



**BNVI-AI-AO-012-2021**

Efectividad de las gestiones orientadas  
a incrementar la participación de  
mercado

**2021**

**Informe de Auditoría**

# Resumen Ejecutivo



El estudio comprende la participación de mercado de BN Vital en los últimos 5 años, evaluando las iniciativas definidas e implementadas para los fondos de pensión obligatorios y voluntarios, así como el alineamiento estratégico comercial con la estrategia para el 2022-2025 del CFBNCR.

La relevancia de este estudio consiste en determinar la posición de BN Vital respecto a la industria de pensiones para los fondos administrados, la existencia de iniciativas comerciales formales que contribuyan al crecimiento de saldos y el avance estratégico comercial en línea con las prioridades y pilares definidos por el BNCR para el 2022-2025.

BN Vital administra un total de ₡2.120,28 mil millones en saldo de sus afiliados, del cual el Régimen Obligatorio de Pensiones (ROP) registra un 85,78%, seguido del Fondo Voluntario Colones A (COLA) con un 6,52% al cierre de julio del 2021. El Fondo de Capitalización Laboral (FCL) presenta un decrecimiento del 21,39%, entre julio 2020 y 2021, asociado con el retiro masivo por quinquenio y a la suspensión del modelo comercial definido e implementado con el BNCR, según lo señalado por el Gerente de Producto y Comercialización.

BN Vital ocupa la segunda posición en participación de mercado en los fondos obligatorios (ROP y FCL), con un 19,69%, superado por Popular Pensiones (39,13%). En los fondos de pensión voluntarios ocupa el primer lugar con un 39,57%, seguido por Popular Pensiones con un 39,15% y Bac San José con un 11,46% al cierre de julio del 2021.

**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.

Las oportunidades de mejora identificadas requieren del acompañamiento de la Unidad de Inteligencia de Negocios en el análisis de datos, la integración de gerencias para la definición formal de iniciativas, así como la definición de estrategias comerciales enfocadas a incrementar la participación de mercado en alineamiento con la estrategia del CFBNCR.



**José Luis Arias Zúñiga**  
**Auditor Interno**  
**BN Vital OPC S.A.**

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**

**Mariela Siles Hernández**  
**Asistente de Auditoría**  
**Auditoría Interna, BN**  
**Vital**

## Opinión General

Medio

Opinión  
Modelo de  
negocio



Gobernabilidad

Crítico



Gestión de Riesgos

Medio



Control interno

N/A

# Generalidades del Estudio

## 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

- Mapa Estratégico 2022-2025
- Plan Estratégico 2021
- Norma INTE ISO 9004-2009
- GA-P01 Planificación Comercial

## Metodología

La metodología de Auditoría aplicada durante la ejecución del estudio consiste en:

- Obtención de datos al cierre de julio 2021, para el cálculo de participación de mercado de los fondos de pensión obligatorio y voluntarios.
- Análisis de las variables que integran el crecimiento de saldos de los fondos de pensión obligatorios y voluntarios.
- Análisis de las iniciativas estratégicas para incrementar la participación de mercado, así como los objetivos estratégicos comerciales y su alineamiento con el mapa estratégico 2022-2025.

## 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

### Período de evaluación

Inicio: 01 de enero del 2021  
Fin: 31 de julio del 2021

## Objetivos

**1** Determinar la participación de mercado de los fondos de pensión obligatorios y voluntarios de BN Vital, de acuerdo con el comportamiento de la industria.

**2** Determinar la gestión de BN Vital en el diseño y ejecución de iniciativas para incrementar la participación de mercado de los fondos de pensión obligatorios y voluntarios, de acuerdo con la estrategia comercial.

**3** Verificar si BN Vital gestiona la actualización de la planificación estratégica comercial, en alineamiento con lo dispuesto en el mapa estratégico 2022-2025 de CFBNCR.

## Riesgos relevantes

- |  | Valor |
|--|-------|
| 1 Planificación estratégica, operativa y presupuestaria de la Operadora desarrollada de forma incorrecta o con deficiencia en el seguimiento | Bajo  |
| 2 Falta de alineamiento estratégico con los objetivos y metas del CFBNCR   | Bajo  |
| 3 Incorrecto trámite del proceso de Planificación comercial  | Medio |
| 4 Definición de las métricas y metas de desempeño de forma incorrecta  | Medio |
| 5 Elaboración incorrecta de estudios de mercado e investigaciones comerciales, sin alineamiento estratégico.                                 | Bajo  |