

DIRECCIÓN FINANCIERA CORPORATIVA
DIVISIÓN CONTABILIDAD ANALÍTICA CORPORATIVA
ÁREA PRESUPUESTO



Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	3
2. ANALISIS DE ENTORNO	4
Economía Internacional	¡Error! Marcador no definido.
3. MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL	19
4. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	¡Error! Marcador no definido.
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	20
6. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	22
7. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	23
8- PROYECCIONES FINANCIERAS 2022	29
9 MERCADOS Y PRODUCTOS	30
10 RELACIÓN DEL PAO 2022 CON EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	31
11-UNIDAD DE MEDIDA: FORMULACIÓN PAO 2022	32
12- MATRICES DE PLANIFICACIÓN 2022	34

► Control de versiones

Fecha	Versión		Actualizado por	Información de los cambios realizados
Setiembre 2022	1.0		Guiselle Carballo Varela	Creación del documento

INFORMACION CONFIDENCIAL

La información contenida en este documento es de USO CONFIDENCIAL y sólo puede ser utilizada por la persona o la organización a la cual está dirigida o autorizada por el área administrativa correspondiente del Conglomerado Banco Popular.

Fuente: Directriz de Clasificación de la Información

1. INTRODUCCIÓN

El **Plan Anual Operativo (PAO) 2022** 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 2022**, establece un eje de vinculación entre los objetivos y actividades definidas en la Estrategia Global 2019-2023 y los Planes de Acción 2022 (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 2022 (crecimiento en el saldo de las carteras de captación colocación, ingresos por servicios) que se gestionan en las oficinas comerciales de todo el país.

Finalmente, se señalan las metas PAO de las dependencias responsables de las Políticas de la triple línea base ambiental económico financiero - social y ambiental.

2. ANALISIS DE ENTORNO

Seguidamente se muestra el diagnóstico de entorno preparado por la Dirección Gestión de Riesgo Corporativo (Oficio DIRCR-0423-2021); en el que se detallan las principales perspectivas y riesgos de la economía mundial y local, para lo que resta del 2021.

2.1 Economía Internacional

La economía mundial empieza el tercer trimestre con variantes de virus y todavía con persistentes cuellos de botella, pero con una recuperación continua. A la fecha el crecimiento de la economía global se espera alcance el 3,6% para el segundo trimestre del 2021.

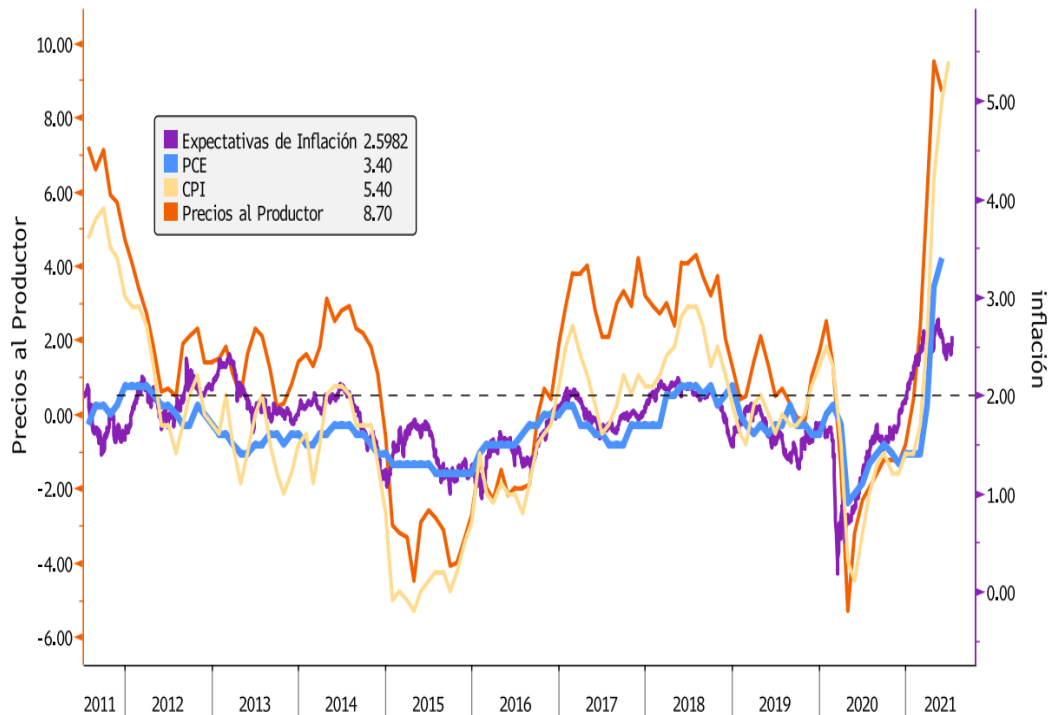
A nivel interanual la economía mundial está en camino de un crecimiento del 5,9% en 2021, el ritmo más rápido registrado desde la década de 1960. Sin embargo, una recuperación acelerada conlleva riesgos. En la primera mitad, los problemas de la cadena de suministro y los altos precios de las materias primas empujaron la inflación fuera de la zona de confort. En el segundo semestre esperamos que Europa, Japón e India se unan a Estados Unidos para salir rápidamente de la depresión. No obstante, esto significa que las fricciones no desaparecerán e incluso podrían volverse más severas. Por otro lado, sabemos que no muy lejos de la superficie, burbujea la amenaza de que las variantes del virus retrasen el regreso a la normalidad.

Para Estados Unidos se espera un crecimiento de 10% en el segundo trimestre, motivado por una fuerte reapertura económica, pero acompañados de fuertes cuellos de botella que podrían afectar el crecimiento de los precios.

El último dato de inflación en EE.UU. muestra una variación para el mes de mayo de 0,6% lo que lleva a generar una inflación del 5% de forma interanual esta sería la inflación más alta en los últimos 13 años.

Hay dos formas en que la inflación podría mantenerse alta. Más fricciones por la reapertura podrían significar que entren en juego más factores transitorios que puedan generar sobrecalentamiento de corto plazo. O una rápida reducción de la brecha del producto en las principales economías podría crear las condiciones para un sobrecalentamiento, con una inflación transitoria pasando a ser persistente.

Expectativas de Inflación en EE.UU.



Fuente: elaboración propia con datos de Bloomberg.

En términos de dólares, el primer semestre de 2021 volvió a poner en línea un estimado de \$1 billón en producto interno bruto global. En la segunda mitad del año, esperamos un aumento de \$3,4 billones. Con una gran parte de la economía mundial volviendo a estar en línea en los próximos meses, es más probable que las fricciones se intensifiquen a que se moderen, y el riesgo de sobrecalentamiento aumentará.

El momento de la posible contracción monetaria se ha adelantado desde la última vez que se realizó nuestro análisis de entorno. Ahora vemos fuertes posturas a que la Reserva Federal de EE. UU. aumentará las tasas en 2023 y el Banco de Inglaterra lo hará en 2022. Es más probable que esa línea de tiempo avance más que retroceda.

Según estimaciones de la Dirección Corporativa de Riesgo la inflación se hará sentir sobre los mercados a través del empinamiento de la curva.

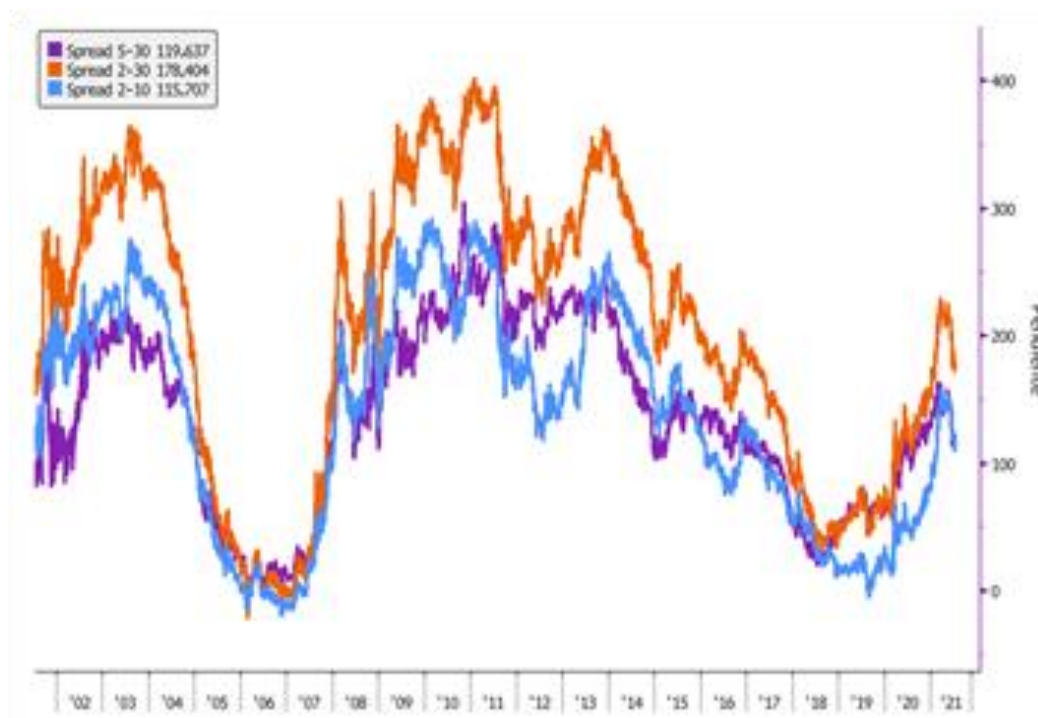
Un nivel de empinamiento por encima de 300 bps para el spread 2-30 años podría significar problemas para los mercados de renta variable. A nivel global mucha de la subida de los mercados ha sido explicada por el exceso de liquidez que persiste en el sistema financiero global.

No obstante, en el corto plazo, el aumento de los rendimientos en EE. UU. puede atribuirse principalmente a mayores expectativas de crecimiento. Eso es muy diferente al 2013,

cuando el principal impulsor fue la preocupación por la subida prematura de las tasas de interés.

Se ha estimado que del aumento de 84 puntos básicos en los rendimientos de EE. UU. desde el comienzo del año, 60 puntos básicos son atribuibles a las expectativas de una demanda más fuerte. Las expectativas de ajuste monetario son el segundo factor más importante, contribuyendo 16 puntos básicos al alza.

Pendiente de la Curva



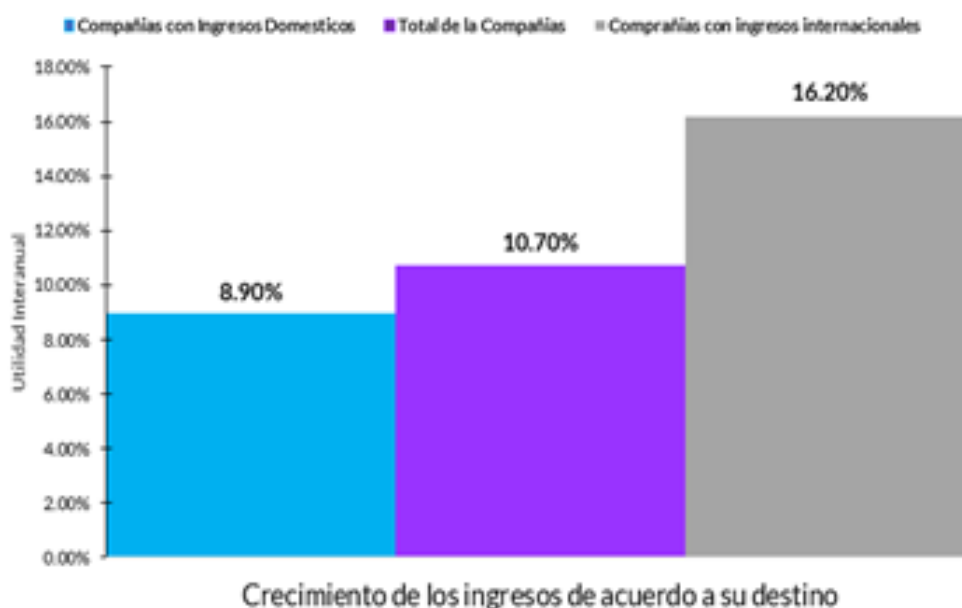
Fuente: elaboración propia con datos de Bloomberg.

Durante el segundo trimestre del 2021 el 86% de las compañías del S&P 500 habían reportado una utilidad por acción positiva y un 76% de estas empresas había reportado una sorpresa positiva en los ingresos.

Con un 95% de las empresas ya reportadas, la tasa de crecimiento de los ingresos se aproxima a un 10,7%. Esta sería la tasa más alta desde el año 2011 (12,5%).

Cuando se observa las utilidades por destino, podemos apreciar, que las empresas que generaron ingresos a nivel global tuvieron ingresos cercanos al 16,2%, mientras que las empresas que generaron ingresos solo en la economía de EEUU generaron ingresos cercanos al 8.9%.

Crecimiento de las utilidades I trimestre



Fuente: elaboración propia con datos de Bloomberg.

¿Cuál es la preocupación?

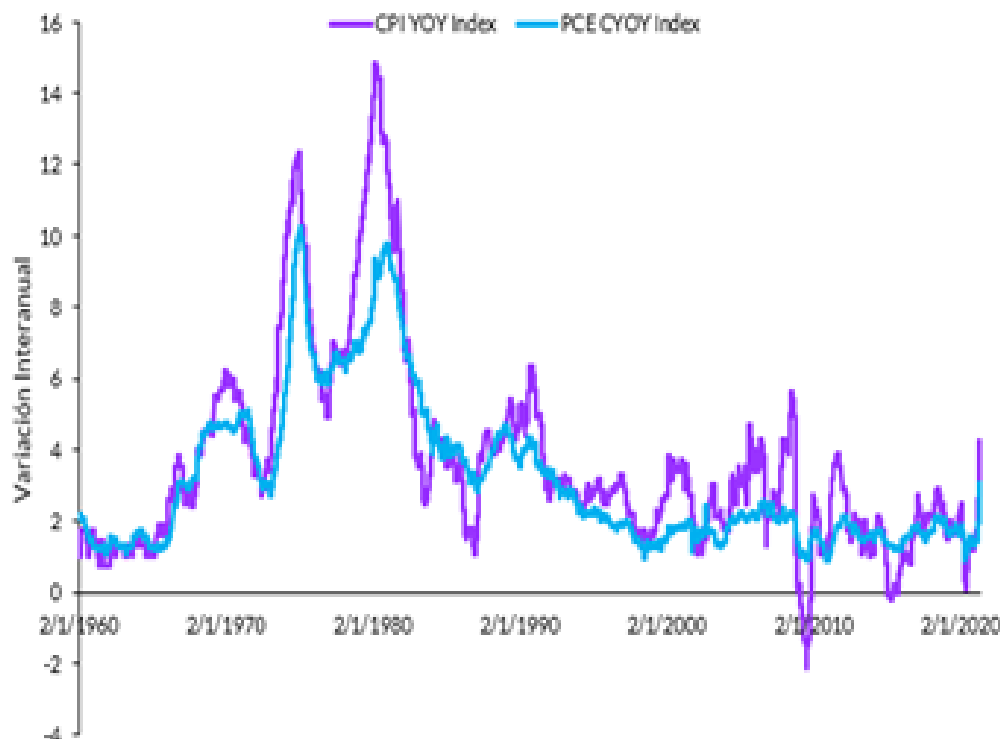
La recuperación del shock pandémico del año pasado está generando una inflación más alta. Después de que la inflación mundial de precios al consumidor cayera al 1,2% en 2020, se espera que esta suba por encima del 3% este año, muy por encima de su ritmo promedio de 2,2% de la expansión pasada. Sin embargo, al igual que el PIB mundial esperado del 5,9% para este año, representa una dinámica transitoria, el aumento de la inflación refleja un conjunto de presiones temporales relacionadas con los precios de las materias primas, cuellos de botella y normalización del nivel general de precios y salarios.

Como resultado de lo anterior, el rebote del crecimiento y la inflación, por sí solo, arrojan poca luz sobre la trayectoria a mediano plazo de la inflación, un punto que ahora enfatizan la Fed y otros importantes bancos centrales.

Durante los últimos 60 años ha habido tres etapas de inflación distintas. La mitad de la década de 1960 y principios de la de 1980 fue un período de inflación creciente y elevada. Durante la década de 1970 el nivel de precios para las economías de la OCDE mostró un crecimiento en promedio de un 8,8%.

La década de 1980 y las dos décadas siguientes vieron inflación en general en una trayectoria descendente. A finales de la década de 1990 la inflación se había alineado estrechamente con las metas establecidas por los bancos centrales entorno al 2%. Desde entonces, la inflación se ha mantenido baja y estable. En el agregado, la inflación al consumidor de la OCDE se ha mantenido dentro de un rango de 0-3%.

Desempeño histórico de la inflación

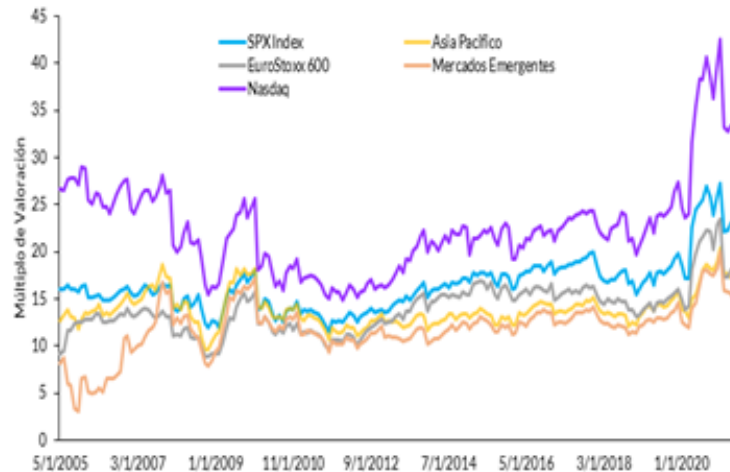


Fuente: elaboración propia con datos de Bloomberg.

Durante la última década los bancos centrales del G4 estuvieron esperando una inflación que nunca llegó, y esto los ha mantenido con un sesgo en este nuevo ciclo. De igual manera los llevó a no esperar inflación en los próximos meses y a mantener una política expansiva por más tiempo de lo que tradicionalmente se ha hecho. Sin embargo, algunos participantes consideran que los bancos centrales volverán a equivocarse nuevamente.

La preocupación de esta dirección radica en que en años recientes los múltiplos de las acciones subieron aceleradamente bajo la expectativa de que la inflación permanecería baja de forma permanente, así un cambio en la dirección de la inflación llevaría a ajustes importantes en la valoración del precio de las acciones. La siguiente gráfica muestra la evolución de los múltiplos de valoración de las acciones de los últimos años.

Desempeño de los múltiplos de valoración



Fuente: elaboración propia con datos de Bloomberg.

Como se puede observar existe una tendencia creciente en estos índices sobre todo en el sector tecnológico, la cual podría ser difícil de sostener sobre todo si las tasas de interés continúan subiendo aceleradamente en los mercados internacionales.

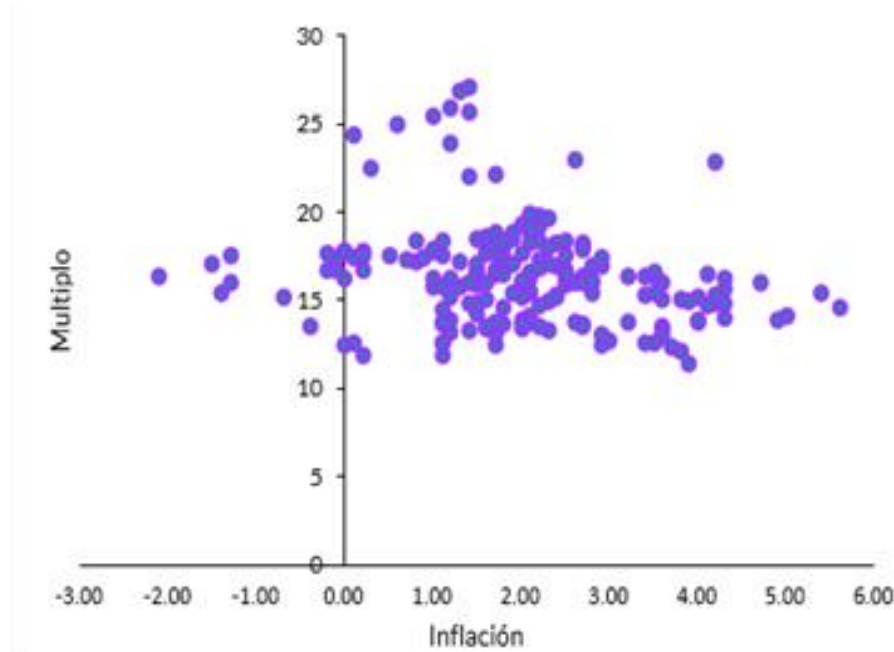
Las expectativas de un estímulo mayor por la administración Biden podría cerrar la brecha negativa que existía del PIB por primera vez en varias décadas y llevar a la economía de EE.UU. a operar por encima de su capacidad instalada.

Adicionalmente el seguir agregando más estímulo a esta economía llevaría a la Reserva Federal al reconocimiento de que la tasa de interés neutral o de equilibrio de la economía (i^*) podría ser mayor y forzar a la FED a buscar un ajuste acelerado sobre esta variable.

El contar con una tasa mayor de equilibrio para la economía podría llevar a descontar el valor presente de los flujos a un nivel menor, lo que llevaría a afectar la valoración de los múltiplos actuales.

La siguiente gráfica muestra la relación histórica entre los múltiplos de valoración y la inflación en EE.UU. Si bien la información puede resultar difusa, es posible observar que los múltiplos más altos de valoración se han alcanzado cuando la inflación se ha ubicado en el rango de entre $\{0 - 2\}$.

La inflación y los múltiplos de valoración



Fuente: elaboración propia con datos de Bloomberg.

Las inflaciones generadas en el periodo de los 70's fueron en gran parte por errores de política monetaria. Sin embargo, mucho del staff que opera en los bancos centrales en la actualidad no conoció estos periodos y están acostumbrados a periodos de relativa calma en la evolución de la inflación, nunca han visto mucha inestabilidad de precios en el mundo desarrollado, y se oponen al enfoque decidido en la inflación a expensas de prioridades sociales como el pleno empleo y una distribución más justa del ingreso y la riqueza. Es más probable que estos economistas vean más la desigualdad como el enemigo público número uno que la inflación.

Ese tipo de pensamiento subyace en la revisión de la estrategia de la FED, que el año pasado dio como resultado un nuevo marco para establecer las tasas de interés. La FED permitirá que la inflación sobrepase su objetivo por un tiempo antes de subir las tasas en lugar de tomar medidas preventivas que podrían ahogar una recuperación económica. Si bien consideramos que la FED fue muy exitosa en manejar la crisis de la pandemia, ahora llegó el momento de manejar el crecimiento económico.

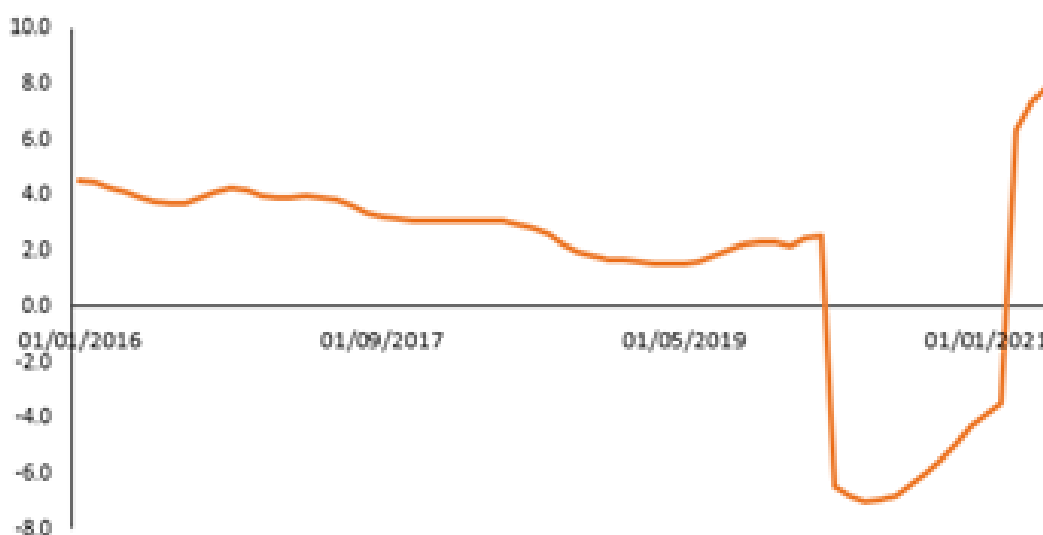
El equipo de Biden ha adoptado la nueva economía con propuestas fiscales diseñadas para combatir la desigualdad. Propone impuestos más altos para los ricos y más gasto en beneficio de los pobres, políticas que han perdido popularidad desde los años setenta. La administración también está respaldando un salario mínimo más alto. Sin embargo, como se puede observar existe poca preocupación por la inflación y es este exceso de confianza lo que preocupa a muchos analistas.

2.2 Economía Local

Al mes de mayo la tasa del índice IMAE calculada de forma interanual alcanzaba el 7,9. Si bien esta es una cifra muy elevada, sigue viéndose afectada por un tema de base. A nivel de lo que es el análisis económico se ha planteado que dado lo extremo de la situación del COVID-19, los datos presentados a nivel del primer semestre del 2021 pueden inducir a sesgo y consideramos que la información más valiosa se encuentra en las estadísticas que se generen después del mes de agosto.

Como se puede observar el nivel del índice IMAE alcanza el nivel de 7,9 en el mes de mayo, y ya se acerca al nivel más alto registrado por este indicador en la década de los noventa que alcanzó el nivel de 9,1. Claramente nuestra capacidad de producción dista mucho de la que se tenía en los noventa, por lo que tomamos estas estadísticas con cautela.

Índice Mensual de Actividad Económica



Fuente: elaboración propia con datos del BCCR.

La tabla a continuación permite observar como a la fecha existen muchos sectores que aún no se han logrado recuperar plenamente:

IMAE	
No recuperan el nivel	-6.1
Agropecuario	-2.3
Minas y canteras	-0.2
Electricidad y agua	-3.3
Comercio	-0.4
Transporte y almacenamiento	-12
Hoteles y restaurantes	-39.9
Administración pública	-4.4
Enseñanza y salud	-3.4
Otros servicios	-4.1
Recuperan el nivel	4.6
Manufactura	7.2
construcción	5.3
Información y comunicaciones	4.6
Actividades financieras	1.9
Actividades inmobiliarias	1.9
Servicios profesionales	0.9

Fuente: elaboración propia con datos del BCCR.

En general, las actividades vinculadas a viajes, entretenimiento, ocio, alojamiento y servicios de alimentación se recuperan más lentamente conforme se flexibilizan las restricciones sanitarias y de distanciamiento social.

Por su parte la inflación no solo ha aumentado en la economía de EE.UU. sino que también empieza a reflejarse en incrementos en los precios de nuestra economía. La siguiente gráfica muestra la variación interanual de los precios en Costa Rica. Como se puede observar la inflación interna muestra también una tendencia creciente. Si bien el nivel actual no es un nivel que pueda preocupar al BCCR y pueda llevar a movimiento de las tasas de política monetaria, su velocidad de ajuste sí llama la atención.

Variación Interanual de la Inflación



Fuente: elaboración propia con datos del BCCR.

Como se puede observar el nivel actual de inflación se encuentra por debajo del límite de la meta establecida por el BCCR y dista mucho de representar una amenaza. Gran parte de la explicación del movimiento en el precio de la inflación se debe al incremento en el precio de los combustibles y los encadenamientos que esto provoca vía costos de producción.

Sin embargo, dado los elevados niveles de desempleo y capacidad ociosa de nuestra economía es difícil pensar en una inflación motivada por excesos de demanda.

No obstante, de continuar la inflación subiendo a esta velocidad esta si podría representar una amenaza para la recuperación de la demanda interna.

Por su parte del déficit comercial, en términos del PIB se mantiene similar al del año anterior. A mayo la balanza comercial de bienes acumuló un déficit de 1.251,2 millones de USD equivalente a un 2% del PIB. Como ya es costumbre, la dinámica de las exportaciones continúa mostrando el impulso de las ventas de las empresas que operan en los regímenes especiales.

Adicionalmente en el mes de junio el Gobierno y el Banco Interamericano de Desarrollo firmaron créditos por 500 millones de USD, en donde los fondos van destinados como préstamos de apoyo presupuestario, para combatir la emergencia sanitaria por el COVID-19, y apoyar reformas estructurales para mejorar la efectividad del marco institucional.

Al cierre de mayo el Gobierno mantenía un superávit primario de 0,4% del PIB. El financiamiento neto del Gobierno central acumulado a mayo del 2021 mostró que la colocación interna neta de bonos (en especial, en el sistema financiero y sector privado)

permitió atender el déficit financiero y acumular depósitos en el BCCR, en un contexto de bajas tasas de interés. Dado lo anterior, según datos preliminares, la razón de la deuda del Gobierno respecto al PIB se ubicaría en 69,8% este mes. Este es un punto que sigue siendo una preocupación pues, si bien el costo de la deuda ha venido decreciendo, el saldo de deuda continuó en aumento a una tasa de crecimiento importante. Tendencia que no es sostenible en el largo plazo y que requiere de reformas estructurales para lograr una estabilización. Ante esto los mercados se encuentran vigilantes a lo que pueda salir del acuerdo con el FMI.

Así durante el primer trimestre el Ministerio de Hacienda captó más de \$2,23 billones monto que supera en más de \$400 mil millones la cifra anunciada en el plan de endeudamiento del primer semestre. Hacienda ha indicado que más del 70% de lo captado durante el semestre se hizo a plazos mayores a cinco años, además se lograron ajustes importantes en las tasas de interés lo cual permitirá bajar el pago por intereses de la deuda.

Todo lo anterior representan logros importantes por el Ministerio de Hacienda que los mercados vienen valorando de forma muy positiva. Sin embargo, si bien todo esto es muy importante y nos aleja cada vez más de una posibilidad de impago, al final lo trascendental será frenar el crecimiento del stock de deuda. Variable que se deberá atacar con reformas estructurales y que dependerá mucho de la habilidad política del Gobierno en turno.

A continuación, las principales estadísticas para la economía de Costa Rica proyectadas por el BCCR, el FMI y el Ministerio de Hacienda:

Indicadores Macro	2020	2021	2022	2023	2024	2025
PIB Real	(4.50)	2.60	3.30	3.10	3.10	3.20
Consumo	(4.00)	2.40	2.80	2.80	3.00	3.10
Inversión	(4.10)	3.80	4.50	6.20	6.00	5.55
IPC	0.70	1.20	1.10	1.40	2.10	2.50
Tasa de desempleo	20.00	16.00	14.00	12.00	10.50	9.50
Cuenta Corriente	(2.40)	(3.20)	(3.00)	(2.90)	(2.70)	(2.70)
Crédito al sector privado	2.30	6.10	6.40	6.90	7.10	7.40

Fuente: Elaboración propia con datos del BCCR

Dentro de estas estadísticas se estima que el PIB real se ubicará en torno al 3% para los próximos años, esto es por debajo de la tasa de crecimiento del PIB potencial que se ha estimado en aproximadamente 3,50%. Con respecto a la tasa de desempleo y dada la recesión económica del 2020, dicha tasa alcanzó un valor del 19,9%, por encima del 12,5% registrado al primer trimestre del 2020. Se prevé que el desempleo se reduzca de forma paulatina y alcance 9,5% para el 2025.

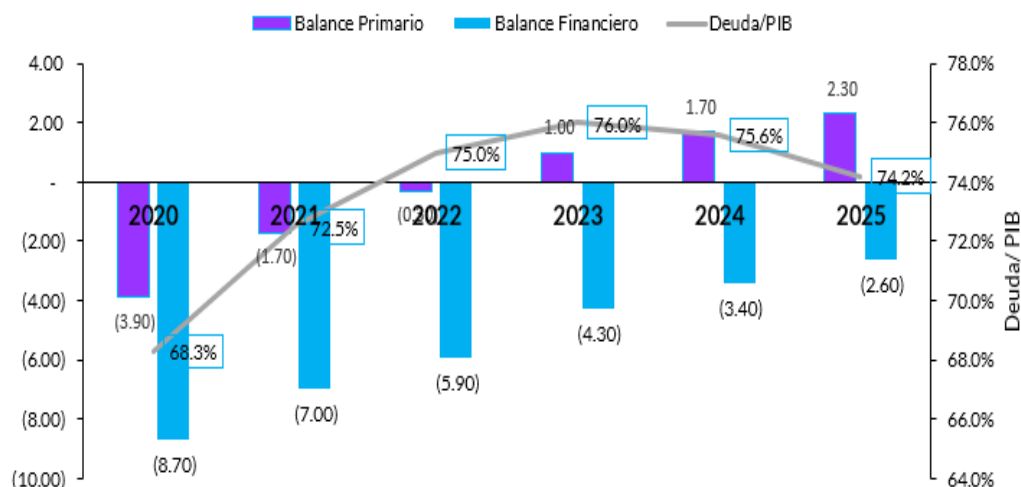
Para la inflación el BCCR espera se ubique por debajo del rango meta establecido por esta institución de 3%-2%

Variables Fiscales	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos	14.30	14.70	15.30	16.00	16.10	16.00
Ingresos Tributarios	12.20	12.70	13.50	14.30	14.30	14.30
Gastos Totales	22.90	21.70	21.20	20.30	19.50	18.70
Sup/def primario	(3.90)	(1.70)	(0.30)	1.00	1.70	2.30
Sup/def financiero	(8.70)	(7.00)	(5.90)	(4.30)	(3.40)	(2.60)
Financiamiento Interno	6.60	2.50	1.40	2.00	1.60	2.50
Financiamiento Externo	2.10	4.60	4.50	2.30	1.80	0.10
Deuda PIB	68.3%	72.5%	75.0%	76.0%	75.6%	74.2%

Según las expectativas del Ministerio de Hacienda, el déficit financiero del Gobierno Central mostraría una mejora de 4,4 p.p. entre 2020 y 2023 al pasar de 8,7% del PIB a 4,3% del PIB, mientras que la deuda se estabilizaría en 76,0% del PIB en 2023, para empezar a descender a partir de este periodo. Por su parte, las necesidades de financiamiento se reducirían en 1,8 p.p. del PIB al pasar de 13,0% del PIB en 2020 a 11,2% del PIB en 2023.

Como lo muestra la siguiente gráfica, la deuda llegaría a un nivel máximo de 76,0% del PIB en 2023, para empezar a descender a partir de este punto, llegando a un nivel de 74% del PIB en 2025.

Evolución de la Deuda/PIB



Si bien estas proyecciones son esperanzadoras nuestra preocupación sigue siendo que están basadas en la aprobación del paquete con el FMI. A la fecha la Asamblea no ha logrado aprobar ninguno de los elementos de este paquete y existe mucha incertidumbre respecto al plazo sobre el cual se podría alcanzar este objetivo.

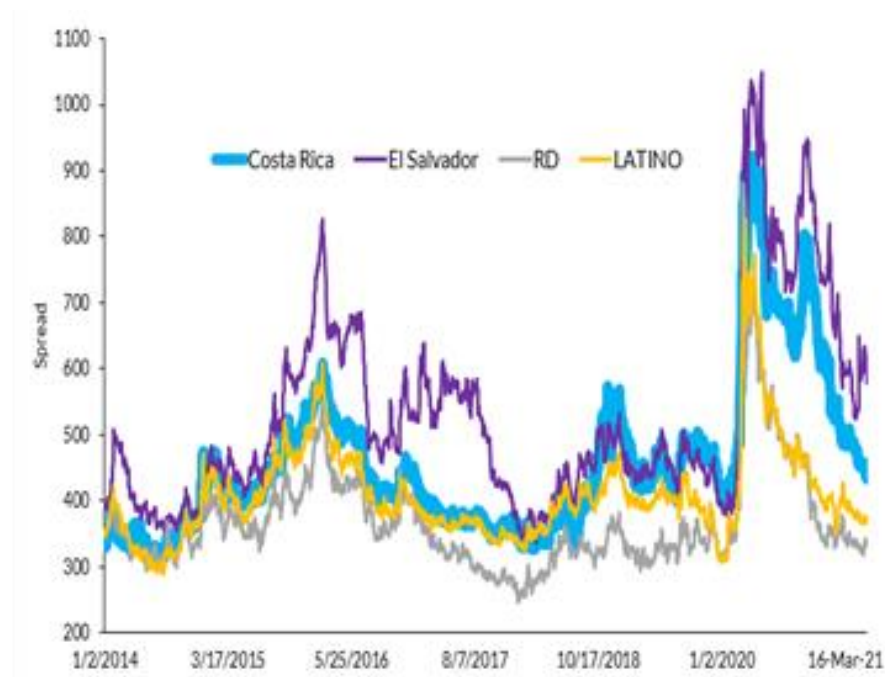
Hoy en día la expectativa es que el FMI le pueda extender más el tiempo que se requiere para la aprobación de este paquete, sin embargo, esto ya está generando presiones en el

mercado cambiario producto de las fuertes necesidades de moneda extranjera que tiene nuestro gobierno y de la necesidad imperante de la aprobación de fuentes alternativas de financiamiento con organismos multilaterales. Si bien existe la posibilidad que se dé la extensión de plazo, lo que es difícil de saber a la fecha es si las calificadoras serán tan complacientes a la hora de valorar nuestra calificación.

¿Cuál ha sido la reacción reciente del mercado?

Desde el mes de octubre del 2020 la trayectoria del riesgo país de Costa Rica ha sido a la baja. Como lo muestra la siguiente gráfica, pese al incremento constante del stock de deuda de la economía, la percepción de riesgo hacia nuestro país ha sido cada vez menor.

2.4 Evolución del riesgo país



Como se puede observar esto ha sido generalizado hacia todas las economías de América Latina. Al igual que en nuestra economía, la explicación de esto radica en el exceso de liquidez en el sistema financiero global.

Credit Default Swaps



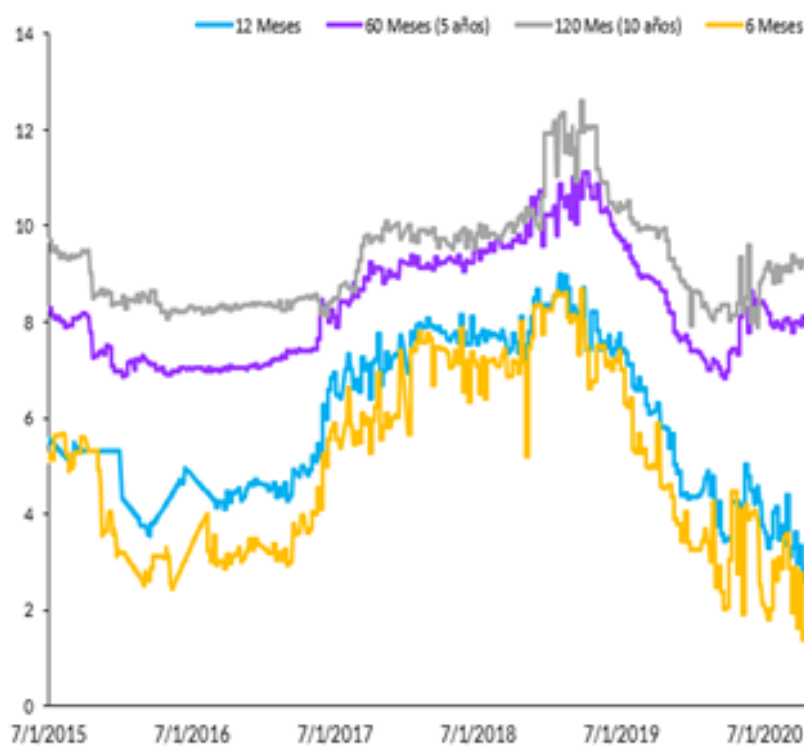
Fuente: elaboración propia con datos de Bloomberg.

La gráfica anterior muestra los Credit Default Swaps o contratos de incumplimiento crediticio de Costa Rica en los mercados internacionales. Cuando los inversionistas perciben riesgo hacia la capacidad de pago de nuestro país, los inversionistas compran estos activos como cobertura o para especulación sobre la calidad crediticia. Como se puede observar estos contratos han perdido valor pues los inversionistas no está percibiendo a Costa Rica como una economía más riesgosa, datos que se valida con la evolución de nuestro riesgo país.

Cual es la evolución de las tasas de interes locales?

De forma concordante con lo que han venido haciendo las tasas internacionales, los títulos en colones han venido aumentando progresivamente de valor en los últimos meses, y nos encontramos en un mercado comprador.

2.6 Tasas de interés en colones



Fuente: elaboración propia con datos de Popular Valores.

La explicación de esto radica en el exceso de liquidez que existe en el mercado financiero costarricense. Al encontrarse el crédito estancado los bancos, con la idea de preservar el valor de los recursos en administración, han invertido agresivamente en el mercado local y esto ha generado un exceso de demanda que le ha permitido a Hacienda cubrir sus necesidades de forma holgada.

Hacia adelante el futuro de las tasas de interés ciertamente dependerá de lo que suceda con la aprobación del Plan con el FMI, pero creemos que en mayor medida dependerá de la evolución de la liquidez en el sistema financiero. Mientras esta liquidez se mantenga alta los mercados internos seguirán comportándose con relativa estabilidad.

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 7786 7786, sus reformas y reglamentación conexas, 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.

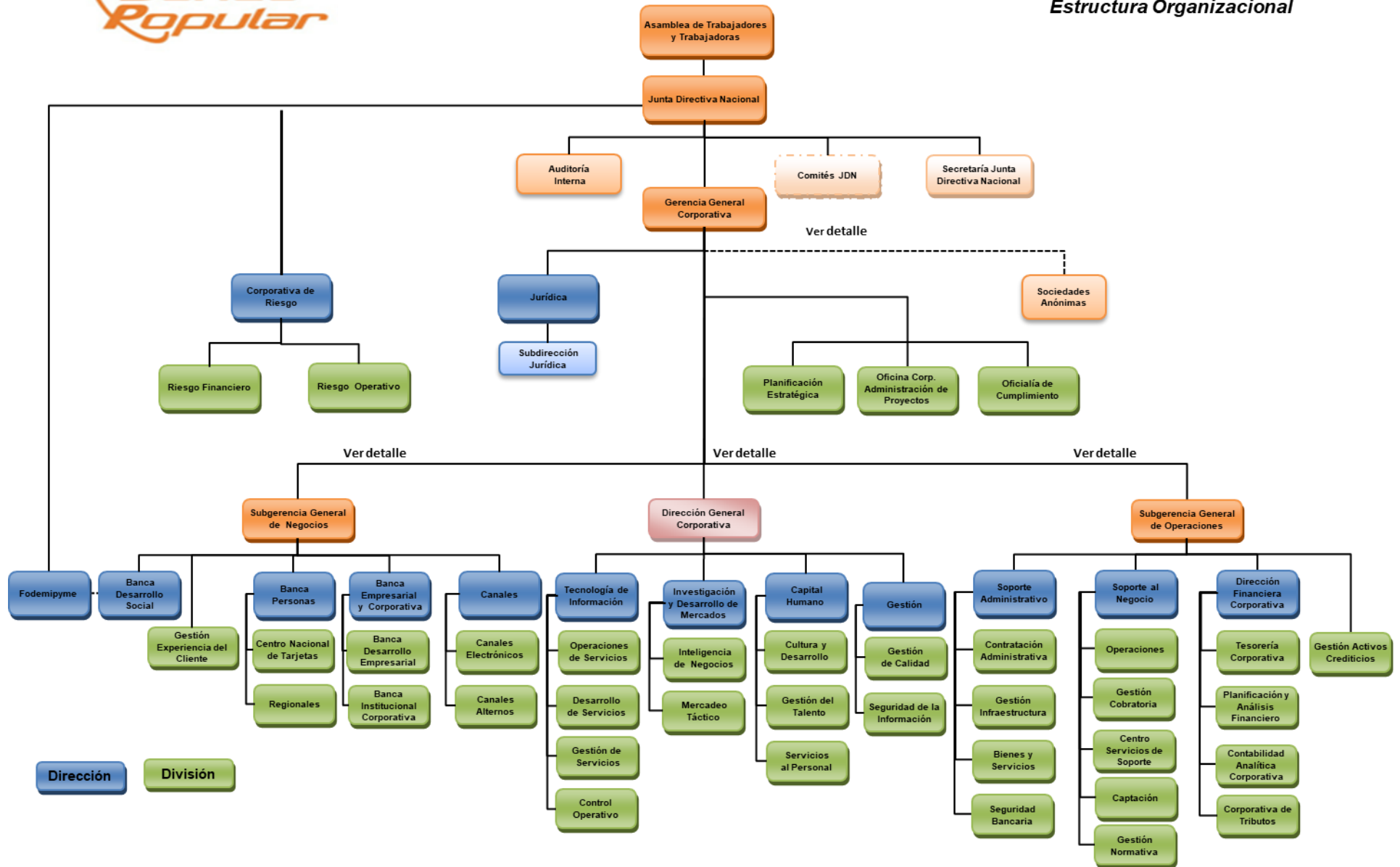
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En el siguiente cuadro, se aprecia la estructura organizacional del Banco Popular, publicada en la Intranet Institucional a junio 2021.

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 2022 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 atiende las necesidades y expectativas de las personas, empresas, instituciones y organizaciones sociales; mediante procesos más humanos y eficientes, fundamentados en tecnología de punta e innovación”.

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”.

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

“Fomentamos el bienestar económico-financiero, social y ambiental para nuestros clientes y demás habitantes del país, mediante el acceso a productos y servicios financieros que satisfagan sus necesidades y expectativas”.

“

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

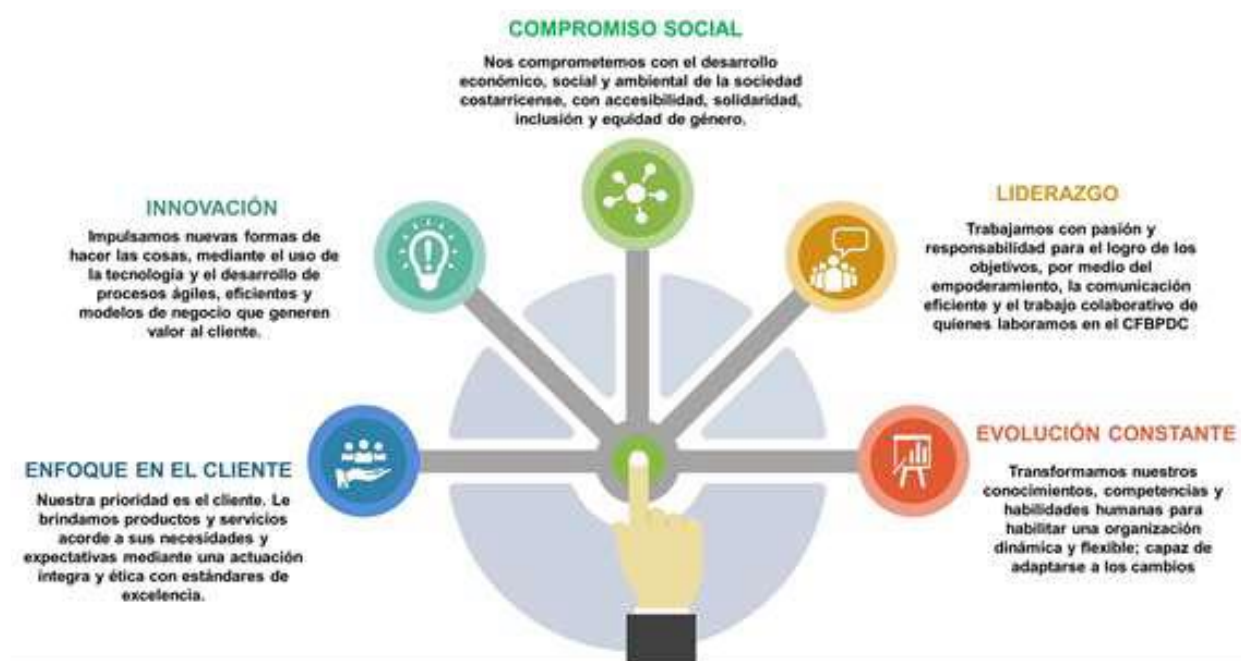
El Plan Estratégico del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal 2019-2023 (Estrategia Global) ha planteado los retos estratégicos para el Conglomerado, mediante la definición de los objetivos estratégicos que deben ejecutarse de manera transversal en todas las Unidades Estratégicas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

Los objetivos estratégicos se muestran a continuación:



Valores

Los valores orientan la conducta de las personas que trabajamos en el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, y por ende, definen la cultura organizacional



Planes de Acción

A continuación, referenciamos los 13 Planes de Acción 2019-2023:

- 1- **Plan de Acción Gestión de Experiencia al Cliente:** Satisfacer las necesidades bancarias del cliente cumpliendo sus expectativas y haciendo que la experiencia que viva en el Banco Popular sea inigualable y memorable en el mercado financiero nacional. El cual nos permita ir evolucionando con el comportamiento de nuestros clientes y la tecnología.

- 2- **Plan de Acción Plan de Acción Gestión de la Reputación:** Fortalecimiento de la reputación del Conglomerado para continuar creciendo en el mercado
- 3- **Plan de Acción Digitalización y Tecnología:** Proveer en el tiempo del software, hardware, procesos y proveedores competentes, dinámicos y eficientes que le permitan implementar satisfactoriamente las actividades tecnológicas de los diferentes planes de acción propuestos y con ello cumplir con el cuarto objetivo estratégico
- 4- **Plan de Acción Transformación de la Red Comercial:** Pretende mostrar al Banco Popular como la mejor alternativa para los clientes que buscan atención a sus necesidades de productos y servicios, independientemente del canal que escojan para ser atendidos, tomando en cuenta, el territorio en que residen o trabajan
- 5- **Plan de Acción Gestión del Activo:** Dar mayor sostenibilidad al negocio, revirtiendo la tendencia de los últimos años de sacrificar la colocación en línea de crédito de mayor rentabilidad y además, mejorar la inclusión financiera, introduciendo productos para segmentos excluidos actualmente, o ampliando las condiciones que se les ofrecen a la fecha, siempre bajo un análisis costo beneficio y de una adecuada gestión de los riesgos.
- 6- **Plan de Acción Contención del Gasto:** Identificar aquellas partidas de gastos generales o administrativos de alto impacto en el estado de resultados y que fuesen susceptibles de intervención, a efectos de contener o al menos mantener en el tiempo y en valores constantes el gasto ejecutado anualmente
- 7- **Plan de Acción Gestión de Ingresos por Servicios:** Busca atraer nuevos ingresos a la Institución aprovechando los servicios actuales, así como una serie de

nuevos servicios que se integran a la oferta que ofrece el Banco Popular y de Desarrollo Comunal para el crecimiento de los ingresos

8- Plan de Acción Gestión del Valor Social: Implementación de las mejores prácticas en la atención de necesidades de los clientes, atraerá y fidelizará la cartera del CFBPDC , para ello, es necesario desarrollar acciones específicas a largo plazo con el fin de destacarse en la sociedad costarricense por su aporte social y financiero alineado a la propuesta de valor y abriendo puertas a aliados clave como las Organizaciones sociales, para lo cual es relevante visualizar fuentes de fondeo de bajo costo.

9- Plan de Acción Gestión del Valor Ambiental: El valor ambiental busca minimizar los impactos negativos de la operación al disminuir la huella ambiental, mejorando a su vez sus indicadores de eficiencia en la ejecución de sus procesos operativos y, a lo externo, fortaleciendo la oferta de productos y servicios que contribuyan a la generación de ingresos financieros al Conglomerado mediante un portafolio de negocios, las alianzas estratégicas, el fondeo y la cultura ambiental

10- Plan de Acción Gobernanza y Gestión Conglomerado: Permitir contar con una Administración eficaz; que tenga la capacidad de ser una estructura orientadora de las decisiones sobre las cuales nace el Banco Popular y de Desarrollo Comunal y para el cual debe trascender su accionar a una institución ágil, moderna pero capaz de tener la visión de generar las oportunidades para el desarrollo de productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

11- Plan de Acción Gestión Procesos y Estructura: Definir los procesos claves que respaldarán su accionar. Una vez identificados estos procesos y con una filosofía de mejora continua, debe efectuarse la valoración de la estructura necesaria para soportar dichos procesos; pasando de estructuras transitorias a formales. Adicionalmente, deben

desarrollarse personas de alto desempeño y equipos de trabajo que consoliden la gestión en ejecución de una nueva cultura organizacional.

12- Plan de Acción Gestión del Cambio y Recurso Humano: La Gestión del Cambio y Recurso Humano responde a la necesidad de transformar la cultura actual que básicamente se concibe como reactiva, en una nueva cultura de adaptación al cambio, para lograr responder a nuevos retos del mercado, donde el cliente surge como el pilar central de la Estrategia Global.

13- Plan de Acción Gestión del Pasivo: Revertir la estructura pasiva del Banco a una menos costosa, que conllevará a que todo el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal se integre y comprometa a su cumplimiento. Las metas y objetivos generales planteados son a cinco años, los objetivos específicos son al 2019 y 2020, por lo que el presente documento deberá ser dinámico y de actualización constante, según las necesidades de clientes y demanda del mercado.

8- PROYECCIONES FINANCIERAS 2022

Seguidamente, se presenta el detalle de los principales escenarios financieros para el 2022, específicamente las metas de negocios:

Crecimiento Cartera de Crédito
CARTERA DE CREDITO (Vigentes y Vencidos)
 (cifras en millones de colones)

	Año 2021	Año 2022	Aumento 2022		Meta
			Absoluto	%	
CARTERA DE CREDITO	2 597 125	2 640 931	43 806	1,69%	43 806
Personas Físicas	1 705 875	1 736 688	30 813	1,81%	30 813
Consumo	974 346	991 346	17 000	1,74%	17 000
Vivienda	645 958	658 286	12 328	1,91%	12 328
Vehículos	6 438	6 602	164	2,54%	164
Tarjetas de crédito.	79 132	80 453	1 322	1,67%	1 322
Empresarial	891 251	904 244	12 993	1,46%	12 993

Captación:
Fuentes Tradicionales de Financiamiento
 (cifras en millones de colones)

CONCEPTO	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Aumento año 2021		Aumento año 2022	
				Absoluto	%	Absoluto	%
DATOS CONSOLIDADOS	1 451 251	1 362 986	1 431 875	-88 265	-6,08%	68 889	5,05%
Ahorro a la Vista	516 178	535 263	555 323	19 086	3,70%	20 059	3,75%
Cuentas Corrientes	154 335	46 984	61 984	-107 351	-69,56%	15 000	31,93%
Captaciones a Plazo Público	780 738	780 738	814 568	0	0,00%	33 830	4,33%

Ingresos por servicios:

Ingresos por servicios Cifras en millones de ¢	
ene-22	2 144,59
feb-22	1 859,88
mar-22	2 045,30
abr-22	1 971,37
may-22	1 927,63
jun-22	1 881,29
jul-22	2 107,82
ago-22	2 141,10
sep-22	2 117,79
oct-22	2 147,83
nov-22	2 174,95
dic-22	3 033,01
Total	25 552,57

9 MERCADOS Y PRODUCTOS

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

Se tiene como objetivo brindar una oferta innovadora que distinga al Banco Popular, por generar una experiencia que satisfaga las necesidades y expectativas de la sociedad, aumentando con ello la principalidad, mediante la rentabilización, referenciación, recuperación, retención, relación y reactivación de los clientes y adicionalmente contar con una oferta comercial (Productos, Servicios, Atención y comercialización) moderna accesibles, disponible, que atienda las necesidades y expectativas de los micro segmentos definidos en el Modelo Gestión de Negocios.

10 RELACIÓN DEL PAO 2022 CON EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

Mediante oficio de la Gerencia General, GG-975-2004 (14 de julio del 2004) y GG-226-2005 (11 de febrero del 2005), se le comunica al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica MIDEPLAN, que el Banco Popular y de Desarrollo Comunal no debe ser evaluado por este órgano ministerial, y en tal sentido no corresponde la remisión de la información solicitada.

Lo anterior, por cuanto a partir de un análisis efectuado por nuestra Consultoría Jurídica, ésta indica entre otras consideraciones, que *“...dada la naturaleza jurídica del Banco Popular, de institución de derecho público no estatal, con plena autonomía administrativa y funcional (artículo 2 de su Ley Orgánica), a la fecha no existe disposición legal, que, conforme al origen de nuestros recursos financieros u operativa financiera, nos obligue en tal sentido.”*

Previo a esta valoración, se elevó la consulta a miembros de la Comisión Técnica Interinstitucional (MIDEPLAN, Contraloría General de la República, Ministerio de Hacienda); sobre si debido al origen del Banco, como institución de derecho público no estatal, con personería jurídica y patrimonio propio, éste debía presentar el informe PAO-PND, por lo que las funcionarias Florita Azofeifa y Maritza Sanabria (miembros de esta Comisión Técnica), señalaron lo descrito en el Pronunciamiento C-125, de la Procuraduría General de la República. Este pronunciamiento menciona que existen entidades públicas que se encuentran excluidas de la presentación de este informe, por lo que deben apegarse única y exclusivamente a lo dispuesto en la Circular 8270 de la Contraloría General de la República, para la elaboración de su PAO, sin embargo, en el 2012 dicha Circular fue derogada, quedando vigente las ***Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DFOE***.

Debido a las situaciones expuestas, el Banco Popular no incluye este apartado; los oficios de referencia (GG-975-2004 y GG-226-2005) fueron remitidos en su momento, con copia, a la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa de la Contraloría General de la República.

11-UNIDAD DE MEDIDA: FORMULACIÓN PAO 2022

El Sistema Presupuesto (SIPRE) está diseñado para realizar una evaluación integral de la gestión institucional en forma trimestral, mediante la vinculación de los diferentes elementos que influyen en el negocio financiero.

Además, cada dependencia ha establecido unidades de medida para cada una de las metas, dentro de las matrices de planificación. Adicionalmente, hay que considerar que los objetivos, metas y estrategias ya han sido priorizados de acuerdo a su importancia estratégica y relevancia para el negocio bancario.

Por tanto, cada meta establecida en el Plan Anual Operativo 2022 de las dependencias del Banco Popular tiene su respectiva unidad de medida, la cual permite, por un lado, cuantificar la meta y por otro permite el establecimiento de indicadores de gestión.

Indicadores institucionales de las metas del Negocio 2022

Entre los indicadores más significativos para el Banco, se tienen los siguientes que miden el desempeño de la Cartera de Crédito, Captación, Ingresos por Servicios y otros indicadores.

CONCEPTO DE META		UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DEL INDICADOR
CARTERA CRÉDITO	Crédito Financiero	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2022 - Saldo a diciembre 2021
	Crédito Desarrollo	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2022 - Saldo a diciembre 2021
	Crédito Social	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2022 - Saldo a diciembre 2021
CARTERA CAPTACIÓN	Captación a Plazo	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2022 - Saldo a diciembre 2021
	Captación a la Vista	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2022 - Saldo a diciembre 2021
	Captación Cuentas Corrientes	Millones de colones de incremento de saldo	Saldo al período 2022 - Saldo a diciembre 2021

INGRESOS POR SERVICIOS	Ingresos por Servicios	Millones de colones de Ingresos por comisiones	Incremento en el saldo de ingresos generados. La base es cero.
OTROS INDICADORES	Indicador de mora > 90 días	Porcentaje	Indicador Menor o igual porcentaje establecido
	Pérdida de cartera	Porcentaje	Indicador Menor o igual al porcentaje establecido

**Para cada una de las metas indicadas en las matrices PAO 2022, se encuentra incluida la respectiva unidad de medida.*

12- MATRICES DE PLANIFICACIÓN 2022

Estas matrices han sido desarrolladas considerando los siguientes elementos:

1. Se procedió a identificar las metas PAO que incluye las principales metas vinculadas a los planes de acción del período en formulación y metas con contenido presupuestado relevante.
2. A todas las metas PAO 2022 identificadas, se procedió a incluir su presupuesto, lo anterior en cumplimiento a la ***Oportunidad de Mejora de la Contraloría General de la República (Informe N° DFOE-EC-IF-13-2013) en relación a la Vinculación de la Ejecución del Presupuesto con cumplimiento en las metas PAO.***

Por lo anterior, se presentan mediante anexo N°1 la matriz de planificación 2022 considerando lo expuesto anteriormente.

Adicionalmente se adjunta la Matriz de Vinculación Planes de Acción – PAO 2022 y Matriz de Vinculación de metas PAO con la triple línea base económico- financiero, social y ambiental.