



# PLAN ANUAL OPERATIVO BN CORREDORA DE SEGUROS 2022



San José, 02 de setiembre del 2021  
BNCS-UP-038-2021

Señores  
Directores de Junta Directiva  
BN Corredora de Seguros

Estimados señores:

Presentamos para su aprobación el Plan Anual Operativo 2022 de BN Sociedad Corredora de Seguros, S.A., por un monto de **₡8.650.872.673,10.**

Para la realización del presente plan se analizó la construcción de los nuevos pilares del Conglomerado Financiero Banco Nacional con el propósito de definir un Plan Anual Operativo totalmente alineado a la estrategia corporativa. Las metas establecidas para el periodo 2022 se centran en aumentar la participación del Mercado y ser una corredora digital centrada en la experiencia del cliente.

Cordialmente,

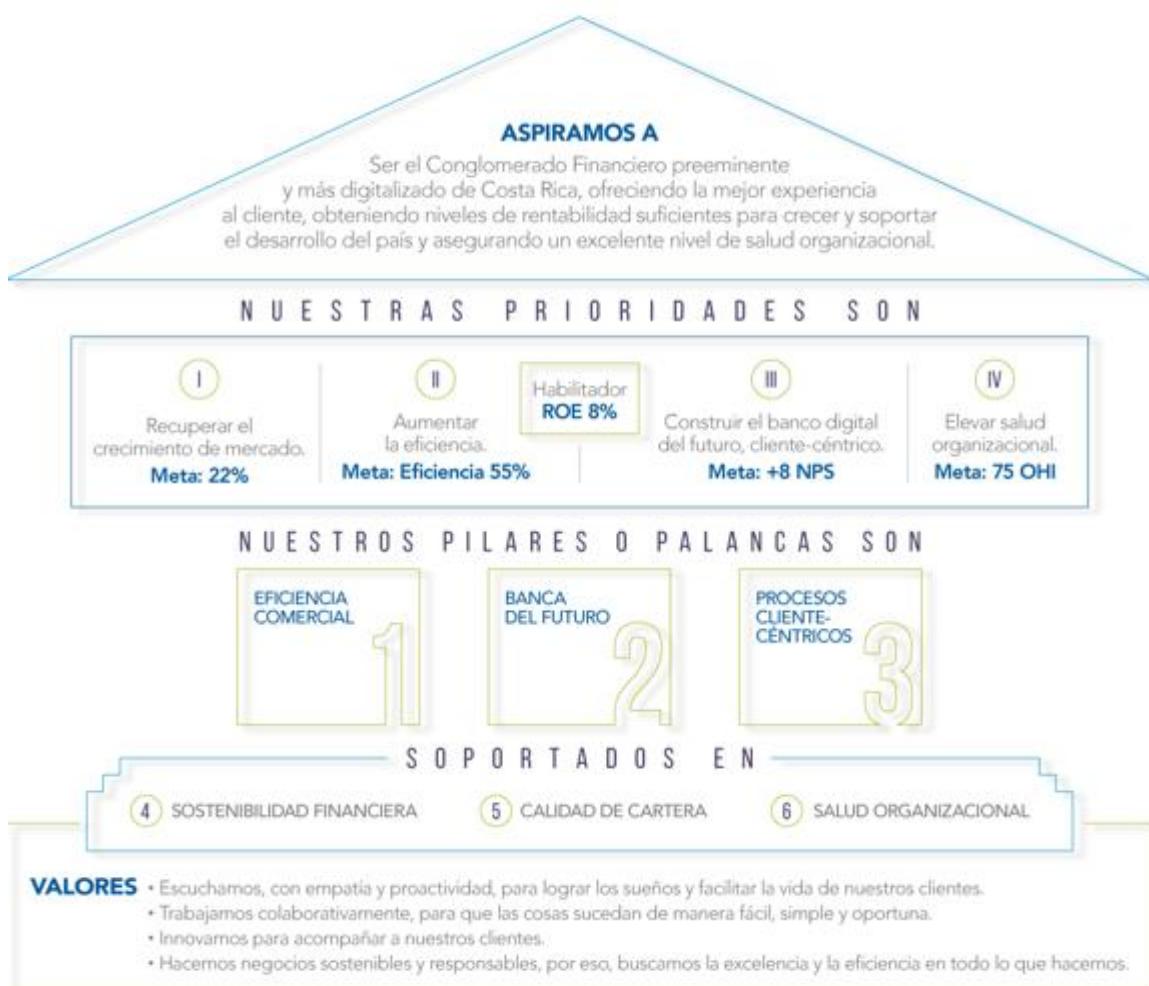
*José Mariano Mata Solano  
Jefe de Planeación  
BN Corredora de Seguros*

## Contenido

Resumen Ejecutivo .....	3
Marco Jurídico Institucional .....	5
Estructura Organizativa .....	7
Organigrama BN Corredora de Seguros .....	12
Análisis del entorno económico .....	13
Análisis del Mercado de Seguros .....	16
Participantes en el Mercado de Seguros .....	16
Crecimiento en Primas del Mercado Asegurador .....	17
Participación del mercado Seguros Generales .....	19
Participación del mercado Seguros Personales .....	20
Utilidad Neta por Aseguradora .....	22
Índice de Siniestralidad .....	23
Marco Estratégico de BN Corredora de Seguros .....	27
Plan Estratégico BN Corredora de Seguros 2022-2025 .....	27
Plan Comercial BN Corredora de Seguros 2020-2021 .....	37
Mercado Meta .....	38
Indicadores Estratégicos BN Corredora de Seguros (Modelo de Gestión) .....	41
Objetivos Generales, Políticas, Objetivos Específicos y Metas 2022 .....	41
Objetivos Priorizados .....	57
Mecanismos de Seguimiento y Rendición de Cuentas .....	58
Riesgos Asociados al Plan Operativo 2022 .....	59
Anexo .....	59
Anexo 1 Herramienta Evaluación de riesgos PAO 2022 .....	59
Anexo 2 Guía para la Verificación de requisitos para la Formulación del Plan Anual Operativo .....	59
Anexo 3 Ficha de Objetivos .....	60
Anexo 4 Objetivos Priorizados .....	60
Anexo 5 Matriz Relación Gasto Objetivo .....	60

## Resumen Ejecutivo

Con el propósito de buscar el alineamiento del proceso de planificación anual operativa con la integración de la estrategia corporativa para el periodo **2021-2025**, se han tomado como base para la definición en este plan el siguiente mapa estratégico:



En el presente informe, BN Corredora busca consolidar sus objetivos en cuatro iniciativas que, a través de un portafolio de proyectos pretende crear una experiencia del cliente superior a la del mercado, esto mediante el acercamiento al cliente por nuevos canales digitales. Lo anterior ha obligado a todas las instituciones a reinventarse y crear otras formas no convencionales de acercarse al cliente.

Con las iniciativas planteadas, BN Corredora pretende mejorar sus procesos mediante en un sistema de Calidad que alcance el liderazgo del sector de corredurías del mercado.

A continuación, se detallan los objetivos y metas a desarrollar durante el periodo 2022, además de los responsables asignados a cada una.

Objetivo	Metas	Responsable
<b>Desarrollar estrategias que guíen a BN Corredora a alcanzar el liderazgo del sector de corredurías de seguros.</b>	<p><i>1.1.1 Alcanzar y mantener el 2do lugar en el Ranking de Corredurías.</i></p> <p><i>1.1.2 Generar ingresos totales por un monto de ₡ 8.650.872.673,10 millones con cierre al periodo 2022.</i></p> <p><i>1.1.3 Implementar las fases definidas para el periodo 2022 en el Proyecto de Banca Seguros-Autoexpedibles.</i></p>	<p>Gerencia General</p> <p>Gerencia General</p> <p>Dirección Comercial</p>
<b>Desarrollar acciones que nos permitan mantener una Correduría sólida, facilitando el crecimiento organizacional y cumpliendo con los indicadores del Modelo de Gestión.</b>	<p><i>2.1.1 Alcanzar un indicador de ROE de 39.68% al finalizar el periodo 2022.</i></p> <p><i>2.1.2 Alcanzar un indicador de eficiencia operativa de 37.63% al finalizar el periodo 2022.</i></p> <p><i>2.1.3 Alcanzar una nota semestral igual o superior al límite meta del indicador de Rentabilidad Ajustada a Riesgo (RORAC).</i></p> <p><i>2.1.4 Lograr un crecimiento en la utilidad neta de ₡3.551.374.660,23 millones al cierre del periodo 2022.</i></p>	<p>Gerencia General</p> <p>Gerencia General</p> <p>Unidad de Riesgo y Control Interno</p> <p>Gerencia General</p>
<b>Continuar con el desarrollo de las estrategias para la transformación de nuestro actual modelo de intermediación hacia a un modelo digital, centrado en mejorar la experiencia de nuestros clientes.</b>	<p><i>3.1.1 Cumplir con las actividades programadas en el ROADMAP de Transformación Digital del período 2022.</i></p> <p><i>3.1.2 Definir una propuesta e implementar las fases del proyecto correspondiente para concretar el cierre de actividades ejecutadas en el sistema SISEG.</i></p> <p><i>3.1.3 Cumplir con las fases designadas en el periodo 2022 del proyecto corporativo para el alineamiento de los procesos relacionados con tecnología e información con las mejoras prácticas definidas en el COBIT 2019.</i></p>	<p>Dirección de Estrategia Digital y Operaciones/ Dirección Comercial.</p> <p>Dirección de Estrategia Digital y Operaciones</p> <p>Dirección de Estrategia Digital y Operaciones</p>

	<p><i>3.1.4 Participar en la implementación de las tareas asignadas a BN Corredora en el proyecto corporativo para la implementación de un Gestor Documental.</i></p>	Dirección de Estrategia Digital y Operaciones
	<p><i>3.1.5 Implementar la compra en línea de seguros personales en los canales digitales de BN Corredora.</i></p>	Dirección de Estrategia Digital y Operaciones y Dirección Comercial
	<p><i>3.1.6 Participar en la ejecución de las tareas asignadas en el cronograma de trabajo definido en el proyecto corporativo para la "Elaboración e Implementación del Plan Estratégico Integral de Gobierno de Seguridad de la Información del CFBNCR".</i></p>	Unidad de Riesgo y Control Interno/ Dirección Estrategia Digital y Operaciones
<b>Formalizar y mejorar de manera continua el proceso de generación de experiencias para nuestros clientes, convirtiéndolos en nuestros mayores promotores.</b>	<p><i>4.1.1 Cumplir con la meta aprobada en el Marco Metodológico para la evaluación de la experiencia del cliente de BN Corredora de Seguros, para 2022.</i></p>	Dirección Comercial
	<p><i>4.1.2 Implementar un proceso para la priorización, gestión y mejora de las iniciativas generadas dentro de la corredora para la innovación de nuestros productos, servicios y procesos.</i></p>	Dirección Comercial
<b>Mantener los indicadores Salud Organizacional y Responsabilidad social sobre los parámetros definidos por el Conglomerado BNCR para cada uno de estos procesos.</b>	<p><i>5.1.1 Alcanzar un resultado de 67,5 en el índice de Salud Organizacional (OHI), de acuerdo con la meta propuesta por la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano.</i></p>	Unidad Administrativo-Financiera
	<p><i>5.1.2 Cumplir con las actividades de los entregables (Informe de los Resultados del Estudio de Cargas de Trabajo y Perfiles de puestos y Manual de Puestos) de la FASE 2 del del proyecto denominado Integración del desarrollo del talento humano con los retos de la transformación tecnológica, digital y estructural de BN SOCIEDAD CORREDORA DE SEGUROS S.A."</i></p>	Unidad Administrativo-Financiera
	<p><i>5.1.3 Cumplir con las metas asignadas a BN Corredora para el periodo 2022 en el indicador de Responsabilidad Social.</i></p>	Unidad Administrativo-Financiera
	<p><i>5.1.4 Implementar las acciones planteadas en el programa de fortalecimiento de la ética de BN Corredora de Seguros para el periodo 2022.</i></p>	Gestores del Cambio BNCS
	<p><i>5.1.5 Implementar las acciones planteadas para el fortalecimiento de la cultura de riesgos de BN Corredora de Seguros para el periodo 2022.</i></p>	Unidad de Riesgo y Control Interno

## Marco Jurídico Institucional

Mediante la Ley N°8653 del 7 de agosto de 2008, Ley Reguladora del Mercado de Seguros, se crea la Superintendencia General de Seguros como un órgano adscrito al Banco Central de Costa Rica.

Basado en esta legislación, el Banco Nacional de Costa Rica constituye BN Corredora de Seguros Sociedad Anónima.

BN Corredora de Seguros S.A. es una empresa pública no estatal, y como tal, su naturaleza es de ente público y no de ente privado. En su actividad, BN Corredora de Seguros se encuentra sujeta a un régimen jurídico mixto, que permite la aplicación del Derecho Común, principalmente las normas reguladoras de la actividad aseguradora, pero sujeta a los principios del servicio público y controles de Derecho Público sobre el manejo de sus fondos.

En lo que respecta a su quehacer jurídico material, por su naturaleza, se puede dividir en dos aspectos:

a) **Actividad ordinaria.** La actividad ordinaria BN Corredora de Seguros S.A., en su condición de empresa mercantil dedicada a la intermediación de seguros, está sujeta al cuerpo jurídico especializado en la materia de seguros, encabezado por la Ley Reguladora del Mercado de Seguros N° 8653, Ley Reguladora del Contrato de Seguros N°8956 y demás reglamentos, circulares y criterios jurídicos de la SUGESE; la regulación de protección y defensa del consumidor, mediante la ley N° 7472 Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor y el Reglamento de defensa efectiva del consumidor de Seguros, SUGESE 06-13; además de la ley 8204 en la prevención del narcotráfico, lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.

b) **Contratación de bienes y servicios.** En esta materia, conforme al imperativo que contiene el artículo 1 de la Ley de la Contratación Administrativa, la adquisición de bienes y servicios que hace la Institución se hace de conformidad con la Ley de la Contratación Administrativa, Ley No. 7494 de 7 de mayo de 1996 y su reglamento.

Adicionalmente, tal y como se menciona en el Código de Gobierno Corporativo Banco Nacional de Costa Rica y Subsidiarias, BN Sociedad Corredora de Seguros debe observar las siguientes disposiciones jurídicas, mismas que han sido revisadas por Cumplimiento normativo en la Unidad de Riesgo y Control Interno.

- Reglamento sobre comercialización de seguros, SUGESE 03-10
- Ley Reguladora del Contrato de Seguros, N°8956
- Reglamento sobre Autorizaciones, Registros y Requisitos de Funcionamiento de Entidades Supervisadas por la Superintendencia General de Seguros., SUGESE 01-08
- Reglamento sobre Seguros Colectivos, SUGESE 05-13
- SUGESE 06-13 Reglamento Defensa y Protección al Consumidor de Seguros
- SUGESE 01-08 Reglamento sobre Autorizaciones, Registros y Requisitos de Funcionamiento
- SUGESE 07-14 Reglamento sobre el Registro Único de Personas Beneficiarias
- SUGESE 11-20 Reglamento sobre inclusión y Acceso al Seguro
- SUGESE 03-10 Reglamento sobre comercialización de Seguros
- Reglamento de defensa y protección del consumidor de seguros N°1048
- Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, N-1-2012-DC-DFOE, Resolución R-DC-064-2013. N-1-2012-DC-DFOE
- Reglamento para la elaboración de programas de gestión ambiental institucional en el sector público de Costa Rica. 36499-S-MINAET
- Ley de Impuestos municipales de San Jose, N° 5694
- Ley de Impuesto sobre la Renta, N° 7092
- Ley Nacional de Emergencias y Prevención de Riesgos, N° 848
- Ley de Impuesto a las Personas Jurídicas, N° 9428
- Ley lucha contra el fraude fiscal Registro de Accionistas - Registro de Transparencia y Beneficios Finales, N° 9416

## Estructura Organizativa

BN Corredora mantiene su estructura organizativa acorde a los requerimientos y tendencias que dominan el mercado de seguros. Esta fue aprobada en el artículo 9 de la sesión n°228 del 24 junio de 2019 y se compone de las siguientes dependencias la cual se describe a continuación:

**Junta Directiva:** Es el responsable de aprobar el Informe Anual de Gobierno Corporativo. Velar por la implementación de lo dispuesto en el Código de Gobierno Corporativo en su subsidiaria. Girar

instrucciones a la Gerencia General de cada subsidiaria para asegurarse la implementación del Código de Gobierno Corporativo. Elevar ante la Junta Directiva General, los informes de auditoría relacionados con gobierno corporativo.

**Auditoría Interna:** Realizar una actividad de asesoría que garantice una adecuada y eficiente administración de la Hacienda Pública, que contribuya a alcanzar los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistémico y profesional para fiscalizar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección; proporcionándole en forma oportuna información, análisis, evaluación, comentarios y recomendaciones pertinentes sobre las operaciones que examina en forma posterior.

**Gerencia General:** Es responsable de comunicar a los colaboradores de cada subsidiaria la aprobación del Código de Gobierno Corporativo para su respectivo cumplimiento. Mantener a disposición de los clientes y público en general el Código de Gobierno Corporativo. Elaborar los planes de acción en respuesta a las oportunidades de mejora que se detecten en la evaluación anual que aplique el Conglomerado Financiero del Banco Nacional de Costa Rica u otro ente fiscalizador.

**Planeación:** Gestionar el proceso de planeación estratégica de BN Corredora de Seguros, así como su ejecución anual y a largo plazo.

**Riesgo y Control Interno:** Mejorar y brindar fortalecimiento del sistema de control interno normativo y administrar límites de exposición de riesgo en la Corredora.

**Dirección Comercial:** Liderar las relaciones comerciales con los segmentos establecidos y aseguradoras, contemplando la prestación ágil y oportuna de productos y servicios para satisfacer de forma óptima los requerimientos y necesidades de los clientes, así mismo liderar el proceso de inteligencia de negocios y experiencia al cliente con el objetivo de potencializar el crecimiento y vinculación de los clientes, de manera que impacte el nivel de contribución en las utilidades y el impacto sobre los resultados de la Corredora.

**Inteligencia Comercial:** Recopilar y analizar la información y datos de ventas, mercados, consumidores, entre otros, así como promover la creación de productos, como resultado del análisis

de datos con la finalidad de facilitar la toma de decisiones operacionales o estratégicas más adecuadas para lograr los objetivos de la organización, e implementarlas en la Dirección Comercial.

**Ventas:** Garantizar la ejecución de los planes y las tácticas comerciales, así como la promoción de la fuerza de ventas, con el acompañamiento del Conglomerando Banco Nacional, según las estrategias definidas para el logro de los objetivos y metas comerciales.

**Experiencia del Cliente:** Diseñar y reaccionar a las interacciones de los clientes para cumplir o exceder sus expectativas, y así incrementar su satisfacción, lealtad, fidelización del cliente y promoción. Además de asegurar la innovación de los productos y la satisfacción de los clientes.

**Estrategia Digital y Operaciones:** Liderar el establecimiento de la estrategia digital de BN Corredora de Seguros, así como la estrategia operativa. Administrar los modelos de indicadores, metas y procesos estratégicos operativos para la toma de decisiones en la Dirección y medir su impacto en el Modelo de Gestión Organizacional, así como garantizar la ejecución de la planificación operativa y tecnológica en el cumplimiento de las promesas de calidad.

**Soporte al Negocio:** Liderar y administrar la estrategia de la Unidad de Soporte al Negocio, por medio de modelos de indicadores, metas y procesos estratégicos operativos para la toma de decisiones en la Dirección y medir su impacto en el Modelo de Gestión Organizacional, así como garantizar la ejecución de la planificación operativa en el cumplimiento de las promesas de calidad.

**Tecnología y Transformación Digital:** Asegurar que la estrategia clave de la empresa sea respaldada por una adecuada gestión tecnológica y por nuevas competencias organizacionales, así como conectar y alinear todas las áreas del negocio hacia la implementación de una estrategia de transformación digital.

**Seguros Personales:** Ejecutar los procesos de emisión, variación y renovación de los seguros personales y brindar seguimiento a las gestiones realizadas con las diferentes aseguradoras, garantizando el cumplimiento de promesas de calidad y los objetivos de productividad.

**Seguros Generales:** Ejecutar los procesos de emisión, variación y renovación de pólizas de seguros generales y brindar seguimiento a las gestiones realizadas con las diferentes aseguradoras, garantizando el cumplimiento de promesas de calidad y los objetivos de productividad.

**Indemnizaciones:** Ejecutar los procesos de indemnización de pólizas de seguros y brindar seguimiento a las gestiones realizadas con las diferentes aseguradoras, garantizando el cumplimiento de promesas de calidad.

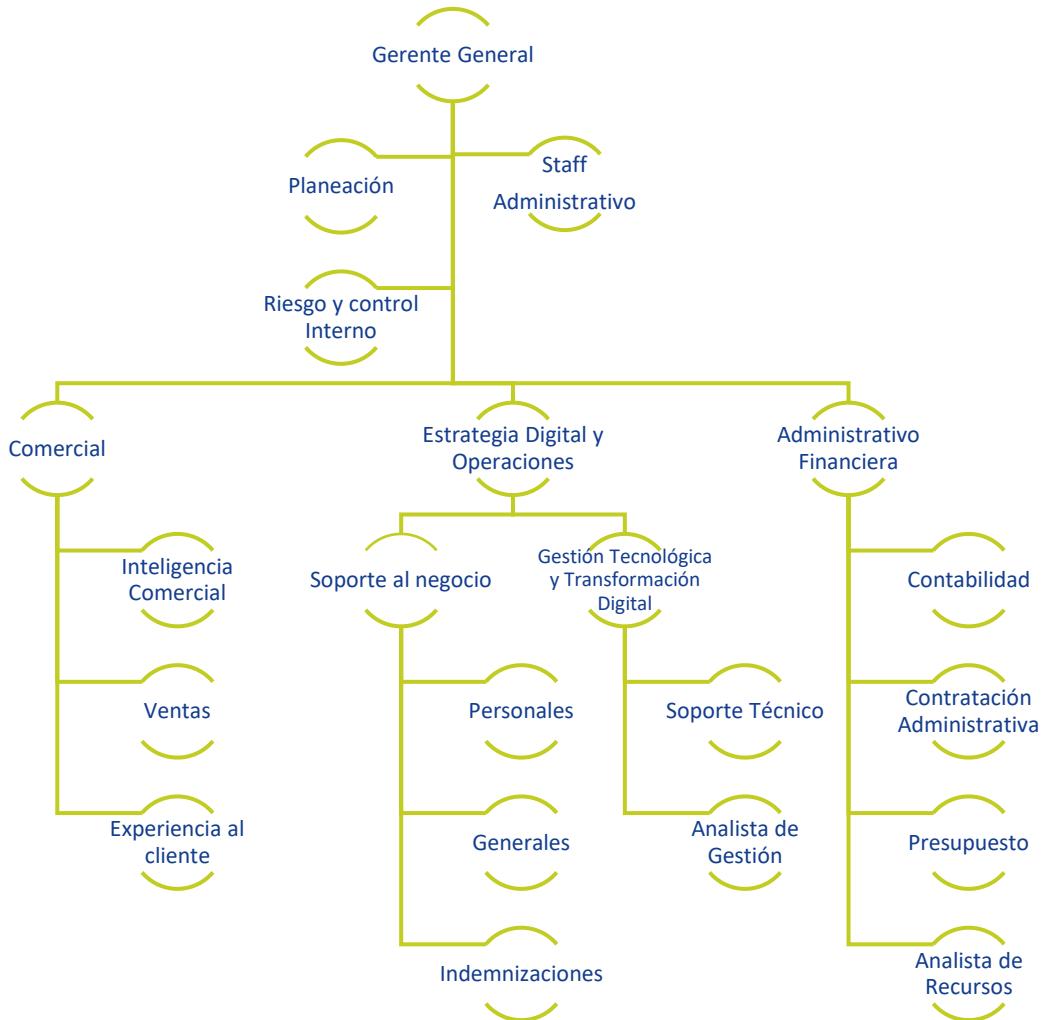
**Administrativa-Financiera:** Centralizar las funciones administrativas del negocio, tales como los procesos contables, financiero, presupuestario, compras, recursos humanos, para lograr un apoyo alineado a los objetivos estratégicos de la Corredora, con el fin de buscar la eficiencia en los tiempos de respuesta.

### Detalle de los roles de la Estructura organizacional general

	Nombre del puesto	Cantidad de plazas
1	ANALISTA DE CONTROL INTERNO Y RIESGO	2
2	ANALISTA DE GESTIÓN DIGITAL	2
3	ANALISTA DE PRESUPUESTO Y APOYO DE TESORERÍA	1
4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	1
5	ANALISTA DE RIESGOS DE POLIZAS	1
6	ANALISTA DE RIESGOS DE POLIZAS Comercial	1
7	ANALISTA DE SINIESTROS Comercial	1
8	ANALISTA DE SINIESTROS	3
9	ANALISTA EN INGENIERÍA DE PROCESOS	1
10	ANALISTA INTELIGENCIA COMERCIAL	2
11	APOYO CONTABLE	1
12	APROBADOR DE POLIZAS	2
13	ASISTENTE DE CORREDOR DE SEGUROS	9
14	ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL	1
15	AUDITOR INTERNO	1
16	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1
17	CONTADOR	1
18	COORDINADOR DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE	1
19	CORREDOR DE SEGUROS	12
20	CORREDOR DE SEGUROS DE PLANTA	2
21	DIGITADOR SISTEMAS EXTERNOS	1
22	DIRECTOR COMERCIAL	1
23	DIRECTOR ESTRATEGIA DIGITAL Y OPERACIONES	1
24	ENCARGADO DE ARCHIVO	1
25	ENCARGADO DE CARTERA	7
26	ENCARGADO DE CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA	1

	Nombre del puesto	Cantidad de plazas
27	ENCARGADO DE ENDOSOS	1
28	ENCARGADO DE INCLUSIÓN DE SISTEMAS	8
29	ENCARGADO DE INICIATIVAS Y PROYECTOS DEL NEGOCIO	1
30	ENCARGADO DE SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA	1
31	GERENTE GENERAL	1
32	GESTOR DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE	7
33	GESTOR ENCARGADO DE COBROS	4
34	GESTOR ENCARGADO DE COBROS Comercial	3
35	JEFATURA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	1
36	JEFATURA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE	1
37	JEFATURA DE INTELIGENCIA COMERCIAL	1
38	JEFATURA DE PLANEACION	1
39	JEFATURA DE VENTAS	1
40	JEFATURA GESTION TECNOLÓGICA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	1
41	JEFATURA RIESGOS Y CONTROL INTERNO	1
42	JEFATURA SOPORTE AL NEGOCIO	1
	<b>JEFATURA TI (PENDIENTE DE TRANSFORMAR)</b>	<b>1</b>
43	SENIOR DE AUDITORIA INTERNA	2
44	SOPORTE TÉCNICO	2
45	SUPERVISOR AUDITORIA INTERNA	1
46	SUPERVISOR DE LÍNEA	3
	<b>SUPERVISOR DE LÍNEA (PENDIENTE DE TRANSFORMAR)</b>	<b>1</b>
47	TÉCNICO ADMINISTRACIÓN DE INGRESOS	1
48	TÉCNICO DE CONTROL INTERNO Y RIESGOS	1
49	TÉCNICO EN VENTAS MASIVO	2
50	TÉCNICO SISTEMA CORE	1
<b>TOTAL DE PLAZAS</b>		<b>107</b>

## Organigrama BN Corredora de Seguros



## Análisis del entorno económico

Todo proceso de planificación anual requiere conocer las perspectivas económicas del periodo, para el desarrollo de este análisis se toman en cuenta la información proporcionada por la **Dirección de Análisis Económico del Banco Nacional (DAE)**, información publicada por la Superintendencia General de Seguros (SUGESE), y el Sistema de Información Gerencial de BN Corredora de Seguros, esto nos permite tener un panorama más claro para la planificación de la estrategia a seguir para el periodo 2022, teniendo en cuenta las cambiantes condiciones en la que nos encontramos como sociedad.

### Impacto del Covid-19

Como parte del proceso de redacción del Plan Anual Operativo durante el año anterior, decidimos incorporar un apartado donde analizáramos el impacto que ha tenido la pandemia en la actividad económica. Hace un año existía un clima de incertidumbre en cuanto a la duración de esta pandemia, así como de la dimensión que esto tendría en las sociedades a mediano y largo plazo, un año después al momento en el que se redacta el Plan Anual Operativo 2022 y, comparando los datos que indicábamos en el PAO del año pasado, se puede concluir:

En Costa Rica pasamos de 47 mil casos a más de 432 mil casos, de 531 muertes a más de 5255, lo que nos debe llamar a tomar conciencia que, a la fecha, continuamos en la lucha contra este virus y sus efectos en la sociedad.

Los datos anteriores no intentan desensibilizar el dolor e impacto que al virus COVID-19 sigue causando sino, visualizar que el panorama a hoy no luce más claro que el del año anterior. Como aspecto muy positivo que debemos destacar, es el avance en el programa de vacunación, el cual ha acelerado en las últimas semanas, sin embargo, permanece la expectativa sobre como impactará las economías mundiales la variante Delta del virus, el cual hace crecer los nuevos casos detectados en economías importantes; lo anterior solo nos confirma la necesidad que tenemos las organizaciones de saber operar en la incertidumbre, buscando mejorar la eficiencia de nuestros procesos, monitoreando de cerca el mercado y agilizando nuestra toma de decisiones, esto último ha quedado

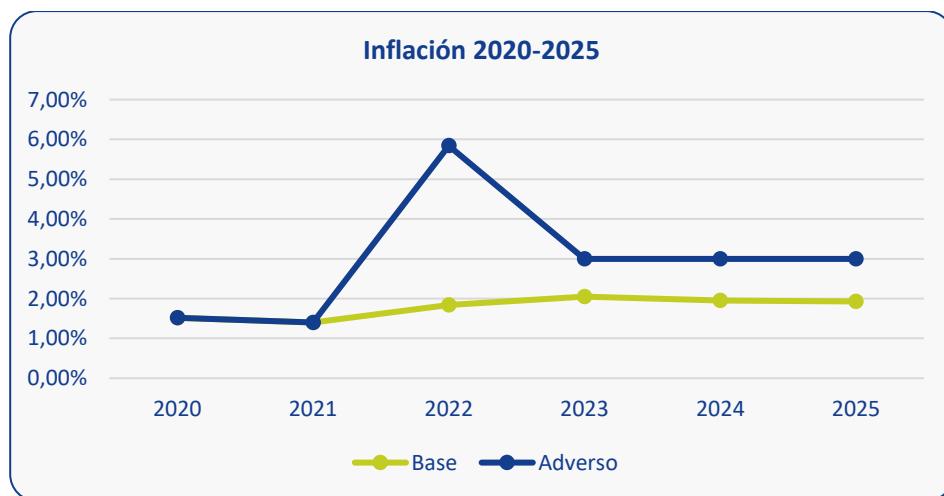
claro con los resultados que han podido alcanzar durante esta pandemia aquellas empresas altamente digitales y ágiles en su accionar.

## Análisis de los principales Indicadores Económicos

Como parte del Conglomerado Financiero Banco Nacional, durante el mes de julio 2021 iniciamos el proceso de proyección financiera para los próximos cinco años, para realizar estas proyecciones se tomó como principal insumo las expectativas macroeconómicas preparadas por la Dirección de Análisis Económico, a continuación, se presentan las expectativas de para el periodo comprendido entre 2022-2025.

### Inflación

La inflación alcanzada al finalizar el 2020 fue la más alta de los últimos cinco años, **1,52%**, mucho justificado por la presión creada por la caída en el crecimiento de la actividad económica causada por las medidas restrictivas para combatir la pandemia COVID-19, en la que continuamos a la fecha. Para los siguientes años, el crecimiento en la inflación continuará al alza, es destacable que el periodo 2022 es donde se visualiza un mayor crecimiento en la inflación, tanto en el escenario base como en el escenario adverso, lo que supone un reto más que superar para asegurar el crecimiento de nuestros ingresos y participación de mercado.

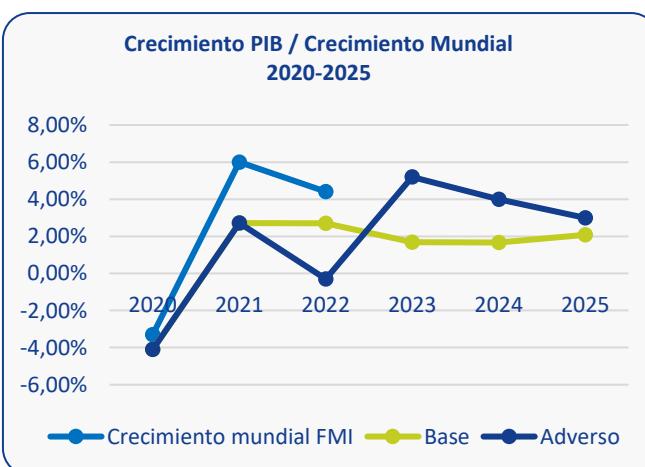


Fuente: Proyecciones Macroeconómicos 2020-2025, Dirección de Análisis Económico Banco Nacional.

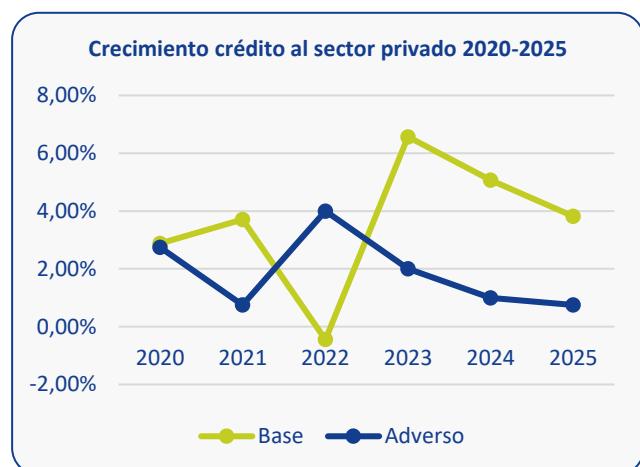
## Crecimiento Económico

El crecimiento económico es una de las variables macroeconómicas más afectadas a consecuencia de las medidas tomadas en todo el mundo para combatir la **pandemia COVID-19**, a nivel nacional el Producto Interno Bruto decreció en **4,10%**, mientras que el promedio mundial fue de **3,30%**, esta misma tendencia se refleja para los períodos 2022 y 2023 donde se espera que nuestra economía crezca menos que el promedio mundial, en el tiempo en que se redacta este plan, nos encontramos en un momento donde el mundo se encuentra expectante ante el crecimiento de los casos y hospitalizaciones por la **variante DELTA** del virus **COVID-19**, el cual podría continuar extendiendo la aplicación de medidas restrictivas para la actividad económica, manteniendo los altos niveles de desempleo en la población, lo que limita la capacidad adquisitiva de los costarricenses.

Adicionalmente, el crecimiento del crédito para el sector privado se visualiza crezca un **3,70%** al finalizar el 2021, sin embargo, el siguiente año se plantea en un escenario base continuar con este crecimiento, sin embargo, el escenario adverso plantea un decrecimiento de **0,45%**, el reto estará en la administración de BN Corredora, en monitorear de cerca la situación del país para así adaptar la iniciativas comerciales y de eficiencia que nos permita continuar creciendo como organización.



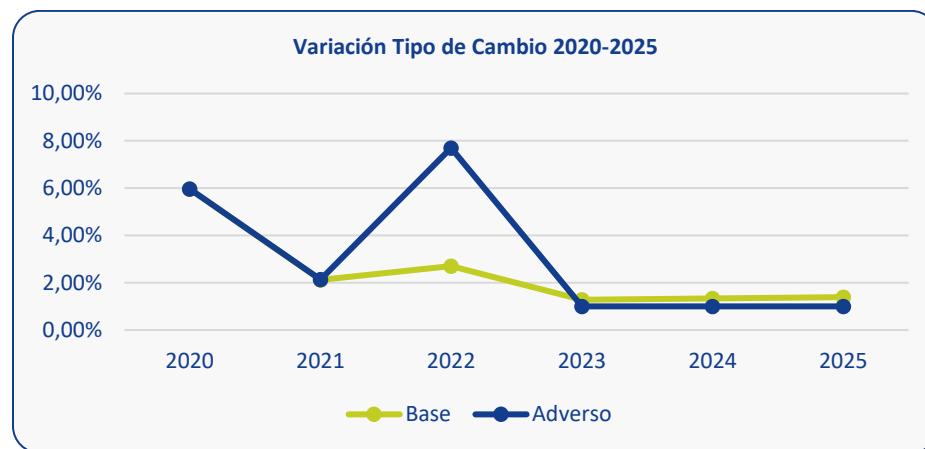
Fuente: Proyecciones Macroeconómicos 2020-2025,  
Dirección de Análisis Económico Banco Nacional.



Fuente: Proyecciones Macroeconómicos 2020-2025,  
Dirección de Análisis Económico Banco Nacional.

## Tipo de Cambio

El tipo de cambio registrado en el país ya se encontraba al alza previo a la pandemia COVID-19, sin embargo, los efectos causados por esta han influenciado su crecimiento. Como lo hemos visto en las expectativas de otros indicadores macroeconómicos, lo que decantará que tan cerca estemos del escenario base o el escenario adverso, será el éxito que como tengamos como sociedad en la lucha contra el COVID -19, para los años venideros se espera que la devaluación de nuestra moneda continúe, lo que será uno de los factores que incidirán en el crecimiento inflacionario de los próximos años.



Fuente: Proyecciones Macroeconómicas 2020-2025, Dirección de Análisis Económico Banco Nacional.

## Análisis del Mercado de Seguros

### Participantes en el Mercado de Seguros

Con cierre a **junio 2021**, se mantienen **13 aseguradoras** en el mercado asegurador desde el 2015, mientras las sociedades agencia pasan de **30** en **junio 2016** a **22** a **junio 2021**, esto se debe a la fuerte competencia que vive el mercado asegurador y que se ven en la obligación de expandir su oferta de

seguros mediante la figura de Sociedad Corredora. Tal y como se ve en el siguiente cuadro, se puede apreciar el crecimiento que han tenido las **sociedades corredoras**, que pasaron de **24** en el **2016** a **34** en el **2021**, esto se debe principalmente al acceso de información con las nuevas tecnologías que tiene el mercado, en donde los consumidores se vuelven más exigentes. Es tanto el dinamismo que nuestra institución se ve inmersa en el cambio, para lo cual se traza una ruta de transformación digital que busca brindar la mejor experiencia del cliente en el mercado de intermediarios de seguros.

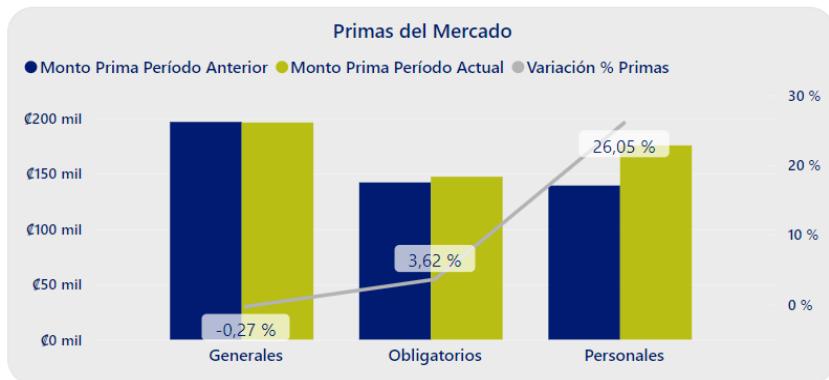
Fecha de Corte	Aseguradoras	Sociedades Agencia	Agentes de Seguros	Sociedades Corredoras	Corredores de Seguros	Operadores Autoexpedibles
junio/2016	13	30	1080	24	372	78
junio/2017	13	27	1009	28	408	85
junio/2018	13	28	975	29	440	86
junio/2019	13	25	1045	31	481	87
junio/2020	13	24	1128	32	541	94
junio/2021	13	22	1105	34	615	90

Fuente: [www.sugese.fi.cr](http://www.sugese.fi.cr).

## Crecimiento en Primas del Mercado Asegurador

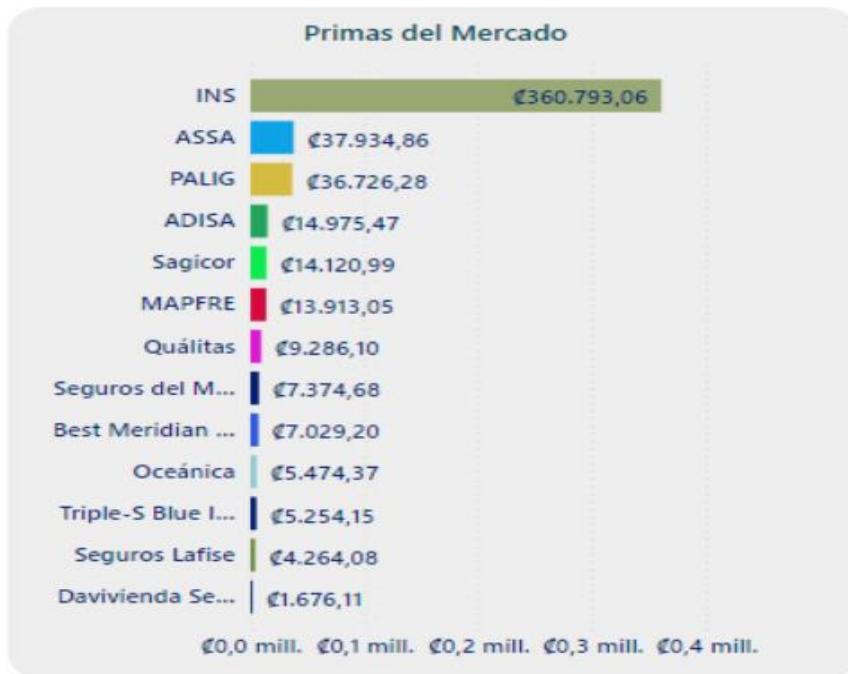
Con cierre a **junio 2021** se alcanza un crecimiento en el total de primas de **8.56%**, registrando ingresos por primas de **₡518.822 mil millones**, crecimiento superior al alcanzado a **junio 2020**, que fue de **2.05%**. Se ha destacado una desaceleración del crecimiento en primas en los últimos meses, producto de la crisis sanitaria que enfrenta nuestro país a consecuencia de la pandemia COVID-19 y el mes de junio es el que presenta un aumento importante en primaje.

Esto provoca que este mercado asegurador tenga que cambiar sus estrategias de comercialización y sobre todo migrar a un modelo de digitalización, si bien ya era una realidad en la era pre-pandemia, la experiencia del último año muestra que debe reforzarse.



Primas del mercado con seguro obligatorio crecieron en un **8,56%**, representando **€40.877 millones** más que el año anterior.

ramo	Monto Prima Período Anterior	Monto Prima Período Actual	Variación % Primas
Generales	€196.695,51	€196.173,97	-0,27 %
Obligatorios	€142.022,01	€147.169,02	3,62 %
Personales	€139.217,24	€175.479,41	26,05 %
<b>Total</b>	<b>€477.934,76</b>	<b>€518.822,40</b>	<b>8,56 %</b>



Primas del Mercado  
**8,56 %**

## Participación del mercado Seguros Generales

El ramo de seguros generales con corte a **junio 2021** presenta un decrecimiento interanual de **-0.27%**, representando **₡521.5 millones** menos que el periodo anterior. A **junio 2021**, el **INS** lidera el mercado asegurador, pero con un decrecimiento de **-7.67%**, mientras que las aseguradoras privadas presentan variaciones importantes, como por ejemplo **Davivienda (167.37%)**, **Sagicor (129.90%)** y **MAPFRE (46.65%)**; por otro lado, los ramos que presentaron bajas en primas fueron vehículos marítimos, caución y pérdidas pecuniarias.

**Prima Seguros Generales**

Aseguradora	Periodo anterior	Participación Año Anterior	Periodo Actual	Crecimiento	Participación Periodo Actual
INS	₡148.188,81	75,34%	₡136.825,34	⬇ -7,67 %	69,75%
ASSA	₡18.035,61	9,17%	₡24.038,63	⬆ 33,28 %	12,25%
Quálitas	₡8.568,33	4,36%	₡9.286,10	⬆ 8,38 %	4,73%
MAPFRE	₡5.271,04	2,68%	₡7.729,74	⬆ 46,65 %	3,94%
Oceánica	₡4.335,41	2,20%	₡5.474,37	⬆ 26,27 %	2,79%
ADISA	₡5.177,54	2,63%	₡4.300,91	⬇ -16,93 %	2,19%
Seguros Lafise	₡5.357,61	2,72%	₡4.264,08	⬇ -20,41 %	2,17%
Sagicor	₡1.211,77	0,62%	₡2.785,87	⬆ 129,90 %	1,42%
Davivienda Seguros	₡549,39	0,28%	₡1.468,93	⬆ 167,37 %	0,75%
Total	₡196.695,51	100,00%	₡196.173,97	-0,27 %	100,00%

Fuente: Estadísticas Sugese, junio 2021, tomado de: [www.sugese.fi.cr](http://www.sugese.fi.cr)



## Participación del mercado Seguros Personales

Con cierre a **junio 2021**, las primas de **seguros personales** presentaron un crecimiento interanual de **€36.3 mil millones** respecto al mismo período del año anterior. Según **Boletín SUGESE**, los ramos de las categorías vida, accidentes y salud, presentan crecimiento en sus ingresos. Cabe destacar el importante crecimiento que tuvo **Sagicor** y **Triple-S Blue Inc.** que alcanzaron a duplicar sus ingresos, mientras que el **INS** crece un **22.56%**, un importante resultado ya que para el periodo anterior había decrecido un **11.82%**.

## Prima Seguros Personales

Aseguradora	Periodo anterior	Participación Año Anterior	Periodo Actual	Crecimiento	Participación Periodo Actual
INS	€62.661,64	45,01%	€76.798,70	↑ 22,56 %	43,77%
PALIG	€29.830,68	21,43%	€36.726,28	↑ 23,12 %	20,93%
ASSA	€16.863,90	12,11%	€13.896,23	↓ -17,60 %	7,92%
Sagicor	€1.367,15	0,98%	€11.335,12	↑ 729,11 %	6,46%
ADISA	€8.853,24	6,36%	€10.674,56	↑ 20,57 %	6,08%
Seguros del Magisterio	€5.076,16	3,65%	€7.374,68	↑ 45,28 %	4,20%
Best Meridian Insurance	€5.395,04	3,88%	€7.029,20	↑ 30,29 %	4,01%
MAPFRE	€5.556,02	3,99%	€6.183,31	↑ 11,29 %	3,52%
Triple-S Blue Inc.	€3.338,91	2,40%	€5.254,15	↑ 57,36 %	2,99%
Davivienda Seguros	€274,50	0,20%	€207,18	↓ -24,52 %	0,12%
Total	€139.217,24	100,00%	€175.479,41	26,05 %	100,00%

Fuente: Estadísticas Sugese, junio 2021, tomado de: [www.sugese.fi.cr](http://www.sugese.fi.cr)

## Prima Seguros Personales



## Utilidad Neta por Aseguradora

Con cierre a **junio 2021**, la utilidad neta del mercado asegurador presentó un decrecimiento de **-37.93%** respecto al año anterior. **SAGICOR, Triple S-Blue Inc. Y Davivienda** lograron aumentar sus utilidades a pesar de la variación del mercado y la fuerte competencia que existe entre las aseguradoras. Se observa el importante decrecimiento que tuvo el **INS** para el segundo trimestre de **-101.16%**, tomando en cuenta que el primer trimestre tuvo un crecimiento de **46.56%**.

**Utilidad Neta por Aseguradora - JUNIO 2021**

Aseguradora	Periodo Anterior	Periodo Actual	Crecimiento	Participación
Sagicor	€1.325,54	€4.449,42	235,67 %	69,58%
PALIG	€3.555,43	€1.972,69	-44,52 %	30,85%
ASSA	€1.611,13	€1.131,96	-29,74 %	17,70%
Davivienda Seguros	€397,85	€594,01	49,31 %	9,29%
ADISA	€731,99	€536,05	-26,17 %	8,38%
MAPFRE	€1.083,44	€411,43	-62,03 %	6,43%
Seguros Lafise	€310,32	€334,57	7,81 %	5,23%
Quálitas	€1.940,71	€273,80	-85,89 %	4,28%
Triple-S Blue Inc.	-€10,08	-€0,57	94,35 %	-0,01%
Oceánica	€214,22	-€55,85	-126,07 %	-0,87%
INS	€53.333,38	-€619,17	-101,16 %	-9,68%
Best Meridian Insurance	€291,64	-€919,32	-415,22 %	-14,38%
Seguros del Magisterio	-€152,36	-€1.714,53	-1025,32 %	-26,81%
Total	€64.633,21	€6.394,49	-90,11 %	100,00%

**Utilidad Neta por Aseguradora - JUNIO 2021**



Las utilidades del Instituto Nacional de Seguros con cierre a junio tuvieron el decrecimiento más representativo de los últimos períodos con **-101,16%** y para el período anterior representaba un crecimiento de **142.59%**.



Al analizar los resultados del resto de aseguradoras, vemos como Sagicor, Davivienda y Triple-S Blue Inc. lideran la generación de utilidades.

## Índice de Siniestralidad

A continuación, presentamos los índices de Siniestralidad en los que se refleja la proporción existente entre el costo de los siniestros producidos, y el volumen de las primas que han devengado en el mismo período tales operaciones. Como podemos apreciar en el siguiente cuadro, los índices de siniestralidad son óptimos, según **SUGESE** el índice de Siniestralidad en un mercado consolidado es del **75%** y según los datos estamos por debajo de ese porcentaje.

Índice de Siniestralidad Mercado Asegurador

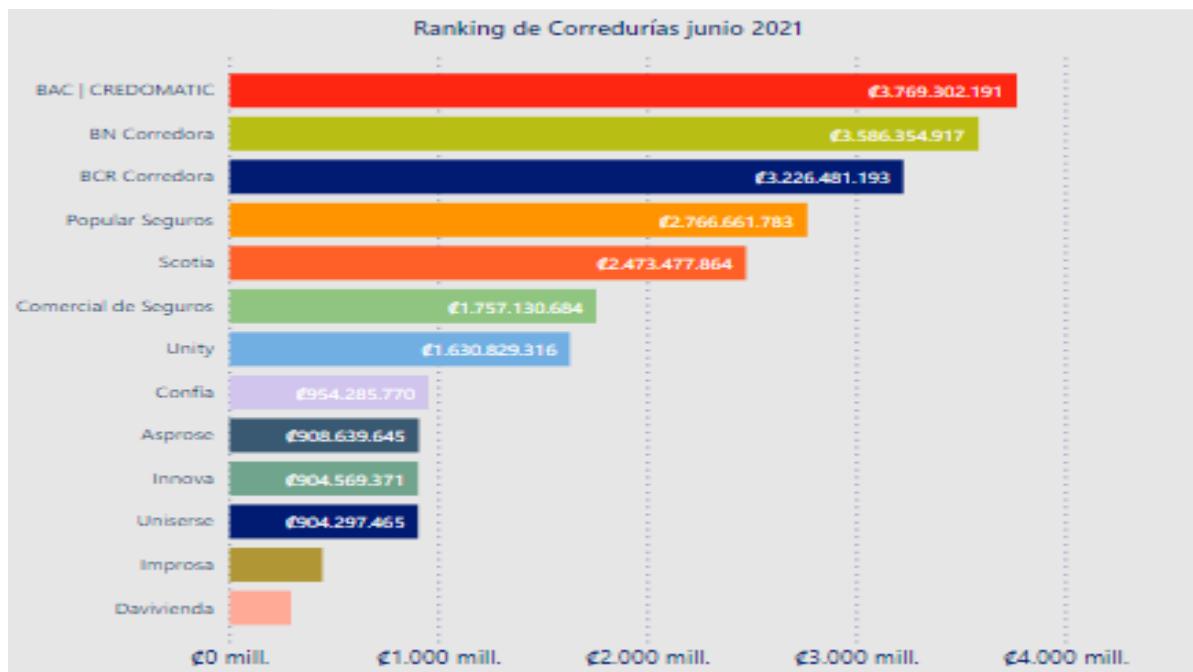
Ramo	Primas Periodo Anterior	Siniestros Periodo Anterior	Relación Siniestro/Prima	Primas Periodo Actual	Siniestros Periodo Anterior	Relación Siniestro/Prima	Variación Interanual
Caución	€5.814,73	€610,68	10,50 %	€3.705,44	€3.752,73	101,28 %	90,77 %
Agrícolas y pecuarios	€135,72	€24,90	18,35 %	€119,01	€102,35	86,00 %	67,65 %
Pérdidas pecunarias	€16.094,89	€7.134,51	44,33 %	€12.131,41	€8.908,89	73,44 %	29,11 %
Vida	€67.055,03	€29.413,96	43,87 %	€81.175,55	€50.785,12	62,56 %	18,70 %
Mercancías Transportadas	€4.353,57	€1.073,00	24,65 %	€4.649,93	€1.802,63	38,77 %	14,12 %
Responsabilidad Civil	€10.041,79	€1.652,64	16,46 %	€10.514,29	€2.643,58	25,14 %	8,69 %
Seguro Riesgos del Trabajo	€85.069,59	€46.719,13	54,92 %	€92.102,13	€55.211,10	59,95 %	5,03 %
Seguro Obligatorio Automóviles	€56.952,42	€19.014,66	33,39 %	€55.066,89	€20.537,52	37,30 %	3,91 %
Incendio y líneas aliadas	€57.470,51	€8.131,58	14,15 %	€59.548,96	€9.334,13	15,67 %	1,53 %
Accidentes	€12.683,45	€1.729,94	13,64 %	€14.900,47	€1.316,75	8,84 %	-4,80 %
Automóviles	€88.149,71	€39.120,61	44,38 %	€88.758,29	€33.400,46	37,63 %	-6,75 %
Salud	€59.478,71	€26.615,84	44,75 %	€79.403,39	€30.076,87	37,88 %	-6,87 %
Otros daños a los bienes	€13.040,73	€2.551,84	19,57 %	€14.938,15	€1.586,58	10,62 %	-8,95 %



## Ranking de Corredurías II Trimestre 2021

El sector de corredurías ha tenido relevancia en los últimos años dentro del mercado asegurador, esto es fácil de apreciar con el incremento de participantes de este sector pasando de un total de **24** Sociedades Corredoras en el **2016** a **34** para el **2021**, dando como resultado un mercado cada vez más dinámico y competitivo.

Esta situación, ha hecho que la posición de liderazgo del mercado requiera esfuerzos mayores y sus estrategias se enfoquen en brindar una experiencia al cliente que nos diferencie del resto de la competencia. Gracias al esfuerzo y excelente desempeño mostrado por nuestra institución, con cierre a junio 2021 **BN SOCIEDAD CORREDORA DE SEGUROS, S.A.** logra alcanzar el **segundo lugar** en el ranking de corredurías con un crecimiento de **3.99%**, representando **€3.586 millones**; por su parte, **BAC | CREDOMATIC CORREDORA DE SEGUROS, S.A.** continúa liderando el sector de intermediarios posicionándose en **primer lugar** del ranking, pero con una menor brecha.



Fuente: Estados financieros de Corredurías de seguros, II Trimestre 2021, tomado de las páginas web.

## Crecimientos en Ingresos por Comisiones

Al realizar el análisis de Ingresos por comisión obtenidos de las diez principales corredurías con corte a **junio 2021**, podemos observar cómo **BN Corredora** ha venido presentando crecimiento en ingresos por comisión superior al promedio de corredurías de entidades financieras, permitiendo la consolidación de nuestra institución, cada vez más competitiva y con metas enfocadas a generar mayor valor a los clientes, situando así, a BN Corredora dentro las principales intermediarias del mercado de seguros del país.

En lo que respecta al crecimiento que han obtenido las principales corredurías del país, vemos el crecimiento de **BN Corredora** de **3.99%**, mientras que el BAC decrece en un **-5.09%** y **BCR** crece un **4.75%**.

Comparativo Ingresos por Comisión II Trimestre 2021

Intermediario	Ingresos por Comisión Junio 2020	Ranking Junio 2020	Ingresos por Comisión Junio 2021	Ranking Junio 2021	% Crecimiento	% Participación
BAC   CREDOMATIC	€3.971.335.347,00	1	€3.769.302.191,00	1	↑ -5,09 %	15,95%
BN Corredora	€3.448.876.144,00	2	€3.586.354.917,00	2	↓ 3,99 %	15,18%
BCR Corredora	€3.080.237.635,00	3	€3.226.481.193,00	3	↓ 4,75 %	13,66%
Popular Seguros	€2.451.496.756,00	4	€2.766.661.783,00	4	↓ 12,86 %	11,71%
Scotia	€2.055.070.490,00	6	€2.473.477.864,00	5	↓ 20,36 %	10,47%
Comercial de Seguros	€1.606.125.696,00	7	€1.757.130.684,00	6	↓ 9,40 %	7,44%
Unity	€2.165.705.265,00	5	€1.630.829.316,00	7	↑ -24,70 %	6,90%
Confía	€764.368.495,00	11	€954.285.770,00	8	↓ 24,85 %	4,04%
Asprose	€976.909.477,00	8	€908.639.645,00	9	↑ -6,99 %	3,85%
Innova	€790.815.179,00	10	€904.569.371,00	10	↓ 14,38 %	3,83%
Uniserse	€874.040.569,00	9	€904.297.465,00	11	↓ 3,46 %	3,83%
Improsa	€431.282.102,00	12	€447.197.763,00	12	↓ 3,69 %	1,89%
Davivienda	€330.370.667,00	13	€297.278.320,00	13	↑ -10,02 %	1,26%
Total	€22.946.633.822,00	1	€23.626.506.282,00	1	2,96 %	100,00%

Fuente: Estados financieros de Corredurías de seguros, II Trimestre 2021, tomado de las páginas web.

Al realizar el comparativo de Utilidad Neta, **BN Corredora** creció en **4,57%** respecto al año anterior, ocupando el **Primer lugar** en utilidades por Intermediario de Seguros con una participación de **21.31%**; este sobresaliente resultado compromete a la organización para mantenerse como la correduría más rentable. Adicional, **BAC CREDIMATIC** nuestro principal competidor decrece sus utilidades en **-4,28%**.

Comparativo Utilidad Neta II Trimestre 2021

Intermediario	Utilidad Neta Junio 2020	Ranking Junio 2020	Utilidad Neta Junio 2021	Ranking Junio 2021	% Crecimiento	% Participación
BN Corredora	€1.719.822.165	1	€1.798.443.098	1	↓ 4,57 %	21,31%
BCR Corredora	€1.554.488.437	2	€1.711.943.981	2	↓ 10,13 %	20,28%
BAC   CREDOMATIC	€1.522.406.408	3	€1.457.256.700	3	↑ -4,28 %	17,26%
Popular Seguros	€1.027.631.128	4	€1.300.919.228	4	↑ 26,59 %	15,41%
Scotia	€705.432.421	5	€871.142.456	5	↓ 23,49 %	10,32%
Unity	€539.115.690	6	€397.334.695	6	↑ -26,30 %	4,71%
Asprose	€415.828.549	8	€386.547.268	7	↑ -7,04 %	4,58%
Davivienda	€144.662.979	9	€145.697.827	8	↓ 0,72 %	1,73%
Improsa	€129.159.325	10	€136.183.639	9	↑ 5,44 %	1,61%
Confía	€75.033.208	12	€123.915.034	10	↓ 65,15 %	1,47%
Uniserse	€106.919.322	11	€92.679.358	11	↑ -13,32 %	1,10%
Innova	€1.225.576	14	€10.867.049	12	↑ 786,69 %	0,13%
Comercial de Seguros	€66.974.151	13	€8.337.613	13	↑ -87,55 %	0,10%
Mutual Seguros	€491.876.467	7		14	↑ -100,00 %	
Total	€8.500.575.826	1	€8.441.267.946	1	-0,70 %	100,00%

Fuente: Estados financieros de Corredurías de seguros, II Trimestre 2021, tomado de las páginas web.

La situación antes expuesta nos plantea mantener el segundo lugar del ranking de ingresos por comisiones durante el periodo 2022, basado en los siguientes argumentos:

- **Situación Económica del País:** Como se mencionó en el apartado de análisis del entorno económico, la perspectiva para el país en el periodo 2021-2022 nos hace pensar que el crecimiento económico, la colocación de créditos y pólizas será mucho más difícil debido a la incertidumbre existente en la población.
- **Situación respecto al BAC:** Como se puede apreciar, el **BAC** presenta un decrecimiento de ingresos por comisión de **-5.09%** y **BN Corredora** con un crecimiento de **3.99%** que representa una brecha cada vez menor frente nuestro principal competidor. Adicional, BN Corredora para el **I Trimestre 2021** logró posicionarse por primera vez en la historia de nuestra organización en el **Primer lugar** en el Ranking. Esto nos motiva para continuar trabajando en los objetivos propuestos y obtener grandes resultados que nos consoliden como la organización y competidor más importante del sector de intermediarias de seguros.

## Marco Estratégico de BN Corredora de Seguros

### Plan Estratégico BN Corredora de Seguros 2022-2025

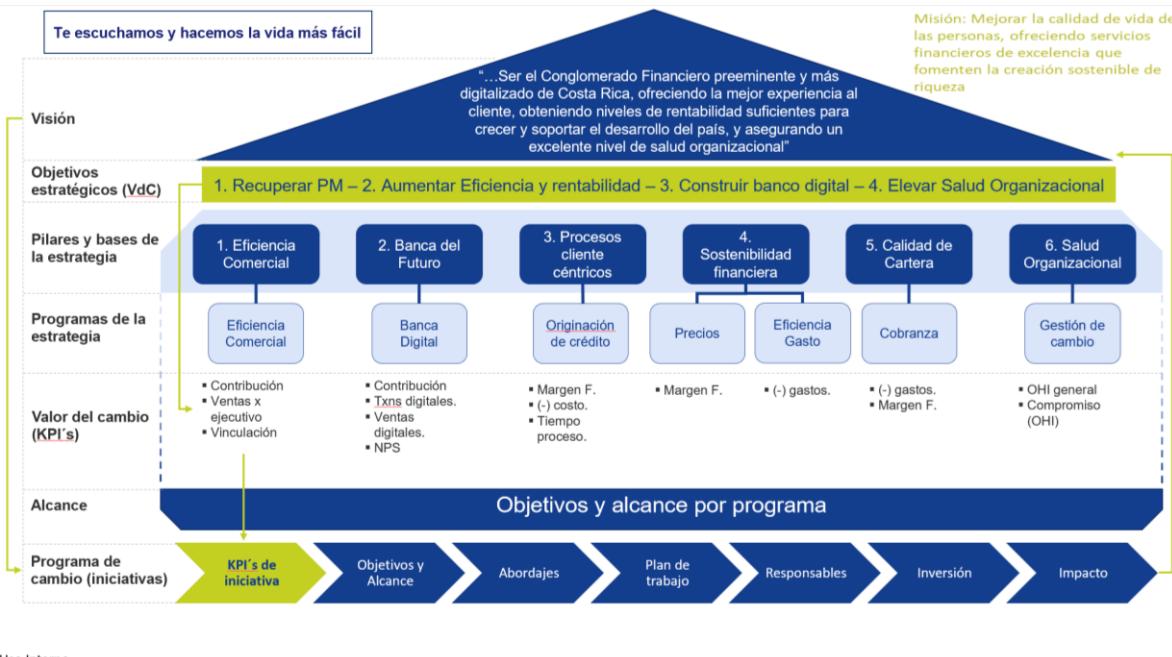
BN Corredora de Seguros como parte del Conglomerado Financiero Banco Nacional, se encuentra en un proceso de diseño del Plan Estratégico 2022-2025 el cual tiene como principal aspiración ser el conglomerado financiero preminente y más digitalizado del país y líder en experiencia del cliente. Durante este periodo hemos participado en las sesiones programadas por los líderes del proyecto de renovación de la estrategia del conglomerado, tanto para conocer los detalles de los objetivos planteados, así como para alinear nuestras metas y proyectos a desarrollar para los próximos cinco años.

Como parte de las sesiones de trabajo antes mencionadas, se establecen como prioridades estratégicas el crecimiento del mercado, aumentar la eficiencia, construir un banco digital y centrado

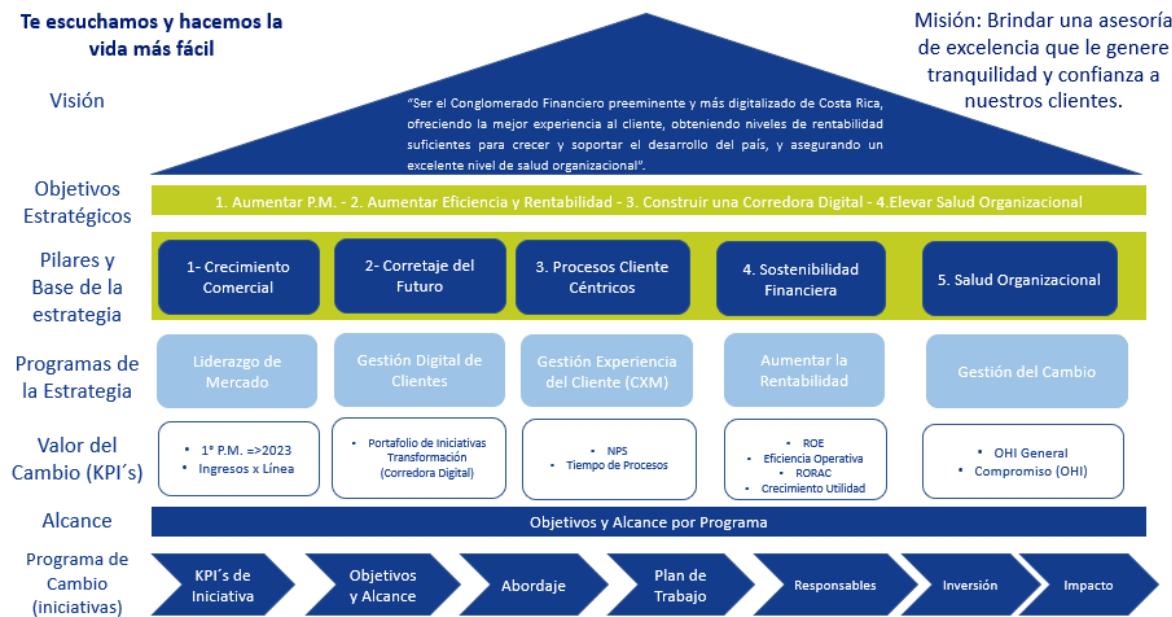
en el cliente y elevar la Salud Organizacional, esto busca consolidarnos como el conglomerado preeminente y más digitalizado del país, que es la aspiración bajo la cual trabajaremos en los próximos años.



De acuerdo con los pilares estratégicos definidos, el Banco ha trabajado en una serie de programas estratégicos que tiene como principal objetivo cerrar las brechas operacionales identificadas en el conglomerado, a la vez estos programas se le han definido KPI's para garantizar alcanzar el objetivo asociado.



En esta línea, BN Corredora realizará un mapa estratégico basado en los proyectos a desarrollar durante los siguientes años y, que serán parte fundamental de los planes anuales comerciales, operativos y planes de trabajo de las distintas dependencias de la Corredora, basados en esto, los programas propuestos son los siguientes:



**Liderazgo de Mercado:** Como miembros del CFBNCR, BN Corredora no aspira a nada menos que ser líderes del mercado en el cual operamos, por esto, uno de nuestros mayores enfoques estará en el crecimiento de nuestros ingresos por comisiones y mantenernos como líderes en la generación de utilidades, la Dirección Comercial será la dependencia líder que tendrá a cargo el desarrollo de las tácticas comerciales que nos hagan ganar la participación de mercado necesaria para liderar el sector de corredurías.

**Gestión Digital de Clientes:** Parte de la transformación organizacional en la que se encuentra tanto BN Corredora como el resto del CFBNCR, buscan adaptar nuestro modelo de negocio a la realidad digital en la cual nos vemos inmersos, la aparición de grandes empresas digitales de alcance global, han cambiado las expectativas que el cliente tiene de cualquier producto o servicio que reciba, la banca y los seguros no son la diferencia, es por esto que desde ya trabajamos en la implementación e integración de los sistemas que integran nuestra plataforma tecnología, de manera que pronto podamos llevar a nuestros clientes, una experiencia cada vez más ágil, digital y personalizada de acuerdo a sus gustos y necesidades.

**Costumer Experience Management (CEM):** Tal como se planteó en el Plan Anual Operativo 2021, BN Corredora de Seguros se encuentra trabajando con la empresa IZO para realizar el diagnóstico nuestro proceso de CX e iniciar con la transformación de nuestro proceso actual mediante el Framework CEM de IZO, donde se gestione y se mejore de manera continua la experiencia que tienen nuestros clientes, además uno de los puntos más importantes, será contar con un Roadmap para la transformación, el cual será una guía priorizada de los principales cambios y desarrollos que tendremos que realizar en los siguientes años para garantizar la mejor experiencia del mercado de corredurías de seguros, además de ofrecer un servicio digital y personalizado para nuevos clientes.

## Fases del proyecto

### Objetivos y enfoque del proyecto

El enfoque del proyecto se basa en tres fases que nos permitirán Diagnosticar, Diseñar y Transformar la Experiencia e impactar en el cliente y en el negocio.



Fuente: Propuesta de Trabajo IZO para BN Corredora de Seguros.

**Aumentar la Rentabilidad:** BN Corredora a la fecha que se redacta este informe, gracias al rápido crecimiento alcanzado en sus utilidades, se ha convertido en un importante generador de recursos para el CFBNCR, habiendo trasladado ₩10 127 millones por concepto de dividendos y esperamos culminar el 2021, trasladando ₩3000 millones adicionales.

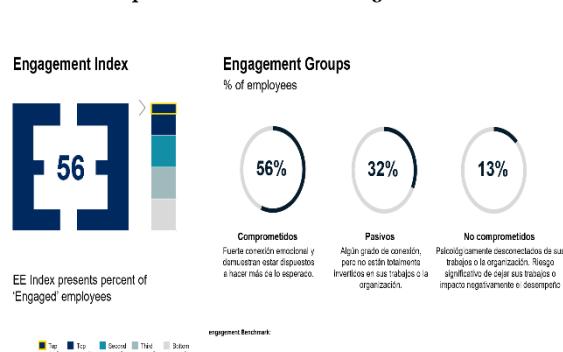
En este sentido, las principales variables asociadas a aumentar la rentabilidad se han alineado, son las que actualmente están asociadas a nuestro modelo de gestión, los cuales buscan aumentar nuestro Retorno sobre la Inversión (ROE), mejorar la eficiencia de nuestro proceso y mantener a la Corredora en cumplimiento de los límites aprobados para la gestión de riesgo, mediante las proyecciones financieras realizadas para los siguientes años esperamos poder continuar consolidando a nuestra empresa como uno de los miembros del conglomerado más rentables.

**Salud Organizacional:** El índice de Salud Organizacional es un indicador que el CFBNCR mide desde hace varios años, el cual pretende gestionar que las diferentes variables propicien el crecimiento sostenible de la organización, al ser un esfuerzo dirigido desde la Dirección de Desarrollo Humano y Salud Organizacional del Banco Nacional, BN Corredora está comprometida a participar tanto en las evaluaciones, como en el diseño e implementación de planes de acción que atiendan las áreas donde se identifiquen oportunidades de mejora, nos apegamos a las metas definidas por el conglomerado en busca de mantener los altos niveles de Salud Organizacional de los que goza BN Corredora.

#### Resultado General BN Corredora de Seguros



#### Índice de Compromiso BN Corredora de Seguros



El nivel de significancia estadística es  $p < .00$ . Calculado en base a la distribución de resultados, el tamaño de la población y el tamaño de la diferencia de punto. Fuente: BN CORREDORA DE SEGUROS, 2021 (n=69); Benchmark Latin America 2020 (n=46); Benchmark Latin America 2019 (n=43956); no encuestados=78. Modissey & Company 12

Fuente: Presentación de Resultados de BN Corredora de Seguros en el índice de Salud Organizacional, Julio 2021

Nuestro Plan Estratégico es el resultado de la participación en los talleres de seguimiento estratégico, la discusión y el consenso de los integrantes de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, y expone los objetivos y cursos de acción propiciados para lograr la Misión y concretar la Visión que nos hemos planteado para el futuro de nuestra Corredora.



### Aspiración

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

## Valores Institucionales

- **Escuchamos:** con empatía y proactividad para lograr los sueños y facilitar la vida de nuestros clientes.
- Trabajamos **colaborativamente:** para que las cosas sucedan de manera **fácil, simple y oportuna**
- **Innovamos** para acompañar a nuestros clientes.
- Hacemos **negocios** sostenibles y responsables, por eso buscamos la **excelencia y la eficiencia** en todo lo que hacemos.

En busca de mantenernos alineados con la estrategia corporativa, BN Corredora trabaja en el cierre de brechas operativas en tres diferentes etapas orientadas a desarrollar las capacidades para liderar dentro de un entorno digital y brindar sostenibilidad al crecimiento económico:

- **Run:** en el corto plazo nos centramos en finalizar la implementación de los proyectos para mejorar la infraestructura tecnología de BN Corredora, así como los canales digitales donde se estarán desplegando las iniciativas comerciales que nos permitan alcanzar un crecimiento en participación de mercado, que nos posicione como líderes del sector de corredurías.
- **Grown:** Durante 2022 se planea desarrollar las integraciones de nuestros sistemas informáticos que permitan ir desarrollando el modelo de negocio digital, centrado en mejorar continuamente la experiencia de nuestros clientes.
- **Transform:** a largo plazo se trabajará en consolidar el crecimiento de nuestro negocio de manera sostenible y en la culminación de los proyectos identificados para aumentar el potencial de la organización.

**Decisiones Operativas: La implementación de las iniciativas ocurrirá a lo largo de 3 horizontes hacia 2023**



Fuente: Presentación Taller de Eficiencia Comercial BN Corredora de Seguros, Junio 2021.

## Factores críticos del éxito

Durante la formulación de este plan anual operativo, se han identificado algunos factores que por su relevancia se le debe de dar especial importancia y seguimiento, ya que son fundamentales para el éxito en el alcance de los objetivos planteados:

Factor Crítico	Acciones Planteadas
<b>Desarrollo de una Estrategia Digital para nuestros productos y canales:</b> contar con una estrategia clara que guía las acciones de la organización en cuanto a la priorización de iniciativas que transformen el modelo de negocios actual hacia un modelo centrado en cliente que atienda sus necesidades mediante soluciones digitales que le den la mejor experiencia de servicio a nuestros clientes.	<b>Roadmap para la Transformación 2022-2025</b> Como parte del proyecto en el que estamos con la empresa IZO donde se están desarrollando el costumer journey, arquetipos de nuestros clientes, junto con esto se está definiendo un roadmap con los distintos proyectos que nos permitirán pasar del actual modelo de intermediación de seguros, hacia a un modelo de digital de asesoramiento y comercialización de seguros que se ajuste a las necesidades e intereses de nuestros clientes.

Factor Crítico	Acciones Planteadas
<b>Sinergias Comerciales con el Conglomerado BNCR:</b> para brindar una experiencia de servicios superior a nuestros clientes, es necesario que BN Corredora se integre a las estrategias comerciales del conglomerado BNCR, propiciando la venta cruzada y desarrollo de nuevos productos y servicios.	<b>Alineamiento Comercial con el Conglomerado BNCR</b> El desarrollo de sinergias comerciales entre los miembros del CFBNCR ha sido un apartado en los últimos muy importante en los últimos planes comerciales donde se definen las acciones que a desarrollar con cada uno las organizaciones que integran el conglomerado, para el 2022 daremos continuidad al desarrollo de nuevos negocio e implementaremos proyectos para fortalecer la Banca Seguros de manera que podamos potenciar la generación de ingresos así como robustecer la oferta comercial que el conglomerado le ofrece a sus clientes.

Factor Crítico	Acciones Planteadas
Gestión de Proyectos eficiente y ágil: el ritmo con el que se desarrollan los mercados en la actualidad requiere que las organizaciones cuenten con un proceso de gestión de proyectos basado en metodologías agiles y de experiencia del cliente que ke permitan implementar de manera ágil mejoras sus productos y canales.	<p><b>Implementación proceso de Administración de Proyectos:</b> Después de dos años en un proceso de reclutamiento para la plaza de encargado de seguros de BN Corredora de Seguros, con la reciente incorporación de este funcionario BN Corredora ha logrado no solo actualizar la documentación relacionada con la gestión de proyectos, adicionalmente se ha diseñado una biblioteca de proyectos donde se centralizan todos los documentos relacionados con los proyectos de BN Corredora, se han implementado seguimientos semanales y en algunos casos seguimientos diarios de las actividades definidas en el cronograma de los principales proyectos.</p> <p><b>Capacitación del Personal:</b> Producto del trabajo para la mejora del proceso de gestión de proyectos en BN Corredora, durante el I semestre 2021 se realizó una evaluación de diagnóstico de los conocimientos que poseen los funcionarios de BN Corredora, basado en los resultados obtenidos, se diseñó un plan de capacitación sobre tema relacionados con metodologías ágiles y buenas prácticas de gestión de proyectos.</p>

Factor Crítico	Acciones Planteadas
Desarrollo de competencias para la transformación: Contar con funcionarios que cuenten con las competencias que un mercado cada vez más digital, es fundamental para el éxito de los proyectos que emprenda BN Corredora en los siguientes años, así como para asegurar una experiencia de servicio superior a nuestros clientes.	<p><b>Desarrollo de Competencias a través de Pinsight:</b> Como parte del proyecto que BN Corredora desarrolla con la empresa ALDI Zeledón y Asociados, 40 líderes de todos los niveles jerárquicos de BN Corredora trabajan en el desarrollo de diversas competencias mediante la ejecución de ejercicios diarios provistos por la empresa Pinsight para los periodos 21-23.</p> <p><b>Master Action Plan:</b> una de las últimas etapas del proyecto que se desarrolla con ALDI Zeledon y Asociados, es la definición de un plan maestro para atender los factores esenciales para el éxito y oportunidades de mejora que hemos identificado durante todo este proceso para construir la nueva Corredora de Seguros.</p>

:

## Plan Comercial BN Corredora de Seguros 2020-2021

Durante el periodo 2020 y 2021, la Dirección Comercial ha implementado las iniciativas propuestas logrando un alcance de **33.93%**, en donde tenía una meta definida por alcanzar de **36.84%** al cerrar el primer semestre 2021.

El Plan Comercial se centra en alcanzar un alineamiento comercial con el conglomerado Banco Nacional, mediante la renovación de la oferta de productos y servicios brindados por nuestra empresa, además de mejorar la experiencia de nuestros clientes mediante la implementación de proyectos relacionados con nuevos canales digitales para facilitar la atención de consultas y la venta de nuevos productos.

A continuación, se detallan las acciones tácticas comerciales que BN Corredora estará desarrollando:

Lineamientos Estratégicos CFBNCR	Acciones Tácticas	Detalle
Mejorar experiencia del cliente a través del liderazgo digital.	Mejorar la experiencia del cliente y desarrollo de canales digitales para la atención de clientes.	Crear experiencias memorables que emocionen a nuestros clientes es esencial para alcanzar el liderazgo del mercado, para esto se implementarán distintos canales que le permitan a nuestros clientes una comunicación fluida y que le facilite el manejo de sus pólizas.
Impulsar la productividad y eficiencia.	Alineamiento Comercial con el CFBNCR.	Contar con un proceso comercial alineado a la estrategia del conglomerado facilita el crecimiento de nuestros ingresos y permite la creación de economías de escala que disminuyen el gasto y favorecen la rentabilidad de nuestra empresa.
Cambiar el mix del negocio en segmentos de clientes y productos.	Renovación de la Oferta Comercial.	Una oferta comercial que responda a las necesidades cambiantes de nuestros clientes es la clave para lograr alta

		vinculación y fidelidad de nuestros clientes, por lo que se ha diseñado acciones específicas en las que se trabajará para cada segmento de nuestra cartera.
Crecer sosteniblemente.	Programa de Responsabilidad Social del Conglomerado Banco Nacional.	Apoyar el programa de responsabilidad social del CFBNCR es una de la prioridad de BN Corredora, por tal motivo se tratará en la colación de productos dirigidos a los segmentos más vulnerables de la sociedad, con el objetivo de acercar los seguros a esta población y mejorar su calidad de vida.

## Mercado Meta

Para la estructuración de los objetivos y metas establecidas en este plan anual operativo 2022, se ha definido como mercado principal la cartera de clientes del Banco Nacional, con el propósito de mantener alineadas las acciones tácticas comerciales y operativas que estará desarrollando BN Corredora durante el periodo 2022. Para lo anterior es necesario segmentar nuestra cartera de clientes, con el propósito de que dicha segmentación sea la base para el alineamiento comercial entre BN Corredora y el Banco Nacional, por lo cual, se ha decidido utilizar la misma segmentación que la utilizada por el Banco Nacional, la cual agrupa a clientes de su cartera de la siguiente manera:

Segmento	Criterios de Determinación del Segmento	Cantidad de Clientes BNCR a junio 2021
Corporativa	Corresponde a los clientes carterizados (asignados a la oficina 202) a la Subgerencia General de Banca Corporativa.	1.423
Mediana Empresa	Corresponde a los clientes Grupo B o GIE que cumplan con los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto original de crédito + límite tarjetas de crédito mayor o igual a 500,000,000 colones</li> <li>• Cantidad de empleados mayor 35 empleados</li> <li>• Rango de capital fresco en dólares anualizado (dato es mensual) mayor a 600,000 dólares</li> </ul>	13.384

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Movimiento promedio anual de dinero 12 meses (total servicios mayores o igual a 120,000,000 colones)</li> </ul> <p>Los clientes con clasificación mayor a Mediana empresa, pero que no están asignados al Centro Corporativo se asigna al Segmento Mediana Empresa.</p>	
Pequeña Empresa	<p>Corresponde a los clientes Grupo B o GIE que cumplan con los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Monto original de crédito + límite tarjetas de crédito mayor o igual a 65,000,000 y menor a 500,000,000 colones</li> <li>Cantidad de empleados mayor 10 y menor a 35 empleados</li> <li>Rango de capital fresco en dólares anualizado (dato es mensual) mayor a 120,000 y menor a 600,000 dólares</li> <li>Movimiento promedio anual de dinero 12 meses (total servicios mayores o igual a 45,000,000 y menor a 120,000,000 colones)</li> <li>Las municipalidades (identificación inicia con 3-014) son pequeña, excepto la Municipalidad de San José</li> </ul>	<b>28.132</b>
Microempresa	<p>Corresponde a los clientes Grupo B o GIE que cumplan con los siguientes criterios:</p> <p>Monto original de crédito + límite tarjetas de crédito mayor o igual a 0 y menor a 65,000,000 colones</p> <p>Cantidad de empleados mayor 0 y menor a 10 empleados</p> <p>Rango de capital fresco en dólares anualizado (dato es mensual) mayor a 0 y menor a 120,000 dólares</p> <p>Movimiento promedio anual de dinero 12 meses (total servicios mayores o igual a 0 y menor a 45,000,000 colones)</p> <p>Clientes físicos grupo B que no cumplen con las reglas anteriores</p> <p>Clientes jurídicos que no cumplen con las reglas anteriores</p>	<b>447.194</b>
Preferente	<p>Corresponde a los clientes físicos del Grupo A que cumplen con alguno de los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Balance Mayor o igual a 1,000,000.00 colones</li> </ul>	<b>11.268</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos Mayores o igual a 3,000,000.00 colones</li> <li>• Movimientos en PAR Mayor o igual 500,000.00 colones</li> <li>• Rentabilidad Mensual Mayor o igual a 100,000.00 colones</li> </ul>	
Masivo	Corresponde a los clientes físicos del Grupo A y que no cumplen con las reglas anteriores.	1.815.766
Transversal Mujer	Corresponde a los clientes físicos con género Femenino y a los clientes jurídicos cuyo representante legal sea una mujer.	

BN Corredora es parte de la Iniciativa para el desarrollo e implementación de un modelo de gestión y negocios del conglomerado, que tiene como objetivo implementar el modelo de segmentación y plan de negocios integral de conglomerado, que entre en funcionamiento el próximo año, para lo cual se han definido varias etapas las cuales se encuentran en marcha y se describen a continuación:

#### Anexo 1. Plan general de modelo de segmentación y negocios de conglomerado



## Indicadores Estratégicos BN Corredora de Seguros (Modelo de Gestión)

Como parte del proceso de alineamiento estratégico y de evaluación del desempeño, la Dirección de Planeación Estratégica del Banco Nacional comunica los 3 indicadores que forman parte de nuestro Modelo de Gestión.

Estos indicadores se centran en el crecimiento del ROE y la mejora en la eficiencia de las operaciones, mediante un control del gasto y un incremento en los ingresos por comisiones, así como el cumplimiento de los límites de rentabilidad ajustada a riesgo.

### Modelo de Gestión BNCS

Indicador	Peso	Meta dic 2020	Meta dic 2021
ROE	70%		45.53%
Eficiencia del Área	20%	37.57%	37.88%
RORAC	10%	8.93 v	2.41v

## Objetivos Generales, Políticas, Objetivos Específicos y Metas 2022

A continuación, detallaremos los objetivos, políticas y metas que se estarán trabajando en el presente plan para el logro de nuestros objetivos:

### Objetivo Estratégico

Recuperar el crecimiento del mercado

### Programa de la Estrategia

Liderazgo de Mercado

### Política Asociada

#### **1. BN Corredora de Seguros buscará alcanzar y mantener una posición de liderazgo en el sector de Corredurías de Seguros en Costa Rica.**

Esto significa enfocarse en lograr un mejor posicionamiento del ranking de Corredurías inscritas en el país, a través de una estrategia que fomente el crecimiento de nuestros ingresos y un estricto control sobre el gasto, consolidando a nuestra institución como una de las empresas más rentables del mercado de intermediarios de seguros.

### Objetivo General

#### **No.1 Desarrollar estrategias que guíen a BN Corredora a alcanzar el liderazgo del sector de corredurías de seguros.**

Para alcanzar el liderazgo del mercado de Intermediarios de seguros es necesario el alcance de metas de ingresos definidos en el presente plan; así como la implementación de cambios en el modelo de negocio que se adapten a la estrategia digital que BN Corredora estará desarrollando durante el 2020 con los siguientes pilares:

- Implementación del modelo de experiencia del cliente
- Creación de Canales Comercialización
- Análisis de datos para crear valor
- Relación con el cliente a través de la transformación Digital

### Objetivo Específico

#### **1.1 Alcanzar un monto total de ingresos de \$8.650.872.673,10 millones al finalizar el periodo 2022.**

Meta	<u>1.1.1 Alcanzar y mantener el 2do lugar en el Ranking de Corredurías.</u>
Responsable	Gerencia General

Nivel de Prioridad	Alto
Costo Asociado	₡10.000.000
Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: 0% Segundo semestre 100%
Evidencia Aportada	Estados Financieros de las corredurías del país
Periodicidad de Seguimiento	Trimestral

Meta	<u>1.1.2 Generar ingresos totales por un monto de ₡8.650.872.673,10 millones con cierre al periodo 2022.</u>
Responsable	Gerencia General
Nivel de Prioridad	Alto
Costo Asociado	₡ 4.524.532.150,47
Plazo de ejecución	01/01/2022– 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: 48.87% Segundo semestre: 51.13%
Evidencia Aportada	Estados Financieros BNCS
Periodicidad de Seguimiento	Mensual

Meta	<u>1.1.3 Implementar las fases definidas para el periodo 2022 en el Proyecto de Banca Seguros-Autoexpedibles.</u>
Responsable	Dirección Comercial
Nivel de Prioridad	Moderado
Costo Asociado	₡15.000.000,00
Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: Ejecución del cronograma iniciativas definidas para el I Semestre (50%) Segundo semestre: Ejecución del cronograma iniciativas definidas para el II Semestre (50%)
Evidencia Aportada	Ejecución del cronograma y/o entregables
Periodicidad de Seguimiento	Mensual

	<u>Objetivo Estratégico</u> Aumentar Eficiencia y Rentabilidad <u>Programa de la Estrategia</u> Aumentar la Rentabilidad <u>Política Asociada</u> 2. Asegurar una operativa financiera sólida y robusta que facilite el crecimiento organizacional y contribuya a mejorar el desempeño del CFBNCR. <u>Objetivo General</u>
--	--

**No.2 Desarrollar acciones que nos permitan mantener una Correduría sólida, facilitando el crecimiento organizacional y cumpliendo con los indicadores del Modelo de Gestión.**

BN Corredora abordará el cumplimiento de sus indicadores estratégicos mediante el cumplimiento de la política de Dividendos, cumplimiento de las proyecciones del gasto y acciones que nos permitan incrementar la eficiencia de los recursos.

**Objetivo Específico**

**2.1 Cumplir la meta Establecida del Modelo de Gestión BNCS al finalizar el periodo 2022.**

Meta	<a href="#"><u>2.1.1 Alcanzar un indicador de ROE de 39.68% al finalizar el periodo 2022.</u></a>
Responsable	Gerencia General
Nivel de Prioridad	Alto
Costo Asociado	₡3.280.438.933,58
Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: 40.01% Segundo semestre: 39.68%
Evidencia Aportada	Estados Financieros BNCS/ Reporte Razones financieras
Periodicidad de Seguimiento	Mensual

Meta	<a href="#"><u>2.1.2 Alcanzar un indicador de eficiencia operativa de 37.63% al finalizar el periodo 2022.</u></a>
Responsable	Gerencia General
Nivel de Prioridad	Moderado

Costo Asociado	326.769.317,44
Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: 38.53% Segundo semestre: 37.63%
Evidencia Aportada	Estados Financieros BNCS/ Reporte Razones financieras
Periodicidad de Seguimiento	Mensual

Meta	<u>2.1.3 Alcanzar una nota semestral igual o superior al límite meta del indicador de Rentabilidad Ajustada a Riesgo (RORAC).</u>
Responsable	Unidad de Riesgo y Control Interno
Nivel de Prioridad	Moderado
Costo Asociado	¢183.362.964,60
Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: 50% Segundo semestre: 50%
Evidencia Aportada	Informe integral de riesgo emitido por la Dirección General de Riesgo
Periodicidad de Seguimiento	Mensual

Meta	<u>2.1.4 Lograr un crecimiento en la utilidad neta de ¢ 3.551.374.660,23 millones al cierre del periodo 2022.</u>
Responsable	Gerencia General
Nivel de Prioridad	

Costo Asociado	Alto
Plazo de ejecución	₡36.000.000,00
Avance Semestral	01/01/2022 – 31/12/2022
Evidencia Aportada	Primer semestre: 48.16% Segundo semestre: 51.84%
Periodicidad de Seguimiento	Estados Financieros BNCS
	Mensual

	<p><u>Objetivo Estratégico</u></p> <p>Construir Banco Digital</p> <p><u>Programa de la Estrategia:</u></p> <p>Gestión Digital de Clientes</p> <p><u>Política Asociada</u></p> <p>3. BN Corredora de Seguros se enfocará en fortalecer la infraestructura de los canales digitales para que puedan impactar en la experiencia, asesoría e intermediación de seguros a nuestros clientes.</p> <p>BN Corredora trabajará en la creación de su estrategia digital ofreciendo productos y servicios para cada uno de sus segmentos a través de la innovación tecnológica.</p> <p><u>Objetivo General</u></p> <p>No.3 Continuar con el desarrollo de las estrategias para la transformación de nuestro actual modelo de intermediación hacia a un modelo digital, centrado en mejorar la experiencia de nuestros clientes.</p> <p>En busca de fortalecer el vínculo con los clientes y superar sus expectativas, es necesario que BN Corredora integre un modelo de negocio digital para brindar un servicio más completo y accesible para nuestros clientes.</p> <p><u>Objetivo Específico</u></p>
--	---

**3.1 Continuar con el desarrollo de las iniciativas programadas para el periodo 2022, para la transformación digital de los procesos de BN Corredora y la mejora de la experiencia del cliente.**

Meta	<u><a href="#">3.1.1 Cumplir con las actividades programadas en el ROADMAP de Transformación Digital del período 2022.</a></u>
Responsable	Dirección de Estrategia Digital y Operaciones/ Dirección Comercial/ Unidad de Riesgo y Control Interno.
Nivel de Prioridad	Alto
Costo Asociado	\$20.000.000,00
Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: Ejecución del cronograma iniciativas definidas para el I Semestre (50%) Segundo semestre: Ejecución del cronograma iniciativas definidas para el II Semestre (50%)
Evidencia Aportada	Ejecución del cronograma y/o entregables
Periodicidad de Seguimiento	Mensual

Meta	<u><a href="#">3.1.2 Definir una propuesta e implementar las fases del proyecto correspondiente para concretar el cierre de actividades ejecutadas en el sistema SISEG.</a></u>
Responsable	Dirección de Estrategia Digital y Operaciones
Nivel de Prioridad	Moderado

Costo Asociado	₡ 60.000.000,00
Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: Definición del alcance del proyecto, caso de negocio y cronograma de trabajo. Segundo semestre: Realizar las actividades del cronograma definidas para el II semestre 2022.
Evidencia Aportada	Ejecución del cronograma y/o entregables
Periodicidad de Seguimiento	Mensual

Meta	<u>3.1.3 Cumplir con las fases designadas en el periodo 2022 del proyecto corporativo para el alineamiento de los procesos relacionados con tecnología e información con las mejoras prácticas definidas en el COBIT 2019.</u>
Responsable	Dirección de Estrategia Digital y Operaciones
Nivel de Prioridad	Moderado
Costo Asociado	N/A
Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: Fase 6-2022 Entregable 1 (Procesos de Prioridad Alta) Segundo semestre: Fase 7-2022 Entregable 2 (Procesos de Prioridad Alta) – Fecha de Finalización: agosto 2022 Fase 8-2022 Entregable 3 (Procesos de Prioridad Media)
Evidencia Aportada	Ejecución del cronograma y/o entregables
Periodicidad de Seguimiento	Mensual

Meta	<a href="#"><u>3.1.4 Participar en la implementación de las tareas asignadas a BN Corredora en el proyecto corporativo para la implementación de un Gestor Documental.</u></a>
Responsable	Dirección de Estrategia Digital y Operaciones
Nivel de Prioridad	Moderado
Costo Asociado	₡10.000.000,00
Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: Ejecución del cronograma iniciativas definidas para el I Semestre (50%) Segundo semestre: Ejecución del cronograma iniciativas definidas para el II Semestre (50%)
Evidencia Aportada	Ejecución del cronograma y/o entregables
Periodicidad de Seguimiento	Mensual

Meta	<a href="#"><u>3.1.5 Implementar la compra en Línea de Seguros Personales en los canales digitales de BN Corredora.</u></a>
Responsable	Dirección Comercial / Dirección de Estrategia Digital y Operaciones
Nivel de Prioridad	Alto
Costo Asociado	N/A
Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: Definición de alcance técnico y proceso de contratación. (50%) Segundo semestre: Implementación del servicio de compra. (50%)

Evidencia Aportada	Ejecución del cronograma y/o entregables
Periodicidad de Seguimiento	Mensual

Meta	<u>3.1.6 Participar en la ejecución de las tareas asignadas en el cronograma de trabajo definido en el proyecto corporativo para la “Elaboración e Implementación del Plan Estratégico Integral de Gobierno de Seguridad de la Información del CFBNCR”.</u>
Responsable	Unidad de Riesgo y Control Interno/ Dirección Estrategia Digital y Operaciones
Nivel de Prioridad	Moderado
Costo Asociado	N/A
Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: Entrega del Plan Estratégico de Seguridad de la Información 50% Segundo semestre: Ejecución de las actividades 50%
Evidencia Aportada	Ejecución del cronograma y/o entregables
Periodicidad de Seguimiento	Mensual

Objetivo Estratégico

Construir Banco Digital

Programa de la Estrategia:

Gestión de la Experiencia de Clientes

Política Asociada

4. BN Corredora de Seguros se enfocará en conocer las necesidades y oportunidades con los clientes con el fin de identificar, gestionar y monetizar oportunidades de mejora que propicien el logro de brindar una experiencia superior al cliente.

Desarrollar las iniciativas para asegurar la implementación de la nueva experiencia de intermediación de seguros acorde a las expectativas de nuestros clientes y se logre el cumplimiento de las metas propuestas de la metodología de evaluación.

Objetivo General

No.4 Formalizar y mejorar de manera continua el proceso de generación de experiencias para nuestros clientes, convirtiéndolos en nuestros mayores promotores.

En busca de fortalecer el vínculo con los clientes y superar sus expectativas, es necesario que BN Corredora identifique por medio del estudio con el Empresa IZO un Framework CEM en donde se gestione y se mejore de manera continua la experiencia que tienen nuestros clientes.

Objetivo Específico

4.1 Cumplir con el indicador ECX de BN Corredora de Seguros con el cierre al período 2022.

Meta	<u>4.1.1 Cumplir con la meta aprobada en el Marco Metodológico para la evaluación de la experiencia del cliente de BN Corredora de Seguros, para 2022.</u>
Responsable	Dirección Comercial
Nivel de Prioridad	Alto

Costo Asociado	₡93.569.307,01
Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: 0% Segundo semestre: 100%
Evidencia Aportada	Resultados de la evaluación por la Dirección de Mejora Continua.
Periodicidad de Seguimiento	Anual

Meta	<u>4.1.2 Implementar un proceso para la priorización, gestión de las iniciativas generadas dentro de la corredora para la innovación de nuestros productos, servicios y procesos.</u>
Responsable	Dirección Comercial
Nivel de Prioridad	Moderado
Costo Asociado	₡10.000.000,00
Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: Ejecución del cronograma iniciativas definidas para el I Semestre (50%) Segundo semestre: Ejecución del cronograma iniciativas definidas para el II Semestre (50%)
Evidencia Aportada	Ejecución del cronograma y/o entregables
Periodicidad de Seguimiento	Mensual

**Objetivo Estratégico**

Elevar la Salud organizacional

**Programa de la Estrategia:**

Gestión del Cambio

**Política Asociada**

5.BN Corredora de Seguros generará las acciones propuestas por la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano y Dirección General de Relaciones Institucionales para que la visión, compromiso, calidad de trabajo y servicio sea cada vez mejor en los colaboradores y la sociedad en general.

**Objetivo General**

No.5 Mantener los indicadores Salud Organizacional y Responsabilidad social sobre los parámetros definidos por el Conglomerado BNCR para cada uno de estos procesos.

Salud Organizacional y Responsabilidad Social son factores determinantes para asegurar la sostenibilidad de nuestra institución estos objetivos tienen como principal orientación alinearnos a los esfuerzos desarrollados por el conglomerado para impactar de mejor manera en el desarrollo del país.

**Objetivo Específico**

5.1 Alcanzar un resultado de 67,5 en el índice de Salud Organizacional (OHI), de acuerdo con la meta propuesta por la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano.

Meta	<u>5.1.1 Alcanzar un resultado de 67,5 en el índice de Salud Organizacional (OHI), de acuerdo con la meta propuesta por la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano.</u>
Responsable	Unidad Administrativo-Financiera
Nivel de Prioridad	Moderado
Costo Asociado	N/A

Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: 0% Segundo semestre: 100%
Evidencia Aportada	Ejecución y cumplimiento de cada una de las llaves corporativas, informes
Periodicidad de Seguimiento	Anual

Meta	<u>5.1.2 Cumplir con las actividades de los entregables (Informe de los Resultados del Estudio de Cargas de Trabajo y Perfiles de puestos y Manual de Puestos) de la FASE 2 del proyecto denominado Integración del desarrollo del talento humano con los retos de la transformación tecnológica, digital y estructural de BN SOCIEDAD CORREDORA DE SEGUROS S.A.”</u>
Responsable	Unidad Administrativa Financiera
Nivel de Prioridad	Moderado
Costo Asociado	₡35.200.000,00
Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/06/2022
Avance Semestral	Primer semestre: Entregables 13 y 14 (Informe de resultados del Estudio de cargas de trabajo, perfil de puestos y manual de puestos)
Evidencia Aportada	Ejecución del cronograma y/o entregables
Periodicidad de Seguimiento	Mensual

Meta	<u>5.1.3 Cumplir con las metas asignadas a BN Corredora para el periodo 2022 en el indicador de Responsabilidad Social.</u>
Responsable	Unidad Administrativo-Financiera
Nivel de Prioridad	Moderado
Costo Asociado	N/A
Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: 0% Segundo semestre: 100%
Evidencia Aportada	Ejecución y cumplimiento de las metas que componen el indicador de Responsabilidad Social
Periodicidad de Seguimiento	Mensual

Meta	<u>5.1.4 Implementar las acciones planteadas en el programa de fortalecimiento de la ética de BN Corredora de Seguros para el periodo 2022.</u>
Responsable	Gestores del Cambio BNCS
Nivel de Prioridad	Bajo
Costo Asociado	N/A
Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: 0% Segundo semestre: 100%
Evidencia Aportada	Ejecución del cronograma y/o entregables

Periodicidad de Seguimiento	Mensual
-----------------------------	---------

Meta	<u>5.1.5 Implementar las acciones planteadas para el fortalecimiento de la cultura de riesgos de BN Corredora de Seguros para el periodo 2022.</u>
Responsable	Unidad de Riesgo y Control Interno
Nivel de Prioridad	Bajo
Costo Asociado	N/A
Plazo de ejecución	01/01/2022 – 31/12/2022
Avance Semestral	Primer semestre: 0% Segundo semestre: 100%
Evidencia Aportada	Ejecución del cronograma y/o entregables
Periodicidad de Seguimiento	Mensual

## Objetivos Priorizados

Con el propósito de cumplir con los requerimientos definidos por la Contraloría General de la República para la formulación del Plan Anual Operativo, se le ha asignado un grado de prioridad a las metas planteadas para el 2022, con el propósito de que, al iniciar la ejecución de este plan, la administración pueda enfocar sus esfuerzos de manera eficiente en la atención de los objetivos con una prioridad más alta.

Para definir la priorización de metas, la Alta Dirección se basó en tres variables de análisis con un porcentaje establecido, el cual se detalla a continuación:

- **Relación de estrategia corporativa (25%):** Variable que detalla la relación que existe con las estrategias y pilares del Conglomerado Financiero Banco Nacional.
- **Impacto económico (50%):** Relación en donde las metas se ven con un alto impacto económico porque requieren una alta inversión por parte de la institución.
- **Interés del equipo gerencial (50%):** En esta variable, el impacto recae sobre la determinación de la Alta Dirección para asignar el porcentaje sobre aquellas metas y/o proyectos que son estratégicamente muy relevantes para la institución y que, según su criterio, podrían traer importantes ingresos a la organización.

En el [Anexo 4](#) se presenta el Registro utilizado para realizar la priorización de metas tomando en consideración las variables antes expuestas.

## Mecanismos de Seguimiento y Rendición de Cuentas

El avance que BN Corredora vaya alcanzando en las metas planteadas en este plan, será informado de forma periódica a la Junta Directiva y Contraloría General de la República (CGR), de acuerdo con lo indicado por las Normas Técnicas de Presupuestos Públicos, las cuales requieren a las instituciones fiscalizadas por la CGR, rendir cuentas de manera semestral sobre el avance en el cumplimiento de los objetivos planteados para el periodo presupuestario en ejecución.

## Riesgos Asociados al Plan Operativo 2022

Tomando como base las normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General de la República, donde se estipula que el proceso de planificación institucional debe de tener como insumo la información relevante sobre riesgos de la organización, de modo que se esté en la capacidad para revisar, evaluar y ajustar periódicamente los enunciados, se presenta un análisis de los principales riesgos asociados con el Plan Operativo 2022.

En el **anexo 1** se presentan los resultados del análisis de riesgos desarrollado por la Unidad de Riesgo y Control Interno relacionado a los principales objetivos del presente plan.

### Anexo

#### Anexo 1 Herramienta Evaluación de riesgos PAO 2022



#### Anexo 2 Guía para la Verificación de requisitos para la Formulación del Plan Anual Operativo



### Anexo 3 Ficha de Objetivos

Las Fichas de Objetivos fueron elaboradas en el taller Seguimiento de la Estrategia y sesiones individuales, las mismas cuentan con toda la información relacionada a cada uno de los objetivos planteados para el periodo 2022.



Ficha%20de%20Objetivo%20PAO%2020:

### Anexo 4 Objetivos Priorizados



RE01-PR03-PL01%20Priorización%20metá

### Anexo 5 Matriz Relación Gasto Objetivo



Matriz%20Relacion%20Gasto%20Objeti