

1  
2Nº 3433 San José, Costa Rica, martes siete de noviembre del dos mil veintitrés, a las diez  
4 horas con cuarenta minutos.

5

6 SESIÓN ORDINARIA  
7

8 Asistencia:

Directivos:

MBA. Bernal Alvarado Delgado, presidente  
Lcda. Maricela Alpízar Chacón, vicepresidenta  
MBA. Rosaysella Ulloa Villalobos, secretaria  
Sr. Rodolfo González Cuadra, tesorero  
Sra. Andrea Vindas Lara, vocal

9

Gerente General:

Lic. José Alfredo Barrientos Solano

10

Auditoría Interna:

M.Sc. Gabriela Sánchez Quirós

11

Asesora Legal a.i.:

Lcda. Jessica Borbón Guevara

12

Secretaria General:

Lcda. Cinthia Vega Arias

13

## ARTÍCULO 1.º

14

En atención al artículo 56.1 de la Ley General de Administración Pública, que dispone la responsabilidad de los miembros de verificar que las sesiones se estén grabando en audio y video, el presidente del directorio, señor Bernal Alvarado Delgado, procedió a verificar la grabación inicial de audio y video.

15

**Nota:** Se dejó constancia de que el asesor legal, señor Rafael Brenes Villalobos, no asistió a la presente sesión por cuanto disfruta de vacaciones. En su lugar, desempeña de manera interina el cargo de Asesora Legal de la Junta Directiva General, la señora Jessica Borbón Guevara, funcionaria de la Secretaría General, de conformidad con lo acordado por la Junta Directiva General en el artículo 17.º, sesión 12.657 del 3 de octubre del 2023.

16

17

(B.A.D.)

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

## ARTÍCULO 2.º

El presidente de este directorio, señor Bernal Alvarado Delgado, expresó: "Como punto número uno tenemos la aprobación del orden del día de la sesión 343. ¿Estamos de acuerdo?".

Los directivos manifestaron su anuencia.

El director Alvarado Delgado indicó: "Adelante".La directora Vindas Lara dijo: "Yo quisiera una aclaración acerca del orden en que debe presentarse el plan anual de la Auditoría, porque, como tenemos la auditoría

Nº 343

1 corporativa, entonces, pareciera razonable las dos vías, primero aquí y luego allá, o  
2 allá primero y luego acá, en el sentido de que nosotros podemos aportar al plan,  
3 quitarle y ponerle; pero, la auditoría corporativa ve la parte integral con las otras  
4 subsidiarias y de acuerdo a la visión de riesgo y a la visión estratégica de  
5 Conglomerado. Entonces, me indica Gabriela que también ayer ya fue aprobado en el  
6 Comité Corporativo; pero ¿el documento está ya o no?".

7 La señora Sánchez Quirós respondió: "Yo lo envié ayer en la tarde y me parece que  
8 las compañeras me hicieron el favor de agregarlo hoy en la mañana, doña Andrea, el  
9 acuerdo".

10 El señor Barrientos Solano acotó: "Sí, ya está subido".

11 La directora Vindas Lara manifestó: "O.K. Pero, entonces, no quisiera retrocesos;  
12 pero, a la vez, quisiera la aclaración de Jessica de procedimiento, digamos, cuál es la  
13 ruta adecuada".

14 La señora Borbón Guevara apuntó: "¿Don Bernal?".

15 El director Alvarado Delgado contestó: "Adelante, sí".

16 La señora Borbón Guevara comentó: "Gracias. Más bien aquí el tema, doña Andrea,  
17 es el Comité Corporativo de Auditoría, que entiendo que es por reglamento que ellos  
18 presentan el plan anual de las cinco auditorías, se discute en el seno del Comité, se  
19 aprueba y también se aprueba que se remitan a las juntas directivas; sin embargo,  
20 esto no obsta para que la Junta Directiva de cada una de las subsidiarias, como  
21 jerarca del Auditor Interno, pueda solicitar algún cambio o agregar algún informe que  
22 considere pertinente. Así es, entonces, realmente no se puede quitar la competencia  
23 que tiene la Junta Directiva, porque el órgano a quien debe darle cuentas la Auditoría  
24 Interna es a la Junta Directiva".

25 El director Alvarado Delgado consultó: "No sé, Gabriela, si ocupás ampliar".

26 La señora Sánchez Quirós externó: "Gracias, don Bernal. Sí, doña Andrea, el Comité  
27 de Auditoría es un órgano asesor de la Junta Directiva de la Corredora y de cada una  
28 de las juntas directivas del Conglomerado, en materia de Auditoría Interna. Ese es el  
29 rol del Comité. Entonces, por normas internacionales, tal como lo explicó doña  
30 Jessica, se procede de esa manera: primero, se lleva al Comité, donde se ve en un  
31 nivel de detalle bastante exhaustivo el plan de trabajo y, ya pasando ese filtro, el  
32 mismo órgano asesor le recomienda a la Junta Directiva la aprobación del plan de  
33 trabajo, que fue lo que sucedió ayer, que ellos revisan nuestro plan de trabajo y lo  
34 aprueban en firme, sin ninguna modificación a lo que yo les envié la semana pasada;  
35 pero, con mucho gusto, doña Andrea, posteriormente les puedo ampliar con más  
36 detalle el proceso completo".

37 La directora Vindas Lara opinó: "Está bien; pero, la idea es que, como venía en el  
38 orden del día antes de saber que estaba aprobado, entonces, me surgió la duda, que  
39 también pienso que sí es importante que nuestro insumo a la Auditoría se incluya, en  
40 caso necesario, de algún faltante de algún tema que podría ser de nuestro interés;  
41 pero, que también comprendo la necesidad de que pase por el Comité Corporativo,  
42 porque también ellos verán cargas de trabajo, alineamiento y demás, que tal vez  
43 desde acá es más difícil revisar; pero, entonces, lo que no sé es, si ya como está el

Nº 343

1 documento, entonces, ya sí lo vemos y le hacemos observaciones; pero, la idea sería a  
2 futuro, cuándo verlo en sesión”.

3 El director Alvarado Delgado dijo: “Doña Jessica y, después, doña Gabriela”.

4 La señora Borbón Guevara expresó: “Muy interesante ese comentario de doña  
5 Andrea, porque precisamente ayer en sesión de BN Valores los directores estaban  
6 muy preocupados con todo lo que ha sucedido en el Banco y pidieron hacer una  
7 revisión de todas las áreas críticas donde se maneje dinero, custodia, todo, donde  
8 podría presentarse alguna situación, alguna falla de control interno y especialmente  
9 se habló mucho de las autoevaluaciones, que ya no podría ser un mecanismo para  
10 calificar la actuación, sino que se necesitaba hacer validaciones por parte de la línea  
11 de defensa que sigue, para poder asegurar. Entonces, ellos le pidieron al Auditor que  
12 hiciera toda una revisión de esos procesos y que aseguraran que iban a modificarse.  
13 Entonces, me parece muy válido el punto de doña Andrea en tener la posibilidad de  
14 hacer una revisión también aquí en el seno de la Junta”.

15 El director Alvarado Delgado dijo: “Doña Gabriela”.

16 La señora Sánchez Quirós expresó: “Gracias, don Bernal. Doña Andrea, gracias por  
17 su consulta. Iba a hacer esta aclaración en mi presentación; pero, voy a aprovechar y  
18 la voy a hacer en este momento. Nuestro plan de trabajo está listo hace tres semanas;  
19 sin embargo, por temas de agenda del Comité de Auditoría quedó para ser presentado  
20 ante el Comité de Auditoría ayer. Si me esperaba hasta la siguiente sesión de Junta  
21 Directiva de BN Corredora, que es el 21 de noviembre, ya estaría fuera de tiempo  
22 para presentar mi plan de trabajo ante la Contraloría General de la República. La  
23 fecha límite de la Contraloría es el 15 de noviembre. Entonces, en el documento traté  
24 de expresarles que, dada esa urgencia de que hasta ayer se presentaba en el Comité  
25 y la necesidad de presentarlo a más tardar el 15 de noviembre a la Contraloría  
26 General de la República, les adjuntaba el borrador de la propuesta, porque no  
27 sabíamos que nos iba a decir el Comité de Auditoría. Entonces ayer, cuando ya lo  
28 presentamos al Comité de Auditoría, les gustó mucho el planteamiento de nuestro  
29 plan de trabajo, al punto que no solicitaron ninguna modificación ni solicitaron  
30 ninguna aclaración; pero, sí es una situación atípica, doña Andrea, a lo que  
31 anualmente hemos venido trabajando, normalmente no hay que correr tanto en este  
32 tema; pero, fue un tema de agenda del Comité lo que nos afectó”.

33 La directora Vindas Lara apuntó: “O.K.”.

34 El director Alvarado Delgado dijo: “De acuerdo. Creo que no era el espacio para  
35 discutir esto, sino que debió haber sido en temas de los directores; pero, si les parece,  
36 sigamos, y en temas de los directores yo sí quiero acotar un par de asuntos sobre esto”.  
37 Los directivos mostraron su anuencia.

### 38 Resolución

39 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** aprobar el orden del  
40 día de la presente sesión ordinaria número 343 de BN Sociedad Corredora de Seguros,  
41 S. A., con la alteración propuesta en esta ocasión, en el sentido de **incorporar** en el  
42 apartado 2.c. *Temas de Presidencia, Directores, Gerente General o Auditor* asuntos del  
43 presidente de este directorio, señor Bernal Alvarado Delgado.

44

(B.A.D.)

7 La señora Sánchez Quirós expresó: "Nada más tengo una sugerencia. En el acuerdo  
8 del artículo 6.º, se hace la indicación de que la Junta Directiva aprueba la distribución  
9 de dividendos al Banco. Hago la aclaración de que la potestad de aprobación es de la  
10 Asamblea General. Entonces, lo que conversaba ayer con doña Jessica es que la Junta  
11 Directiva lo que realice es elevar a la Asamblea General la aprobación de la  
12 distribución".

13 El director Alvarado Delgado dijo: “No, en eso estamos de acuerdo; pero, ya esto había  
14 sido aprobado en Junta Directiva, cuando se decidió mandar a Contraloría a pedir el  
15 presupuesto. Entonces, en esta ocasión que estamos aprobando es que se eleve a la  
16 Asamblea. ¿Estamos de acuerdo?”.

17 Los directivos expresaron su anuencia a la aprobación de acta, con la observación  
18 indicada por la Auditora Interna.

## Resolución

20 **POR VOTACIÓN NÓMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** aprobar el acta de la  
21 sesión ordinaria número 342, celebrada el 17 de octubre del 2023, considerando la  
22 observación formulada en esta oportunidad por la señora Gabriela Sanchez Quirós,  
23 auditora interna, relativa a modificar el artículo 6.º de dicha acta, a efectos de  
24 eliminar el numeral 1), en el que la Junta Directiva aprueba la distribución  
25 extraordinaria de dividendos de BN Corredora de Seguros, S. A., y se mantenga  
26 únicamente el numeral 2), en el que se encarga a la Gerencia General coordinar lo  
27 pertinente con el propósito de que esa propuesta se eleve a la Junta Directiva General,  
28 en su calidad de Asamblea de Accionistas, dado que es el órgano que cuenta con la  
29 potestad para resolver lo correspondiente. Asimismo, se tomarán en cuenta las  
30 observaciones de forma remitidas previamente por la señora Sánchez Quirós a la  
31 Secretaría General, vía correo electrónico.

(B.A.D.)

## ARTÍCULO 4.º

36 En el punto 2.c *Temas de directores, Gerente General y/o Auditor* el director Bernal  
37 Alvarado Delgado indicó: "Yo tengo un tema para retomar lo que decía doña Andrea  
38 cuando aprobamos el orden del día. En primer lugar, siento yo que existe un Comité  
39 de Auditoría Corporativo, es una muy buena práctica a nivel internacional. Lo que sí  
40 también existe es que debemos revisar los roles, porque el Comité de Auditoría  
41 Corporativo no suplanta a la Auditoría ni a la Junta Directiva de cada sociedad. A mí  
42 me parece que es bueno re-revisar y se lo encargaría a doña Gabriela, para que nos  
43 defina bien el asunto, a mí no me parece y en esta ocasión, más bien, en el momento  
44 que hablamos yo dije: *el Plan Anual de la Auditoría tiene que someterse, en primera*

Nº 343

1 *instancia, a esta Junta Directiva que es a la que le rinde cuentas la Auditoría para*  
2 *saber si estamos de acuerdo, porque si doña Gabriela llevara una propuesta que*  
3 *nosotros no estamos de acuerdo y nos van a venir con que lo aprobó el Comité*  
4 *Corporativo de Auditoría, entraríamos en un diferendo tremendo, o sea, aquí las cosas*  
5 *tienen que llevar un orden, no puede estar la carreta antes que los bueyes, aprobamos*  
6 *un plan con el cual nos sentimos cómodos, satisfecho nosotros como Junta Directiva*  
7 *de la Corredora, conociendo en detalle lo que ocupamos o no, y ese plan es el que se*  
8 *lleva al Comité Corporativo, si ellos quieren agregarle, cambiarle, en buena hora,*  
9 *porque ese es su rol de asesores; pero, no debería ser que en primera instancia*  
10 *aprueben para que nosotros lleguemos a lo que ahí se aprueba. Entonces, que me*  
11 *revisen bien para tener claridad del tema y si hay que modificar reglamentos*  
12 *modificarlos; pero, a mí me parece que las cosas no están en el orden debido. Lo otro,*  
13 *el Comité Corporativo yo entiendo que puede y debe asesorar en general al*  
14 *Conglomerado para temas que afecten al Conglomerado y en eso está buenísimo; pero,*  
15 *en los temas individuales de cada sociedad ellos no conocen lo que nosotros estamos*  
16 *conociendo ni pueden suplantar las responsabilidades que nosotros tenemos.*  
17 *Entonces, me pareció tan lógico y correcto, porque también creo que en algún*  
18 *momento lo mencioné con Gabriela y con doña Andrea, si no me equivoco, de que lo*  
19 *lógico era que sometieran de previo a llevarlo al Comité Corporativo la propuesta del*  
20 *Plan de Auditoría nuestra, porque era la instancia para que nosotros dijéramos: le*  
21 *faltó, les sobró, cámbielo, lo que sea, de previo a llevarlo al Comité Corporativo, porque*  
22 *si no, entonces, viene ya aprobado por ellos, hay que hacer un ejercicio que pareciera*  
23 *no es el adecuado. Entonces, pedirles que tomemos un acuerdo en este sentido, y si*  
24 *hay que modificar el reglamento, porque eso no lo dice la buena práctica*  
25 *internacional, así no funcionan las cosas en el tema de auditoría, porque por más*  
26 *Comité Corporativo no puede estar por encima de las juntas directivas, jamás, deben*  
27 *ser asesores de la Junta Directiva, por un lado. Y, por otro lado, yo quiero dejar claro,*  
28 *ahora doña Jessica nos hablaba de algunos acuerdos que tomó la Junta Directiva con*  
29 *respecto a labores de la Auditoría de BN Valores.*

30 La señora Borbón Guevara apuntó: "Sí, de revisión de procesos".

31 El director Alvarado Delgado continuó: "El ejercicio este de autoevaluación, ejercicio  
32 que lo obliga la Contraloría y que funciona bien si quien tiene que revisarlo lo revisa  
33 como debe ser. Yo esperaría que en el caso nuestro estemos claros que se hace la  
34 autoevaluación; pero, se tiene que documentar todas las respuestas positivas.  
35 Documentar y revisar por quien corresponda. Si no se revisa es como si no se hubiera  
36 hecho y eso tal vez es lo que motivó a BN Valores a tomar ese acuerdo. Yo quiero dejar  
37 también claro, con respecto al plan de Auditoría, que a nosotros se nos presenta un  
38 plan de auditoría que va a proyectar los estudios estratégicos, los estudios  
39 extraordinarios, los estudios especiales, críticos que la Auditoría esté visualizando  
40 para el año 24. Eso es eso, un plan de trabajo extraordinario no sustituye en nada ni  
41 en parte las labores ordinarias críticas que todas las auditorías hacen, o sea, yo no  
42 quiero oír que el día de mañana me venga a decir doña Gabriela: *Yo no estaba*  
43 *arqueando, yo no estaba conciliando, yo no estaba haciendo pruebas sorpresivas,*  
44 *porque el plan de trabajo por ustedes aprobado no indicaba que yo hiciera eso.* Eso es

1 un error y muy grave de cualquier auditor que lo haya..., bueno, lo dijeron hace poco,  
2 que lo hayan dicho, porque mi plan de trabajo es como el plan de trabajo que nos  
3 presenta la Administración, es lo que él pretende, meterse con bancaseguros al 80%  
4 y automatizar esto...; pero, si José no paga planilla y no hace lo básico, lo  
5 rudimentario, lo ordinario, para qué plan de trabajo si no está cumpliendo con lo  
6 mínimo. Entonces, este plan de trabajo para todos los fines es el plan de trabajo  
7 aspiracional de la Auditoría y nosotros lo compartimos, porque abarca cosas  
8 extraordinarias, especiales, estratégicas y críticas, sin perjuicio de que siga  
9 realizando todas las labores que la Auditoría ayuda a que la Junta Directiva de la  
10 organización esté debidamente protegida. Don Rodolfo y después don José y doña  
11 Andrea".

12 El director González Cuadra manifestó: "Yo quisiera hacer algunas aclaraciones como  
13 miembro de este órgano y como miembro del Comité de Auditoría. Como miembro de  
14 este órgano, quiero recordar que doña Gabriela durante el proceso nos invitó a cada  
15 uno de nosotros a hacerle observaciones al plan. Yo tuve ocasión de reunirme con ella  
16 y de revisarlo punto por punto, de hacerle algunos aportes. Entonces, puede ser que  
17 como órgano no lo hayamos visto; pero, cada uno de nosotros sí participó en el proceso.  
18 Hacer lo que don Bernal plantea, podría revisarse; pero, eso implicaría cambiar ese  
19 orden, implicaría comenzar mucho antes el proceso, porque hay fecha límite de  
20 presentación ante los distintos órganos y ante la Contraloría. Ahora, quiero aclarar  
21 que el Comité de Auditoría no pretende invadir competencias que no le son propias.  
22 Tenemos muy claro que el jerarca de la Auditoría de cada sociedad es la Junta  
23 Directiva de la sociedad, lo que pasa es que en el Comité sí es posible ver cosas que  
24 aquí no podemos ver. Allá se pueden ver todos los planes, se pueden ver sinergias, se  
25 pueden ver asimetrías, se puede preguntar por qué una sociedad está haciendo algo  
26 que otra no está haciendo, se pueden ver cargas, etc., y lo que se busca es la eficiencia,  
27 que haya congruencia en la labor de auditoría a nivel corporativo, de manera que  
28 quiero dejar eso claro, no hay ninguna invasión, por lo menos no hay ninguna  
29 pretensión de que el Comité sustituya al órgano competente en cada caso".

30 El director Alvarado Delgado señaló: "José".

31 El señor Barrientos Solano externó: "Don Bernal, nada más es un aporte. Yo creo que  
32 también el plan de trabajo de la Auditoría es un plan vivo. Si por alguna razón en el  
33 transcurso del año se encuentra alguna necesidad de revisar algún proceso, se puede  
34 incorporar al plan de trabajo, eso es para que lo tengan como contemplado. No es que  
35 por presentarse el plan de trabajo de la Auditoría hoy, y perdón que me meta en el  
36 campo de Gabriela; pero, es para aclarar, quiere decir que con eso nos vamos a ir todo  
37 el 2024, no, en realidad no. Si por alguna razón alguna actividad creemos que debería  
38 ser objeto de revisión o de análisis o de asesoramiento de fiscalización de la Auditoría,  
39 la Administración, la Junta Directiva o la misma Auditoría puede perfectamente  
40 incorporar algún tema relacionado, algún tema en específico, adicional al plan  
41 aprobado. Y lo otro es que también recuerden que hay otra línea de defensa, que es el  
42 área de Control Interno y Riesgos, que son también los llamados a hacer un  
43 complemento entre lo que revisa la Auditoría en su materia de fiscalización y lo que  
44 revisan ellos en su materia de fiscalización. Ojalá, debería haber un plan de trabajo

1 completamente distinto, la Auditoría revisa una parte y la unidad de riesgos y control  
2 otro, para poder abarcar la mayor parte de las actividades que pudiera tener el ente  
3 a fiscalizar. Entonces, quería nada más mencionarlo, porque me parece que ya ha  
4 pasado en otras ocasiones que, por alguna razón, hay un tema que específicamente  
5 no se puede revisar, entonces, volvemos a analizar si podemos incorporar otro que le  
6 dé mayor relevancia, para que la Administración sea mejor asesorada y la Junta  
7 Directiva, en función de que tal vez hay un proceso más crítico que pudiera ser objeto  
8 de revisión. Nada más quería decirlo”.

9 El director Alvarado Delgado indicó: “Doña Andrea y doña Gabriela”.

10 La directora Vindas Lara opinó: “Yo creo que el Comité Corporativo, que es de hace  
11 pocos años para acá, ha venido a llenar como el alineamiento, tal vez no a llenar, sino  
12 ayudar a esa coordinación entre las diferentes subsidiarias y también con el tema,  
13 como lo decía don Rodolfo, de cargas de trabajo. Entonces, creo que es una gran ayuda,  
14 para revisar eso pormenorizadamente, que aquí no tenemos el tiempo o las  
15 competencias suficientes para entrar en eso a nivel de Conglomerado. Entonces, el  
16 tenerlo es un aporte importante y me parece que tal vez debemos ver de qué manera  
17 la propuesta inicial o la hagamos en conjunto los miembros de la Junta, porque sí,  
18 hicimos insumos a usted; pero, al final, cómo se integraron quedó bajo su  
19 responsabilidad. Pues, tal vez siento que nos hizo falta tal vez como la socialización  
20 de esa propuesta inicial de lo que pretendíamos, porque fue individual y no colectiva.  
21 Pero, creo que sí es un tema interesante de revisar, para que la ruta sea la más  
22 favorable”.

23 La señora Sánchez Quirós comentó: “Gracias, doña Andrea. No, y gracias también a  
24 don Bernal y a don Rodolfo. En realidad, todos estos ejercicios son muy sanos, porque,  
25 a partir de este evento que nos ha dolido a todos en el Conglomerado, yo le he pedido  
26 mucho a Dios que nos ayude como Conglomerado a salir más fortalecidos en muchos  
27 ámbitos y este ejercicio de incorporar una etapa previa de presentación a la Junta  
28 Directiva del plan de trabajo lo voy a incorporar para el próximo año con muchísimo  
29 gusto, porque de eso se trata, de seguir mejorando. Don Bernal, yo sí le digo que  
30 nosotros como auditores internos somos los responsables de nuestro plan de trabajo.  
31 Si bien nosotros tenemos que elaborar el plan de trabajo a partir de normas  
32 internacionales, somos una de las profesiones más reguladas a nivel mundial, la  
33 decisión final de los estudios que se ejecutan en el año es del Auditor Interno, porque  
34 nosotros contamos por ley con independencia y objetividad. Si bien coordinamos con  
35 ustedes, con el Comité y recibimos expectativas, existe esa responsabilidad nuestra,  
36 por la objetividad e independencia que la decisión final es de quien ocupe ese lugar.  
37 Nosotros en la Corredora de Seguros, como equipo de Auditoría, nos hemos destacado  
38 mucho por abarcar muchas áreas de la Corredora y, más bien, ser una Auditoría muy  
39 presente en temas muy operativos; incluso, muchas veces en las auditorías de calidad  
40 que nos aplica la Auditoría General nos critican, porque dice que somos muy  
41 operativos; pero, hay temas operativos que no podemos soltar como Auditoría, porque  
42 nosotros le decimos a don José y a su equipo gerencial: *La Auditoría está aquí para  
43 protegerlos a ustedes*. Y hoy le reitero esta Junta Directiva, porque se los he dicho a  
44 otras juntas directivas, yo estoy aquí para protegernos a ustedes. Entonces, créanme

Nº 343

1 que con mucho esfuerzo, con mucha dedicación, vamos a seguir protegiendo a la  
2 Corredora. En el pasado ejecuté un cargo que no me correspondía, que era revisar  
3 información de la Administración, con la anterior Gerencia, para proteger a la  
4 Corredora de Seguros, y ustedes me dicen: *Sí, Gabriela, no le tocaba*. Sí; pero, con el  
5 anterior Gerente o yo lo hacía o la Corredora se nos caía. Entonces, ese mensaje es  
6 solo con el objetivo de ratificar nuestro compromiso para que las operaciones de la  
7 Corredora funcionen bien y que ustedes se sientan protegidos; además, tenemos una  
8 excelente coordinación con don José Alfredo y con su equipo, y personalmente soy  
9 quien hace las revisiones donde se requiere como mayor experiencia para garantizar  
10 esa calidad, entonces, siéntanse en la confianza. Si ustedes gustan que veamos, en  
11 algún momento, algún tema en particular que les llame la atención. Sí les aclaro,  
12 nosotros en la Corredora dejamos de usar efectivo hace como tres años, donde lo único  
13 que teníamos en efectivo era la caja chica y ya procedimos a quitar la caja chica hace  
14 tres años, y dejar el uso de la caja chica por medio de las cuentas corrientes que son  
15 controladas, conciliadas, que se requiere firma mancomunada, entonces, nuestros  
16 riesgos son diferentes a los de las otras sociedades anónimas; pero, con mucho gusto,  
17 cuando les surja alguna inquietud lo podemos ver y cómo lo estamos abarcando  
18 nosotros. Gracias, don Bernal”.

19 El director Alvarado Delgado dijo: “No, yo creo que cuando creemos que es algo muy  
20 operativo, a veces, lo más operativo es lo más estratégico y, si no se cuida de parte de  
21 la Auditoría, mediante ejercicios o estudios sorpresivos en algunas cosas, eso, que era  
22 tan operativo, fue lo más crítico y menos estratégico que no hicieron. Yo espero de la  
23 Auditoría siempre ese respaldo y esa línea tres de defensa que nos pueda cubrir en  
24 todas las áreas que nosotros no podemos, ahí si la Junta Directiva no se puede meter,  
25 la Auditoría no coadministra; pero, sí se puede meter a revisar cualquier proceso de  
26 la Administración”.

27 La señora Sánchez Quirós dijo: “Tal vez, don Bernal, si me permite. Ahí es un tema  
28 de roles. Obviamente, este evento que se materializó a nivel de Conglomerado nos  
29 motiva a hacer una revisión del modelo de gobernanza, del modelo de las líneas de  
30 defensa del Conglomerado y en lo que yo pueda colaborar técnicamente en mi  
31 experiencia en otras entidades financieras, con muchísimo gusto, cuenten con todo mi  
32 apoyo”.

33 El director Alvarado Delgado señaló: “Muchísimas gracias. Bueno, entonces, damos  
34 por aprobado, si están de acuerdo, para tomar el acuerdo de revisión que yo estoy  
35 pidiendo para tener claridad sobre el tema y para poderle dar esa fluidez al asunto,  
36 y, de igual manera, no importa que tengamos un plazo, el presupuesto tiene un plazo  
37 también para entregarse a Contraloría, casi todo tiene plazo, el tema es que lo  
38 hagamos con anticipación para que no andemos corriendo al final por un tema de  
39 plazos ni mucho menos podemos decir: *como vence el 15 de noviembre, yo tengo que*  
40 *entregarlo ya y aquí muévanlo y apruébenlo*. Hagámoslo, por favor, con el tiempo  
41 suficiente para no andar en esas carreras de última hora. ¿Estamos de acuerdo?”.

42 Lo señores directores estuvieron anuentes.

43 El director Alvarado Delgado agregó: “Les iba a pedir también, por favor, hagamos  
44 un orden en el orden del día, porque ahí está don Ricardo y tal vez para oír a don

Nº 343

1 Ricardo, y como doña Gabriela de por sí nos acompaña toda la sesión, para no dejarlo  
2 ahí esperando tanto. ¿Les parece?".

3 Los directores estuvieron de acuerdo.

4 **Resolución**

5 De conformidad con lo indicado en la parte expositiva por el director señor Bernal  
6 Alvarado Delgado y los comentarios de los demás miembros de este órgano colegiado,  
7 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** encargar a la  
8 Auditoría Interna efectuar una revisión sobre el procedimiento utilizado para la  
9 elaboración y presentación del plan anual de labores de esa dependencia, en el que se  
10 considere el rol de cada órgano y el momento en el que se conoce y aprueba este plan  
11 en cada uno de ellos, y valore si es conveniente algún ajuste o replanteamiento, con  
12 el propósito de adaptarlo a los requerimientos de la Junta Directiva en cuanto a la  
13 necesidad de contar con un tiempo prudencial para analizarlo e incorporar lo que  
14 estime pertinente.

15 **Comuníquese** a Auditoría Interna.

16 (B.A.D.)

17

18 **ARTÍCULO 5.º**

19  
20 En cumplimiento del plan de capacitación dirigido a la Junta Directiva de BN  
21 Sociedad Corredora de Seguros, S. A., correspondiente al periodo 2023, aprobado en  
22 el artículo 6.º, sesión 322 del 10 de enero del 2023, el gerente general, señor José  
23 Alfredo Barrientos Solano, informó de que, a continuación, se recibirá la visita del  
24 señor Ricardo Retana Johanning, representante de la compañía Oneglobal, con el  
25 propósito de que imparta la capacitación denominada ***Reaseguro y los procesos***  
26 ***técnicos de sesión de riesgos.***

27 Con la venia la Presidencia, ingresó al salón de sesiones el señor Retana Johanning,  
28 así como el señor Antonio Mora Alfaro, director comercial de esta sociedad, a quienes  
29 los directores les brindaron un cordial saludo.

30 El señor Retana Johanning indicó: "Muchas gracias por la invitación".

31 El señor Barrientos Solano comentó: "Buenos días. Don Ricardo representa a la  
32 empresa Oneglobal. Él maneja todo el tema de reaseguros a nivel regional, nos ayuda  
33 muchísimo en la construcción de las ofertas como corredor de reaseguros y el día de  
34 hoy nos trae una capacitación de reaseguro y los procesos técnicos en su cesión de  
35 riesgos, que es muy importante que comprendamos, porque es ahí donde la cesión de  
36 riesgos se vuelve relevante, cuando decidimos si hay una empresa local a quien ceder  
37 los riesgos y cómo funciona todo lo que tiene que ver con riesgos trasfronterizos, todo  
38 lo que tiene que ver con el tema propiamente del proceso del reaseguro, que es mucho  
39 más distinto que el de la aseguradora, y la idea es que ustedes puedan ver cómo es el  
40 comportamiento, cómo es el funcionamiento del reaseguro y los procesos técnicos que  
41 se manejan ahí, en la función que tiene la aseguradora hacia el reasegurador y ellos  
42 cediendo esos riesgos que ellos tienen. El regulador también, es una combinación  
43 entre la aseguradora y el reasegurador, maneja un tema técnico, que es un punto de  
44 vista desde que, dependiendo del tipo de producto, se puede requerir un reaseguro

Nº 343

1 hasta del 100%, o sea, hay productos de ámbito local que básicamente se controlan  
2 solo con un costo administrativo. Entonces, la aseguradora se convierte en un insumo  
3 de costo administrativo y muchas veces los que aseguran los riesgos finalmente es el  
4 cedente que, en este caso, son las reaseguradoras; pero, pueden haber apetitos  
5 diferentes, desde compañías como el INS, que puede llegar a asumir un riesgo al 100%  
6 a como hay un comportamiento de las compañías de ámbito privado, que  
7 normalmente manejan márgenes que pueden ir desde el 40%, 50% hasta el 70%, 80%  
8 de reaseguro y, dependiendo del producto, el regulador, ejemplo, las cauciones  
9 financieras, para dar un ejemplo, no pueden utilizar un reaseguro a un porcentaje  
10 menor que el 100%, tienen que tener el 100% del reaseguro, por el nivel de riesgo que  
11 estos representan. Entonces, don Ricardo nos va a contar un poco y siéntanse en  
12 libertad de aprovechar a don Ricardo, que es un referente en la industria de  
13 reaseguros, entonces, muy importante que lo podamos entender".

14 El director Alvarado Delgado acotó: "Tal vez, antes de pasarle la palabra a don  
15 Ricardo, lo interesante de esto es que lo que nosotros vemos normalmente es cuando  
16 pedimos un seguro; pero, no sabemos que hay detrás de todo ese seguro, porque,  
17 dependiendo del seguro que sea, no solo por el monto, sino por la complejidad, la  
18 compañía de seguros tiene que ir a buscar un reasegurador que lo acepte, entonces,  
19 tiene que haber una negociación en el exterior para que la aseguradora pueda dar el  
20 seguro y pueda, efectivamente, ceder parte o la totalidad del seguro. Entonces, ese es  
21 como el mundo que nosotros normalmente no vemos cuando tomamos un seguro,  
22 porque normalmente no tomamos seguros complejos o de montos tan exagerados a  
23 nivel personal; pero, es otro mundo y es tal vez el mundo más importante de los  
24 seguros, a pesar de que no son la mayor cantidad de compañías las reaseguradoras  
25 comparadas con compañías de seguros; pero, sin ellos, posiblemente el negocio se  
26 trabaría, no funcionaría. Es una manera, nuevamente, de transferir riesgos de la  
27 aseguradora hacia un reasegurador como pasa toda la vida, la aseguradora no puede  
28 asumir todo el riesgo, porque a veces, como el caso la póliza del ICE en Costa Rica,  
29 que es el más típico, el INS, que creo que es el que lo tiene, no podría asumir un  
30 porcentaje importante de ese riesgo, porque un siniestro ahí podría poner en serios  
31 problemas a la aseguradora, si no logra que los señores reaseguradores, y a veces no  
32 es uno, a veces son varios, lo asuman en parte o la totalidad casi. Don Ricardo,  
33 adelante".

34 El señor Retana Johanning manifestó: "Muchísimas gracias, siempre es un placer,  
35 muchas gracias por la invitación. Yo preparé una presentación y la idea es hacerlo de  
36 una forma no tan técnica sino más llana, para que se pueda entender, sin dejar de  
37 lado la parte técnica, que es importante; pero, como lo comentaban, el tema de  
38 reaseguro y a mí me gusta mucho este término, que es uno de los grandes filósofos del  
39 reaseguro y el seguro, don Víctor Ehrenberg, que dice: *El Reaseguro constituye la*  
40 *columna vertebral del seguro*. Sin reaseguro no hay seguro y eso es algo que es  
41 importantísimo y ahora, conforme vayamos avanzando, van a ver la importancia que  
42 tiene el reaseguro no solo para las aseguradoras, sino también para los países y para  
43 las grandes empresas como ustedes, porque, en realidad, ustedes tienen un riesgo no  
44 directamente en la compañía, sino por los cúmulos, que ahora se los voy a explicar,

que tienen asegurados. Entonces, la idea es hablar un poco de lo que es el reaseguro y la transferencia del riesgo normal que tienen los países y las instituciones hacia el reaseguro. Entonces, vamos a tocar la definición de la transferencia de riesgo, la importancia que tiene la transferencia de riesgo para todas las instituciones y para las empresas, cómo funciona tanto el seguro como en el reaseguro las empresas, la cadena que existe, porque, como lo comentaban ahora, hay una cadena de actores que participan. En este momento les voy a mostrar también una colocación que es de Costa Rica, que es muy interesante. Ya esa está desactualizada, porque no podemos usar las nuevas; pero, donde participan 33 compañías de las más grandes del mundo en un esquema de reaseguro, para un riesgo acá dentro de Costa Rica, porque Costa Rica tiene riesgos muy grandes y a veces no los vemos o no los contemplamos. La definición de la transferencia de riesgo básicamente es, cuando hacemos una gestión de riesgos, nosotros tenemos riesgos que podemos minimizar o podemos eliminar. Hay riesgos que podemos retener, por el tipo de riesgo que hay; pero, hay riesgos que no podemos controlar o por su magnitud o por el tipo de riesgo tenemos que transferir. Entonces, esos riesgos tenemos que buscar a alguien que los quiera tomar. Generalmente, se transfieren a una aseguradora a cambio de una prima y ellos hacen su análisis y cobran una prima; pero, la aseguradora, cuando toma ese riesgo, a su vez, tiene que transferirlo, porque, si chequeamos, las aseguradoras van tomando cúmulos, van tomando y tomando y tomando riesgos en un país o en una región y esos cúmulos van sumando. A veces podemos tener una aseguradora con un capital pequeño; pero, con un esquema de reaseguro tan robusto que puede tomar riesgos hasta de 200, 300 veces su tamaño, porque al final el reaseguro lo que le aporta es la capacidad financiera para poder tomar esos riesgos y crecer, o podemos tener aseguradoras gigantescas, con cúmulos tan grandes y un programa de reaseguro no tan bueno, que pueden hacer colapsar un país, por el cúmulo que tienen o la participación tan grande que puede tener en un país. Entonces, cuando hacemos una gestión de riesgo, por ejemplo, en una institución como es el Banco Nacional, nosotros tenemos que evaluar no solo las compañías locales, sino también quién está detrás de esa compañía, porque, si ustedes analizan, por ejemplo, su cartera hipotecaria, ¿qué tamaño tiene esa cartera hipotecaria?, ¿cuántos cúmulos hay en esa cartera hipotecaria? No, no podemos ver una casita por casita, tenemos que ver el cúmulo total que tenemos. ¿La compañía que lo tiene es lo suficientemente solvente y tiene un esquema de reaseguro lo suficientemente robusto para poder aguantar un siniestro grande?, porque normalmente siempre decíamos: *No, en nuestro país no va a suceder nada*. Podemos preguntarle a los de Acapulco, qué es el hecho más reciente, US\$15 mil millones va a costar a la industria reaseguradora Acapulco. El otro día lo discutíamos con varios reaseguradores, entonces, estábamos conversando: *¿Vos cuánto tenés? Bueno, yo tengo 800 millones en contrato y 3 mil millones en facultativo*, que ahora les voy a explicar qué es. Otro 2 mil millones, otro 1.500 millones en cúmulos. ¿Por qué? Porque van tomando no es la casita o el edificio o el hotel que aseguré, sino el cúmulo total, cuántos bienes tengo asegurados. Entonces, ustedes tienen más o menos eso. Ustedes deben tener una cartera hipotecaria por cuántos miles de miles de millones, entonces, quién está detrás dándome esa capacidad del

Nº 343

1 seguro puede aguantar un golpe, porque con todo el tema que se está viendo, y ahora  
2 lo vamos a ver más adelante, cada día es más difícil predecir qué hechos catastróficos  
3 vamos a tener. Esta semana tuvimos inundaciones en Italia, terribles en Milán, que  
4 nadie se esperaba; pero, no sé si han visto las noticias, eran ríos; Paraguay, igual,  
5 inundado totalmente en las ciudades. Entonces, uno dice...”.

6 El director Alvarado Delgado apuntó: “Perdón, don Ricardo, que don Antonio...”.

7 El señor Mora Alfaro dijo: “Como una consulta, don Ricardo, tal vez. Muchas gracias,  
8 don Bernal. Claramente, aunque eso esté pasando en Acapulco o esté pasando en  
9 Paraguay o en Italia, al final, muchos son los mismos reaseguradores que tienen los  
10 contratos que están en Costa Rica, por ende, probablemente se van a ver impactadas  
11 las tarifas en el próximo año”.

12 El señor Retana Johanning contestó: “De hecho, una de las partes que vamos a ver  
13 ahora habla sobre el endurecimiento de las tarifas, porque el mercado reasegurador  
14 no es tan grande como se cree, es grande en números y grande en dinero; pero, son  
15 los mismos participantes. Entonces, el reaseguro, como lo decíamos, es la columna  
16 vertebral del seguro. El reaseguro es el seguro de las aseguradoras, para definirlo de  
17 una forma muy sencilla, y es quien aporta la capacidad financiera para poder crecer  
18 o para poder tomar más riesgos. Tenemos, las aseguradoras normalmente tienen dos  
19 tipos de reaseguro: uno, que es el contrato macro que se define, donde ellos pueden ir  
20 metiendo todos los riesgos que toman habitualmente y que son riesgos  
21 estandarizados, por ejemplo, casas, edificios, automóviles, pólizas de responsabilidad  
22 civil; entonces, se hace un contrato que se llama un *quota share* o un cuota parte,  
23 donde la aseguradora dice: *Bueno, yo por mi tamaño y por mis reservas puedo retener*  
24 *un 10%, un 20%, un 30%*. Generalmente, cuando son pequeñas, retienen menos en  
25 algunos riesgos, hay unos que pueden retener un poquito más, porque lo diversificás.  
26 Entonces, el contrato puede incluir lo que es todo lo que es *property* o propiedad, lo  
27 que es responsabilidad civil y lo que es automóviles. Sobre ese contrato ellos van a  
28 tener una retención, que su participación, que puede ser un 10%, un 20%, un 30%,  
29 hacen un XL que se llama, entonces, si yo retengo el 30% de todos los riesgos que  
30 tomo, dentro de este contrato yo contrato un XL. Eso significa es un contrato que me  
31 va a cubrir mi retención, o sea, la parte que yo estoy reteniendo en exceso de tanto.  
32 Entonces, yo digo: *En exceso de US\$200 mil mejor lo cedo para, si tengo una pérdida*  
33 *grande, no se vean afectadas mis finanzas y mis números*, y después tenés aparte otro  
34 tipo de contrato, que es un *tent plan*, que es donde meto todo lo que no es habitual.  
35 Ahí entra la parte de fianzas, ahí otra parte de responsabilidad civil y algunos temas,  
36 y podés tener contratos específicos para temas diferenciados, o sea, puedo hacer un  
37 contrato para pequeñas cosas de *cyber*, para responsabilidad civil profesional, para  
38 directores oficiales, en pequeño”.

39 El director Alvarado Delgado señaló: “Perdón, don Ricardo. José”.

40 El señor Barrientos Solano externó: “Eso que decía don Ricardo es sumamente  
41 importante en materia de seguros, porque a veces lo que decimos es: *No hagamos un*  
42 *seguro, sino que generemos un fondo o generemos una reserva*; pero, esas reservas son  
43 limitadas, o sea, ¿qué quiere decir esto? Que yo reservé porque mi comportamiento o  
44 mi antecedente era que perdía ¢1.000,00 todos los años y al final del año perdí doce,

Nº 343

1 entonces, yo hago una reserva por doce. Esa reserva puede provocar dos cosas: una  
2 que sea insuficiente, inclusive, la mayor parte de lo que ha pasado en seguros, se  
3 vuelve insuficiente. Como decía don Ricardo, no podemos prever ni riesgos  
4 catastróficos ni no catastróficos. Los catastróficos son actos de la naturaleza y los no  
5 catastróficos son aquellos que son provocados por el mismo funcionamiento de la  
6 organización o una industria, entonces, yo creo que hay que aclarar que cuando se  
7 manejan contratos de reaseguro con términos de sesión de riesgos lo que hace es que  
8 podamos estar muy tranquilos de que, a futuro, algo se materialice podamos cubrir  
9 toda la pérdida patrimonial, no cubrir la parte que reservamos, entonces, si tenemos  
10 ¢3.000 millones de pérdidas y tenemos una reserva de ¢1.000 va a ser insuficiente,  
11 entonces, el seguro tiene como objetivo que no importa la pérdida, claramente, se  
12 pueda cubrir. Ahora, ¿qué pasa si después de un año, probablemente, sí hubo una alta  
13 siniestralidad?, hay un reajuste de cuotas de tarifa; pero, las aseguradoras no están  
14 obligadas a recuperar lo que ya perdieron, o sea, es un efecto natural en seguros que  
15 ocurra un programa en el que se haga sostenible volver a asegurar ese evento y son  
16 distintos, entonces, por eso yo soy un gran promotor de lo que hacemos nosotros en  
17 cultura de seguros, porque la única forma de realmente garantizar la recuperación  
18 patrimonial o la recuperación económica de una empresa es tener un seguro, o sea,  
19 no hay otra forma de hacerlo con plata que guardemos debajo del colchón, lo digo así  
20 directamente y es distinto. Yo hago mucha referencia con los vehículos, yo no aseguro  
21 mi carro, está bien, no lo aseguro, es un riesgo y yo digo *soy un buen chofer y nunca*  
22 *voy a chocar*, no, no puedo realmente controlar el entorno, no controlar alguna pérdida  
23 visual, o sea, puedo perder y puedo perder patrimonialmente un bien, entonces, así  
24 funciona en grandes negocios como estos; los reaseguros se utilizan mucho. Cuando  
25 decía don Ricardo que son cúmulos, digamos, lo de Acapulco es un claro ejemplo de  
26 que si no hubiera reseguradores y aseguradoras obteniendo una cobertura del  
27 producto, no se recupera, no, o sea, hay una pérdida patrimonial y hay quiebra de las  
28 empresas y de las diferentes compañías, eso realmente es un tema superimportante".  
29 El señor Retana Johanning indicó: "No solo las compañías es la continuidad de un  
30 país y de una sociedad. Si lo vemos, el huracán... ya se me olvidó el nombre del que  
31 impactó Honduras hace bastantes años. Honduras retrocedió 20 años en su economía,  
32 porque no tenía reaseguro, las aseguradoras locales no pudieron cubrir, entonces, el  
33 tema de la transferencia de reaseguros es clave, porque trae dinero fresco de todas  
34 partes del mundo para poder garantizar la reconstrucción de un país y la continuidad  
35 tanto del país como de las empresas, el seguro es eso, el seguro es garantizar la  
36 continuidad del negocio".

37 El director Alvarado Delgado dijo: "Don Ricardo, disculpe. Maricela".

38 La directora Alpízar Chacón apuntó: "Bueno, me llama la atención ahí, don Ricardo,  
39 el tema de que no sé cómo se mide ese riesgo, porque ustedes están hablando de que  
40 las empresas reaseguradoras son cierto grupo y punto, entonces, se concentran en un  
41 grupo de empresas reaseguradoras el riesgo de un montón de empresas  
42 aseguradoras".

43 El señor Retana Johanning expresó: "De todo el mundo, correcto".

Nº 343

1 La directora Alpízar Chacón añadió: "Entonces, eso podría materializarse en que  
2 haya un evento catastrófico a una gran escala y, entonces, también nos vemos en una  
3 circunstancia complicada".

4 El señor Retana Johanning señaló: "Generalmente, los reaseguradores están situados  
5 en países con una regulación sumamente estricta y que tiene un monitoreo y un  
6 control permanente. Por ejemplo, tenemos dos mercados de reaseguro, que ahora lo  
7 vamos a ver, que ese es un esquema de lo que veníamos hablando muy sencillo, que  
8 es el cliente patrimonial, el normal, la persona normal que asegura; tenés las  
9 aseguradoras, las aseguradoras van a los reaseguradores, que son los que vemos todo  
10 el tema de la ley de los grandes números y la parte estadística, y ahí es donde se da  
11 la reducción y la dispersión del riesgo. Hay toda una cadena que participa y tenemos  
12 dos mercados de reaseguro, que llamamos, en el mundo, que es el mercado  
13 internacional, que es todo lo que está fuera de Londres y el mercado de Lloyd's, que  
14 es el mercado especializado inglés, y es un mercado especializado, porque es el  
15 mercado que toma todos los riesgos nuevos o diferentes. Por ejemplo, hay una de las  
16 aseguradoras más grandes del mundo que se llama Chaucer, Chaucer notifica a todo  
17 el mercado que entra en *run off* para los riesgos de aviación, ¿eso qué significa?, perdió  
18 tanto en la aviación que el regulador le dice: *un momentito, usted ya no tomaba riesgos*  
19 *de aviación entre y empiece a liquidar todo lo que tiene*. Eso significa: no puede tomar  
20 más riesgos, tiene que ir liquidando su cartera, conforme vayan venciendo; pero, ya  
21 no puede renovar, entonces, hay una regulación permanente sobre estos mercados,  
22 tanto en Londres como fuera para que no llegue a suceder ese punto. Bueno, ahora  
23 vamos a ver el aumento de las primas, por ejemplo, en los últimos años viene de dos  
24 temas, viene, uno, del tema del que traemos récord de pérdidas y de pago de siniestros  
25 desde el 2017, cada año es peor, no se ha logrado estabilizar el mercado y, otro, es los  
26 reaseguradores se nutren de los grandes fondos de inversión del mundo. Entonces, en  
27 los últimos años competíamos contra la Reserva Federal, que estaba pagando muy  
28 buenas tasas, entonces, *para qué les voy a dar la plata a estos locos aseguradores, que*  
29 *la van a apostar en riesgo, mejor se la doy a la Reserva Federal y voy más seguro*,  
30 entonces, había que aumentar el costo del reaseguro que, a su vez, repercute o  
31 aumenta el costo de todos los seguros, para poder captar la inversión necesaria. El  
32 mercado reasegurador mueve alrededor de entre US\$500 y US\$600.000 millones por  
33 año y últimamente estamos pagando entre US\$300 y hemos llegado a US\$380.000  
34 millones en siniestros anuales, entonces, sí hay una regulación muy estricta para  
35 evitar eso y con los reaseguradores, al igual que las aseguradoras, cada país tiene su  
36 regulación y está encima, los reaseguradores están en el foco global para evitar,  
37 porque si cae el mercado del reaseguro, caerían todas las aseguradoras. También, hay  
38 un tema de dispersión de riesgo, porque los reaseguradores participan en todo el  
39 mundo, entonces, puede que en Latinoamérica nos vaya mal este año; pero, nos fue  
40 bien en Europa o nos fue bien en África, o nos fue bien en Asia. Siempre hay  
41 catástrofes; pero, nunca hay tanto y ahora van a ver una colocación, que esa es la  
42 parte clave, ustedes van a ver, los reaseguradores nunca toman participaciones  
43 exageradas ni requieren participaciones gigantes en un riesgo, entonces, por ejemplo,  
44 muchas veces como para esta época, cuando hay colocaciones específicas, los

1 reaseguradores nos empiezan a decir: *no puedo participar*. ¿Por qué? *No puedo*  
2 *participar, porque mis cúmulos ya se toparon y mi retrocesión*, que es el reaseguro del  
3 reaseguro, *está muy cara, entonces, no puedo participar, tengo que quedarme ahí* y  
4 ves reaseguradores gigantes en el mundo diciendo: *hasta aquí llego*. Son muy  
5 cuidadosos en ese tema, entonces, tenemos toda una cadena, que eso es muy  
6 importante, en el tema, entonces, tenés al cliente, tenés la aseguradora, tenés los  
7 bróker de seguros, como BN Seguros, y después tenés correedores de reaseguros  
8 internacionales que están basados en Europa o en Miami; pero, son solo para mercado  
9 internacional. Tenés, luego, los correedores de reaseguros de Lloyd's, los Lloyd's  
10 bróker, como somos nosotros, que podemos accesar tanto el mercado internacional  
11 como al mercado de Lloyd's; el mercado de Lloyd's únicamente se puede accesar por  
12 un Lloyd's bróker, ni las aseguradoras, ni los bróker de reaseguros tradicional pueden  
13 llegar, es un tema de política de Londres, donde la única forma de accesar es a través  
14 de un Lloyd's bróker que se encarga de estructurar todos los programas. La estructura  
15 no la hace el reasegurador ni la hace la aseguradora, la hace el bróker de reaseguro;  
16 la estructura tanto de los contratos como de las colocaciones facultativas, que ese era  
17 el otro punto, cuando algo no entra en un contrato de las aseguradoras tiene que ir a  
18 facultativo. Yo no sé si ustedes han visto, a veces, que mandan un riesgo del Banco a  
19 una aseguradora y la aseguradora dice: *tengo que ir a facultativo*, eso es porque sale  
20 de los parámetros de sus contratos y generalmente los países latinoamericanos se  
21 caracterizan porque los contratos son muy chicos, los contratos son por US\$5  
22 millones, US\$8 millones, US\$10 millones, eso significa que pueden tomar riesgos  
23 hasta ese monto, todo lo que excede eso tiene que ir a facultativo y el facultativo es  
24 una colocación que se hace uno a uno, es más cara y más lenta, entonces, ahí, a veces,  
25 es cuando se le complica a las aseguradoras pequeñas competir, porque el costo de  
26 facultativo es más caro que el costo del contrato. Ahora los reaseguradores están  
27 tratando y están presionando en Latinoamérica por subir los costos de los contratos,  
28 porque las primas que se están pagando, por ejemplo, en Costa Rica estamos pagando  
29 primas de promedio en contrato de 1,5% o 1,4%, en vivienda hasta 2%, 5% o 2,3%, eso  
30 debería ser el doble, técnicamente. La prima en este momento está siendo  
31 insuficiente; pero, sabemos que no se puede ajustar un solo golpe, porque causaríamos  
32 un caos. En Dominicana, por ejemplo, le acabamos de hacer un ajuste de 4,5% a 9% y  
33 tenemos riesgos que estamos colocando en 2% o 3%, ya no al millar, sino, porciento,  
34 porque nadie los quiere, que eso es un tema también que es muy importante, los  
35 riesgos tienen que cuidarse, porque si un riesgo se queda en el mercado, no consigue  
36 reaseguro y no conseguir reaseguro es un lío enorme, y tampoco una aseguradora  
37 puede cometer la imprudencia de decir: *yo soy muy fuerte y yo voy a dejarme el riesgo*  
38 *completo*, porque en una catástrofe puede quebrar y no poder pagar las pérdidas  
39 totales que haya, entonces, la figura de... vamos a ver, siempre están los dos  
40 mercados, hay mercados emergentes como, por ejemplo, en este momento, el mercado  
41 emergente más grande que está saliendo es Emiratos Árabes, Emiratos Árabes está  
42 poniendo muchísimo capital en reaseguro, mucho capital, que eso nos ha dado un  
43 alivio y tenemos mercados, por ejemplo, Japón tiene mercados muy grandes y  
44 especializados también que están aportando, entonces, por ejemplo, cuando hacemos

1 una colocación grande, recorremos literalmente el mundo entero buscando capacidad  
2 para poder hacer colocaciones, entonces, aquí tenemos un resumen de lo que  
3 hablamos, están los bróker, los bróker de Lloyd's, las reaseguradoras, los mercados  
4 internacionales, los sindicatos y los retrocesionarios, que son también mercados de  
5 capitales muy grandes que se dedican a colocar. Hay riesgos tan grandes que ya no  
6 van ni siquiera a reaseguro, van directo al mercado de capitales a colocarse, entonces,  
7 el mercado de capitales más fuerte se maneja en Bermuda, Bermuda coloca la  
8 mayoría de los mercados de capitales, esos son quienes fondean; igual, son capitales  
9 de Estados Unidos, de Europa, de Asia manejados a través de Bermuda por un tema  
10 de conveniencia fiscal, principalmente. Aquí había unos ejemplos de mercados. Hay  
11 algo que es muy importante, cuando ustedes pidan a las aseguradoras —que es un  
12 tema muy sano— saber quién está detrás de sus colocaciones, quiénes son los  
13 mercados de reaseguro, siempre lo importante es que hay un tema de calificación de  
14 riesgo, igual que los bancos, igual que todas las instituciones. Por política, nosotros  
15 no podemos trabajar con mercados que tengan calificación A- o mejor de A.M. Best;  
16 pero, internacional no local o su equivalente para Standard and Poor's y así. Lloyd's,  
17 por ejemplo, tiene una calificación en este momento de A global, entonces, todos los  
18 mercados que están dentro de Lloyd's tienen una calificación A. Lloyd's tiene una  
19 peculiaridad, volviendo a su pregunta, que es, por ejemplo, si un sindicato de Lloyd's  
20 tuviera cúmulos tan grandes y tienen una pérdida tan fuerte que no la puede pagar,  
21 el mercado tiene un fondo común que complementa y paga la pérdida, ese  
22 reasegurador sale del mercado, lo liquidan de inmediato; pero, el mercado tiene su  
23 propio reaseguro, por decirlo de esta forma, que, de todos los negocios globales que se  
24 hacen dentro del mercado Lloyd's, se aporta a ese fondo que, a su vez, se reasegura,  
25 entonces, Lloyd's tiene esa peculiaridad, si no alcanza la plata, el mercado la pone,  
26 nunca va a dejar un riesgo sin pagar, entonces, eso es seguridad para los países y  
27 seguridad para las empresas; igual, los mercados internacionales tenemos mercados  
28 como Swiss Re, como Munich Re, que son gigantescos. Por ejemplo, Navigator,  
29 Navigator puede facturar unos US\$200.000 millones al año en primas, tiene unas  
30 reservas gigantescas, Odyssey igual y Liberty, son grupos sumamente grandes y  
31 poderosos; pero, ellos, igual, van en pequeñas participaciones, nunca toman riesgos  
32 muy grandes. Hay un tema, por ejemplo, para ustedes que es importante siempre  
33 analizar y es lo que hablábamos de los cúmulos, porque ustedes saben que, por  
34 ejemplo, si aquí hay una catástrofe grande en el país, Dios quiera que no; pero, viene  
35 un terremoto fuerte, que es la mayor exposición que nosotros podemos tener, porque  
36 podemos perder por inundación, que la mayoría de las perdidas actuales en Costa  
37 Rica son por inundación; pero, el cúmulo de Costa Rica está en el Gran Área  
38 Metropolitana, ahí tenemos concentrado un 80% de infraestructura del país. Si hay  
39 un terremoto fuerte en esta zona...”.

40 El señor Barrientos Solano dijo: “Don Ricardo, nada más para aclarar, porque la  
41 normalidad en seguros es A.M. Best. A.M. Best es muy especialista en seguros, en su  
42 calificación. También lo hace Fitch; pero, la más especialista en materia de seguros  
43 es A.M. Best”.

1    El señor Retana Johanning continuó: “Igual hay países que te exigen doble  
2    calificación, por ejemplo, en Chile un reasegurador tiene que tener dos calificadoras  
3    calificándolo para poder reasegurar en Chile, si no, no lo aceptan, entonces, ahí  
4    reducen el mercado. Hay un tema y, es lo que hablábamos, los mercados participan  
5    alrededor del mundo, entonces, nosotros competimos con todo el mundo como país por  
6    esa capacidad de reaseguro y ahí es donde es importantísimo cuidar el nombre de los  
7    riesgos y del país, porque si los reaseguradores de verdad deciden no reasegurar un  
8    país, Ecuador, por ejemplo, es un país que le cuesta muchísimo conseguir reaseguro  
9    por temas de corrupción. Entonces, la mitad de las cuentas de gobierno de Ecuador o  
10   más no tiene un reaseguro ni seguro, lo mismo sucede en Perú. Entonces, eso hay que  
11   cuidarlo, porque los reaseguradores simplemente eligen: *bueno, dónde pongo mi*  
12   *plata, tengo tal capacidad, ah bueno, se la doy, no sé, a Paraguay o Uruguay que no*  
13   *tengo catastrófico* y me paga tasas mayores, eso fue en Dominicana. A mediados de  
14   este año hubo una reunión y los reaseguradores llegaron y le dijeron a todo el  
15   mercado: *vean señores, lo sentimos mucho o nos aceptan aumentar las tasas al doble,*  
16   *porque hemos pagado muchos siniestros, o se queda sin reaseguro y vean ustedes a ver*  
17   *qué hacen.* Así, estaban los grupos más grandes de reaseguro y ese fue el mensaje, y  
18   todo el mundo se quedó así: *¿qué hacemos?* Lo tenemos que aceptar, porque si no se  
19   queda sin reaseguro. Entonces, esa parte de cuidar el nombre de los riesgos es  
20   importantísimo. En el caso, por ejemplo, de los cúmulos como tienen ustedes, si aquí  
21   pasara algo y las aseguradoras no pueden cumplir quien va a tener que pagar es el  
22   Banco, porque el Banco es quien toma las pólizas, hay una responsabilidad directa  
23   hacia los clientes, esa responsabilidad no la podrían eludir. Entonces, hay un tema  
24   que ahí ustedes tienen que cuidar muchísimo: *¿quién está detrás de mi aseguradora?*,  
25   porque por más grande que sea mi aseguradora cuando analizamos el cúmulo total,  
26   *¿alcanzará la plata que tiene?*, nunca va a alcanzar la reserva de una aseguradora si  
27   no tiene reaseguro para cubrir esas pérdidas. Entonces, eso siempre es importante,  
28   los grupos grandes, como ustedes, siempre conocen quién está detrás, la mayoría  
29   trabaja directo con el mercado reasegurador, no trabaja directo con las aseguradoras.  
30   Nosotros hacemos muchísimas colocaciones directas para las grandes compañías de  
31   los bancos y después ellos van y buscan una aseguradora y le pagan un *fee* para que  
32   nacionalice su producto; pero, va directo, no se quedan en el país”.

33   El señor Mora Alfaro acotó: “Era un comentario que yo quería hacer. Normalmente  
34   es una tendencia que está pasando, donde se junta el intermediario con el *broker* de  
35   reaseguro y se van a estructurar el modelo del contrato que se quiere para venir a  
36   colocarlo y buscar el *fronting* aquí en alguna de las aseguradoras, donde, entonces, ya  
37   pierde uno el problema de estar lidiando, tal vez, con las renovaciones, con el tema de  
38   la parte siniestral y lo que la aseguradora dice es que mis gastos administrativos son  
39   muy altos, es que la comisión está muy alta, entonces, la voy a bajar y todos esos  
40   temas que entran en el juego en las renovaciones pueden, en algún momento,  
41   terminar cuando nosotros somos quiénes escogemos la aseguradora, que ya viene todo  
42   el contrato estructurado, negociada la tarifa, la comisión y solamente se paga ese *fee*  
43   que llega hasta el 5%”.

1    El señor Retana Johanning mencionó: "Exacto. Acuérdate que el insumo más  
2    importante en el costo de un seguro es el reaseguro, ese es el insumo principal, la  
3    prima de riesgo va a venir desde el reaseguro. Entonces, cuando ustedes estructuran  
4    sus programas directo con los reaseguradores o los grupos grandes estructuran sus  
5    programas con los reaseguradores, conocen realmente cuál es el costo del seguro.  
6    Entonces, por ejemplo, usted estructura, conoce el costo y a las aseguradoras lo que  
7    se hace es que se les paga un *fee*. Entonces, se le paga un *fee* que, generalmente, es  
8    del 5% al 7%, entonces, ya sabe, tienen su costo controlado, no hay... si la aseguradora  
9    es ineficiente, me quiere cobrar más gastos administrativos, sino que ustedes tienen  
10   su costo establecido desde el reaseguro".

11   El señor Mora Alfaro recalcó: "Y nos pasa, don Bernal, que a veces hay aseguradoras  
12   que no nos quieren decir quién es su reasegurador, entonces, hay que confiar  
13   plenamente, a veces uno no sabe si estará reteniendo o estará dentro de sus contratos  
14   automáticos o estará colocado de manera confrontativa. Entonces, ya cuando se hace  
15   esa estructuración uno sabe que todo está reasegurado, todo está incorporado".

16   El señor Retana Johanning señaló: "Esa parte es importante por la responsabilidad  
17   que ustedes tienen, no solo en el tema, digamos, es un tema de responsabilidad hacia  
18   todos sus clientes, si una aseguradora falla, igual si un reasegurador fallara,  
19   imagínese, no podría salir cuántas empresas están aseguradas dentro de los  
20   programas de ustedes, cuántas viviendas están aseguradas dentro de los programas  
21   de ustedes, el impacto sería tan fuerte que puede hacer que el país retroceda  
22   económicamente mucho tiempo, como le sucedió a Honduras. Entonces, esa parte  
23   siempre tienen que cuidarla, el saber quién está detrás, cómo está detrás. Esto que  
24   ven ahí es una estructuración de reaseguro, esa es la estructuración de reaseguro de  
25   la Caja Costarricense de Seguro Social, cada numerito que hay ahí es un reasegurador  
26   diferente que participa en una estructura facultativa por capas que se llaman.  
27   Entonces, tenemos una primera capa de US\$5,0 millones y sobre eso una capa de  
28   US\$20,0 millones. Si ustedes ven los reaseguradores no toman participaciones  
29   fuertísimas en eso, el líder de ese contrato tiene un 12% de la primera capa de  
30   US\$20,0 millones, nada más, o sea, él no va a pagar más de eso. Entonces, si estos  
31   grupos gigantescos toman participaciones moderadas, una aseguradora jamás  
32   debería tomar mucha participación dentro de un riesgo grande, por lo mismo, por los  
33   cúmulos. Entonces, esta es una estructura facultativa que se llama en capas, cada  
34   capa o cada columna que ustedes ven ahí es una capa para lograr alcanzar el monto  
35   total que compra la institución o que compraba en esa época y tiene en cada capa, eso  
36   se parte entre varios reaseguradores para evitar esos cúmulos y poder dispersar el  
37   riesgo, porque realmente la dispersión es la clave en este tema. Ahí tenemos más de  
38   30 reaseguradores para una sola cuenta y sería imposible estructurarla con menos  
39   reaseguradores. Actualmente esa cuenta tiene 45 reaseguradoras participando.  
40   Entonces, ese tema de la dispersión del riesgo es clave para poder garantizar la  
41   continuidad de un país o de una empresa. Lo que conversamos ahora, del  
42   endurecimiento del mercado reaseguro, el mercado desde el 2017 ha estado pagando  
43   récord, todos los años pensamos: *bueno este va a ser el año récord y no va a superar*.  
44   El tema del cambio climático sí está impactando totalmente en nuestros países, ya los

Nº 343

1 riesgos no los logramos controlar ni medir, antes era muy sencillo, por ejemplo, de lo  
2 último que hemos visto impresionante fue este huracán de Acapulco, que era una  
3 tormenta tropical, el Instituto Meteorológico de los Estados Unidos y el de huracanes  
4 llega y dice: *es tormenta tropical*, notifica a México como al mediodía y le dice: *está*  
5 *endureciéndose, prepárense*, tres horas o cuatro horas después, les avisa: *es un*  
6 *huracán categoría cinco y va a impactar con todo*. Nadie estaba preparado, porque  
7 generalmente siempre tenemos tiempo; pero, ahora estamos viendo que cada vez hay  
8 más intensidad y más frecuencia en las catástrofes naturales. El tema de  
9 inundaciones se está volviendo día a día con inundaciones en muchos países.  
10 Entonces, ¿qué es lo que está teniendo que hacer el mercado?, endurecer. Endurecer  
11 significa aumentar sus tasas para poder cubrir los siniestros y garantizar que vamos  
12 a poder pagar, ese es otro punto. Los clientes tienen... y yo sé que esa parte es  
13 superdifícil; pero, por ejemplo, Costa Rica tiene que acabar con la guerra de precios  
14 que tiene, va a llegar un momento en que los reaseguradores le van a decir a Costa  
15 Rica no le damos reaseguro. Las aseguradoras siguen compitiendo por precio y no por  
16 calidad de cobertura y servicio y eso no le sirve al país y a ustedes técnicamente no  
17 les sirve que una prima sea insuficiente, que yo para poder ganarme la cuenta de  
18 ustedes les cobre una tasa insuficiente, porque tarde o temprano voy a tener  
19 problemas para pagar, va a llegar ese momento. Entonces, ahí, yo sé que es un punto  
20 difícil; pero, cuando uno negocia con las aseguradoras no tiene que ver solo la tasa,  
21 tiene que ver el respaldo de reaseguro, la calidad de ese reaseguro, que la tasa sea  
22 una tasa real, técnica y no una tasa simplemente por competir, porque hemos visto  
23 que con tal de competir retienen el riesgo y no lo cobran. ¿Qué significa eso? Yo agarro  
24 y digo: *bueno, voy a quedarme con los primeros US\$5,0 millones, no los voy a cobrar*  
25 *y después salgo y coloco la diferencia*, el tema es que si yo lo hago una vez, bien, tengo  
26 mis US\$5,0 millones ahí guardados por si tengo que pagar; pero, lo estamos viendo  
27 que no lo hacen una vez, lo hacen una y otra vez en riesgos, que cuando pegan las  
28 pérdidas van a ser gigantescas. Entonces, ese punto es algo que ustedes tienen que  
29 cuidar muchísimo, esas retenciones a riesgo propio".

30 La directora Vindas Lara consultó: "¿Y la regulación nuestra?".

31 El señor Retana Johanning respondió: "No hay. La regulación no está revisando  
32 cúmulos a la fecha, eso es un tema que se ha hablado mucho con el regulador; pero,  
33 el regulador a la fecha no está revisando los cúmulos, revisa ciertas cosas en los  
34 contratos; pero, no se mete. Entonces, ese punto, digamos, en todos los países lo  
35 primero que el regulador va a chequear son los cúmulos que tenga la aseguradora,  
36 aquí todavía no se ha llegado a ese punto de supervisión. Entonces, nos toca a nosotros  
37 cuidarnos de que no exista eso, porque eso sí es, digamos, en un incendio no pasa  
38 nada, en un tema pequeño no pasa nada; pero, el tema es que nosotros estamos  
39 obligados a ver el peor escenario, para eso estamos llamados, no podemos permitir  
40 que después nos lleguen y nos digan: *¿y ustedes por qué no pensaron en eso? Ah no, es*  
41 *que aquí nunca iba a suceder*, nosotros no podemos poner esa excusa, estamos  
42 llamados a revisar que realmente en un peor escenario haya cómo cubrir eso.  
43 Entonces, el mercado va a seguir endureciéndose, el año pasado se pagaron  
44 US\$380.000,0 millones en reclamos a nivel global, para este año vamos parecidos y

Nº 343

1 ahora le sumamos a todo el tema del cambio climático, el tema de las *cyber* guerras,  
2 que cada día va peor. Entonces, esos son riesgos que no podemos cuantificar, que ese  
3 es el problema. Yo puedo cuantificar toda la infraestructura del país; pero, hay temas  
4 que no podemos cuantificar, como el tema de *cyber*, responsabilidad civil, todos esos  
5 temas son incuantificables, porque no dependen de nosotros. Entonces, esa parte se  
6 está sumando y los mismos reaseguradores que participan ahí participan en lo otro,  
7 claro, eso sí, ahí sí realmente reducidos, porque muchos están diciendo: *yo no quiero  
8 jugar ahí*".

9 El señor Barrientos Solano dijo: "Nada más para hacer un aporte a lo que decía don  
10 Ricardo, hoy es más difícil hacer un modelo matemático para eliminar lo que pasó  
11 aquí, o sea, usted agarra de aquí para atrás, y usted hace un modelo matemático;  
12 pero, la combinación tan cambiante del tema catastrófico y no catastrófico de todo lo  
13 que tiene que ver con eventos de la naturaleza y las tecnologías hace imposible que  
14 un modelo matemático garantice que realmente se pueda cubrir algo. Entonces,  
15 podemos tener... no quiero ir en contra de los actuarios, los actuarios tienen una gran  
16 tarea; pero, hoy es más difícil que un actuario logre con precisión el cubrir un evento  
17 o el hacer otro método que como lo hacía antes, porque hoy hay otros factores que lo  
18 vuelve más complejo. Entonces, eso es un tema que hay que tomar en consideración,  
19 traer un modelo matemático que sea como lo que mejor creemos que va a funcionar  
20 muy probablemente el modelo matemático no sea tan... hoy con los riesgos que se  
21 tiene, tan cercano a poder pronosticar un evento, vivimos una pandemia hace dos  
22 años, tres años, nadie la pronosticó, tenemos eventos catastróficos ahorita y se espera  
23 que a nivel de ciberseguridad se venga una guerra en el 2024 muy fuerte. Entonces,  
24 hay que tener preparadas a las empresas para eso".

25 El director Alvarado Delgado externó: "La probabilidad es prácticamente una cascada  
26 de probabilidades, que climático, que pandemia, que las guerras, la ciberseguridad.  
27 Entonces, es tanta cosa que obviamente el modelo puede darnos una idea; pero, la  
28 varianza, con respecto a la realidad, va a ser demasiado elevada, porque no puede  
29 uno prever todos los escenarios ni, efectivamente, pegarla en cuanto a la probabilidad  
30 de cada escenario y la siniestralidad, peor".

31 El señor Retana Johanning prosiguió: "Ahora estamos aprovechando la inteligencia  
32 artificial, para todos los nuevos actuarios que están saliendo, el perfil es inteligencia  
33 artificial y matemáticas. Ese es el perfil que buscamos y no hay, entonces, esos  
34 muchachos son así como los más buscados en el mundo; pero, para que eso funcione  
35 se necesita información y muchas veces las empresas no quieren dar información.  
36 Entonces, ahí va directamente proporcional: entre mejor información yo tenga sobre  
37 mi cartera, sobre mis riesgos, mejor va a ser mi tasa, porque nos va a permitir evaluar  
38 mejor. Ahora llega el punto, cuando nosotros analizamos carteras, analizamos todas  
39 las geolocalizaciones, para ser más exactos de los riesgos que podemos tener  
40 puntuales para cada ubicación, entonces, los modelos de riesgo nos analizan directo,  
41 por ejemplo, la parte de propiedad para terremoto, inundación. Es impresionante la  
42 cantidad de información que cada vez necesitamos más, por tanto, la parte de  
43 inteligencia artificial está ayudando, gracias a Dios, a poder hacer análisis más  
44 rápidos de esa información, que antes los teníamos que hacer manual; pero, esa parte

Nº 343

1 va ayudando; pero, sí, cada día es más difícil predecir. Hay un punto que es muy  
2 importante y que ustedes también tienen que analizar, los riesgos se tienen que medir  
3 a 10 años, no a un año. Si yo tengo un mal año, este año, no, por eso, me tienen que  
4 sacrificar las aseguradoras. Uno debe analizar 10 años y debe sacar, en ese análisis  
5 de pérdidas, lo que es CAT, o sea, lo que es catastrófico, y lo que es No CAT, porque  
6 este catastrófico no me va a suceder todos los años. Cuando a ustedes les hagan un  
7 análisis de pérdidas para sus carteras, ustedes tienen que buscar que ese análisis sea  
8 de 10 años mínimo, con CAT y No CAT, porque, si no, también les van a estar  
9 cobrando más de lo que se debería. Si hay aumentos, los aumentos van a venir por el  
10 costo de la inversión, por el riesgo catastrófico. Costa Rica se salvó, no nos está  
11 afectando la parte de inflación. Pero, sí vemos que a veces hacen análisis a un año,  
12 un año no tiene sentido, un año no te muestra realmente el comportamiento siniestral  
13 de una cartera, entonces, es muy importante que ustedes siempre defiendan esa  
14 parte, que el análisis sea a 10 años mínimo. Ahí también es importantísimo que  
15 ustedes manejen esa información y el tema de que ustedes controlen sus carteras, es  
16 que nos hemos dado cuenta a veces que las compañías aseguradoras no quieren  
17 entregar la información que le pertenece a la institución. Entonces, es  
18 importantísimo, cuando ya son grupos tan grandes como ustedes, que ustedes  
19 controlen sus riesgos, controlen su colocación, porque está bien que yo sea mi  
20 colocación, si yo soy pequeña; pero, cuando soy grande, yo la tengo que controlar,  
21 porque al final la responsabilidad es mía, no de un tercero. Entonces, ese controlar su  
22 cartera y ese controlar su colocación, como decía Antonio, les permite a ustedes  
23 manejar esa información y poder negociar mejor, que ese es un punto que es clave en  
24 la parte del reaseguro, y lo vemos, porque nadie entrega la información, tiene la  
25 obligación; pero, nadie lo hace y eso es clave. A raíz de todos los eventos que estamos  
26 viendo catastróficos desde el 2017, que las pérdidas han sido enormes, porque no es  
27 solo el tema de huracanes, el tema de terremotos, tenemos los incendios forestales,  
28 que últimamente han dejado pérdidas; por ejemplo, este año Grecia, Italia, España  
29 con pérdidas millonarias por los incendios forestales, ya no solo California. También  
30 el terremoto de Turquía que va a costar, todavía no se ha terminado de cuantificar  
31 esa pérdida; pero, bastantes billones de dólares. El huracán Ian US\$115.000 millones.  
32 Hay estimaciones de US\$115.000 millones hasta US\$130.000, solo del huracán Ian.  
33 ¿Por qué se dan esas pérdidas tan grandes en el mercado asegurador? Porque también  
34 hay una cultura de asegurar todo. Cuando hay eventos en Europa o Estados Unidos  
35 cuestan el doble o el triple que en Latinoamérica, África. ¿Por qué? Porque todo está  
36 asegurado. Lo mismo cuando es Japón, Singapur, las pérdidas son enormes porque  
37 todo está asegurado. En Latinoamérica todavía tenemos una brecha gigante en  
38 cuanto a la penetración del seguro, que eso también es una gran oportunidad, porque  
39 nosotros estimamos que el mercado costarricense debería estar en el doble mínimo;  
40 además, ahora con las inversiones que vienen se estima que en los próximos cinco  
41 años deberíamos tener un mercado de entre US\$3.800 millones y US\$4.500 millones,  
42 casi el tamaño del mercado de Colombia, porque Costa Rica, por ejemplo, es uno de  
43 los mercados que más va a crecer por todo el tema de inversión extranjera directa;  
44 pero, hay una brecha muy grande en esa penetración y ahí es donde ustedes tienen

1 una oportunidad enorme, los bancos, para entrar y llenar esos vacíos que hay en  
2 cuanto a penetración de mercado. Después de todo lo que hemos estado viendo, hay  
3 un punto que nadie ha tocado y que la gente no lo está viendo. Las pérdidas no solo  
4 van en la parte catastrófica, lo que hablábamos de la parte de *cyber*, eso está  
5 impactando a las empresas en todo el tema de directores oficiales, errores u  
6 omisiones, cada día hay que tener más cuidado en esos puntos; pero, yendo directo a  
7 la parte de lo que es *property*, ya está cambiando muchísimo el producto, como ya no  
8 sabemos por dónde nos va a impactar, está tomando muchísima fuerza el tema de los  
9 seguros paramétricos para catastrófico. En Costa Rica todavía no lo vemos, todavía  
10 nadie lo ha desarrollado; pero, por ejemplo, en temas de infraestructura, por la  
11 velocidad que hay que responder, no tenemos tiempo de hacer ajustes, de mandar  
12 cuánto se perdió, entonces, el tema de paramétricos para todo el que es CAT es ahora  
13 lo que está tomando mayor relevancia. Entonces, lo que se hace es que se aseguran  
14 *trigger* o detonadores, por ejemplo, si el huracán alcanzó tal intensidad, se paga; si el  
15 terremoto alcanzó tal intensidad y está en un rango de tanto, se paga; por tanto,  
16 muchos países están tomando seguros paramétricos o diseñando seguros  
17 paramétricos para poder proteger su infraestructura y no importa lo que se hace:  
18 hacemos un estudio de PML, la pérdida máxima que podamos tener, y dónde podría  
19 estar el mayor impacto. El seguro paramétrico es un seguro que van a empezar a ver  
20 crecer muchísimo para la parte de catastrófico, porque es un seguro que por sus  
21 características es, si se cumple el *trigger*, el detonante o el disparador que se  
22 estableció, en una semana, se paga el monto, por ejemplo, tenemos gobiernos como  
23 México, México ahora está comprando paramétricos para su infraestructura, Perú  
24 tiene paramétricos para su infraestructura, todos los países que tienen exposición  
25 catastrófica como nosotros tienen un seguro paramétrico para su infraestructura o,  
26 por ejemplo, en agricultura, que es tan complejo. El tema del seguro agropecuario es  
27 un tema que no se puede desarrollar si no hay subvención del país, porque es muy  
28 costoso. ¿Qué están haciendo estos países? Bueno, sabemos que tenemos heladas, por  
29 ejemplo, Perú, compramos un paramétrico que nos va a cubrir heladas, inundaciones,  
30 sequía. Si la sequía alcanza tal punto, sabemos que la pérdida del productor va a ser  
31 de tanto y se paga. Pero, entonces el seguro paramétrico nos está permitiendo hilar a  
32 un punto donde ya la parte actuarial y matemática no nos está dejando. Entonces,  
33 ese es un seguro que va a tomar mucha relevancia para el tema de agricultura, para  
34 el tema de exposición catastrófica, porque nos permite ir directo a la exposición que  
35 tenemos de riesgo y nos permite cobrar menos, porque, es cierto, vamos a cubrir lo  
36 más costoso; pero, le estamos quitando todos los otros componentes, por tanto, lo  
37 vemos mucho, tenemos composiciones, más que todo eso es para Gobierno o para  
38 temas de agricultura; pero, lo podemos llevar hasta vida, lo podemos llevar hasta  
39 salud, todavía no se está hilando tanto; pero, la idea es que eso va a ser uno de los  
40 futuros del seguro, junto con *cyber*, que ese es el dolor de cabeza que tenemos ahora,  
41 de verdad. Y es un seguro que, por sus características, es muy transparente. Si usted  
42 aseguró este *trigger* y se cumple, se paga, no hay que esperar a que llegue un  
43 ajustador y diga: *Las pérdidas son de tanto*. Si se alcanza el *trigger*, se paga de  
44 inmediato. Si usted solo tenía, no sé, ¢100 millones, se pagaron los ¢100 millones y

1 ahí estamos, se vuelve a reinstituir el monto por otra contratación. Y, por ejemplo,  
2 eso lo están tomando también todos los gobiernos para temas de pandemia, porque  
3 nadie sabe si vuelve otra pandemia. Entonces, por ejemplo, Costa Rica se gastó  
4 prácticamente el fondo que tenía la Caja para emergencias. ¿Qué es más barato,  
5 volver a constituir un fondo de ¢300 millones, ¢400 millones o pagar una prima de  
6 seguro? Pagar una prima de seguro. Inundaciones, aquí, cada vez que hay  
7 inundaciones se ve toda la pérdida de infraestructura en zona rural, tenemos que  
8 salir a pedir prestado a las multilaterales y a los bancos de afuera, para poder cubrir  
9 las pérdidas, por tanto, es más barato un seguro catastrófico para eso, paramétrico.  
10 Este es un tema, para terminar, que muestra el cúmulo en Costa Rica. Si ustedes  
11 observan, el 80% de todos los riesgos que ustedes tienen están en ese cuadrito, por  
12 eso, lo que hablábamos y lo hemos hecho, porque nos ha tocado analizar las carteras  
13 de muchas de las aseguradoras del país. Ahí está la mayoría de los riesgos que ustedes  
14 tienen, por eso, es que es tan importante que cuiden ese tema de la capacidad de las  
15 aseguradoras y que estén revisando esos cúmulos. Yo espero haber podido contribuir  
16 un poquito y aportar un poco de conocimiento. Para cerrar, les dejo esa parte, siempre  
17 revisen muy bien quién está detrás, qué reaseguradoras hay, por un tema de  
18 transparencia y nuestro negocio es un tema de confianza y transparencia, no tiene  
19 que haber ningún problema en revelar esa información y ustedes pueden chequear,  
20 porque es pública la información de todos los reaseguradores, si son buenos, si son  
21 grandes. Eso es algo que ustedes siempre deben de cuidar, porque al final, de verdad,  
22 la responsabilidad va a recaer en ustedes, les van a llegar a decir: *¿Por qué ustedes*  
23 *no vigilaron que esa aseguradora tuviera el respaldo?* Entonces, eso siempre se los  
24 dejo como consejo y lo vemos en todos los países. Muchísimas gracias y espero, como  
25 les digo, haber podido contribuir un poquito con este tema tan lindo y tan interesante  
26 que es el seguro".

27 El director Alvarado Delgado dijo: "Muchísimas gracias, don Ricardo. La verdad es  
28 que esta es la otra parte del seguro y la parte que normalmente no vemos; pero, sí, es  
29 muy interesante, es todo un mundo".

30 El señor Retana Johanning indicó: "Ahí sería interesante, si algún día nos pueden  
31 acompañar a Londres, para mostrarles un poco cómo funciona el mercado allá, que se  
32 reúnan con los reaseguradores, que hablen con ellos y ver lo que es, porque ese es el  
33 verdadero mercado de reaseguro, ese es el más interesante".

34 El director Alvarado Delgado apuntó: "El más antiguo de donde nació todo".

35 El señor Retana Johanning afirmó: "Exactamente y todavía lo trabajamos como hace  
36 500 años. Muchísimas gracias".

37 Por último, los señores Ricardo Retana Johanning y Antonio Mora Alfaro se retiraron  
38 del salón de sesiones.

### 39 Resolución

40 **POR VOTACIÓN NÓMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** dar por recibida la  
41 capacitación denominada *Reaseguro y los procesos técnicos de sesión de riesgos*,  
42 **impartida** en esta ocasión por el señor Ricardo Retana Johanning, representante de  
43 la compañía Oneglobal, como parte del plan de capacitación del 2023, aprobado por  
44 esta Junta Directiva en el artículo 6.º, sesión 322 del 10 de enero del 2023.

## 1 Comuníquese a Gerencia General.

(J.A.B.S.)

## ARTICULO 6.º

## ARTÍCULO 6.º

6 La auditora interna, señora Gabriela Sánchez Quirós, presentó el resumen ejecutivo  
7 de fecha 2 de noviembre del 2023, al que se adjuntan, para conocimiento y valoración  
8 de este órgano colegiado, los siguientes documentos: i) oficio BNCS-AI-029-2023 del  
9 2 de noviembre del 2023, suscrito por ella, denominado: ***Propuesta en borrador del***  
10 ***plan anual de labores de la Auditoría Interna 2024***, y ii) oficio ***AG-G-12.1-2023***,  
11 ***Plan Anual de Labores 2024, Auditoría BN Corredora.***

12 La señora Sánchez Quirós indicó: "Bueno, nuevamente, buenos días. Gracias por el  
13 espacio. Quisiera decírselos que realicemos una conversación a partir del plan anual de  
14 trabajo, todos buscamos lo mismo, que es proteger a la Corredora, entonces, siéntanse  
15 en la libertad de hacerme las consultas. Voy a tratar de hacer una exposición un poco  
16 más despacio de lo que normalmente las realizo para motivar esa conversación. Si  
17 ustedes sienten la necesidad de que este plan de trabajo no satisface los intereses de  
18 la Junta Directiva, igual, se le puede pedir una ampliación de plazo a la Contraloría  
19 General de la República, eso es un tema que también quería comentárselos. Bueno,  
20 el objetivo de la presentación es darles a conocer nuestra propuesta, la cual está sujeta  
21 a sus observaciones y a su retroalimentación. El plan de trabajo de las auditorías  
22 internas se elabora a partir del cumplimiento de la normativa que emite el Instituto  
23 Global de Auditores Internos. La auditoría interna es una de las profesiones más  
24 reguladas a nivel mundial, entonces, tenemos un marco que regula cada una de las  
25 actividades que nosotros ejecutamos en el día a día. Adicionalmente, la Contraloría  
26 General de la República, que es quien regula la metodología técnica de las auditorías  
27 internas a nivel nacional, emite lo que son las Normas de Auditoría Interna del Sector  
28 Público, las cuales también son consideradas para efectos de esta planificación. Otro  
29 aspecto que consideramos son las expectativas de nuestras partes interesadas, tanto  
30 de la Junta Directiva, Comité Corporativo de Auditoría y Alta Administración de la  
31 Corredora, con quienes mantenemos siempre una muy buena relación.  
32 Adicionalmente a eso, también hacemos un análisis de la criticidad de los riesgos y  
33 aquí me quiero detener, ¿por qué se hace un análisis de criticidad?, porque se parte  
34 de que el plan de trabajo de auditoría se elabora a partir de los riesgos más relevantes  
35 de la organización y así lo establece la norma 2010 del Instituto Global de Auditores  
36 Internos, que nuestro plan de trabajo tiene que estar respaldado y, tal vez, me refiero  
37 específicamente cómo lo indica la norma, dice: *a áreas con la mayor exposición de*  
38 *riesgos que podrían afectar la capacidad de la organización para lograr los objetivos.*  
39 Entonces, nosotros utilizamos una herramienta desde hace tres años que se llama un  
40 *Mapa de aseguramiento*, el mapa de aseguramiento lo que hace es reunir, en el caso  
41 de la Corredora, los 27 riesgos que nos aplican y analizar cómo se están  
42 administrando esos riesgos por las diferentes líneas de defensa que tenemos en  
43 Corredora de Seguros y eso nos da una calificación de cuáles son los riesgos más  
44 expuestos y cuáles son los riesgos que tienen mejores planes de mitigación. Entonces,

Nº 343

1 a partir de ese mapa de aseguramiento, las auditorías internas empezamos a diseñar  
2 el plan de trabajo; sin embargo, en ese insumo de análisis de los riesgos más  
3 relevantes nosotros usamos mucho el criterio experto del equipo de Auditoría y  
4 también del equipo de la Alta Administración de la Corredora, con quienes  
5 conversamos estos temas. El siguiente tema que nosotros consideramos para efectos  
6 de la planificación anual corresponde a lo que es la estrategia corporativa, tanto la  
7 estrategia corporativa del Conglomerado como la de las auditorías internas, ¿por  
8 qué?, porque nuestro plan de trabajo tiene que ir alineado, ¿en qué sentido? En, como  
9 les leí ahorita, que mitigue los principales riesgos que puedan afectar de una manera  
10 negativa la estrategia de la Corredora de Seguros, entonces, por eso se considera la  
11 estrategia. ¿Qué otro aspecto consideramos? Bueno, hay normativa del sector público  
12 que nos exige a las auditorías realizar estudios anuales, ¿cómo cuáles estudios?, el de  
13 la Ley de Legitimación de Capitales, es un estudio que todas las auditorías tenemos  
14 que hacerlo todos los años. ¿Qué otro estudio? El estudio de la auditoría de la ética,  
15 que la Contraloría General de la República nos obliga a hacerlo cada cinco años. ¿Qué  
16 otro estudio? El del sistema de control interno, que tiene que ser transversal a todos  
17 los estudios de auditoría que ejecutamos y así tenemos una serie de estudios que son  
18 de carácter regulatorio, y todo esto, como les decía, está amarrado por toda esta  
19 normativa que nos aplica que, dentro de la normativa, la Contraloría General de la  
20 República nos exige tener un control del ciclo de auditoría. ¿Y qué es eso del ciclo de  
21 auditoría? Bueno, nosotros tenemos que hacer como auditores un levantamiento de  
22 todos los procesos de la organización, todos los servicios que nosotros brindamos y  
23 llevar un control de cada cuántos años le damos una cobertura a todo ese universo  
24 auditado. Entonces, podemos decir que en la Corredora tenemos una cobertura de  
25 que cada cuatro años pasamos por todos los procesos auditándolos. Ese ciclo de  
26 auditoría se mantiene bajo control de las auditorías internas y todo esto se resume en  
27 que nosotros identificamos, para este 2024, 19 actividades de auditoría que realizar  
28 y esa es nuestra propuesta, 10 de ellas enfocadas en estudios propios de la Corredora,  
29 que me voy a referir dentro de un momento, y siete que son estudios corporativos,  
30 cuatro estudios de tecnologías de información y tres de estudios del proceso, y vamos  
31 a automatizar dos alertas de auditoría continua, con el objetivo de que cuando ya se  
32 implemente el *core* de seguros, el iBroker, empecemos a correr rutinas automatizadas  
33 que nos alerten de situaciones que se salgan de los parámetros preestablecidos. En el  
34 gráfico de la derecha se muestra lo que es la relación de estas 19 actividades de  
35 auditoría con la estrategia, entonces, de los 20 objetivos estratégicos de la Corredora,  
36 con estos estudios, vamos a estar cubriendo el 100% de esos objetivos estratégicos de  
37 la Corredora. Respecto a los riesgos N2, vamos a estar cubriendo a los riesgos  
38 principales un 26%, y aquí me detengo, y eso lo vamos a ver en la última filmina. En  
39 la gestión de riesgos no se puede ver un riesgo como algo solitario, las mejores  
40 prácticas lo que nos motivan, como es la normativa del COSO ERM, de la cual soy  
41 certificada, nos motiva a hacer análisis de riesgos interconectados o  
42 interrelacionados, así se llama, entonces, este análisis lo que muestra es que para los  
43 riesgos principales hay una cobertura del 7%; pero, nosotros elaboramos ya un  
44 análisis más exhaustivo, donde se puede ver que todos los riesgos de la Corredora se

1 están atendiendo. En cuanto a procesos, también los estamos atendiendo todos, ahí  
2 los que se muestran son los principales y en las unidades organizativas de la  
3 Corredora también estamos atendiendo todas. En cuanto lo que es la distribución  
4 de tiempos, lo que me gustaría acá destacar es que tenemos que un 88,14% de los días  
5 hábiles del periodo 2024 van a estar enfocadas en labores de auditoría interna pura,  
6 trabajo en campo puro y es un indicador muy sano, porque lo que se busca, desde las  
7 mejores prácticas, es que supere un 85%. Y acá, en el gráfico de la derecha, podemos  
8 ver cómo nuestro plan de trabajo se ha enfocado mayoritariamente en lo que es riesgo  
9 estratégico y todos los riesgos relacionados con seguridad de la información, datos y  
10 ciberseguridad, interrupción del negocio, Conglomerado, legitimación de capitales,  
11 proyecto y cambio climático, y a eso me voy a referir ya en detalle en la siguiente  
12 filmina. Nuestra propuesta es que cuatro estudios estén enfocados en estrategia. El  
13 primer estudio está relacionado con un tema que es demasiado importante y que a mí  
14 me apasiona, y es el tema de gestión de proyectos. Sabemos que, si no hay una  
15 adecuada gestión de proyectos, la estrategia no se cumple. Nosotros hicimos, como  
16 auditorías internas del Conglomerado, en el 2021, una evaluación de proyectos, donde  
17 salieron resultados bastante interesantes de las oportunidades de mejora que  
18 tenemos como Conglomerado en esta materia, y lo que queremos el próximo año es  
19 validar que se hayan implementado adecuadamente esas oportunidades de mejora y  
20 que nosotros como Corredora sigamos evolucionando en esta gestión de proyectos por  
21 el impacto tan directo que tienen los proyectos en la estrategia. El segundo estudio  
22 está relacionado con un tema que es un pilar estratégico del Conglomerado  
23 Financiero, que es la mejora de la experiencia al cliente. Ocupamos verificar todo el  
24 proceso de experiencia al cliente de punta a punta, para poder aportar valor de  
25 aquellos aspectos que tenemos que seguir mejorando. El tercero está relacionado con  
26 la omnicanalidad y experiencia al cliente, que tiene que ver con cómo está  
27 estructurada y organizada la logística del *backoffice* que está atendiendo todos los  
28 servicios y todas las ventas de productos que estamos haciendo por los diferentes  
29 canales. Bien lo destacaba don José en la sesión anterior, ya tenemos productos en la  
30 página web, tenemos productos en la *app*, el Banco nos sigue dando el servicio,  
31 tenemos el telemarcadeo con aseguradoras, entonces, hay una serie de canales de  
32 comercialización que estamos utilizando y queremos ver esa logística, ese sistema de  
33 control interno que está soportando este servicio, para que el cliente perciba la misma  
34 calidad de servicio, indiferentemente del canal que esté utilizando. El cuarto estudio  
35 es un estudio especial que dejamos destinado para atender solicitudes de la Junta  
36 Directiva o de Alta Administración. Respecto a lo que es la gestión del riesgo, tenemos  
37 cinco estudios. El primero es un tema sumamente importante y es continuidad del  
38 negocio y resiliencia. Corredora está avanzando de una manera muy acelerada en  
39 todos los proyectos de transformación digital y a cómo van avanzando los proyectos  
40 de transformación digital, ocupamos que a esa misma velocidad se vaya actualizando  
41 el plan de continuidad de negocio y el BIA, para garantizar esa continuidad de  
42 operaciones, donde también se incluyen todos los riesgos tercerizados. Nosotros  
43 tenemos una serie de servicios tercerizados, principalmente los servicios de hospedaje  
44 de sistemas en la nube, donde ocupamos verificar esas garantías de parte de los

1 proveedores de esta continuidad de operaciones por el riesgo que implica para la  
2 Corredora. El segundo tema de gestión del riesgo tiene que ver con lo que es el reporte  
3 de información no financiera. Sabemos que a partir de enero del 2024 nos empiezan  
4 a aplicar las SNIIF, que son las Normas Internacionales de Información no  
5 Financiera relacionadas con sostenibilidad. Tenemos también un importante sistema  
6 de información gerencial, donde se maneja información no financiera y lo que  
7 queremos es revisar la suficiencia y la eficacia del sistema de control interno  
8 relacionado a la información no financiera. ¿Y cómo van a hacer eso? Es la pregunta.  
9 Resulta que mi experiencia en BAC Credomatic cuando correspondió la  
10 implementación de la Ley Sarbanes-Oxley, fui la encargada de implementar esa Ley  
11 desde Florida hasta Panamá. Me correspondió definir todo el sistema de control  
12 interno que tenía que respaldar, en ese caso, era el sistema de control interno de la  
13 información financiera, entonces, en este caso, va a ser el de la información no  
14 financiera. Gracias a esa experiencia tenemos las competencias para hacer esta  
15 revisión tan interesante y tan innovadora. El tercer estudio de riesgos está muy  
16 relacionado con el tema que hablamos de continuidad. ¿Por qué? Porque a la velocidad  
17 que avanza la transformación digital de la Corredora ocupamos que esa misma  
18 velocidad evolucione, la identificación de los nuevos riesgos por los nuevos modelos  
19 de negocio y evolucione el sistema de control interno que soporta esa gestión del  
20 riesgo. Entonces es un tema sumamente interesante y apasionante, porque, entonces,  
21 ya no vamos a ver tanto control manual, que lo he conversado mucho con don José,  
22 que nos genera mucho reprociso, sino es como a partir de esta transformación digital,  
23 ya empezamos a evolucionar a controles automatizados que minimicen el riesgo-error.  
24 El cuarto estudio es un estudio corporativo y tiene que ver con la implementación del  
25 Reglamento sobre Supervisión Consolidada. Este Reglamento del Conassif trae un  
26 capítulo específico a la gestión del riesgo y lo que llama es a que el Conglomerado  
27 Financiero va a ser el obligado a aprobar los apetitos de riesgo no solo de casa matriz  
28 sino de las subsidiarias y va a tener que tener garantía, mínimo, cada dos años, de  
29 que esa gestión del riesgo es estándar, eficiente y eficaz en todo el Conglomerado.  
30 Adicionalmente, le exigen a la Junta Directiva General hacer un seguimiento  
31 trimestral de dos tipos de riesgos: riesgos de concentración, ahí ellos ponen los  
32 criterios (país, grupos de interés económico), para aquellos riesgos que superen el 10%  
33 del capital del patrimonio consolidado del Conglomerado, igual para los riesgos  
34 relacionados con las relaciones intragrupo. Entonces, lo que vamos a ver, a nivel  
35 corporativo, es que este Reglamento entra a regir el 1.º de enero del 2024, entonces,  
36 como auditorías queremos ver cómo se está implementando el proyecto, para  
37 garantizarle a nuestras juntas directivas que este proyecto de Conassif se implementó  
38 adecuadamente. El quinto estudio de gestión de riesgos es el estudio de legitimación  
39 de capitales, donde nos hemos venido enfocando en los temas más relevantes y de  
40 mayor riesgo. Ya pasando a lo que es la gestión comercial, estamos proponiendo tres  
41 estudios. El primero está relacionado con un estudio que por ciclo de auditorías ya  
42 nos toca hacer y es revisar la unidad de ventas de la Corredora. ¿Cómo se está  
43 transformando digitalmente la unidad de ventas de la Corredora, cómo están  
44 evolucionando en materia de control interno y en los demás aspectos que le

1 corresponde a esta unidad? El segundo estudio es un estudio sumamente importante,  
2 porque tenemos controles a nivel de nuestro sistema de información gerencial  
3 respecto a los clientes; pero, ahora ocupamos ver cómo estamos trabajando en la  
4 optimización del ciclo de vida de los productos que comercializa la Corredora de  
5 Seguros. ¿Con qué objetivo? Para validar la estrategia de lanzamiento de productos,  
6 si yo claramente tengo, cuando lanzo el producto, definido mi mercado potencial, si  
7 tengo definidos mis canales de comercialización, si tengo definida mi estrategia de  
8 publicidad e ir midiendo si estoy alcanzando mes a mes las metas que me propuse.  
9 Ese estudio incluye banca-seguros. El tercer estudio de comercial es el estudio del  
10 proyecto corporativo de segmentación comercial. Me detengo ahí un momento, porque  
11 es un tema demasiado relevante para el Conglomerado, porque esto lo que va a  
12 involucrar es la implementación del CRM para nuestro Conglomerado. El CRM lo que  
13 va a hacer es contener toda la información del cliente y nos va a permitir, de acuerdo  
14 a una serie de parámetros que se están definiendo, poder darle una oferta más  
15 atractiva a nuestro cliente; pero, una oferta corporativa. Entonces, ya aquí hablamos  
16 de ecosistema, de cómo Conglomerado Banco Nacional, con ese CRM ya vamos a poder  
17 operar como un ecosistema como el que tiene Google, como el que tiene Amazon, donde  
18 integra todo el proyecto. Y, por último, están los estudios de ciberseguridad y TI. El  
19 primero de ellos tiene que ver con la auditoría que le vamos a realizar a nuestro nuevo  
20 *core* de seguros iBroker, que lo hacemos con los compañeros de la Auditoría de TI del  
21 Banco. El segundo tiene que ver con lo que es almacenamiento y acceso de los datos  
22 del Conglomerado, que va a estar muy focalizado en todo lo que está en la nube. El  
23 tercero tiene que ver con las soluciones tecnológicas para mejorar la experiencia al  
24 cliente, que tiene que ver con el marco de gobierno Cobit. El siguiente tiene que ver  
25 con la disponibilidad de la infraestructura tecnológica en Internet. El quinto tiene  
26 que ver con la estrategia de tecnologías del Conglomerado. El seis y siete son las  
27 automatizaciones que vamos a realizar como auditoría, para señales de alerta de  
28 pólizas de seguro. Si tienen alguna consulta".

29 El director Alvarado Delgado dijo: "De mi parte no, ya lo habíamos caminado".

30 La señora Sánchez Quirós externó: "Gracias, don Bernal. Como les comenté al  
31 principio, este mapa de riesgos habla de esa cobertura de siete riesgos principales;  
32 pero, con gusto les comparto ahora el anexo, donde se detalla que estos son los  
33 principales; pero, la cobertura es para todos los riesgos, para los 27 riesgos que le  
34 aplican a la Corredora de Seguros. Como una mejor práctica y gracias a una  
35 recomendación de doña Andrea, incluimos este año un detalle de los estudios que  
36 surgieron del análisis de la planificación anual; pero, no se incluyen en el plan. ¿Qué  
37 estudios requieren un abordaje corporativo? El estudio de presupuesto institucional  
38 es un estudio que queremos realizar el próximo año con un abordaje corporativo y va  
39 a ser un muy buen momento para la corredora, porque ya vamos a tener  
40 implementado el sistema de Oracle EPM, que integra no solo presupuesto sino  
41 planificación; pero, adicionalmente a eso quería mencionarles que el proceso de  
42 presupuesto institucional de la Corredora es un proceso muy maduro, muy sólido,  
43 incluso, en el 2019 cuando la Contraloría General de la República nos realiza una  
44 supervisión sobre este tema, la Corredora fue la que salió con la mejor calificación del

1 Conglomerado en este proceso presupuestario; pero, doña Andrea que no me deja  
2 mentir, que fue testigo de muchas retroalimentaciones que como Auditoría le dimos  
3 a la Administración anterior respecto a presupuesto, todo eso rindió frutos y por eso  
4 es un proceso tan maduro y tan controlado. El siguiente estudio que vamos a necesitar  
5 ver a nivel corporativo es el de gobierno corporativo. El tema de gobierno corporativo,  
6 la OCDE acaba de emitir un nuevo marco de mejores prácticas, es un tema que  
7 siempre tenemos que estar revisando, aportando valor, principalmente en el tema de  
8 relaciones, coordinaciones y lo que es el tema de responsabilidad. Estos últimos dos  
9 temas son dos temas que para mí tienen una relación demasiado alta, incluso, yo  
10 agregaría un tercer tema, que es el riesgo de fraude, todo lo que tiene que ver con  
11 auditoría, la ética, riesgo de fraude y la Ley 9699. Que lo que la Ley 9699 dice: *que*  
12 *todas las entidades del país deben de tener un modelo facultativo para la prevención*  
13 *de delitos*. ¿Cuáles delitos? Los delitos que están tipificados en la Ley de  
14 Enriquecimiento Ilícito. Ese marco, ese modelo facultativo lo que hay es un modelo  
15 preventivo que debió de haberse implementado, me parece que es desde el año 2019,  
16 en el Conglomerado, ya hay un marco, lo que nos hace falta es cómo se implementa,  
17 porque ese modelo facultativo no solamente previene delitos, sino que ese modelo  
18 facultativo en caso de que algún colaborador, proveedor o partes relacionadas del  
19 Conglomerado sea sancionado por algún tribunal por cometer alguno de esos delitos,  
20 si el Conglomerado demuestra tener solidez en la aplicación de ese modelo facultativo,  
21 el Conglomerado no es sancionado; pero, si no mostramos solidez nos sancionan.  
22 Entonces, como esto tiene tanta relación a las personas, es que el abordaje propuesto  
23 con la Auditoría General que quisiéramos ver en el próximo Plan 2025 es un abordaje  
24 que integre esta ley, la Auditoría de la ética y lo que es gestión de riesgo de fraude y  
25 la Política Conozca a su Empleado. Ya propiamente en estudios que mantienen un  
26 abordaje permanente por parte de la Auditoría, lo que es la gestión del portafolio de  
27 inversiones, tenemos que el portafolio de inversiones representa más del 85% del  
28 activo de la Corredora, es el activo más relevante. Como Auditora Interna participo  
29 personalmente de las reuniones del equipo de inversión de la Corredora,  
30 personalmente reviso trimestralmente el portafolio de inversiones conciliándolo  
31 contra los estados de cuenta de los emisores, esto para efectos del refrendo de los  
32 estados financieros, entonces, es un tema que tenemos bastante regulado. El control  
33 interno, como les decía, en todos los estudios revisamos el sistema de control interno  
34 del proceso que auditamos, revisamos riesgo...”.

35 La directora Vindas Lara acotó: “Lo que conversaba antes de empezar la sesión con  
36 Gabriela, es la periodicidad de estos informes que son más como un estamos en orden,  
37 porque no es un estudio profundo, sino estar siempre con un *check* y me decía que lo  
38 que ella recomienda es hacerlo trimestralmente el informe a nosotros”.

39 El director Alvarado Delgado preguntó: “¿Pero, se refieren al informe de la  
40 autoevaluación?”.

41 La señora Sánchez Quirós respondió: “No, al de rendición de cuentas de la Auditoría”.  
42 El director Alvarado Delgado externó: “Ah no, claro, sí. Yo creo que eso lo habíamos  
43 mencionado en una sesión anterior”.

1 La directora Vindas Lara mencionó: "Sí; pero, para que quede, digamos, que estos son  
2 temas, no son estudios; pero, no son temas descubiertos".

3 La señora Sánchez Quirós dijo: "Así es, doña Andrea. Incluso, en este tema de control  
4 interno, esta semana inicié una capacitación con el Instituto Auditores Internos de  
5 España para trabajar una metodología que se llama aseguramiento combinado.  
6 Entonces, la empresa Cepsa, que es como la líder en electricidad y gasolineras en todo  
7 España y en Portugal, ellos son los que están impariéndonos la capacitación por  
8 medio del Instituto de España y un proyecto adicional a los que no vienen acá; pero,  
9 eso lo voy a desarrollar personalmente, es elaborar el mapa de aseguramiento de la  
10 Corredora, de acuerdo con esas mejores prácticas. Entonces, en el momento en que ya  
11 se elabore ese proyecto les voy a ir a informando de los avances y les voy a traer ya la  
12 propuesta lista cuando ya lo tengamos. Otro estudio, que es un estudio que no se  
13 incluye es el de costeo de la Corredora, sabemos que la Corredora es la subsidiaria  
14 del Conglomerado que tiene los mejores indicadores de eficiencia y no solamente por  
15 eso no lo incluimos, sino que también en cada estudio nosotros revisamos la eficiencia  
16 del proceso y recomendamos en caso de que determinemos alguna oportunidad de  
17 mejora en materia de eficiencia. Ya para concluir, ¿qué estudios no estamos  
18 incluyendo según priorización de riesgos? Cuando hablamos de priorización de riesgos  
19 es que tenemos capacidad instalada de cuatro personas, entonces, tenemos que tomar  
20 la decisión de qué estudios desde mi criterio experto como Auditora Interna son los  
21 más relevantes de incluir en el plan. Entonces, no incluimos el que es el del ecosistema  
22 de innovación de la Corredora, esto no es porque no sea importante, sino es porque en  
23 este momento no representa un riesgo significativo dado todo el proyecto de  
24 transformación digital que la Corredora ejecuta. No incluimos lo que es la revisión  
25 del modelo de gestión comercial y su relación a las metas de desempeño, porque este  
26 en una parte lo vamos a incluir en el estudio de la revisión de la unidad de ventas. El  
27 segundo estudio que no estamos incluyendo es la implementación de los componentes  
28 del Cobit 5, esto porque muchos de esos componentes quien los gestiona es el Banco.  
29 Y los estudios que forman parte de otros estudios, está lo que es el alineamiento  
30 comercial a las tendencias del mercado asegurador, que tiene que ver con esa revisión  
31 de la unidad de ventas, el seguimiento del proyecto de banca seguros, que está dentro  
32 del estudio del ciclo de vida de los productos y, el último, que es gestión integral de  
33 impuestos, para el cual el año pasado hicimos revisión y ya no nos corresponde hacerlo  
34 este año por ciclo; pero, normalmente en todas las revisiones y cuando reviso el  
35 refrendo trimestral de estados financieros me siento y reviso la conciliación fiscal,  
36 siempre estoy viendo la declaraciones del IVA, entonces, es un tema que está cubierto.  
37 Esa es nuestra propuesta y totalmente abierta a que conversemos cualquier  
38 oportunidad de mejora. Muchas gracias".

39 El director Alvarado Delgado consultó: "¿Algún comentario?" Al no haber  
40 comentarios, dijo: "Damos por recibido el Plan Anual de la Auditoría".

41 La señora Sánchez Quirós externó: "Don Bernal, disculpe, es que lo ocuparía de  
42 aprobación, en firme".

43 El director Alvarado Delgado dijo: "Es que no es aprobación, por eso casualmente esto  
44 no es resolutivo".

1 La señora Sánchez Quirós indicó: "Por normas de Contraloría sí ocupamos aprobación  
2 de Junta".

3 El director Alvarado Delgado mencionó: "Ahí me quedé más extraviado, porque en la  
4 agenda lo tenemos en un punto cuatro".

5 La señora Vega Arias recalcó: "No, 3a".

6 El director Alvarado Delgado expresó: "Ah, *O.K.*, perdón, entonces, sí. Damos por  
7 recibido y aprobado el Plan Anual de la Auditoría y el mismo es en firme con el  
8 propósito de proceder con lo que corresponde".

9 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

### Resolución

10 Considerando: **i)** el acuerdo tomado por el Comité Corporativo de Auditoría en el  
11 artículo 6.º, sesión 315 del 6 de noviembre del 2023, y **ii)** la amplia y detallada  
12 exposición realizada por la Auditora Interna de esta sociedad, **POR VOTACIÓN  
13 NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ EN FIRME:** **1)** aprobar el *Plan Anual  
14 de Labores 2024* de la Auditoría Interna de BN Corredora de Seguros, S. A., de  
15 conformidad con los términos del documento AG-G-12.1-2023, el cual deberá  
16 remitirse, en tiempo y forma, a la Contraloría General de la República para lo que  
17 corresponda. **2)** Autorizar el desarrollo de estudios conjuntos entre la Auditoría  
18 Interna de BN Corredora de Seguros, S. A. y las auditorías internas del Conglomerado  
19 Financiero Banco Nacional. **3)** Acoger la recomendación del Comité Corporativo de  
20 Auditoría para que la Auditoría General del Banco Nacional brinde los servicios de  
21 auditoría informática en estudios de gestión de tecnologías de información de esta  
22 subsidiaria para lo cual será necesaria la coordinación de labores entre las cinco  
23 auditorías internas de la organización. **4)** Tener por presentado el resumen  
24 ejecutivo del 2 de noviembre del 2023, al que se adjunta el oficio BNCS-AI-029-2023,  
25 de misma fecha, denominado: ***Propuesta en borrador del plan anual de labores  
26 de la Auditoría Interna 2024***, así como la carta del 6 de noviembre, suscrita por el  
27 señor Ricardo Araya Jiménez, auditor general del Banco Nacional, mediante la cual  
28 transcribe la parte resolutiva del acuerdo tomado por el Comité Corporativo de  
29 Auditoría en el artículo 6.º, sesión 315, en el que se conoció el supracitado Plan de  
30 Labores de la Auditoría Interna de esta sociedad.

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

34 **Comuníquese** a Auditoría Interna.

35 (G.S.Q.)

### **ARTÍCULO 7.º**

36 El gerente general, señor José Alfredo Barrientos Solano, presentó, para  
37 conocimiento de este órgano colegiado, la carta de fecha 18 de octubre del 2023,  
38 suscrita por la señora Cinthia Vega Arias, secretaria general del Banco Nacional,  
39 mediante la cual se transcribe la parte resolutiva del acuerdo tomado por la Junta  
40 Directiva General en el artículo 12.º, sesión n.º 12.658, celebrada el 10 de octubre del  
41

Nº 343

1 2023, en el que se aprobó la modificación al *Reglamento para el funcionamiento de las*  
2 *juntas directivas de las subsidiarias que conforman el Conglomerado Financiero*  
3 *BNCR (RG04GC01)*, de conformidad con la propuesta presentada mediante el  
4 dictamen ALG-25-2023, de fecha 4 de octubre del 2023 (adjunto en esta ocasión),  
5 específicamente en lo que respecta al artículo 15.º de dicho Reglamento, en cuanto a  
6 la posibilidad de celebrar sesiones ordinarias y extraordinarias de manera virtual, en  
7 el tanto se programe, al menos, una sesión presencial al mes, de acuerdo con lo  
8 mencionado por los señores directores en la parte expositiva del citado artículo.  
9 Asimismo, se resolvió elevarlo a conocimiento de las sociedades anónimas para que  
10 se adopten las disposiciones que corresponda.

11 Sobre el particular, el director Alvarado Delgado dijo: "Si no hay ninguna observación,  
12 lo damos por recibido".

13 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

### Resolución

15 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** tener por presentada  
16 la modificación al *Reglamento para el funcionamiento de las juntas directivas de las*  
17 *subsidiarias que conforman el Conglomerado Financiero BNCR (RG04GC01)*, de  
18 conformidad con la propuesta presentada mediante el dictamen ALG-25-2023, de  
19 fecha 4 de octubre del 2023 (adjunto en esta ocasión) y del acuerdo tomado por la  
20 Junta Directiva General en el artículo 12.º, sesión n.º 12.658, celebrada el 10 de  
21 octubre del 2023, contenido en la carta de fecha 18 del mismo mes, suscrita por la  
22 señora Cinthia Vega Arias, secretaria general del Banco Nacional. Es entendido que  
23 la Administración divulgará a nivel interno y a quienes corresponda la modificación  
24 conocida en esta ocasión.

25 **Comuníquese** a Gerencia General.

(J.A.B.S.)

26

27

28

29

## ARTÍCULO 9.º

30

31 El gerente general, señor José Alfredo Barrientos Solano, presentó la carta del 17 de  
32 octubre del 2023, suscrita por el señor Juan José Rivera Coto, subauditor general del  
33 Banco Nacional, mediante la cual transcribe la parte resolutiva del acuerdo tomado  
34 por el Comité Corporativo de Auditoría en el artículo 9.º, sesión 314 del 16 de octubre  
35 del 2023, en el que se tuvo por presentado el oficio BNCS-UAF-228-2023, sobre el  
36 análisis de estados financieros de BN Sociedad Corredora de Seguros, S. A., al 30 de  
37 setiembre del 2023, y, además, se revolvió elevar el citado informe a conocimiento de  
38 este órgano colegiado.

39 El director Alvarado Delgado preguntó: "¿Estamos de acuerdo?".

40 Los señores directores estuvieron de acuerdo.

### Resolución

42 **POR VOTACIÓN NOMINAL Y UNÁNIME SE ACORDÓ:** tener por presentada  
43 la carta del 17 de octubre del 2023, suscrita por el señor Juan José Rivera Coto,  
44 subauditor general del Banco Nacional, mediante la cual transcribe la parte

Nº 343

1 resolutiva del acuerdo tomado por el Comité Corporativo de Auditoría en el artículo  
2 9.º, sesión 314 del 16 de octubre del 2023, en el que se tuvo por presentado el oficio  
3 BNCS-UAF-228-2023, sobre el análisis de estados financieros de BN Sociedad  
4 Corredora de Seguros, S. A., al 30 de setiembre del 2023.

5 **Comuníquese** a Auditoría Interna.

(J.A.S.B.)

6

7

8

9

**ARTÍCULO 11.º**

10  
11 El presidente de este directorio, señor Bernal Alvarado Delgado, dijo: “El punto 5.  
12 *Verificación final de grabación de audio y video*”.

13 La señora Vega Arias indicó: “Sin problemas”.

14 De seguido, se dio por finalizada la sesión.

(B.A.D.)

15

16

17

18 A las doce horas con cuarenta y cinco minutos se levantó la sesión.

19

20

**PRESIDENTE****SECRETARIA**

---

MBA. Bernal Alvarado Delgado

---

MBA. Rosaysella Ulloa Villalobos

21

22