

1 BN SOCIEDAD CORREDORA DE SEGUROS, S. A.
2

3 N.º 278
4

5 Costa Rica, martes seis de abril del dos mil veintiuno, a las nueve horas.
6

7 **SESIÓN ORDINARIA**
8

9 Asistencia:
10 Directivos: Sra. Ruth Alfaro Jara, presidenta
11 Sra. Jeannette Ruiz Delgado, vicepresidenta
12 MBA. Rosaysella Ulloa Villalobos, secretaria
13 Sr. Mario Carazo Zeledón, tesorero
14 Sra. Andrea Vindas Lara, vocal
15 Lcda. Jessica Borbón Guevara
16
17 Fiscal:
18 Gerente General: Lic. José Alfredo Barrientos Solano
19 Auditoría Interna: M.Sc. Gabriela Sánchez Quirós
20 Asesor Legal de la Junta Directiva
21 General del BNCR: Lic. Rafael Brenes Villalobos
22 Subsecretaria General: Lcda. Sofía Zúñiga Chacón
23
24

25 **ARTÍCULO 1.º**
26

27 Se dejó constancia de que, dada la declaratoria de estado de emergencia nacional
28 emitida por el Gobierno de la República, ante la situación sanitaria provocada por la
29 Covid-19, la presente sesión se desarrolló vía la herramienta Microsoft Teams,
30 garantizando la simultaneidad, interactividad e integralidad entre la comunicación
31 de todos los participantes.

32 **ARTÍCULO 2.º**
33

34 La presidenta de este directorio, señora Ruth Alfaro Jara, sometió a votación el orden
35 del día de la presente sesión ordinaria número 278 de BN Sociedad Corredora de
36 Seguros, S. A.

37 Los directores mostraron su anuencia a aprobarlo.

38 **Resolución**

39 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** aprobar el orden del
40 día de la presente sesión ordinaria número 278 de BN Sociedad Corredora de Seguros,
41 S. A.

42 (R.A.J.)
43

ARTÍCULO 3.º

La directora Ruth Alfaro Jara sometió a aprobación el acta de la sesión ordinaria número 277, celebrada el 16 marzo del 2021.

Los directivos mostraron su anuencia a aprobar el acta.

Resolución

POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: aprobar el acta de la sesión ordinaria número 277, celebradas el 16 marzo del 2021.

Nota: se dejó constancia de que la directora Rosaysella Ulloa Villalobos se encuentra imposibilitada de aprobar el acta de la sesión ordinaria número 277, por cuanto no participó en la citada sesión.

(R.A.J.)

ARTÍCULO 4.º

El gerente general, señor José Alfredo Barrientos Solano, presentó el memorando BNCS-GG-030-2021 del 23 de marzo del 2021, suscrito por él, mediante el cual informa de que disfrutará de licencia por paternidad del 9 al 22 de abril del 2021, ambos días inclusive, de conformidad con lo acordado en el artículo 3.º, sesión N° 63 de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de BN Sociedad Corredora de Seguros, S. A. Asimismo, en el citado memorando se propone que el señor Esteban Umaña Lizano, director de Estrategia Digital y Operaciones, asuma las funciones de Gerente General en su ausencia, si esta Junta Directiva lo tiene a bien.

Al respecto, el señor Barrientos Solano comentó que el para el viernes 9 de abril está programado el nacimiento de su hija, por lo que estaría disfrutando de 10 días de licencia por paternidad, según la homologación de beneficios que recientemente se aprobó en Asamblea de Accionistas. Sugirió designar a don Esteban Umaña Lizano como Gerente General interino, lo cual, si este órgano está de acuerdo, debe quedar en firme.

La directora Alfaro Jara sometió a aprobación la solicitud del Gerente General.

Los señores directores se mostraron de acuerdo.

Resolución

Considerando que el señor José Alfredo Barrientos Solano, gerente general, disfrutará de licencia por paternidad, según lo anotado en el memorando BNCS-GG-030-2021 del 23 de marzo, **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ EN FIRME:** nombrar al señor Esteban Umaña Lizano, director de Estrategia Digital y Operaciones, como Gerente General interino, con las atribuciones inherentes al cargo, del 9 al 22 de abril del 2021, ambos días inclusive.

Nota: se dejó constancia de que los directores acordaron la firmeza de este acuerdo en forma nominal y unánime, de conformidad con lo que dispone el inciso 2) del artículo 56.º de la Ley General de la Administración Pública.

Comuníquese a Gerencia General y al señor Esteban Umaña Lizano. (J.A.B.S.)

ARTÍCULO 5.º

1
2 En seguimiento al plan de capacitación dirigido a los miembros de la Junta Directiva
3 de BN Sociedad Corredora de Seguros, S. A., para el período 2021, aprobado en el
4 artículo 5.º, sesión 272 del 26 de enero del 2021, y en atención a lo acordado en el
5 artículo 8.º, numeral 2), sesión 276 del 2 de marzo del 2021, el gerente general, señor
6 José Alfredo Barrientos Solano, mediante el resumen ejecutivo del 26 de marzo del
7 2021, presentó el oficio BNCS-UAF-121-2021 de la misma fecha, suscrito por el señor
8 César Calderón Badilla, jefe de la Unidad Administrativa Financiera, en el que se
9 detalla la información de la conferencia denominada **Semana del Seguro 2021**, que
10 se llevará a cabo del 11 al 13 de mayo del 2021 en Madrid, España, con el propósito
11 de que los miembros de este órgano colegiado valoren su participación en dicho
12 evento.
13

14 Sobre el particular, la directora Alfaro Jara comentó: “Esto es parte del cronograma
15 de capacaciones que ya habíamos aprobado; sin embargo, considero que este no es el
16 momento para asistir a esa conferencia, en virtud de que la emergencia sanitaria se
17 mantiene y las alertas, sobre todo en Europa, todavía son bastante significativas.
18 Entonces, si les parece, esto no lo vamos a tomar en cuenta en esta ocasión. Si en
19 algún otro momento hay otro seminario importante, lo podríamos retomar”.

20 Los señores directores mostraron su anuencia.

Resolución

21 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** tener por presentado
22 el resumen ejecutivo del 26 de marzo del 2021, al cual se adjunta el oficio BNCS-UAF-
23 121-2021 de la misma fecha, suscrito por el señor César Calderón Badilla, jefe de la
24 Unidad Administrativa Financiera, en el que se detalla la información de la
25 conferencia denominada **Semana del Seguro 2021**, que se llevará a cabo del 11 al
26 13 de mayo del 2021 en Madrid, España, en seguimiento al plan de capacitación para
27 el período 2021, aprobado en el artículo 5.º, sesión 272 del 26 de enero del 2021, y en
28 atención a lo acordado en el artículo 8.º, numeral 2), sesión 276 del 2 de marzo del
29 2021.
30

31 **Nota: se dejó constancia** de que, al inicio del conocimiento del asunto consignado
32 en el presente artículo, se integró a esta sesión virtual el director Mario Carazo
33 Zeledón.

34 **Comuníquese** a Gerencia General.

35 (J.A.B.S.)
36

ARTÍCULO 6.º

37 La presidenta de este órgano colegiado, señora Ruth Alfaro Jara, presentó el
38 documento denominado **Memoria Anual 2020: Gestión de las Juntas Directivas**
39 **del CFBNCR y otros órganos de gobierno**, el cual contiene el resultado del
40 cumplimiento normativo, del modelo de evaluación de los órganos, el cumplimiento
41
42

1 del plan de formación de los directores, la gestión de las sesiones de las juntas
2 directivas y comités, entre otros aspectos relevantes, para conocimiento de este
3 órgano colegiado.

4 Al no haber consultas al respecto, la directora Alfaro Jara indicó que este punto se
5 tendrá por presentado.

6 Los señores directores mostraron su anuencia.

7 **Resolución**

8 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** tener por presentado
9 el documento denominado *Memoria Anual 2020: Gestión de las Juntas*
10 ***Directivas del CFBNCR y otros órganos de gobierno***, en el que se detalla los
11 resultados del modelo de evaluación de los órganos, el cumplimiento del plan de
12 formación de los directores, la gestión de las sesiones de las juntas directivas y
13 comités del Conglomerado, entre otros aspectos relevantes.

14 **Comuníquese** a Gerencia General.

15 (R.A.J.)

16
17 **ARTÍCULO 7.º**

18
19 El gerente general, señor José Alfredo Barrientos Solano, presentó el resumen
20 ejecutivo de fecha 26 de enero del 2021, al cual se anexa el oficio BNCS-UAF-119-
21 2021 del 25 de marzo del 2021, suscrito por el señor César Calderón Badilla, jefe de
22 la Unidad Administrativa Financiera de BN Corredora de Seguros, S.A., mediante el
23 cual presenta el Modelo de Evaluación de las Auditorías Internas. Asimismo, en el
24 citado oficio se solicita la aprobación del resultado de la valoración actitudinal de la
25 Auditora Interna realizada por los miembros de este órgano colegiado, a fin de
26 incluirla dentro del modelo de evaluación correspondiente al periodo 2020.

27 La directora Alfaro Jara expresó: “Este punto es de carácter resolutivo. Es la solicitud
28 y validación de la calificación de la Auditoría Interna, para el periodo 2020. Esto ya
29 fue hecho por nosotros. Aquí está el comportamiento y los elementos por evaluar en
30 el rol de la Auditoría y la escala. Para este caso lo que tenemos que hacer es aprobar
31 la calificación, que fue una nota de 77, lo que corresponde a un 19,27% del 25%
32 asignado en el Modelo de Gestión de las Auditorías Internas. Les solicitaría la
33 aprobación, señores directores”.

34 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

35 **Resolución**

36 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** aprobar la nota de
37 valoración actitudinal de la Auditora Interna de BN Corredora de Seguros S.A., de
38 conformidad con los términos del oficio BNCS-UAF-119-2021 del 25 de marzo del
39 2021, suscrito por el señor César Calderón Badilla, jefe de la Unidad Administrativa
40 Financiera de BN Corredora de Seguros, S.A.

41 **Comuníquese** a Auditoría Interna.

42 (J.A.B.S.)

ARTÍCULO 8.º

1
2
3 El gerente general, señor José Alfredo Barrientos Solano, presentó carta de fecha 15
4 de marzo del 2021, suscrita por la señora Cinthia Vega Arias, secretaria general del
5 Banco Nacional, mediante la cual transcribe la parte resolutiva del acuerdo tomado
6 por la Junta Directiva General en el artículo 14.º, sesión 12.517, celebrada el 8 del
7 mismo mes, en el que se aprobó una modificación al *Código de Conducta y Ética del*
8 *Conglomerado Banco Nacional*, específicamente el apartado *1.3 Alcance*; asimismo,
9 se acogió la propuesta del documento titulado *Compromiso de Confidencialidad*, el
10 cual deberán suscribir los miembros externos que integran los comités de apoyo del
11 Conglomerado, en cuanto a la observancia de las disposiciones legales y
12 constitucionales que existen en esa materia, así como las contenidas en el citado
13 Código; lo anterior, en el entendido de que le corresponderá a cada dependencia y a
14 las subsidiarias gestionar lo pertinente para la suscripción de dicho documento, según
15 corresponda. Los mencionados documentos se anexan en esta oportunidad.

16 La directora Alfaro Jara dijo que este asunto es de conocimiento. Agregó que, en vista
17 de que no hay consultas, se da por recibido.

18 La directora Ruiz Delgado acotó que este acuerdo homologa el funcionamiento ético
19 de cada uno de los miembros de las juntas directivas de las subsidiarias. Indicó que
20 muchos de los directores integran la Junta Directiva General y están acogidos por
21 este marco de acción; sin embargo, los miembros independientes o externos no
22 estaban homologados en esos principios éticos y al definir esta política como de
23 Conglomerado financiero todos los participantes en las sociedades estarían acogidos,
24 tanto los que representan a la Junta Directiva General como los independientes o
25 externos.

26 La directora Alfaro Jara agradeció a doña Jeannette la aclaración.

Resolución

27 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** tener por presentada
28 la modificación al *Código de Conducta y Ética del Conglomerado Banco*
29 *Nacional*, específicamente el apartado *1.3 Alcance*, así como el documento titulado
30 *Compromiso de Confidencialidad*, el cual deberán suscribir los miembros externos
31 que integran los comités de apoyo del Conglomerado, en el entendido de que le
32 corresponderá a cada dependencia y a las subsidiarias gestionar lo pertinente para
33 la suscripción de dicho documento, según corresponda; lo anterior, de conformidad
34 con los términos del acuerdo tomado por la Junta Directiva General en
35 el artículo 14.º, sesión 12.517, celebrada el 8 de marzo del 2021, el cual se transcribe
36 en la carta del 15 del mismo mes, suscrita por la señora Cinthia Vega Arias,
37 secretaria general del Banco Nacional.

38 **Comuníquese** a Gerencia General.

39
40 (J.A.B.S.)
41
42

ARTÍCULO 9.º

El gerente general, señor José Alfredo Barrientos Solano, informó de que invitó a los señores Marielos Aldi Villalobos y Diego Solís Moraga, representantes de la firma Aldi Zeledón & Asociados, con el propósito de que desarrollen la exposición titulada ***Seguimiento - Proyecto Aldi.***

El señor Barrientos Solano comentó que la Junta Directiva hace más de un año aprobó la realización de un proceso de transformación en el que se incorporó una empresa asesora en temas relacionados con desarrollo humano, cultura, transformación, brechas, cargas, perfiles, entre otros. Indicó que durante el proceso se ha contado con el acompañamiento de la firma Aldi Zeledón & Asociados. Apuntó que el proceso, en general, ha sido bastante fuerte y por tal razón tomó la decisión de invitar a representantes de la firma, con el propósito de exponer el avance obtenido en los diferentes procesos, así como las tareas pendientes de completar.

Con la venia de la Presidencia, se integraron a la presente sesión, de manera virtual los señores Marielos Aldi Villalobos y Diego Solís Moraga, con el propósito de desarrollar la citada presentación.

Inicialmente, el señor Solís Moraga resaltó la importancia de transformación en las empresas. Dijo que las organizaciones como la Corredora están envueltas en un entorno cambiante, puesto que sus procesos dependen de la tecnología y están de cara a un consumidor final siempre expuesto a las novedades del mercado y a diversos competidores. También, señaló que para transformar una organización no solo se trata de realizar cambios en los diferentes procesos, sino que se trata de hacer modificaciones culturales para que los miembros internos de la organización y los cambios en los procesos y tecnología puedan navegar en la ambigüedad propia de estos ambientes de transformación. Después, mencionó que la Corredora tiene dos focos de transformación: el enfoque cultural y el enfoque en los procesos de recursos humanos. Explicó que el cambio en la cultura es fundamental, puesto que si hay un cambio en la estrategia la cultura tiene que cambiar, porque la estrategia se sustenta sobre de la cultura. Apuntó que esta fase tiene como propósito identificar los aspectos clave en la cultura del equipo, a fin de que la Corredora se diferencie en el mercado. Por otra parte, mencionó que el enfoque en los procesos de desarrollo humano debe ser muy robusto, dado que tiene como propósito mejorar la gestión del talento humano con la finalidad de aportar valor a los clientes y a la implementación de la transformación. De seguido, presentó el mapa de transformación con el enfoque en cultura y citó las cuatro gestiones que se están realizando dentro de este enfoque, a saber: i) la evaluación de las habilidades de transformación, utilizando la medición Hogan; ii) el análisis de la cultura de transformación de la organización y el liderazgo, estudiando el alineamiento del equipo, sus personalidades, cómo encajan en los modelos de comportamiento para determinar áreas de mejora y las fortalezas que tienen, así como la creación de la marca de liderazgo y la marca de la Corredora para la construcción final de un mapa de cultura; iii) el análisis del talento de BN

1 Corredora de acuerdo con los retos de transformación, a través de una herramienta
2 especializada para mapear el talento y detectar las brechas y definir cómo
3 trabajarlas, y iv) la construcción de planes de acción para una efectiva transformación
4 cultural, por medio de un plan de acción cultural y la detección de necesidades de
5 formación. Asimismo, comentó que las fases concluidas se resaltan en color verde, las
6 azules están en proceso y en negro las fases que están pendientes. Después, dijo que
7 a nivel del mapa de transformación en procesos se está trabajando en los siguientes
8 cuatro bloques: i) la construcción de procesos de recursos humanos y la formación de
9 equipos de transformación, ii) el análisis de las cargas de trabajo, iii) la creación de
10 las políticas, perfiles y manuales de puestos, y iv) la creación del modelo de
11 competencias para la transformación, insumo fundamental para completar todo el
12 trabajo del enfoque cultural. Resaltó que el análisis de las cargas de trabajo y la
13 creación de políticas, perfiles y manuales de puestos está en *stand by*, ya que si se
14 hace de manera simultánea con los cambios en los procesos de la organización sería
15 un trabajo desperdiciado, por lo que están a la espera de las implementaciones, la
16 estabilización de los procesos y la generación del valor con la información. Indicó que
17 el producto final es una organización que esté alineada a las habilidades de
18 transformación (que no son las mismas habilidades de cambio), por lo que requieren
19 tomar decisiones en ambientes de alta complejidad, ambigüedad y transformarse
20 rápidamente, al mismo tiempo que los procesos brindan el soporte necesario.
21 También, destacó que BN Corredora tiene muchas oportunidades para brillar.
22 Seguidamente, don Diego comentó que de las diez habilidades que son necesarias
23 para la transformación seis fueron evaluadas como fortalezas y las otras cuatro en un
24 nivel medio. Comentó que eso es muy bueno; sin embargo, siempre existen brechas;
25 pero, la Corredora tiene dentro de su cultura y las habilidades de sus líderes la
26 destreza para poder transformarse. Dijo que, al comparar esto con los retos, existen
27 tres con los que tienen mayor capacidad de superarlos y tres con los que tienen una
28 capacidad media. Agregó que la Corredora realmente sabe que se tiene que
29 transformar y lo está haciendo a un buen paso. Explicó que esta sociedad, alineada a
30 los requerimientos del Conglomerado, generó un modelo de competencias propio para
31 poder cumplir con los retos de la transformación. Dijo que las competencias que harán
32 que esta sociedad anónima marque la diferencia serán las siguientes: predisposición
33 para aprender, flexibilidad y logro del cambio, experiencia en el cliente, mejoramiento
34 continuo, entendimiento organizacional, creatividad e innovación, colaboración y
35 trabajo en equipo, desarrollo de talento y comunicación abierta. Por otra parte, señaló
36 que el cumplimiento estratégico está construido sobre la cultura, la cual está
37 fundamentada en los modeladores que forman el sistema de creencias. Manifestó que
38 la Corredora tiene en su cultura una alta orientación del servicio al cliente y un
39 espíritu de compañerismo, lo que es muy importante en la transformación. Explicó
40 que actualmente se está evaluando el talento de la organización de acuerdo con el
41 modelo de competencias. Expresó que el propósito es evaluar el grado de vivencia
42 competencial y generar una marca firme en cada colaborador que permita instalar y

1 potenciar la cultura adecuada para acompañar a los cambios de sistemas y procesos.
2 Amplió detalles acerca de los siguientes pasos a seguir: i) terminar la evaluación del
3 talento y procesos de facilitación, con el propósito de finalizar las brechas que hay
4 para poder transformarse y desarrollar el macroplan de acción de la transformación,
5 ii) implementar los nuevos procesos del área de Talento Humano y iii) realizar el
6 balanceo de cargas y crear los perfiles. Recordó que el proceso de transformación no
7 tiene un punto final y que transformarse es muy diferente a cambiar. Recalcó que en
8 la transformación se logra un estado de cambio ágil. Dijo que lo que se está
9 implementando en la Corredora de Seguros es esa habilidad para seguir cambiando
10 a lo largo del tiempo mientras se va logrando la estrategia. Finalmente, manifestó
11 que esta subsidiaria se está transformando y el principal logro con este
12 acompañamiento será desarrollar su habilidad desde adentro para que pueda
13 adaptarse rápidamente al mercado siempre con la meta de ser líder indiscutible en lo
14 que hace.

15 La señora Aldi Villalobos acotó: “Quiero felicitar a este equipo porque la entrega,
16 participación y el interés. Realmente ha sido admirable. Es un gusto acompañarlos a
17 lo largo de este proceso, ya que han hecho un trabajo impresionante como equipo”.

18 El señor Barrientos Solano expresó: “Era muy importante realizar esta presentación
19 en este órgano colegiado, con el fin de que vean todo el proceso de cambio que se está
20 llevando a cabo. Ha sido un proceso muy largo y todavía nos falta mucho camino por
21 recorrer; pero, los resultados son increíbles y el nivel de motivación de la organización
22 ha sido impresionante en relación con todos los procesos que estamos haciendo.
23 Quiero comentarles que, desde una óptica personal y de las diferentes condiciones
24 que hemos vivido con este proceso, cuando iniciamos el proceso a cada uno de los
25 líderes se nos aplicó una herramienta de comportamientos de transformación y se nos
26 definieron no solamente las fortalezas, sino también las brechas que tenemos y que
27 podemos mejorar para llevar el proceso de transformación a una realidad. Aquí no
28 estamos solo tomando el tema de los comportamientos de cada uno de los líderes, sino
29 de muchas personas de diferentes niveles de la organización. Además de eso, también
30 se está realizando un proceso en el que la compañía nos hace una prueba en vivo de
31 un día de trabajo bajo un nivel de estrés muy alto, para ver cómo nos comportamos
32 como líderes, cuáles son las capacidades para enfrentar la transformación y cuáles
33 son nuestras capacidades para enfrentar las conductas. Lo puedo decir por
34 experiencia propia, porque ya lo hice y fue un proceso realmente enriquecedor. Hay
35 que recordar que todo este proceso de la transformación que hemos vivido tiene como
36 objeto que lleguemos a una cultura organizacional que esté enfocada o dirigida a
37 procesos de transformación reales, no a decir que estamos haciendo un proceso de
38 transformación en el papel. Me atrevo a decir que somos de las pocas compañías a
39 nivel nacional, por lo que he comentado con don Diego y doña Marielos, que hemos
40 realizado este proceso. Quería contarles mi experiencia porque el proceso ha sido
41 enriquecedor, se le ha dedicado mucho tiempo para poder hacer realmente un cambio
42 real. Sobre esto va a nacer un catálogo de marca, que nos va a definir cómo es

1 internamente la organización, que irá dirigido a ese proceso de vivir la
2 transformación y enfocado en generar una experiencia al cliente considerando
3 procesos, cargas de trabajo de los colaboradores, las brechas de esa transformación y
4 todo el proceso englobado en una cultura. Yo quería detenerme aquí para contarles
5 que este proceso ha sido súper enriquecedor y el proceso que nosotros hemos vivido
6 ha sido de suma satisfacción. Todavía nos falta bastante por recorrer. Seguimos
7 comprometidos para hacerlo. Andamos entre 40 a 45 personas que están haciendo
8 este proceso, llegando a las 100 personas de la organización. Se han hecho *focus*
9 *group*, equipos de trabajo, planes de acción. Ha habido un sinnúmero de procesos de
10 experiencia que nos va a hacer una gran organización. Ya hemos tenido resultados
11 de esa gran organización que venimos realizando. Yo quería agradecerle a don Diego
12 y a doña Marielos por ese acompañamiento que nos han dado, hemos aprendido
13 mucho y ha sido de muchísima y gran experiencia para todos los colaboradores de la
14 Corredora. Hay un involucramiento total, con una participación sumamente activa,
15 a un punto de que, inclusive, hay comportamientos dentro de la organización que han
16 cambiado. Me atrevo a decir que eso como líder me deja una gran satisfacción, porque
17 era lo que nosotros queríamos lograr, y todavía falta mucho por aprender. La última
18 filmina de los pasos a seguir que nos mencionaba don Diego, no son menores, son
19 muchos los que nos hacen falta, pero, son muy importantes. Yo quería mencionarlo
20 desde la óptica de lo personal y de verdad ojalá esto se lograra en las organizaciones,
21 porque esto es un proceso que moldea un comportamiento que nos hace mejores a
22 nivel de competencia. Trabajar desde el desarrollo humano ha sido uno de los
23 proyectos que tomamos hace uno o dos años aproximadamente. Es un proyecto muy
24 importante que tomamos como parte del plan estratégico y, bueno, los resultados han
25 sido sumamente positivos durante todo este proceso”.

26 La directora Ruiz Delgado dijo: “Muchas gracias. Yo solamente quiero unirme a las
27 palabras de don José y felicitarlos por este proceso. No podemos lograr una verdadera
28 transformación de ningún tipo sino hacemos un trabajo intenso y muy bien articulado
29 en lo cultural. El cambio de cultura es sustantivo para lograr el éxito. Yo diría que
30 están directamente relacionados. Primero, quería felicitar a don José por la decisión
31 tomada y al grupo de doña Marielos, al que tuve el honor de conocer cuando
32 estábamos en la Auditoría del Banco. Ellos han hecho un excelente trabajo de
33 acompañamiento. La verdad es que la experiencia que ustedes tienen para lograr que
34 estos procesos sean exitosos es reconocida especialmente en esta institución. Quizá,
35 lo más importante es lo que ustedes acaban de plantear con los siguientes pasos,
36 porque precisamente a partir de esos siguientes pasos es que tienen relación directa
37 con el uso óptimo y adecuado del talento, es donde vamos a lograr afianzar ese cambio,
38 esa transformación que siempre hemos estado apoyando desde esta Junta Directiva,
39 ya que los cambios en la cultura van a incidir directamente en los cambios del modelo
40 de negocio. Estamos viviendo una época en la cual, si no hacemos esos cambios,
41 simplemente estamos condenados al fracaso o a desaparecer. Yo creo que la visión de
42 largo plazo es mucho en la parte digital. Doña Ruth ha sido una abanderada de

1 apoyar y que sigamos adelante, incluso, con metas para la Administración y con
2 seguimiento constante. Creo que la única forma de lograrlo es el seguimiento. A pesar
3 de la responsabilidad de la Administración, hay tantas cosas apremiantes que
4 algunos temas se tienen que dejar de lado. Felicitarlos, me gusta mucho el
5 planteamiento que han hecho, el avance que han logrado y, sobre todo, me quedo con
6 los siguientes pasos, porque ahí es donde vamos a consolidar lo que ya se ha logrado
7 trabajar hasta el momento. Agradecerle a don Diego y a doña Marielos por toda esa
8 participación y acompañamiento”.

9 La señora Aldi Villalobos externó: “Muchas gracias por sus palabras. Realmente, para
10 nosotros la parte más bonita de trabajar con la Corredora ha sido el involucramiento
11 tan fuerte del equipo, el entusiasmo con que han llevado todo esto y sobre todo el
12 entendimiento. Un proceso de estos es integral y, como bien lo dijo usted, si no hay
13 un cambio cultural, todo lo demás se puede trabajar, pero se va a caer, eso está
14 totalmente demostrado. Haber puesto énfasis en el cambio cultural es la clave del
15 éxito”.

16 La señora Sánchez Quirós acotó: Agradecerle a don José por permitirnos formar parte
17 de este proyecto tan interesante, tan innovador y que nos está permitiendo crecer
18 como funcionarios de la Auditoría Interna. También a doña Marielos y a don Diego,
19 porque realmente las herramientas que nos han compartido y el conocimiento lo voy
20 atesorar toda mi vida. Ha sido un proyecto verdaderamente provechoso. Gracias,
21 doña Ruth. Quería aprovechar el espacio para dar este agradecimiento a don José,
22 doña Marielos y don Diego”.

23 La fiscal Borbón Guevara comentó: “Primero, saludarlos a todos, especialmente a
24 doña Marielos y a don Diego. Excelente exposición, los resultados son más que
25 satisfactorios y queda muy claro que la sociedad entra en una fase mucho más
26 madura y especialmente con esta actitud cliente-céntrico. Como lo han dicho todos, el
27 tema del cambio de la cultura es imprescindible para poder seguir creciendo. Ya
28 sabemos que *la cultura se come la estrategia en el desayuno*, entonces se está en el
29 camino correcto. Tenía una consultita en cuanto a los planes de sucesión y es que
30 quería saber si los tienen contemplados dentro de los siguientes pasos o si va a ser un
31 tema para otra etapa. Muchas gracias”.

32 El señor Solís Moraga respondió: “Dentro de la evaluación del mapa de talento,
33 nosotros estamos entregando una serie de guías para planes de sucesión, donde
34 vamos a poder lanzar una primera fase. Si hablamos de la identificación del puesto
35 de las personas e ir cerrando las brechas para ponerle *nombrecitos* a esos caminos,
36 eso no está contenido en la fase inicial, pero podemos apoyarles con todo gusto”.

37 La señora Aldi Villalobos añadió: “Esa fase lo que da es una identificación del talento.
38 El plan de sucesión como tal no es parte del proyecto”.

39 El señor Barrientos Solano comentó: “Voy a referirme al plan de sucesión. Primero,
40 necesitamos entender los comportamientos, las habilidades de las personas para,
41 luego, hacer un plan de sucesión. Eso es un proceso que nosotros ya tenemos mapeado
42 de continuidad de este proyecto. Lo acaba de mencionar don Diego, hay gente que

1 tiene una brecha que puede resolver en 3 meses, otros en 6 meses, otros en un año.
2 Concluyendo este proceso ya podemos entrar en una fase de sucesión. La intención
3 de traer este proyecto el día de hoy es mucho en línea de lo que nuestra presidenta
4 nos ha solicitado. Debemos hacer una entrega de los resultados que vamos
5 obteniendo. La idea es seguir trayendo los avances que tenemos a esta Junta
6 Directiva".

7 La señora Alfaro Jara expresó: "Yo también quisiera agradecerle a doña Marielos Aldi
8 y a don Diego Solís por la presentación de este avance. Resaltar el alto grado de
9 compromiso de la Administración y de su equipo, y cómo han manejado esa esencia
10 de Conglomerado en alineación con la estrategia y, por último, don Diego mencionaba
11 que tanto el liderazgo y la cultura de la organización están centradas en el cliente.
12 Todos debemos manejar muy bien el tema del acercamiento de las experiencias con
13 el cliente, porque eso nos va a garantizar el éxito. Muchísimas gracias".
14 Finalmente, los señores Diego Solís Moraga y Marielos Aldi Villalobos dejaron de
15 participar en la presente sesión virtual.

16 **Resolución**

17 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** tener por presentada
18 la exposición titulada ***Seguimiento - Proyecto Aldi***, desarrollada por los señores
19 Diego Solís Moraga y Marielos Aldi Villalobos, representantes de la firma Aldi
20 Zeledón & Asociados.

21 Comuníquese a Gerencia General.

22 **ARTÍCULO 10.º**

23 En cumplimiento del plan de capacitación dirigido a la Junta Directiva de BN
24 Sociedad Corredora de Seguros, S. A., para el período 2021, aprobado en el artículo
25 5.º, sesión 272 del 26 de enero del 2021, el gerente general, señor José Alfredo
26 Barrientos Solano, informó de que, a continuación, se unirán a esta sesión virtual
27 representantes de las compañías Chubb & Grupo Asys & Adisa, con el propósito de
28 desarrollar la capacitación denominada ***Elementos fundamentales para el***
29 ***desarrollo de un programa integral de seguros en una institución***
30 ***financiera.***

31 El señor Barrientos Solano indicó que, en enero, cuando se conoció la combinación del
32 proceso de capacitación, se acordó hacer capacitaciones con diferentes aseguradoras.
33 Expresó que hoy se presenta una charla de *bancaseguros* de una empresa llamada
34 Chubb, que es líder mundial en esta materia, y tiene un acuerdo comercial con una
35 compañía aseguradora llamada Adisa. Dijo que ellos hoy traen información de lo que
36 se utiliza a nivel nacional e internacional en *bancaseguros*.

37 Con la venia de la Presidencia, se incorporaron a la presente sesión virtual los señores
38 Jacqueline Díaz Polo, Kevin Lucas Holcombe y Sergio Villarroel Rojas, personeros de
39 las citadas compañías, así como el señor Antonio Mora Alfaro, director comercial de

1 BN Sociedad Corredora de Seguros, S. A., a quienes la directora Alfaro Jara les brindó
2 una cordial bienvenida.

3 Inicialmente, el señor Villarroel Rojas expresó que en esta exposición se abarcarán
4 los siguientes puntos: quiénes son Adisa & Chubb & Grupo Asys, cómo se desarrolla
5 un programa integral de seguros, qué se logra con esta metodología, qué han hecho
6 hasta la fecha, cuál es su potencial en el Banco Nacional y cuál es el potencial en
7 Costa Rica.

8 A continuación, el señor Lucas Holcombe comentó que Adisa es una compañía
9 constituida en el 2010 y su enfoque desde el principio fue el proceso de los seguros
10 masivos, el cual ha sido su *core business*. Mostró un gráfico relativo a la evolución de
11 sus ingresos por primas; asimismo, indicó que el 95% generado como compañía y su
12 especialización se encuentra en dichos seguros masivos. Externó que hoy en día, en
13 promedio, están emitiendo cerca de 30.000 pólizas nuevas mensualmente en Costa
14 Rica y se pagan alrededor de 3.000 indemnizaciones por mes. Acotó que antes del
15 2019 el 100% de toda la tramitología ya estaba en la nube y casi todas las
16 transacciones eran 100% digitales. Entre la oferta de valor de Adisa, mencionó las
17 facilidades de emisión, enrolamiento digital, suscripción en línea, red médica propia,
18 servicio al cliente vía WhatsApp y Adisa en línea para trámites 100% digitales.
19 Resaltó que la próxima semana se lanzará la atención al cliente a través de Teams.
20 Comentó que Adisa es una compañía que ha crecido de forma vertiginosa y cerró el
21 año pasado por encima de US\$54 millones de prima, y que el 2020, período de la
22 pandemia, fue de muchos retos; pero, fue un buen año, en el sentido que se tuvieron
23 más clientes que utilizaron sus servicios y el uso de sus pólizas se acrecentó, lo cual
24 los tiene muy contentos, porque cuando los costarricenses más lo necesitan ahí están
25 ellos presentes.

26 De seguido, el señor Villarroel Rojas dijo que, para continuar presentando quiénes
27 son y cómo funciona el modelo de negocio, junto con Adisa trabaja Chubb como
28 reasegurador, que es una de las compañías a nivel global más grandes de la industria
29 aseguradora y hace cinco o seis años participó de una adquisición (de las más grandes
30 en la historia la industria de seguros) en la que logró posicionarse en el *top* global y,
31 a diferencia de otros participantes de la industria, su único negocio es el seguro, dado
32 que no pertenecen a ningún conglomerado ni grupo financiero. Resaltó que es la
33 empresa más sostenible en crecimiento en los últimos 10 años y tiene presencia en 54
34 países con oficinas y participación de negocios en 68 países. Añadió que es de las
35 firmas mejor posicionadas en Latinoamérica, con participación en casi todos los
36 países. Luego, indicó que en Centroamérica la firma Chubb tiene modelos de negocios
37 implementados en toda la región, desde Guatemala hasta Panamá, así como México
38 como parte de Latinoamérica. Posteriormente, expresó que en la ecuación entra otro
39 participante, el Grupo Asys, que es una empresa con representación exclusiva de
40 Chubb; es decir, es *el brazo* comercial y operativo de Chubb en los modelos de negocio
41 que se ejecutan en Centroamérica y trabajan juntos hace casi 15 años y en actualidad
42 tiene una estructura de más de 500 personas enfocadas en ese negocio. Luego,

1 mencionó que Grupo Asys está conformado por cinco empresas enfocadas en temas
2 de asistencia de seguros y salud, las cuales buscan controlar la cadena u oferta de
3 valor para que la experiencia del cliente siempre se maximice y no se deje al azar
4 ningún punto de contacto con el cliente o en manos de un tercero la gestión de estos.
5 Asimismo, comentó que Grupo Asys trabaja junto con Adisa desde octubre del 2022
6 en este modelo de negocio, lo que significa que tienen más de 10 años de experiencia
7 y una historia de éxito en cuanto a la venta de seguros masivos en Costa Rica,
8 considerando que la cartera de clientes en conjunto es de más de 450 mil personas y
9 que el crecimiento anual es constante. Dijo que, incluso, el año 2020, que fue de
10 contracción, lograron mantener una mayor usabilidad de los servicios y mostraron al
11 mercado que no fueron cambiadas las condiciones o términos. Asimismo, manifestó
12 que las ventajas digitales actuales calzaron perfectamente en el 2020 y con la
13 situación que se presentó a raíz de la pandemia. Reiteró que la relación con don Kevin
14 ha sido de muchos años y de muchísimo aprendizaje, dado que el mercado
15 costarricense tiene ciertas particularidades a nivel regulatorio, normativo y de
16 proceso; sin embargo, apuntó que, aun y con los retos que esos aspectos representan
17 comparativamente con el resto de Latinoamérica, han logrado éxito. Luego, señaló
18 que, a continuación, se referirá a cómo se desarrolla un programa integral de seguros.
19 Expresó que el objetivo fundamental de un programa de *bancaseguros* es buscar la
20 generación de ingresos marginales para una institución financiera. Dijo que el hablar
21 de ingresos marginales significa que no se quiere afectar el *core* del negocio, sino que
22 se trata de establecer negocios generados de forma satelital para maximizar la
23 plataforma que ya se tiene, rentabilizar las plataformas y las bases de clientes para
24 obtener mayores recursos. Añadió que normalmente el objetivo es llegar, como
25 participante, a generar el 25%, 30% o 32% de las utilidades generales de la empresa.
26 Don Sergio presentó, a manera de ejemplo, el caso de un cliente que en 10 años logró
27 llegar a ese objetivo. Asimismo, mostró varios gráficos que muestran los resultados
28 de penetración total, por canal y producto obtenidos de un caso real de una empresa
29 en Costa Rica, los cuales explicó a detalle. Indicó que para tener éxito se debe tener
30 en cuenta que *bancaseguros* no se trata solamente de productos o de canales, sino que
31 es una mezcla de un portafolio entre ambas variables. Dijo que tampoco se trata de
32 cantidad de productos, sino de ir ajustando cada producto a la realidad del segmento
33 de clientes para que lo puedan adquirir sin tener que hacer grandes modificaciones a
34 sus coberturas. Seguidamente, expuso de manera amplia acerca de los cinco ejes
35 fundamentales para alcanzar los niveles de penetración propuestos, a saber:
36 estrategia, ejecución, *expertise*, innovación e inversión. Después, don Sergio presentó
37 una imagen relativa a las expectativas de los clientes actuales y las diferencias entre
38 la banca tradicional y la banca moderna y digital. Comentó que, por ejemplo, la banca
39 tradicional se enfocaba en los productos y que la banca digital lo hace en los clientes
40 y en todo lo que eso implica. Mencionó que se está trabajando en una transformación
41 en la que se están descubriendo nuevos nichos, segmentos y necesidades. Luego,
42 señaló que, si se tiene claridad de lo que se quiere ejecutar en una estrategia de

1 *bancaseguros* para iniciar la transformación, es posible diseñar un producto para
2 aprovechar esas necesidades. Agregó que para poder desarrollar un producto de
3 *bancaseguros* primero se debe entender al cliente, los segmentos del banco y las
4 necesidades, ya que el producto es un *commodity* o estándar fácilmente replicable,
5 por lo que se debe establecer un factor de diferenciación o personalización,
6 entendiendo la estrategia seguida o buscada. Añadió que cuando se habla de gestión
7 del cliente dentro de una institución financiera se debe considerar que la protección
8 es una necesidad financiera, ya que, por ejemplo, en un crédito la muerte de un cliente
9 se convierte en una pérdida para esa institución y, por ende, genera un impacto
10 financiero, al igual que la salud o el desempleo. Expresó que la protección y el poder
11 mantener la tranquilidad financiera que toda persona necesita hace que los seguros
12 sean un producto financiero. Asimismo, indicó que el tema de salud ha tomado gran
13 relevancia no solamente por la utilización, sino porque las personas han adquirido
14 conciencia sobre la importancia de ella. Además, dijo que el tema de accidentes está
15 relacionado con aspectos de salud y de vida, y se trata como un capítulo aparte porque
16 son situaciones imprevistas. De seguido, amplió detalles acerca de la gestión del
17 cliente. Expresó que se debe trabajar mucho en la estrategia enfocada a la ejecución
18 para atraer a los clientes sin seguro. En cuanto a los clientes con póliza activa, indicó
19 que se debe trabajar en la profundización y persistencia (activación: extensión de
20 cobertura actual, retención: proactiva y reactiva, ventas de nuevas coberturas).
21 Enfatizó en que el programa de *bancaseguros* busca acompañar la rentabilización a
22 largo plazo y mejorar la afinidad de los clientes de determinadas carteras con la
23 marca principal que en este caso sería el Banco Nacional. Dijo que la estrategia de
24 *bancaseguros* también busca tener el producto adecuado para cada canal y la forma
25 correcta de comercializar en cada canal. Agregó que una manera de gestionar la
26 estrategia comercial es anticipar el producto, buscar su adquisición y mantener al
27 cliente informado de los beneficios y mejoras del producto todo el tiempo. Luego, se
28 refirió a las estrategias de *customer management*. Manifestó que normalmente
29 cuando se piensa en un producto solo se hace el enfoque en la primera parte de todo
30 un ciclo que se puede desarrollar con un cliente; en cambio, cuando se piensa en una
31 estrategia se puede considerar el producto, sus diferentes beneficios y en qué
32 momento se van a ofrecer al cliente; además, se puede hacer desde lo más sencillo
33 hasta lo más complejo. Indicó que todas las estrategias de *customer management*
34 tienen una mejora en la respuesta de los clientes, porque la percepción del cliente es
35 que es un producto hecho a su medida. De seguido, acotó que cuando se realiza un
36 mapeo de los modelos que se pueden trabajar y se tienen bien identificados los
37 segmentos de clientes, se pueden desarrollar por completo las características de esos
38 segmentos, qué necesidades se podrían identificar, qué puntos de contacto se pueden
39 entender que tienen, con qué producto se pueden contactar y cómo quieren los canales
40 de servicio. Agregó que todo ese mapeo es recomendable hacerlo en cualquier
41 estrategia para poder tener buenos resultados. Además, enfatizó en que es necesario
42 analizar cómo debe ser el seguimiento por segmento a los diferentes clientes, medir

1 tasas de penetración, entre otros aspectos. Explicó que los modelos de *business intelligence* permiten maximizar la eficacia del trabajo. Dijo que todo esto entra en
2 un proceso automático; es decir, cuando se está trabajando en una estrategia de
3 *bancaseguros* todo se diseña y el proceso fluye automáticamente, desde cómo se
4 contacta a la persona, qué material le llega, por qué canal, cuál es el siguiente punto
5 de contacto, qué se tiene que hacer, y se vuelve en una línea de producción diaria de
6 trabajo. Comentó que actualmente la parte de la atracción personalizada en temas
7 digitales es fundamental. Explicó que se está pasando de la publicidad general y
8 tradicional a la atracción personalizada, que no necesariamente implica un cambio
9 de producto. Recalcó que un producto tradicional se puede personalizar en la forma
10 de comunicar al cliente de manera asombrosa. Indicó que la atracción personalizada
11 permite trabajar adecuadamente los beneficios de los productos y orientar muy bien
12 el mensaje a las personas, lo que se traduce en una mejor conversión y mayor
13 fidelización de los clientes. Presentó un ejemplo de cómo se tiene que aplicar
14 inteligencia incluso en decisiones digitales (micrositio o API). Indicó que la
15 experiencia del cliente tiene un impacto correlacionado con los resultados; además,
16 dijo que se puede observar que además de los productos tradicionales que se tenían
17 en temas digitales, como el producto del viajero, el digital por excelencia, ahora
18 también se trabaja con otros productos y se pueden mezclar canales. Añadió que los
19 porcentajes de conversión con productos tradicionales que siguen estrategias de
20 HTML igual son altos, ya que lo importante es que la estrategia de contacto esté bien
21 diseñada. Posteriormente, comentó que en Centroamérica cuentan con más de 1.300
22 pólizas activas y en Costa Rica casi con 6.000, al seguir todas las disciplinas de
23 ejecución, diseño de estrategia y han sido muy agresivos con el componente digital.
24 Expresó que Chubb cambió su estrategia para ser una plataforma digital hace cuatro
25 años, entonces, el año pasado se potencializó mucho el tema de incorporar las
26 herramientas con distintos clientes. Mencionó que se ha trabajado con el Banco
27 Nacional en un producto de telemercadeo y, a raíz de la pandemia, se adaptaron
28 bastante bien a lograr esa disciplina de ejecución, aunque todavía se tienen grandes
29 oportunidades en algunos resultados, agregó. Expresó que este último año han
30 tratado de ir acompañando la disciplina de ejecución, a través de propuestas de
31 productos, segmentos, implementación de modelos prospectivos para poder
32 maximizar la respuesta; sin embargo, hay muchas cosas que consideran que tienen
33 que verse en un nivel más macro, para que se entienda que cuando se ve esto como
34 un tema más estratégico los resultados son más robustos y cuando se presenta como
35 una iniciativa el área de *business intelligence* tiene otras prioridades. Indicó que este
36 año es complejo y hay un camino diferente que recorrer cuando se ve a nivel
37 estratégico. Manifestó que, en términos numéricos, este año se han logrado más de
38 17 mil ventas, se ha penetrado 1,2% de la cartera del Banco y, de acuerdo con las
39 proyecciones, se puede llegar a una penetración de 2,6% este año. Recalcó que se ha
40 generado un poco más de ¢135 millones de ingresos para el Banco y para los clientes
41 más de ¢90 millones entre servicios de asistencia y servicios de seguros. Para lograr
42 más de ¢90 millones entre servicios de asistencia y servicios de seguros. Para lograr

1 esos resultados, externó que se han invertido casi ₡538 millones y, si se compara el
2 resultado que se tiene versus la meta del 30% de utilidad, hay un gran camino por
3 recorrer, existe una gran brecha, a pesar de que se están teniendo grandes
4 porcentajes de crecimiento. Agregó que si se tuviera una estrategia más integral, con
5 mayor presencia en otros canales, mayor diversidad de productos en diferentes lados,
6 se podría dar más oportunidades a las personas. En materia de colocación, indicó que
7 para el mes de marzo se tuvo una estrategia de *cross selling*, con lo que se ha mejorado
8 mucho la respuesta; sin embargo, considerando que se está reactivando un poco las
9 salidas de la gente, las visitas a sucursales, se cree que se puede mejorar la brecha
10 que se tiene mediante la gestión en las oficinas, dado que, según indicó, existen
11 limitantes en el telemarcadeo, por ejemplo, que no todas las personas contestan el
12 teléfono. Referente a los temas de servicio, comentó que para el último año se
13 trabajaron alrededor de 4.000 servicios del total de la cartera. Informó de que ahí
14 resalta servicios de telemedicina, que acompaña el mensaje innovador en el tema
15 digital, y una iniciativa aislada al programa de *bancaseguros* de otorgar teledoctor
16 por tres meses, entre otras estrategias de ese tipo. Asimismo, manifestó que el
17 crecimiento de la utilización de los servicios durante este periodo se ha incrementado
18 en casi 65% respecto a los promedios que se obtuvieron en el último trimestre. Agregó
19 que eso es una buena noticia y significa que la gente está saliendo más y requieren
20 más servicios. De seguido, en relación con el potencial que se visualiza en el Banco,
21 explicó que se está comparando con un *sponsor* de similar tamaño en otro país.
22 Apuntó que en un primer año se proyecta una penetración de mercado del 2%,
23 porcentaje similar con el que se estima cerrar la penetración año; pero, que la
24 diferencia de la Corredora es que en el tema de *bancaseguros* está muy inmerso en la
25 estrategia del Banco. Destacó en cinco años ha se han logrado generar casi \$10
26 millones en ingresos adicionales y tener una cartera de clientes protegidos de un poco
27 más de 200 mil personas. Relacionado al potencial de la Corredora, explicó que se
28 visualiza en los puntos de contacto. Añadió que, en cuanto al canal de colocación,
29 actualmente se trabaja mediante dos canales: telemarcadeo (96% de la colocación) y
30 canal digital (que en el 2019 estaba en un 3% y en el 2020 se cerró en un 11%).
31 Igualmente, manifestó que se están visualizando oportunidades en las sucursales y
32 comparó esa gestión con la de otros participantes. También, detalló la gestión de
33 venta de los asesores, así como a la estrategia de premios e incentivos. Luego, para
34 lograr los resultados propuestos, externó que se debe seguir la estrategia definida
35 para ese fin, a través de las metas, de los KPI, de los tableros de control y evaluación
36 de medición de desempeño que tienen las personas. De igual manera, dijo que se debe
37 tener una buena gestión a nivel de cobranza, dado que una buena efectividad de cobro
38 no solamente depende del cliente o del canal de venta, sino del portafolio que se pueda
39 tener, lo que, a su vez, fideliza a los clientes. Para finalizar, mostró el potencial que
40 se visualiza para Costa Rica. Explicó que actualmente Costa Rica tiene una
41 penetración de 2,3% de primas versus el PIB, mientras que otros países con los que
42 se podría comparar, con indicadores de desarrollo similares, como Panamá y Chile,

1 alcanzan penetraciones del 3,4% y 4,1%, respectivamente. Así las cosas, comentó que
2 si Costa Rica alcanzara niveles de penetración de otras economías, existe un gran
3 potencial de crecimiento en los próximos cinco años, principalmente en temas de
4 salud.

5 La directora Alfaro Jara dijo: “Muchas gracias. No sé si mis compañeros directores
6 tienen alguna consulta o comentario. Yo solamente quiero resaltar cómo se mejora y
7 optimizan los servicios incluidos en una oferta de valor a través de estas estrategias
8 *costumer management*, que me parece que son bastante innovadoras y que mejoran
9 completamente la percepción del cliente, sobre todo en épocas donde el *customer
experience* es el objetivo que tenemos claro. Estamos haciendo productos a la medida,
10 parametrizados, para las necesidades del entorno. Muchísimas gracias. No sé si
11 alguien quiere consultar o agregar algo”.

12 El señor Barrientos Solano externó: “Agradecerle a don Kevin, don Sergio y doña
13 Jacqueline por la presentación. Este es un tema que podemos ver más adelante con
14 otro tipo de detalle. Podríamos agendar otra sesión enfocada en el tema de *costumer
experience* y minería de datos, que podría ser de mucha vinculación en el proceso”.
15 Finalmente, los señores Jacqueline Díaz Polo, Kevin Lucas Holcombe y Sergio
16 Villarroel Rojas agradecieron el espacio y, de seguido, dejaron de participar en la
17 presente sesión virtual.
18

19 **Resolución**

20 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** dar por recibida la
21 capacitación denominada *Elementos fundamentales para el desarrollo de un
programa integral de seguros en una institución financiera*, desarrollada por
22 representantes de las compañías Chubb & Grupo Asys & Adisa, de conformidad con
23 el plan de capacitación dirigido a la Junta Directiva de BN Sociedad Corredora de
24 Seguros, S. A., para el período 2021, aprobado en el artículo 5.º, sesión 272 del 26 de
25 enero del 2021.
26

27 **Comuníquese** a Gerencia General.

28 (J.A.B.S.)

29

30 **ARTÍCULO 11.º**

31

32 El gerente general, señor José Alfredo Barrientos Solano, presentó el resumen
33 ejecutivo de fecha 25 de marzo del 2021, al cual se anexa el oficio BNCS-UAF-117-
34 2021 de la misma fecha, suscrito por el señor César Calderón Badilla, jefe de la
35 Unidad Administrativa Financiera de BN Corredora de Seguros, S.A., mediante el
36 cual solicita la aprobación de este órgano colegiado para proceder con la distribución
37 ordinaria de dividendos al Banco Nacional por la suma de ₡1.772.000.000 (mil
38 setecientos setenta y dos millones de colones exactos), considerando lo dispuesto en
39 la *Política pago de dividendos de las sociedades anónimas 100% propiedad del Banco
40 Nacional de Costa Rica (PO11CGFI01)*.

41 El señor Barrientos Solano explicó: “El pago de dividendos se realiza en atención a la

1 Política vigente. De momento, lo que estamos presentando es la solicitud de
2 aprobación para pagar al Banco Nacional un monto de ¢1.772.000.000 en este mes de
3 abril, quedando un remanente, por Política, de ¢383.845.401,40, para lo cual se
4 deberá pedir un presupuesto extraordinario; pero, de aquí a diciembre inclusive va a
5 ser un monto mayor. Vamos a tratar de que más o menos sea un monto de ¢3.500 o
6 ¢3.600 millones de dividendos este año. Entonces, de momento, se solicita la
7 aprobación por los ¢1.772.000.000 y el remanente se hará una vez realizada la
8 modificación presupuestaria ante la Contraloría para hacer el pago adicional o un
9 pago mayor al de la cifra correspondiente; pero, vamos a acercarlo un poquito a
10 diciembre para poder tener una cifra más precisa. Estos ¢1.772.000.000 requieren su
11 aprobación y está coordinado con Finanzas".

12 La directora Alfaro Jara expresó: "Muchas gracias. Entonces, si les parece, señores
13 directores, aprobamos este pago de dividendos".

14 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

15 **Resolución**

16 Considerando: i) lo dispuesto en la *Política pago de dividendos de las sociedades*
17 *anónimas 100% propiedad del Banco Nacional de Costa Rica (PO11CGFI01)*; ii) el
18 oficio DCF-059-2021 mediante el cual se informa de la determinación del monto
19 mínimo de distribución de dividendos establecida por la Dirección Corporativa de
20 Finanzas del Banco Nacional; iii) el planteamiento presentado por la Administración
21 de BN Corredora de seguros, S. A., mediante el oficio BNCS-UAF-117-2021 del 25 de
22 marzo del 2021, así como la explicación del señor José Alfredo Barrientos Solano,
23 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** 1) aprobar la
24 distribución ordinaria de dividendos de BN Corredora de Seguros, S. A. al Banco
25 Nacional, por la suma de ¢1.772.000.000 (mil setecientos setenta y dos millones de
26 colones exactos). 2) Encargar a la Gerencia General coordinar lo pertinente con el
27 propósito de elevar esta solicitud a la Junta Directiva General para que, en calidad
28 de Asamblea de Accionistas de BN Corredora de Seguros, S. A, resuelva lo que
29 corresponda.

30 Comuníquese a Gerencia General.

31 (J.A.B.S.)
32

33 **ARTÍCULO 12.º**
34

35 El gerente general, señor José Alfredo Barrientos Solano, presentó carta de fecha 15
36 de marzo del 2021, suscrita por la señora Cinthia Vega Arias, secretaria general del
37 Banco Nacional, en la cual transcribe la parte resolutiva del acuerdo tomado por la
38 Junta Directiva General en el artículo 29.º, sesión 12.517, celebrada el 8 de marzo del
39 2021, en el que se acordó trasladar a la atención de las Gerencias Generales de las
40 subsidiarias la Directriz 108-S-MTSS-MIDEPLAN del 25 de febrero del 2021,
41 publicada en el Alcance n.º 44 a La Gaceta n.º 42 del 2 de marzo del 2021, mediante
42 la cual el Poder Ejecutivo reforma la Directriz n.º 077-S-MTSS-MIDEPLAN titulada

Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el covid-19, con el propósito de que se valore lo que corresponda y se proceda según se estime pertinente. Asimismo, se adjunta el dictamen legal ALG-13-2021, de fecha 4 de marzo del 2021, suscrito por el señor Rafael Brenes Villalobos, asesor legal, mediante el cual brinda un informe de la citada Directriz.

El señor Barrientos Solano indicó: “Este es un acuerdo que se tomó en el artículo 29.º de la sesión 12.517 de la Junta Directiva General. Básicamente, es un acuerdo que establece que, en atención de la Directriz n.º 108-S-MTSS-MIDEPLAN, en la cual se mencionan lo relacionado con el teletrabajo, los horarios flexibles y otros aspectos. Esto se atendió con un dictamen de don Rafael Brenes y tiene un alcance para todo el Conglomerado, entonces, nosotros también lo estaríamos considerando como Administración en el proceso de poder fijar, para algunos de los puestos, si así lo amerita, el horario flexible, así como la relación de 4x3”.

La directora Alfaro Jara manifestó: "Sí. Bueno, muchas gracias, José. ¿Alguna consulta o comentario? Si no es así, lo damos por recibido".

Los señores directores manifestaron su anuencia.

Resolución

POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ: tener por presentado lo siguiente: **i)** la carta de fecha 15 de marzo del 2021, suscrita por la señora Cinthia Vega Arias, secretaria general del Banco Nacional, mediante la cual transcribe la parte resolutiva del acuerdo tomado por la Junta Directiva General en el artículo 29.º, sesión 12.517, celebrada el 8 de marzo del 2021, en el que se acordó trasladar a la atención de las Gerencias Generales de las subsidiarias la Directriz 108-S-MTSS-MIDEPLAN del 25 de febrero del 2021, publicada en el Alcance n.º 44 a La Gaceta n.º 42 del 2 de marzo del 2021, mediante la cual el Poder Ejecutivo reforma la Directriz n.º 077-S-MTSS-MIDEPLAN titulada *Funcionamiento de las instituciones estatales durante la declaratoria de emergencia nacional por el covid-19*, y **ii)** el dictamen legal ALG-13-2021, de fecha 4 de marzo del 2021, suscrito por el señor Rafael Brenes Villalobos, asesor legal, mediante el cual brinda un informe de la citada Directriz.

Comuníquese a Gerencia General.

(J.A.B.S)

ARTÍCULO 17.^º

Se dejó constancia de que, durante el conocimiento y deliberación de los asuntos consignados en la presente sesión, se contó con la participación del señor Esteban Umaña Lizano, director de Estrategia Digital y Operaciones, en calidad de invitado.

1 A las once horas con veinticinco minutos se levantó la sesión.
2
3
4
5
6
7

PRESIDENTE

SECRETARIA

Sra. Ruth Alfaro Jara

MBA. Rosaysella Ulloa Villalobos

8