

SAC-00269-2019

San José, 8 de Abril del 2019

Señores
Elian Villegas/INS, Luis Fernando Campos/INS

Referencia: ACUERDO 9521-II DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL INS. Plan de internacionalización del INS

Estimados Señores:

Para su conocimiento y acciones correspondientes, le comunico que la Junta Directiva del INS en sesión extraordinaria N° 9521, artículo II del 28 de marzo del 2019, tomó el siguiente acuerdo sobre el tema citado en la referencia:

El señor presidente, **Lic. Elian Jorge Villegas Valverde**, somete a conocimiento de los señores directores el oficio del Departamento de Planes y Proyectos, PP-00148-2019 del 27 de marzo del 2019, mediante el cual se presenta la propuesta del “Plan de internacionalización del INS”.

Una vez discutido y analizado este tema, la Junta Directiva

CONSIDERANDO:

Primero: Que la apertura del mercado asegurador costarricense ha significado para el INS un incremento de la competencia de acuerdo con el acelerado dinamismo que

evidencia el mercado bajo un régimen de apertura comercial ;

Segundo: Que una adecuada estrategia de internacionalización permitirá al INS contrarrestar los crecientes retos en el mercado asegurador latinoamericano y buscar nuevas alternativas, impulsados primordialmente por el desarrollo tecnológico y nuevos métodos para el análisis de datos ;

Tercero: Que las condiciones de competencia conducen a una mejor calidad y precio de los servicios ofertados, a una innovación continua en los modelos de negocio y operación de las aseguradoras, con una orientación al cliente ;

Cuarto: Que mediante oficio DJUR-001198-2019 del 12 de marzo del 2019 la Dirección Jurídica señaló lo siguiente:

“Es criterio de esta asesoría que, con la entrada en vigencia de la Ley Reguladora del Contrato de Seguros, artículo 3 se estableció una habilitación legal que abre la posibilidad que las aseguradoras que operan en el mercado nacional puedan colocar por sí o por una subsidiaria contrato de seguros fuera del territorio nacional.

Por otro lado recomienda, que en una primera fase de análisis del riesgo se debe realizar un estudio financiero, operativo y de Gobierno Corporativo de parte del INS, con el objeto de definir la capacidad y tipo de riesgo que puede y está dispuesto a asumir en este proyecto, así como un estudio del impacto y limitaciones posibles de cara a la internacionalización de operaciones .

En una segunda fase, se sugiere llevar a cabo un estudio del entorno político, económico, de seguridad jurídica y de mercado del país en el cual se decida incursionar.

Finamente en una tercera etapa, en el supuesto que se opte por la adquisición de una empresa o sociedad ya constituida sería necesario realizar un diagnóstico “Due Diligence”, el cual permitiría establecer en términos económicos, los factores que pueden afectar a la entidad, así como también una proyección del tiempo recuperación de la inversión ”;

Quinto: Que mediante oficio DRI-00223-2019 del 15 de marzo del 2019 la Dirección

de Riesgos realizó las siguientes sugerencias:

“El enfoque de crecimiento inorgánico de adquisición de una compañía de seguros ya consolidada en el país anfitrión en contraste con uno de crecimiento orgánico, de acuerdo con los argumentos esbozados, parece ser el más apropiado para los intereses institucionales.

El proyecto emprendido con el propósito de tener presencia en mercados distintos al de Costa Rica representa un reto trascendental para la vida institucional y está expuesto a, una amplia gama de riesgos desde estratégicos hasta operativos.

Los principales riesgos específicos que ese Despacho detecta tienen que ver con la falta de conocimiento dentro de la organización de varias áreas, entre ellas, la forma de realizar negocios internacionales como aseguradora, del mercado o de la cultura del país anfitrión de los nuevos negocios, riesgos de proyectos, riesgos estratégicos y eventuales riesgos financieros y operativos.

El esfuerzo de expansión de mercado que se realiza debe concebirse como un proyecto de carácter estratégico para la organización y, como tal, adherirse a la metodología oficial de la Institución (MAP).

Tanto para la fase de proyecto como para la fase de operación, como responsabilidad de la primera línea de defensa, debe realizarse una exhaustiva identificación de riesgos y su correspondiente valoración (en los niveles inherente, residual y esperado) y llevar a cabo una vigilancia extremadamente estricta de ellos y, sobre todo, de los planes de acción o medidas de mitigación que se determinen, de tal manera que todos ellos se mantengan, en todo momento, debidamente gestionados. De creerse pertinente, debe designarse un Gestor de Riesgos para la atención de tales tareas en estrecha colaboración con los miembros del Equipo de Trabajo.

Deben establecerse, lo más claramente que se pueda, los Factores Críticos de Éxito tanto para el Proyecto como para la Operación y realizar un riguroso apego a ellos denunciando, oportunamente, cuando se detecte alguna desviación de ellos.

Debe prestarse especial cuidado al tema de la estructura requerida para soportar la iniciativa; debe establecerse, con base en un análisis exhaustivo de ventajas y desventajas, la idoneidad de una estructura organizativa interna versus una subsidiaria independiente”;

Sexto: Que mediante oficio G-01117-2019 del 18 de marzo del 2019, la Subgerencia General a cargo de los temas financieros, sugirió considerar dentro de los respectivos

análisis, los índices de suficiencia de capital y el relacionado al riesgo cambiario, ya que se puede incurrir en pérdidas que afecten la planeación financiera y los flujos de efectivo;

Sétimo: Que el Departamento de Sostenibilidad recomendó considerar de forma transversal una visión de sostenibilidad, considerando aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) como base para la identificación de riesgos y oportunidades para el éxito y permanencia del negocio, a partir de tres aspectos esenciales: caso de negocio, estudio de factibilidad y gobernanza;

Octavo: Que la Oficina Institucional de Proyectos externó su criterio sobre la viabilidad del Plan de Internacionalización del INS, mencionando entre sus principales observaciones que el enfoque de crecimiento inorgánico parece ser el más apropiado para los intereses institucionales; que dicha iniciativa de negocio está alineada al objetivo N° 3 del Plan Estratégico Institucional; que el proyecto debe cumplir con los lineamientos de la Metodología Institucional de Administración de Proyectos (MAP); que se sugiere como patrocinador del proyecto a la Junta Directiva a través de la Presidencia Ejecutiva y que recomienda la conformación de un equipo interdisciplinario institucional,

ACUERDA:

1. Aprobar el desarrollo del “Plan de Internacionalización del INS” como un proyecto bajo los lineamientos establecidos en la Metodología de Administración de Proyectos (MAP), en los términos contenidos en el oficio PP-00148-2019 del 27 de marzo del 2019.
2. Aprobar el rol de patrocinador del proyecto a la Junta Directiva, a través de la Presidencia Ejecutiva, según lo establece la MAP.
3. Aprobar que se continúe con la estrategia de expansión o internacionalización del

INS, realizando un análisis detallado de las posibles alternativas que señala el oficio PP-00148-2019 del 27 de marzo del 2019, para adquirir una empresa que se ajuste al presupuesto aprobado mediante acuerdo número: 9481 – III del 19 de setiembre del 2018.

4. Aprobar la modificación del objetivo estratégico N° 3 del Plan Estratégico Institucional según la siguiente redacción:

- *“Aumentar la presencia internacional del INS a través de su incursión en mercados aseguradores extranjeros”*

5. Aprobar la creación de un equipo de alto nivel conformado por la Presidencia Ejecutiva, Gerencia General y sus subgerencias, así como las áreas técnicas de apoyo para el desarrollo de este proyecto, bajo los lineamientos definidos en la Metodología de Administración de Proyectos y según la siguiente estructura :

**PATROCINADOR:
PRESIDENCIA
EJECUTIVA**

**GESTOR
NUEVA
SUBSIDIARIA**

**DIRECTOR DE
PROYECTO**

LÍDER TÉCNICO 1

LÍDER TÉCNICO 2

6. Instruir al equipo de alto nivel citado en el punto anterior, para que presente a esta Junta Directiva, un informe trimestral sobre los avances de este proyecto, o bien cuando se genere información relevante que sea necesario informar a este Colegio.

Atentamente,

Secretaría de Actas Corporativa
Secretario de Actas Corporativo
Alex Díaz/INS

Enviado: 08/04/2019 17:48:22

cc: Luis Fernando Monge-SubGerente/INS, Eduardo Zumbado/INS, Yanory Vega/INS, Lilliana Orozco/INS, Nelson Conejo/INS, Gustavo Retana Calvo/INS, Pilar Castro/AU/INS, Manuel Alvarado/INS, Luis Diego Ulate/INS, Gustavo Conejo/MI/INS, Nelson Mata/INS, Vivian

Lacayo/INS, Kattia Castro/INS, Gabriel Perez/INS, William Emilio Fernández/DJUR/INS,
Rolvin Arturo Marín/INS, Karen Alvarado/INS