

PLAN ANUAL OPERATIVO

2026

ESTAMOS PRESENTES
EN LOS MOMENTOS
DE SU VIDA DANDO TRANQUILIDAD

 **BN SEGUROS**

Contenido

Resumen ejecutivo.....	3
Marco jurídico institucional.....	5
Estructura Organizativa	9
Análisis del entorno económico	16
Análisis del Mercado de Seguros	19
Utilidad de Entidades Aseguradoras	21
Índice de Siniestralidad	21
Análisis de Mercado de intermediarias.....	23
Comparativo de utilidad neta	24
Marco Estratégico BN Seguros 2025-2026.....	25
Indicadores Estratégicos (Modelo de Gestión)	26
Objetivos Priorizados.....	27
Riesgos Asociados al Plan Operativo 2026.....	28

Tablas

Tabla 1: Resumen de metas PAO 2026	4
Tabla 2: Marco Normativo aplicable a BN Seguros.....	6
Tabla 3: Detalle de los roles de la estructura organizacional general.....	12
Tabla 4: Comparativo variación interanual de utilidades por aseguradora junio 2024-2025.....	21
Tabla 5: Índice de siniestralidad junio 2024-2025.....	22
Tabla 6: Índice de Suficiencia de Capital (ISC) IIT 2024-2025	23
Tabla 8: Comparativo interanual de ingresos por comisiones junio 2024-2025.....	24
Tabla 9: Comparativo interanual de utilidad neta junio 2024-2025	25
Tabla 12: Modelo de Gestión 2025	27

Gráficos

Gráfico 1: Inflación 2025-2029.....	17
Gráfico 2: Crecimiento PIB Real 2025-2029	18
Gráfico 3: Tipo de cambio 2025-2029.....	19
Gráfico 4: Evolución del crecimiento de primas del mercado 2020-2025.....	20

Ilustraciones

Ilustración 1: Mapa estratégico BN Seguros 2025-2026	3
Ilustración 2: Organigrama BN Seguros.....	15



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 Seguros 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 Seguros 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 Seguros 2025-2026



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan los objetivos y metas a desarrollar durante el periodo 2026, además de los responsables asignados a cada una.

Tabla 1: Resumen de metas PAO 2026

Intención estratégica	Meta
Tener la mejor gente, el mejor equipo	1.1.1 Lograr la nota establecida en el Índice de salud organizacional (OHI).
	1.1.2 Lograr una nota establecida en el Índice de disponibilidad de capital humano (IDCH).
	1.1.3 Lograr la nota establecida de 85% o más en el programa cultura que integra ética, riesgos, cliente.
Tener la mejor solución	2.1.1 Cumplir con el programa de innovación en un 90% para BN Seguros.
	2.1.2 Reducir el tiempo promedio de ejecución de las tareas automatizadas en al menos un 15%.
	2.1.3 Implementar dos herramientas de autogestión: 1. Consulta datos del cliente 2. Incorporar 5 productos de venta en línea
	2.1.4 Optimización Integral de Datos.
Ser el preferido de Costa Rica	3.1.1 Cumplir con la meta establecida de participación de mercado definida para BN Seguros al cierre del periodo 2026.
	3.1.2 Cumplir la meta asignada para BN Seguros en su indicador NPS transaccional al cierre del periodo 2026.
	3.1.3 Alcanzar la meta de comisiones del Proyecto Banca Seguros para 2026.
	3.1.4 Cumplir con el porcentaje de penetración propuesto en la cartera BN.
Ser un BN sólido y responsable	4.1.1 Alcanzar la meta de rentabilidad asignada a BN Seguros en su indicador de ROAE al finalizar el periodo 2026.
	4.1.2 Alcanzar la meta asignada a BN Seguros en su indicador de eficiencia al finalizar el periodo 2026.
	4.1.3 Generar una utilidad neta de €5.598.264.578,28 al cierre del periodo 2026.
	4.1.4 Alcanzar la meta asignada a BN Seguros en su indicador agregado de riesgos (IAR) al finalizar el periodo 2026.
	4.1.5 Aumentar los ingresos por comisiones de €13.016.993.662,52 al cierre del periodo 2026.

4.1.6 Ampliar la colocación de seguros sostenibles para el periodo 2026.

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 Seguros Sociedad Anónima.

BN 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 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 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 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 Seguros

Nombre del documento	Nomenclatura
Ley Reguladora del Mercado de Seguros	Ley 8653
Ley Reguladora del Contrato de Seguros	Nº 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>	SUGEFE 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
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 Gobierno Corporativo	SUGEFE 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

Nombre del documento	Nomenclatura
Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo	N° 7786
Reforma integral Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo	N° 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	N° 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"	N° 42399
Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública	N° 8422
Reglamento a la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública	N° 32333
Directrices Generales Sobre Principios y Enunciados Éticos a Observar por parte de los jefes, titulares subordinados, funcionarios de la CGR, Auditorías Internas y servidores públicos en general	N° D-2-2004-CO
Ley Orgánica de la Contraloría General de la República	N° 7428
Ley general de control interno	N° 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	SUGEF 2-10
Ley General de Contratación Pública	Ley 9986
Reglamento a la Ley General de Contratación Pública	N° 43808
Reglamento para la Utilización del Sistema Integrado de Compras Públicas SICOP	N°41438-H
Ley de la administración financiera de la República y presupuestos públicos	N° 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	N° 6227
Ley Fortalecimiento de las Finanzas Públicas	N° 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	N° 41564

Nombre del documento	Nomenclatura
Reforma Reglamento del Título III de la Ley Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, Ley N° 9635 referente al Empleo Público	N° 42163
Reglamento de la Ley del Impuesto sobre el Valor Agregado	N° 41779
Reglamento de Gastos de Viaje y de Transporte para funcionarios Públicos	R-DC-111-2011
Reglamento de información financiera, N° 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)	N° 6826
Ley de Impuesto sobre la Renta	N° 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	N° 73 MP-MEIC - MC
Ley Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos	N° 8220
Modificación de la Ley n.º 8220, protección al Ciudadano del exceso de requisitos y Trámites administrativos	N° 8990
Reglamento a la Ley 8220 Protección al ciudadano del exceso de requisitos y trámites administrativos	N° 37045- MP-MEIC
Ley de Regulación del Derecho de Petición	N° 9097
Ley de Regulaciones del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios	N° 9158
Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor	N° 7472
Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales	N° 8968
Reglamento a la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor	N° 37899-MEIC
Reglamento a la ley para la Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales	N° 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

Nombre del documento	Nomenclatura
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 degrade a la persona adulta mayor	Nº 10267

Fuente: Unidad de Riesgo y Control Interno BN Seguros.

Estructura Organizativa

BN Seguros 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 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 BN Seguros.

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 BN Seguros.

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 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: Ejecutar los procesos de emisión, variación y renovación e indemnizaciones de pólizas de seguros generales y personales mediados por un corredor de seguros así brindar seguimiento a las gestiones realizadas con las diferentes aseguradoras, garantizando el cumplimiento de promesas de calidad y los objetivos de productividad.

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.

Fuente: [MA01-PC01 \(AD01\) Manual Organizacional de BN Corredora de Seguros.E8.25.docx](#)

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

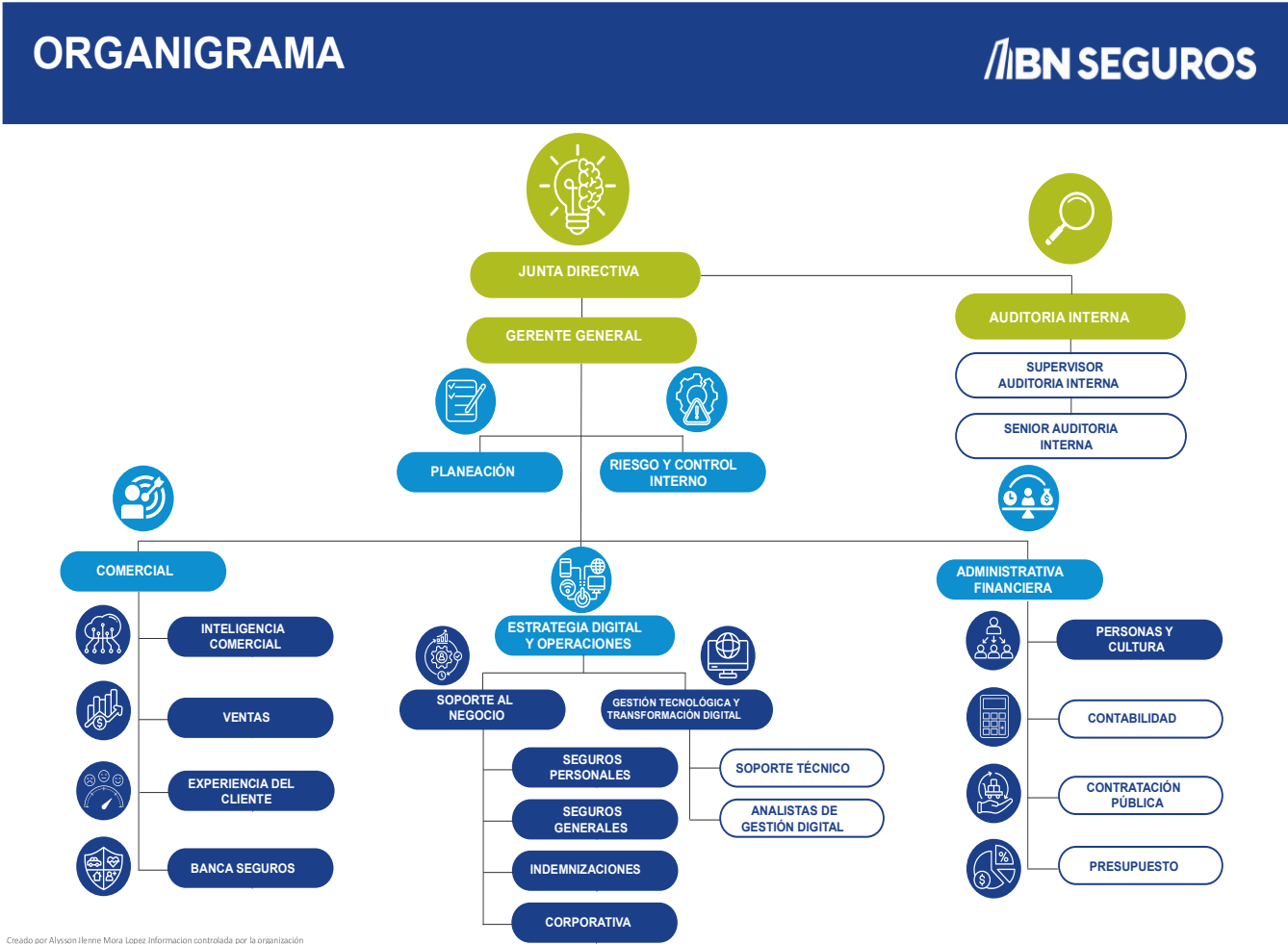
Dirección - Unidad	Nombre del puesto	Cantidad de plazas 2026
GERENCIA GENERAL	GERENTE GENERAL	1

Dirección - Unidad	Nombre del puesto	Cantidad de plazas 2026
	ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL	1
AUDITORIA INTERNA	AUDITOR INTERNO	1
	SENIOR DE AUDITORIA INTERNA	3
	SUPERVISOR AUDITORIA INTERNA	1
COMERCIAL	DIRECTOR COMERCIAL	1
	JEFATURA DE BANCA SEGUROS	1
	JEFATURA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE	1
	JEFATURA DE INTELIGENCIA COMERCIAL	1
	JEFATURA DE VENTAS	1
	ANALISTA DE INTELIGENCIA COMERCIAL	1
	ANALISTA DE MERCADEO Y PUBLICIDAD	1
	ANALISTA DE MODELOS SENIOR	1
	ANALISTA DE RIESGOS DE POLIZAS (Comercial)	2
	ANALISTA DE SINIESTROS (Comercial)	2
	ASISTENTE DE CORREDOR DE SEGUROS	10
	COORDINADOR DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE	1
	COORDINADOR DE VENTAS	1
	CORREDOR DE SEGUROS	14
	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
ESTRATEGIA DIGITAL Y OPERACIONES	DIRECTOR ESTRATEGIA DIGITAL Y OPERACIONES	1
	JEFATURA GESTION TECNOLÓGICA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	1
	JEFATURA SOPORTE AL NEGOCIO	1
	SUPERVISOR DE LÍNEA	4
	ANALISTA DE CIBERSEGURIDAD Y SOPORTE TÉCNICO	1
	ANALISTA DE GESTION DIGITAL	3
	ANALISTA DE RIESGOS DE POLIZAS (Soporte del Negocio)	2
	ANALISTA DE SINIESTROS (Soporte del Negocio)	4
	APROBADOR DE POLIZAS	2
	DIGITADOR SISTEMAS EXTERNOS	1
	ENCARGADO DE CARTERA	6

Dirección - Unidad	Nombre del puesto	Cantidad de plazas 2026
	ENCARGADO DE ENDOSOS	1
	ENCARGADO DE INCLUSIÓN DE SISTEMAS	5
	GESTOR DE SOPORTE TÉCNICO Y CIBERSEGURIDAD	1
	GESTOR ENCARGADO DE COBROS (Soporte del Negocio)	9
	TÉCNICO ADMINISTRACIÓN DE INGRESOS	1
PLANEACION	JEFATURA DE PLANEACION	1
	TÉCNICO SISTEMA CORE	1
	ADMINISTRADOR DE PROYECTOS	1
	ANALISTA DE INNOVACION	1
	ANALISTA DE INNOVACION Y DESARROLLO	1
	ANALISTA DE MEJORA CONTINUA	1
	ANALISTA DE SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA	1
RIESGOS Y CONTROL INTERNO	JEFATURA RIESGOS Y CONTROL INTERNO	1
	ANALISTA DE CONTROL INTERNO Y RIESGO	3
	ANALISTA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	1
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	JEFATURA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	1
	SUPERVISOR DE PERSONAS Y CULTURA	1
	ANALISTA DE PRESUPUESTO Y APOYO DE TESORERÍA	1
	APOYO CONTABLE	1
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	2
	CONTADOR	1
	ENCARGADO DE CONTRATACIÓN PUBLICA	1
	GESTOR DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	1
	TECNICO OPERATIVO DE PERSONAS Y CULTURA	1
PLAZAS TEMPORALES	PLAZAS TEMPORALES	5
		135

Fuente: Unidad Administrativa financiera

Ilustración 2: Organigrama BN Seguros



Fuente: Unidad Administrativa financiera. AN02-MA01-AD01 Organigrama. Edición 8

Análisis del entorno económico

Crecimiento Económico

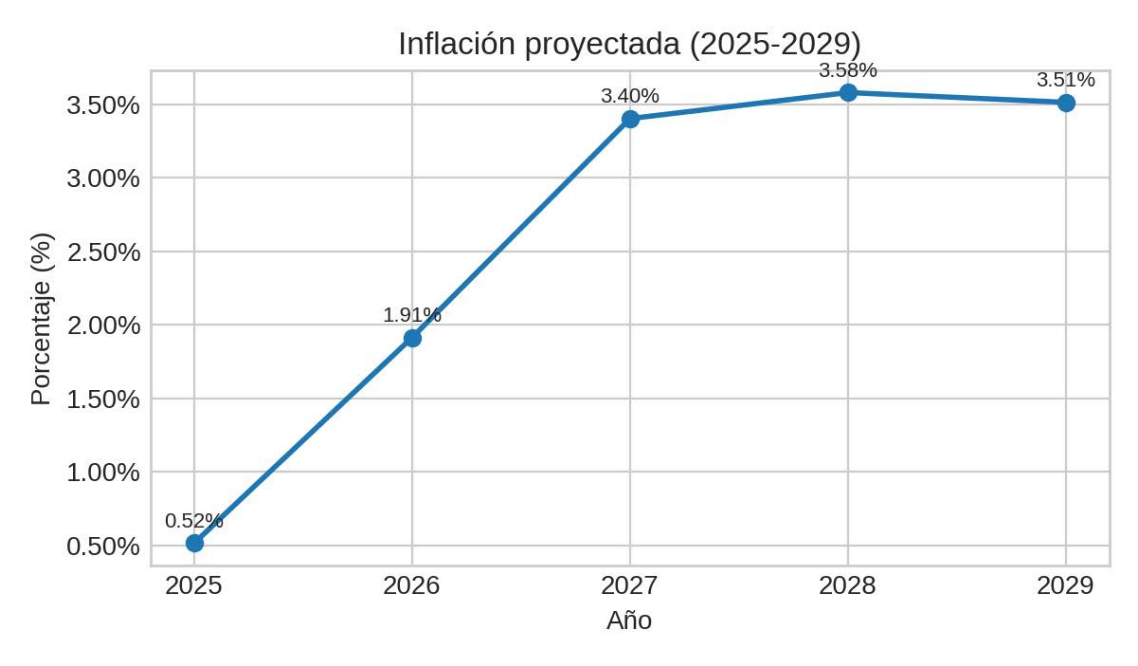
En el umbral del año 2024, la economía de Costa Rica se presenta como un terreno fértil para el crecimiento y la innovación en el sector de seguros. BN Seguros, líder en la intermediación de seguros, se encuentra en una posición estratégica para capitalizar las oportunidades emergentes en este dinámico 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 Seguros.

Inflación

La inflación proyectada inicia en **0,5% en 2025**, acelera gradualmente hasta **3,4% en 2027** y converge a **3,5% en 2029**, reflejando un proceso ordenado de normalización hacia el rango meta del BCCR. Este comportamiento indica que **2025-2026** se desarrollarán en un entorno de inflación muy contenida, con una transición hacia niveles más cercanos al objetivo a partir de 2027.

Para la correduría, este perfil implica que el bienio **2025-2026 favorece la estabilidad de costos operativos en colones (nómina, alquileres y servicios)**, mientras que el período **2027-2029 exigirá mayor atención en la indexación de contratos y ajustes de tarifas/comisiones**, con el fin de preservar márgenes ante el repunte de precios locales.

Gráfico 1: Inflación 2025-2029

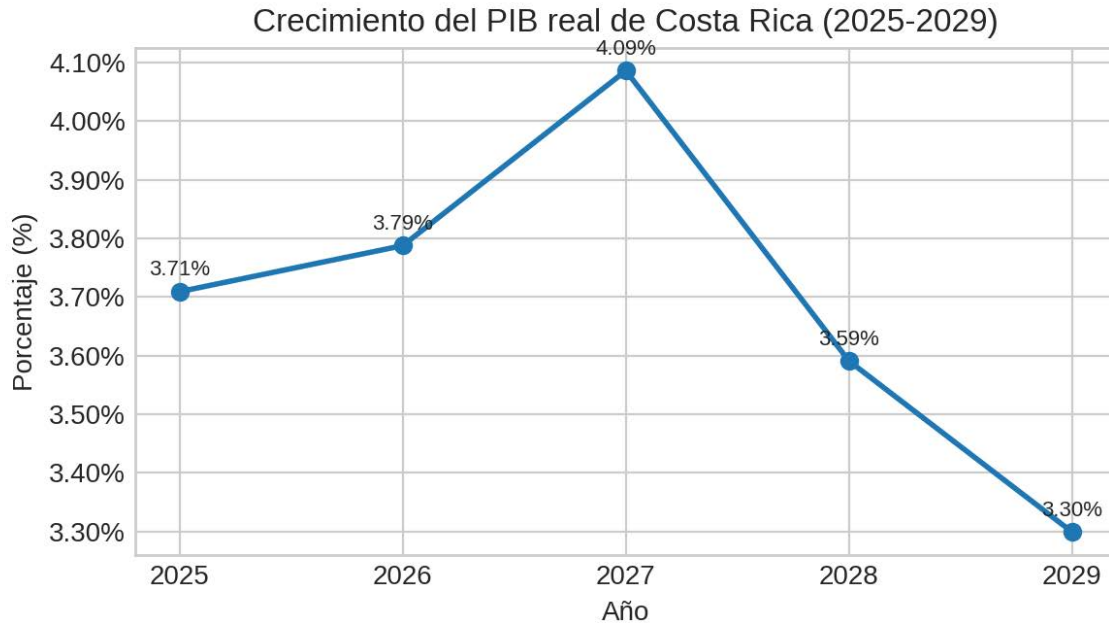


Fuente: Proyecciones Macroeconómicas 2025-2029, Dirección de Análisis Económico Banco Nacional.

Crecimiento del PIB Real

El PIB real de Costa Rica se proyecta en **3,7% para 2025**, con una ligera aceleración hasta **4,1% en 2027** y una moderación hacia **3,3% en 2029**. Esta trayectoria es consistente con una demanda interna estable y un ciclo de inversión sin señales de sobrecalentamiento. Para el negocio, el PIB funciona como un **proxy del crecimiento de primas** —especialmente en ramos **corporativos** y de afinidad; en consecuencia, se recomienda alinear las metas comerciales con este pulso: capitalizar el mayor dinamismo previsto para 2027 y, de forma paralela, administrar con prudencia la exposición a sectores sensibles al tipo de cambio.



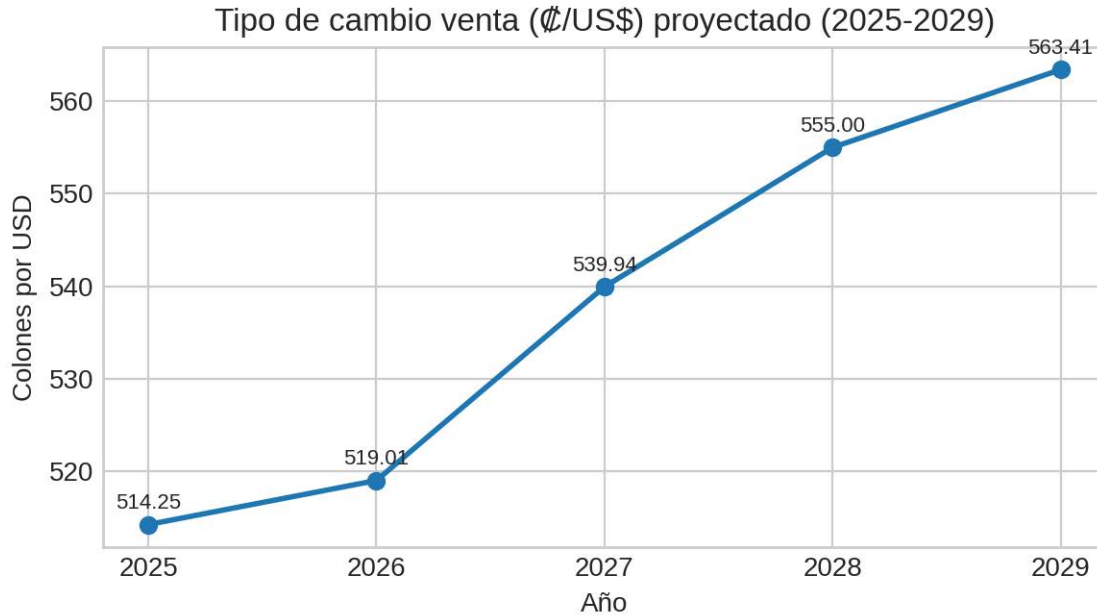
Gráfico 2: Crecimiento PIB Real 2025-2029

Fuente: Proyecciones Macroeconómicas 2025-2029, Dirección de Análisis Económico Banco Nacional.

Tipo de Cambio

El tipo de cambio de venta se proyecta en **₡514,25 para 2026**, con una depreciación moderada **hacia ₡539,94 en 2027 y ₡563,41 en 2029**. En el período **2025-2029**, esto representa una variación acumulada cercana al **9,6%**, sin episodios de volatilidad abrupta. Esta trayectoria reduce el riesgo de descalces súbitos en el corto plazo, aunque demanda disciplina en coberturas y en el calce natural de monedas.

Dado que una proporción relevante del reaseguro, licencias y tecnología se paga en USD, se recomienda mantener provisiones en dólares y realizar revisiones trimestrales de tarifas indexadas al tipo de cambio.

Gráfico 3: Tipo de cambio 2025-2029

Fuente: Proyecciones Macroeconómicas 2025-2029, Dirección de Análisis Económico Banco Nacional.

Tasa Básica Pasiva

La **TBP** parte de **3,75% en 2025**, se mantiene en **3,75% en 2026** y entra en un ciclo de **alza** hacia **4,50% en 2027**, para estabilizarse en el tramo superior de **5,25%-5,50% durante 2028-2029**. Esta senda es consistente con una **retirada gradual del estímulo monetario**, en línea con la **convergencia inflacionaria al rango meta** y el **anclaje de expectativas** que reduce la volatilidad de tasas conforme avanza el horizonte.

Análisis del Mercado de Seguros

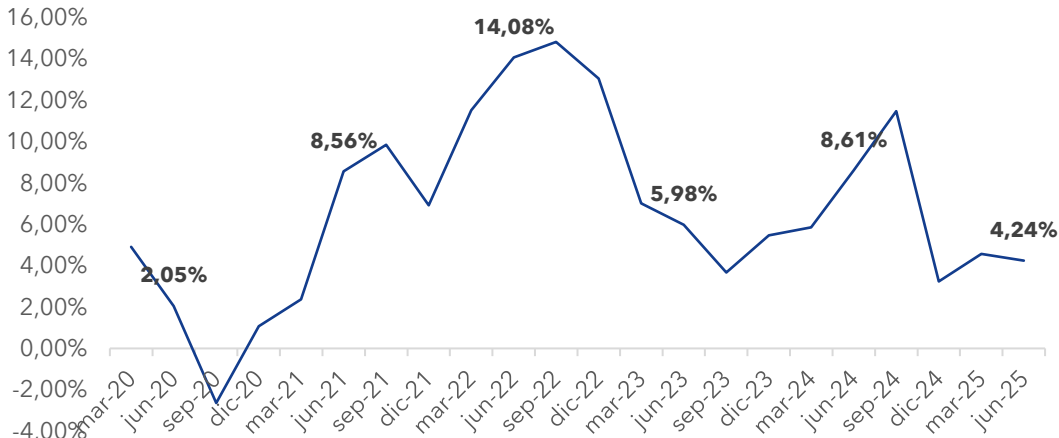
En este apartado se presentará un análisis de los factores del mercado que inciden en el logro de la estrategia propuesta por BN Seguros. Como primer punto se debe visualizar la perspectiva del mercado asegurador.

Al cierre de junio 2025, el crecimiento interanual de primas del mercado alcanza un **4,24%**, equivalente a **¢28.869,98 mil millones** respecto al periodo 2024. Se observa crecimiento de primas para el ramo de personales de **9,55%**, superior al alcanzado en el periodo anterior en donde había logrado un crecimiento de **1,97%**.

El ramo de generales obtiene un decrecimiento de **-3,16%**, inferior al alcanzado en el periodo anterior en donde tuvo un crecimiento de **13,31%** y en el ramo de obligatorios crecieron **7,80%**, obteniendo una variación absoluta de **¢15.073,88 millones**, explicado por el incremento de **10,43%** en los ingresos por **primas del Seguro Obligatorio de Vehículos Automotores (SOA)** y de **6,33%** en los del **Seguro de Riesgos del Trabajo (RT)**, es decir, **¢7.845,82 millones** más que las primas del segundo 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 2023-2025 el mercado de seguros se ha mantenido constante y ha habido un crecimiento mayor en las primas de seguros personales.

Gráfico 4: Evolución del crecimiento de primas del mercado 2020-2025



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 2024-2025. El total de utilidades netas ha experimentado un decrecimiento de **-14,57%**, vemos una baja en el mercado total, en donde para el mes de mayo venia presentando un crecimiento de **4,74%**.

ASSA, **Lafise** y **BMI** destacan por haber registrado los mayores crecimientos porcentuales en utilidades netas. Se puede visualizar los importantes decrecimientos que presentan **MNK** de **-549,05%** y **Davivienda** de **-75,89%**.

El **INS** presentó un decrecimiento de **-29,54%**, si bien sufrió una variación absoluta de **-¢8.396,10 millones**, este sigue representando más de la mitad de la totalidad del mercado.

Tabla 4: Comparativo variación interanual de utilidades por aseguradora junio 2024-2025

Aseguradora	Utilidades junio 24	Utilidades junio 25	Variación absoluta	Crecimiento	Participación
INS	¢28.419,77	¢20.023,67	-¢8.396,10	● -29,54%	68,60%
PALIG	¢3.465,60	¢6.351,76	¢2.886,16	● 83,28%	24,03%
Sagicor	¢1.591,29	¢1.054,39	-¢536,90	● -33,74%	4,62%
Quálitas	¢681,53	¢905,64	¢224,11	● 32,88%	4,11%
ASSA	¢21,17	¢897,07	¢875,90	● 4137,46%	3,38%
Lafise	¢307,55	¢833,12	¢525,57	● 170,89%	2,20%
BMI	-¢1.521,93	¢642,66	¢2.164,59	● 142,23%	1,86%
Internacional de Seguros	¢675,66	¢537,68	-¢137,98	● -20,42%	1,59%
MAPFRE	¢1.846,02	¢534,89	-¢1.311,13	● -71,02%	1,40%
Magisterio	¢676,50	¢249,08	-¢427,42	● -63,18%	0,85%
Davivienda	¢742,69	¢179,09	-¢563,60	● -75,89%	-4,69%
MNK	-¢120,89	-¢784,64	-¢663,75	● -549,05%	-7,95%
Total	¢36.784,96	¢31.424,41	-¢5.360,55	● -14,57%	100,00%

Fuente: Estadísticas SUGESE junio 2024- 2025.

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 2024-2025

Ramo	Primas junio 2024	Siniestros junio 2024	Relación Siniestro/Prima	Primas junio 2025	Siniestros junio 2025	% Crecimiento interanual siniestralidad	Relación Siniestro/Prima	Variación Interanual Siniestro/Prima
Seguro Riesgos del Trabajo	₡124.031,25	₡72.453,59	58,42%	₡131.877,07	₡79.522,24	9,76%	60,30%	1,88%
Salud	₡102.464,61	₡56.390,25	55,03%	₡120.793,56	₡54.869,27	-2,70%	45,42%	-9,61%
Vida	₡114.115,40	₡40.897,54	35,84%	₡118.233,59	₡50.921,61	24,51%	43,07%	7,23%
Automóviles	₡120.720,01	₡45.930,88	38,05%	₡102.484,28	₡55.529,16	20,90%	54,18%	16,14%
Seguro Obligatorio Automóviles	₡69.299,92	₡25.374,73	36,62%	₡76.527,98	₡29.121,52	14,77%	38,05%	1,44%
Incendio y líneas aliadas	₡63.250,44	₡9.101,08	14,39%	₡67.528,14	₡10.734,39	17,95%	15,90%	1,51%
Otros daños a los bienes	₡27.580,17	₡2.502,57	9,07%	₡30.873,09	₡2.097,03	-16,20%	6,79%	-2,28%
Pérdidas pecuniarias	₡22.976,44	₡6.608,77	28,76%	₡24.796,00	₡7.545,30	14,17%	30,43%	1,67%
Responsabilidad Civil	₡12.935,34	₡2.757,55	21,32%	₡14.351,78	₡5.124,14	85,82%	35,70%	14,39%
Accidentes	₡13.242,10	₡2.588,83	19,55%	₡12.755,51	₡2.722,25	5,15%	21,34%	1,79%
Mercancías Transportadas	₡6.503,13	₡1.701,19	26,16%	₡6.532,91	₡1.395,73	-17,96%	21,36%	-4,79%
Caución	₡2.271,06	₡488,11	21,49%	₡2.047,94	₡363,96	-25,43%	17,77%	-3,72%
Agrícolas y pecuarios	₡108,69	₡74,19	68,26%	₡50,43	₡237,15	219,66%	470,24%	401,99%
Total	₡679.498,56	₡266.869,28	39,27%	₡708.852,29	₡300.183,75	12,48%	42,35%	3,07%

Fuente: Estadísticas SUGESE junio 2024- 2025.

Índice de Suficiencia de Capital (ISC)

Según se dispone en el artículo 15° 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 2024-2025

Código	Aseguradora	ISC junio 2024	ISC junio 2025	variación
A01	Instituto Nacional de Seguros	2,67	3,32	0,59
A02	Seguros del Magisterio S.A	2,68	2,95	0,24
A03	MAPFRE Seguros Costa Rica S.A	2,21	1,96	-0,15
A05	ASSA Compañía de seguros S.A	1,66	1,65	0,06
A06	Pan American Life Insurance de Costa Rica S.A	1,72	1,90	0,24
A07	Aseguradora del Istmo (ADISA) S.A	2,23	2,33	0,23
A08	Davivienda Seguros (Costa Rica)	7,21	8,46	0,44
A09	Qualitas Compañía de seguros (Costa Rica) S.A	1,84	1,79	0,04
A10	Best Meridian Insurance Company	2,29	2,02	-0,46
A12	Aseguradora Sagicor Costa Rica	1,74	1,83	-0,28
A13	MNK Seguros	2,64	2,12	0,52
A14	Seguros Lafise Costa Rica S.A	2,02	1,66	-0,54

Fuente: Estadísticas SUGESE junio 2024- 2025.

Análisis de Mercado de intermediarias

El análisis de las intermediarias es realizado con el total del mercado. A la fecha de redacción de este informe, el análisis de mercado se realiza con **36 intermediarias**, destacando lo siguiente:

- **Correduría de Seguros Metropolitanos** cerró sus operaciones el 24 de febrero del 2025.
- Se inscribe **SECURE Corredora de Seguros S.A** el 22 de mayo del 2025, y a la fecha no presentan Estados Financieros (esta información se valida en la página de SUGESE).

BN Seguros asumió el liderazgo en comisiones a partir del IV trimestre de 2022 y, hasta la fecha, hemos mantenido nuestra posición.

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



El II trimestre mostró un crecimiento significativo en los ingresos por comisiones de las intermediarias de **10,60%**. **BN Seguros** supera al **Popular Seguros** en **€214,21 millones**, y el tercer lugar lo ocupa el **BAC** con una diferencia de **€1.447,44 millones**.

El **82,35%** de las corredurías experimentó un crecimiento positivo y el **17,65%** resultados negativos, destacando **Avanto** y **MM & Corredores**.

Tabla 7: Comparativo interanual de ingresos por comisiones junio 2024-2025

Intermediario	Ingresos por Comisión jun 2024	Ranking 2024	Ingresos por Comisión jun 2025	Variación Absoluta	Ranking 2025	% Crecimiento	% Participación
BN Seguros	€5.285.967.242,00	1	€5.883.923.155,98	€597.955.913,98	1	11,31 %	11,78%
Popular Seguros	€4.490.843.811,00	2	€5.669.716.589,00	€1.178.872.778,00	2	26,25 %	11,35%
BAC CREDOMATIC	€4.035.062.170,00	3	€4.436.478.584,00	€401.416.414,00	3	9,95 %	8,88%
BCR Corredora	€3.333.252.985,00	4	€3.902.601.274,00	€569.348.289,00	4	17,08 %	7,81%
Comercial de Seguros	€2.731.602.123,00	5	€3.232.435.488,00	€500.833.365,00	5	18,33 %	6,47%
Marsh Asprose	€2.362.381.864,00	6	€2.345.571.401,00	-€16.810.463,00	6	-0,71 %	4,69%
Mutual Seguros	€2.140.024.140,00	7	€2.142.355.437,00	€2.331.297,00	7	0,11 %	4,29%
Unity	€1.985.013.520,00	8	€2.096.744.663,00	€111.731.143,00	8	5,63 %	4,20%
Monge Seguros	€1.007.857.815,00	16	€2.051.477.807,00	€1.043.619.992,00	9	103,55 %	4,11%
Innova	€1.834.815.997,00	9	€2.011.728.659,00	€176.912.662,00	10	9,64 %	4,03%
Confia	€1.207.701.558,00	14	€1.746.690.714,00	€538.989.156,00	11	44,63 %	3,50%
Prisma	€1.496.272.092,00	12	€1.740.059.618,00	€243.787.526,00	12	16,29 %	3,48%
Scotia	€1.830.045.760,00	10	€1.721.777.912,00	-€108.267.848,00	13	-5,92 %	3,45%
Purdy	€1.331.460.738,00	13	€1.583.061.587,25	€251.600.849,25	14	18,90 %	3,17%
Uniserse	€1.110.141.419,00	15	€1.248.327.319,00	€138.185.900,00	15	12,45 %	2,50%
Total	€45.177.068.863,72		€49.967.341.505,95	€4.790.272.642,23		10,60 %	100,00%

Fuente: Estados Financieros Intermediarios de Seguros, junio 2024-2025.

Nota:

*El análisis de intermediarias de seguros se realizó con 36 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.

Comparativo de utilidad neta

En cuanto a la utilidad neta, **BN Seguros** crece un **6,88%** respecto al año anterior y logra posicionarse en segundo lugar del ranking de utilidades con una participación de **21,51%**, obteniendo una Utilidad de **€2.869,29 millones**. En **primer lugar**, se encuentra **Popular Seguros** con un crecimiento de **24,64%**, y con una generación de utilidades de **€3.027,21 millones**, por lo cual es importante prestar atención para su seguimiento y estrategias, y la generación de comisiones ha visto un crecimiento con las comisiones recibidas del INS.



Tabla 8: Comparativo interanual de utilidad neta junio 2024-2025

Intermediario	Utilidad Neta jun 2024	Ranking 2024	Utilidad Neta jun 2025	Ranking 2025	Variación Absoluta	% Crecimiento	% Participación
Popular Seguros	€2.428.672.383,00	2	€3.027.216.347,00	1	€598.543.964,00	24,64 %	22,69%
BN Seguros	€2.684.490.114,03	1	€2.869.287.799,00	2	€184.797.684,97	6,88 %	21,51%
BCR Corredora	€1.437.494.360,00	4	€1.860.555.756,00	3	€423.061.396,00	29,43 %	13,95%
BAC CREDOMATIC	€1.441.329.928,00	3	€1.423.998.809,00	4	-€17.331.119,00	-1,20 %	10,68%
Marsh Asprose	€733.930.257,00	6	€878.463.127,00	5	€144.532.870,00	19,69 %	6,59%
Mutual Seguros	€832.041.723,00	5	€714.029.803,00	6	-€118.011.920,00	-14,18 %	5,35%
Scotia	€634.048.632,00	7	€473.733.254,00	7	-€160.315.378,00	-25,28 %	3,55%
Purdy	€385.036.516,00	8	€449.845.455,06	8	€64.808.939,06	16,83 %	3,37%
Monge Seguros	€332.743.631,00	9	€397.755.605,00	9	€65.011.974,00	19,54 %	2,98%
Unity	€292.229.764,00	10	€391.444.279,00	10	€99.214.515,00	33,95 %	2,93%
COOPENAE	€69.172.873,00	17	€155.701.863,00	11	€86.528.990,00	125,09 %	1,17%
Confía	€103.786.076,00	11	€135.423.494,00	12	€31.637.418,00	30,48 %	1,02%
Comercial de Seguro:	€82.791.750,00	15	€124.060.906,00	13	€41.269.156,00	49,85 %	0,93%
Davivienda	€90.095.620,00	14	€103.277.138,00	14	€13.181.518,00	14,63 %	0,77%
CSS	€41.213.759,00	21	€98.585.924,00	15	€57.372.165,00	139,21 %	0,74%
Total	€12.152.788.754,15		€13.338.912.150,83		€1.186.123.396,68	9,76 %	100,00%

Fuente: Estados Financieros Intermediarios de Seguros, junio 2024-2025.

Marco Estratégico BN Seguros 2025-2026

Propósito:

“Estamos presentes en los momentos de su vida dando tranquilidad”

Visión:

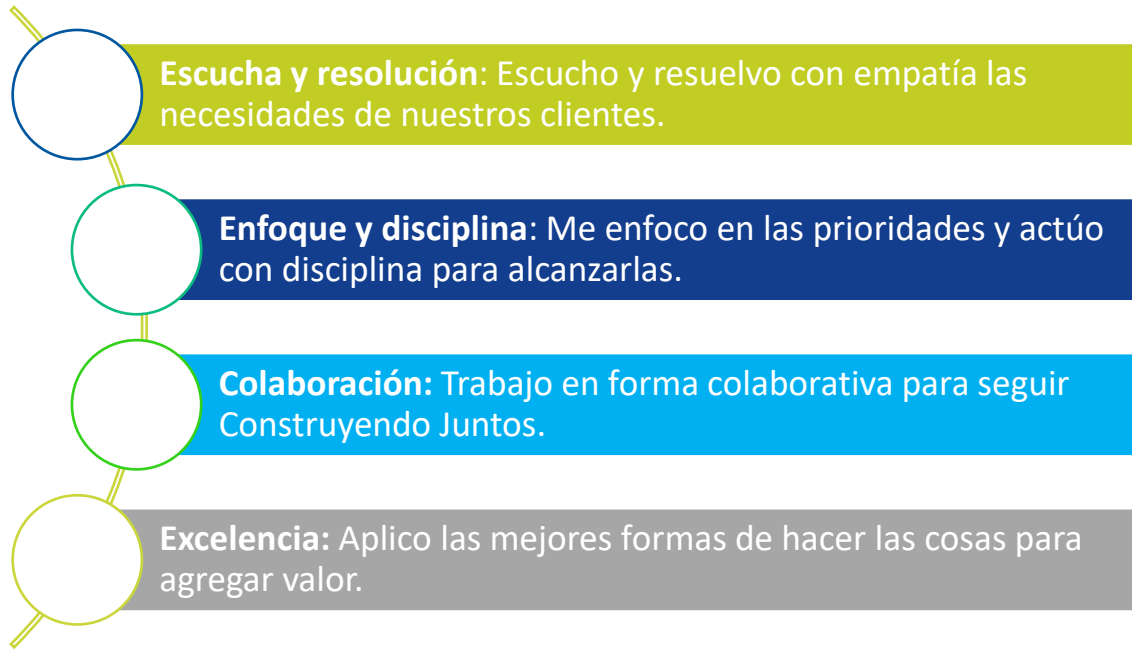
“Ser líder en asesoría de seguros que generen tranquilidad y bienestar en las personas”

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.
- Cumpro 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 Seguros.

Los siete indicadores del Modelo de Gestión BN 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 transaccional e Índice de disponibilidad de capital humano.

Tabla 9: Modelo de Gestión 2025

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Peso	Meta 2025
1. Financiera	Potenciar la solidez del BN	ROAE BN Seguros	20%	68,24%
1. Financiera	Maximizar la productividad de nuestra operación	Eficiencia BN Seguros	15%	37.95%
1. Financiera	Gestionar los riesgos del negocio	Índice agregado de Riesgo de la Sociedad Anónima	15%	100%
2. Cliente	Asegurar una experiencia extraordinaria	NPS Transaccional BN Seguros	25%	17
2. Cliente	Ser líderes en el mercado de intermediarios de seguros	Participación de mercado en ingreso por comisiones seguros	20%	11,45%
5. Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer la cultura corporativa	Índice de Disponibilidad de capital humano en puestos claves	5%	80%

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 2026

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 2026.

Según lo indicado en la MG28-CGGR02 Manual de Gestión Metodología Riesgo Estratégico CFBNCR se debe realizar un monitoreo a los riesgos cualitativos que fueron identificados como prioritarios en la etapa de valoración se les asignará planes de mitigación. La Unidad de Riesgos identificarán las áreas responsables de su gestión y mitigación, quienes serán las responsables de plantear y ejecutar los planes de acción, los cuales posteriormente a su planteamiento deben ser revisados por esta Unidad.

**ESTAMOS PRESENTES
EN LOS MOMENTOS**
DE SU VIDA DANDO **TRANQUILIDAD**

IBN SEGUROS