

DIRECCIÓN FINANCIERA CORPORATIVA
DIVISIÓN CONTABILIDAD ANALÍTICA CORPORATIVA
ÁREA PRESUPUESTO



Tabla de Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	2
2.	ANÁLISIS DE ENTORNO	3
3.	MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL	14
4.	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	¡Error! Marcador no definido.
5.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	15
6.	ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	17
7.	MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	18
8.	PROYECCIONES FINANCIERAS 2021	¡Error! Marcador no definido.
9.	MERCADOS Y PRODUCTOS	19
10.	RELACIÓN DEL PAO 2021 CON EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	¡Error! Marcador no definido.
11.	UNIDAD DE MEDIDA: FORMULACIÓN PAO 2021	¡Error! Marcador no definido.
12-	MATRICES DE PLANIFICACIÓN 2021	¡Error! Marcador no definido.



1. INTRODUCCIÓN

El **Plan Anual Operativo (PAO) 2021** del Banco Popular, ha sido estructurado basado en las disposiciones legales y técnicas emitidas por la Contraloría General de la República en sus **Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012- DC-DFOE**.

Por su parte, la División Contabilidad Analítica Corporativa y el Área de Presupuesto, son las dependencias técnicas que administran y validan el ciclo de formulación del PAO y Presupuesto para su presentación ante la Dirección Financiera Corporativa, y esta última lo presenta a la Subgerencia General de Operaciones, Gerencia General Corporativa y a posteriori obtener la aprobación de la Junta Directiva Nacional y de la Contraloría General de la República.

El Plan Anual Operativo y el Presupuesto Ordinario se utilizan como instrumentos de carácter estratégico para conducir el esfuerzo organizativo de mantener los niveles competitivos del Banco frente a la exigencia de desarrollarse con creces en un mercado dinámico y competitivo y que coadyuve a superar limitaciones coyunturales y estructurales de alta complejidad.

El **Plan Anual Operativo 2021**, establece un eje de vinculación entre los objetivos y actividades definidas en la Estrategia Global 2019-2023 y los Planes de Acción 2021 (Gestión Experiencia al Cliente, Gestión de Reputación, Transformación de la Red Comercial, Procesos Clave y Estructura, Gestión del Cambio y Recurso Humano, Gestión de Gobernanza & Conglomerado, Gestión del Activo, Gestión del Pasivo, Contención del Gasto, Gestión Ingresos por Servicios, Gestión Social, Gestión Ambiental y Digitalización & Tecnología de Información), a través del establecimiento de objetivos y metas PAO que contribuyan al cumplimiento de los lineamientos estratégicos definidos para el período 2020. De esta forma, garantizar la consistencia técnica del PAO con la planificación de mediano y largo plazo.

Asimismo, se indican las metas e indicadores propuestos en materia de negocio bancario para el año 2021 (crecimiento en el saldo de las carteras de captación colocación, ingresos por servicios.

2. ANALISIS DE ENTORNO

Seguidamente se muestra el diagnóstico de entorno preparado por la Dirección Gestión de Riesgo Corporativo (Oficio DIRCR-0511-2020); en el que se detallan las principales perspectivas y riesgos de la economía mundial y local, para lo que resta del 2020.

Economía Internacional

Hacia finales del mes de junio la OMS (Organización Mundial de la Salud) señaló que lo peor está por llegar, al hablar de la atmósfera de división política global y de fracturas a nivel político que dificultan el combate de la pandemia. Esto mientras el mundo superaba los 10 millones de casos de covid-19 y más de 500.000 muertes por la enfermedad.

¿De qué forma sería una segunda ola diferente de la primera?

Si bien todavía muchos países continúan en la primera ola, ya existen otros países como el nuestro que se encuentran atravesando una segunda ola. Lo que se piensa a la fecha es que una segunda ola sería menos universal, más aislada y focalizada. Esta sería más enfocada en personas y lugares específicos, se esperaría que los brotes sean más fáciles de contener especialmente en regiones que poseen una buena capacidad para rastrear contactos y hacer pruebas a gran escala.

Por otro lado, en general se observa a nivel global como las personas se encuentran muy cansadas de estar encerradas, y en muchos casos con poca disposición para seguir las reglas establecidas, por lo que un nuevo cierre de la economía impondría un verdadero desafío para los países. Esto variaría por supuesto de país en país ya que depende mucho de la cultura, pero lo cierto del caso es que veríamos a los gobiernos más reacios a cerrar la economía no solo por la dificultad de imponer medidas sino también por que hoy se es más consciente del costo económico de este tipo de políticas. Así es muy poco probable que una segunda ola lleve a una contención de gran escala, sobre todo en economías emergentes donde el distanciamiento social es más difícil y en donde no es posible brindar la ayuda monetaria y fiscal de la forma en que se necesita. Así las cosas, la economía

tendrá que coexistir con el Covid-19 y de una forma que a veces puede resultar contra intuitiva, esta se abrirá y se cerrará parcialmente, mientras los casos de la enfermedad continúan avanzando en todo el planeta. El problema con este último punto es que aun cuando las economías se reabrieran en un 100% el sentimiento del consumidor se mantendrá bajo hasta que aparezca una vacuna y esto está teniendo un impacto muy fuerte sobre la sostenibilidad de muchas empresas.

En esta línea durante el mes de junio tanto la OECD como el FMI ratificaron que el escenario de crecimiento para la economía global sería menor al planteado al inicio de la pandemia.



Figura 1: Escenarios planteados por la OECD

Para el caso de Costa Rica la OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) también planteó dos escenarios, el primero de una sola ola pandémica en donde la economía se contraería un -4,1% con un desempleo cercano al 15,9% y otro donde existiría una segunda ola pandémica en el cual el PIB (Producto Interno Bruto) llegaría hasta un -4,9%.

Por su parte el FMI (Fondo Monetario Internacional) menciona que el crecimiento del PIB global se podría contraer en un -4,9%, 1,9 puntos porcentuales por debajo de su proyección inicial. En su reporte el FMI también advierte que la recuperación sería más lenta que lo planteado inicialmente.

Por su parte los datos recibidos del IMAE (índice mensual de actividad económica) en el mes de Junio en Costa Rica muestran una contracción de -7.5%.

	Mayo 2020	Mayo 2019	Aceleración
Agropecuaria	-1.1	-1.1	0
Manufactura	-7.4	2.8	-10.2
Construcción	-1.4	-17.3	15.9
Comercio	-17.1	-0.2	-16.9
Servicios	-8.4	3	-11.4
Imae	-7.5	1.1	-8.6

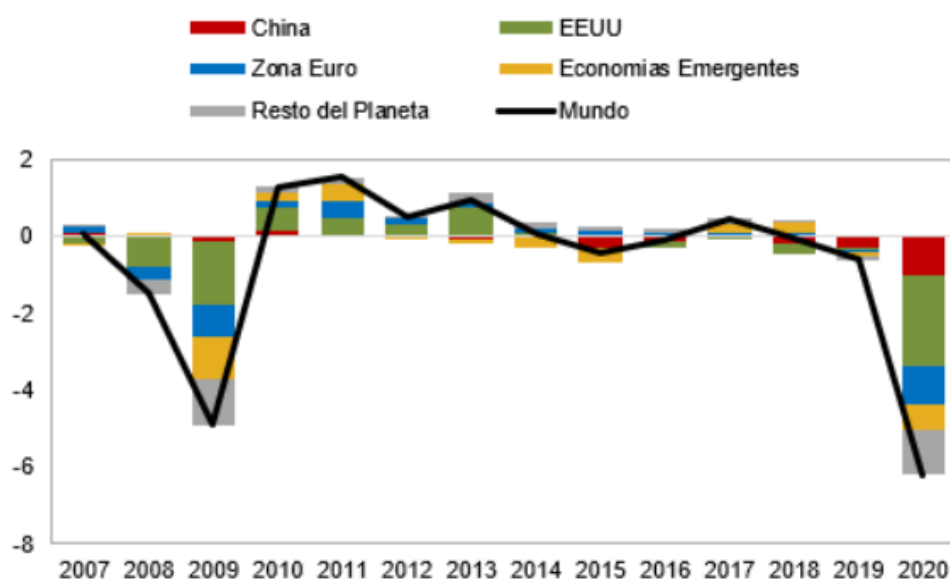
La mayoría de las actividades (13 de 15) presenta tasas de variación interanual negativas, sin embargo, destacan las variaciones de sectores importantes como el de actividades de alojamiento y servicios de comida (-60,8%), transporte y almacenamiento (-32,1%), comercio (-17,1%), e industria manufacturera (-7,4%). En cuanto a la evolución de los sectores, es importante resaltar como la producción de empresas ubicadas en regímenes especiales decreció 12,4%, luego de ser uno de los principales impulsores de dinamismo económico durante el año 2019 y hasta el pasado mes de marzo 2020, además del -ya conocido- mal desempeño de sectores de servicios y comercio de bienes, afectados por la interrupción de actividades debido a los esfuerzos para contener el ritmo de contagio del COVID-19.

Sobre este punto en el mes de Julio el BCCR estaría pronosticando una reducción aun mayor a la inicialmente planteada de -5.0% en el PIB, esta sería la contracción más fuerte desde 1982 para nuestro país.

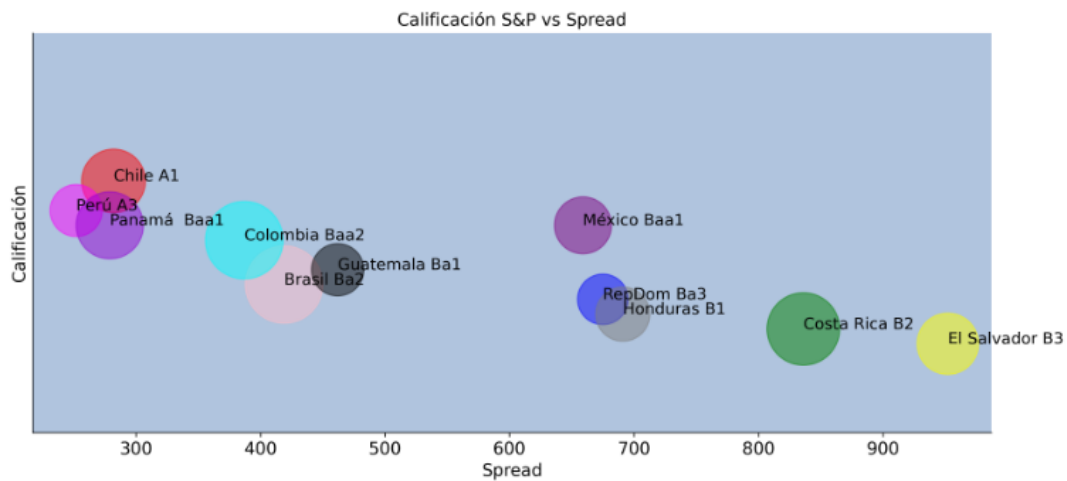
La situación fiscal de Costa Rica:

La crisis mundial ocasionada por la pandemia se ha dado en un momento donde muchas economías en América Latina se encontraban con una posición fiscal comprometida. La pandemia ha elevado la necesidad de estímulo fiscal y lo ha llevado a niveles sin precedentes.

Esta situación y sus consecuencias económicas y financieras ocasionaran un incremento sustancial en los déficits y la razón Deuda/PIB de las economías por encima de los niveles proyectados a inicios de año. Si bien esta situación será de carácter global, las economías emergentes serán la que tendrán el deterioro más significativo.



Debido a esto los spreads de mercados emergentes se han incrementado significativamente los últimos días.



Si bien hemos observado una recuperación significativa de los índices accionarios, esta parece no estar valorando a la fecha el deterioro en las utilidades futuras para el sector Corporativo, para el cual se tiene una expectativa de un crecimiento de -20%.

Por otro lado, los mercados parecieran si están valorando las consecuencias de la pandemia sobre los déficits fiscales de mercados emergentes y por tanto el impacto en la probabilidad de pago.

Costa Rica

La expectativa central para el escenario de crecimiento de nuestro país sería el de una contracción de cercana al -5% para el 2020 seguido por una recuperación del 2.1% para el PIB real.

El problema fundamental de nuestro país es que el crecimiento del stock de deuda el cual superara el 60% de la producción, mantiene un costo que supera el crecimiento del PIB nominal ($7.15\% > 4\%$).

Así los intereses crecen más rápido que la producción y en un escenario donde nos acercamos a un 100% de deuda PIB, el crecimiento de la economía no sería suficiente para el pago de los intereses, y comienza la destrucción del PIB.

Escenarios Alternativos

Adicional al escenario central, el fondo monetario internacional aporta tres posibles escenarios alternativos.

Si la contención de la pandemia durase un 50% más de lo previsto por el FMI en su escenario base, el impacto sobre la economía global sería de tres puntos adicionales. La caída de la actividad mundial no sería del 3%, sino que podría superar el 6% y el rebote en los años consecutivos también sería menor. Ese escenario implicaría un aumento de las primas de riesgo aun mayor y un endurecimiento de las condiciones financieras.

En base a estos escenarios el escenario sobre nuestro país sería el siguiente:



	2020	2021	2022	2023	2024
Retraso en Contener la Pandemia	-3.41	-2.42	-1.88	-1.66	-1.45
Nuevo Brote en el 2021	-0.29	-5.54	-3.92	-3.01	-2.67
Retraso + Nuevo Brote	-3.41	-8.36	-6.45	-5.30	-4.87

Como se muestra en la gráfica anterior el crecimiento del PIB es muy sensible a la persistencia del Brote en el tiempo.

Así asumiendo retraso en las economías más un nuevo brote, el PIB de Costa Rica no solo podría contraerse hasta un -8.36% sino que su recuperación sería más lenta.

Esto claro esta son escenarios de estrés, pero siempre están dentro del umbral de lo posible. Nuestro país enfrenta a un escenario difícil en donde el accionar de la política económica no solo es limitado, sino que también limita el crecimiento del PIB y nuestra frontera de posibilidades de producción.

Estos escenarios podrían provocar un desenlace más complicado que el planteado actualmente por el gobierno y con llevaría a escenarios de mucho stress macroeconómico como lo muestra la siguiente tabla:

Escenario 1					
	2020	2021	2022	2023	2024
PIB real	-3.41	-2.42	-1.88	-1.66	-1.45
Deficit Primario	-3.66 %	-4.19 %	-4.19 %	-3.82 %	-3.16 %
Deficit Financiero	-8.73 %	-9.87 %	-10.60 %	-11.05 %	-11.28 %
Deuda/PIB	67.96 %	78.21 %	88.95 %	100.03 %	111.14 %
Escenario 2					
	2020	2021	2022	2023	2024
PIB real	-0.29	-5.54	-3.92	-3.01	-2.67
Deficit Primario	-3.09 %	-4.00 %	-4.41 %	-4.22 %	-3.63 %
Deficit Financiero	-8.00 %	-10.01 %	-11.29 %	-12.02 %	-12.45 %
Deuda/PIB	66.44 %	78.44 %	91.02 %	103.90 %	117.06 %
Escenario 3					
	2020	2021	2022	2023	2024
PIB real	-3.41	-8.36	-6.45	-5.30	-4.87
Deficit Primario	-3.66 %	-4.98 %	-5.89 %	-5.86 %	-5.09 %
Deficit Financiero	-8.73 %	-11.61 %	-13.82 %	-15.24 %	-16.14 %
Deuda/PIB	67.96 %	83.04 %	99.68 %	117.30 %	135.73 %

¿Qué efectos podrían tener estos escenarios sobre nuestra calificación?

Al enfrentarnos a escenarios alternativos como los planteados anteriormente, podría llevar a las variables con la que se no mide la solvencia fiscal en especial flujo de caja a una situación insostenible que podría derivar en una baja continua de calificación.

	Base	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Peso del Indicador
Promedio del PIB	ba1	caa2	ca	ca	25 %
Volatilidad del PIB	baa3	ba3	b3	ca	10 %
Deuda/PIB	b1	b3	b3	caa2	25 %
Deuda/Ingresos	b3	ca	ca	ca	25 %
Intereses/Gasto	ca	ca	ca	ca	25 %
Servicio de la Deuda	b3	ca	ca	ca	25 %

La tabla anterior mide la transición que podrían tener las principales variables económicas con las que nos miden las calificadoras ante los diferentes escenarios alternativos. Como se puede observar el 50% de estas variables podría llevar nuestra calificación a chatarra si se dan alguno de los escenarios alternativos.

Se ha estimado que las tasas en colones deberían estar cerca de 220 puntos mas arriba de lo que se encuentran en la actualidad y que el efecto de una eventual transición de B2 que está en la actualidad a B3, tendrá el efecto de incrementar los spreads en cerca de 100bps adicionales.

Costa Rica se enfrenta a un escenario difícil, el tratar de alcanzar la estabilidad fiscal, conllevara a contracciones importantes en el gasto y a cambios en su composición. Esto llevara a sacrificios considerables en el crecimiento a futuro con impactos importantes en el ámbito social.

Tipo de Cambio

Hacia finales del mes de junio el tipo de cambio del Colon continuo con la tendencia creciente que se ha venido manifestando desde el mes de abril. Dicho nivel alcanzaba al 31 de Julio un nivel de 588,33 para el tipo de cambio de venta. Así el tipo de cambio acumulaba una variación interanual de 2,593% o una depreciación acumulada en el año de 2,05%.

Cuando se analiza el tipo de cambio es notable observar que la devaluación que se viene acumulando no se ha hecho sentir en los premios en colones. Hecho que genera preocupación pues dada la coyuntura actual existe el riesgo que la devaluación progresiva de la moneda pueda continuar hacia final de año.

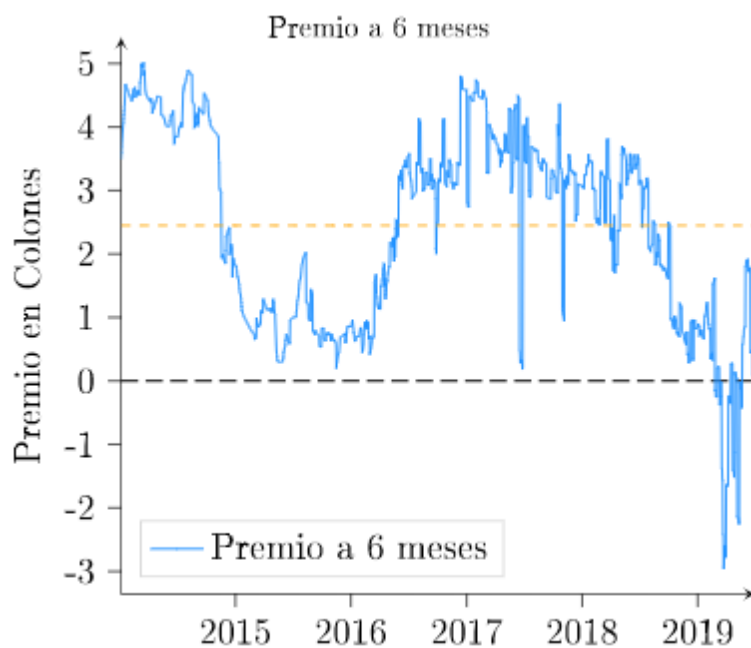
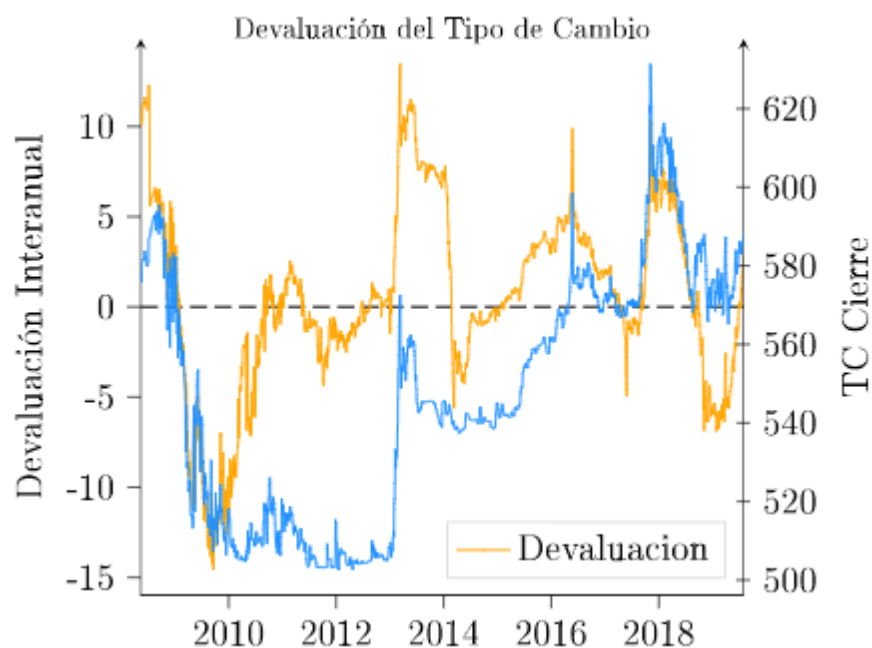
Como lo muestra la gráfica desde el año 2015, los premios en colones se han aproximado a un promedio de cercano a los 250bps. Sin embargo, recientemente estos premios se han aproximado a cero y existen periodos que han evolucionado de forma negativa.

Esta tendencia es negativa pues como se mencionaba al inicio al cierre del mes de julio ya existía un nivel de devaluación acumulada cercana al 2,00%.

Aun cuando los premios en algunos casos son negativos La expectativa de tasas de interés que cuenta con un componente de premio que debería reflejar la devaluación implícita, ha sido alterada por el comportamiento irracional de los participantes del mercado, la cual ha motivado a una desmedida preferencia por la liquidez.

Dicha preferencia por la liquidez a generado un exceso de demanda en los tramos de más corto plazo de la curva y por tanto independientemente del rumbo que tome el tipo de cambio ante ausencia de productos sustitutos de corto plazo esta distorsión podría continuar.

La creciente expectativa de devaluación debería eventualmente a llevar a un ajuste de las tasas de interés en colones, ajuste que estimamos podría ubicarse entre 250 y 350 bps



¿Que podría detonar el movimiento de las tasas internas?

A la fecha los ajustes del mercado bursátil costarricense no son concordantes con el ajuste que han tenido los mercados internacionales de deuda y si bien muestran ajustes en

algunos puntos de la curva, su dinámica no es igual para todos los títulos que la componen. De ahí que se observan distorsiones en el sistema de precios, como la que son la falta de arbitraje entre títulos de deuda interna y externa que permiten que bonos menos líquidos como los son los títulos de deuda interna puedan pagar una tasa menor que los títulos de deuda externa. No obstante, es último punto debe de analizarse con cuidado pues la falta de ajuste de precios o de volatilidad de nuestro mercado es propio del mal funcionamiento de nuestro vector de precios y de la iliquidez que caracteriza las operaciones en la bolsa local. Así mismo el comportamiento reciente de los agentes económicos de un incremento en la preferencia por la liquidez a incrementado la demanda por títulos de muy corto plazo generando la sensación artificial de relativa tranquilidad.

Pese a todo lo anterior nuestras finanzas publicas continúan en un franco deterioro y si bien la cantidad de liquidez en el sistema financiero pudiera estar reteniendo el ajuste en valoración de los títulos del mercado bursátil, las necesidades de financiamiento del gobierno continuaran creciendo día con día. Así si bien pareciera que nuestro gobierno pudiera tener cubiertas las necesidades de liquidez para este año, la gran pregunta recae sobre cuál será el apetito del mercado para financiar al gobierno el próximo año. Durante el 2020 el gobierno logro atraer una gran cantidad de recursos los primeros 3 meses del año, estrategia que le ha servido para no tener que demandar muchos recursos en el segundo semestre. Sin embargo, bajo el contexto, actual pensar que el gobierno podrá financiarse a bajo costo en el mercado bursátil nos parece poco probable. Así las cosas, pareciera ser que el ajuste de mercado tendrá que venir por la imperante necesidad que tiene el gobierno que si bien ha diversificado sus fuentes de fondeo siempre necesitara de recursos del mercado para poder cumplir con la totalidad de su creciente presupuesto. Y es que, si bien la liquidez puede ayudar a sostener las tasas de corto plazo artificialmente bajas, es poco lo que puede hacer para incrementar el apetito por tasas de larga duración en el mercado bursátil. Así las cosas, la preocupación radica en que nuestro país no tiene ya la capacidad de financiarse a tasas altas pues esto solo acelera la brecha del déficit, sin embargo, al mismo tiempo los inversionistas se cuestionan cada día más la capacidad de pago del gobierno en los años por venir y tenderían a demandar una prima de riesgo mayor.

Resumen de Estadísticas Macroeconómicas

	2019	2020	2021
PIB	2.3	-5.0	2.1
Deficit Cuenta Corriente	2.3	3.2	3.3
Deficit Financiero	6.9	9.3	8.1
Deficit Primario	2.8	4.0	2.5
Inflación	2.1	0.8	
Credito al sector Privado			
Moneda Nacional	3.1	7.5	11.1
Moneda Extranjera	-3	0.5	0.5

3. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL

El Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal es una institución de Derecho Público no estatal, con personería jurídica y patrimonio propio, con plena autonomía administrativa y funcional, creado mediante la Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal N° 4351. Su funcionamiento se regirá por las normas del Derecho Público.

El Banco Popular y sus empresas según corresponda, principalmente operan bajo el siguiente marco regulatorio general (según lo indicado por su Dirección Jurídica):

- Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.
- Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional.
- Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica.
- Ley de Protección al Trabajador.
- Ley Reguladora del Mercado de Valores.
- Ley Reguladora de Mercado de Seguros.
- Ley Reguladora de Contrato de Seguros.
- Ley 8204, Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, legitimación de capitales y actividades conexas.
- Ley General Administración Pública.
- Ley Control Interno.
- Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la Función Pública.
- Respectivos Reglamentos.

Además, el Banco Popular debe acatar las disposiciones de la Contraloría General de la República, la Superintendencia General de Entidades Financieras y en el caso de las sociedades deben cumplir con lo señalado por la Superintendencia General de Valores, Superintendencia de Pensiones, Superintendencia General de Seguros y cualquier otro ente regulador.

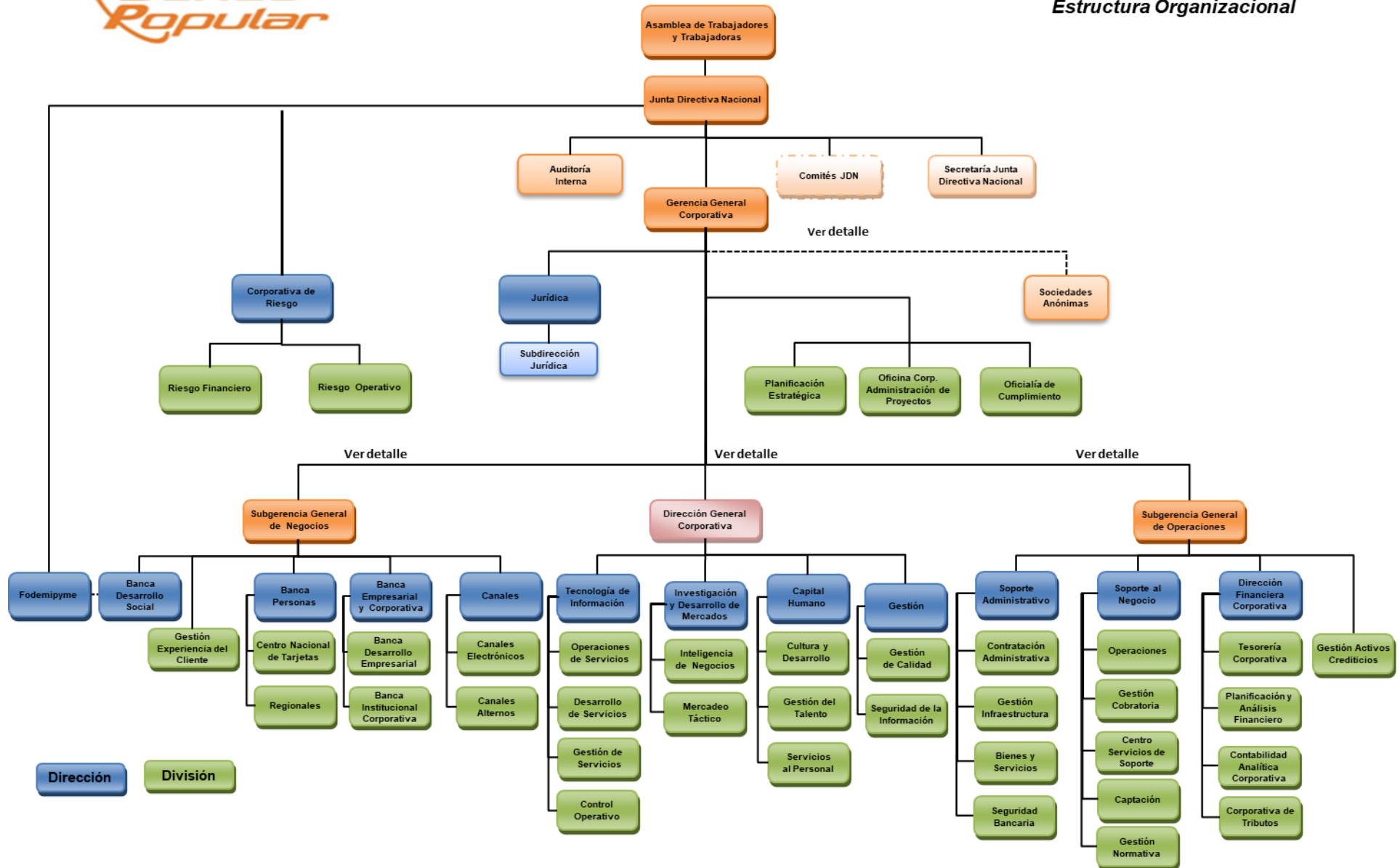
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En el siguiente cuadro, se aprecia la estructura organizacional del Banco Popular, publicada en la Intranet Institucional a noviembre 2019.

La estructura organizacional del Banco Popular, está actualizada, según los siguientes acuerdos de Junta Directiva Nacional: Ac. 651 Sesión 4349 14/11/2005 //Ac. 665 Sesión 4352 28/11/2005 //Ac. 108 Sesión 4371 16/02/2006 //Ac. 213 Sesión 4381 23/03/2006 //Ac.530 Sesión 4409 17/07/2006 // Ac. 566 Sesión 4413 27/07/2006 //Ac.100 Sesión 4546 28/01/2008 //Ac. 170 Sesión 4553 21/02/2008, JDN-4592-Ac.684-Art 16 31/07/08, JDN-4616-Ac964-Art 7 23/10/08 Sesión No.4583-Art.9-Ac.-573-JDN//Sesión No.JDN-4633-Ac.No.032 19/01/2009, Ac.863 Sesión 4700-17/09/2009/Sesión JDN-4738-Acuerdo #241,11/03/2010 JDN-4772-Acuerdo # 740 12/07/2010, Oficio PGDO-769-2010, Sesión No.4976-Art. 5-Ac.-303-JDN 26-6-2012 y JDN-5065-Acd-215-art-7 9/5/2013-AcuerdoN°07-art-4 Acd7-CGE26/3/2014/Acuerdo8-art5 Acd8-CGE-2014 10/4/2014, Acta-25-DIRCH-2014 aprobada GGC 11-07-2014/GGC-0818-2014-del 18/08/2014./JDN-5236-Acd-673-Art-5/ JDN-5248-Acd-053-Art-3.//JDN-5259-Acd-144-Art-9.// JDN-5290-Acd-416-Art-4 del 01-07-2015, Oficio DGCA-752-2015. // JDN-4976-Acd-303-Art-5 del 28-06-2012, Oficio PMGC-1099-2015. // JDN-4976-Acd-303-Art-5 del 26-06-2012, Oficios PMGC-0034-2016 y PMGC-0211-2016//DGCA-ACT-01-2016.//DGCA-ACT-08-2016//DGCA-ACT-06-2016//DGCA-ACT-07-2016//Oficio GGC-0049-2017//DIRSN-214-2017//DGCA-Act- 04-2016, DGCA-Act- 11-2016//DGCA-Act-02-2017, DGCA-Act-04-2017//DGCA-ACT-08-2017//DGCA-Act.06-2017 //Acuerdo JDN5512-acuerdo 812, art3-DGCA-ACT-23-2017//JDN-5583-Acd-689-Art-11-Inciso 1 a, del 01/10/2018//Acuerdo JDN-5637-Acd-342-2019-Art-7 // JDN - 5679 - 14/10/2019, Acuerdo: Acd- 819 Art- 9, Inciso: 1a - RR1 - RR1 - RR1



Estructura Organizacional



5. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

La estructura programática de presupuesto, se encuentra establecida en función de tres programas presupuestarios, asignándosele un responsable directo a cada uno de ellos:

- **Programa 100: Administrativo**

El cual se compone de los siguientes subprogramas:

110: Gerencia General Corporativa
120: Asamblea de Trabajadores
130: Junta Directiva Nacional
140: Subgerencia General de Operaciones
150: Inversiones
160: Auditoría

- **Programa 200: Negocios**

Está conformado por los siguientes subprogramas:

210: Subgerencia General de Negocios
220: Divisiones Regionales
230: Fondos Especiales

- **Programa 300:**

Está integrado por FODEMIPYME (Fondo de desarrollo de la Micro, pequeña y mediana empresa).

- **Responsabilidad de los programas:**

En cuanto a la responsabilidad de los programas presupuestarios, esta recae de la siguiente forma:

- **PROGRAMA 100**, Gerencia General Corporativa.

- **PROGRAMA 200 Y 300**, Subgerencia General de Negocios.

6. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

A partir de la Orientación Estratégica 2021 de la Institución publicada por la División de Planificación Estratégica se incluyó el siguiente apartado:

Misión y Visión Corporativa

MISIÓN:

El Conglomerado define su Misión, de acuerdo con el enunciado siguiente:

“Somos un Conglomerado Financiero que ofrece productos y servicios accesibles, innovadores; fomenta el ahorro, la inversión y la protección de la población trabajadora y demás habitantes del país en procura de su bienestar económico-financiero, social y ambiental”

VISIÓN:

El enunciado de la Visión se ha definido en el siguiente enunciado:

“Ser percibidos como el Conglomerado Financiero moderno, accesible, inclusivo, flexible, ágil, y humano; que, fundamentado en las tecnologías de punta, la eficiencia y la innovación, facilita a los clientes productos y servicios competitivos acordes a sus necesidades y expectativas en la triple línea base”.

Objetivos Estratégicos del CFBPDC (Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal)

El Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal 2019-2023 (Estrategia Global) ha planteado los retos estratégicos para el Conglomerado, mediante la definición de los objetivos estratégicos que deben ejecutarse de manera transversal en todas las Unidades Estratégicas de Negocios.

Los objetivos estratégicos se muestran a continuación:



9 MERCADOS Y PRODUCTOS

Segmentos de Mercado y alcance geográfico del Banco Popular (modelo)

El Modelo de Gestión del Negocio, señala que la transición entre la segmentación actual y el cliente-centrismo trae consigo los siguientes pasos:

- La segmentación segregada, desaparece y se define una segmentación de conglomerado.

- Se incorpora un proceso de micro-segmentación dinámico, el cual contiene 16 diferentes variables de índole demográfica (Tamaño, nivel de ingresos, actividad económica, rentabilidad o prospecto, género, etario, tipo de organización, grado académico), psicográfica (Productos y Servicios, Vinculación CBPDC, Canales de uso, gustos y necesidades) y geográfica (Zona, Nacionalidad), que sobrellevará a una detección segregada de las necesidades y expectativas de clientes.

Según establece el Plan de Acción de Experiencia del Cliente, de acuerdo con la orientación cliente céntrico, es necesario identificar segmentos de clientes para orientar mejor el diseño de la estrategia de comercialización, la obtención de resultados económicos y por supuesto, mejorar la experiencia del cliente, para lo cual se definen como primer paso los siguientes segmentos:

- Personas
- Institucional
- Empresas
- Organizaciones Sociales

Posteriormente, se buscará personalizar la oferta y experiencia de atención, para lo que será necesario utilizar la micro segmentación, diseñando y orientando la oferta de productos y servicios. En la actualidad es posible conocer algunas expectativas y resultados de satisfacción e imagen para algunos segmentos y micro segmentos, se aclara, que la metodología debe hacerse cada vez más personalizada.