

16 de setiembre de 2025

**Señor
Jose Alfredo Barrientos Solano
Gerente General
BN Corredora de Seguros**

Estimados Señores (as):

Conforme a lo dispuesto por la Contraloria General de la República, en las "Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el Informe Final de su gestión, según lo dispuesto en el inciso E) del artículo 12 de la Ley General de Control Interno (D-1-2005-CO-DFOE)" presento el informe final de gestión como director de esa entidad.

Atentamente,

Antonio Mora Alfaro

Resultados de la gestión:

A lo largo de mi gestión como director comercial, se implementaron y ejecutaron estrategias innovadoras que permitieron a BN Corredora de Seguros S.A. alcanzar los objetivos institucionales trazados, consolidando la posición de la empresa en el sector. Gracias a la visión compartida y al trabajo en equipo, logramos aumentar significativamente nuestra participación en el mercado, posicionándonos como líderes y ocupando el primer lugar en el ranking nacional del mercado de seguros de Costa Rica.

Cambios en el entorno.

Durante mi periodo como director el entorno del mercado de seguros ha sufrido cambios muy visibles, tras más de 15 años de la apertura a la competencia en el país. En materia normativa los más destacados son:

Ley 8204, su reglamento y normativa, Ley Reguladora del Contrato de Seguros, Reglamento de Defensa y Protección del consumidor de seguros, Reglamento de Seguros Inclusivos, Modelo de Supervisión basada en riesgo, Nuevo Reglamento de Gobierno Corporativo para el sector financiero, Plan de Cuentas para Entidades de Seguros, Modificaciones a la Normativa sobre Legitimación de Capitales y Financiamiento al terrorismo.

En materia de negocios resalto lo siguiente:

En este escenario de constante transformación, la estructura del mercado demanda una adaptación continua. Cada día emergen nuevos competidores; por ejemplo, las agencias de vehículos han optado por constituir sus propias corredurías, lo que obliga a replantear nuestras estrategias y fortalecer nuestra propuesta de valor. Un caso reciente es la conversión de Popular Seguros en correduría, así como las adquisiciones de carteras dentro del sector financiero, que han generado dinámicas de competencia más complejas y exigentes. Estas circunstancias nos han impulsado a analizar y redefinir nuestros procesos internos, buscando mantener la relevancia y el liderazgo de BN Corredora de Seguros S.A. en este entorno en evolución.

Estado de la autoevaluación del sistema de control interno al inicio y al final de su gestión

Semestralmente se realiza la autoevaluación del SCI con el propósito de identificar oportunidades de mejora que a través de los planes de acción definidos para su atención nos permitan alcanzar mayores niveles de madurez. Se obtuvo resultados positivos y dentro de los límites de riesgos establecidos para el Modelo de Madurez de Control Interno, donde destacamos la gestión del riesgo.

Principales logros alcanzados durante mi gestión, de acuerdo con lo planificado institucionalmente.

Durante el período comprendido entre 2017 y 2024, la Dirección Comercial de BN Seguros ha consolidado su posición como motor estratégico del crecimiento sostenido de la compañía. Bajo una visión centrada en la innovación comercial, la diversificación de canales y el fortalecimiento de relaciones con clientes y aliados, se logró un incremento acumulado de ingresos superior al 119%, con una tasa de crecimiento promedio anual del 11.25%. Para lo que va del año 2025 con cierre a junio 2025 los ingresos por comisiones ascienden a más de 5.800 millones de colones, por lo que sin duda considero que se alcanzará la meta para este periodo.

Este desempeño refleja no solo la ejecución efectiva de planes comerciales, sino también la capacidad de adaptación ante desafíos como la pandemia, la transformación digital del sector asegurador y la evolución de las necesidades del mercado costarricense. Se implementaron modelos de venta consultiva, se optimizó la gestión de cartera y se fortaleció la inteligencia comercial, lo que permitió mejorar la eficiencia operativa y elevar los niveles de satisfacción del cliente.

El cierre de esta etapa representa no solo un hito financiero, sino también un legado de liderazgo colaborativo, cultura de alto desempeño y compromiso con la misión institucional de BN Seguros: **proteger lo que más valoran las personas.**

Crecimiento porcentual año a año desde el 2017 que inicia mi gestión como director comercial.

Año	Ingreso (₡)	Crecimiento vs año anterior
2017	4.984.666.228	—
2018	5.275.761.134	+5.84%
2019	6.323.788.937	+19.87%
2020	7.059.771.858	+11.63%
2021	7.312.811.602	+3.59%
2022	8.600.252.229	+17.61%
2023	9.613.791.238	+11.79%
2024	10.935.148.825	+13.73%
2025*	5.883.923.155	(corte a junio)

Nota: Para 2025, el dato corresponde a medio año.

Al cierre del segundo cuatrimestre de 2025, los ingresos por comisiones muestran un desempeño sobresaliente, consolidando la fortaleza financiera de la empresa en este periodo.

Evolución del Mercado (2017–2025)

BN Seguros mantuvo una participación de mercado estable durante estos años, cerrando el I semestre de 2025 con un 11.78%.

Año	Participación de mercado
2017	14.99%
2018	12.27%
2019	12.54%
2020	11.80%
2021	11.29%
2022	10.69%
2023	11.26%
2024	11.91%
2025*	11.78% (<i>corte a junio</i>)

El comportamiento que se muestra en el cuadro anterior se debe a que entre el año 2020 y 2022, se nota una tendencia descendente debido a la pandemia, pero también a la **transformación digital del sector**, que provocó que nuestros competidores desarrollaran una mayor agilidad tecnológica, y así captaron segmentos jóvenes y digitales.

Ante esta situación ya para el año 2023, en la dirección comercial, apostamos por la **diversificación del portafolio**, dónde nos tuvimos que enfrentar al reto de adaptar productos a nuevas necesidades, como seguros para cada uno de los diferentes segmentos, más personalizados, y enfocados más en lo masivo, en las personas.

Para el segmento de corredores, comenzamos a trabajar en **estrategias de recuperación**, se implementaron acciones comerciales más agresivas, mejoras en canales digitales y fortalecimiento de alianzas estratégicas.

Estrategias de mercadeo

Durante el período analizado, BN Seguros incrementó significativamente su actividad de mercadeo, pasando de **8 campañas en 2017** a **18 campañas ejecutadas hasta agosto de 2025**, con una proyección de cumplir con el plan de mercadeo al 100% para el cierre del año. Este crecimiento refleja una estrategia comercial más agresiva, segmentada y orientada a resultados.

Campañas de Mercadeo (2017–2025)

Año	Número de campañas	Observaciones
2017	8	Inicio de fortalecimiento comercial
2018	6	Ajuste estratégico; menor actividad
2019	10	Reactivación con enfoque digital
2020	15	Aumento por adaptación a pandemia
2021	17	Consolidación de canales virtuales
2022	20	Expansión multicanal y segmentada
2023	25	Año récord en ejecución comercial
2024	24	Mantenimiento de alto dinamismo
2025*	18 (corte a agosto)	Proyección de cierre 100% de lo planeado

Estrategias implementadas

- **Digitalización de campañas:** Aumento del uso de redes sociales, y pauta programática.
- **Inteligencia comercial:** Uso de datos para personalizar mensajes y optimizar conversiones.
- **Alianzas estratégicas:** Campañas conjuntas con BN Banco y aliados comerciales.
- **Segmentación por perfil:** Diseño de campañas específicas para jóvenes, pymes, adultos mayores y clientes bancarizados.

Impacto en la captación de clientes

- **Incremento en nuevos asegurados:** Las campañas contribuyeron a un crecimiento sostenido en la base de clientes, especialmente en los ramos de seguros personales y de vehículos.
- **Mejora en la tasa de conversión:** Se observó un aumento en la efectividad de las campañas.
- **Mayor penetración regional:** Las campañas multicanal permitieron llegar a zonas fuera del Gran Área Metropolitana, ampliando la cobertura comercial.

La evolución en la ejecución de campañas de mercadeo ha sido clave para el posicionamiento y crecimiento de BN Seguros. El enfoque estratégico, la adopción tecnológica y la segmentación inteligente han permitido captar nuevos clientes, fortalecer la marca y mejorar la eficiencia comercial. Gracias a estos esfuerzos, este 2025 con corte a julio, BN Corredora de Seguros cuenta con más de **406 mil clientes**.

Acciones estratégicas y comerciales:

- Se gestionaron diferentes campañas informativas, webinars, facebook lives, en donde informamos y mostramos al cliente los beneficios, bondades y coberturas de las pólizas suscritas, con el objetivo de sesgar la carencia de conocimiento en los clientes y de esta manera brindar un asesoramiento que perdure en el tiempo.
- Con el propósito de contribuir con el fortalecimiento de la oferta comercial para los clientes del CFBNCR, trabajamos de cerca con el resto de las subsidiarias para desarrollar productos y campañas que agreguen valor a sus clientes y permitan a BN Corredora continuar creciendo dentro de la cartera de clientes del conglomerado.
- Se trabajó arduamente en la experiencia al cliente, que le permitió a la Corredora, madurar su proceso de escucha al cliente y se plantearon una serie de iniciativas en aras de mejorar nuestra relación con el cliente y por ende su experiencia. Adicionalmente queda en implementación procesos de atención al cliente a través de inteligencia artificial generativa para la atención de chats y llamadas de voz.
- Se fortaleció la Banca de Seguros, en aras de madurar el proceso de ventas, y que logremos llegar a un mercado importante con productos de seguros, de acuerdo a sus necesidades. Al cierre del 2011 en esta línea se generaban ¢361 millones anuales y para el 2025 tenemos una meta de generación de ingresos de ¢2.677 millones.
- Logramos mejorar las condiciones de algunos contratos que generaron retornos importantes.
- Con la incorporación de Betterfly, logramos colocar muchos más seguros de protección, robo y fraude y ampliar la cultura de seguros en Costa Rica.
- Además, incluimos indicadores de penetración y vinculación para que los corredores de seguros logaran incrementar sus ventas.
- Creamos campañas internas con planes de incentivos que motivaran a la fuerza de ventas a colocar más seguros.
- Logramos la administración total de los seguros en el BN.

- Aumentamos el número de productos creados.
- Creamos nuevos canales de comercialización como por ejemplo el telemarketing, Internet Banking, y la app.
- Creamos nuevas áreas en la dirección comercial que han aportado mucho valor a la operación de BN Seguros, como, por ejemplo:
 - Unidad de Inteligencia Comercial
 - Unidad de Banca Seguros
 - Coordinadora de Experiencia al Cliente
 - Coordinadora de ventas
 - Gestora Comercial

Administración de recursos financieros asignados a la Dirección:

Todos constan en los presupuestos e informes de ejecución presupuestaria presentados a la Contraloría General de la República, CGR, para el periodo de mi designación. Los estados financieros de dichos periodos cuentan con opinión limpia de la firma de auditores externos encargada de su aval y no se conoce de informe alguno negativo de la CGR.

Estado actual de cumplimiento sobre observaciones que haya realizado la Contraloría General de la Republica:

No existen recomendaciones dirigidas al órgano de dirección pendientes de cumplir.

Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que haya realizado la auditoría interna:

Existen recomendaciones que nacieron a través de algunos informes de auditoría, que a la fecha de mi salida se encuentran vigentes, y que ya se están trabajando en los planes de acción.

Activos asignados:

Ya fueron entregados a la Unidad Administrativa Financiera de BN Seguros, el día de mi salida.

Sugerencias para la buena marcha de la institución.

Tras nueve años de liderazgo en la Dirección Comercial de BN Corredora de Seguros, se cierra un ciclo marcado por la consolidación de una estrategia comercial robusta, orientada al crecimiento sostenible, la innovación y el fortalecimiento institucional.

Durante este período, la compañía logró expandir su base de clientes, incrementar sus ingresos de forma sostenida y mantener una participación relevante en el mercado asegurador costarricense, incluso frente a escenarios de alta competencia y transformación sectorial.

Este desempeño ha sido posible gracias al trabajo articulado entre áreas, la implementación de campañas de mercadeo cada vez más segmentadas y efectivas, el uso estratégico de inteligencia comercial, y el compromiso de un equipo humano altamente capacitado.

BN Corredora de Seguros ha demostrado que es posible crecer con solidez, adaptarse con agilidad y servir con propósito, para asegurar la continuidad de estas buenas prácticas y éxito, y hacer frente al dinamismo del mercado, se recomienda:

- Profundizar la segmentación comercial, desarrollando propuestas de valor diferenciadas por perfil de cliente, región y canal.
- Acelerar la transformación digital, integrando herramientas de automatización, analítica avanzada y experiencia omnicanal.
- Fortalecer la cultura de innovación, promoviendo la creación de productos flexibles, inclusivos y adaptados a riesgos emergentes.
- Optimizar la medición de impacto comercial, vinculando campañas, canales y resultados con indicadores estratégicos de conversión y fidelización.
- Reforzar alianzas institucionales, aprovechando la sinergia del Conglomerado Financiero Banco Nacional para ampliar cobertura y penetración.

BN Seguros cuenta con una plataforma sólida, una marca confiable y un equipo comprometido. Con visión estratégica, enfoque en el cliente y capacidad de adaptación, sin duda está preparada para seguir construyendo liderazgo en el mercado de seguros de Costa Rica.

Finalmente, con profundo respeto y gratitud, expreso mi sincero agradecimiento a BN Seguros por permitirme formar parte de una etapa tan significativa en su historia institucional.

Haber liderado la Dirección Comercial durante estos años ha sido un privilegio que me ha permitido crecer profesionalmente, contribuir al desarrollo estratégico de la compañía y compartir con un equipo humano excepcional, comprometido con la excelencia y el propósito de proteger lo que más valoran las personas.

A BN Seguros le deseo muchos éxitos en los años venideros, con la certeza de que continuará avanzando con visión, integridad y liderazgo en el mercado asegurador costarricense.