembro propietario en el Comité de Informática, del Comité de Control Interno y como miembro suplente en el Comité de Contrataciones de Subsidiarias.
- Solicitar y coordinar con la Dirección de Tecnologías de Información las mejoras en los sistemas o los nuevos sistemas informáticos relacionados con el Área de Tesorería.
- Realizar las actividades relacionadas con el Área de Tesorería solicitadas por el Área de Control Interno tales como POI y las autoevaluaciones periódicas.
- Asistir a reuniones programadas por sus superiores o con sus subalternos, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores diversas.
- Coordinar y supervisar la recepción de ingresos y pagos que deben realizarse en las diferentes actividades que organiza la corporación, como por ejemplos los Congresos Internacionales de Banano.
- En cuanto a ingresos que las facilidades de cobros sean en efectivo, por medio de tarjeta o por otros medios digitales, coordinando con terceros de ser necesario la implementación de estos procesos de cobro.
- Coordinar los pagos tanto fuera de territorio nacional como interno a fin de atender las obligaciones en los plazos que correspondan.
- Realizar informes para la Junta Directiva, Gerencia, Subgerencia y Comité de Inversiones.
- Preparar el informe de “Flujos de Caja” con base en los saldos de cuentas corrientes, con el fin de verificar su autenticidad y que reflejen la situación real al momento de cierre.
- Elaborar políticas y reglamentos.
- Controlar y elaborar anualmente el presupuesto de la Sección e Tesorería.

- Vigilar el cumplimiento de la normativa y de las funciones asignadas (tanto por las jefaturas inmediatas como por la Junta Directiva de CORBANA) al personal de la Sección de Tesorería, valorando su desempeño, y facilitando cuando se requiera, la coordinación y definición de procesos.

Cambios en el entorno externo durante el periodo de gestión

En el año 2006 el Banco Central de Costa Rica vario el método de valoración del dólar pasando de minidevaluaciones al sistema de bandas permitiendo una mayor volatilidad en dicho precio, tiempo después implemento el método de flotación administrada, permitiendo una mayor variación en el precio del dólar.

Durante el año 2008 se dio la crisis internacional provocada por la burbuja inmobiliaria la cual trajo grandes pérdidas en el sistema financiero y tasas de rendimiento a la baja.

En el gobierno del periodo 2018 - 2022 se dieron cambios importantes en la legislación fiscal derogando el impuesto sobre ventas cambiando por el impuesto al valor agregado el cual tiene una base más amplia ya que además de grabar los bienes graba también los servicios.

También en el ámbito fiscal el Ministerio de Hacienda implemento la factura electrónica con el fin de mejorar los controles sobre los contribuyentes.

En cuanto a la fiscalización se han estado incrementado los requerimientos de información de la Contraloría General de la República, generando labores adicionales para personal de la corporación.

A nivel de salud en el 2020 y 2021 se dio la pandemia provocada por el COVID-19, provocando perdidas en la economía mundial, escases algunos productos, perdidas de días laborales por incapacidades y la implementación del trabajo remoto con todas sus ventajas y desventajas que este conlleva.

Todas esas situaciones afectaron las labores, el control y los riesgos de las actividades realizadas en la Sección de tesorería, las cuales fueron administradas de la mejor forma posible para minimizar la afectación que se diera a la Corporación.

Cambios en el entorno interno

En este periodo de tiempo se han liquidado varios fondos públicos administrados por la corporación tales como:



Fondo de compensación de precios
Fondo de Rehabilitación PL-480
Fondo para desastres naturales
Fondo de Garantía (Programa de Salvamento)
Fondo de Rehabilitación (Programa de Salvamento)
Fondo de Contingencias

Además, se crearon nuevos fondos públicos bajo la administración de la Corporación:

Fondo especial de prevención e infraestructura.
Fondo de prevención y combate contra el FUSARIUM.

En el año 2019 se liquidó por vencimiento la emisión de Bonos Bananeros utilizados para financiar parte del Programa de Salvamento.

A partir de julio 2022 se dio una baja importante en el precio del dólar el cual a mantenido esa tendencia hacia la baja hasta finales del 2023 y probablemente continúe en el año 2024, situación que afecta a la corporación dado que cerca de un 95% de sus ingresos es en dólares y buena parte de sus egresos son en colones.

Control Interno

Al iniciar mi labor en la Sección de Tesorería encontré fuertes controles tanto manuales como automatizados en los diferentes procesos realizados en la sección, una normativa actualizada con personal que la aplica y conoce bien.

A pesar de esto en ese momento no existía un proceso de autoevaluación del Control Interno, actualmente anualmente se debe realizar el ejercicio de autoevaluación de control interno, en la realizada en el 2022 se obtuvo un promedio de 96.59%.

Dentro de las acciones realizadas para mejorar el control interno en la sección de tesorería se ha mantenido una actualización constante de la normativa, y se han automatizado una serie de procesos en los que se incluyen controles para detectar registros que puedan ir en contra de lo normado. Durante este último año se actualizaron las normativas referentes a Proceso y políticas de inversión, manuales operativos de la sección de tesorería y tesorerías regionales y el manual complementario de viáticos, además se han implementado el sistema de viatico para viajes tanto dentro como fuera del país, modulo para comprobantes de caja chica como vales, boletas de alimentación, boletas de alquiler de teléfono y autorizaciones de pago de caja chica.

Principales logros alcanzados durante la gestión

Normativa:

Durante el periodo de gestión se han mantenido actualizadas las normativas a cargo de la Sección de Tesorería adaptándola a nuevas condiciones y/o cambios en el entorno interno y externo, con lo cual ha mantenido una herramienta adecuada de Control Interno.

Automatización de procesos:

Dada la modernización de la infraestructura informática de los bancos reflejado en sus plataformas de internet, la corporación optó por utilizarlas generando pagos por medio de dichas plataformas manteniendo como control la autorización mancomunada de pagos.

Dichas plataformas también se han utilizado para el pago de servicios públicos e impuestos los cuales se generan con la autorización del Jefe de Tesorería en la plataforma del banco.

Las consultas de movimientos de cuentas corrientes realizada por este medio también han colaborado para mantener actualizados los registros internos de la corporación de una forma práctica y en menor tiempo comparándolo con los procesos usados anteriormente.

Además, se desarrollaron los siguientes sistemas los cuales han facilitado el control y registro de las diferentes transacciones que realiza la corporación relativas al área de tesorería:

- **Sistema de Inversiones**

Con este sistema se genera el proceso desde la instrucción de compra de los diferentes instrumentos hasta la liquidación de estos.

Se mantiene actualizado el registro de compras y liquidaciones de inversiones, así como el registro y cálculo de rendimientos, amortizaciones de primas y descuentos incluyendo sus registros contables.

Genera reportes para Sección de contabilidad a fin de controlar y conciliar los saldos los estados de cuenta de los puestos de bolsa o emisores.

Genera reportes para la Sección de Tesorería y el Comité de inversiones.

- **Sistema de custodia**

El sistema de custodia se creó para llevar el control de los diferentes documentos valores que administran las diferentes dependencias de la corporación.

Este sistema genera avisos por correo para indicar a cada dependencia los documentos que están próximos a vencer a efecto de que los retiren de la custodia o si consideran conveniente ampliar el plazo de permanencia en esta.

- **Sistema de viáticos**

Este sistema se utiliza para que los trabajadores o personas relacionadas a la Corporación generen sus boletas de liquidación por giras al interior o exterior del país.

Este sistema tiene una serie de controles automáticos con los cuales se verifican derechos o limitaciones que otorga el Reglamento de viáticos de la Contraloría General de la República y de la normativa interna de la corporación.

También le hemos puesto interés en actualizar los diferentes sistemas acordes a nuevos procesos o modificaciones en estos:

Transferencias Bancarias:

Se desarrollaron procesos en el sistema de cheques y conciliaciones para el registro y pago de proveedores por medio de transferencias electrónicas.

Pagos de servicios en plataformas de los bancos:

Se desarrollaron pantallas de registro de estos movimientos en los cuales se registra las liquidaciones de facturas y órdenes de pago y se registra el movimiento en el libro de tesorería.

Fondo fijo de caja chica:

En el área del fondo fijo de caja chica se ha desarrollado un módulo para la generación de los comprobantes de pago interno los cuales se aprueban y autorizan desde el sistema.

Política de cero papeles:

En cuanto a la política de la corporación de disminución del uso de papel se han implementado una serie de reportes que se imprimen en impresoras de punto de venta (impresiones tipo listín) con lo cual se evita el uso de formularios preimpresos y de impresión de comprobantes generados en Word o Excel en hojas tamaño carta.

Comité de inversiones:

La creación del sistema de inversiones permitió presentar al comité información total de las inversiones bursátiles que tiene la corporación, por fondo, con datos como fecha de vencimiento, rendimientos, precios de mercado y otros.

Lo cual permite un mayor conocimiento y mejores tomas de decisiones sobre la liquidez y plazos en los cuales se deben colocar los recursos.

Al comité también se le presenta información actualizada sobre tasas de interés y de los tipos de cambio del dólar.

Proyectos o mejoras pendientes:

- El sistema inversiones se conceptualizó como un sistema transaccional, el cual registra en forma eficiente los diferentes procesos a nivel del auxiliar y los registros contables, una mejora importante en este sistema en la medida que la plataforma de informática lo permita lo ideal será generar rutinas, procesos y reportes analíticos que aporten información que permita evaluar la cartera y sus diferentes subcuentas con el fin de tener mejores herramientas para la toma de decisiones.
- En cuanto al fondo fijo de caja chica, como complemento de los comprobantes generados en los sistemas el siguiente paso es generar el control y las pólizas de reintegro del sistema incluyendo información que pueda utilizar y trasladar contabilidad en su registro del sistema de cuentas por pagar de estos.
- Automatizar los flujos de efectivo de las diferentes compañías de la corporación de esto se tiene un avance de un 95%.



Administración de recursos de la Sección de Tesorería

Anualmente se plantea el presupuesto de la sección de tesorería el cual se administra acorde con lo planeado utilizando los recursos de forma eficiente.

Recomendaciones de órganos de control internos y externos

Todas aquellas recomendaciones realizadas en los diferentes informes de auditoría han sido cumplidas y a la fecha de este informe no hay recomendaciones pendientes.

Conclusión

Desde mi punto de vista se deja en manos de la nueva jefatura una Sección de tesorería con personal capacitado que conoce su labor, normativa actualizada y sistemas informáticos que cubren una parte amplia de las labores de la sección. En cuanto al control interno tanto la normativa como los sistemas informáticos dan un gran apoyo que junto a conocimiento y capacidades del personal colaboran para minimizar los riesgos asociados a las actividades a cargo de la Sección de Tesorería.