

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31

BN SOCIEDAD CORREDORA DE SEGUROS, S. A.

N.º 276

Costa Rica, martes dos de marzo del dos mil veintiuno, a las nueve horas con cinco minutos.

SESIÓN ORDINARIA

- Asistencia:
- Directivos: Sra. Ruth Alfaro Jara, presidenta
Sra. Jeannette Ruiz Delgado, vicepresidenta
MBA. Rosaysella Ulloa Villalobos, secretaria
Sr. Mario Carazo Zeledón, tesorero
Sra. Andrea Vindas Lara, vocal
 - Fiscal: Lcda. Jessica Borbón Guevara
 - Gerente General: Lic. José Alfredo Barrientos Solano
 - Auditoría Interna: M.Sc. Gabriela Sánchez Quirós
 - Asesor Legal de la Junta Directiva
 - General del BNCR: Lic. Rafael Brenes Villalobos
 - Secretaria General: Lcda. Cinthia Vega Arias

ARTÍCULO 1.º

Se dejó constancia de que, dada la declaratoria de estado de emergencia nacional emitida por el Gobierno de la República, ante la situación sanitaria provocada por el coronavirus Covid-19, la presente sesión se desarrolló de manera virtual, con la participación de todos los asistentes detallados anteriormente en esta acta. Para tales efectos, se utilizó la herramienta de trabajo remoto denominada Microsoft Teams.

ARTÍCULO 2.º

La presidenta de este directorio, señora Ruth Alfaro Jara, sometió a votación el orden del día de la presente sesión ordinaria número 276 de BN Sociedad Corredora de Seguros, S. A.
Los directores mostraron su anuencia a aprobarlo.
Resolución
POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: aprobar el orden del día de la presente sesión ordinaria número 276 de BN Sociedad Corredora de Seguros, S. A. (R.A.J.)

ARTÍCULO 3.º

1
2
3 De conformidad con lo acordado en la alteración al orden del día de la presente sesión,
4 la presidenta del directorio, señora Ruth Alfaro Jara, indicó: “Quisiera retomar un
5 tema para ver qué les parece a ustedes. En el Comité Corporativo de Auditoría de
6 ayer, le consultaba a don Marvin y a don Ricardo cómo había terminado el proyecto
7 de sinergias. Este año que pasó todas las Auditorías fueron consolidadas, no a manera
8 de trabajar en una sola dirección, sino en el entendido de que íbamos a uniformar y
9 estandarizar procedimientos. Íbamos a estandarizar, también, la forma en que se
10 enviaban los reportes. Todos los resultados fueron muy satisfactorios. Me parece que
11 en el año no recibimos o no hemos recibido reportes de cómo terminaron o de qué
12 informes ha hecho la Auditoría, pero, el consolidado sí lo vimos en el Comité y en la
13 Junta Directiva del Banco. Para este año, me decían que en las subsidiarias se va a
14 trabajar todo el tema de los informes de tecnología de la información. Se van a hacer
15 a nivel del Conglomerado, si ustedes recordarán. También, hay informes que son
16 corporativos y para el 2021 tenemos 10 informes de ese tipo. Además, están los
17 operativos, propios de la Corredora. Aquí, yo le quería solicitar a Gabriela que nos
18 diera un informe periódico —en el Comité nos llega cada cuatro meses— entonces,
19 aquí, si les parece, podría ser cada tres meses, o sea, para la segunda sesión de marzo
20 o, tal vez, la primera de abril, ya que en marzo viene la Semana Santa. Si a ustedes
21 les parece, me gustaría tener, de parte de la Auditoría de la Corredora, un informe
22 de seguimiento a las recomendaciones que aún nos quedaban pendientes. Eran
23 poquitas, pero, creo que todavía tenemos recomendaciones abiertas. Además, en caso
24 de ser necesario, que nos diera un reporte simple, muy sintético, de los reportes de
25 proyectos o de trabajos operativos que realizó la Auditoría de la Corredora, aunque
26 no tengan nada relevante. Lo que se hizo en el 2020 y que era parte del proyecto de
27 sinergias, era que la gente de Ricardo, en este caso Karen, revisaba si esos informes
28 presentaban algún asunto de importancia o relevancia suficiente como para que nos
29 llegara a nosotros. No se presentó ninguno de este tipo, entonces, no recomendaron a
30 Gabriela que nos pasara nada. Eso, más bien, es una buena noticia, pero, sí, como
31 parte de esta administración efectiva y este modelo de gestión que tenemos ahora,
32 que ha sido innovado, me gustaría saber cuáles son esos planes de acción que tiene la
33 Corredora para atender esas observaciones u oportunidades de mejora. Entonces, me
34 gustaría saber qué piensan mis compañeros directores al respecto. ¿Doña Gabriela?”.
35 La señora Sánchez Quirós expresó: “Doña Ruth, con muchísimo gusto les preparo ese
36 informe. Encantada de elaborárselos. Me encanta, también, la periodicidad. Muchas
37 gracias”.
38 La directora Ruiz Delgado indicó: “Me parece una excelente idea, además de que
39 siempre va a ser importante tener esa información para hacer verificaciones de
40 cumplimiento, por parte de la Administración, sobre las observaciones que pueda
41 tener la Auditoría. Yo creo, doña Ruth, que vamos a necesitar, también, que
42 recibamos por parte de doña Gabriela el informe sobre el avance en ese proyecto de

1 sinergias. Ya hay un informe general, pero en donde ella nos explique cuál fue el
2 alcance de la participación de la Corredora de Seguros en ese proyecto. Creo que eso
3 también es fundamental para que estemos totalmente informados como Junta
4 Directiva, en cuanto a lo que se está haciendo desde la Auditoría y los avances que se
5 han ido logrando. Así que yo propondría que fuéramos en esas dos líneas, tanto lo que
6 doña Ruth propone de los informes, así como el informe general del resultado de las
7 sinergias del periodo anterior”.

8 La fiscal Borbón Guevara acotó: “Me parece que la periodicidad está acorde con las
9 necesidades y la infraestructura de la Corredora. Sería una periodicidad trimestral.
10 Siempre es importante mantener la relación entre la Auditoría y el órgano de
11 dirección, en cuanto al conocimiento de lo que se está trabajando. Así que más bien
12 los felicito por la idea de comunicación que tienen de ahora en adelante”.

13 La directora Alfaro Jara mencionó: “Cinthia, le iba a pedir que nos ayude a redactar
14 el acuerdo, en el entendido de que cada tres meses tenemos que recibir un reporte del
15 avance del plan de trabajo de la Auditoría de la Corredora”.

16 La señora Vega Arias respondió: “Sí, señora. Con mucho gusto”.

17 La directora Alfaro Jara dijo: “Entonces, le solicito la aprobación para este acuerdo”.

18 La directora Ruiz Delgado indicó: “Sería el otro, también, doña Ruth. El que les
19 mencionaba de que nos haga un informe de los resultados del anterior avance”.

20 La directora Alfaro Jara comentó: “Sí, señora. También tenemos que agregar esto de
21 que nos hagan un informe de los resultados del periodo 2020”.

22 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

23 **Resolución**

24 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** 1) considerando lo
25 propuesto por la directora Alfaro Jara en esta ocasión, **encargar** a la auditora
26 interna, señora Gabriela Sánchez Quirós, presentar ante este órgano colegiado, de
27 manera trimestral, un informe sobre el avance en el cumplimiento del plan de trabajo
28 de dicha dependencia para el periodo 2021, en el que se deberá consignar cuáles
29 acciones se están ejecutando para el cumplimiento de las recomendaciones
30 pendientes, así como el detalle de los reportes de proyectos o de trabajos operativos
31 que realizó la Auditoría Interna. 2) En atención a lo solicitado por la directora Ruiz
32 Delgado en la parte expositiva del presente artículo, **encargar** a la auditora interna,
33 señora Gabriela Sánchez Quirós, presentar, a la brevedad posible, un informe acerca
34 de los logros obtenidos en el proyecto de sinergias, el cual fue desarrollado en conjunto
35 con la Auditoría General del Banco y las Auditorías Internas de las sociedades
36 anónimas, en el que indique cuál fue el alcance de la participación de BN Corredora
37 de Seguros, S. A. en el citado proyecto.

38 **Comuníquese** a Auditoría Interna.

39 (R.A.J.)

40

ARTÍCULO 4.º

La directora señora Ruth Alfaro Jara sometió a aprobación de las actas de la sesión ordinaria número 274 y extraordinaria número 275, celebradas el 16 y 22 de febrero del 2021, respectivamente. Sobre el particular, expresó: “¿Están de acuerdo?”.

Los directivos mostraron su anuencia a aprobar las actas.

Resolución

POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: aprobar las actas de la sesión ordinaria número 274 y extraordinaria número 275, celebradas el 16 y 22 de febrero del 2021, respectivamente, las cuales incorporan las observaciones remitidas, de previo, por la Auditora Interna a la Secretaría General.

(R.A.J.)

ARTÍCULO 8.º

En seguimiento al plan de capacitación dirigido a los miembros de la Junta Directiva de BN Sociedad Corredora de Seguros, S. A., para el período 2021, aprobado en el artículo 5.º, sesión 272 del 26 de enero del 2021, el gerente general, señor José Alfredo Barrientos Solano, presentó el oficio BNCS-UAF-033-2021 del 24 de febrero del 2021, suscrito por el señor César Calderón Badilla, jefe de la Unidad Administrativa Financiera, mediante el cual se detalla la información de los congresos y capacitaciones que se llevarán a cabo próximamente, con el propósito de que los miembros de este órgano colegiado valoren su participación.

La directora Alfaro Jara expresó: “Aquí José nos va a contar un poquito. A principio de cada mes vamos a traer qué tenemos pendiente para ver quiénes de ustedes están interesados y cómo lo vamos a manejar”.

El señor Barrientos Solano explicó: “No sé si recuerdan que cuando se presentó el programa de capacitación que íbamos a tener a nivel nacional e internacional, yo me comprometí a traerles un recordatorio para los próximos eventos que se tienen previstos. Las actividades más próximas son el 21 de abril, que es un curso de *customer experience* abocado en temas de seguros y es de manera virtual. La idea es que los miembros de la Junta que tengan interés de participar en este curso, que es virtual, así lo indiquen para hacer el proceso de matrícula correspondiente. Ese sería el primero, doña Ruth”.

La directora Alfaro Jara indicó: “Gracias, José. Este de *customer experience* es de forma virtual y yo sí quiero participar. ¿Algún otro compañero? Se desarrollaría el 21 de abril”.

La directora Ruiz Delgado expresó: “A mí me gustaría también participar. Es un miércoles”.

La directora Vindas Lara apuntó: “Yo, doña Ruth”.

El director Carazo Zeledón dijo: “Yo también”.

La directora Alfaro Jara mencionó: “Doña Jéssica levanta la manita. No sé si quiere hablar o si quiere participar”.

1 La fiscal Borbón Guevara respondió: “Quiero participar, doña Ruth. Muchas gracias”.
2 El señor Barrientos Solano señaló: “A mí también me gustaría participar, doña Ruth,
3 en el curso de *customer experience*”.

4 La directora Ulloa Villalobos acotó: “Yo también, doña Ruth, por favor”.

5 La directora Ruiz Delgado expresó: “Yo creo que todos quieren participar, doña Ruth”.

6 La señora Sánchez Quirós dijo “Yo también, doña Ruth”.

7 La directora Alfaro Jara indicó: “Entonces, ese día nos vamos a ver todos. Por favor
8 tomar nota, José. Seguimos con el número dos que es el de la semana del seguro. Este
9 es muy importante también. Nos puede contar un poco José”.

10 El señor Barrientos Solano mencionó: “Ese es un evento que se hace todos los años
11 que ellos le llaman la semana del seguro. A hoy, ese curso se mantiene en modalidad
12 presencial y se desarrollará del 11 al 13 de mayo. Lo que se me ocurre es ver quiénes
13 quieren participar o bien, doña Ruth, si usted lo tiene a bien, traerlo en una sesión
14 un poco más adelante; pero, tener en cuenta de que ese es presencial. Entonces, abro
15 la discusión”.

16 El director Carazo Zeledón comentó: “Yo lo que diría es que, si fuera presencial, creo
17 que la persona que debería ir es doña Ruth; pero, si al final se convierte en modalidad
18 virtual, a mí sí me gustaría participar”.

19 La directora Alfaro Jara dijo: “Muchas gracias, don Mario. Yo quedo a la expectativa.
20 A mí sí me gustaría participar y si fuera virtual también; pero, me gustaría saber
21 cómo se van a desarrollar los eventos en este mes que queda. Justo lo que le decía a
22 José es que lo volvamos a traer la primera semana de abril. Si fuera virtual, a mí me
23 parece que sería una capacitación bastante importante, entonces, ahí también para
24 que lo tomen en consideración cuando llegue el momento y podamos asistir en grupo.
25 Vamos a dejarlo abierto. ¿Les parece, compañeros?”.

26 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

27 El señor Barrientos Solano señaló: “Doña Ruth, yo lo traería, entonces, en la primera
28 sesión de abril. Yo creo que lo tendríamos más claro para ver si lo van a convertir en
29 uno virtual o si lo van a mantener presencial y ahí toman la decisión de si alguien
30 quiere participar”.

31 La directora Alfaro Jara expresó: “O.K. Perfecto. Entonces, con esto cerramos el punto
32 3c. y pasaríamos al 3d.”.

33 **Resolución**

34 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** 1) autorizar la
35 participación de los directores Ruth Alfaro Jara, Jeannette Ruiz Delgado, Rosaysella
36 Ulloa Villalobos, Mario Carazo Zeledón y Andrea Vindas Lara, así como la de los
37 señores José Alfredo Barrientos Solano, Gabriela Sánchez Quirós y Jéssica Borbón
38 Guevara, gerente general, auditora interna y fiscal de esta sociedad,
39 respectivamente, a la conferencia denominada *Customer Experience &*
40 *Technologies*, la cual se llevará a cabo de manera virtual el 21 de abril del 2021.
41 Asimismo, se les autoriza el pago de la cuota de inscripción, en caso de ser necesario.
42 2) Acoger la propuesta presentada por la presidenta de este directorio, señora Ruth

1 Alfaro Jara y, en consecuencia, **posponer**, para una próxima sesión que celebre esta
2 Junta Directiva, la definición de los miembros que participarán en la conferencia
3 denominada ***Semana del Seguro 2021***, la cual se llevará a cabo del 11 al 13 de mayo
4 del 2021 en Madrid, España. **3) Tener por presentado** el oficio BNCS-UAF-033-
5 2021 del 24 de febrero del 2021, suscrito por el señor César Calderón Badilla, jefe de
6 la Unidad Administrativa Financiera, mediante el cual se detalla la información de
7 los congresos y capacitaciones que se llevarán a cabo próximamente, en seguimiento
8 de lo acordado en el artículo 5.º, sesión 272 del 26 de enero del 2021.

9 **Comuníquese** a Gerencia General.

10 (J.A.B.S.)
11
12

13 ARTÍCULO 9.º 14

15 En cumplimiento del plan de capacitación dirigido a la Junta Directiva de BN
16 Sociedad Corredora de Seguros, S. A., periodo 2020, el gerente general, señor José
17 Alfredo Barrientos Solano, informó de que, a continuación, la señora Silvia Canales
18 Coto, socia de la firma ELS Estudio Jurídico de Centroamérica S.A., se unirá a esta
19 sesión con el propósito de desarrollar la capacitación denominada ***Módulo 9, Nuevos***
20 ***esquemas de comercialización de seguros***.

21 Con la venia de la Presidencia, se incorporó a la presente sesión virtual la señora
22 Canales Coto, a quien la directora Alfaro Jara brindó una cordial bienvenida.
23 Inicialmente, la señora Canales Coto indicó que hoy se impartirá el último módulo
24 del programa de capacitación. Expresó que se han tratado temas diversos y
25 normativos, otros de tendencia y cambios de regulación que brindan oportunidad de
26 negocio, así como retos. Agregó que, a manera de cierre, la idea es comentar qué se
27 recoge, cómo van cambiando los esquemas de comercialización de seguros y cómo se
28 tienen que ir incorporando en las estrategias que vayan a implementar, incluso, como
29 intermediarlos. Señaló que son retos que se presentan al mercado, no solo para las
30 aseguradoras, sino también para los intermediarios, por ese rol tan preponderante
31 que tienen en la distribución de los productos y en la promoción de una mayor
32 inclusión o penetración del seguro en la sociedad costarricense. Luego, manifestó que
33 el mercado de seguros se percibe como muy poco dinámico, en el sentido de que el
34 producto es el mismo; es decir, lo que se vende es a cambio de prima para la protección
35 por si llegara a pasar algo que no se sabe si sucederá, en términos muy básicos. Dijo
36 que se tiene la idea de que el mercado se resiste al cambio y, a pesar de que son
37 décadas en que se ha tenido esa percepción, no es la realidad, y la coyuntura actual,
38 como se discutió desde el primer módulo del programa de capacitación, a raíz de la
39 pandemia también se vio impactada y se aceleraron los procesos de transformación
40 digital del negocio y ahora hay que hacer un análisis más allá del producto en sí y
41 desmenuzarlo un poco. Lo anterior, agregó, con el fin de establecer cuáles son los
42 pasos o los componentes de esa cadena de valor del seguro tal cual, por cuanto

1 actualmente en cada una de esas etapas puede haber más participantes, diferentes
2 riesgos y novedades en cómo se desarrolla cada una de las partes, de modo que se
3 logre atender la expectativa que tiene el nuevo consumidor, así como el nuevo
4 comportamiento que se ha analizado y todos los cambios que se vienen dando en la
5 gestión regulatoria del seguro, tratando de que haya mayor educación y mayor
6 atracción hacia el mercado. Externó que en el proceso de comercialización hay que
7 visualizar en qué etapas contribuye el intermediario de seguros y cómo es que realiza
8 esa participación, desde el diseño de los productos, mercadeo, distribución, venta,
9 posventa y tramitación de quejas o reclamos. Indicó que es una realidad en la que la
10 regulación no se ha podido quedar atrás y ha tenido que reconocer que en cada una
11 de esas etapas de la cadena de valor del seguro los medios a distancia son viables de
12 utilizar; por tanto, no se puede detener la innovación por un tema de regulación en
13 perjuicio del desarrollo del mercado. Expresó que todos aquellos medios en los que no
14 se requiere o existe presencia física simultánea de las personas están habilitados de
15 una manera más explícita por la regulación y eso permite pensar en el apoyo de la
16 tecnología y en la transformación de los procesos con la ayuda de herramientas para
17 las labores de promoción y mercadeo, suscripción de contratos, aceptación de
18 propuesta tomador/asegurado, designación de beneficiarios, pago de primas y
19 prestaciones, servicio posventa, entrega de información y presentación de
20 reclamaciones y quejas. Manifestó que ha sido muy notorio que el cliente ha cambiado
21 sus hábitos, mentalidad y expectativa que tiene de los servicios en general y los
22 seguros no son una excepción. Añadió que el intermediario tiene mayor cercanía con
23 los clientes que las empresas aseguradoras, aun cuando cada vez la tecnología les
24 permite a las compañías tener más acceso, dar un servicio más personalizado tener
25 contacto y procurar una eficiencia en costos. Acotó que, no obstante, las compañías
26 tal vez no han sido tan ágiles en lograr ese contacto directo y por más tecnología que
27 exista no se vislumbra una desaparición del sector intermediario, porque, al fin y al
28 cabo, este es un profesional que conoce el producto y puede ayudar al cliente a
29 descubrir cuáles son sus riesgos y verdaderas necesidades, para asesorarlo en esa
30 compra. Señaló que el intermediario ahora tiene que convivir con otro tipo de
31 herramientas o canales de distribución; pero, que se vuelven aplicables a protecciones
32 más básicas, pudiendo darse una diversificación o segmentación distinta de clientes,
33 productos y riesgos, que le permiten tener un abanico de posibilidades o de
34 oportunidades de negocios más amplio. Resaltó que en todo este proceso de
35 transformación digital los intermediarios no quedan excluidos, sino que, más bien,
36 pueden revisar cómo, a través de diferentes canales y herramientas, logran procurar
37 mayor agilidad, eficiencia y rentabilidad en la prestación del servicio que realizan.
38 De seguido, reiteró que se ha notado un cambio en el consumidor y ahora se habla de
39 que hay una compra más social. Apuntó que actualmente no solo se trata de tener
40 presencia en redes, en las que la gente tiene una primera aproximación y busca ver
41 cuál es esa compañía y ese intermediario de seguros y qué ofrece, para valorar qué
42 opciones tiene y qué opina la gente. Mencionó que, en ese sentido, se debe ver cómo

1 el contenido que se genera procure agregar valor a la experiencia del cliente, porque
2 este espera resolver todo muy sencillo y explora. Dijo que parte de la estrategia que
3 se debe pensar, como participante en el mercado, es ver qué información se pone a
4 disposición del cliente y cómo se le presenta, de forma tal que él la perciba como una
5 experiencia favorable y que las diferentes visitas a los canales que tiene habilitados
6 le agreguen valor, desde la perspectiva de que en el *customer journey* que hace para
7 tomar la decisión de consumo encuentre la información adecuada. Señaló que el
8 celular se volvió una herramienta para colocar el seguro, para la decisión de compra
9 y adquirirlo fácilmente; además, todo el análisis de la información, las nuevas
10 tendencias dan cada vez más accesibilidad a datos y permiten predecir el
11 comportamiento del consumidor y hacer una valoración más acuciosa del riesgo que
12 tiene cada una de las personas o su patrimonio, y el precio que tiene ese riesgo de una
13 manera más cierta. Añadió que ese tipo de elementos pueden enriquecer y dar mucho
14 valor para el establecimiento de los mecanismos y políticas de comercialización, de
15 manera que atraiga y fidelice al cliente. Dijo que, al final, esto se vuelve no solo un
16 elemento de colocación del producto, sino de servicio postventa e incluso es una
17 herramienta que puede facilitar mucho el enviar ubicaciones, fotografías, contactos
18 de las personas involucradas, de los testigos de algún evento, solicitar servicios de
19 asistencia, entre otros. Manifestó que toda la cantidad de información que se pueda
20 obtener del comportamiento del cliente se debe aprovechar. Dijo que muchas
21 empresas actualmente tienen el reto de capturar información oportuna, para poder
22 tomar una decisión de mercadeo, comercial o técnica y poder tener la capacidad de
23 analizarla, segmentarla. Expresó que todo el conocimiento del cliente se vuelve
24 estratégico para la entidad, ya que ayudará a saber cómo será el plan de comunicación
25 hacia afuera y con quién se podrá aliar, eventualmente, como socios de distribución.
26 Indicó que ya se tiene habilitación regulatoria para llegar a alianzas estratégicas con
27 empresas de comunicación, telemercadeo, con agregadores de clientes y demás, de
28 forma tal que esta subsidiaria pueda expandirse y llegar a más sectores de la
29 población, empezar a tener más clientes o más segmentos, que tal vez otros no tienen
30 acceso para darles una oferta de servicio y con eso ganar participación de mercado.
31 Agregó que surgen las *insurtech*, donde actualmente no se vislumbra sustituyendo
32 necesariamente a una aseguradora; pero, pueden ser aliados en la distribución y así
33 poder tener más herramientas tecnológicas y más formas innovadoras de hacer las
34 cosas, antes de que se vuelvan los que llevan el negocio a la práctica. Posteriormente,
35 expuso acerca de la evolución de los canales digitales, a saber: sofisticación de los
36 canales, cultura de clientes, posición competitiva, regulación, nuevos entrantes,
37 adopción tecnológica. De seguido, señaló que en todos los nuevos canales de
38 comercialización se comenta mucho acerca de si se opta por la multicanalidad o si se
39 va hacia la omnicanalidad. Explicó que la multicanalidad es tener a disposición
40 diferentes medios y mecanismos de comunicación (página web, WhatsApp,
41 aplicaciones, punto de venta físico, entre otros) donde el cliente puede ir a buscar el
42 producto, hacer sus consultas y tomar una decisión de compra; sin embargo, se

1 visualiza que cada uno de esos mecanismos es uno en sí mismo; es decir, no hay una
2 concatenación, lo que se encuentra en la página web no necesariamente está en el
3 punto de venta, entonces, al fragmentarse esa experiencia es donde se observa que
4 no hay una continuidad para el consumidor. Resaltó que el no poder hacer todo en un
5 mismo lugar sea físico, página web o aplicación es lo que se llama la multicanalidad.
6 Señaló que la omnicanalidad es la coherencia de estrategia, de experiencia del cliente
7 y que el usuario sienta que tiene los mismos servicios en todos los canales que tiene
8 a disposición. Agregó que el uso integral de canales variados interconectados y
9 coherentes entre sí aumenta la confianza, mejora el servicio, porque hay continuidad
10 y las interfases son muy similares, entonces, lo que se puede hacer en la web también
11 se puede realizar en la sucursal. Dijo que lo que se busca es que haya una estrategia
12 comercial común en todos los canales que se ponen a disposición del cliente, que exista
13 una política de comunicación más consistente, como una consistencia de marca, y se
14 va hacia la omnicanalidad; es decir, ya no solo tener los mecanismos y los medios a
15 disposición, sino que la experiencia que se tenga en todos esos medios sea algo que se
16 vea coordinado. Indicó que de esa manera se aprovecharían las características de
17 todos esos medios, así como facilitarle al cliente la experiencia, no solo desde la
18 perspectiva del producto, sino desde la personalización de respuestas. Acotó que a
19 nivel del intermediario es muy importante desarrollar nuevas estrategias de
20 comercialización, considerando las características propias del intermediario de
21 seguros. Dijo que, definitivamente, este es y seguirá siendo el canal con mayor
22 participación, por lo que, al tener ese acceso con el cliente, se tendrá que poner a
23 disposición de él la omnicanalidad. Indicó que todo esto se puede aprovechar para
24 difundir la cultura de riesgo, a fin de brindar el servicio en los diferentes puntos de
25 la cadena de valor del seguro en que se participa y para usarlos como herramientas
26 en la comercialización de otro tipo de productos un poco más complejos. Mencionó que
27 se requiere estratificar el uso de estos mecanismos, según el tipo de producto y cliente,
28 en aras de determinar cómo se puede apoyar la diversificación del negocio para tener
29 una solución más integral, en lo que respecta a la estrategia de negocio planteada.
30 Mencionó que hay desafíos en cuanto a la educación financiera y que entre más apoyo
31 de terceros se tenga se deberá estar atento a que las cosas se estén haciendo bien.
32 Agregó que, también, se requiere realizar el análisis de los riesgos que los
33 participantes puedan imprimir en el negocio, de manera que se tengan mitigadores y
34 una posible respuesta a lo que pueda salir mal. De igual manera, destacó que se debe
35 continuar con la profesionalización de los intermediarios, ya que la educación continua
36 y asesoría permitirá una mejor conducta del negocio, lo cual es el foco de atención de
37 la Superintendencia. Doña Silvia manifestó que la definición de los esquemas de
38 comercialización va a depender del segmento de la población que se atiende, dado que
39 habrá algunos más sofisticados a los que se les puede brindar un servicio más
40 dirigido, puntual y centrado en el riesgo, así como otros menos preparados sobre los
41 que hay que hacer un esfuerzo más fuerte de divulgación de información, educación
42 y concientización financiera.

1 La directora Alfaro Jara indicó: “Muchas gracias, Silvia. Muy interesante. Me queda
2 una duda. Creo que me confundí, ya que cuando vimos el tema de los canales de
3 distribución se hizo una amplia explicación de lo referente a multicanal, pero, que se
4 fragmentaba y que pierde continuidad. Luego, cuando vimos omnicanalidad la
5 definición era de estrategia común. No sé si ahí me perdí un poco. ¿Cómo vemos
6 omnicanalidad?”.

7 La señora Canales Coto respondió: “Es igual. Todos esos canales y herramientas se
8 utilizan (páginas *web*, *e-mail*, mensaje de texto, Facebook), pero, con una misma
9 estrategia de comunicación, en donde el servicio se pueda encontrar en cualquiera de
10 ellas de la misma manera, es decir, tengo una continuidad en las plataformas. La
11 información es más comparable y menos fragmentada”.

12 La directora Alfaro Jara indicó: “O.K. Por experiencia personal, eso sí lo conozco.
13 Muchas gracias. Siempre es muy interesante el tema de la compra social, que es
14 emocional. Ayer en Junta teníamos una discusión al respecto, en cuanto a que se va
15 por otro tema que es político. Hablábamos de que hasta para los votantes, ahora, se
16 trata de una situación de experiencia. Es una experiencia social. También el tema de
17 seguros es muy social. Ahora esto no es solo en temas de mercado y de cuál es la
18 herramienta que me recomendaron. Doña Rosaysella, que está aquí presente, lo tiene
19 muy claro porque ella cuenta con una estrategia de *customer experience*, en donde el
20 tema de omnicanalidad siempre es fijar esa estrategia común, pero, sí es una
21 experiencia social. La verdad es que como corredores de seguros tenemos que comprar
22 la idea de que la intermediación va a ser, siempre, virtual. Creo que hasta el tema de
23 la firma digital empieza a tomar más mercado y tenemos que usarla para todo”.

24 La directora Ruiz Delgado comentó: “Como siempre, muchas gracias, Silvia. Es
25 importantísimo todo lo que nos ha venido mostrando en este camino, durante todo
26 este tiempo, especialmente, en lo relacionado con la industria de los seguros.
27 Hablando un poco de la omnicanalidad, el Banco está trabajando muy fuertemente
28 en esa línea. Incluso, esto se mencionó ayer por parte de don Jaime, en cuanto a cómo
29 ya estamos trabajando con una empresa que lo va a poner a funcionar. Yo diría que
30 ese es el gran tema de la transformación digital. Hay muchos más, pero, este es uno
31 de los grandes temas. Se trata de poder trabajar de forma simultánea en los
32 diferentes *devices* sin tener ningún problema o dificultad. Podríamos empezar
33 trabajando en la computadora y en un momento dado podemos llevarnos el proceso
34 de transacción en el teléfono, haciendo un paso, prácticamente, en automático. Esa
35 es, precisamente, la ruta hacia la que vamos. Quería hacer el comentario porque creo
36 que todos estamos muy claros de esta necesidad. Lo está haciendo el Banco, pero, ahí
37 van a entrar todas las subsidiarias. Creo que ya estamos más que claros de que el
38 diagnóstico nos lleva no solo a tener multicanales, sino a tener esta posibilidad”.

39 El director Carazo Zeledón indicó: “Tengo una consulta de orden práctico. En primer
40 lugar, Silvia, súper clara y concentrada en la temática que es de importancia.
41 Además, es una forma de decirnos a nosotros sobre la urgencia de la transformación
42 digital. Quería preguntar, en Costa Rica o en nuestro medio, ¿qué tan anuente está

1 la Superintendencia? Uno de los problemas más grandes que se tienen cuando se
2 hacen procesos de transformación digital es una cierta reticencia inicial, por parte de
3 las superintendencias, en virtud de que ya tienen sus procedimientos establecidos y
4 definidos, de manera que la experiencia se puede ver afectada”.

5 La señora Canales Coto mencionó: “Sí, don Mario, de hecho, eso se comenta a nivel
6 de todo foro internacional de supervisores. Me ha tocado ver más de cerca los de la
7 IAIS, que son los de seguros; pero, a nivel de todos los sectores financieros creo que
8 lo detonó el tema de la pandemia, cuando se dieron cuenta que había que continuar
9 y que los servicios y necesidades financieras permanecían, por lo que no hubo más
10 que echar mano de la tecnología. Sí se ve como algo que no se puede detener, sino que,
11 más bien, resolvió problemas en una coyuntura donde todos tuvimos que estar en
12 cuarentena y existía una preocupación de cómo definir la estrategia desde una
13 perspectiva de respeto hacia al consumidor. Esa es la razón por la que conducta de
14 negocios se vuelve tan relevante, al punto que es el tercer pilar del modelo de
15 supervisión basado en riesgos. La ventaja que tenemos es que el Conassif les dijo a
16 las cuatro superintendencias que deberían aplicar el mismo modelo de supervisión
17 para no tener diferencias. La Sugef, por ejemplo, que ya tuvo su reforma legal y que
18 ahora ya tiene las competencias totalmente claras, está emitiendo una cantidad
19 importante de regulación en consulta para efectos de irle dando forma a todo este
20 modelo de gestión de riesgos. Además, la conducta de negocio se viene trabajando un
21 poco y, de hecho, ya hay un proyecto de ley relacionado con el tema de protección de
22 los derechos del consumidor donde, desde la Junta Directiva, en el modelo de
23 gobernanza se quiere ver que la estrategia que se defina para omnicanalidad, para el
24 tratamiento digital y demás contemple cómo darle un trato justo al cliente, cómo
25 respetar los derechos de información, cómo cerrar los portillos y quién verificaría que
26 las cosas se estén haciendo de la manera correcta. Para temas más de avanzada, como
27 qué tanto se digitaliza el proceso, hay una herramienta llamada *sand boxes* de donde
28 se sacan algunos participantes del mercado a practicar. Esta técnica se ha estado
29 utilizando en Australia, Reino Unido y algunos lugares de Estados Unidos, y se
30 discute a nivel latinoamericano en cuanto a cómo implementar este tipo de
31 herramientas para obtener un mayor uso de la tecnología y, a partir de ahí, conocer
32 cuáles serían las principales preocupaciones que la regulación debe atender.
33 Entonces, sí se va hacia eso, tal vez no ya; pero, sí se tiene contemplado dentro de los
34 planes estratégicos de la Sugef y la Sugese, porque saben que no pueden parar la
35 realidad”.

36 El director Carazo Zeledón apuntó: “Muchísimas gracias y muchas gracias por esta
37 serie de charlas. Repito todo lo que le hemos dicho a usted durante todos estos días”.
38 La directora Vindas Lara dijo: “Silvia, muchas gracias por todas sus explicaciones.
39 Creo que nos va haciendo una actualización, desde diferentes ángulos, muy valiosa.
40 Creo que sería importante que en un futuro podamos tener una visión de qué se hace
41 con clientes insatisfechos o de las nuevas formas de que este tipo de clientes accedan
42 al servicio al cliente, quejas o control de calidad para mejorar su experiencia porque,

1 aunque no todos los clientes son de igual tamaño o significancia, y cuando se habla
2 de clientes tendríamos que diferenciar cliente obligatorio; es decir, el cliente para el
3 que si no tiene la póliza de riesgos del trabajo su empresa no puede funcionar o el
4 cliente que para tomar un crédito debe tener la póliza, entonces, a esos no les queda
5 más que adquirir la póliza respectiva; pero, tenemos los otros clientes, los optativos,
6 que tal vez si le ofrecen un producto en el que nunca ha pensado como, por ejemplo,
7 una póliza de incendio, lo va a tomar. Esos clientes pueden ser abordados de diferente
8 forma y también sería importante porque son segmentos, pesos y actuaciones muy
9 diferentes. El otro punto que, tal vez, es más para el Banco; pero, aprovecho para
10 decirles que yo uso muchos servicios del Banco y he visto clientes insatisfechos, y he
11 visto como algunos funcionarios del Banco no dan una explicación lo suficientemente
12 clara y contundente para que el usuario entienda que le están cerrando su cuenta
13 porque no tiene actualizada la información de la procedencia de los fondos, de manera
14 que se podrían tener pequeños videos para que, ante ciertas temáticas, la explicación
15 no quede a criterio de cada funcionario, sino que haya un guion o un video que pueda
16 facilitarles la explicación a los clientes para que queden satisfechos con la respuesta,
17 de manera que los procesos se homogenicen y no dependen de quién fue la persona
18 que lo atendió. Disculpen que toqué este tema de Banco; pero, es una sugerencia que
19 podría aportarles”.

20 El señor Barrientos Solano indicó: “En cuanto al comentario de doña Jeannette, el
21 tema de omnicanalidad se está manejando como un megaproyecto institucional y ya
22 nosotros estamos trabajando de lleno en este proceso, el cual requiere de un
23 afinamiento no solo en el tema de la omnicanalidad, sino en la comunicación. Por otra
24 parte, tengo una consulta relacionada con el tema de mercado. Con todos estos
25 procesos disruptivos hemos notado que en Costa Rica hay un sector de corredores o
26 agentes de seguros tradicionales que pareciera que todavía no quieren dar un paso
27 hacia esa disrupción, sino que, más bien, quisieran que el mercado se siga manejando
28 como se hacía en las épocas de monopolio. La duda que yo tengo es qué está haciendo
29 la Superintendencia al respecto, porque pareciera que no hay un proceso de educación
30 en esa materia, considerando que las tecnologías ya están disponibles y la disrupción
31 está en el mundo; pero, en Costa Rica, quizás, por ser un país menos maduro que
32 otros, todavía no quiere dar ese paso y creo que el regulador debe tomar una batuta
33 importante para explicar que sí vamos a llegar a ser parte de ese proceso”.

34 La señora Canales Coto manifestó: “El regulador dará mecanismos y herramientas;
35 pero, no le va a decir a ningún participante cómo hacerlo. Tampoco va a llegar a decir:
36 *todos lo tienen que hacer de esta manera*, en el sentido de que cada participante es el
37 que define su estrategia y la generación de valor que quiere tener en el mercado y su
38 apetito de riesgo. Puede que haya unas más conservadoras que no estén dispuestas a
39 dar ese gran paso o que no tengan la capacidad financiera para llevar a cabo una
40 estrategia de este tipo; sin embargo, llegará un momento en que el mismo mercado
41 ejerza presión para este cambio porque el consumidor lo empieza a exigir y se
42 convierte en una estrategia de competencia entre los participantes del mercado. Este

1 no es un mercado que esté bajo un monopolio, sino que cada quien tiene la posibilidad
2 de decidir hasta dónde llegar, con qué herramientas y a quién quiere impactar; pero,
3 no veo que el regulador lo exija, en virtud de que no es posible conocer si esa persona
4 está preparada para hacerle frente al cambio, porque puede que exista aversión al
5 riesgo y prefiera mantener un negocio tradicional, tomando en cuenta que la cantidad
6 de participantes es grande y que cada uno define su estrategia y apetito de riesgo
7 para aprovechar los espacios que da la regulación. Pienso que esto dependerá de un
8 tema de mercado y de diferenciación de los participantes, puesto que esa es la gracia
9 de la competencia”.

10 La directora Alfaro Jara comentó: “Muchas gracias, Silvia. Creo que nos vamos a ver
11 pronto”.

12 Finalmente, la señora Silvia Canales Coto dejó de participar en la sesión.

13 **Resolución**

14 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: dar por recibida** la
15 **capacitación denominada *Módulo 9, Nuevos esquemas de comercialización de***
16 ***seguros***, desarrollada en esta oportunidad por la señora Silvia Canales Coto, socia
17 de la firma ELS Estudio Jurídico de Centroamérica S. A., en cumplimiento del plan
18 de capacitación dirigido a la Junta Directiva de BN Sociedad Corredora de Seguros,
19 S. A., periodo 2020.

20 **Comuníquese** a Gerencia General.

21 (J.A.B.S.)
22
23

24 A las diez horas con veinte minutos se levantó la sesión.
25
26
27
28

PRESIDENTE

SECRETARIA

Sra. Ruth Alfaro Jara

MBA. Rosaysella Ulloa Villalobos

29