

**BN Sociedad Administradora de  
Fondos de Inversión, S.A.**

# **Presupuesto Inicial 2025**

**Setiembre 2024**



## 2. SECCIÓN DE EGRESOS

BN Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S. A.  
Egresos presupuestados año 2025  
(en miles de colones)

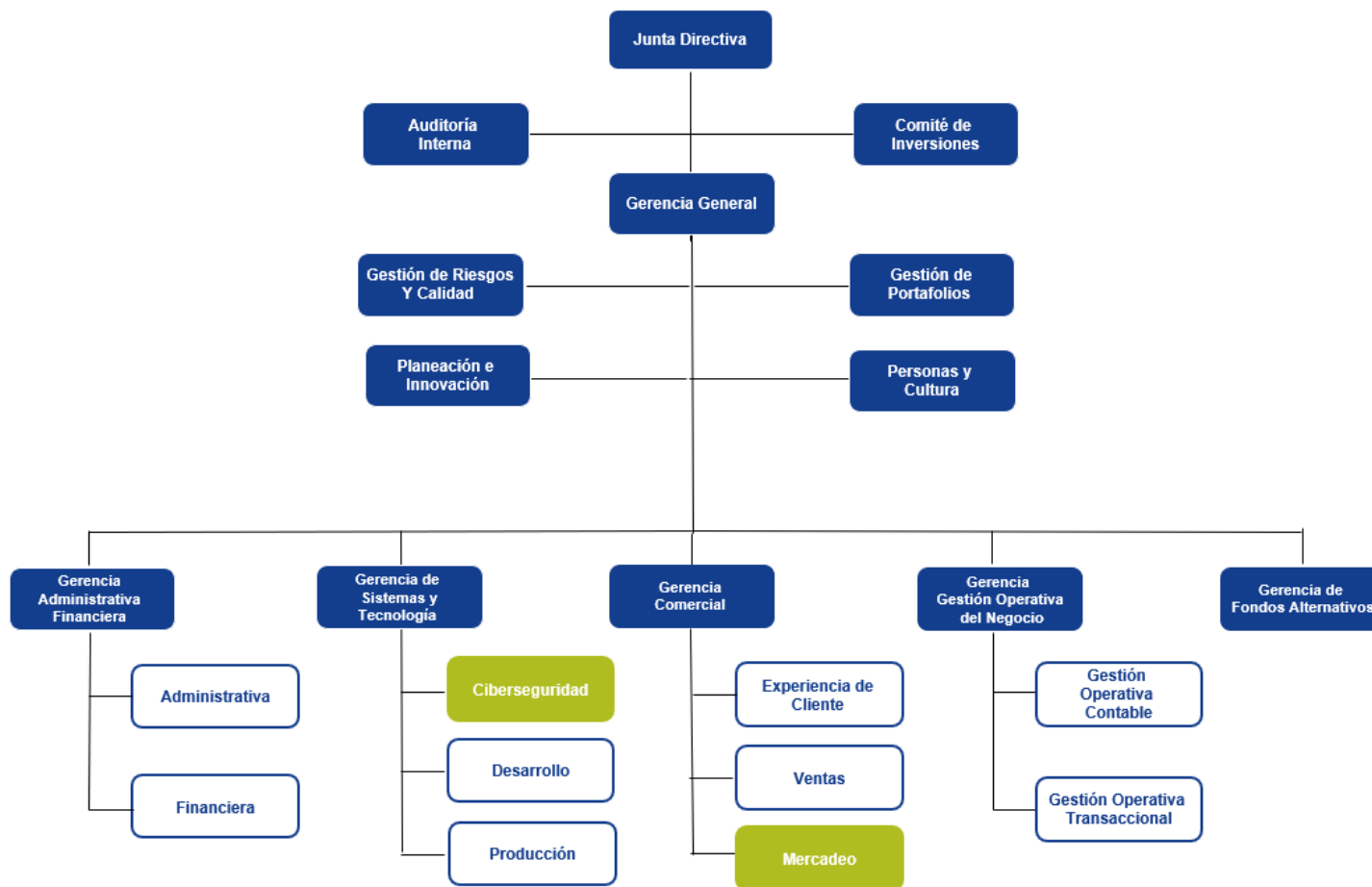
| Egresos                   | Total                | Porcentaje     |
|---------------------------|----------------------|----------------|
| REMUNERACIONES            | 4 389 777,10         | 27,56%         |
| SERVICIOS                 | 3 362 601,27         | 21,11%         |
| MATERIALES Y SUMINISTROS  | 46 233,06            | 0,29%          |
| INTERESES Y COMISIONES    | 85 564,33            | 0,54%          |
| ACTIVOS FINANCIEROS       | 2 650 000,00         | 16,63%         |
| BIENES DURADEROS          | 1 040 140,22         | 6,53%          |
| TRANSFERENCIAS CORRIENTES | 4 356 155,90         | 27,34%         |
| CUENTAS ESPECIALES        | -                    | 0,00%          |
| <b>Total Egresos</b>      | <b>15 930 471,88</b> | <b>100,00%</b> |

## 3. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL IMPORTANTE

BN Fondos es una empresa que pertenece 100% al Banco Nacional de Costa Rica. Fue constituida en el mes de abril del año 1998 y se rige por la Ley Reguladora del Mercado de Valores (7732) y el Código de Comercio. Se encuentra bajo la supervisión de la Superintendencia General de Valores (Sugeval).

Su operación fue autorizada por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, en la sesión 61-98 celebrada el 17 de diciembre de 1998, e inició operaciones en mayo del año 1999.

### 3.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



### 3.1.2 MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

**Misión:**

“Mejorar la calidad de vida del mayor número posible de personas ofreciendo servicios financieros de excelencia en el segmento de Fondos de Inversión, que fomenten la creación sostenible de riqueza”

**Visión:**

"Ser el Conglomerado Financiero preeminente y más digitalizado de Costa Rica, ofreciendo la mejor experiencia al cliente, obteniendo niveles de rentabilidad suficientes para crecer y soportar el desarrollo del país y asegurando un excelente nivel de salud organizacional."

**Objetivos y políticas del Sistema de Gestión Empresarial:**

**Objetivo General de Calidad:** Ofrecer un servicio que genere experiencias memorables positivas a la clientela.

**Objetivo General de Igualdad de Género:** Desarrollar acciones que impacten directamente en la eliminación, reducción y prevención de brechas de género con el fin de promover la igualdad de oportunidades en todos los ámbitos de la gestión institucional.

**Objetivo General de Control Interno:** Aplicar prácticas de control que permitan orientar a la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, promoviendo la eficiencia y la mejora continua, en apego a la normativa.

**Objetivo General de Continuidad del Negocio:** Tener la capacidad de responder de forma resiliente ante eventos que comprometan la continuidad del negocio

**Objetivo General de Seguridad de la Información:** Generar confianza a las partes interesadas mediante la protección de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

**Objetivo de Sostenibilidad:** Desarrollar acciones que garanticen un equilibrio entre el crecimiento de la economía, el respeto al medio ambiente y el bienestar social.

**Política del Sistema de Gestión Empresarial:**

BN Fondos conduce su Gestión Empresarial bajo principios de integridad, responsabilidad y honestidad, siempre:

- En cumplimiento de los requisitos que le aplica,

- Acatando los lineamientos del Conglomerado BNCR con respecto a las acciones que contribuyan a alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).
- Impulsando una cultura organizacional basada en el respeto, la tolerancia y la empatía hacia todas las personas desde su diversidad, como herramienta de promoción para la igualdad de género.
- Gestionando la capacidad de resiliencia organizacional.
- Manteniendo un enfoque céntrico, humano y cercano y sostenible.
- Estableciendo los controles necesarios para que se mantenga la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información propia de sus operaciones, de su clientela, de su patrimonio y de su personal.

Orientado al logro de los objetivos del negocio, propiciando la mejora continua y gestionando la transformación empresarial.

**Valores:**

**Escucha:** Escuchamos, con empatía y proactividad, para lograr los sueños y facilitar la vida de nuestros clientes.

**Colaboración:** Trabajamos colaborativamente, para que las cosas sucedan de manera fácil, simple y oportuna.

**Innovación:** Innovamos para acompañar a nuestros clientes.

**Negocios Sostenible y Responsables:** Hacemos negocios sostenibles y responsables, por eso, buscamos la excelencia y la eficiencia en todo lo que hacemos.

**Factores claves del éxito:**

- Contar con personal capacitado e identificado con la misión y visión de la empresa.
- Contar con clientes satisfechos brindando servicios eficientes y de calidad.
- Fortalecer los Sistemas de Gestión Empresarial y de Control Interno.
- Mejorar los recursos tecnológicos que faciliten el funcionamiento de la empresa.
- Fortalecer la planificación estratégica que permita un mejor accionar en el mediano plazo.
- Contar con puntos de venta ubicados en todo el país, a través de las sucursales y oficinas del Banco Nacional
- Fortalecer el liderazgo de BN Fondos en el mercado de Fondos de Inversión.
- Implementar actividades y proyectos que permitan atraer clientes potenciales.

**Políticas Institucionales**

1. Deberán realizarse acciones para mejorar la participación de la Sociedad en el sector de Fondos de Inversión.
2. Se deben realizar acciones que permitan fortalecer la eficiencia de la gestión administrativa y operativa de la Sociedad.
3. Se deben fortalecer los recursos tecnológicos para el buen desarrollo de actividades de la Sociedad.
4. Se debe realizar el mantenimiento adecuado para los equipos, instalaciones e infraestructura tecnológica.
5. Se deben establecer acciones para fortalecer la mejora continua de los sistemas de Gestión Empresarial y Control Interno.
6. Se debe efficientizar el servicio para brindar una experiencia memorable a la clientela.
7. Se deben fortalecer las actividades con el Banco Nacional para incentivar un mayor volumen de inversiones de los clientes.
8. Se debe propiciar el desarrollo integral del personal y la cultura organizacional.

**Objetivos Estratégicos**

1. Generar valor para el desarrollo económico, social y ambiental del país.
2. Optimizar las estimaciones por deterioro de activos.
3. Incrementar la Eficiencia.
4. Incrementar el resultado operativo bruto.
5. Racionalizar los costos por servir.
6. Brindar una experiencia de cliente memorable.
7. Liderar la participación de mercado.
8. Impulsar la digitalización de los clientes.
13. Establecer el nuevo modelo de negocio.
16. Mejorar el desempeño de los procesos de operación, alineado a la experiencia del cliente.

20. Establecer la cultura cliente céntrica en la organización.

21. Desarrollar las habilidades estratégicas.

24. Elevar el nivel de salud organizacional.

## **PLAN ANUAL OPERATIVO**

Para el 2025 se establecen 8 objetivos específicos y 12 unidades de medida que marcan el rumbo de la Sociedad, los cuales se detallan seguidamente:

### **Objetivos específicos:**

1. Incrementar el saldo administrado a través de una mayor colocación por parte del Banco Nacional como entidad Comercializadora, fortaleciendo los canales de coordinación y comunicación.
2. Incrementar la utilidad neta de BN Fondos con respecto al año anterior.
3. Fortalecer las acciones de las unidades administrativas y Gerenciales que permitan una mayor eficiencia en el buen funcionamiento de la Sociedad.
4. Mejorar las capacidades del personal mediante el desarrollo de actividades vinculadas con la cultura, salud organizacional y la gestión del talento humano.
5. Fortalecer y mantener los servicios tecnológicos con los niveles de operación, capacidad, disponibilidad y seguridad requeridos para satisfacer las necesidades y exigencias del negocio
6. Mejorar en forma continua el Sistema de Gestión Empresarial, mediante acciones que conlleven a la mejora continua y a un adecuado nivel de riesgo y cumplimiento.
7. Implementar acciones para mejorar la calidad del servicio a los clientes.
8. Fortalecer los canales de comunicación para brindar una mejor experiencia a nuestra clientela.

### **Unidades de Medida:**

- Obtener a diciembre de 2025 un nivel de saldo administrado promedio anual de ¢789.390 millones de Fondos Financieros
- Superar en un 5% la utilidad neta del período anterior.
- Mantener un resultado no mayor del 45% del costo de la planilla versus el total de los gastos presupuestarios.
- Desarrollar 2 programas: 1) capacitación y formación, y 2) gestión de la cultura.



- Superar en un 5% el resultado del índice de Salud Organizacional del período anterior.
- Mantener la certificación INTEG-38, Sistema de igualdad de género en el ámbito laboral y el Sello de Igualdad.
- Mantener el 100% de los servicios tecnológicos con contratos de soporte, garantía y licenciamiento vigente
- Fortalecer y mantener al 100% los servicios tecnológicos con los niveles de capacidad requeridos.
- Lograr un resultado en el nivel de apetito en la evaluación del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), medido por el Indicador Agregado de Riesgos (IAR).
- Mantener 2 certificaciones ISO (9001 Sistema de Gestión de Calidad y 27001 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.)
- Realizar 4 instrumentos de evaluación de Experiencia del cliente (Relacional y Transaccional)
- Implementar 2 servicios de soluciones tecnológicas para para brindar una experiencia memorable a la clientela (Asesoría Financiera Digital y Solución Integral de Interacciones para el BNCR)

En el anexo N°8 “Formulario resumen para integrar el Plan-Presupuesto del año 2025”, se detalla la definición de objetivos, metas, y acciones que se plantean ejecutar durante ese año, asimismo se precisan los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados y se identifican las unidades ejecutoras responsables del programa.

De igual manera, y de acuerdo con lo dispuesto en la norma 2.1.4 de las Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, todos los recursos del Presupuesto Inicial 2025 de BN Fondos, se encuentran vinculados al Plan Anual Operativo 2025.

### **3.2 PRODUCTOS O SERVICIOS**

Los Fondos de Inversión son productos de inversión definidos como el conjunto de aportes voluntarios de dinero, que realizan personas físicas o jurídicas, para construir un fondo común y obtener en forma colectiva beneficios y rentabilidades que no se podrían obtener en forma individual. En los Fondos de Inversión los inversionistas se convierten en copropietarios del Fondo de manera proporcional a su participación

#### **a) Tipos de productos**

Dentro de la clasificación de los Fondos se distinguen dos categorías, los financieros y los no financieros:

- Los Fondos financieros son instrumentos que captan recursos del público con el fin de agruparlos y adquirir, en el mercado bursátil, títulos valores de diferente naturaleza y plazo.
- Los Fondos no financieros operan similar que los anteriores, solo que el destino de las inversiones no se concentra en la compra de títulos valores, sino en otros activos tales como hipotecas, prendas, bienes inmuebles, o desarrollo de proyectos inmobiliarios del sector público o privado, etc.

## b) Características propias del producto

### ***Fondos Financieros***

#### **BN DinerFondo colones no Diversificado y BN DinerFondo dólares no Diversificado:**

Son Fondos del mercado de dinero, los cuales son ideales para personas físicas o jurídicas, instituciones, corporaciones y empresas que desean realizar inversiones de muy corto plazo y que requieran de reembolsos entre uno y tres días hábiles. Se dirigen a clientes que mantienen recursos ociosos durante períodos cortos y desean colocar estos recursos en un Fondo de corto plazo.

#### **BN SuperFondo colones no Diversificado y BN SuperFondo dólares Plus no Diversificado:**

Son Fondos del mercado de dinero, los cuales están dirigidos a personas o empresas que desean invertir a corto plazo y manejar capitales o recursos que están en tránsito, con una permanencia mínima recomendada de 5 días. Al ser un Fondo del Mercado de Dinero permite obtener el reembolso de las participaciones a partir del día hábil siguiente de la fecha de recibo de la solicitud de retiro.

#### **BN FonDepósito colones no Diversificado y BN FonDepósito dólares no diversificado:**

Son Fondos del Mercado de Dinero, los cuales son ideales para personas o empresas institucionales, corporaciones y demás, que deseen realizar inversiones que tengan el respaldo de Certificados de Depósitos a Plazo (CDPs) y títulos valores emitidos por el Banco Nacional de Costa Rica y que al mismo tiempo desean la liquidez que ofrecen los Fondos del Mercado de Dinero los cuales permiten obtener el reembolso de las participaciones a partir del día hábil siguiente de la fecha de recibo de la solicitud de retiro.

**BN Internacional Liquidez no diversificado:** Es un Fondo del mercado de dinero internacional, denominado en dólares, dirigido a inversionistas conservadores que deseen invertir en una cartera compuesta por títulos de deuda emitidos por el sector público o privado internacional y Fondos de Inversión internacionales. El Fondo permite obtener el reembolso de las participaciones al tercer día hábil a partir del día hábil siguiente de presentada la solicitud de retiro.

#### **BN RediFondo Mensual colones no Diversificado y BN RediFondo mensual dólares no Diversificado:**

Son Fondos de crecimiento, los cuales son ideales para personas o empresas que desean invertir a mediano plazo, y al mismo tiempo, percibir un ingreso periódico o mantenerlo para hacer crecer su inversión original. Se adapta muy bien para personas que han acumulado un capital y desean recibir una renta periódica o para quienes han alcanzado su edad de pensión y quieren mantener un esquema de ingreso parecido al

salario que recibían. También, es útil para quienes proyectan o cubren, en forma periódica, pagos como servicios públicos, escuelas, colegios, proveedores y otros. Estos Fondos ofrecen, a elección del inversionista, la posibilidad del pago de un monto mensual fijo, compuesto por el rendimiento generado, o una combinación de este y del capital original.

**BN CreciFondo colones no Diversificado y BN CreciFondo dólares no Diversificado:** Son Fondos de crecimiento, que ofrecen al inversionista un mecanismo de inversión de largo plazo. Se dirige a clientes que deseen invertir en una cartera compuesta por títulos de deuda emitidos por el sector público o privado y en instrumentos de renta variable y Fondos de Inversión por hasta el 20% de la cartera. Los valores en que invierte el Fondo están denominados en colones y dólares respectivamente, y registrados en el mercado local o internacional.

**BN Internacional Valor/Suma/Crece no diversificado:** Son Fondos de crecimiento internacionales de cartera mixta que se encuentran denominados en dólares:

**BN Internacional Valor no diversificado** es ideal para clientes conservadores y que desean mantener sus recursos invertidos durante un plazo no menor de un año.

**BN Internacional Suma no diversificado** se dirige a inversionistas con un perfil de riesgo balanceado y que desean mantener sus recursos invertidos durante un plazo no menor de tres años.

**BN Internacional Crece no diversificado** se dirige a inversionistas con un perfil de riesgo agresivo y que desean mantener sus recursos invertidos durante un plazo no menor de cinco años.

Estos Fondos ofrecen, a elección del inversionista, la posibilidad de establecer retiro fijo trimestral. Los beneficios se calculan y aplican todos los días, pero se hacen efectivos al realizar un retiro parcial o total de la inversión.

### ***Fondos no Financieros***

**Fondo de Inversión de Desarrollo de Proyectos de Infraestructura Pública-1:** Está dirigido a inversionistas, tanto nacionales como extranjeros, con interés en invertir en un proyecto inmobiliario que es ocupado por los Órganos de Desconcentración Máxima (ODM), así como por otras entidades del Banco Central de Costa Rica (BCCR). El contrato de alquiler vigente incluye una opción de compra que puede ser ejercida en cualquier momento por el BCCR. En caso de que el inmueble sea vendido a un tercero, previo a que finalice el plazo del contrato de arrendamiento con opción de compra, este mantendrá el alquiler al BCCR respetando las cláusulas de dicho contrato.

**Fondo de Inversión de Desarrollo de Proyectos BN I:** Ha sido creado para invertir en el desarrollo y explotación de un centro de datos que se mantendrá en arrendamiento por un plazo definido al Banco Nacional (BNCR).

c) Otros asuntos de importancia

Con el propósito de implementar la extensión de los productos, algunos Fondos cuentan con la posibilidad de aperturar planes de ahorro de mediano y largo plazo, entre ellos:

- Plan de Ahorro Estudiantil
- Plan de Ahorro Médico
- Plan de Ahorro Viajes
- Plan de Ahorro Escolar
- Plan de Ahorro Navideño, entre otros.

#### **d) Demanda potencial del bien o servicio**

La cuantificación del mercado potencial se realizó con base en el crecimiento real entre los meses de enero a junio del año 2024, luego se estimó el crecimiento de julio a diciembre de ese mismo año, para una participación de mercado al cierre del 2024 del 33.83%. Sobre esa base, se estima obtener una participación de mercado de los Fondos Financieros del 35.91% al cierre del 2025.

### **3.3 INDICADORES DE GESTION**

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia (parámetro), puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los indicadores de gestión permiten determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosa o si se encuentran cumpliendo con los objetivos, asimismo se utilizan para medir la gestión institucional orientada a cumplir los fines.

Para el año 2025, se establecieron 9 parámetros, los cuales se detallan en el anexo N° 10.  
**Los indicadores que se consideran para el 2025 son:**

#### **✓ Eficacia de la gestión presupuestaria**

##### **Ingreso por Comisiones Real / Ingreso por Comisiones Presupuestado**

Es la comparación de los ingresos reales con lo presupuestado.  
La unidad de medida se expresa porcentualmente.

##### **Gasto Real Total / Gasto Presupuestado Total**

Es la comparación de los gastos reales con lo presupuestado.  
La unidad de medida se expresa porcentualmente.

##### **Ingresos Real Total / Ingreso Presupuestado Total**

Es la comparación de los ingresos reales con lo presupuestado.  
La unidad de medida se expresa porcentualmente.

#### **✓ Indicadores de eficacia del negocio vinculados con el objetivo específico 1 y 2 del Plan Anual Operativo**

**Ingreso Total Corriente /Saldo Fondos Administrados**

Establece la participación porcentual del ingreso real total corriente, en relación con el saldo administrado.

**Gasto Real semestral 2025 / Gasto Real semestral 2024**

Permite determinar el comportamiento de los gastos reales por semestre del presente año con el anterior. La unidad de medida se expresa porcentualmente.

**Gasto Corriente Real / Ingresos Corrientes**

Determina el peso porcentual de los gastos con respecto a los ingresos corrientes. La unidad de medida se expresa porcentualmente.

**Ingresos por Comisiones Real Semestral 2025 / Ingresos por Comisiones Real Semestral 2024**

Determina el comportamiento de los ingresos por comisiones reales por semestre del presente año con el anterior. La unidad de medida se expresa porcentualmente.

**Gasto Real Total / Saldo de Fondos Administrados (millones)**

Determina el costo de administración por cada mil colones invertidos. La unidad de medida se expresa en colones.

**Ingreso Real Total/ Saldo de Fondos Administrados (millones)**

Determina el ingreso por cada mil colones invertidos. La unidad de medida se expresa en colones.

Adicionalmente, se presenta un indicador estratégico, el cual compara la participación real en el mercado contra la participación estimada del mercado de Fondos Financieros. Con este indicador se pretende mostrar el posicionamiento de la Sociedad en el mercado durante el período 2025.

| Índice |   |
|--------|---|
| 1.-    | <u>Participación Real en el Mercado</u><br>Participación Estimada en el Mercado |

Así mismo, se pretende evaluar durante el año los siguientes indicadores financieros.

**1. ROE = Utilidad Neta Acumulada / Patrimonio Promedio:**

El resultado de este indicador representa el porcentaje de contribución de la utilidad generada por el patrimonio de la sociedad.

**2. Solvencia Patrimonial: Recursos Disponibles / Recursos Exigibles:**

El resultado de este indicador determina el adecuado respaldo patrimonial, con lo cual garantiza poder asumir los riesgos normales de la administración de Fondos de Inversión, sin afectar sus operaciones.

**3. Gastos Administrativos / Resultado operacional Bruto:**

El resultado de este indicador representa el porcentaje del gasto administrativo con respecto a la utilidad bruta.

**4. Indicador de endeudamiento \*pasivos totales / patrimonio al cierre del mes anterior**

El resultado de este indicador determina el límite de endeudamiento de la Sociedad respecto al patrimonio, donde los pasivos no pueden exceder el 25% de su patrimonio.

*\* Para este cálculo se debe considerar en los pasivos totales, excepto los impuestos diferidos, otros impuestos y retenciones por pagar, aportaciones patronales y obligaciones labores por pagar, aportes al presupuesto de las Superintendencias y multas por pagar, provisiones realizadas y dividendos por pagar.*