

# PLAN ANUAL OPERATIVO

2025

29 de agosto de 2024  
BNCS-UP-025-2024

**Señores  
Directores de Junta Directiva  
BN Corredora de Seguros, S.A.**

**Estimados señores:**

Presentamos para su aprobación el Plan Anual Operativo 2025 de BN Corredora de Seguros, por un monto de **¢12.637.594.447,51**

De acuerdo con la estrategia corporativa definida por el Conglomerado Financiero Banco Nacional se establecen los objetivos y metas del Plan Anual Operativo 2025, que impactarán directamente en el cumplimiento del Plan Estratégico de BN Corredora de Seguros y en donde se tomó en consideración la palabra de los colaboradores y la ciudadanía en general.

Cordialmente,

Cordialmente,



**Jose Mariano Mata Solano  
Jefatura de Planeación  
BN Corredora de Seguros**

Según el artículo 9 de la Ley 8454: "Los documentos y las comunicaciones suscritos mediante firma digital, tendrán el mismo valor y la eficacia probatoria de su equivalente firmado en manuscrito."

## Contenido

Resumen ejecutivo.....	5
Marco jurídico institucional .....	7
Estructura Organizativa.....	11
Ánálisis del entorno económico.....	18
Ánálisis del Mercado de Seguros .....	22
Utilidad de Entidades Aseguradoras .....	23
Índice de Siniestralidad .....	24
Análisis de Mercado de intermediarias .....	26
Comparativo de utilidad neta.....	27
Marco estratégico BN Corredora de Seguros .....	28
Marco Estratégico BN Corredora de Seguros 2025-2026.....	30
Indicadores Estratégicos (Modelo de Gestión).....	31
Objetivos Priorizados .....	32
Riesgos Asociados al Plan Operativo 2025.....	32

## Tablas

<b>Tabla 1:</b> Resumen de metas PAO 2025 .....	6
<b>Tabla 2:</b> Marco Normativo aplicable a BN Corredora de Seguros.....	8
<b>Tabla 3:</b> Detalle de los roles de la estructura organizacional general .....	14
<b>Tabla 4:</b> Comparativo variación interanual de utilidades por aseguradora junio 2023-2024 .....	24
<b>Tabla 5:</b> Índice de siniestralidad junio 2023-2024.....	25
<b>Tabla 6:</b> Índice de Suficiencia de Capital (ISC) IIT 2023-2024 .....	25
<b>Tabla 7:</b> Comparativo interanual de ingresos por comisiones junio 2023-2024 .....	27
<b>Tabla 8:</b> Comparativo interanual de utilidad neta junio 2023-2024 .....	28
<b>Tabla 12:</b> Modelo de Gestión 2024 .....	31

## Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Inflación 2023-2028 .....	19
<b>Gráfico 2:</b> Crecimiento PIB Real 2023-2028 .....	20
<b>Gráfico 3:</b> Tipo de cambio 2023-2028.....	21
<b>Gráfico 4:</b> Tasa Política Monetaria 2022-2027 .....	22
<b>Gráfico 5:</b> Evolución del crecimiento de primas del mercado junio 2020-2024 .....	23
<b>Gráfico 6:</b> Participación de mercado 2023-2024 .....	26

### Ilustraciones

<b>Ilustración 1:</b> Mapa estratégico BN Corredora de Seguros 2025-2026.....	5
<b>Ilustración 2:</b> Organigrama BN Corredora de Seguros.....	17
<b>Ilustración 3:</b> Sistema de gestión: desarrollo de la estrategia .....	29

## Resumen ejecutivo

Con el objetivo de buscar el alineamiento del proceso de planificación anual operativa con la integración de la estrategia corporativa para el periodo **2024-2026**, se han tomado como base para la definición en este plan, el siguiente mapa estratégico en donde se ofrece una descripción del camino que el BN se propone lograr en un periodo de dos años.

BN Corredora busca consolidar sus objetivos en cuatro intenciones estratégicas que, a través de un portafolio de proyectos, pretende crear una experiencia del cliente superior a la del mercado, y fortalecer las capacidades tecnológicas para hacerle la vida más fácil a nuestros clientes. Con las intenciones planteadas, BN Corredora busca mejorar sus procesos mediante en un sistema de Calidad que alcance el liderazgo del sector de intermediarias de seguros del mercado.

**Ilustración 1:** Mapa estratégico BN Corredora de Seguros 2025-2026



**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se detallan los objetivos y metas a desarrollar durante el periodo 2025, además de los responsables asignados a cada una.

**Tabla 1:** Resumen de metas PAO 2025

Intención estratégica	Meta	Responsable
Tener la mejor gente, el mejor equipo	1.1.1 Lograr la nota establecida en el Índice de salud organizacional (OHI).	Gerencia General
	1.1.2 Lograr una nota establecida en el Índice de disponibilidad de capital humano (IDCH)	Gerencia General
	1.1.3 Lograr la nota establecida de 80% o más en el programa cultura que integra ética, riesgos, cliente.	-Unidad Administrativa-Financiera -Unidad Riesgo y Control -Experiencia del cliente
Tener la mejor solución	2.1.1 Cumplir con el programa de innovación en un 90% para BN Corredora de Seguros	Dirección estrategia digital y Operaciones
	2.1.2 Reducir el tiempo promedio de ejecución de las tareas automatizadas en al menos un 10%.	Dirección estrategia digital y Operaciones
	2.1.3 Implementar dos herramientas de autogestión: 1. Cotización y emisión de pólizas de automóviles 2. Incorporar 5 productos de venta en línea	Dirección estrategia digital y Operaciones
Ser el preferido de Costa Rica	3.1.1 Cumplir con la meta establecida de participación de mercado definida para BN Corredora de Seguros al cierre del periodo 2025.	Gestión Comercial
	3.1.2 Cumplir la meta asignada para BN Corredora de Seguros en su indicador NPS transaccional al cierre del periodo 2025.	Gestión Comercial
	3.1.3 Desarrollar las etapas programadas para el periodo 2025 del proyecto de Banca Seguros.	Gestión Comercial
	3.1.4 Cumplir con el porcentaje de penetración propuesto en la cartera BN.	Gestión Comercial
Ser un BN sólido y responsable	4.1.1 Alcanzar la meta de rentabilidad asignada a BN Corredora de Seguros en su indicador de ROAE al finalizar el periodo 2025.	Gerencia General

	4.1.2 Alcanzar la meta asignada a BN Corredora de Seguros en su indicador de eficiencia al finalizar el periodo 2025.	Gerencia General
	4.1.3 Generar una utilidad neta de ¢5.161.002.764,83 al cierre del periodo 2025.	Unidad Administrativa-Financiera
	4.1.4 Alcanzar la meta asignada a BN Corredora de Seguros en su indicador agregado de riesgos (IAR) al finalizar el periodo 2025.	Unidad de Riesgo y Control Interno
	4.1.5 Aumentar los ingresos por comisiones de ¢11.878.560.354,32 al cierre del periodo 2025.	Gestión Comercial
	4.1.6 Ampliar la colocación de seguros sostenibles para el periodo 2025.	Gestión Comercial

**Fuente:** Elaboración propia

## 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.

**Tabla 2:** Marco Normativo aplicable a BN Corredora de Seguros

Nombre del documento	Nomenclatura
Ley Reguladora del Mercado de Seguros	Ley 8653
Ley Reguladora del Contrato de Seguros	N° 8956
Reglamento sobre comercialización de seguros	SUGESE 03-10
Reglamento sobre Seguros Colectivos	SUGESE 05-13
Reglamento sobre inclusión y acceso al seguro	SUGESE 11-20
Reglamento de defensa y protección del consumidor de seguros N°1048	SUGESE 06-13
Carta de Derechos de los Consumidores de Seguros	SGS-DES-A-031-2014
Incorporación de entidades ( <u>entidad de seguros, sociedad Corredora de Seguros o Sociedad Agencia de Seguros</u> ) a grupos y conglomerados financieros <i>*El subrayado no forma parte del original</i>	SUGESE 013-2009 / SGS-A-001-2009
Reglamento sobre Autorizaciones, Registros y Requisitos de Funcionamiento de Entidades Supervisadas por la Superintendencia General de Seguros	SUGESE 01-08 / 01-21
Disposiciones sobre la creación y uso de nombre comercial	SGS-A-0013-2011
Reglamento sobre supervisión consolidada	CONASSIF 16-22
Reglamento sobre la Solvencia de Entidades de Seguros y Reaseguros	SUGESE 02-13

Nombre del documento	Nomenclatura
Lineamientos para el Uso de Sugese en Línea	SGS-DES-A-018-2013
Lineamientos Generales para la Administración de Esquemas de Seguridad de Sugese en Línea por parte de las Entidades Supervisadas	SGS-DES-A-019-2013
Lineamientos Generales para el uso del servicio ejecución de estudios y seguimiento (EES)	SGS-A-0057-2017
Lineamientos generales para el uso del servicio de consultas Sugese (SCS)	SGS-A-0061-2018
Lineamientos Generales para el registro de intermediarios personas físicas	SGS-DES-A-049-2016
Reglamento sobre de Gobierno Corporativo	SUGE 04-16
Reglamento sobre idoneidad y desempeño de los miembros del órgano de dirección y de la alta gerencia de entidades y empresas supervisadas	CONASSIF 15-22
Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo	Nº 7786
Reforma integral Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo	Nº 8204
Reglamento para la prevención del riesgo de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, aplicable a los sujetos obligados por el artículo 14 de la ley 7786	CONASSIF 12-21
Lineamientos diferenciados para las entidades supervisadas por SUGESE respecto al Reglamento para la prevención del riesgo de legitimación de capitales, financiamiento al terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, aplicable a los sujetos obligados por el artículo 14 de la Ley N° 7786	Acuerdo SUGESE SGS-A-0091-2022
Responsabilidad de las personas jurídicas sobre cohechos domésticos, soborno transnacional y otros delitos	Nº 9699
Reglamento al título II de la Ley N° 9699 Responsabilidad de las personas jurídicas sobre cohechos domésticos, soborno transnacional y otros delitos denominados "Modelo facultativo de organización, prevención de delitos, gestión y control"	Nº 42399
Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública	Nº 8422
Reglamento a la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública	Nº 32333
Diretrices Generales Sobre Principios y Enunciados Éticos a Observar por parte de los jerarcas, titulares subordinados, funcionarios de la CGR, Auditorías Internas y servidores públicos en general	Nº D-2-2004-CO
Ley Orgánica de la Contraloría General de la República	Nº 7428
Ley general de control interno	Nº 8292
Normas de control interno para el Sector Público	N-2-2009-CO-DFOE
Norma ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de calidad	ISO 9001:2015
Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos	SUGE 2-10
Ley General de Contratación Pública	Ley 9986

Nombre del documento	Nomenclatura
Reglamento a la Ley General de Contratación Pública	Nº 43808
Reglamento para la Utilización del Sistema Integrado de Compras Públicas SICOP	Nº41438-H
Ley de la administración financiera de la República y presupuestos públicos	Nº 8131
Normas Técnicas sobre Presupuesto Público, N-1-2012-DC-DFOE, Resolución R-DC-064-2013	N-1-2012-DC-DFOE
Ley General de la Administración Pública	Nº 6227
Ley Fortalecimiento de las Finanzas Públicas	Nº 9635
Reglamento del Título III de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley 9635 del 3 de diciembre de 2018, referente a empleo público	Nº 41564
Reforma Reglamento del Título III de la Ley Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley Nº 9635 referente al Empleo Público	Nº 42163
Reglamento de la Ley del Impuesto sobre el Valor Agregado	Nº 41779
Reglamento de Gastos de Viaje y de Transporte para funcionarios Públicos	R-DC-111-2011
Reglamento de información financiera, Nº 1442	Conassif 6-18
Disposiciones para la Remisión de la Información Contable y Estadística a la Superintendencia General de Seguros por parte de las Entidades Supervisadas	SGS-DES-A-021-2013
Modificación del Acuerdo de Superintendente 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", con el propósito de modificar la forma de envío de los Estados Financieros Auditados para Sociedades Corredoras e incluir la forma de remisión del informe del auditor externo de LC/FT/FPADM para todos los supervisados	SGS-A-0098-2023
Ley de Impuesto al Valor Agregado (IVA)	Nº 6826
Ley de Impuesto sobre la Renta	Nº 7092
Reglamento sobre remisión de información periódica y revelación de hechos relevantes por entidades supervisadas por SUGESE	SUGESE 12-21
Política General sobre transparencia y divulgación de información financiera y no financiera para empresas propiedad del Estado, sus subsidiarias e Instituciones autónomas	Directriz 102-MP
Directriz de Transparencia y acceso a la información pública	Nº 73 MP-MEIC - MC
Ley Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos	Nº 8220
Modificación de la Ley n.º 8220, protección al Ciudadano del exceso de requisitos y Trámites administrativos	Nº 8990
Reglamento a la Ley 8220 Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos	Nº 37045- MP-MEIC
Ley de Regulación del Derecho de Petición	Nº 9097
Ley de Regulaciones del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios	Nº 9158
Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor	Nº 7472

Nombre del documento	Nomenclatura
Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales	Nº 8968
Reglamento a la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor	Nº 37899-MEIC
Reglamento a la ley para la Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales	Nº 37554-JP
Reglamento General de Gobierno y Gestión de la Tecnología de Información	CONASSIF 5-24
Modificación integral a los Lineamientos Generales del Reglamento General de Gobierno y Gestión de la Tecnología de Información, Acuerdo CONASSIF 5-24	SGF-2377-2024/ SGS-0844-2024
Lineamientos Generales para Uso de Firma Digital Certificada en los Trámites Realizados ante la Superintendencia General de Seguros por parte de Entidades de Seguros, Sociedades Corredoras de Seguros y Sociedades Agencia de Seguros	SGS-A-014-2011 (Actualizado mediante acuerdos de Superintendente SGS-A-0078-2021 y SGS-A-0080-2021)
Reforma Procesal Laboral	Nº 9343
Ley de Protección al Trabajador	Nº 7983
Ley Integral para la Persona Adulta Mayor	Nº 7935
Ley para prohibir la difusión de propaganda que degrada a la persona adulta mayor	Nº 10267

**Fuente:** Unidad de Riesgo y Control Interno BN Corredora de Seguros.

## Estructura Organizativa

BN Corredora mantiene su estructura organizativa acorde a los requerimientos y tendencias que dominan el mercado de seguros. El **Manual Organizacional** de BN Corredora (edición 6), fue aprobado Artículo 9.º, sesión no. 345, celebrada el 5 de diciembre del 2023. A continuación, se detalla el diseño organizacional:

**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 y 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 Conglomerado Banco

Nacional, según las estrategias definidas para el logro de los objetivos y metas comerciales.

**Banca Seguros:** Maximizar los beneficios del negocio en cuanto a ingresos por comisiones, penetración en los distintos segmentos de clientes ampliando la oferta de productos y canales de colocación, que brinden un valor agregado y nuevos beneficios, de la mano con la generación de una experiencia del cliente positiva y memorable.

**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 sean 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.

**Corporativa:** Ser un canal especializado y exclusivo para atender al segmento de los corredores de seguros, teniendo una unidad robusta y experta tanto en seguros generales, personales e indemnizaciones, en sus procesos, requisitos y normativa.

**Administrativa-Financiera:** Centralizar las funciones administrativas del negocio, tales como los procesos contables, financieros, presupuestarios, 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.

**Tabla 3:** Detalle de los roles de la estructura organizacional general

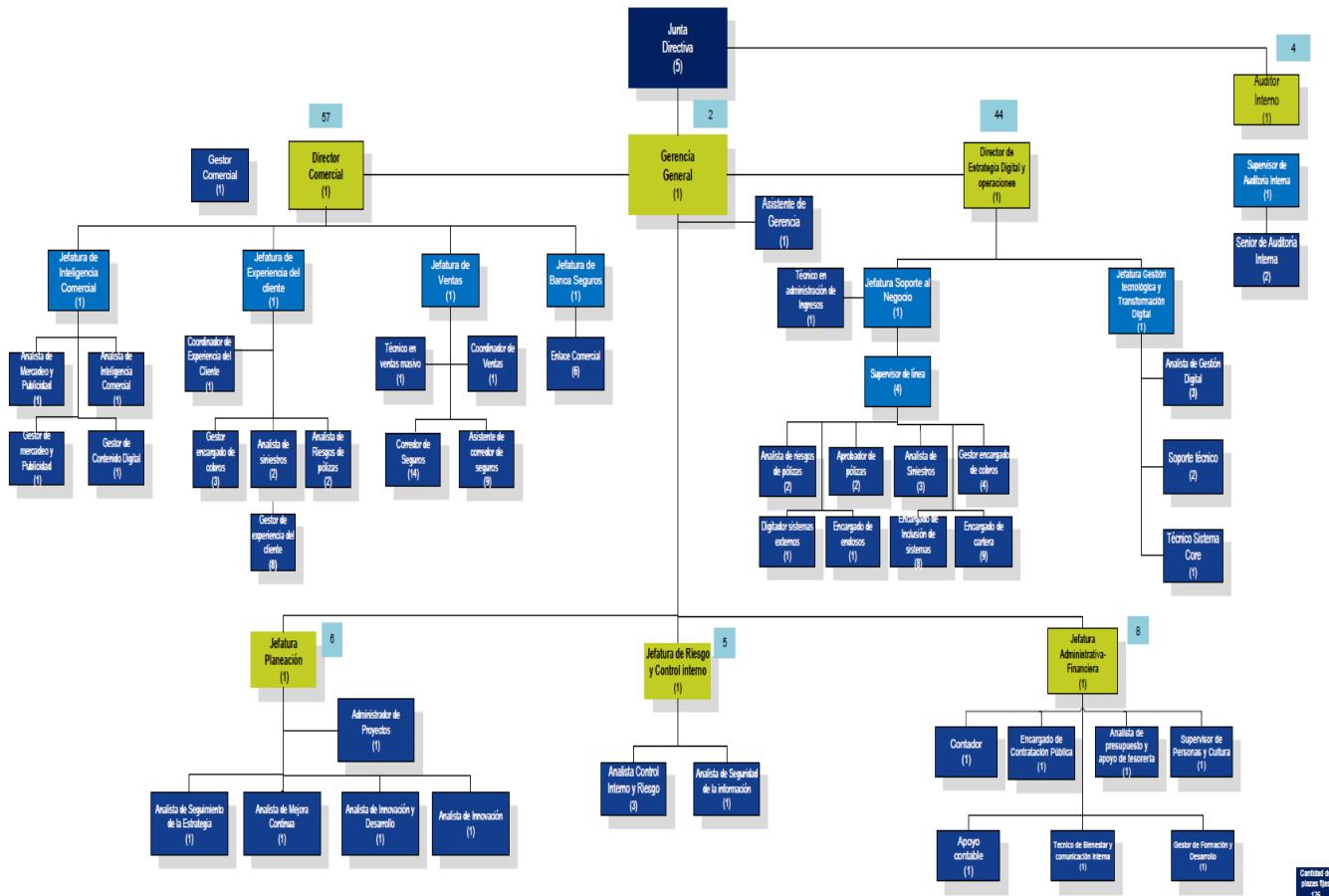
Departamento	Nombre del rol (puesto)	Cantidad de plazas 2025
GERENCIA GENERAL	GERENTE GENERAL	1
	ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL	1
AUDITORIA INTERNA	AUDITOR INTERNO	1
	SENIOR DE AUDITORIA INTERNA	2
	SUPERVISOR AUDITORIA INTERNA	1
COMERCIAL	ANALISTA DE MERCADEO Y PUBLICIDAD	1
	ANALISTA DE RIESGOS DE POLIZAS (Comercial)	2
	ANALISTA DE SINIESTROS Comercial	2
	ANALISTA INTELIGENCIA COMERCIAL	1
	ASISTENTE DE CORREDOR DE SEGUROS	9
	COORDINADOR DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE	1

Departamento	Nombre del rol (puesto)	Cantidad de plazas 2025
TRANSFORMACION DIGITAL Y OPERACIONES	COORDINADOR DE VENTAS	1
	CORREDOR DE SEGUROS	14
	DIRECTOR COMERCIAL	1
	ENLACE COMERCIAL	6
	GESTOR COMERCIAL	1
	GESTOR DE CONTENIDO DIGITAL	1
	GESTOR DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE	8
	GESTOR DE MERCADEO Y PUBLICIDAD	1
	GESTOR ENCARGADO DE COBROS (Comercial)	3
	JEFATURA DE BANCA SEGUROS	1
	JEFATURA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE	1
	JEFATURA DE INTELIGENCIA COMERCIAL	1
	JEFATURA DE VENTAS	1
	TÉCNICO EN VENTAS MASIVO	1
	ANALISTA DE GESTION DIGITAL	3
	ANALISTA DE RIESGOS DE POLIZAS (Soporte del Negocio)	2
	ANALISTA DE SINIESTROS	3
	APROBADOR DE POLIZAS	2
	DIGITADOR SISTEMAS EXTERNOS	1
PLANEACION	DIRECTOR ESTRATEGIA DIGITAL Y OPERACIONES	1
	ENCARGADO DE CARTERA	9
	ENCARGADO DE ENDOSOS	1
	ENCARGADO DE INCLUSIÓN DE SISTEMAS	8
	GESTOR ENCARGADO DE COBROS (Soporte del Negocio)	4
	JEFATURA GESTION TECNOLÓGICA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	1
	JEFATURA SOPORTE AL NEGOCIO	1
	SOPORTE TÉCNICO	2
	SUPERVISOR DE LÍNEA	4
	TÉCNICO ADMINISTRACIÓN DE INGRESOS	1
	TÉCNICO SISTEMA CORE	1
	ADMINISTRADOR DE PROYECTOS	1
	ANALISTA DE INNOVACION	1
	ANALISTA DE INNOVACION Y DESARROLLO	1

Departamento	Nombre del rol (puesto)	Cantidad de plazas 2025
RIESGOS Y CONTROL INTERNO	ANALISTA DE MEJORA CONTINUA	1
	ANALISTA DE SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA	1
	JEFATURA DE PLANEACION	1
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	ANALISTA DE CONTROL INTERNO Y RIESGO	3
	ANALISTA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	1
	JEFATURA RIESGOS Y CONTROL INTERNO	1
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	ANALISTA DE PRESUPUESTO Y APOYO DE TESORERÍA	1
	APOYO CONTABLE	1
	CONTADOR	1
	ENCARGADO DE CONTRATACIÓN PUBLICA	1
	GESTOR DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	1
	JEFATURA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	1
	SUPERVISOR DE PERSONAS Y CULTURA	1
	TECNICO DE BIENESTAR Y COMUNICACIÓN INTERNA	1
	PLAZAS TEMPORALES	9
		135

**Fuente:** Unidad Administrativa financiera

**Ilustración 2:** Organigrama BN Corredora de Seguros



**Fuente:** Elaboración propia

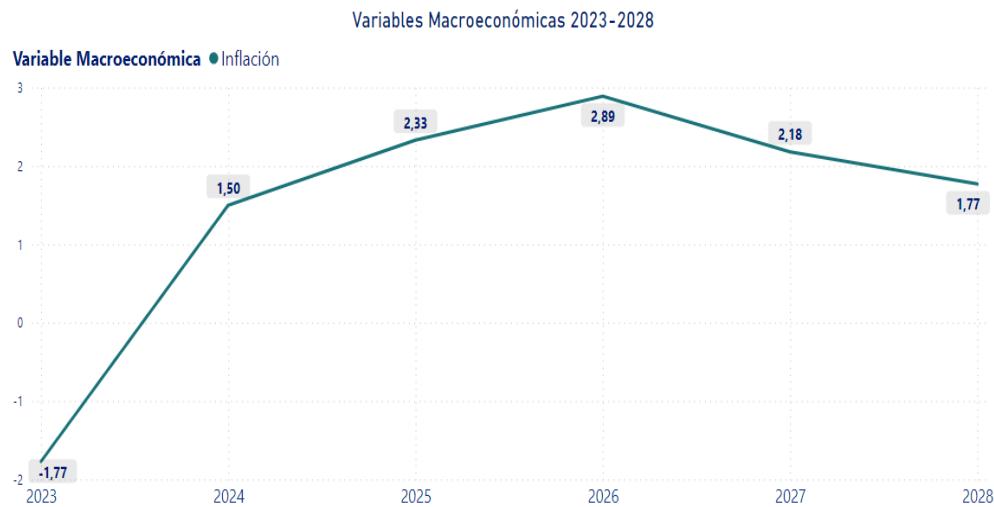
## Análisis del entorno económico

### Crecimiento Económico

En el umbral del año 2024, la economía de Costa Rica se presenta como un terreno fértil para el crecimiento y la innovación en el sector de seguros. BN Corredora, líder en la intermediación de seguros, se encuentra en una posición estratégica para capitalizar las oportunidades emergentes en este dinámico entorno. Este análisis económico desglosará los factores macroeconómicos clave, las tendencias del mercado y las proyecciones financieras que definirán nuestro camino hacia un crecimiento sostenible y rentable. Con base las proyecciones de los indicadores macroeconómicos provistas por la **Dirección de Análisis Económico del Banco Nacional (DAE)** para el periodo 2023-2028 se elabora el siguiente análisis de las variables de mayor relevancia para BN Corredora de Seguros.

### Inflación

La inflación de la economía costarricense muestra una tendencia general al alza desde el año 2024 hasta 2026, seguido de una ligera disminución hacia el 2028. El cambio a una inflación positiva para el 2024 sugiere una recuperación económica, que se fortalece progresivamente hasta el 2026 con un pico de **2,89%**. Este incremento gradual en la inflación puede ser favorable hasta cierto punto para el sector de seguros, ya que puede reflejar un aumento en la actividad económica y en la capacidad de los consumidores para adquirir seguros. No obstante, BN Corredora de Seguros debe monitorear estos cambios para ajustar sus estrategias de precios. La disminución proyectada para los años 2027 y 2028 podría indicar una estabilización de la economía, lo cual es positivo para mantener la confianza del consumidor en el largo plazo.

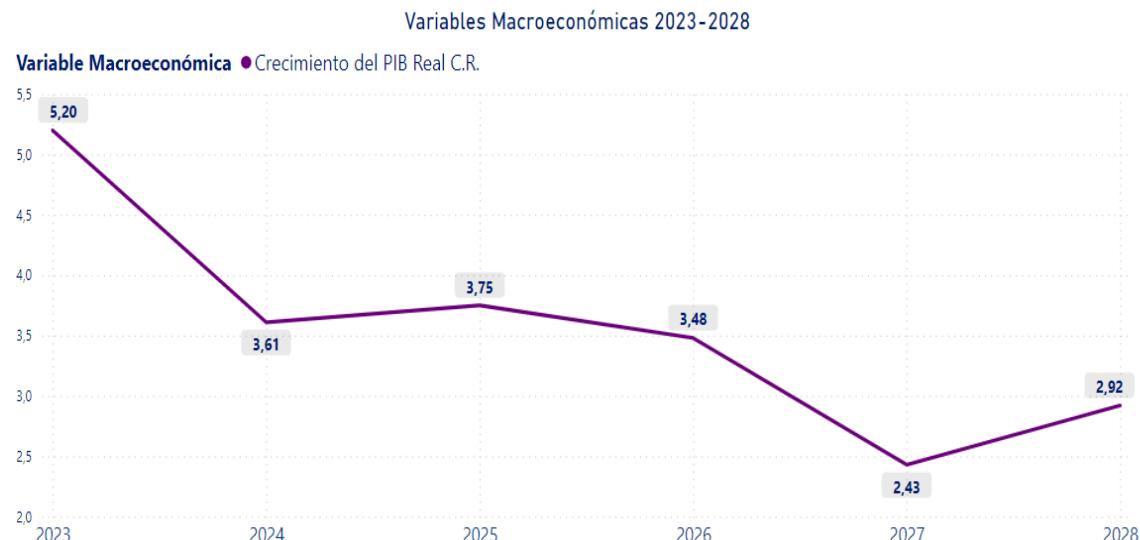
**Gráfico 1:** Inflación 2023-2028

**Fuente:** Proyecciones Macroeconómicos 2023-2028, Dirección de Análisis Económico Banco Nacional.

## Crecimiento del PIB Real

El PIB de Costa Rica muestra una tendencia decreciente a lo largo del período 2023-2028. El año 2023 presenta un crecimiento robusto de 5,20%, lo cual podría reflejar una recuperación económica postpandemia y el resultado de políticas económicas efectivas. El crecimiento por encima del 3% sugiere la creación de nuevas oportunidades de aseguramiento que deberán ser capitalizadas durante el periodo 2024-2026. Sin embargo, se observa una disminución progresiva hasta el 2,43% en 2027, seguido de un leve repunte en 2028 al 2,92%. Para una empresa como la Corredora de seguros, estos datos sugieren un mercado en contracción, lo que podría implicar una disminución en la demanda de seguros debido a la reducción en la inversión y el consumo. De acuerdo con los resultados alcanzados en los siguientes años sería prudente enfocar las estrategias en la diversificación de productos, la optimización de costos y la búsqueda de mercados emergentes.

**Gráfico 2:** Crecimiento PIB Real 2023-2028

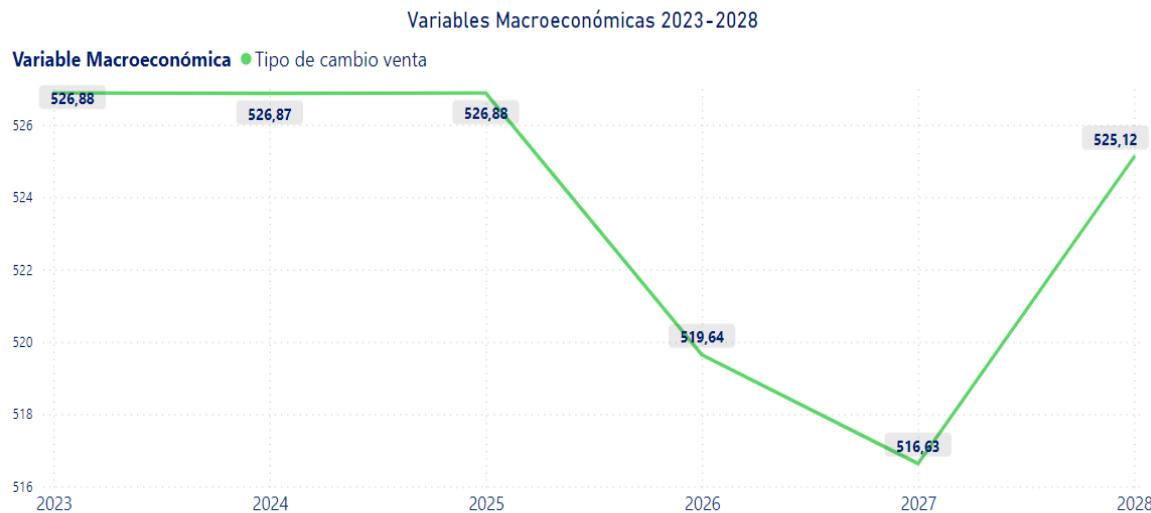


**Fuente:** Proyecciones Macroeconómicas 2023-2028, Dirección de Análisis Económico Banco Nacional.

### Tipo de Cambio

El tipo de cambio para Costa Rica muestra una tendencia bastante estable con una ligera apreciación del colón frente al dólar en el período de 2026 a 2027. La disminución marginal de 0,01 entre 2023 y 2024 sugiere un mercado cambiario estable, lo cual es favorable para las operaciones de una empresa como la Corredora de seguros, ya que reduce la incertidumbre en las transacciones internacionales y los costos de cobertura de riesgos cambiarios. Sin embargo, el aumento en 2025 indica una volatilidad que debe ser monitoreada, aunque la posterior depreciación hasta 2027 podría beneficiar a la empresa en términos de competitividad de exportación de servicios. Finalmente, el repunte en 2028 requiere una estrategia de cobertura eficaz para protegerse contra riesgos potenciales. Es esencial que la empresa incorpore estos datos en su planificación estratégica, considerando políticas de cobertura y diversificación de monedas en sus operaciones para mitigar los riesgos asociados con las fluctuaciones del tipo de cambio.

**Gráfico 3:** Tipo de cambio 2023-2028



**Fuente:** Proyecciones Macroeconómicos 2023-2028, Dirección de Análisis Económico Banco Nacional.

### Tasa de Política Monetaria

La Tasa Política Monetaria (TPM) de Costa Rica muestra una tendencia decreciente desde el 2023 hasta el 2028, lo que sugiere un entorno macroeconómico potencialmente estable y favorable para la inversión. Para una empresa como la Corredora de seguros, esta tendencia podría traducirse en costos de financiamiento más bajos y una mayor disposición de los consumidores a invertir en pólizas de seguros. En el 2024, con una TPM de 4,50%, la empresa podría beneficiarse de tasas de interés más competitivas al adquirir créditos para la expansión o mejora de servicios. Además, la disminución progresiva hasta el 2,25% en 2028 podría incentivar a los consumidores a buscar coberturas de seguros más amplias, aprovechando su mayor capacidad de endeudamiento. Sin embargo, es crucial monitorear otros indicadores económicos y factores de mercado que puedan influir en la demanda de seguros y en la estrategia de inversión de la empresa.

La tasa de política monetaria (TPM) en Costa Rica es un indicador clave establecido por el Banco Central, que influye en las tasas de interés del mercado y, por ende, en la economía general. A agosto de 2024, la TPM se situó en 5,75% anual. Esta tasa es crucial porque afecta directamente a las inversiones, ya que una TPM alta puede incrementar los costos de endeudamiento, reduciendo así la rentabilidad de las

inversiones a largo plazo. En el caso de tener un patrimonio en inversiones de 5.000 millones de colones, cambios en la TPM podrían impactar significativamente en los rendimientos esperados. Por ejemplo, un aumento en la TPM podría disminuir la rentabilidad de las inversiones fijas o de renta variable, mientras que una disminución podría tener el efecto contrario. Es importante monitorear los informes del Banco Central y las proyecciones macroeconómicas para tomar decisiones informadas sobre la gestión de inversiones.

**Gráfico 4:** Tasa Política Monetaria 2022-2027



**Fuente:** Proyecciones Macroeconómicos 2023-2028, Dirección de Análisis Económico Banco Nacional.

## Análisis del Mercado de Seguros

En este apartado se presentará un análisis de los factores del mercado que inciden en el logro de la estrategia propuesta por BN Corredora de Seguros. Como primer punto se debe visualizar la perspectiva del mercado asegurador.

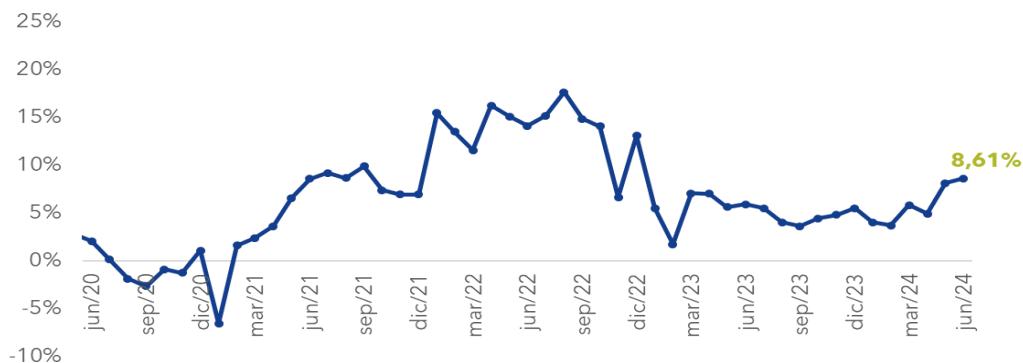
Al cierre de junio 2024, el crecimiento interanual de primas del mercado alcanza un **8,61%**, equivalente a **₡53.987,87 mil millones** respecto al periodo 2023. Se observa crecimiento de primas para el ramo de personales de **1,97%**, inferior al alcanzado en el periodo anterior en donde había logrado un crecimiento de **5,64%**.

El ramo de generales obtiene un crecimiento de **13,31%**, superior al alcanzado en el periodo anterior en donde tuvo un crecimiento de **5,55%** y en el ramo de

obligatorios crecieron **11,04%**, obteniendo una variación absoluta de **₡19.218,61 millones**, explicado por el incremento de 9,64% en los ingresos por **primas del Seguro Obligatorio de Vehículos Automotores (SOA)** y de **11,84%** en los del **Seguro de Riesgos del Trabajo (RT)**, es decir, **₡19.218,61 millones** más que las primas del primer trimestre del año anterior.

A continuación, se presenta la gráfica de primas del mercado y como ha sido su comportamiento de crecimiento a lo largo de los años, la desaceleración ocurre cuando inicia la pandemia y ya para el año 2022, empieza a crecer el mercado. Para el periodo 2023-2024 el mercado de seguros se ha mantenido constante y ha habido un crecimiento mayor en las primas de seguros personales.

**Gráfico 5:** Evolución del crecimiento de primas del mercado junio 2020-2024



**Fuente:** Estadísticas SUGESE 2020-2024

## Utilidad de Entidades Aseguradoras

El cuadro a continuación muestra el comparativo de las utilidades de las aseguradoras en Costa Rica entre junio 2023-2024. Se observa un crecimiento positivo en la mayoría de las aseguradoras, con destaque para **PALIG, Davivienda Seguros** y **MAPFRE**, que superaron el **35%** de incremento. **Seguros del Magisterio y Oceánica** fueron las aseguradoras que presentaron una disminución importante en sus utilidades.

El **INS** a pesar que en meses anteriores tuvo una baja en sus utilidades, es la aseguradora que a partir del 2024 venido aumentando de forma considerable sus utilidades.

**Tabla 4:** Comparativo variación interanual de utilidades por aseguradora junio 2023-2024

Aseguradora	Utilidad junio 2023	Utilidad junio 2024	Variación Absoluta	Crecimiento	Participación
INS	₡14.294,39	₡28.419,77	₡14.125,38	98,82%	77,26%
PALIG	-₡685,10	₡3.465,60	₡4.150,70	605,85%	9,42%
MAPFRE	-₡823,63	₡1.846,02	₡2.669,65	324,13%	5,02%
Sagicor	₡1.111,95	₡1.591,29	₡479,34	43,11%	4,33%
Davivienda Seguros	₡65,53	₡742,69	₡677,16	1033,36%	2,02%
Quálitas	₡501,04	₡681,53	₡180,49	36,02%	1,85%
Seguros del Magisterio	₡1.541,85	₡676,50	-₡865,35	-56,12%	1,84%
ADISA	-₡621,92	₡675,66	₡1.297,58	208,64%	1,84%
Seguros Lafise	-₡658,99	₡307,55	₡966,54	146,67%	0,84%
ASSA	-₡501,66	₡21,17	₡522,83	104,22%	0,06%
Oceánica	₡135,51	-₡120,89	-₡256,40	-189,21%	-0,33%
Best Meridian Insurance	-₡2.529,50	-₡1.521,93	₡1.007,57	39,83%	-4,14%
<b>Total</b>	<b>₡11.829,47</b>	<b>₡36.784,96</b>	<b>₡24.955,49</b>	<b>210,96%</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Estadísticas SUGESE junio 2023- 2024.

## 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.

Se destaca un decrecimiento en la variación interanual, lo cual es positivo, ya que han bajado los índices de siniestralidad sobre todo en otros daños a los bienes e incendio y líneas aliadas.

**Tabla 5:** Índice de siniestralidad junio 2023-2024

Ramo	Primas junio 2023	Siniestros junio 2023	Relación Siniestro/Prima	Primas junio 2024	Siniestros junio 2024	% Crecimiento siniestralidad	Relación Siniestro/Prima	Variación Interanual Prima/Siniestro
Seguro Riesgos del Trabajo	₡110.904,45	₡66.810,20	60,24%	₡124.031,25	₡72.453,59	8,45%	58,42% 	-1,83%
Automóviles	₡96.204,92	₡42.017,42	43,67%	₡120.720,01	₡45.930,88	9,31%	38,05% 	-5,63%
Vida	₡123.040,76	₡36.260,34	29,47%	₡114.115,40	₡40.897,54	12,79%	35,84% 	6,37%
Salud	₡88.394,66	₡45.309,66	51,26%	₡102.464,61	₡56.390,25	24,46%	55,03% 	3,78%
Seguro Obligatorio Automóviles	₡63.208,11	₡24.154,29	38,21%	₡69.299,92	₡25.374,73	5,05%	36,62% 	-1,60%
Incendio y líneas aliadas	₡59.883,49	₡14.042,05	23,45%	₡63.250,44	₡9.101,08	-35,19%	14,39% 	-9,06%
Otros daños a los bienes	₡21.643,35	₡7.838,39	36,22%	₡27.580,17	₡2.502,57	-68,07%	9,07% 	-27,14%
Pérdidas pecuniaras	₡27.525,14	₡4.737,98	17,21%	₡22.976,44	₡6.608,77	39,48%	28,76% 	11,55%
Accidentes	₡13.945,71	₡1.397,61	10,02%	₡13.242,10	₡2.588,83	85,23%	19,55% 	9,53%
Responsabilidad Civil	₡12.864,04	₡2.660,04	20,68%	₡12.935,34	₡2.757,55	3,67%	21,32% 	0,64%
Mercancías Transportadas	₡6.124,83	₡1.202,66	19,64%	₡6.503,13	₡1.701,19	41,45%	26,16% 	6,52%
Caución	₡1.954,88	₡226,35	11,58%	₡2.271,06	₡488,11	115,64%	21,49% 	9,91%
Agrícolas y pecuarios	₡183,17	₡129,50	70,70%	₡108,69	₡74,19	-42,71%	68,26% 	-2,44%
<b>Total</b>	<b>₡625.877,51</b>	<b>₡246.786,49</b>	<b>39,43%</b>	<b>₡679.498,56</b>	<b>₡266.869,28</b>	<b>8,14%</b>	<b>39,27%</b>	<b>-0,16%</b>

**Fuente:** Estadísticas SUGESE junio 2023- 2024.

## Índice de Suficiencia de Capital (ISC)

Según se dispone en el artículo 15º del reglamento mencionado el ISC en ningún caso podrá ser inferior a 1,3 y será considerado como una condición de funcionamiento de las entidades de seguros. En caso de obtener un indicador menor que 1,3 generará procedimientos por parte del Órgano Regulador con el fin de restituirlo al nivel requerido. Se puede visualizar que con corte a junio todas las aseguradoras se encuentran dentro de los parámetros establecidos.

**Tabla 6:** Índice de Suficiencia de Capital (ISC) IIT 2023-2024

Código	Aseguradora	ISC IIT 2023	ISC IIT 2024	variación
A01	Instituto Nacional de Seguros	2,79%	2,67%	-12,00%
A02	Seguros del Magisterio S.A	2,55%	2,68%	13,00%
A03	MAPFRE Seguros Costa Rica S.A	1,53%	2,21%	68,00%
A05	ASSA Compañía de seguros S.A	1,64%	1,66%	2,00%
A06	Pan American Life Insurance de Costa Rica S.A	1,66%	1,72%	6,00%
A07	Aseguradora del Istmo (ADISA) S.A	2,01%	2,23%	22,00%
A08	Davivienda Seguros (Costa Rica)	6,67%	7,21%	54,00%
A09	Qualitas Compañía de seguros (Costa Rica) S.A	2,30%	1,84%	-46,00%
A10	Best Meridian Insurance Company	1,47%	2,29%	82,00%
A12	Aseguradora Sagicor Costa Rica	1,99%	1,74%	-25,00%
A13	Oceánica de Seguros S.A	2,06%	2,64%	58,00%
A14	Seguros Lafise Costa Rica S.A	2,20%	2,02%	-18,00%

**Fuente:** Estadísticas SUGESE junio 2023- 2024.

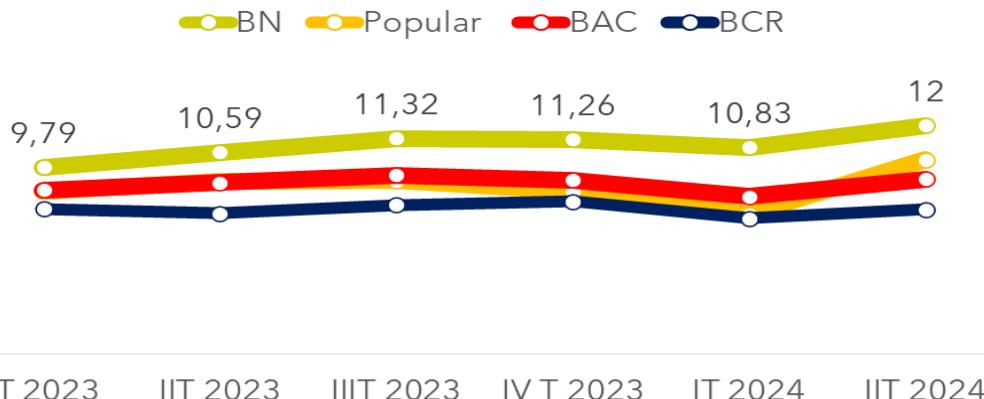
## Análisis de Mercado de intermediarias

El análisis de las intermediarias es realizado con el total del mercado, sin embargo, a la fecha de redacción de este informe se logró evaluar con 35 intermediarias debido a los siguientes puntos que se exponen a continuación:

- Falta la publicación de los estados financieros de Dinámica.
- Coopeservidores es absorbido por Banco Popular y, con corte a este trimestre aun Coopeservidores se encuentra en estudio, y estaríamos en seguimiento del crecimiento de comisiones que podría tener BP Seguros para el siguiente trimestre.
- Monge Seguros no ha presentado los estados financieros desde el inicio de sus operaciones.

La participación de mercado en ingresos por comisiones es nuestro principal indicador dentro del modelo de gestión y BN Corredora de Seguros ha venido consolidándose y manteniendo su participación en el mercado por niveles más altos que el resto de las intermediarias.

**Gráfico 6:** Participación de mercado 2023-2024



**Fuente:** Estados Financieros Intermediarios de Seguros, junio 2024.

**Tabla 7:** Comparativo interanual de ingresos por comisiones junio 2023-2024

Intermediario	Ingresos por comisión junio 2023	Ingresos por comisión junio 2024	Variación Absoluta	% Crecimiento	% Participación
<b>BN Seguros</b>	<b>₡4.572.395.609,00</b>	<b>₡5.285.967.242,00</b>	<b>₡713.571.633,00</b>	<b>15,61 %</b>	<b>12,00%</b>
Popular Seguros	₡3.911.194.954,00	₡4.490.843.811,00	₡579.648.857,00	14,82 %	10,20%
BAC   CREDOMATIC	₡3.879.448.056,00	₡4.035.062.170,00	₡155.614.114,00	4,01 %	9,16%
BCR Corredora	₡3.181.998.399,00	₡3.333.252.985,00	₡151.254.586,00	4,75 %	7,57%
Comercial de Seguros	₡2.509.114.413,00	₡2.731.602.123,00	₡222.487.710,00	8,87 %	6,20%
Marsh Asprose	₡2.129.479.491,00	₡2.362.381.864,00	₡232.902.373,00	10,94 %	5,36%
Mutual Seguros	₡1.956.196.519,00	₡2.140.024.140,00	₡183.827.621,00	9,40 %	4,86%
Unity	₡1.937.622.662,00	₡1.985.013.520,00	₡47.390.858,00	2,45 %	4,51%
Innova	₡1.401.241.888,00	₡1.834.815.997,00	₡433.574.109,00	30,94 %	4,17%
Scotia	₡1.893.218.688,00	₡1.830.045.760,00	-₡63.172.928,00	-3,34 %	4,16%
Avanto	₡2.262.515.567,17	₡1.688.753.724,46	-₡573.761.842,71	-25,36 %	3,83%
Prisma	₡1.333.597.889,00	₡1.496.272.092,00	₡162.674.203,00	12,20 %	3,40%
Purdy	₡2.186.874.134,00	₡1.331.460.738,00	-₡855.413.396,00	-39,12 %	3,02%
Confía	₡1.189.914.235,00	₡1.207.701.558,00	₡17.787.323,00	1,49 %	2,74%
Uniserve	₡1.001.191.105,00	₡1.110.141.419,00	₡108.950.314,00	10,88 %	2,52%
<b>Total</b>	<b>₡43.192.439.169,51</b>	<b>₡44.039.846.383,97</b>	<b>₡847.407.214,46</b>	<b>1,96 %</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Estados Financieros Intermediarios de Seguros, junio 2023-2024.

**Nota:**

\*El análisis de intermediarias de seguros se realizó con 35 intermediarias de seguros que a la fecha de redacción de este informe publicaron sus estados financieros. Para efectos de visualización se presenta el TOP 15, pero con los totales del mercado.

Respecto a nuestro principal competidor se ha observado un importante crecimiento en sus ingresos por comisiones, para el mes de junio se observa un importante crecimiento en sus ingresos totales, y esto por parte del INS, que al ser los mayores productores recibieron una bonificación alrededor de ₡ 500 millones.

### Comparativo de utilidad neta

En cuanto a la utilidad neta, **BN Corredora de Seguros** crece un **20,30%** respecto al año anterior y logra posicionarse nuevamente en primer lugar del ranking de utilidades por con una participación de **22,73%**, siendo el mayor generador de utilidades del mercado con un monto de **₡2.684 millones**. En **segundo lugar**, se encuentra **Popular Seguros** con un crecimiento de **40,54%**, pero con una generación de utilidades de **₡2.428 millones**, por lo cual es importante prestar atención para su seguimiento y estrategias. Por otra parte, en **tercera posición** se encuentra **BAC** con una Utilidad Neta de **₡1.441 millones**, presentando un crecimiento de **46,58%**.

**Tabla 8:** Comparativo interanual de utilidad neta junio 2023-2024

Intermediario	Utilidad Neta junio 2023	Utilidad Neta junio 2024	Variación Absoluta	% Crecimiento	% Participación
<b>BN Seguros</b>	<b>₡2.231.516.492,00</b>	<b>₡2.684.490.114,03</b>	<b>₡452.973.622,03</b>	<b>20,30 %</b>	<b>22,73%</b>
Popular Seguros	₡1.728.062.600,00	₡2.428.672.383,00	₡700.609.783,00	40,54 %	20,57%
BAC   CREDOMATIC	₡983.311.265,00	₡1.441.329.928,00	₡458.018.663,00	46,58 %	12,21%
BCR Corredora	₡1.279.418.231,00	₡1.437.494.360,00	₡158.076.129,00	12,36 %	12,17%
Mutual Seguros	₡760.412.164,00	₡832.041.723,00	₡71.629.559,00	9,42 %	7,05%
Marsh Asprose	₡658.660.708,00	₡733.930.257,00	₡75.269.549,00	11,43 %	6,22%
Scotia	₡371.704.381,00	₡634.048.632,00	₡262.344.251,00	70,58 %	5,37%
Purdy	₡299.590.195,00	₡385.036.516,00	₡85.446.321,00	28,52 %	3,26%
Unity	₡100.529.482,00	₡292.229.764,00	₡191.700.282,00	190,69 %	2,47%
Confía	₡140.707.074,00	₡103.786.076,00	-₡36.920.998,00	-26,24 %	0,88%
CRS	₡71.093.529,00	₡92.207.712,00	₡21.114.183,00	29,70 %	0,78%
Avanto	₡19.563.060,14	₡91.545.418,12	₡71.982.357,98	367,95 %	0,78%
Davivienda	₡89.395.012,00	₡90.095.620,00	₡700.608,00	0,78 %	0,76%
Comercial de Seguros	₡2.096.652,00	₡82.791.750,00	₡80.695.098,00	3848,76 %	0,70%
Improsa	₡101.686.071,00	₡82.693.515,00	-₡18.992.556,00	-18,68 %	0,70%
<b>Total</b>	<b>₡9.072.181.846,63</b>	<b>₡11.809.011.301,03</b>	<b>₡2.736.829.454,40</b>	<b>30,17 %</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Estados Financieros Intermediarios de Seguros, junio 2023-2024.

## Marco estratégico BN Corredora de Seguros

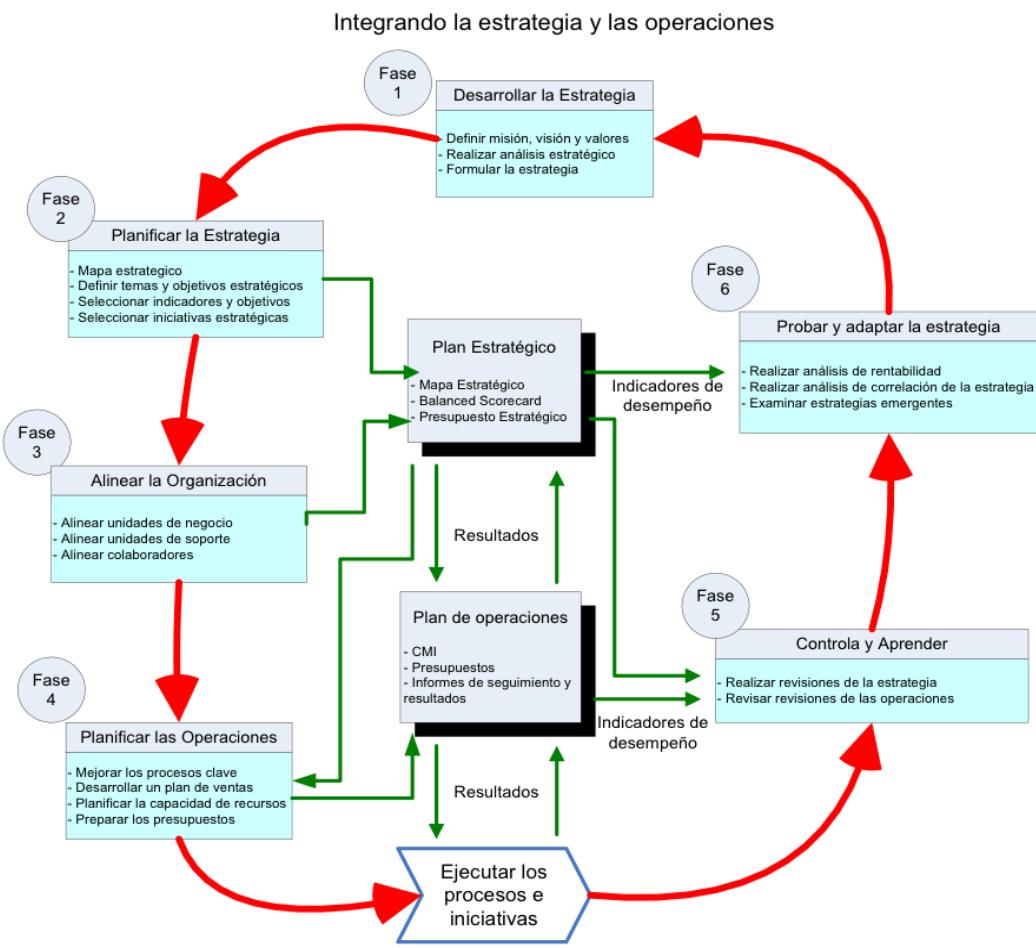
El nuevo planteamiento del Plan Estratégico 2025-2026 proviene de una renovación de la estrategia y del modelo de negocio: “BN es y será la vía y la energía que enlace las actividades productivas en el país”.

A continuación, se presenta el desarrollo de los hitos para lograr el desarrollo del Plan Estratégico:

- **Análisis del Contexto:** Se analizaron las proyecciones para las variables macroeconómicas, situación del mercado asegurador y de intermediarios de seguros, además de un análisis P.E.S.T.E.L. para entender de mejor manera el contexto en el que estaremos compitiendo en los siguientes años.
- **Taller BN:** En conjunto con los líderes de la Subgerencia General de Estrategia y la empresa contratada Kruger, se desarrolló un taller para evaluar los objetivos e intenciones del planeamiento 2025-2026 y como desarrollar el modelo de negocio.

- **Taller Seguimiento de la estrategia:** Este es un taller diseñado por la Unidad de planeación en donde se presentan avances de la estrategia, resultados de las metas, proyectos o iniciativas que se encuentran en nuestros planes y evaluación de cambios en el mercado.
- **Taller visión Portafolio:** se desarrolla un taller con los líderes de la organización para conocer cuál es el propósito de la organización y desarrollar la estrategia de acuerdo con las intenciones estratégicas dadas en alineamiento con el BN.
- **Taller Junta BN Corredora de Seguros:** Presentación y propuestas para la ejecución de los objetivos del siguiente periodo.

**Ilustración 3:** Sistema de gestión: desarrollo de la estrategia



**Fuente:** Execution premium. Norton y Kaplan.

## Marco Estratégico BN Corredora de Seguros 2025-2026

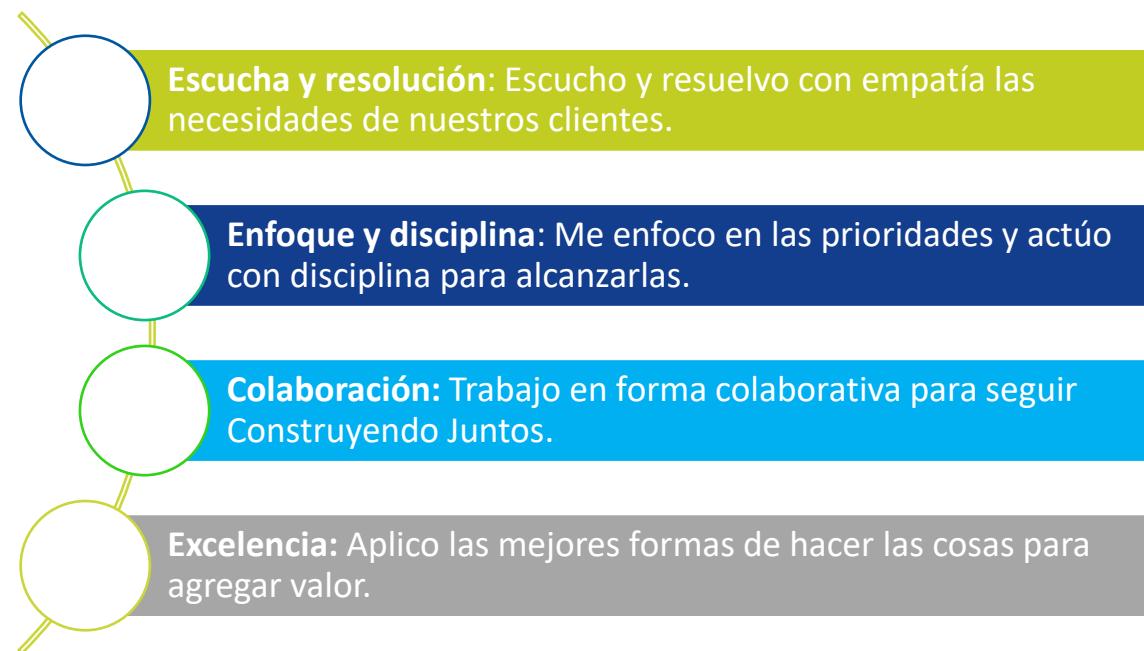
### Visión:

*"Ser líder en asesoría de seguros que generen tranquilidad y bienestar en las personas"*

### Propuesta de valor

*"Nuestras soluciones integrales y personalizadas protegen el patrimonio de personas, PYME's y empresas, ofreciendo servicios ágiles que garantizan tranquilidad y éxito en un entorno competitivo"*

### Valores



**Fuente:** Elaboración propia, Valores BN.

### Principios corporativos

- Soy honesto y actúo con rectitud y ética.
- Me comporto de manera íntegra, transparente y profesional.
- Soy leal al BN a través de mi actitud y comportamiento.

- Cumplo sin excepción las normas que regulan la operación del negocio.
- Soy respetuoso con los otros miembros del BN, los clientes, los proveedores y otras partes interesadas.
- Impulso negocios sostenibles y responsables.

### Indicadores Estratégicos (Modelo de Gestión)

A partir de la definición del Plan Estratégico y la ruta para llevar a cabo los objetivos del periodo 2025-2026, la Dirección de Planeación estratégica del Banco Nacional propone los siguientes indicadores que forman parte del Modelo de Desempeño para BN Corredora de Seguros.

Los siete indicadores del Modelo de Gestión BN Corredora de Seguros que se presentan en el siguiente cuadro se integran en el Plan Anual Operativo y se enfocan principalmente en la participación de mercado en ingresos por comisiones, rentabilidad promedio, eficiencia, índice agregado de riesgos, NPS relacional, Índice de disponibilidad de capital humano y índice de salud organizacional.

**Tabla 9:** Modelo de Gestión 2024

Indicador	Peso	Evaluación	Meta
Participación de mercado	30%	Al cierre del año	10,50%
ROAE	15%	Al cierre del año	66,15%
Eficiencia	10%	Al cierre del año	38,77%
Índice agregado de riesgos	15%	Promedio anual	100,00%
NPS relacional	20%	Promedio anual	16
Índice de Disponibilidad de capital humano	5%	Al cierre del año	80,00%
Índice de salud organizacional	5%	Promedio anual	73
<b>Total</b>			

**Fuente:** Elaboración propia

## 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:

1. Mejorar el ROI.
2. Aumento de la eficiencia.
3. Alineación estratégica.
4. Consistencia y transparencia.
5. Entrega exitosa.

A continuación, se presentan las variables para desarrollar la priorización de las metas tomando sus valores como alto 20%, medio 10% y Bajo 0%.

## Riesgos Asociados al Plan Operativo 2025

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 2025.