



# BNVI-AI-AO-008-2021

Efectividad estrategia retención de  
afiliados y aporte de inteligencia de  
negocio

2021

## Informe de Auditoría

El estudio evalúa la estrategia de retención de afiliados y las acciones implementadas para personalizar la experiencia del cliente por medio de inteligencia del negocio de acuerdo con los objetivos del Plan Estratégico.

La relevancia de este estudio consiste en analizar el comportamiento de la industria en el proceso de libre transferencia, la efectividad de la estrategia para la retención de afiliados y la contribución de Inteligencia de Negocios (BI) en la gestión comercial para retener a los afiliados.

La industria de pensiones de Costa Rica muestra un monto de ingresos y egresos por Libre Transferencia (LT) de ₡368.196,9 millones, en el periodo del 1 de mayo del 2020 al 31 de mayo del 2021. BN Vital, Popular y Bac tienen mayores salidas e ingresos por LT, obteniendo resultados netos positivos.

Los afiliados de BN Vital que realizan LT, el 65.6% son masculinos, el 47.1% tiene un rango de edad entre 31 y 44 años, el 72,1% de los afiliados pertenecen al sector privado los cuales son consecuentes con la encuesta Continua de Empleo al primer trimestre de 2021 publicado por el INEC.

Opinión general: La calificación obtenida es resultado de la aplicación de una metodología que considera una categorización de los hallazgos negativos o aspectos positivos identificados en la ejecución de los sprint, a partir del nivel de riesgo residual establecido por la Dirección de Riesgos, el enfoque de auditoría y el tipo de riesgo asociado.

BN Vital debe establecer mecanismos de control para asegurar la utilización de insumos no editables para el cálculo de indicadores de gestión e incluir en la revisión del modelo comercial análisis del plazo de recuperación de los salarios cancelados a los ejecutivos por la atracción y retención de afiliados, considerando además, los costos que generan aquellos afiliados que realizan LT de forma reiterativa.

BN Vital cuenta con personal especializado para realizar labores de Inteligencia de Negocios, sin embargo, debe implementar una estrategia de BI conforme a las mejores practicas, que contemple el plan de trabajo, que asegure la eficiencia y la generación de valor.



**José Luis Arias Zúñiga**  
**Auditor Interno**  
**Auditoría Interna, BN Vital**

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."

**Yalile Mora Badilla**  
**Supervisora**  
**Auditoría Interna, BN Vital**

**Ismael Cabezas Barrientos**  
**Asistente de Auditoría**  
**Auditoría Interna, BN Vital**

**Opinión General**

**Alto**

Opinión  
Modelo de  
negocio



**Gobernabilidad**

**Alto**



**Gestión de Riesgos**

**Alto**



**Control interno**

**N/A**

## Cumplimiento normas de auditoría

El estudio de Auditoría se realiza de conformidad con:

- Las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público.
- Las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público.
- El Manual de Operaciones de las AI del CFBNCR.

## Criterios

- Ley de Protección al Trabajador, Ley 7983.
- Reglamento de Beneficios del Régimen de capitalización Individual.
- Reglamento de Riesgos.
- Mejores practicas ISACA en modelos de Inteligencia de Negocio.

## Metodología

El estudio comprende el análisis de la gestión estratégica del proceso de retención de afiliados y las acciones implementadas para personalizar la experiencia del cliente de BN Vital, de conformidad el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Estratégico. Para lo cual se realizan las siguientes actividades:

- Análisis de datos de los afiliados que aplican el derecho a libre transferencia.
- Análisis de la efectividad de la estrategia para la retención de afiliados.
- Análisis de la contribución de Inteligencia de Negocios (BI) en la gestión de retención de afiliados.

## Alcance

### Procesos

El estudio abarca los siguientes procesos:

- ✓ GA-P01 Planificación Comercial.
- ✓ PL-P01 Planificación y Control Gerencial.

### Áreas

El estudio comprende:

La Gerencia de Producto y Comercialización.

El Departamento de Planificación, calidad e innovación.

## Objetivos

1

Determinar el comportamiento de la industria, en el proceso de libre transferencia, de acuerdo con la ley de protección al trabajador, N° 7983.

2

Determinar la efectividad de la estrategia de experiencia al cliente, utilizada por la Administración para la retención de afiliados en los fondos administrados, de acuerdo con el Plan Estratégico.

3

Determinar la contribución de inteligencia de negocios en la gestión de la Gerencia de Producto y Comercialización para retener afiliados, según las funciones establecidas en el Manual de puestos.

## Riesgos relevantes

		Valor
1	No contar con acciones estratégicas para la gestión para la retención de afiliados en los fondos administrados.	Alto
2	No se garantice la disponibilidad, confidencialidad, integridad de los datos durante la gestión de análisis de los datos.	Alto
3	Incorrecto trámite del proceso de Planificación Comercial.	Medio
4	Incumplimiento en el proceso de comunicación y relaciones post venta con el cliente.	Medio