



BANCO NACIONAL DE LAS  
EXPORTACIONES (BANDEX) DE LA  
REPÚBLICA DOMINICANA

MEMORIA INSTITUCIONAL  
CORRESPONDIENTE AL AÑO 2017

PRESENTADA AL  
HONORABLE SEÑOR PRESIDENTE DE LA REPUBLICA  
LIC. DANILO MEDINA SÁNCHEZ

Año 2017

Núm. I

Banco Nacional de las Exportaciones (BANDEX)

de la República Dominicana

*“LLEVAMOS AL MUNDO LO MEJOR DE TI”*

Av. Tiradentes No.53, Ensanche Naco,

Santo Domingo, R.D.

Tel. (809)565-6621 y (829)565-6621

[www.bandex.com.do](http://www.bandex.com.do)

## I. Contenido

I.	Contenido.....	3
II.	Resumen Ejecutivo .....	5
III.	Información Institucional BANDEX.....	8
A.	Propósito, Misión, Visión y Valores BANDEX .....	9
1.	Propósito.....	9
2.	Misión.....	9
3.	Visión.....	9
4.	Valores.....	9
B.	Gobierno Corporativo .....	10
1.	Consejo de Administración .....	10
1.1.	Miembros ex officio.....	11
1.2.	Miembros del sector privado designados por Decreto 309-15 .....	11
IV.	Informe de gestión BANDEX 2017 .....	12
A.	Metas Presidenciales .....	12
1.	Meta Presidencial 1: Constitución de BANDEX .....	13
2.	Meta Presidencial 2: Desmonte del antiguo BNV.....	15
3.	Meta Presidencial 3: Capitalización de BANDEX.....	17
4.	Meta Presidencial 4: Plan Estratégico, de Negocios y de TI.....	18
B.	Plan Estratégico BANDEX 2017-2022.....	19
1.	Antecedentes.....	19
2.	Análisis .....	19
C.	Plan de Negocios .....	22
1.	Los sectores prioritarios de BANDEX .....	23
2.	El modelo de negocios de BANDEX .....	24
D.	Plan Estratégico de Tecnología .....	25
E.	Avances de BANDEX alineados a ejes de la END 2030.....	25
F.	Agenda Internacional BANDEX 2017.....	28
1.	Misiones de BANDEX durante el 2017 .....	28

1.1. Misión a Colombia .....	28
1.2. Misión a México.....	29
1.3. Misión a Europa.....	34
2. Integración a la Unión de Berna.....	37
V. Desempeño Financiero BANDEX 2017.....	39
VI. Gestión interna BANDEX 2017 .....	44
VII. Proyecciones para el próximo año.....	47
VIII. Reconocimientos .....	50
IX. Anexos .....	51
A. Imágenes del nuevo portal web con nuevo dominio .com .....	51
B. Imágenes de la presentación oficial de BANDEX.....	54
C. Imagen del desayuno de BANDEX con la prensa .....	55

## **II. Resumen Ejecutivo**

---

La Ley No.126-15 establece la transformación del Banco Nacional de Fomento de la Vivienda y la Producción (BNV) en el Banco Nacional de las Exportaciones (BANDEX) cumpliendo con el mandato de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) de crear “instituciones y programas que faciliten el acceso al financiamiento competitivo y oportuno de las exportaciones, incluyendo seguros al crédito de exportación”. En cumplimiento de la Ley y las resoluciones de la Junta Monetaria y con el acompañamiento de la Comisión Técnica Interinstitucional creada para esos fines, BANDEX desarrolla un proceso de saneamiento y fortalecimiento patrimonial. Este Resumen Ejecutivo sintetiza los logros del proceso y con respecto a las cuatro metas presidenciales de la entidad.

### **Meta Presidencial 1: Constitución de BANDEX**

BANDEX no estaba constituido como empresa ni adecuado a la Ley de Sociedades y la Ley Monetaria y Financiera. Este objetivo se había logrado en diciembre 2016 en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. En 2017, se continuó este proceso estableciendo la mayor parte de sus comités de Gobierno Corporativo. Y el Banco encajó por primera vez el 25 de mayo de 2017. Otro logro importante fue la presentación oficial de BANDEX encabezada por el Presidente de la República el 27 de julio de 2017 con la presencia de representantes del sector exportador, financiero, estatal y del Banco de Comercio Exterior de Colombia (BANCOLDEX).

## **Meta Presidencial 2: Desmonte del antiguo BNV**

En cumplimiento de su marco legal y de las resoluciones de la Junta Monetaria (JM), el Banco finalizó la readecuación de su estructura organizacional, funcional y administrativa e inició el traspaso de sus pensionados a la nómina de pensiones del Gobierno Central. BANDEX ha devuelto pasivos a sus inversionistas por más de RD\$1,071 MM incluyendo la redención total de las letras hipotecarias a vencimiento en febrero y julio por un total de RD\$882.5 MM y renegoció con sus inversionistas para extender sus plazos de vencimiento. Asimismo, continuó la revisión gradual de la cartera no relacionada con el sector exportador acatando la Octava Resolución de la JM del 23 de noviembre de 2017. Además, desde julio 2016 se han cobrado más de RD\$853 MM.

## **Meta Presidencial 3: Capitalización de BANDEX**

El Ministerio de Hacienda cumplió la meta de capitalizar BANDEX establecida en la Ley No.126-15 con la entrega de RD\$1,200 MM en tres partidas durante el año 2017: RD\$200 MM en enero, RD\$500 MM en abril y RD\$500 en mayo. Con este apoyo se reitera el compromiso del Estado dominicano con el sector exportador y BANDEX subió de la posición 19 a la 10 en la banca nacional en base a capital suscrito y pagado de la entidad.

## **Meta Presidencial 4: Plan Estratégico, de Negocios y de TI**

BANDEX elaboró el Plan Estratégico 2017-2022 con el acompañamiento de la firma internacional Ernst & Young. Esta prestigiosa firma también apoyó a la entidad con el Plan de Negocios y Plan Estratégico de Tecnología derivados del ejercicio anterior. Para ello, se ha profesionalizado el personal ajustando su perfil y reduciendo la nómina de 211 personas en junio 2016 a 89 a noviembre 2017. Y el área de Negocios está visitando las más de 100 empresas exportadoras identificadas con ADOEXPO y CEI-RD para crear una cartera sólida y rentable.

## **Otros Logros: Unión de Berna y Agenda Internacional**

BANDEX fue aceptado como Miembro Observador de la Unión de Berna, la red internacional más importante de cobertura de riesgo para la exportación. Esto y las visitas realizadas a sus contrapartes en Colombia, México y España, le permite acceder a las mejores prácticas del sector al igual que las reuniones con la División de Crédito para las Exportaciones de la OCDE en París y agencias homólogas de Europa, Asia y América.

## **Próximos Pasos**

En el 2018, BANDEX continuará implementando su Plan Estratégico, Plan de Negocios y Plan Estratégico de TI con el apoyo de la capitalización correspondiente a ese año. Igualmente, seguirá la depuración gradual de la cartera no exportadora y firmará acuerdos y/o visitará a sus contrapartes en España, EEUU, Canadá, México y Colombia para desarrollar los nuevos productos de la entidad.

### **III. Información Institucional BANDEX**

---

BANDEX fue creado el 17 de julio del 2015 vía la Ley No.126-15 que establece la transformación del Banco Nacional de Fomento de la Vivienda y la Producción (BNV) en el Banco Nacional de las Exportaciones (BANDEX) como “entidad de intermediación financiera pública de fomento, de carácter accionario y capital mixto, con personalidad jurídica y administración autónoma, que contará con la garantía subsidiaria e ilimitada del Estado dominicano.”

A inicios del 2017, el equipo de BANDEX se embarcó en la elaboración del nuevo Plan Estratégico 2017-2022 con acompañamiento de la prestigiosa firma internacional Ernst & Young. Este proceso de definición de la ruta a seguir por la entidad incluyó la definición de la nueva filosofía organizacional con una visión ambiciosa que demanda de un crecimiento acelerado en los próximos años en un entorno marcado por importantes desafíos, siguiendo las mejores prácticas internacionales para ofrecer una experiencia diferenciada al cliente y haciendo uso de la tecnología como una palanca fundamental. La idea es tomar como referentes las lecciones aprendidas de los bancos y agencias de exportación de los países con mayores niveles de desarrollo económico como los agrupados en la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) con el fin de acelerar la curva de aprendizaje y el proceso de transformación de BANDEX.



## **A. Propósito, Misión, Visión y Valores BANDEX**

### **1. Propósito**

Apoyar la capacidad exportadora ofreciendo servicios financieros para contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad dominicana.

### **2. Misión**

Ofrecer productos y servicios financieros que fortalezcan al sector exportador, a través de alternativas innovadoras y especializadas para impulsar la oferta exportable de la República Dominicana.

### **3. Visión**

Ser uno de los mejores 10 bancos de exportación del mundo, siguiendo las prácticas de la OCDE y posicionándonos como aliados de nuestros clientes ofreciendo servicios financieros especializados y competitivos.

### **4. Valores**

- i. Somos gente apasionada por trabajar y brindar el mejor servicio a nuestros clientes.
- ii. Nos comprometemos con todo lo que hacemos persiguiendo la excelencia.
- iii. Demostramos honestidad y solvencia en todas nuestras acciones.
- iv. Innovamos con productos y servicios confiables.

## **B. Gobierno Corporativo**

### **1. Consejo de Administración**

La Ley No.126-15 de creación del Banco Nacional de las Exportaciones (BANDEX) establece en su Artículo 15 que el Consejo de Administración de la entidad está constituido por siete (7) miembros incluyendo cuatro (4) miembros ex officio y tres (3) miembros del sector privado designados por el Poder Ejecutivo por un periodo de dos (2) años.

Adicionalmente, cuando el Banco cuente con una mayor presencia de accionistas privados se podrán incluir dos (2) miembros representantes de accionistas provenientes de inversionistas institucionales privados, nacionales o extranjeros; organismos nacionales e internacionales, así como por empresas privadas, propuestos por los accionistas a la Asamblea General de Accionistas, en base a una participación accionaria no menor del quince por ciento (15%) del capital pagado de la entidad.

Los miembros ex officio son los titulares de los ministerios de Hacienda (Presidente del Consejo), Economía, Planificación y Desarrollo, Industria, Comercio y MIPYMES y del Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD). Los miembros del sector privado designados por decreto deben ser profesionales ligados a los sectores productivos de las distintas áreas económicas con vocación exportadora.

### **1.1. Miembros ex officio**

#### **Donald Guerrero**

Ministro de Hacienda (Presidente del Consejo de Administración)

Representado por:

Manuel A. Pérez Cancel, Viceministro Técnico y Administrativo

#### **Isidoro Santana**

Ministro de Economía, Planificación y Desarrollo

Representado por:

Gabriel Antonio Guzmán Marcelino, Asesor del Despacho

#### **Nelson Toca Simó**

Ministro de Industria, Comercio y MIPYMES

Representado por:

Juan Tomás Monegro, Viceministro de Desarrollo Industrial

#### **Luis Henry Molina**

Director del Centro de Exportación e Inversión de la

República Dominicana (CEI-RD)

Representado por:

Tamara Vásquez, Subdirectora

### **1.2. Miembros del sector privado designados por Decreto 309-15**

#### **Issaachart Burgos García**

Presidente Confederación Dominicana de la Pequeña y

Mediana Empresa (CODPYME)

**Manuel Antonio Alejandro Cabrera Martínez**

Gerente General Empresa MAYZEL, S.R.L.

**Karel José Castillo Almonte**

Vice-Presidente de Operaciones, Agroindustria Ocoeña, S.A.

## **IV. Informe de gestión BANDEX 2017**

---

El nuevo equipo directivo del Banco Nacional de las Exportaciones (BANDEX) ha continuado el proceso de transformación iniciado por la gestión anterior establecido en la Ley No.126-15 de creación de BANDEX.

### **A. Metas Presidenciales**

La creación de BANDEX es uno de los compromisos asumidos por el Presidente de la República, Lic. Danilo Medina, en cumplimiento de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030). La END se fijó como objetivo “impulsar el desarrollo exportador sobre la base de una inserción competitiva en los mercados internacionales” y destaca la necesidad de crear “instituciones y programas que faciliten el acceso al financiamiento competitivo y oportuno de las exportaciones, incluyendo seguros al crédito de exportación”.

Por ello, la nueva administración del Banco ha estado trabajando desde finales de junio 2016 para acelerar y hacer sostenible el proceso de desmonte del antiguo Banco Nacional de Fomento a la Vivienda y la

Producción (BNV) y su transformación en el Banco Nacional de las Exportaciones (BANDEX) establecido en la Ley No.126-15. Este proceso busca establecer las bases para que BANDEX se convierta en aliado y entidad líder del sector exportador. Para ello, se plantearon cuatro (4) metas presidenciales a cargo de la entidad detalladas a continuación.

### **1. Meta Presidencial 1: Constitución de BANDEX**

BANDEX no estaba constituido como empresa ni adecuado a la Ley de Sociedades y la Ley Monetaria y Financiera. Este objetivo se había logrado en diciembre 2016 en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo. Durante el 2017, se continuó este proceso estableciendo 5 de los 6 comités de Gobierno Corporativo de BANDEX: 3 de estos comités son del Consejo de Administración y los otros dos son de la Alta Gerencia de la entidad. Los 3 comités del Consejo conformados en el 2017 son los de Nombramientos y Remuneraciones, Auditoría Interna y Gestión Integral de Riesgos y Cumplimiento. Los 2 comités de la Alta Gerencia creados fueron el Comité Ejecutivo y el Comité de Tecnología. Solo resta por conformar el Comité de Crédito (también de la Alta Gerencia) que se encuentra en proceso de creación. Igualmente, se contrató una firma de consultores especializada en el sector financiero para la elaboración de los manuales de procesos y los reglamentos de los comités referidos.

El Banco Nacional de las Exportaciones (BANDEX) tuvo su presentación oficial el jueves 27 de julio de 2017 encabezada por el Presidente de la República, con la presencia de representantes del sector exportador, financiero, estatal y del Banco de Comercio Exterior de Colombia (BANCOLDEX). El objetivo del encuentro era destacar que BANDEX es una entidad de intermediación financiera funcional, con capacidad para convertirse en un aliado fundamental del sector exportador.

Ese mismo día el Banco publicó su nuevo portal web con informaciones relevantes sobre su accionar incluyendo los productos y servicios de interés para exportadores e inversionistas. El nuevo portal cuenta utiliza el dominio *.com* en vez del *.gob* para visibilizar el carácter de BANDEX como entidad de intermediación financiera. Adicionalmente, se han reactivado o creado las cuentas de redes sociales del Banco en Facebook y Twitter.

También en el marco de la presentación del Banco, el Gerente General sostuvo un desayuno con periodistas y líderes de opinión del área financiera el día 2 de agosto de 2017. El intercambio giró sobre el alto potencial que tiene por delante la entidad financiera. Guarocuya Félix expuso sobre los logros alcanzados durante la reconversión iniciada y explicó que BANDEX está disponible para apoyar a los exportadores ofreciendo servicios financieros para contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad dominicana.

## 2. Meta Presidencial 2: Desmonte del antiguo BNV

Siguiendo el mandato de la Ley No.126-15 y las resoluciones de la Junta Monetaria desde marzo de 2015 y con el acompañamiento de la Comisión Técnica Interinstitucional creada para esos fines, BANDEX ha estado desarrollando un proceso intensivo de saneamiento y fortalecimiento patrimonial. La Comisión Técnica Interinstitucional fue creada por la Junta Monetaria a través de la Cuarta Resolución de fecha 27 de julio de 2017 e incluye representantes de la propia Junta Monetaria, el Ministerio de Hacienda y la Superintendencia de Bancos. Su objetivo es funcionar “como canal de apoyo y coordinación” en el marco del proceso de transformación de BANDEX.

En primer lugar, cabe destacar que el Banco finalizó la *readecuación de su estructura organizacional, funcional y administrativa* e inició el traspaso de sus pensionados a la nómina de pensiones del Gobierno Central. Las modificaciones a la estructura realizadas durante el 2017 representaron un ahorro anual acumulado de RD\$9.7 MM siguiendo la reorganización iniciada en el 2016 que originó un ahorro de más de RD\$84 MM; año en que se produjo la reducción más importante en los gastos de personal (ver Capítulo VI). Asimismo, se finalizó el levantamiento de puestos y se ha profesionalizado el personal del Banco ajustando su perfil al requerido.

En segundo lugar, BANDEX ha *devuelto pasivos a sus inversionistas* por más de RD\$1,071 MM incluyendo la redención total de

las letras hipotecarias a vencimiento el 28 de febrero (tramo II) y el 31 de julio (tramo III) por un total de RD\$882.5 MM. Asimismo, el Banco renegoció con sus inversionistas para extender sus plazos de vencimiento con el fin de mejorar el manejo del pasivo del Banco. En particular, se logró la renegociación con el principal inversionista institucional de la entidad aumentando sus plazos de vencimiento de 1 a 4 años.

En tercer lugar, es importante destacar que BANDEX completó los preparativos para cumplir con la normativa de *encaje legal* siguiendo las instrucciones de la Junta Monetaria en su Sexta Resolución del 16 de marzo de 2017. En efecto, el Banco encajó por primera vez el jueves 25 de mayo de 2017. Además, las gestiones de cobro de BANDEX desde julio 2016 han dado como resultado ingresos de RD\$853 MM.

Por último, el Banco continuó la *revisión gradual de la cartera no relacionada con el sector exportador* acatando la Octava Resolución de la Junta Monetaria del 23 de noviembre de 2017. En dicha resolución el órgano regulador da cuenta de los avances obtenidos por BANDEX hasta la fecha, establece un período total de 18 meses para completar los pasos pendientes y manda al Banco a conservar la cartera no exportadora hasta su extinción con el fin de evitar vulnerar el patrimonio de la entidad.

Es importante destacar que la extinción de las carteras no exportadora y de vinculados también incluye castigos a la cartera clasificada D y E al cierre de 2017 por aproximadamente RD\$500 MM lo cual incrementará el provisionamiento a aproximadamente RD\$1,000 MM. Estos ajustes



contribuirán a acelerar el proceso de transformación de BANDEX transparentando el provisionamiento de cartera realizado en ejercicios anteriores del Banco. Asimismo, son parte del desmonte financiero del antiguo BNV en cumplimiento de los párrafos I y II del Artículo 1 de la Ley No.126-15 en que se establece el proceso de depuración a los activos, pasivos y contingentes del BNV.

### **3. Meta Presidencial 3: Capitalización de BANDEX**

Durante el año 2017, el Ministerio de Hacienda entregó un total de RD\$1,200 MM a BANDEX como parte del proceso de capitalización del Banco según lo establecido en la Ley No.126-15. Con este importante monto, el Estado dominicano reafirma su compromiso con el fortalecimiento del sector exportador y BANDEX escaló de la posición 19 a la 10 en la clasificación de la banca nacional referida al capital suscrito y pagado de la entidad.

La capitalización durante este año fue distribuida en tres aportes. A inicios de enero 2017, el Ministerio de Hacienda entregó a BANDEX los primeros RD\$200 MM. La segunda entrega tuvo lugar el 3 de abril con un monto de RD\$500 millones y el 23 de mayo BANDEX recibió una partida adicional de RD\$500 MM. Cabe destacar que estos fondos constituyen capital de alto poder que sirve para apalancar adecuadamente el Banco cumpliendo con las normas internacionales de Basilea al respecto. Igualmente, el Ministerio de Hacienda se ha comprometido a incluir RD\$1,800 MM por el mismo concepto en el presupuesto nacional del

2018. Con este monto adicional, BANDEX pasará a ser el sexto banco del sistema financiero nacional en base a su capital suscrito y pagado.

#### **4. Meta Presidencial 4: Plan Estratégico, de Negocios y de TI**

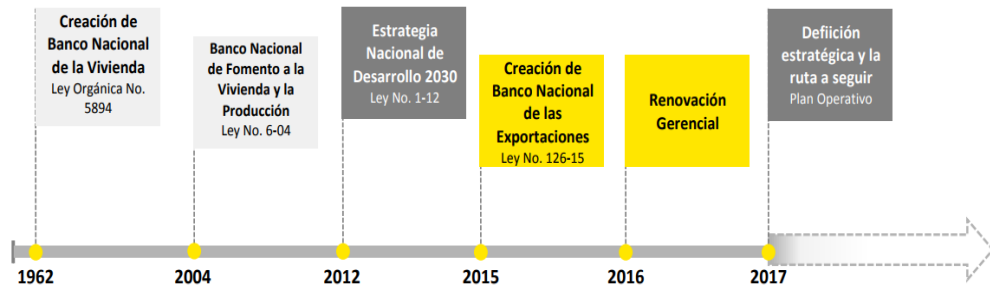
Para la elaboración e implementación del Plan Estratégico 2017-2022 de BANDEX se contrató el acompañamiento de la firma internacional de consultoría Ernst & Young, una de las cuatro firmas más prestigiosas del mundo en consultoría de negocios y auditoría. Fruto de este ejercicio se continuó colaborando junto a la prestigiosa firma para el diseño e implementación del Plan de Negocios y de Tecnología de BANDEX. El Plan Estratégico fue elaborado durante la primera mitad del 2017 y durante la segunda mitad del año se trabajó en la creación del Plan de Negocios y el Plan Estratégico de Tecnología del Banco.

Asimismo, BANDEX comisionó un estudio para la elaboración de una línea de base sobre las expectativas y percepciones actuales del sector exportador con respecto a BANDEX. Este estudio también recogió información sobre las necesidades y el perfil de las 104 empresas entrevistadas y ambos tipos de datos servirán de base para la implementación del Plan de Negocios de la entidad. A partir de estos resultados, el área de Negocios ha visitado más de 40 de las empresas exportadoras para el estudio identificadas en coordinación con ADOEXPO y CEI-RD con el fin de crear una cartera sólida y rentable.

## B. Plan Estratégico BANDEX 2017-2022

### 1. Antecedentes

El nuevo Plan Estratégico de BANDEX tomó como antecedentes la evolución previa del Banco que ha estado marcada por diversos eventos, siendo uno de los elementos clave la Ley No.126-15 que crea BANDEX. Dicha Ley define con claridad su papel de apoyo a las exportaciones enmarcado dentro de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030.



El plan fue elaborado a partir del análisis del entorno global y local de BANDEX y el análisis de la posición de República Dominicana como país exportador. Incluye la nueva filosofía organizacional (propósito, visión, misión y valores, ver Capítulo III sección A) y un mapa estratégico sintetizando los ejes de trabajo en que se sustenta esta nueva etapa.

### 2. Análisis

El Plan Estratégico de BANDEX se elaboró en base al análisis llevado a cabo y los principales resultados de un proceso que abarcó las fases detalladas a continuación:



### Entendimiento de entorno Global

Levantamiento del contexto global, haciendo énfasis en el marco de referencia de 24 bancos de exportación mundial y regional, a fin de profundizar y comparar los modelos, oferta de valor y programas.



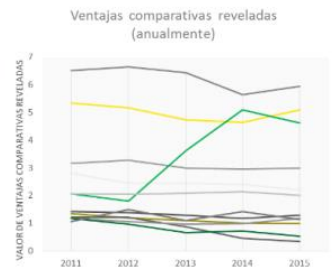
### Entendimiento de entorno Local

Entendimiento general del entorno local, describiendo el contexto del país, a través del enfoque Pest (Análisis Político, Económico, Social y Tecnología); así como el análisis del comportamiento del sistema bancario en los últimos años.



### Análisis del mercado exportador en República Dominicana

Levantamiento de los principales productos y servicios de exportación, índice de ventaja comparativa y principales mercados de República Dominicana.





## Análisis de situación interna

El medio principal de levantamiento de información interna consistió en la realización de 18 entrevistas individuales con el equipo ejecutivo y gerencial de la organización, a fin de cubrir todas las áreas del Banco e identificar los principales hallazgos que describen las capacidades y condiciones actuales.



## Filosofía organizacional

Definición de la nueva historia de BANDEX, estableciendo una visión compartida que representa el marco de acción y traza la dirección para la transformación de la organización.



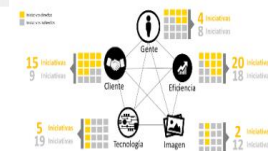
## Visión estratégica del negocio

Análisis y definición de la visión del modelo de negocios, a través de la aplicación de la metodología Canvas, que consiste en definir a "alto nivel" los principales componentes del negocio.



## Mapa estratégico

Definición de las iniciativas que permitirán cubrir brechas y alcanzar los objetivos estratégicos, habilitando nuevas capacidades y encaminando a la organización hacia la visión para hacer realidad la nueva historia de BANDEX.



### **C. Plan de Negocios**

Fruto del exhaustivo análisis realizado durante el proceso de diseño del Plan Estratégico de BANDEX, se identificaron otras necesidades neurálgicas a cubrir para alcanzar los objetivos del Banco incluyendo diseñar un nuevo Plan de Negocios. Este era necesario para enfocar los esfuerzos, recursos y conocimiento acumulado de BANDEX para cubrir y anticiparse a las necesidades de los sectores prioritarios del Banco, al poner a la disposición de nuestros clientes una oferta de valor especializada y única para el sector exportador de la República Dominicana y las empresas que suplen al mismo.

Para estos fines, durante la segunda mitad del 2017 y continuando con el acompañamiento de la firma internacional de consultoría Ernst & Young, nace el primer Plan de Negocios de BANDEX. El punto de partida y el centro del análisis consistió en definir al “cliente BANDEX”, estableciendo los sectores prioritarios del Banco bajo un enfoque inclusivo para abarcar la mayoría de los sectores cruciales en la dinámica y ecosistema exportador en República Dominicana. Entendiendo las características del mercado, se definió un modelo de negocios basado en tipos de bancas atendiendo a la visión estratégica y diferenciando el tratamiento de gestión por grupos de clientes, llevando a cabo un análisis de segmentación y carterización basado en esquemas de atención y en el diseño de la oferta de valor de productos y servicios de BANDEX.

Todo esto se desarrolló tomando en cuenta los posibles escenarios de crecimiento de BANDEX, para llevar a cabo la estrategia en los próximos 5 años en base a la interrelación entre el Plan de Negocios y el Plan Estratégico de TI.



En el marco del Plan de Negocios se definieron:

### **1. Los sectores prioritarios de BANDEX**

Luego de la revisión y evaluación de los sector económicos del país, se definió un total de 6 sectores prioritarios y 3 ejes transversales, seleccionados dada su relación directa con la actividad exportadora del país, su potencial de crecimiento, su capacidad para la captación de divisas y aporte al equilibrio de la balanza de pagos. Los sectores prioritarios definidos son:

- a. Manufactura,
- b. Minero y Metalúrgico,
- c. Agropecuario,
- d. Transporte y Logística,

- e. Servicios de construcción,
- f. Turismo.

Los *ejes transversales* son (también ver Capítulo IV, sección E):

- a. Tecnología e Innovación
- b. Medio Ambiente y
- c. Mujer Exportadora.

## **2. El modelo de negocios de BANDEX**

Como resultado del análisis de los sectores prioritarios se definió un esquema de funcionamiento del área de negocios dividido en 3 grandes tipos de Bancas:

- a. *Banca Exportadora*, la cual brindará atención directa a los clientes del sector exportador y sus suplidores (1er piso),
- b. *Banca Aliada*, brindará atención indirecta a los clientes de carácter masivo a través de bancos aliados (2do piso), y
- c. *Banca Inversionista*, cuyo foco de atención será los clientes de naturaleza no exportadora.



## **D. Plan Estratégico de Tecnología**

Con el fin de apoyar la implementación del Plan de Negocios, BANDEX contrató el acompañamiento de Ernst & Young para la definición de éste conjuntamente con el Plan Estratégico de Tecnología de la Información (TI). El análisis para la construcción de la nueva estrategia tecnológica se basó en dos grandes componentes (1) capacidades y modelo operativo de TI que comprende el gobierno corporativo de TI, organización, capacidad, demanda y desempeño, y (2) arquitectura aplicativa (conjunto de softwares o aplicaciones) que abarca la cobertura al negocio, escalabilidad, crecimiento y habilitación a las áreas.

## **E. Avances de BANDEX alineados a ejes de la END 2030**

La creación de BANDEX en julio de 2015 es parte del cumplimiento de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030. En efecto, la END planteó el objetivo de crear “instituciones y programas que faciliten el acceso al financiamiento competitivo y oportuno de las exportaciones, incluyendo seguros al crédito de exportación”. Adicionalmente, los avances de BANDEX durante el año 2017 están relacionados con varios de los ejes estratégicos de la END.

En primer lugar, el proceso de transformación en curso del Banco en cumplimiento de la Ley No.126-15 está alineado con el primer eje estratégico de la END en lo referido a la *conformación de instituciones*

*que actúan con ética, transparencia y eficacia al servicio de una sociedad responsable y participativa*, y específicamente, en referencia a la “administración eficiente, transparente y orientada a resultados.” En este sentido, son relevantes los avances ya analizados en las metas presidenciales 1 y 3 sobre la constitución de BANDEX y el desmonte del antiguo BNV dando cumplimiento a la normativa bancaria vigente incluyendo las resoluciones de la Junta Monetaria específicamente relacionadas con BANDEX. Es el caso de la inscripción del Banco en el Registro Mercantil y su adecuación a la Ley de Sociedades, el cumplimiento en un 100% del encaje legal correspondiente a las operaciones de la entidad al 25 de mayo de 2017, la creación de los comités de Gobierno Corporativo del Banco, el inicio de la elaboración de los manuales de procesos de procesos y la reducción de gastos operativos de la entidad analizada en el Capítulo VI.

De cara al segundo eje de la END sobre la *construcción de una sociedad con igualdad de derechos y oportunidades*, BANDEX asume esta prioridad enfatizando la equidad de género tanto de manera externa en su Plan Estratégico y Plan de Negocios con el eje transversal de Mujer Exporta como internamente en la distribución de su personal. En efecto, tal y como se muestra en el Capítulo IV, sección C, el Plan de Negocios incluye el fomento de las exportaciones de mujeres como uno de los ejes transversales del Plan. Igualmente, el equipo de trabajo de BANDEX

cuenta con una presencia importante de mujeres en todos los grupos ocupacionales incluyendo hasta un 82% en el nivel directivo.

Con respecto al tercer eje de la END 2030 de lograr *una economía territorial y sectorialmente integrada, innovadora, diversificada, plural, orientada a la calidad y ambientalmente sostenible, que aprovecha y potencia las oportunidades del mercado local y se inserta de forma competitiva en la economía global*, el propósito de BANDEX es justamente ser un aliado del sector exportador para ampliar su inserción exitosa en los mercados internacionales. Para ello, el Banco ha agotado una intensa agenda internacional descrita en la sección siguiente.

Igualmente, en lo concerniente al cuarto eje estratégico sobre una *sociedad con cultura de producción y consumo sostenibles, que gestiona con equidad y eficacia los riesgos y la protección del medio ambiente y los recursos naturales y promueve una adecuada adaptación al cambio climático*, los dos ejes transversales restantes del nuevo Plan de Negocios de la entidad son Medio Ambiente y Tecnología e Innovación con el objetivo de apoyar al sector exportador para ampliar su uso de energía y tecnología ambientalmente sostenibles y soluciones basadas en la innovación. Parte de los planes de BANDEX es crear oportunidades de negocio y financiamiento competitivo para empresas orientadas a la producción de energía limpia y sostenible, programas “verdes” de producción y comercialización de bienes y servicios, ya sean negocios establecidos orientados a estos fines o en vías de transformación.

## **F. Agenda Internacional BANDEX 2017**

### **1. Misiones de BANDEX durante el 2017**

#### **1.1. Misión a Colombia**

En vista del profundo proceso de transformación en el que se encuentra el Banco Nacional de las Exportaciones (BANDEX) se ha priorizado conocer de primera mano la experiencia y mejores prácticas de otras instituciones dedicadas a la financiación del comercio exterior con el fin de acortar la curva de aprendizaje del Banco. La primera de estas misiones fue organizada a raíz de la invitación del anterior Presidente del Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior (BANCOLDEX) de Colombia, Sr. Luis Fernando Castro Vergara, externada durante el viaje del Gerente General a Washington, EEUU en julio 2016 para informar a los organismos multilaterales sobre la situación de BANDEX.

La misión tuvo lugar en marzo de 2017 e incluyó, además de dos días intensivos de trabajo en BANCOLDEX, visitas a otras instituciones relacionadas que también apoyan el sector exportador colombiano. Estas fueron el Fondo para el Financiamiento Agropecuario (FINAGRO), el Ministerio de Hacienda de la República de Colombia, la Superintendencia Financiera de Colombia y la Corporación Andina de Fomento (CAF). En esta misión de una semana se cumplieron los objetivos de conocer el funcionamiento de BANCOLDEX y las instituciones referidas. En particular, se abordó en detalle la amplia experiencia de BANCOLDEX en

la banca de segundo piso canalizando fondos a través de otros bancos que es también una de las facultades de BANDEX y el trabajo de BANCOLDEX en las áreas de riesgos, su portafolio de productos incluyendo sus implicaciones regulatorias, operativas y de riesgo y la forma como se clasifican los clientes potenciales, cómo se detectan sus necesidades y cómo se administra la cartera de clientes.

Asimismo, se continuó la conversación ya iniciada con la CAF sobre posibilidades de trabajo conjunto incluyendo la posibilidad de apoyar a BANDEX. De hecho, la CAF asistió al Banco financiando los gastos de hospedaje y boletos aéreos de la misión a Colombia.

Por último, cabe destacar que la Sra. María José Naranjo, Gerente de Estrategia de BANCOLDEX, participó como expositora en el evento de presentación oficial de BANDEX el jueves 27 de julio en representación del Presidente de BANCOLDEX. Actualmente está en curso la negociación de un acuerdo de colaboración o Memorándum de Entendimiento entre ambas entidades.

## **1.2. Misión a México**

El Sr. Guarocuya Félix, Gerente General de BANDEX, visitó la Ciudad de México del 26 al 28 de junio de 2017 con el fin de asistir al Seminario Internacional “Bancos Nacionales de Desarrollo y Bancos Verdes” y realizar una visita de trabajo al Banco de Comercio Exterior de México

(BANCOMEXT), contraparte de BANDEX en dicho país. Durante su visita a México, el Gerente General participó en las actividades siguientes:

- a) *Seminario Internacional “Bancos Nacionales de Desarrollo y Bancos Verdes”*: este encuentro tenía por objetivo identificar maneras de potenciar el rol de los Bancos de Desarrollo como “actores estratégicos en la implementación de proyectos de mitigación del cambio climático” en base a la experiencia ya acumulada en financiamientos a largo plazo, el conocimiento de la realidad local y su “comprensión adecuada de las barreras locales de la inversión”.

El seminario fue patrocinado por las siguientes instituciones: Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE); el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS) de México; el Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Obras Públicas y Seguridad Nuclear de México; la Red de Bancos Verdes (Green Bank Network) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En la actividad se examinaron varias experiencias exitosas de Bancos Nacionales de Desarrollo que ya funcionan como Bancos Verdes y sus lecciones aprendidas acumuladas que pueden servir de referentes en el contexto latinoamericano. Se destacó que “varias

Bancas de Desarrollo latinoamericanas son pioneras en el mundo y jugadores principales en movilizar inversiones bajas en carbono”. Entre éstas se analizaron los casos de BANOBRAS y BANCOMEXT en México, BANCOLDEX en Colombia, el Banco de Desarrollo de Minas Gerais (BDGM) y la Asociación Brasileña de Bancos de Desarrollo (ABDE) de Brasil, la Agencia Financiadora de Desarrollo (AFD) de Paraguay, etc.

Se debatieron también las experiencias internacionales de la Red de Bancos Verdes (Green Bank Network), el Banco Verde de Connecticut en Estados Unidos, el Banco Verde de Inversión del Reino Unido (UK Green Investment Bank), la Corporación Financiera de Energía Limpia de Australia (Clean Energy Financial Corporation), entre otras. Cabe destacar que, de todos los casos presentados en el seminario, las dos experiencias más exitosas son las del Reino Unido y Australia.

- b) *Reuniones bilaterales con el BID:* en el marco del seminario descrito, el Gerente General se reunió con el Sr. Omar Villacorta, Especialista de Mercados Financieros del BID. Villacorta fue parte de la Misión de Identificación del BID que visitó el país en mayo pasado con el fin de evaluar las posibilidades de implementar la Fase II del Programa de Mejora de la Productividad en la República Dominicana y una de las condiciones de la Fase I de dicho préstamo es la constitución y puesta en financiamiento de BANDEX.

El Gerente General y el Sr. Villacorta conversaron sobre la posibilidad de que este organismo multilateral apoye a BANDEX incluyendo asistencia en el tema de Banca Verde, además de explorar las siguientes posibilidades de colaboración con dicho organismo multilateral:

- i. Canalizar US\$100 millones del BID vía BANDEX con el objetivo de contribuir a la reconversión ambiental de la industria exportadora dominicana.
  - ii. Coordinar para que el BID se convierta en garante de la emisión de bonos por RD\$5 mil millones establecida en la Ley No.126-15 para la capitalización de BANDEX.
  - iii. Hacer uso de cooperaciones técnicas de intercambio de experiencias y/o asesoría en temas financieros ambientales para el personal técnico de BANDEX con apoyo del BID.
- c) *Visita al Banco de Comercio Exterior de México (BANCOMEXT):* en esta visita a la contraparte de BANDEX en México, el Gerente General, recibió información de primera mano sobre las lecciones aprendidas de dicho banco. Los temas de más relevancia para BANDEX incluyeron la clasificación de la cartera de BANCOMEXT en primer y segundo piso, trabajo con divisas, modelo de riesgos,



estructuración de productos para el sector exportador, trabajo con MIPYMES, entre otros.

Cabe destacar que BANCOMEXT es uno de los bancos de exportación de más larga y sólida trayectoria en la región con 80 años de historia que celebró justamente en el 2017. Dicho banco ve a República Dominicana y a BANDEX en particular como socios estratégicos para la diversificación de las exportaciones mexicanas.

BANCOMEXT es uno de solo dos bancos o agencias de exportación latinoamericanos que forma parte de la Unión de Berna<sup>1</sup>, la red de agencias y bancos de exportación más importante del mundo. También es miembro de la Factors Chain International (FCI por sus siglas en inglés y CFI en español), la mayor red internacional del mundo para coordinar temas de factoring internacional.

Actualmente, se están realizando labores de coordinación con el Banco de Comercio Exterior de México (BANCOMEXT), para la firma de un Memorándum de Entendimiento con el cual se busca apoyar el desarrollo de los nuevos productos y servicios de comercio exterior de BANDEX.

---

<sup>1</sup> La otra entidad latinoamericana integrante de la Unión de Berna es la Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias S.A. (ABGF) de Brasil. También hay tres miembros caribeños: el banco EXIM de Jamaica y las aseguradoras HISCOX y Sovereign en Bermuda, pero HISCOX va a salir próximamente porque está cerrando su área dedicada a la exportación.

### **1.3. Misión a Europa**

El Sr. Guarocuya Félix, Gerente General del Banco Nacional de las Exportaciones (BANDEX), y la Sra. Sandra Milán, Directora de Negocios de la entidad, estuvieron de misión en las ciudades de Madrid, París y Belgrado desde el 25 de septiembre hasta el 4 de octubre de 2017 con dos objetivos principales: (1) presentar BANDEX y definir posibilidades de financiamiento y de trabajo conjunto con instituciones de interés en las tres ciudades y bancos españoles y (2) presentar la solicitud de membresía de BANDEX en el Club de Praga de la Unión de Berna, la red más importante de instituciones de crédito a la exportación del mundo. La misión descrita tuvo tres momentos principales detallados a continuación:

- a) *Reuniones con Contrapartes e Instituciones de Interés en Madrid, España:* desde el lunes 25 al miércoles 27 de septiembre, la misión se reunió con representantes de las instituciones públicas españolas que apoyan al sector exportador y con ejecutivos de tres de los principales bancos privados de dicha nación, BBVA, Banco Santander y Banco Sabadell. Dos de las primeras hicieron propuestas concretas de financiación o inversión en BANDEX mientras que con dos de los bancos mencionados se acordó iniciar los aprestos para establecer cuentas corporativas de BANDEX y/o cuentas de corresponsalía en los mismos.

- b) *Reuniones con Contrapartes e Instituciones de Interés en París, Francia:* el jueves 28 de septiembre, la misión se reunió con el Director de la División de Créditos a la Exportación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que agrupa las 34 economías más importantes del mundo. Igualmente, se reunió con el Director del Centro de Desarrollo de la OCDE y con representantes de la Cámara del Sindicato de Exportadores de Frutas y Vegetales de Francia y la Agencia Francesa para el Desarrollo (AFD).
- c) *Presentación de la Solicitud de Membresía en la Unión de Berna y Reuniones Bilaterales con Contrapartes:* del 1ero. al 4 de octubre, la misión estuvo en la Asamblea General de la Unión de Berna en la que participó de un taller intensivo sobre cobertura de crédito a la exportación, se reunió con siete (7) instituciones de crédito a la exportación con las que se identificaron posibilidades de trabajo a futuro y presentó la solicitud formal de membresía de BANDEX el miércoles 4 de octubre. El Taller Intensivo del Club de Praga trató el tema de la cobertura al crédito a la exportación y en el mismo, la misión pudo empaparse de los aspectos técnicos del tema y conocer a sus pares de otros países integrantes de este comité. El Club de Praga de la Unión de Berna agrupa a las agencias y bancos de exportación de países en vías de desarrollo y/o que cuentan con experiencia limitada

en los temas de cobertura al crédito a la exportación y funciona como uno de los tres comités de trabajo de la Unión de Berna.

Continuando con el desarrollo de la agenda, BANDEX sostuvo reuniones bilaterales con contrapartes que habían sido previamente coordinadas con diferentes agencias y bancos de exportación considerados estratégicos para la entidad. Se habían coordinado reuniones con siete (7) entidades: EDC de Canadá, BANCOMEXT de México, EXIMBANK y AIG de Estados Unidos, la ABGF de Brasil, Sovereign de Bermuda y EXIMBANK de Jamaica. Las últimas dos no se pudieron concretar por problemas de último minuto de ambas entidades que no asistieron a la Asamblea General. Se agregó una reunión solicitada por la agencia pública de exportaciones de Singapur, International Enterprise Singapore, y una reunión informal realizada con la agencia contraparte de Italia, Servizi Assicurativi del Commercio Estero (SACE).

Finalmente, se presentó la solicitud de membresía de BANDEX y la misma recibió el apoyo tanto del entonces Presidente de CESCE, Sr. Jaime García-Legaz, como del Coordinador del Club de Praga, Sr. Chris Chapman. Igualmente, el Sr. García-Legaz informó al Gerente General que en la sesión plenaria en la que se analizaron las candidaturas presentadas, uno de los elementos a favor de BANDEX fue el haber elaborado su Plan Estratégico con acompañamiento de la firma internacional Ernst & Young.

## **2. Integración a la Unión de Berna**

En diciembre 2017 BANDEX logró su objetivo de pasar a formar parte del Club de Praga de la Unión de Berna como Miembro Observador. El Secretariado General de la Unión de Berna informó al equipo ejecutivo de BANDEX que el Banco había obtenido el voto favorable de más del 75% de los miembros. Tal y como destacara el Gerente General de BANDEX, la aceptación por parte de la Unión de Berna para que el Banco forme parte del Club de Praga, es un reconocimiento al desarrollo de la economía dominicana, al mejoramiento de sus indicadores y a la decisión de trabajar de acuerdo a las mejores prácticas internacionales. Y la creación de BANDEX como banco especializado para el financiamiento y la cobertura de riesgo de las exportaciones es una evidencia de estos cambios.

La Unión de Berna es una asociación internacional de comercio sin fines de lucro que representa a la industria global de asociaciones de crédito a la exportación y seguros a la inversión. Su misión es la de facilitar activamente las actividades de comercio transfronterizo apoyando la aceptación internacional de principios en el crédito de exportación y la inversión extranjera proporcionando un foro para el intercambio profesional. En 2016, los 82 miembros de la Unión de Berna proporcionaron 1.9 billones de USD de protección contra el riesgo de pago a bancos, exportadores e inversores, equivalente al 11% del comercio transfronterizo mundial de bienes y servicios.

La membresía de la Unión de Berna incluye agencias de crédito a la exportación respaldadas por el gobierno, aseguradores de riesgo privado y de riesgo político e instituciones multilaterales de todo el mundo que ofrecen productos de seguros, garantías y, en algunos casos, tipos de financiación directa en apoyo del comercio transfronterizo.

El Comité del Club de Praga de la Unión de Berna formado originalmente en 1993, como una empresa separada, se convirtió en el Comité más nuevo de la Unión de Berna en mayo de 2016, tras una votación exitosa para integrar las dos organizaciones. Sus objetivos son:

- i. Proporcionar una comunidad para abordar los problemas particulares que enfrentan los miembros recién formados, local / regionalmente enfocados o de menor escala de la comunidad de seguros de inversión y crédito a la exportación.
- ii. Proporcionar información, recursos y apoyo para las nacientes organizaciones de crédito a la exportación a medida que avanzan en su etapa formal de establecimiento y desarrollo.

Actualmente, el Club de Praga consta de 38 empresas miembros, siendo una combinación diversa de agencias públicas, privadas y multilaterales con modelos de negocios y productos muy diferentes. La mayoría de estos provienen de mercados domésticos más pequeños en Europa oriental y central, Medio Oriente, Asia central y regiones africanas, con un objetivo común de apoyar la diversificación de las exportaciones nacionales.

## V. Desempeño Financiero BANDEX 2017

---

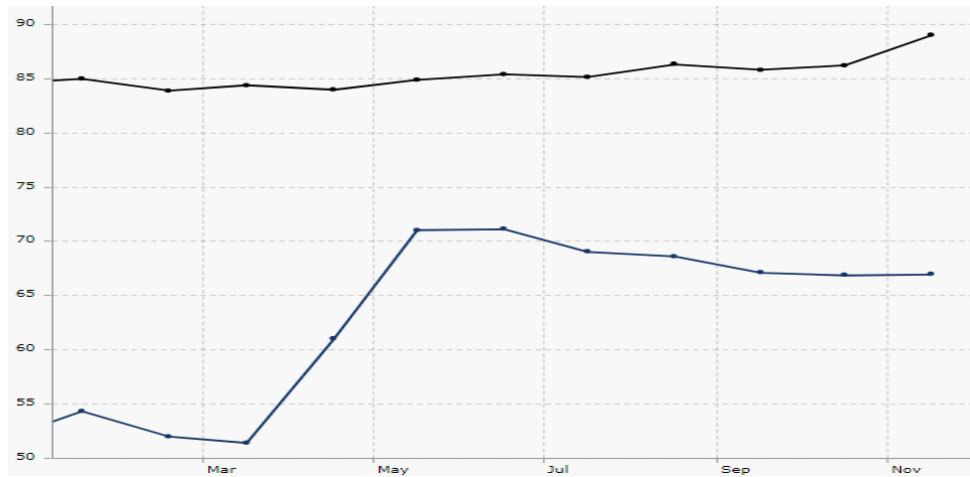
Los indicadores financieros del BANDEX revelan una importante mejora de la entidad. Tomando como referencia los últimos datos publicados por la Superintendencia de Bancos en el momento de realizar estas memorias, los datos correspondientes al cierre mensual de noviembre del 2017, se evidencia que el proceso de transformación está revertiendo la situación financiera del BANDEX.

Es especialmente relevante analizar la tendencia convergente de los indicadores del BANDEX con los valores medios del conjunto de la banca múltiple. Los esfuerzos para convertir la entidad en un banco rentable están dando sus frutos. No obstante, se debe tener en cuenta que el BANDEX está sujeto a limitantes regulatorias que le impiden, en ciertos casos, alcanzar los indicadores de la banca múltiple.

En primer lugar, han experimentado importantes mejoras las ratios de *Gastos Financieros/Activos Financieros* y la de *Gastos Financieros/Ingresos Financieros*, reduciendo la distancia respecto la media del sector en un 15.12% y un 15.24% respectivamente. Igualmente, la ratio *Total Gastos Generales y Administrativos / Activos Totales* ha mejorado el gap con la media del sector en un 15.00%. Y si se toma la ratio *Total Gastos Generales y Administrativos/Total Captaciones + Obligaciones con Costo*, el gap se cierra en un 96.33%.

Tanto en la categoría de Estructura de Pasivos como en la de Estructura de Activos, las mejorías no han sido tan notables debido a que el proceso de desmonte financiero del BNV todavía no ha culminado. Aún así, cabe destacar la mejora de la ratio *Activos Productivos/Total Pasivos* con la que el BANDEX ha logrado cerrar en un 28.12% la brecha que a inicio del 2017 le separaba de la media del sector (ver gráfico 1)<sup>2</sup>.

**Gráfico 1: Activos Productivos/Total Pasivos**

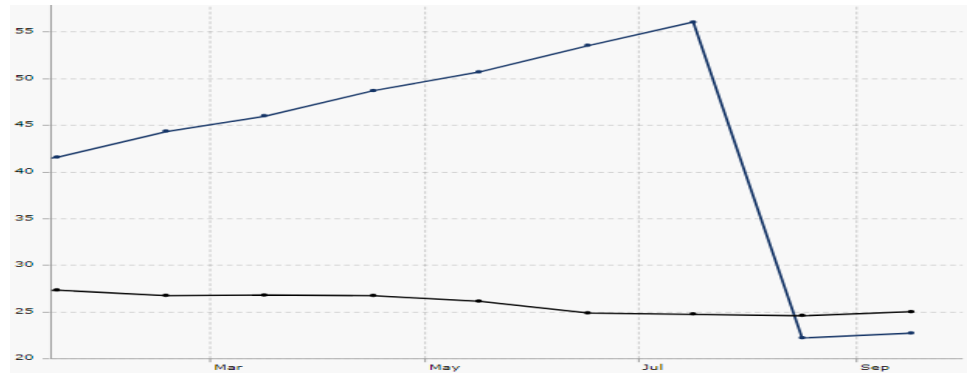


Fuente: DASAMAP

Gracias al aporte de nuevo capital por parte del Estado dominicano por un total de RD\$1,200 MM, la ratio *Activos Fijos / Patrimonio Técnico* de BANDEX ha reducido su diferencia con la media del sector en un 83.98% (ver gráfico 2).

<sup>2</sup> En adelante se presentarán los gráficos más representativos y todos ellos utilizarán la misma leyenda: el azul representa BANDEX y el negro representa la media de los bancos múltiples.

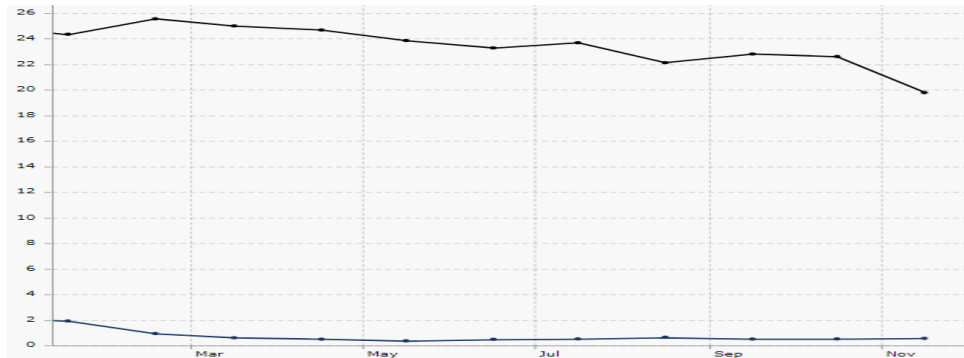


**Gráfico 2: Activos Fijos / Patrimonio Técnico**

También cabe mencionar que la ratio Bienes Recibidos en Recuperación *de Créditos / Activos Netos* ha reducido el gap respecto la media de los bancos múltiples en un 28.66%.

En la categoría de *Liquidez*, el BANDEX ha disminuido las disponibilidades en relación a la media del sector. A primera vista esto pudiera parecer un dato negativo, pero se debe tener en cuenta que la excesiva liquidez que presentaba la entidad conllevaba un desaprovechamiento de los recursos. Por esta razón, que los indicadores de liquidez converjan con la media del sector es necesario para conseguir que BANDEX sea una entidad competitiva. La ratio *Disponibilidades / Total Captaciones* ha reducido la diferencia respecto la media de la banca múltiple en un 26.81% (ver gráfico 3).

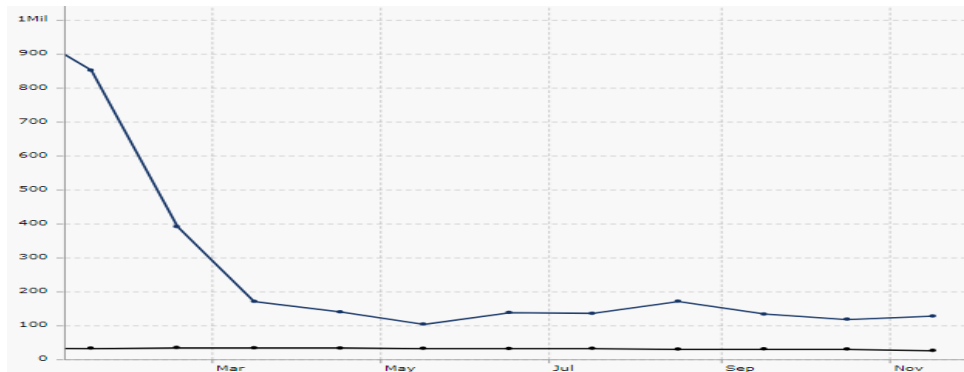
**Gráfico 3: Disponibilidades / Total Captaciones**



Fuente: DASAMAP

Cabe destacar que BANDEX ha conseguido una muy notable mejora en la ratio *Disponibilidades / Total Depósitos*, llegando a recortar en un 87.64% la diferencia respecto la media del sector (ver gráfico 4).

**Gráfico 4: Disponibilidades / Total Depósitos**

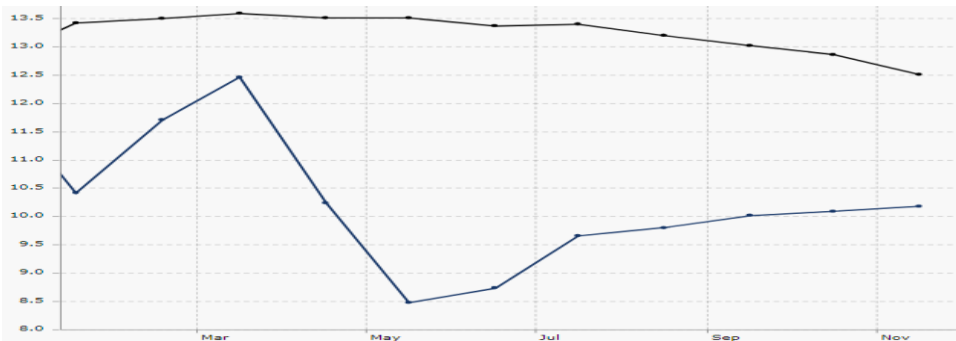


Fuente: DASAMAP

En la categoría de *Rentabilidad* se han experimentado mejoras que se verán acentuadas a medida que BANDEX provisione parte de su cartera y firme nuevas operaciones crediticias.

En la ratio *Ingresos Financieros / Activos Productivos*, el BANDEX ha cerrado en un 22.33% la diferencia que le separaba de la media de los bancos múltiples al inicio del ejercicio.

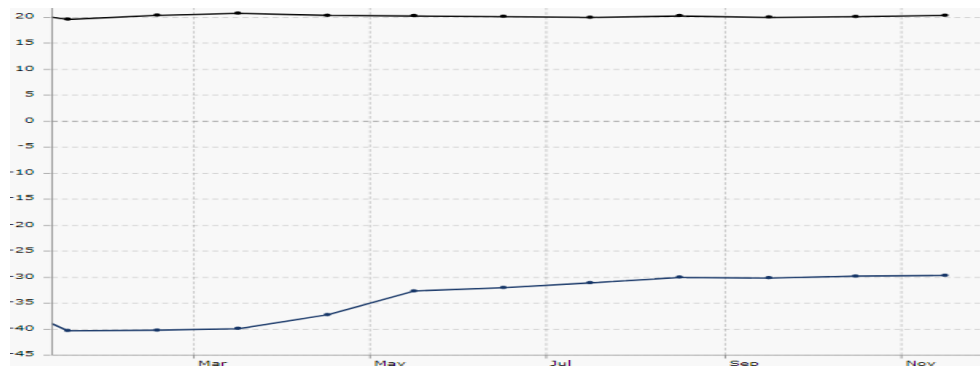
**Gráfico 5: Ingresos Financieros / Activos Productivos**



Fuente: DASAMAP

BANDEX ha conseguido una leve mejoría en el ROA (*Return on Assets* o Rendimiento de los Activos), disminuyendo en un 0.40% la diferencia con la de los rendimientos de los activos respecto a la media del sector. Más destacado ha sido el progreso del ROE (*Return on Equity* o Rendimiento del Capital), con el que se ha reducido hasta un 16.49% la brecha respecto a la media de los bancos múltiples (ver gráfico 6).

**Gráfico 6: ROE**



Fuente: DASAMAP

En conclusión, durante el año 2017 BANDEX ha dado pasos firmes para adaptar su estructura a la de los bancos múltiples. A cierre de noviembre se han observado notables mejoras en las categorías de Gestión, Liquidez y Estructura de Gastos Generales. Estas mejoras se extenderán antes del cierre del año a las categorías de Estructura de Pasivos, Estructura de Activos y Rentabilidad cuando BANDEX continúe la estrategia de desmonte de la estructura financiera heredada del BNV con las provisiones a los créditos calificados D y E referidos en la sección A del Capítulo IV.

## **VI. Gestión interna BANDEX 2017**

---

En la categoría de gestión interna, BANDEX ha experimentado grandes avances gracias a la reducción del número de empleados(as) y la racionalización del gasto en múltiples partidas. Para fines de cumplir los requerimientos del nuevo Plan Estratégico, se trabajó en la profesionalización de los perfiles del talento humano evaluando los perfiles, diseñando nuevos planes de capacitación, redefiniendo la estructura organizacional y se contrató a una firma especializada que elaboró una propuesta de nueva estructura salarial.

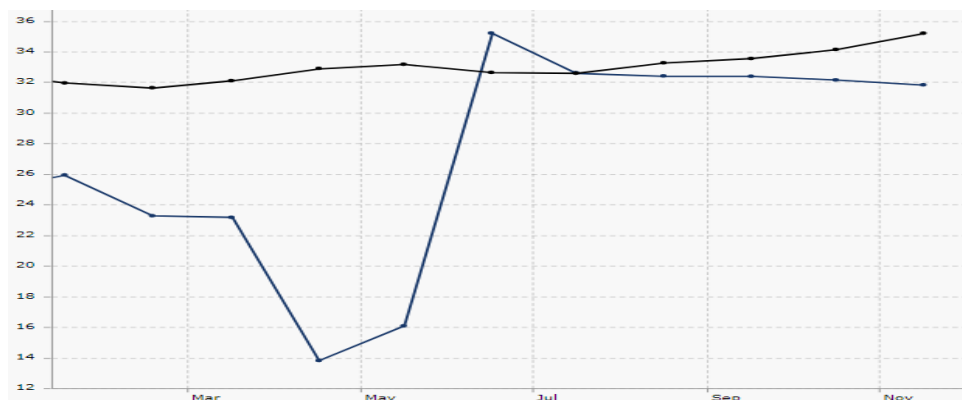
En particular, las modificaciones a la estructura organizacional realizadas durante el 2017 representaron un ahorro anual acumulado de más de RD\$9.7 MM ya que se ha reducido la nómina de 100 personas al inicio del año a 89 en noviembre 2017. Sin embargo, las mayores reducciones en este ámbito ya habían tenido lugar en la segunda mitad del

2016 cuando se disminuyó el personal de 211 personas en junio 2016 a 100 personas al finalizar dicho año. Estos ajustes representaron un ahorro total de más de RD\$71.4 MM en ese solo año.

Igualmente, BANDEX ha continuado reduciendo sistemáticamente otros gastos administrativos y operativos incluyendo la cancelación de servicios no prioritarios, el cierre temporal de la sucursal de Santiago, la reducción del costo de las auditorías externas, la eliminación de suscripciones institucionales que ya no son requeridas para el funcionamiento de la entidad, entre otros. El ahorro por este concepto en el 2017 llegó a totalizar más de RD\$2.3 MM pero nuevamente la mayor parte del ahorro por este concepto ya había sido obtenido el año anterior con un monto de más de RD\$43.1 MM.

Como resultado, el Banco ha mejorado su ratio de Activos Productivos / No. de Empleados (expresada en millones de RD\$) reduciendo en un 43.93% la distancia que le separaba de la media del sector al iniciar el año (ver gráfico 7).

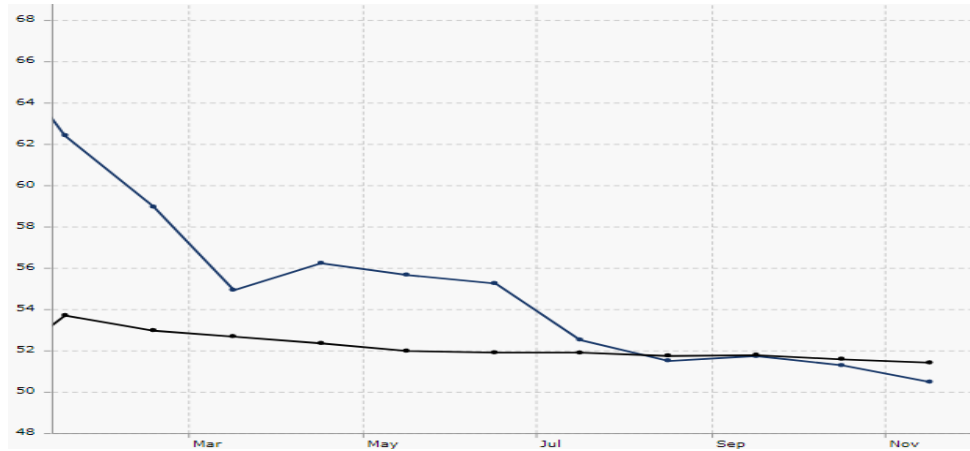
**Gráfico 7: Activos Productivos/No. de Empleados (millones de RD\$)**



Fuente: DASAMAP

Igualmente, la ratio de Gastos de Personal/Gastos de Explotación ha recortado la distancia que la separaba de la media del sector en un 89.32%

**Gráfico 8: Gastos de Personal/Gastos de Explotación**

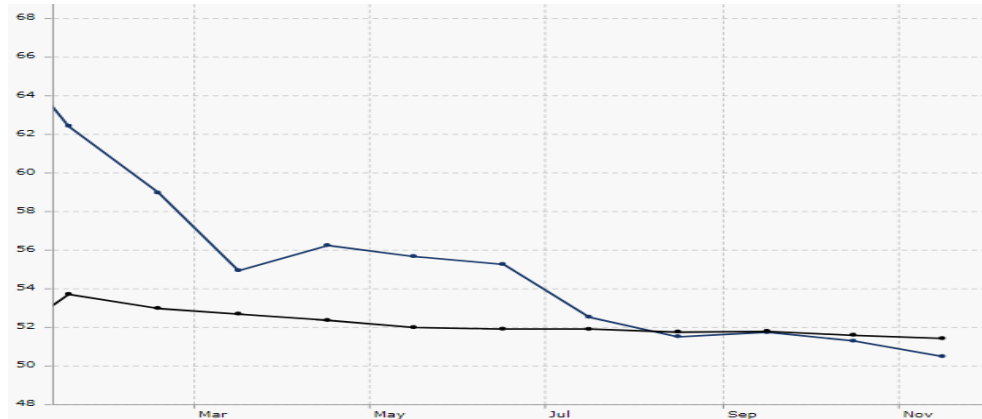


Fuente: DASAMAP

En la categoría de *Estructura de Gastos Generales* las mejoras han sido lideradas por la reducción de la plantilla de empleados(as) ya mencionada. En distintos casos se ha logrado una mejora tan notable que los indicadores incluso han llegado a situarse a la parte opuesta de la media del sector.

Este es el caso de la ratio de *Sueldos y Compensaciones al Personal/Total Gastos Generales y Administrativos* que ha cerrado completamente la diferencia que tenía a principio de año respecto a la media de la banca múltiple e incluso la ha superado. En total, la diferencia con la media del sector se ha reducido en un 89.32%.

**Gráfico 9: Sueldos y Compensaciones al Personal / Total Gastos  
Generales y Administrativos**



Fuente: DASAMAP

## VII. Proyecciones para el próximo año

Para el próximo año 2018, BANDEX ha proyectado continuar la implementación del Plan Estratégico, Plan de Negocios y Plan Estratégico de TI de la entidad enfatizando los pasos detallados a continuación:

- a. Crear nuevos productos financieros de colocaciones (préstamos) para el comercio exterior, captaciones (inversiones) y cobertura de riesgo de créditos a la exportación en base al análisis, prioridades y metodología definidos en el nuevo Plan de Negocios y tomando en cuenta las expectativas y percepciones del sector exportador recogidas en el estudio de línea base realizado a finales de 2017.
- b. Continuar visitando las empresas identificadas en el estudio de línea base referido tomando como punto de partida la metodología

y el análisis realizado en el Plan de Negocios con el fin de crear una cartera sólida y rentable.

- c. Continuar mejorando la gestión de cobranzas siguiendo el precedente positivo de los más de RD\$853 MM recuperados por BANDEX en el 2017.
- d. Robustecer la plataforma tecnológica del Banco siguiendo el nuevo Plan Estratégico de TI de BANDEX de manera que la misma sirva de apoyo y herramienta crucial para el acelerado crecimiento previsto de la cartera de la entidad.
- e. Seguir implementando la estrategia de reducción de gastos administrativos y operativos siguiendo los precedentes de los más de RD\$43.1 MM de ahorro del 2016 y RD\$2.3 MM del 2017.
- f. Continuar la revisión gradual de las carteras no exportadora y de vinculados hasta su extinción.
- g. Gestionar la convergencia entre el Registro Mercantil y el Registro Nacional de Contribuyentes (RNC) de BANDEX.
- h. Coordinar con el Banco de Comercio Exterior de México (BANCOMEXT), el Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior de Colombia (BANCOLDEX) y el Exim Bank de Estados Unidos para la firma de los Memorándums de Entendimiento en proceso y utilizar estos acuerdos para apoyar el desarrollo de los nuevos productos y servicios de comercio exterior de BANDEX.



- i. Llevar a cabo misiones a la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE) y la Oficina de Exportación y Desarrollo de Canadá (EDC por sus siglas en inglés) para aprender de las mejores prácticas de ambas entidades para la creación de los productos de cobertura al riesgo del crédito a la exportación.
- j. Dar seguimiento a los acuerdos con bancos Santander y Sabadell para la apertura de cuentas corporativas y/o de corresponsalía para BANDEX.
- k. Dar seguimiento a las propuestas del Banco Interamericano de Desarrollo, el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y la Corporación Andina de Fomento (CAF) para proyectos a largo plazo con condiciones blandas y/o inversión de cartera en BANDEX.
- l. Continuar ampliando el contenido y alcance del portal web y las redes sociales de la entidad con el fin de orientar a clientes potenciales y actuales, accionistas, contrapartes nacionales e internacionales y el público en general.

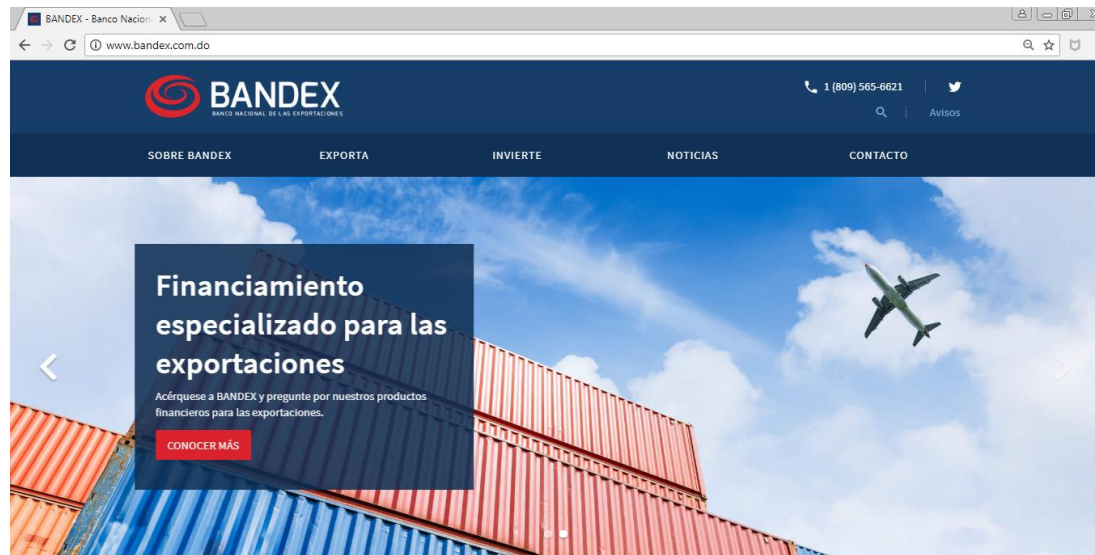
## **VIII. Reconocimientos**

---

- En diciembre 2018, BANDEX fue aceptado como Miembro Observador del Club de Praga de la Unión de Berna ante la cual presentó su candidatura en el mes de octubre 2017 (ver Capítulo IV, sección F.2). La Unión de Berna es la red internacional más importante de entidades de cobertura de riesgo para la exportación.
- BANDEX recibió la propuesta para una nominación de la Capital Finance International (CIF). Esta entidad realiza premios anuales en el sector financiero en base a la votación de su audiencia que incluye instituciones como el Banco Mundial, la Corporación Financiera Internacional y diversas agencias de las Naciones Unidas y de la Unión Europea. Se decidió declinar la nominación y solicitar ser tomados en cuenta en el 2018.

## IX. Anexos

### A. Imágenes del nuevo portal web con nuevo dominio .com



#### Nuestros Productos



##### FINANCIAMIENTO PARA LA EXPORTACIÓN

- Tasas y comisiones competitivas
- Plazos ajustados al flujo de caja y a los requerimientos del tipo de proyecto
- Servicio especializado

CONOCER MÁS



##### CERTIFICADOS FINANCIEROS

- Una inversión eficaz en la cual puedes obtener una mayor rentabilidad que en los productos de ahorro.
- Intereses pagaderos mensualmente, acumulados o reinvertidos.
- Renovación automática.

CONOCER MÁS



##### LÍNEAS DE CRÉDITO

- Financiamientos de corto plazo para necesidades de liquidez temporal en dólares o en pesos
- Financiamientos adaptados al flujo de caja de cada empresa exportadora
- Condiciones que se ajustan a la estructura del negocio de los exportadores
- Servicio especializado

CONOCER MÁS

# BANCO NACIONAL DE LAS EXPORTACIONES (BANDEX)

The screenshot shows the top section of the BANDEX website. At the top, there is a dark blue header with the BANDEX logo on the left, the phone number 1 (809) 565-6621, and social media icons for Facebook and Twitter on the right. Below the header is a navigation menu with the following items: SOBRE BANDEX, EXPORTA, INVIERTE, NOTICIAS, and CONTACTO. The main content area features a large banner image of a modern building at night. Overlaid on the image is the text: **Plan Estratégico**. Below the title, the text reads: "BANDEX establece en su planificación estratégica la ruta a seguir para lograr sus metas. El Plan Estratégico plantea el cómo alcanzar la visión y así cumplir su rol como entidad única especializada en canalizar recursos financieros para el crecimiento del sector exportador de República Dominicana." At the bottom of the banner is a red button with the text "CONOCER MÁS".

The screenshot shows the 'Noticias recientes' section of the BANDEX website. The header and navigation menu are identical to the previous screenshot. Below the navigation menu is the section title "Noticias recientes". There are three news items displayed, each with a "SALA DE PRENSA" label in the top right corner of its image.   
1. The first item has a background image of a cargo ship. The title is "BANDEX ya forma parte de la Unión de Berna". The author is "Por José Ramón Torres". The text below the title states: "Santo Domingo, Rep. Dominicana.- El Banco Nacional de las Exportaciones de la República Dominicana (BANDEX) acaba de ser admitido en la Unión de Berna, la red más importante de instituciones de financiamiento y cobertura de riesgo a las exportaciones del mundo fundada en...". There is a "LEER MÁS" link at the bottom.   
2. The second item has a background image of a cargo ship. The title is "La utilidad del Catálogo de Rutas Comerciales entre República Dominicana y el Caribe". The author is "Por José Ramón Torres". The text below the title starts with: "¿Cómo y a dónde exportar, por cuáles puertos o aerolíneas me conecto para organizar mis exportaciones? Estos y otros son los temas que aborda la Mesa de Promoción de las Exportaciones para dar apoyo a los exportadores. En esa línea, el Gobierno...".   
3. The third item has a background image of a man speaking. The title is "BANDEX está disponible y apunta a ser un banco global". The author is "Por Redacción". The text below the title states: "El Gerente General de BANDEX, Guarcuya Félix, encabezó un diálogo sobre las buenas nuevas y los retos del banco con líderes de opinión de medios de comunicación Santo Domingo, RD.- El Gerente General del Banco Nacional de las Exportaciones (BANDEX) destacó el alto...". There is a "LEER MÁS" link at the bottom.

**CONTACTO**

1 (809) 565-6621  
1 (829) 565-6621  
info@bandex.com.do  
Av. Tiradentes no. 53, Ensanche Naco, Santo Domingo, R.D.

**SÍGUENOS**

**SOBRE BANDEX**

Misión, Visión y Valores  
Nuestra Historia  
Marco Legal y Estatutos  
Consejo de Administración  
Gerencia General  
Plan Estratégico  
Memorias  
Estados Auditados  
Gente Bandex

**INFORMACIONES**

FATCA  
Avisos  
Calificación de riesgo Feller-Rate  
Calificación de riesgo Fitch Ratings  
Tasas de referencia  
Tarifario

**ENLACES DE INTERÉS**

MINISTERIO DE HACIENDA  
CEI-RD  
berneunion

Política de privacidad | Términos y condiciones de uso | Aviso Legal

© 2017 BANDEX - Todos los derechos reservados

## B. Imágenes de la presentación oficial de BANDEX



En la primera imagen el Ministro de Hacienda, Donald Guerrero, y el Gerente General de BANDEX, Guarocuya Félix, reciben al Presidente de la República Danilo Medina al acto de presentación de BANDEX en el Gran Salón del Hotel Embajador el jueves 27 de julio de 2017.

Estuvieron presentes, además, los ministros Administrativo de la Presidencia, José Ramón Peralta, y de la Presidencia, Gustavo Montalvo, entre otros ministros y funcionarios del área y la representante del Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior de Colombia, María José Naranjo, tal y como se evidencia en la imagen debajo de estas líneas. Igualmente, asistieron líderes empresariales particularmente del sector exportador y otras figuras públicas del país.



### C. Imagen del desayuno de BANDEX con la prensa



El miércoles 2 de agosto de 2017 el Gerente General de BANDEX, Guarocuya Félix, acompañado de la Secretaria General de la entidad, Carmen Sancho, sostuvo un desayuno de intercambio con la prensa especializada en temas financieros y económicos con el fin de informar sobre el estado y los planes futuros del Banco.