

# PLAN ANUAL OPERATIVO 2024

31 de agosto del 2023  
BNCS-UP-038-2023

Señores  
Directores de Junta Directiva  
**BN Corredora de Seguros**

Estimados señores:

Presentamos para su aprobación el Plan Anual Operativo 2024 de BN Sociedad Corredora de Seguros, S.A., por un monto de **¢11.515.998.850,70**.

De acuerdo con la estrategia corporativa definida por el Conglomerado Financiero Banco Nacional se establecen los objetivos y metas del Plan Anual Operativo 2024, que impactarán directamente en el cumplimiento del Plan Estratégico de BNCS y en donde se tomó en consideración la palabra de los colaboradores y la ciudadanía en general.

Cordialmente,

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

**Contenido**

**Resumen Ejecutivo ..... 4**

**Marco Jurídico Institucional ..... 4**

..... 7

**Análisis del entorno económico ..... 7**

**Análisis del Mercado de Seguros ..... 11**

**Crecimiento en primas ..... 11**

**Primas por aseguradora ..... 12**

**Utilidad de Entidades Aseguradoras..... 13**

**Índice de Siniestralidad mercado Asegurador..... 14**

**Análisis de Mercado de Corredurías II Trimestre 2023 ..... 14**

**Comparativo de Utilidad Neta por Intermediaria II Trimestre 2023 ..... 16**

**Eficiencia Operacional ..... 16**

**ROE (Retorno sobre Inversión) ..... 17**

**Participantes en el Mercado de Seguros ..... 17**

**Plan Estratégico BN Corredora de Seguros 2022-2025..... 18**

**Indicadores Estratégicos BN Corredora de Seguros (Modelo de Gestión) ..... 19**

**Objetivos Generales, Políticas, Objetivos Específicos y Metas 2024 ..... 20**

**Objetivos Priorizados ..... 24**

**Riesgos Asociados al Plan Operativo 2024 ..... 24**

## 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 **2022-2025**, se han tomado como base para la definición en este plan el siguiente mapa estratégico en donde, ofrece una descripción del camino que el CFBNCR se propone recorrer en los próximos años para lograr los objetivos estratégicos y así, contribuir al desarrollo económico del país.

BN Corredora busca consolidar sus objetivos en los cuatro objetivos estratégicos 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.

## 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.

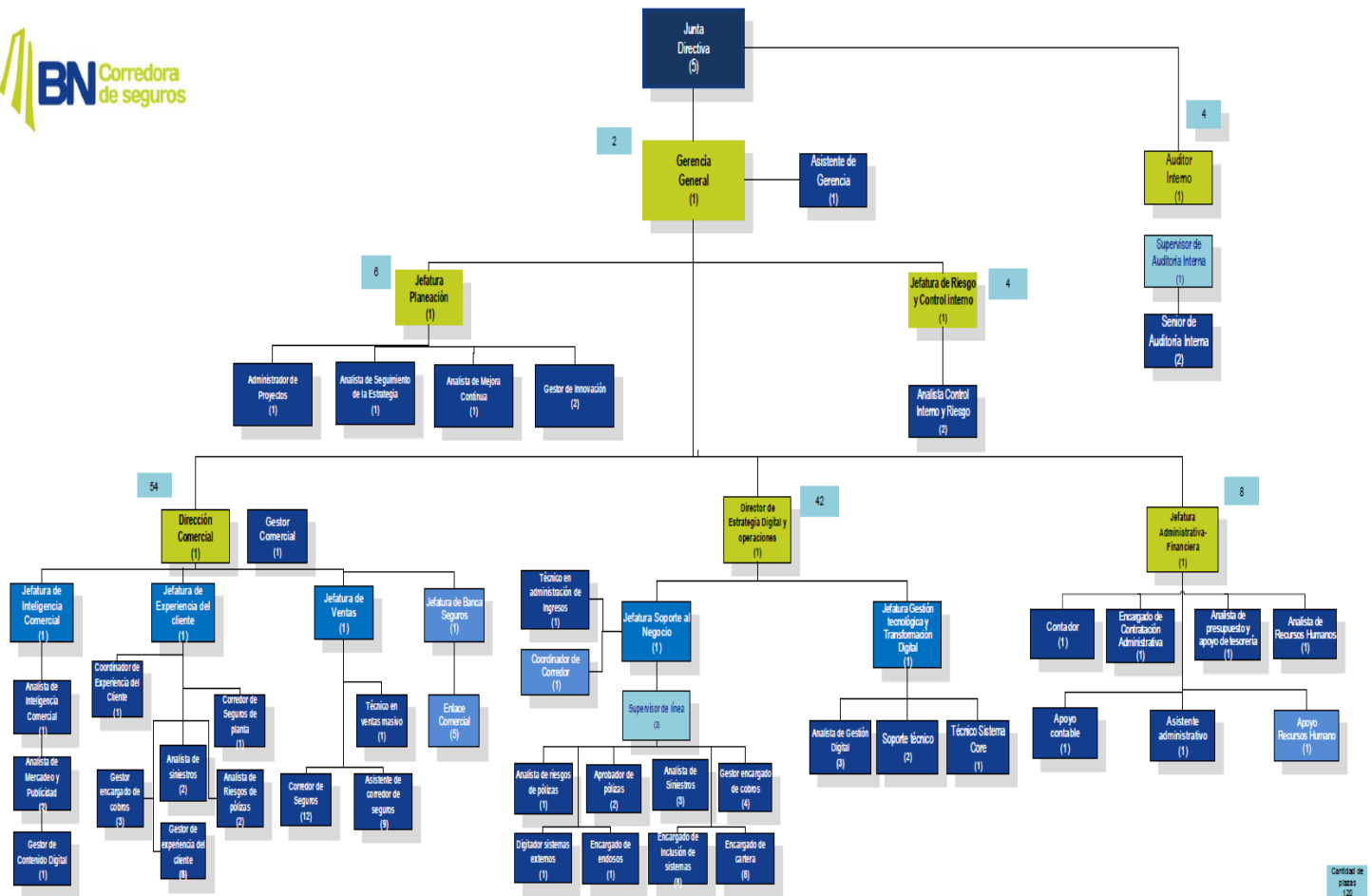
**b) Contratación de bienes y servicios.** En esta materia, conforme al imperativo que contiene el artículo 1° de la Ley de la Contratación Administrativa, la adquisición de bienes y servicios que hace la Institución se hace de conformidad con la Ley de la Contratación Administrativa, Ley No. 7494 de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

Cod_Regulacion	Nombre_número_documento
Ley 8956	Ley Reguladora del Contrato de Seguros No. 8956
Ley 8653	Ley Reguladora del Mercado de Seguros
SUGESE 03-10	Reglamento sobre la comercialización de seguros
SUGESE 05-13	Reglamento de Seguros Colectivos
Ley 8204	Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado
SGS-A-0063-2018	Lineamientos diferenciados Ley 8204
SGS-A-0018-2013	Lineamientos para el Uso de Sugese en Línea
SUGEF 30-18 (Anexo 4 - NIIF17)	Reglamento de información financiera - Catálogo y plan de cuentas entidades supervisadas por SUGESE
SGS-A-0057-2017	Lineamientos Generales para el uso del servicio ejecución de estudios y seguimiento (EES)
SGS-A-0049-2016	Lineamientos Generales para el Registro de Intermediarios Personas Físicas
SUGESE 06-13	Reglamento Defensa y Protección al Consumidor de Seguros
SGS-A-0052-2016	Lineamientos generales para el uso del servicio de conducta de mercado
SUGESE 11-20	Reglamento sobre Inclusión y Acceso al Seguro
SUGESE 01-08	Reglamento sobre Autorizaciones, Registros y Requisitos de Funcionamiento
SUGESE 07-14	Reglamento sobre el Registro Único de Personas Beneficiarias
SUGESE 12-21	Reglamento sobre Remisión de Información Periódica y
	Revelación de Hechos Relevantes por Entidades Supervisadas por SUGESE

Cod_Regulacion	Nombre_número_documento
SGS-A-0001-2009	Incorporación de entidades a grupos y conglomerados financieros
SGS-A-0019-2013	Lineamientos Generales para la Administración de Esquemas de Seguridad de Sugese en Línea por parte de las Entidades Supervisadas
SGS-DES-A-021-2013	Disposiciones para la Remisión de la Información Contable y Estadística a la Superintendencia General de Seguros por parte de las Entidades Supervisadas
SGS-A-0025-2013	Disposiciones sobre la exclusión de coberturas por razones de edad en seguros personales
SGS-A-0031-2014	Carta de Derechos de los Consumidores de Seguros
SGS-A-0014-2011	Lineamientos para Uso Firma Digital
SGS-A-0061-2018	Lineamientos servicio de consultas
CONASSIF 04-16	Reglamento sobre Gobierno Corporativo
SGS-A-0013-2011	Disposiciones sobre la creación y uso de nombre comercial
N-1-2012-DC-DFOE, Resolución R-DC-064-2013. N-1-2012-DC-DFOE	Normas Técnicas sobre Presupuesto Público
Ley N° 7092	Ley de Impuesto sobre la Renta
Ley 9699 - Decreto 42399	Responsabilidad de las personas jurídicas sobre cohechos domésticos, soborno transaccional y otros delitos. Modelo Facultativo
Acuerdo Conassif 15-22	Reglamento sobre idoneidad y desempeño de los miembros del órgano de dirección y de la alta gerencia de entidades y empresas supervisadas
N° 6227	Ley General de la Administración Pública
N° 7428	Ley Orgánica de la Contraloría General de la República
N° 7494	Ley de contratación administrativa
Ley 9986	Ley General de Contratación Pública
N-2-2009-CO-DFOE	Normas de control interno para el Sector Público
Ley 8292	Ley General de Control Interno
N° 8968	Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales
Acuerdo SUGEF 18-16	Reglamento sobre Gestión de Riesgo Operativo
N° 8422	Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública
Ley 8220	Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos.
Acuerdo SUGEF 2-10	Reglamento sobre administración Integral de riesgos

## Organigrama BN Corredora de Seguros

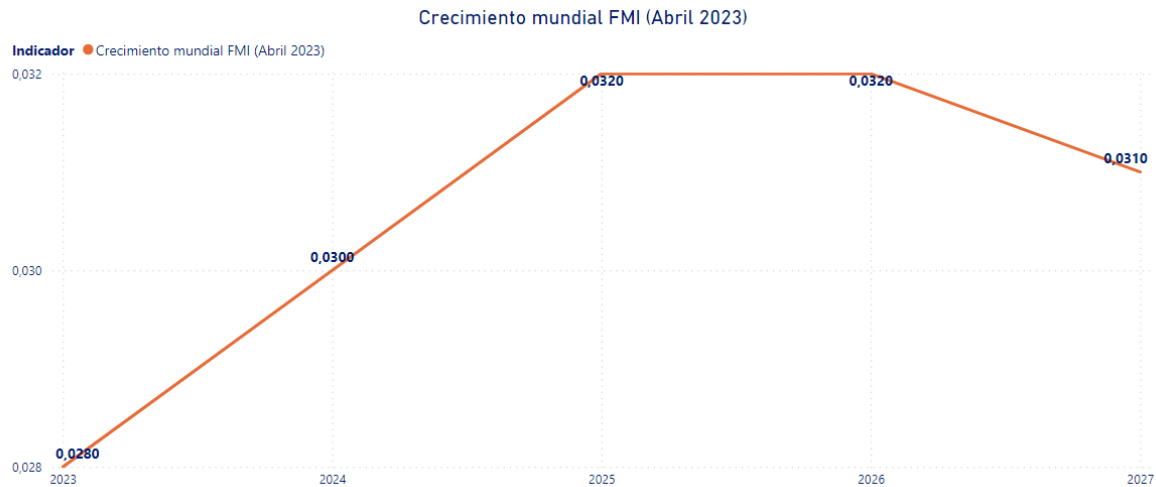


## Análisis del entorno económico

### Crecimiento Económico

El crecimiento mundial de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (F.M.I.) para **2023** alcanzará el **2,8%** con respecto al **3,4%** del **2022**, algo que es necesario destacar, es que se prevé que más del **70%** del crecimiento que la economía mundial genere en este, provenga de la región **Asia Pacífico**, el mismo F.M.I. señala 7ómo en la mayoría de las economías más avanzadas se han incumplido las metas de inflación definidas por los respectivos bancos centrales, esto influye en los

consumidores haciendo que tengan una actitud más austera debido al crecimiento extraordinario de los precios.

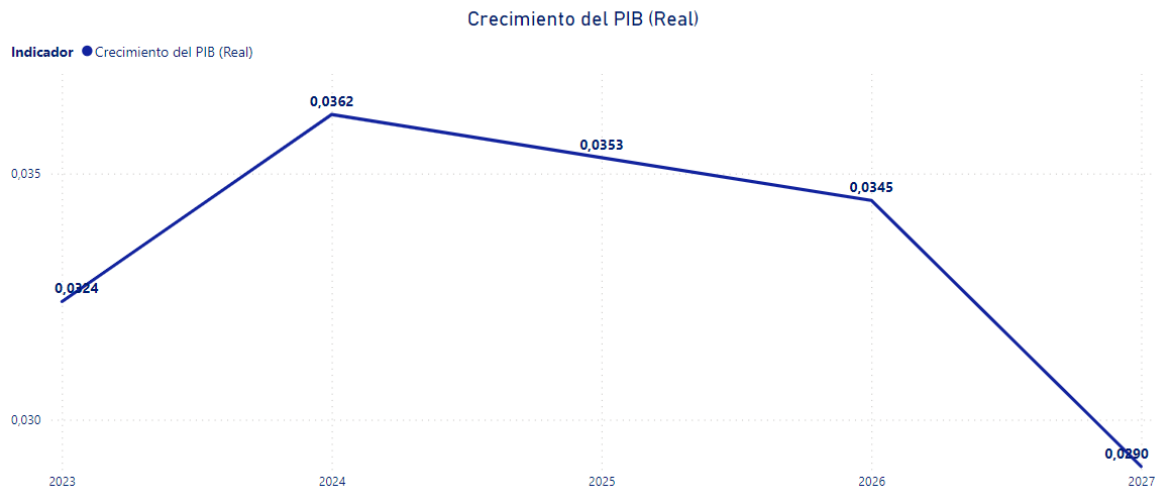


Fuente: Proyección Variables Macroeconómicas 2022-2027, Dirección de Análisis Económico Banco Nacional.

Por su parte el crecimiento del Producto Interno Bruto (P.I.B.) de nuestra economía para **2022** alcanzó el **4.43%**, el cual es uno de los crecimientos más altos de los últimos 10 años exceptuando el crecimiento de **7.8%** de **2021**, periodo el cual se enmarca en una reactivación económica posterior a un año más fuerte en cuanto a las restricciones implantadas por la pandemia de COVID19, para lo que resta del periodo 2023 se espera que alcancemos un crecimiento del **3.24%**, el cual no es malo sin embargo, está lejos de lo crecido en 2022. Al compararse esta situación con el mercado de seguros, vemos como para junio del 2022 las primas del mercado de seguros crecían un **14.08%** y para este año, el crecimiento de las primas tan solo alcanzó el **5.98%**.

Para 2023 el Banco Central prevé que el Producto Interno Bruto tenga un crecimiento del **3.60%** el que se espera sea el mayor de los próximos 4 años, esto nos representa una posibilidad para consolidarnos como líderes del mercado aprovechando las oportunidades de negocio que se generen por este crecimiento de nuestra economía.



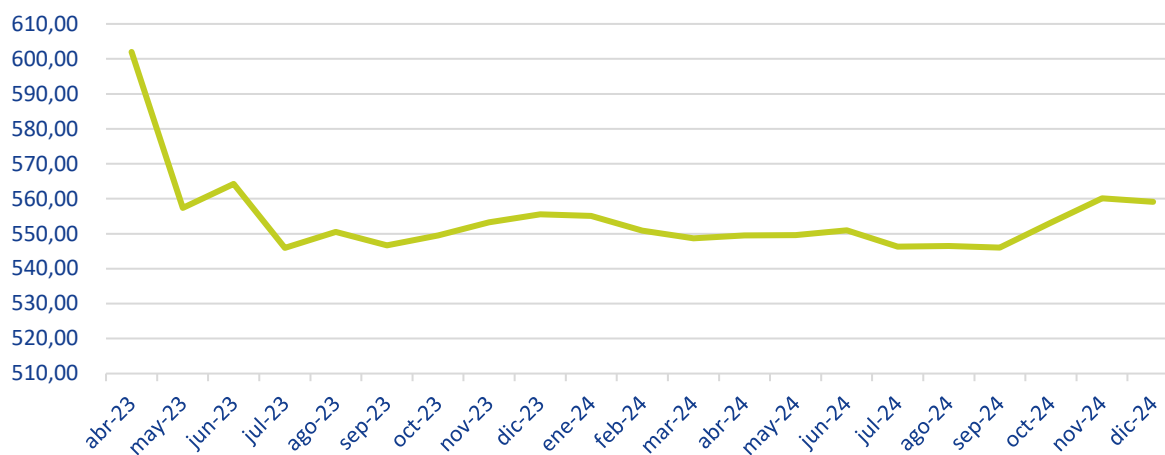


Fuente: Proyección Variables Macroeconómicas 2022-2027, Dirección de Análisis Económico Banco Nacional.

## Tipo de Cambio

De acuerdo con las proyecciones de variables macroeconómicas de la Dirección de Análisis Económico, el tipo de cambio durante el próximo año permanecerá bastante estable en cuanto a su relación con el colón, previendo que alcance un máximo de ₡560,00, esta momentánea estabilidad facilita el control sobre la inflación, favoreciendo el consumo nacional de productos producidos en Costa Rica y haciendo más accesible el precio de productos importados sin embargo, esta situación resta rentabilidad a los exportadores que ven disminuidas sus ganancias y para lo que ya este año, han mostrado su preocupación ante varios medios de comunicación.

### Pronóstico del Tipo de cambio Dic 22-Dic 24

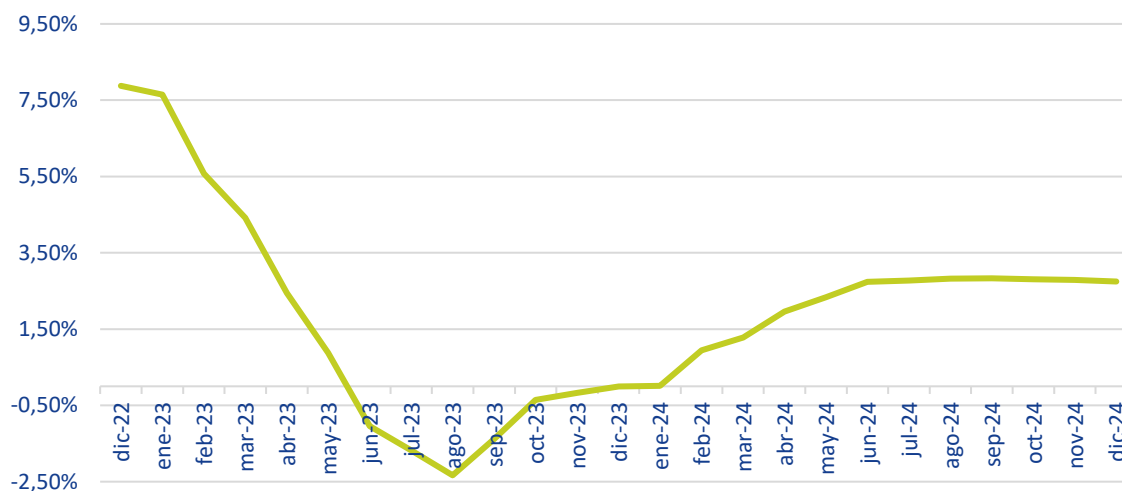


**Fuente:** Proyección Variables Macroeconómicas 2022-2027, Dirección de Análisis Económico Banco Nacional.

### Inflación

La inflación en Costa Rica al igual que en la mayoría del mundo, durante todo el 2022 las economías han experimentado índices de inflación superiores a las metas que los bancos centrales habían definido como meta, esto es producto de conflictos internacionales que afectan la cadena de suministros a nivel mundial. Estas dificultades generan presiones sobre materias primas y costos logísticos que se reflejan en el precio final que paga el consumidor, para 2024, la proyección del Banco Central para Costa Rica es de 3.7%, como parte de las labores de monitoreo estratégico, estaremos pendientes de las variaciones de la inflación para valorar sus efectos en las metas de rentabilidad y eficiencia de BNCS.

### Variación interanual Inflación 2022 2024



Fuente: Proyección Variables Macroeconómicas 2022-2027, Dirección de Análisis Económico Banco Nacional.

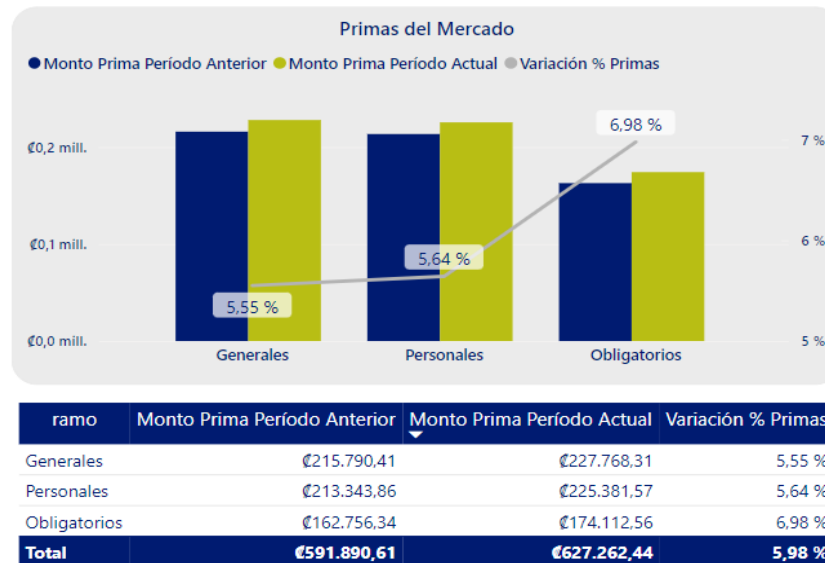
## Análisis del Mercado de Seguros

### Crecimiento en primas

Al cierre de junio 2023, el crecimiento interanual de primas del mercado alcanza un **5,98%**, equivalente a **₡35,4 mil millones** respecto al primer semestre 2022. Se observa crecimiento de primas para el ramo de personales de **5,64%**, inferior al alcanzado en el periodo anterior en donde había logrado un crecimiento de **21,58%**.

El ramo de generales obtiene un crecimiento de **5,55%**, inferior al alcanzado en el primer semestre 2022 de **10,00%** y en el ramo de Obligatorios, se registró un aumento de **₡11,4 mil millones**, de los cuales **₡2,7 mil millones** correspondieron al Seguro Obligatorio de vehículos Automotores (SOA), equivalente a un incremento anual de **6,98%**. Para el seguro de Riesgos del Trabajo, los ingresos por primas crecieron **₡ 8,6 mil millones** con respecto a junio 2022, para un incremento de **7,8%**.

A continuación, se presenta la gráfica de Primas del mercado junio 2022- 2023.



### Primas por aseguradora

En cuanto a primas por aseguradora sin seguro obligatorio, se puede apreciar un importante crecimiento en **Mapfre** y **ADISA** en donde aumentaron su primaje en **24,67%** y **18,42%** respectivamente. Contrario a esto, se visualiza el decrecimiento que presenta **Seguros del magisterio** en un **-27,52%** y **Davivienda** **-27,42%**. El **INS** aumenta su primaje en un **7,31%**, presentando un crecimiento inferior al mostrado en junio 2022 de **11,42%**.

Primas Sin Seguro Obligatorio						
Aseguradora	Periodo anterior	Participación Año Anterior	Periodo Actual	Variación Absoluta	Crecimiento	Participación Periodo Actual
INS	€238.017,34	55,93%	€255.404,82	€17.387,48	↑ 7,31 %	56,36%
PALIG	€48.072,72	11,30%	€51.056,04	€2.983,32	↑ 6,21 %	11,27%
ASSA	€42.806,54	10,06%	€42.544,90	-€261,64	↓ -0,61 %	9,39%
MAPFRE	€21.347,94	5,02%	€26.614,81	€5.266,87	↑ 24,67 %	5,87%
ADISA	€18.894,86	4,44%	€22.374,37	€3.479,51	↑ 18,42 %	4,94%
Quálitas	€11.789,85	2,77%	€14.750,40	€2.960,55	↑ 25,11 %	3,26%
Sagikor	€8.402,51	1,97%	€9.434,53	€1.032,02	↑ 12,28 %	2,08%
Seguros del Magisterio	€12.846,37	3,02%	€9.311,69	-€3.534,68	↓ -27,52 %	2,05%
Best Meridian Insurance	€8.382,29	1,97%	€7.518,96	-€863,33	↓ -10,30 %	1,66%
Oceánica	€6.736,41	1,58%	€7.492,22	€755,81	↑ 11,22 %	1,65%
Seguros Lafise	€6.107,66	1,44%	€5.073,44	-€1.034,22	↓ -16,93 %	1,12%
Davivienda Seguros	€2.168,25	0,51%	€1.573,70	-€594,55	↓ -27,42 %	0,35%
<b>Total</b>	<b>€425.572,74</b>	<b>100,00%</b>	<b>€453.149,88</b>	<b>€27.577,14</b>	<b>6,48 %</b>	<b>100,00%</b>

A continuación, se muestra la tendencia en participación que ha tenido en INS del periodo de junio 2014-2023:



### Utilidad de Entidades Aseguradoras

En cuanto a la utilidad por aseguradora, con corte a **junio** se presenta el decrecimiento más representativo, cayendo en una variación de **-€58.619,66 mil millones** con un decrecimiento de **-83,21%**, únicamente oceánica presentó crecimiento en sus utilidades.

Es importante recalcar que este comportamiento se ha presentado en los últimos meses, en donde la gran mayoría de las aseguradoras presentan negativos en sus utilidades.

Utilidad Neta por Aseguradora					
Aseguradora	Periodo Anterior	Periodo Actual	Variación Absoluta	Crecimiento	Participación
INS	€49.480,10	€14.294,39	-€35.185,71	-71,11 %	120,84%
Seguros del Magisterio	€2.502,33	€1.541,85	-€960,48	-38,38 %	13,03%
Sagicor	€2.625,27	€1.111,95	-€1.513,32	-57,64 %	9,40%
Quálitas	€992,72	€501,04	-€491,68	-49,53 %	4,24%
Oceánica	-€100,20	€135,51	€235,71	235,24 %	1,15%
Davivienda Seguros	€1.372,99	€65,53	-€1.307,46	-95,23 %	0,55%
ASSA	€2.329,77	-€501,66	-€2.831,43	-121,53 %	-4,24%
ADISA	€1.483,47	-€621,92	-€2.105,39	-141,92 %	-5,26%
Seguros Lafise	€314,83	-€658,99	-€973,82	-309,32 %	-5,57%
PALIG	€5.146,48	-€685,10	-€5.831,58	-113,31 %	-5,79%
MAPFRE	€1.851,97	-€823,63	-€2.675,60	-144,47 %	-6,96%
Best Meridian Insurance	€2.449,40	-€2.529,50	-€4.978,90	-203,27 %	-21,38%
Total	€70.449,13	€11.829,47	-€58.619,66	-83,21 %	100,00%

## Índice de Siniestralidad mercado Asegurador

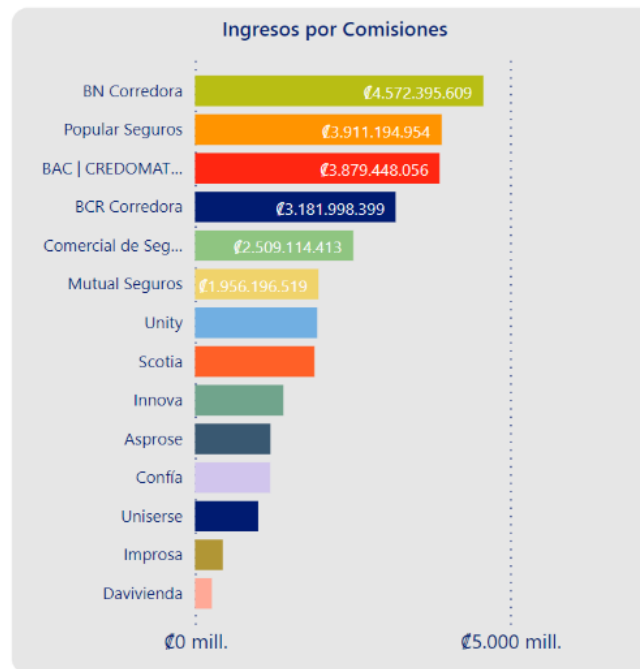
A continuación, presentamos los índices de Siniestralidad, en los que se refleja la proporción existente entre el costo de los siniestros producidos y el volumen de las primas que han devengado en el mismo período tales operaciones. Como podemos apreciar en el siguiente cuadro, los índices de siniestralidad son óptimos.

Ramo	Primas año anterior	Siniestros año anterior	Relación Siniestro/Prima	Primas año actual	Siniestros año actual	% Crecimiento siniestralidad	Relación Siniestro/Prima	Variación Interanual Prima/Siniestro
Vida	€112.493,66	€39.013,74	34,68 %	€123.040,76	€36.260,34	-7,06 %	29,47 %	↑ -5,21 %
Seguro Riesgos del Trabajo	€102.253,01	€58.260,11	56,98 %	€110.904,45	€66.810,20	14,68 %	60,24 %	↓ 3,26 %
Automóviles	€91.650,73	€36.771,72	40,12 %	€96.204,92	€42.017,42	14,27 %	43,67 %	↓ 3,55 %
Salud	€86.722,04	€41.282,42	47,60 %	€88.394,66	€45.309,66	9,76 %	51,26 %	↓ 3,66 %
Seguro Obligatorio Automóviles	€60.503,33	€20.853,56	34,47 %	€63.208,11	€24.154,29	15,83 %	38,21 %	↓ 3,75 %
Incendio y líneas aliadas	€63.887,66	€16.822,93	26,33 %	€59.883,49	€14.042,05	-16,53 %	23,45 %	↑ -2,88 %
Pérdidas pecuniarias	€17.683,77	€4.755,34	26,89 %	€27.525,14	€4.737,98	-0,37 %	17,21 %	↑ -9,68 %
Otros daños a los bienes	€20.509,19	€8.772,32	42,77 %	€21.643,35	€7.838,39	-10,65 %	36,22 %	↑ -6,56 %
Accidentes	€14.128,15	€1.604,79	11,36 %	€13.945,71	€1.397,61	-12,91 %	10,02 %	↑ -1,34 %
Responsabilidad Civil	€12.703,60	€1.847,97	14,55 %	€12.864,04	€2.660,04	43,94 %	20,68 %	↓ 6,13 %
Mercancías Transportadas	€5.966,88	€1.305,74	21,88 %	€6.124,83	€1.202,66	-7,89 %	19,64 %	↑ -2,25 %
Caución	€1.928,75	-€2.325,98	-120,60 %	€1.954,88	€226,35	-109,73 %	11,58 %	↓ 132,17 %
Agrícolas y pecuarios	€187,29	€93,71	50,03 %	€183,17	€129,50	38,19 %	70,70 %	↓ 20,66 %
<b>Total</b>	<b>€590.618,06</b>	<b>€229.058,37</b>	<b>38,78 %</b>	<b>€625.877,51</b>	<b>€246.786,49</b>	<b>7,74 %</b>	<b>39,43 %</b>	<b>0,65 %</b>

## Análisis de Mercado de Corredurías II Trimestre 2023

Para el II Trimestre **BN SOCIEDAD CORREDORA DE SEGUROS, S.A.** logra posicionarse por tercera vez consecutiva en el **primer lugar** en el ranking de corredurías con un crecimiento de **16,76%**, representando **€4.572 millones**, este excelente resultado nos llena de orgullo y optimismo y nos motiva a seguir trabajando para mantener ese primer lugar del mercado de intermediarias del país. Por su parte, es importante recalcar que **Popular Seguros** toma el **segundo lugar** del ranking, y viene creciendo a ritmos acelerados de **20,10%** y cerrando **a junio** con **€3.911 millones**. Adicional, **Bac Credomatic** se posiciona en el **tercer lugar** con un decrecimiento de **-14,72%**.

A continuación, se presenta el ranking de corredurías en ingresos por comisión



En la siguiente tabla se muestra un comparativo de ingresos por comisión de las principales corredurías para el **II trimestre**. **BN Corredora** supera **Popular Seguros** en **661 millones**, esto nos permite visualizar el ritmo acelerado de crecimiento de **BN Corredora**, pero aún más **Popular Seguros** en donde vemos que sus ingresos vienen creciendo de manera acelerada.

Comparativo Ingresos por Comisión							
Intermediario	Ingresos por Comisión año anterior	Ranking año anterior	Ingresos por Comisión año actual	Variación Absoluta	Ranking año actual	% Crecimiento	% Participación
BN Corredora	€3.916.056.076,00	2	€4.572.395.609,00	€656.339.533,00	1	↑ 16,76 %	15,59%
Popular Seguros	€3.256.573.302,00	4	€3.911.194.954,00	€654.621.652,00	2	↑ 20,10 %	13,33%
BAC   CREDOMATIC	€4.548.916.397,00	1	€3.879.448.056,00	-€669.468.341,00	3	↓ -14,72 %	13,23%
BCR Corredora	€3.349.692.626,00	3	€3.181.998.399,00	-€167.694.227,00	4	↓ -5,01 %	10,85%
Comercial de Seguros	€2.132.645.943,00	7	€2.509.114.413,00	€376.468.470,00	5	↑ 17,65 %	8,55%
Mutual Seguros	€1.776.131.089,00	8	€1.956.196.519,00	€180.065.430,00	6	↑ 10,14 %	6,67%
Unity	€2.154.820.829,00	6	€1.937.622.662,00	-€217.198.167,00	7	↓ -10,08 %	6,61%
Scotia	€2.368.863.829,00	5	€1.893.218.688,00	-€475.645.141,00	8	↓ -20,08 %	6,45%
Innova	€999.783.249,00	10	€1.401.241.888,00	€401.458.639,00	9	↑ 40,15 %	4,78%
Asprose	€968.550.064,00	12	€1.196.333.115,00	€227.783.051,00	10	↑ 23,52 %	4,08%
Confia	€1.093.779.086,00	9	€1.189.914.235,00	€96.135.149,00	11	↑ 8,79 %	4,06%
Uniserse	€981.019.269,00	11	€1.001.191.105,00	€20.171.836,00	12	↑ 2,06 %	3,41%
Improsa	€486.917.020,00	13	€437.781.541,00	-€49.135.479,00	13	↓ -10,09 %	1,49%
Davivienda	€297.505.630,00	14	€264.788.004,00	-€32.717.626,00	14	↓ -11,00 %	0,90%
<b>Total</b>	<b>€28.331.254.409,00</b>	<b>1</b>	<b>€29.332.439.188,00</b>	<b>€1.001.184.779,00</b>	<b>1</b>	<b>3,53 %</b>	<b>100,00%</b>

## Comparativo de Utilidad Neta por Intermediaria II Trimestre 2023

Al realizar el comparativo de utilidad neta, **BN Corredora** crece un **22,37%** respecto al año anterior y logra posicionarse nuevamente en la **primera posición** en el ranking de utilidades por Intermediario de Seguros con una participación de **26,31%**, siendo el mayor generador de utilidades del mercado con un monto de **¢2.231 millones**. En **segunda posición** se encuentra **Popular Seguros** con un crecimiento del **23,73%** con un monto de **¢1.728 millones**. Por otra parte, en **tercera posición** se encuentra **BCR Corredora** con una Utilidad Neta de **¢1.279 millones**, pero presentado un decrecimiento de **-22,94%**.

Se destaca un importante decrecimiento de **-15,98%** con una variación de **-¢1.613 millones**.

Intermediario	Utilidad Neta Año anterior	Ranking Año Anterior	Utilidad Neta Año Actual	Ranking Año Actual	Variación Absoluta	% Crecimiento	% Participación
BN Corredora	¢1.823.624.001	2	¢2.231.516.492	1	¢407.892.491	↑ 22,37 %	26,31%
Popular Seguros	¢1.396.657.176	4	¢1.728.062.600	2	¢331.405.424	↑ 23,73 %	20,37%
BCR Corredora	¢1.660.203.183	3	¢1.279.418.231	3	-¢380.784.952	↓ -22,94 %	15,08%
BAC   CREDOMATIC	¢1.971.970.893	1	¢983.311.265	4	-¢988.659.628	↓ -50,14 %	11,59%
Mutual Seguros	¢635.190.501	6	¢760.412.164	5	¢125.221.663	↑ 19,71 %	8,96%
Asprose	¢517.123.574	7	¢658.660.708	6	¢141.537.134	↑ 27,37 %	7,76%
Scotia	¢1.081.086.996	5	¢371.704.381	7	-¢709.382.615	↓ -65,62 %	4,38%
Confía	¢150.908.873	10	¢140.707.074	8	-¢10.201.799	↓ -6,76 %	1,66%
Improsa	¢167.770.350	9	¢101.686.071	9	-¢66.084.279	↓ -39,39 %	1,20%
Unity	¢504.706.693	8	¢100.529.482	10	-¢404.177.211	↓ -80,08 %	1,19%
Davienda	¢82.316.935	11	¢89.395.012	11	¢7.078.077	↑ 8,60 %	1,05%
Uniserse	¢62.251.753	12	¢21.180.258	12	-¢41.071.495	↓ -65,98 %	0,25%
Innova	-¢3.164.346	14	¢14.108.622	13	¢17.272.968	↓ -545,86 %	0,17%
Comercial de Seguros	¢46.055.515	13	¢2.096.652	14	-¢43.958.863	↓ -95,45 %	0,02%
<b>Total</b>	<b>¢10.096.702.097</b>	<b>1</b>	<b>¢8.482.789.012</b>	<b>1</b>	<b>-¢1.613.913.085</b>	<b>-15,98 %</b>	<b>100,00%</b>

## Eficiencia Operacional

Como parte del seguimiento y análisis de las principales competencias del país en intermediación de seguros, se presenta el indicador de Índice de Eficiencia Operacional para las Intermediarias de Seguros que se encuentran relacionadas con intermediación bancaria. A continuación, se presenta un cuadro en donde especifican los Índices de eficiencia operacional, BN Corredora de Seguros disminuyó en **-0.09%**, y la correduría con un resultado sobresaliente es Popular Seguros pasando de **49,53%** a **45,97%** con corte a junio.

Intermediario	Periodo anterior	Periodo actual	% Crecimiento
Popular Seguros	49,53 %	45,97 %	✓ -3,56 %
Mutual Seguros	28,14 %	25,67 %	✓ -2,47 %
BN Corredora	33,98 %	33,89 %	✓ -0,09 %
BCR Corredora	35,99 %	38,36 %	↓ 2,37 %
Scotia	20,57 %	23,63 %	↓ 3,06 %
BAC   CREDOMATIC	23,82 %	30,30 %	↓ 6,48 %



## ROE (Retorno sobre Inversión)

A continuación, presentamos el Indicador de Retorno sobre Inversión para determinar la rentabilidad de las principales corredurías del país que se encuentran relacionadas con la intermediación bancaria. Con corte a **junio**, se encuentra **Mutual Seguros** en el **primer lugar** del ranking con un resultado de **86,11%**, seguidamente se encuentra **BN Corredora** con un resultado de **67,75%**, y luego, se encuentra **BCR** con **32,60%**.

Es importante tomar en consideración que el promedio del Patrimonio está siendo calculado a partir de datos trimestrales, por lo que hay una pequeña variación respecto al dato real.

ROE por Intermediaria				
Intermediario	Roe Periodo Anterior	ROE Periodo Actual	% Crecimiento	
Mutual Seguros	72,03 %	86,11 %	✓	14,07 %
BN Corredora	56,99 %	67,75 %	✓	10,76 %
BCR Corredora	37,74 %	32,60 %	↓	-5,13 %
BAC   CREDOMATIC	62,59 %	30,09 %	↓	-32,50 %
Popular Seguros	16,39 %	17,77 %	✓	1,38 %
Scotia	30,10 %	4,30 %	↓	-25,80 %

## Participantes en el Mercado de Seguros

La situación antes expuesta nos plantea mantener el primer lugar del ranking de ingresos por comisiones durante el periodo 2024, 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 2024 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:** durante el 2022 y 2023 se ha ido cerrando la brecha con el BAC y, mientras ha mostrado importantes decrecimientos en los últimos tres periodos, BN Corredora ha logrado aumentar tanto su crecimiento como participación en los ingresos por comisión, logrando posicionarme en primer lugar por tercera vez consecutiva. Es importante recalcar que el Popular Seguros viene creciendo a ritmos acelerados, y para el Primer

trimestre 2023 toma el segundo lugar del ranking, esto compromete a BN Corredora a redoblar esfuerzos para continuar siendo el líder del mercado.

## Plan Estratégico BN Corredora de Seguros 2022-2025

BN Corredora de Seguros en su Plan estratégico 2022-2025 ha iniciado la implementación de objetivos divididos en programas en donde tiene por objetivo garantizar una experiencia memorable para los clientes, además alcanzar el liderazgo entre las intermediarias de seguros del país.

Mediante la metodología Balanced Score Card, BN Corredora diseñó un mapa estratégico que busca para los líderes y colaboradores una mayor comprensión de los objetivos trazados en el periodo establecido, los cuales se explicarán a continuación:

### Misión

*“Brindar asesoría y acompañamiento que genere confianza a nuestros clientes.”*

### Elementos clave:

- Somos asesores y no vendedores.
- Entrega de servicio con Excelencia.
- La confianza y tranquilidad del Cliente son pilares en nuestra gestión.

### Visión

*“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.

### Análisis FODA

Se presenta la actualización del análisis FODA, el cual determina las cuestiones externas e internas en que se desenvuelve BN Corredora de Seguros, y se toma en cuenta esas oportunidades para lograr superar las debilidades y amenazas encontradas.

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

A partir de la definición del Plan estratégico y ruta para llevar a cabo los objetivos del periodo 2022-2025, la Dirección de Planeación estratégica del Banco Nacional propone los siguientes indicadores que forman parte del Modelo de Desempeño para BN Corredora.

Los cuatro indicadores del Modelo de Gestión BNCS que se presentan en el siguiente cuadro se integran en el Plan Anual Operativo y se enfocan principalmente en la generación de utilidades como lo es el ROE, mejora de eficiencia de las operaciones, Net Promoter Score (NPS) y participación de mercado de corredurías de seguros.

Modelo de Gestión BN Corredora de Seguros					
Perspectiva	Línea de la visión	Objetivo Estratégico	Objetivo BNCS	Indicador	Peso
Financiera	Obtener niveles de rentabilidad suficientes para crecer y soportar el desarrollo del país	Generar valor para el desarrollo económico, social y ambiental del país	Ser una fuente de rentabilidad para el CFBNCR	ROE	50.00%
		Mejorar la Eficiencia	Mejorar la Eficiencia	Eficiencia	20.00%
Cliente	Conglomerado financiero preminente... ofreciendo la mejor experiencia al cliente	Brindar una experiencia al cliente memorable	Brindar una experiencia al cliente memorable	NPS	20.00%
		Liderar Participación de Mercado	Liderar el Mercado de Intermediarios	Participación de Mercado	10.00%

## Objetivos Generales, Políticas, Objetivos Específicos y Metas 2024

A continuación, detallaremos los objetivos, políticas y metas que se estarán trabajando en el presente plan para el logro de los objetivos bajo la metodología del BSC:

Perspectiva	Financiera
Estrategia	Sostenibilidad Financiera, ambiental y social
Política	1. Ser una fuente de rentabilidad para el CFBNCR mediante estrategias que mejoren la eficiencia de nuestros procesos y den soporte al crecimiento y desarrollo del país.
Objetivo General	1. Impulsar el crecimiento de ingresos por comisiones, una eficiencia operativa sólida y el cumplimiento de los indicadores del modelo de gestión.
Objetivo Específico	1.1 Alcanzar la meta de rentabilidad asignada a BN Corredora en su indicador de ROE al finalizar el periodo 2024.

Objetivo	1.1.1 Alcanzar la meta de rentabilidad asignada a BN Corredora en su indicador de ROE al finalizar el periodo 2024.		
Responsable	Gerencia General	Prioridad	Bajo

Objetivo	1.1.2 Alcanzar la meta asignada a BN Corredora en su indicador de Eficiencia al finalizar el periodo 2024.		
Responsable	Gerencia General	Prioridad	Bajo

Objetivo	1.1.3 Generar una utilidad neta de \$4.651.963.612,22 al cierre del periodo 2024.		
Responsable	Gerencia General	Prioridad	Moderado

Objetivo	1.1.4 Generar un Ingreso por Comisiones de \$ 11.209.924.973,30 al cierre del periodo 2024.		
Responsable	Gerencia General	Prioridad	Moderado

Objetivo	1.1.5 Implementación de la estrategia de seguros sostenibles para pymes del CFBNCR.		
Responsable	Dirección Comercial	Prioridad	Bajo

Perspectiva	Cliente		
Estrategia	Enfoque Cliente Céntrico		
Política	2. BN Corredora se enfocará en implementar las iniciativas estratégicas que promueven crear experiencias memorables mediante la escucha y co-creación con nuestros clientes.		
Objetivo General	2. Gestionar de manera continua experiencias memorables para los clientes de BN Corredora cumpliendo con los indicadores de experiencia del cliente, así como gestiones que propicien el aumento en la participación del mercado.		
Objetivo Específico	2.1 Cumplir con el indicador de NPS de BN Corredora de Seguros con cierre al periodo 2024.		

Objetivo	2.1.1 Alcanzar la meta asignada a BN Corredora en su indicador de Net Promoter Score (NPS) para el periodo 2024.		
Responsable	Dirección Comercial	Prioridad	Moderado

Perspectiva	Cliente		
Estrategia	Liderazgo de Mercado		
Política	3. BN Corredora como parte del Conglomerado Financiero Banco Nacional, no aspira a menos que el liderazgo de mercado, por este motivo		

	implementaremos acciones que impulsen el crecimiento de nuestros ingresos por comisiones de manera que consolidemos el liderazgo en el mercado.
Objetivo General	3. Impulsar el crecimiento de comisiones para consolidar el liderazgo de participación de mercado entre los intermediarios de seguros.
Objetivo Específico	3.1 Mantener el primer lugar en el ranking de corredurías.

Objetivo	<b>3.1.1 Mantener el primer lugar en el ranking de corredurías.</b>		
Responsable	Gerencia General	Prioridad	Alta

Objetivo	<b>3.1.2 Desarrollar las etapas programadas para el periodo 2024 del proyecto de Banca Seguros.</b>		
Responsable	Dirección Comercial	Prioridad	Alta

Perspectiva	<b>Procesos Internos</b>		
Estrategia	<b>Construir la Corredora del Futuro</b>		
Política	4. BN Corredora de Seguros se enfocará en fortalecer la infraestructura de los canales digitales ofreciendo un servicio ágil y de acuerdo con las expectativas de calidad y experiencia que tienen nuestros clientes.		
Objetivo General	4. Implementar las iniciativas de transformación digital que impulsen la autogestión de nuestros clientes mediante canales digitales.		
Objetivo Específico	4.1.3 Mejorar el desempeño de los procesos de BN Corredora mediante la mejora y automatización funciones.		

Objetivo	<b>4.1.1 Ejecutar las mejoras programadas para la adopción de mejoras practicas descritas en COBIT 2019 de acuerdo con el alcance definido para el periodo 2024.</b>		
Responsable	Dirección de Estrategia Digital y Operaciones	Prioridad	Baja

Objetivo	<b>4.1.2 Impulsar la venta de seguros mediante nuestros canales digitales (app/web).</b>		
Responsable	Dirección de Estrategia Digital y Operaciones / Dirección Comercial	Prioridad	Baja

Objetivo	4.1.3 Mejorar el desempeño de los procesos de BN Corredora mediante la mejora y automatización funciones.		
Responsable	Dirección de Estrategia Digital y Operaciones	Prioridad	Moderado

Objetivo	4.1.4 Promover la generación, prueba e implementación de ideas innovadoras generadas en los talleres de innovación organizados por BNCS.		
Responsable	Unidad de Planeación	Prioridad	Alto

Objetivo	4.1.5 Modificación de la estructura organizativa de acuerdo con los retos de la transformación.		
Responsable	Unidad de Planeación	Prioridad	Alta

Perspectiva	Crecimiento y Aprendizaje		
Estrategia	Elevar la Salud Organizacional		
Política	5. BN Corredora de Seguros generará espacios e iniciativas para el desarrollo de competencias en nuestros colaboradores basados en una cultura cliente céntrica que impulse las Salud Organizacional de manera que haga sostenible nuestro crecimiento en los próximos periodos.		
Objetivo General	5. Impulsar la Salud Organizacional de BN Corredora de Seguros mediante el desarrollo de actividades que busquen crear una cultura cliente céntrica y brinden las competencias de la transformación.		
Objetivo Específico	5.1.1 Fortalecer la cultura cliente céntrica e impulse el liderazgo de mercado.		

Objetivo	5.1.1 Fortalecer la cultura cliente céntrica e impulsar el liderazgo de mercado.		
Responsable	Unidad Administrativa Financiera / Dirección Comercial	Prioridad	Baja

Objetivo	5.1.2 Alcanzar un resultado de 72,5 en el índice de Salud Organizacional (OHI), de acuerdo con la meta propuesta por la Dirección Corporativa de Desarrollo Humano.		
Responsable	Unidad Administrativa Financiera	Prioridad	Baja

Objetivo	5.1.3 Ejecutar las iniciativas de sostenibilidad programadas para el periodo 2024.		
	<ol style="list-style-type: none"><li>1.100% de personal Desarrollo de una capacitación asignada.</li><li>2.Impactar a 500 personas mediante charlas de educación financiera.</li><li>3.Campaña Anual Equipo de Carbono Neutral.</li><li>4.Diagnóstico Triple Utilidad BNCS.</li></ol>		
Responsable	Equipo de Sostenibilidad BNCS	Prioridad	Baja

### Objetivos Priorizados

La priorización de iniciativas permite tener un plan que tenga en cuenta tanto la capacidad como la estrategia, cuyo propósito es clasificar o puntuar iniciativas, según ciertos criterios, para determinar el orden de ejecución.

Dentro de sus beneficios se encuentra: mejorar el ROI, aumento de la eficiencia, alineación estratégica, consistencia y transparencia y entrega exitosa.

### Riesgos Asociados al Plan Operativo 2024

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 2024.



