

*Síntesis del rendimiento de cuentas*  
*Presidencia Ejecutiva del Instituto Nacional de Seguros (INS).*



**INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS**

**2006 - 2010**

*Departamento de Comunicaciones*

# CONTENIDO

<b>Presentación</b>	<b>5</b>
<b>La transformación del INS</b>	<b>8</b>
Los retos de la apertura	13
La ruta del cambio	15
Las grandes líneas de acción	18
Responsabilidad Social	27
Relaciones laborales	29
Conclusión	31
<b>Diez hitos de cuatro años</b>	<b>33</b>
<b>Un Cuerpo de Bomberos vigoroso</b>	<b>35</b>
<b>El Alcance de Su Vida</b>	<b>39</b>
<b>El nacimiento de un nuevo hospital</b>	<b>41</b>
<b>Valoración y repuestos en línea</b>	<b>44</b>
<b>Más allá de las fronteras</b>	<b>47</b>
<b>El INS en números</b>	<b>48</b>
Balance de situación	49
Estado de resultados	50
Activos totales	51
Patrimonio	52
Prima directa	53
Utilidad total del INS después de impuestos	54
Prima per capita	55
Razón de gasto total	56
Reservas técnicas	57



**INSTITUTO  
NACIONAL  
DE**



#### JUNTA DIRECTIVA

Alberto Raven Odio, Vicepresidente  
Moisés Valitutti Chavarría, Director  
Guillermo Constenla Umaña, Presidente  
Eugenia Chaves Hidalgo, Directora  
Luis Alberto Casafont Flores, Director  
Freddy Coto Varela, Director  
Henry Ramírez Azofeifa, Director

INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS

## PRESENTACIÓN

El INS de hoy es diferente al de hace cuatro años: listo para competir en un mercado abierto, moderno, sólido y sobre todo, preparado para ofrecer a sus clientes servicios de calidad y productos acordes con sus necesidades.

La apertura del mercado no nos tomó por sorpresa. Desde mucho antes implementamos un plan estratégico, el Plan Integrado de Competitividad, que nos ha permitido llegar a ser lo que somos hoy. Este ha sido el norte de nuestras acciones en los últimos años y la guía que nos permitirá seguir siendo una de las empresas de mayor éxito, no solo a nivel nacional, sino también internacional.

A lo largo de este documento se exponen las principales acciones ejecutadas durante estos cuatro años, cuyo resultado es la empresa que tenemos hoy.



*Síntesis del rendimiento de cuentas*  
*Presidencia Ejecutiva del Instituto Nacional de Seguros (INS).*

## LA TRANSFORMACIÓN DEL INS



El Instituto Nacional de Seguros (INS) ha vivido durante los últimos cuatro años la mayor transformación de su historia. El proceso continúa, pero ya muestra logros fundamentales en una serie de ámbitos. Por esto, al concluir el período, nuestra institución se siente complacida por la labor cumplida y por su aporte rendido al país.

El gran disparador del cambio trascendió a la organización. Fue la decisión política de abrir el mercado de seguros a la competencia, que se concretó con la entrada en vigencia de la Ley 8653, Reguladora del Mercado de Seguros, el 7 de agosto de 2008. Esto implicó la eliminación del monopolio que el INS

había ejercido por 84 años, la creación de un ente regulador externo y el paulatino ingreso de otras compañías al mercado. Pero nuestros avances institucionales son producto del esfuerzo interno, al que se ha incorporado todo el personal: desde la Presidencia Ejecutiva hasta la más diversa gama de funcionarios. El cambio cultural, en función de la excelencia y el servicio, ha sido vital en este avance.

Gracias a nuestras acciones, que se iniciaron en mayo de 2006, hemos logrado sentar las bases para convertirnos en una institución y empresa de clase mundial. Este proceso se ha fundamentado en una actitud abierta y receptiva, decisiones transparentes, estrategias bien definidas, solvencia acrecentada, voluntad innovadora y resultados sólidos.

Hoy, el INS está listo para competir en el mercado abierto, tanto de Costa Rica como de Centroamérica y el Caribe, y para brindar a nuestros usuarios productos y servicios con la mejor calidad y precios. Todo esto permitirá cumplir aún mejor nuestras responsabilidades con el país y nuestro deber de solidaridad, elemento esencial de nuestra cultura y nuestro mandato.

Entre los principales logros de estos cuatro años están los siguientes:

- Elaboramos un Plan Integrado de Competitividad, estrategia de acción a mediano plazo que ha guiado los procesos de reestructuración, modernización y fortalecimiento institucional.
- Pusimos en marcha el Proyecto Alfa, que dotará al INS de la infraestructura y sistemas informáticos necesarios para el desarrollo del negocio, especialmente en los ámbitos financiero y comercial.

- Modificamos las prioridades y culturas internas. Hemos evolucionado de una orientación centrada en los productos existentes, a otra dirigida hacia el mercado y el diseño de nuevos productos y servicios, adaptados a las necesidades de los clientes y usuarios.
- Nos especializamos y concentramos en el negocio de los seguros y las finanzas. Esto ha implicado, entre otras cosas, un exitoso proceso de desconcentración e independencia del Cuerpo de Bomberos, y ha conducido a la adquisición de terrenos para ubicar el Museo de Jade, orgullo cultural de la institución, al costado oeste de la Plaza de la Democracia.



- De 106 seguros disponibles en 2006, aumentamos a 148 en la actualidad, y tenemos otros en cartera.
- Nuestro patrimonio pasó de \$337 millones en 2006 a \$671 millones al cierre de 2009; las inversiones, de \$798 millones a \$ 1.327 millones; las ventas de \$398 millones a \$618 millones, un incremento del 55.0%. Y nuestras Utilidades netas más que se duplicaron en el periodo: de \$67 millones crecieron a \$129 al concluir el 2009.
- La rentabilidad sobre el patrimonio (conocida como ROE) pasó de 28.45% en 2006 a 25.83% en 2009, mientras que la razón de gasto bajó de 44.6% en 2006 a 34.8% en el mismo periodo.
- También la productividad del personal tuvo un crecimiento sostenido, hasta alcanzar un 76.31% durante el período de gestión. El promedio anual de generación de primas por empleado (productividad) pasó de ₡98,1 millones en 2005 a ₡173 millones en 2009.
- Por primera vez en nuestra historia, nos sometimos a una calificación de riesgo financiero, con resultados excelentes. Fitch Ratings otorgó AAA para la operación en Costa Rica y BB+ a escala internacional, esta última limitada por la calificación del riesgo país.
- Innovamos y mejoramos procesos, avanzamos sustancialmente en la administración de reservas y optimización de inversiones, ampliamos nuestro potencial de ventas, empoderamos a las sedes, desarrollamos estados financieros por productos,

fortalecimos nuestras subsidiarias existentes (INS Valores Puesto de Bolsa, INS Sociedad Administradora de Fondos de Inversión e INS Operadora de Pensiones), y creamos una nueva: INS Servicios S.A., para atender los servicios auxiliares que tipifica el artículo 18 de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros.

- El impacto nacional de nuestra labor se aprecia de muchas maneras, pero, de forma concreta, en un dato clave: las primas de seguros expendidos por el INS pasaron de representar un 1,8% del producto interno bruto (PIB) en 2006 a 2,1% en 2009, lo cual coloca a Costa Rica como el país con mayor penetración de seguros en el área, después de Panamá (que tenía 3,3% al concluir 2008).

Nada de lo anterior habría sido posible sin la conjunción de esfuerzos individuales con políticas institucionales; de planificación y creatividad; de apertura y rigor, y de la capacidad para aprovechar coyunturas, pero desde la base de una visión a largo plazo, profundamente comprometida con el desarrollo de Costa Rica y la misión histórica del INS.



## LOS RETOS DE LA APERTURA

Desde que comenzó la actual administración, sabíamos que el principal reto, pero, a la vez, la gran oportunidad que se abría ante el INS, era la apertura del mercado de los seguros, una decisión por varios años postergada, pero que ya se hacía inminente. Prepararnos para ella equivalía a prepararnos también para brindar mejores productos y servicios. Era, ni más ni menos, que reconocer la necesidad de mejorar nuestro desempeño. Es decir, existía una coherencia completa entre alistarnos para competir y dedicarnos a mejorar.

El proyecto de Ley Reguladora del Mercado de Seguros ingresó a la corriente legislativa en julio de 2006, estructurado e impulsado por la presente Administración del INS, y se convirtió en la ley 8652 el 7 de agosto de 2008, cuando salió publicada en el alcance N° 30 de La Gaceta.

A partir de entonces entraron en vigencia las nuevas condiciones del mercado, que se resumen en tres puntos:

- Ruptura del monopolio del INS, existente desde 1924.
- Apertura del mercado de seguros, bajo un conjunto de condiciones, a competidores nacionales y extranjeros.
- Establecimiento de una regulación externa, a cargo de la Superintendencia General de Seguros (SUGESE), como parte del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (Conassif). Inicialmente, las tareas de regulación fueron recargadas en la Superintendencia General de Pensiones (SUPEN), y el Msc. Tomás Soley Pérez fue nombrado como intendente interino. El 1° de enero de 2010, la SUGESE inició funciones de manera independiente, con el Msc. Javier Cascante Elizondo como Superintendente.

Cómo reinventar el INS, tras más de ocho décadas de un dominio monopólico del mercado, para competir con éxito bajo nuevas reglas y con empresas de peso mundial, fue el mayor reto que planteó la apertura.

## LA RUTA DEL CAMBIO

Nuestra preparación para las nuevas condiciones, estrechamente ligada a las acciones de mejora en función de los usuarios, comenzaron incluso antes de que se presentara el proyecto de Ley General de Seguros.

Una de las primeras decisiones de la nueva Administración fue conformar un equipo interno para emprender el proceso de cambio, con el liderazgo de la Presidencia Ejecutiva y el apoyo de la Junta Directiva. Su misión central fue elaborar un Plan Integrado de Competitividad institucional, que se declaró de interés público mediante un Decreto Ejecutivo y estuvo listo en 2006. Estableció acciones en tres áreas o líneas fundamentales: reestructuración administrativa, fortalecimiento interno y modernización.



La reestructuración administrativa implicó, además de cuidadosos diagnósticos, una reingeniería total en la organización, los procesos y las líneas de responsabilidad y decisión. Su impacto se ha sentido también en la disposición de los espacios físicos, tanto para el trabajo de nuestro personal como para la atención a los clientes.

El fortalecimiento interno, además de incluir reformas en organización y procedimientos, se volcó a lograr mejoras sustanciales en el desempeño financiero, los controles, la transparencia, la solvencia, las relaciones con actores externos y las estrategias de comunicación.

La modernización institucional se inspira a partir de una clara focalización en el negocio de seguros, y está centrada en el buen servicio, la innovación, la atención de sectores sensibles y la creación de seguros que atiendan lo que nuestros clientes y usuarios demandan y necesitan.

Para ejecutar las tareas correspondientes a las tres áreas de acción, se estableció un Comité de Competitividad, como líder y guía general del proceso de cambio, con tres comités específicos (de reestructuración, fortalecimiento y modernización) y grupos técnicos de trabajo para apoyar en lo necesario.

Los anteriores procesos implicaron un profundo cambio cultural, que se logró desarrollar con el compromiso y apoyo de nuestro personal. La gran iniciativa sistémica y tecnológica que permitirá integrar de manera fluida los tres procesos o líneas de acción que componen el Plan Integrado de Competitividad, es el Proyecto Alfa.

El principal objetivo de este Proyecto es dotar al INS de plataformas integradas (equipos, programas y sistemas) que

faciliten el desarrollo del negocio, su gestión comercial y la introducción de las mejores prácticas en la industria. La primera etapa, ya completada, fue la elaboración de un diagnóstico y propuesta para la reingeniería de procesos y el desarrollo de sistemas informáticos. La segunda, en preparación, será un concurso para elegir a la empresa que proveerá la Plataforma Integrada de Informática. Y la tercera estará destinada a apoyar la puesta en práctica de la plataforma y sus sistemas, como herramientas para un mejor desempeño de la institución y sus servicios.

Mientras tanto, se ha desarrollado un proceso de constante actualización tecnológica, destinado a mejorar las condiciones de trabajo, la eficiencia y los servicios actuales.



## LAS GRANDES LÍNEAS DE ACCIÓN

Tres grandes objetivos, estrechamente vinculados entre sí, han guiado las acciones desarrolladas durante este cuatrienio:

Primero, mejorar el desempeño de la institución: hacerla más eficaz y eficiente en su estructura y procesos internos, para convertirla en una empresa estatal de primer nivel, capaz de potenciar oportunidades y reaccionar ante las coyunturas, la competencia y los cambios en la industria.

Segundo, mejorar el manejo de los recursos, para aumentar el rendimiento, mejorar los ingresos y, así, consolidar la solidez financiera y la capacidad de crecimiento del INS.

Tercero, incrementar la penetración en el mercado. Esto implica buscar activamente oportunidades para atender las aspiraciones y necesidades cambiantes de los clientes, mejorar su satisfacción

con los productos y servicios, aumentar los volúmenes y diluir los riesgos, y generar un mayor flujo de negocios en Costa Rica, pero con la voluntad de incursionar en mercados de Centroamérica y el Caribe.

A continuación se sintetizan los principales componentes de cada uno de esos objetivos, que tienen como respaldo y guía el Plan Integrado de Competitividad y sus líneas de acción.

### **Mejora en el desempeño.**

Habría sido imposible prepararnos, como ya lo estamos, para afrontar los desafíos y capturar las oportunidades de la apertura sin volcarnos, en primera instancia, a afinar nuestro trabajo interno. Esto ha implicado cambios en actitudes, equipos, estructuras, procesos y sistemas. Los principales:

- La evolución, ya comentada, desde un abordaje institucional centrado en el producto hacia otro centrado en los clientes y sus necesidades. Esto implicó, entre otras cosas, la integración de los departamentos administrativos y de apoyo a la gestión comercial, como fuentes de respaldo a la misma.
- El desarrollo de una estructura más transparente y horizontal. La conforman una Gerencia y cuatro Subgerencias, bajo cuya responsabilidad se ubican las unidades de seguros, de apoyo técnico, administrativo, financiero y de seguros solidarios y servicios médicos.
- La desconcentración de la Dirección de Bomberos, según lo establecido por la Ley Reguladora del Mercado de Seguros, que ha mejorado ese servicio, al otorgar al Cuerpo de Bomberos



autonomía de gestión y ha permitido al INS una mayor focalización en el negocio de seguros. (Ver página 35).

- Control de costos más depurado, a lo cual no solo han contribuido las mejoras de la organización, sino un sistema de contabilidad de costos y la generación de estados financieros por producto.
- Avances en la administración de los recursos humanos, mediante capacitación para líderes, programas de gestión del cambio, capacitaciones diversas en seguros usando e-learning; el desarrollo de un programa de sucesión en puestos clave, y la puesta en práctica de un nuevo modelo para la evaluación del desempeño, vinculado a los resultados y la eficiencia.
- Creación de una Dirección de Riesgos y una Oficialía de Cumplimiento, a partir de 2007. La Oficialía del INS lidera las oficialías de cada una de sus subsidiarias.
- Adopción de un Código de Gobierno Corporativo, en línea con los requerimientos de los reguladores y lo que deben ser las prácticas de gobernanza de una empresa estatal moderna, sólida, transparente y eficiente.
- Negociación, en proceso, de una nueva convención colectiva de trabajo con la Unión de Personal del Instituto Nacional de Seguros (UPINS), que pretende mayor eficiencia interna y mejores relaciones laborales, con respeto para los legítimos intereses de los trabajadores.
- Dotación de mejores condiciones, instrumentos y sistemas de trabajo para nuestro personal.

## Mejora en el manejo de recursos.

Los ejes de acción, en este sentido, han sido dinamizar el rendimiento económico de nuestros activos, potenciar la generación de ingresos y utilidades de nuestras operaciones y empresas subsidiarias, generar ahorros mediante mejores procedimientos y contrataciones, y consolidar nuestro patrimonio y solidez financiera.



De este modo, se la logrado, como se mencionó anteriormente, reducir la razón de gasto y mejorar el rendimiento sobre nuestro patrimonio. Gracias a este desempeño, hemos desarrollado mayor músculo corporativo, que se sustenta en distintas iniciativas:

- El costeo por productos, esencial para nuestro desempeño general, nos ha permitido tener mejores instrumentos para la administración de ingresos y rendimientos. También se ha convertido en una ayuda clave para nuestros esfuerzos de comercialización.
- Establecimiento, en 2007, de una “Política estratégica y reglamento de inversiones del INS”. Gracias a ella, se ha logrado un incremento del 152,48% en el rendimiento de nuestras inversiones. Además, se ha diversificado nuestro portafolio, que ahora también incluye inversiones de calidad AAA en el exterior.
- La creación de una Subdirección Actuarial no solo ha sido clave para el diseño de nuevos productos, sino, también, para hacer mas eficiente la administración de los seguros y definir técnicamente nuestras reservas, aumentándolas.

- Además de hacerlos más transparentes, los nuevos procedimientos de contratación y administración de reaseguros han implicado considerables economías para el INS. Hemos diversificado nuestros proveedores y mejorado los términos y condiciones de los contratos. Establecimos un sistema para contabilizar mensualmente los movimientos de reaseguros y agilizamos el envío de información, tanto a nuestras instancias contables como a la SUGESE.
- La excelente calificación de riesgo otorgada por Fitch (AAA nacional y BB+ internacional) se ha convertido en una poderosa aliada para todas nuestras operaciones financieras y comerciales.
- Logramos vender 157 propiedades adjudicadas vía judicial por incumplimientos de créditos hipotecarios, y 474 vehículos, la mayor parte recuperados de robos y accidentes, que se habían acumulado a lo largo de dos décadas de desidia. Así, monetizamos activos que estaban en franco deterioro. Todo esto se dio en el marco de una política clara de no acumulación de activos improductivos.
- Incrementamos el número y monto de primas contratadas con el Estado, que pasaron de ¢9.464 millones en 2006 a ¢23.010 millones al concluir 2009. El número de contratos subió de 1105 a 1369 en el mismo período y la morosidad se redujo.
- Nuestras subsidiarias mejoraron sustancialmente un desempeño que ya era sólido. Se trata de INS-Valores Puesto de Bolsa, INS Sociedad Administradora de Fondos de Inversión e INS Pensiones.

INS-Valores Puesto de Bolsa continuó con su proceso de avance. De ocupar, en 2006, la cuarta posición en el ranking

de puestos de bolsa, en volumen transado, subió al tercero en 2009. Su patrimonio, al cierre del pasado año, era de ¢8.333 millones, el tercero mayor de nuestro mercado bursátil. Sus utilidades crecieron un 102% ese año, en relación con las del anterior, para ubicarse en ¢1.760 millones, lo cual le permitió volver al segundo lugar en el ránking de rendimientos de los puestos de bolsa nacionales. Entre diciembre de 2006 y enero de 2010, su patrimonio creció en 45,4%. Además, se fortaleció sustancialmente el planeamiento estratégico, lo cual explica, en gran medida, el excelente desempeño a pesar de la crisis.

INS Sociedad Administradora de Fondos de Inversión (SAFI), ocupaba en 2007 el lugar 14 entre las 17 empresas del rubro. En diciembre se produjo una capitalización de ¢2.500 millones, la cual, junto a sustanciales avances en su desempeño, generó en 2008 un acelerado y sólido crecimiento. Al cierre de ese año, estaba entre las tres primeras de su mercado y a finales de 2009 subió al segundo lugar. Ese año también fue el de su consolidación financiera, al lograr los mayores porcentajes de crecimiento en participación de mercado, saldos administrados y rendimientos. Las utilidades acumuladas al 31 de diciembre, antes de impuestos, ascendieron a ¢1.243 millones.

Tras gestiones de una posible venta de la cartera de INS Pensiones, en 2007, la subsidiaria pasó por un breve período de debilitamiento. En junio de 2008, por considerarla una actividad estratégica y compatible con su giro de negocios, el INS decidió mantener la empresa en el grupo. El 29 de ese mes fue capitalizada en \$5,5 millones, y fue relanzada con gran vigor, mediante su fortalecimiento operativo, la reestructuración de los portafolios de inversión, y una sustancial mejora en sus rendimientos. Gracias a estos cambios, se ubicó en los tres primeros lugares del mercado en los rendimientos ofrecidos.

- La creación, al amparo de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros, de INS Servicios, como nueva subsidiaria, permitirá atender con gran flexibilidad varios servicios auxiliares, con ahorro en recursos y mejoras en eficiencia.

INS Servicios, entre otros, se encarga del servicio de cajeros en todas nuestras sedes y puntos de venta; asumió la operación de cobranzas en julio de 2009; administra el centro de llamadas telefónicas y se convertirá muy pronto en uno de los proveedores de repuestos, dentro del mercado electrónico de INS Repuestos Virtual (IRV), aparte de haber asumido el programa de INS Asistencia y el de Inspección de Accidentes en Sitio.



### **Mayor penetración de mercado.**

El crecimiento en nuestro patrimonio, ingreso y utilidades no puede basarse, prioritariamente, en la eficiencia y el mayor rendimiento de nuestros activos. Resulta indispensable, como estrategia principal, ampliar sustancialmente nuestra penetración en el mercado. Es algo que se puede lograr de tres maneras, que se refuerzan entre sí: incrementar la penetración de productos existentes, desarrollar nuevos productos y extender el territorio para nuestras operaciones, desde Costa Rica hacia Centroamérica y el Caribe. Todo esto, además, debe basarse en una institución/empresa sólida y moderna, y en una activa y eficaz gestión de mercadeo y ventas.

A todo lo anterior nos hemos dedicado durante estos cuatro años, con frutos que se reflejan en nuestros índices financieros y en el aumento de las primas de seguros vendidas por el INS como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB): de 1,8 en 2006 a 2,1 en 2009, con tendencia a seguir creciendo.

Las acciones principales para impulsar esta gestión de mercado han sido las siguientes:

- A partir de julio de 2007, incorporamos un área de desarrollo de productos. Esta decisión, emanada de una clara directriz ejecutiva, ha sido clave para la estructuración de un conjunto de nuevos seguros, dirigidos a satisfacer las cambiantes necesidades del público. El número de seguros pasó de 106 en diciembre de 2006 a 148 en marzo de 2010, se renovaron muchos de los existentes, y se creó una cartera de 32 seguros autoexpedibles. Entre estos destaca Su Vida, el de mayor crecimiento en la historia del INS. (Ver página 39).

Todos esos aspectos constituyen algunos rasgos relevantes en materia comercial, de nuestra orientación cliente-céntrica, que se ha convertido en uno de los grandes dinamizadores de nuestra operación general.

- Los canales de venta se han ampliado y diversificado; también se ha mejorado las relaciones contractuales con ellos, en particular con las sociedades agencia de seguros y las corredoras de seguros. De particular importancia, para crecer en volumen, han sido los canales de distribución no tradicionales, como agencias de viajes, municipalidades, bancos, nuestra página web y hasta el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos. En otro polo de ventas está la creación del Centro de Negocios Corporativos, para el desarrollo y atención de grandes clientes.

Tras la puesta en vigencia de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros, contamos con los siguientes intermediarios:

70 sociedades agencias de seguros.

717 agentes de las sociedades agencias de seguros.

122 agentes independientes.

2 sociedades corredoras de seguros.

8 corredores de seguros.

17 operadoras de seguros autoexpedibles.

Con esta diversidad, hemos podido mejorar sustancialmente nuestra cobertura de mercado y relación con los clientes.

- Concluimos la primera fase del proyecto Base Unificada de Clientes (BUC), que generará, al estar concluido, una gran inteligencia de mercado y facilitará la toma de decisiones clave de comercialización.
- Remozamos nuestro sitio web, no solo para hacerlo más eficaz, organizado, claro y amigable, sino también para que pueda utilizarse como una herramienta de ventas. Como resultado, ha sido ubicado por el INCAE en el primer lugar institucional durante los dos últimos años.
- Desarrollamos campañas diversas de promoción y publicidad, algunas directamente, otras en combinación con aliados; remozamos nuestra imagen institucional y afinamos nuestros canales de comunicación pública.
- Comenzamos a dar los pasos necesarios para una entrada cuidadosa en mercados de Centroamérica y el Caribe. (Ver página 47).



## RESPONSABILIDAD SOCIAL

Nuestros avances en reorganización, fortalecimiento y modernización, vinculados con la mejora en el desempeño, los rendimientos y la comercialización, han marchado de la mano con otra tarea vital para el INS: nuestro compromiso con la sociedad costarricense.

La competencia nos obliga a actuar con criterios de mayor eficiencia, flexibilidad, innovación y apertura, con clara orientación empresarial. Pero esto, lejos de alejarnos de nuestra vocación social, nos acerca a ella. Mejor desempeño implica mejores resultados, los cuales redundan en mayor capacidad para participar activamente en los seguros solidarios, colaborar con el Cuerpo de Bomberos y acrecentar nuestro aporte a la cultura y el mejoramiento humano del país.

En su transitorio tercero, la Ley Reguladora del Mercado de Seguros dispone que, a partir del 1° de enero de 2011, se producirá la apertura de los seguros solidarios: Riesgos de

Trabajo y Obligatorio de Automotor. Por esto, pero, sobre todo, por nuestro deber de servicio, hemos venido mejorando sustancialmente la eficiencia y calidad de ambos.

Riesgos de Trabajo, que en marzo de 2006 reportaba un déficit de ₡2.869 millones, alcanzó excedentes de ₡1.418 millones a finales de 2009. En ese mismo período, el Obligatorio Automotor pasó de ₡28,6 millones de déficit a ₡1.407 millones de excedente. Esto se debe a avances sustanciales en las gestiones de cobro, la eficiencia de la administración y la ampliación de la cobertura, todo lo cual nos permite mejorar el servicio.

El ejemplo más claro es el incremento en la inversión en equipos médicos, la renovación o construcción de inmuebles y el avance en el proyecto de Hospital de Trauma. (Ver página 41).

El Cuerpo de Bomberos ha tenido un cercano acompañamiento del INS en su proceso de desconcentración y mayor independencia. Nuestro compromiso con ellos se mantiene con la misma intensidad de siempre, y se verá complementado con el aporte que, por ley, deberán brindar otros operadores.

Como medida destinada a la especialización de nuestra actividad y a ampliar nuestro aporte a la cultura, ya se adquirieron, mediante expropiación, los terrenos para el inmueble que albergará nuestra colección de objetos de jade, una de las mejores del área. Hasta ahora, la colección ha estado concentrada en un espacio relativamente pequeño en nuestra sede central, que solo muestra el 20% de los objetos. El nuevo edificio, que se construirá al costado oeste de la Plaza de la Democracia y frente al Museo Nacional, permitirá ampliar sustancialmente el espacio de exhibición y se integrará como un nuevo participante al creciente circuito cultural de San José.

Además, hemos seguido contribuyendo con la niñez costarricense con nuestro permanente apoyo a la Fundación Pro Hospital de niños.



## RELACIONES LABORALES

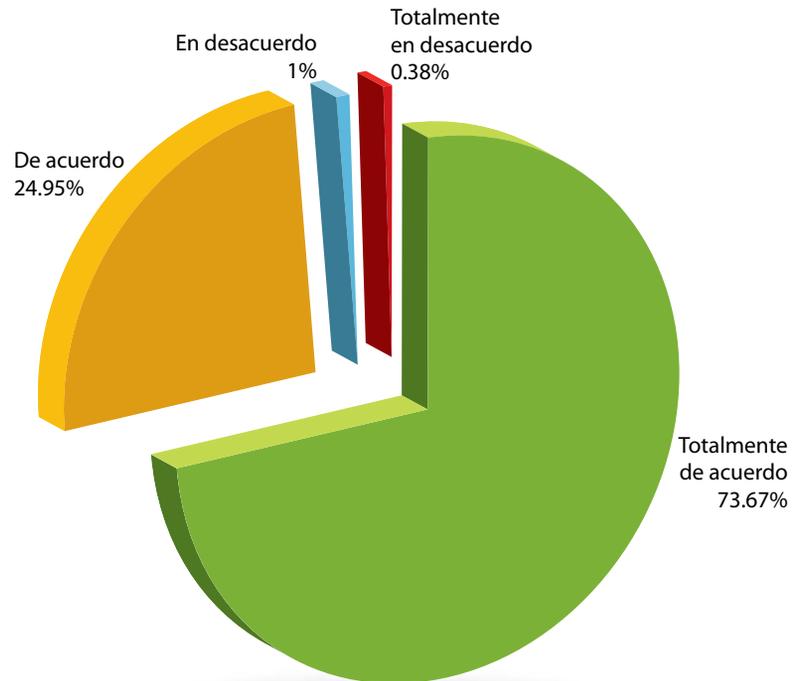
En este aspecto crucial, durante esta Administración se ha procurado otorgar rangos de remuneración salarial muy competitivos a nuestra fuerza laboral. Los funcionarios del INS de los niveles situados por debajo de la Administración Superior, se ubican por encima del percentil 75 a escala nacional, con contadas excepciones ligeramente por debajo de ese percentil. Esto supera los promedios nacionales, incluso en el sector privado.

Otra mejora en las condiciones de trabajo fue la construcción de un moderno comedor y salón, con capacidad para 500 personas, en el edificio central.

Se está instalando un moderno sector de atención médica de empresa para los trabajadores, en amplias y nuevas instalaciones en la planta tercera del edificio principal.

La aceptación que el personal dio al plan estratégico de la presente Administración se refleja en el gráfico:

### Estoy dispuesto(a) a contribuir, desde mi puesto de trabajo, con el Plan Integrado de Competitividad



## CONCLUSIÓN

Las tareas de mejorar, avanzar, buscar oportunidades, atender necesidades, enfrentar la competencia y prepararnos para el porvenir, nunca terminan. Por esto, el camino futuro para el INS está plagado de incertidumbres y oportunidades. En estos cuatro años, nuestra tarea se ha centrado en neutralizar las primeras y potenciar las segundas.

Al concluir nuestro período, todos los funcionarios de la Institución podemos sentirnos satisfechos por la labor cumplida, y podemos asegurar a nuestros compatriotas que estamos más listos que nunca para seguir caminando en pro del bienestar nacional.



## DIEZ HITOS DE CUATRO AÑOS

En estos cuatro años han sido muchos los hechos y decisiones clave para el INS y la industria de los seguros en Costa Rica. Entre ellos, destacan diez:

1. Aprobación de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros.
2. Aprobación y puesta en marcha del Plan Integrado de Competitividad.
3. Multiplicación del patrimonio de la empresa 2,3 veces en el período.
4. Comienzo del proceso para el diseño y aplicación del Proyecto Alfa.
5. Entrada en funciones de la SUPEN, como reguladora temporal, a la que siguió, de manera permanente, SUGESE.
6. Inicio del proyecto del Hospital de Trauma.
7. Aprobación y entrada en vigencia del Reglamento sobre Gestión de Riesgo. Creación de la Oficialía de Riesgo.
8. Aprobación y entrada en vigencia del Reglamento de Gobierno Corporativo.
9. Calificación de riesgo otorgada por Fitch Ratings: AAA en el ámbito nacional, BB+ en el internacional.
10. Conversión del Benemérito Cuerpo de Bomberos en órgano de desconcentración máxima. Traslado de sus oficinas centrales a un nuevo edificio dotado y donado por el INS.



## UN CUERPO DE BOMBEROS VIGOROSO

Gracias a una mayor autonomía, una sólida garantía de financiamiento y una estructura de dirección y administración más eficaz y vigorosa, el Cuerpo de Bomberos ha sido uno de los principales ganadores con los cambios en el INS.

Hasta el 7 de agosto de 2008, funcionó como una dependencia del Instituto. Pero ese día, junto con la Ley Reguladora del Mercado de Seguros, entró en vigencia una reforma a la ley 8228, que regía su ubicación, organización y funcionamiento. A partir de entonces, el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica, pasó a ser un órgano de desconcentración máxima, con personería jurídica instrumental, la cual le otorga total independencia operativa.

Su dirección superior está a cargo de un Consejo Directivo, que lo integran tres miembros designados por el INS y dos por funcionarios del Cuerpo de Bomberos, todos con duración de cinco años y posibilidad de reelección. Su presidente y vicepresidente son, respectivamente, los señores Guillermo Constenla y Álvaro Escalante.

El Consejo elige al Director de la institución, quien asume las funciones de gerencia y representación. El cargo lo ocupa el ingeniero Héctor Chaves León.

Su principal fuente de financiamiento es el 4% de las primas de todos los seguros que se vendan en el país. Sin embargo, ante necesidades presupuestarias justificadas técnicamente y

avaladas por la Contraloría General de la República, la directiva del INS deberá ordenar el giro de sumas adicionales.

En su corto tiempo bajo el nuevo esquema, el Cuerpo de Bomberos inauguró sus oficinas centrales, en San José; abrió servicios de extinción de incendios en Río Cuarto de Grecia, La Fortuna de San Carlos y Bagaces de Liberia; adjudicó la contratación de estaciones en Tilarán, Batán, Acosta, Paquera, Orotina y Pital, y adquirió nuevas unidades extintoras y equipos especializados.

Cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2009-2013 y ha adoptado un nuevo y exitoso modelo organizacional.



Nuevo Edificio Central del Benemérito  
Cuerpo de Bomberos



## EL ALCANCE DE SU VIDA

La nueva orientación comercial del INS, centrada en las necesidades del mercado, muestra como un caso de éxito el seguro Su Vida. Con menos de tres años de existencia, ha demostrado que es posible ampliar rápidamente el mercado mediante productos sencillos, eficaces y baratos que, además de generar importantes ingresos por sí mismos, se convierten en un estímulo para la venta de otros más.

Su Vida es un seguro de vida personal con alto impacto y bajos costos. Fue introducido en 2007, en la modalidad autoexpedible, que facilita la venta, al poderse hacer de manera directa.

Se ha colocado gracias a un mercadeo masivo, que tiene como principal plataforma el proceso de pago de los derechos de circulación y la página web del INS, donde se puede adquirir fácilmente. Además, lo ofrecen otras instancias comercializadoras vinculadas al Instituto.

En su primer año, se vendieron 18.712 pólizas de este seguro, que se multiplicaron por más de cuatro en 2009, al pasar a 91.349, y más que se duplicaron en lo que lleva el 2010, con 210.956 pólizas vendidas.

A diciembre del pasado año, el excedente acumulado por las ventas de Su Vida alcanzaba los ¢1.605 millones, y sigue creciendo con gran dinamismo.



## EL NACIMIENTO DE UN NUEVO HOSPITAL

Durante estos cuatro años, el INS ha multiplicado sus esfuerzos por mejorar la atención médica a los asegurados que sufren accidentes laborales o de tránsito. En el período 2006-2009, se atendió un promedio anual de 400.000 personas por riesgos de trabajo y 77.000 por accidentes de tránsito.

Para enfrentar mejor el desafío de su tratamiento, se emprendieron acciones como la construcción de un nuevo Almacén de Medicamentos, las mejoras en varios centros médicos, la construcción de otros y la adquisición de modernos equipos médicos. Por ejemplo, mientras entre 2002 y 2005 la inversión en equipamiento fue de ¢92,2 millones, entre 2006 y 2009 ha sido de ¢989,2 millones; es decir, se ha multiplicado por diez.

Sin embargo, la iniciativa de mayor envergadura ha sido el proyecto de construcción de un Hospital de Trauma, que estará ubicado en el Complejo INS-Salud, en La Uruca, San José con un costo inicial de US\$67 millones. El proyecto ha avanzado con gran solidez, transparencia y rapidez:

En 2006 se contrató la elaboración del Plan Maestro para la atención médica de asegurados, del cual surgió la necesidad de desarrollar un Modelo Autónomo de Servicios, directamente controlado por el INS.

Dos años después se contrató con la empresa Consultécnica Prodiana toda la etapa de diseño, planos, especificaciones técnicas, elaboración de presupuesto y asesoría en las licitaciones, adjudicación e inspección de la obra hospitalaria.

En noviembre de 2009 se contrató a la empresa Asesora Asociación Chilena de Seguridad el planeamiento estratégico de la logística médica y operativa del proyecto, desde la etapa de diseño hasta la operación y administración. La gerencia del proyecto se le encomendó a la empresa SERPROCO MYSA.

De este modo, ya están listas todas las bases para sacar a concurso la construcción del Hospital de Trauma. Este hospital operará a partir del 2012 y permitirá que nuestros asegurados reciban una atención integral y de mucha mayor calidad.





## VALORACIÓN Y REPUESTOS EN LÍNEA

Un sistema para valorar daños por Internet y acelerar la eficiencia, y un mercado virtual de repuestos, para bajar los precios. Estas son las dos innovaciones tecnológicas introducidas en la aplicación del Seguro Voluntario de Automóviles. Sus resultados han traído mejor servicio a los usuarios e importantes ahorros para el INS y los clientes.

El sistema de valoración a distancia inició labores en 2007, y a la fecha están incorporados 61 talleres de reparación distribuidos en todo el país. Como primer paso, los talleres estiman preliminarmente los daños en los vehículos; como segundo, supervisores del Centro de Gestión de Reclamos de Automóviles (CGRA) del INS, revisan y emiten vía internet su dictamen sobre la valoración de daños. Así, se acerca el servicio a los usuarios y se agiliza el proceso.

La otra innovación tecnológica, conocida como INS Repuestos Virtual (IRV) garantiza mayor transparencia y mejores precios en la adquisición de repuestos. El procedimiento es el siguiente:

Una vez que los peritos valoran los daños, se “publica” una solicitud de repuestos en internet, a la que pueden acceder todos los proveedores de repuestos. Cada uno presenta su oferta, el sistema las compara automáticamente, escoge la más baja y, también de

manera automática, comunica a todos los participantes quién fue el ganador y el precio ofrecido. Se trata de una subasta electrónica a la baja

Muy pronto, INS Servicios S.A., empresa subsidiaria destinada a atender servicios auxiliares del Instituto, permitirá incorporar oferentes extranjeros dentro del sistema. De este modo, aumentará la competencia, podrán bajar más los costos y avanzar en la mejora el servicio.





## MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS

Al amparo de disposiciones incluidas en la Ley Reguladora del Mercado de Seguros, el INS se está preparando con solidez y rapidez no solo para afrontar con éxito la competencia interna, sino para incursionar en mercados regionales, que amplíen nuestra clientela, dispersen el riesgo, generen economías de escala, aprovechen nuevas oportunidades y, así, desarrollen más el músculo de la institución.

Para esta incursión, partimos de bases muy sólidas: el INS es la empresa financiera con mayor patrimonio en Centroamérica, la reingeniería de la organización ha potenciado su eficiencia, el desarrollo de nuevos productos se ha incorporado a la cultura interna y estamos desarrollando un cuidadoso proceso que guíe esa incursión.

Nuestros mercados-objetivos son los de Centroamérica y el Caribe. Entre los pasos que ya se han dado para incursionar en ellos están los siguientes:

- La creación de una Dirección de Internacionalización.
- La elaboración de estudios de factibilidad económica en Nicaragua y Panamá, ya concluidos, y en proceso para El Salvador, Honduras y Guatemala.
- Estudios comparativos de algunos seguros específicos en esos países, Colombia, México y República Dominicana.
- La inscripción de la marca comercial del INS en Centroamérica y Panamá. Además, también se encuentra en proceso la inscripción del nombre comercial INSurance en esos países.
- La emisión, en abril de 2007, del primer contrato del INS con zonas aseguradas fuera de Costa Rica; en este caso, Honduras y Panamá. Fue suscrito por Grupo Polymer. La cobertura es de US\$30 millones, con una prima anual de \$152.320.



## El INS en Números

Instituto Nacional de Seguros  
Balance de Situación Consolidado  
del 31 de diciembre 2006 al 2009  
(en millones de Colones y millones de US Dólares)

	2006		2007		2008		2009	
	colones	dolares	colones	dolares	colones	dolares	colones	dolares
<b>Activos</b>								
Inversiones Financieras	¢414,851	\$798	¢528,101	\$1,054	¢635,406	\$1,133	¢758,778	\$1,327
Activos Tangibles e Intangibles	¢33,098	\$64	¢45,156	\$90	¢47,931	\$85	¢79,319	\$139
Otros Activos	¢140,630	\$270	¢137,853	\$275	¢196,952	\$351	¢195,242	\$341
<b>Total Activos</b>	<b>¢588,579</b>	<b>\$1,132</b>	<b>¢711,110</b>	<b>\$1,419</b>	<b>¢880,290</b>	<b>\$1,570</b>	<b>¢1,033,340</b>	<b>\$1,807</b>
<b>Pasivos</b>								
Reservas Técnicas	¢303,529	\$584	¢347,700	\$694	¢424,496	\$757	¢480,200	\$840
Acreedores mas Provisiones	¢109,788	\$211	¢126,347	\$252	¢165,739	\$296	¢169,230	\$296
<b>Total Pasivos</b>	<b>¢413,317</b>	<b>\$795</b>	<b>¢474,047</b>	<b>\$946</b>	<b>¢590,235</b>	<b>\$1,052</b>	<b>¢649,431</b>	<b>\$1,136</b>
<b>Total Patrimonio</b>	¢175,262	\$337	¢237,063	\$473	¢290,054	\$517	¢383,909	\$671
<b>Total Pasivo más Patrimonio</b>	<b>¢588,579</b>	<b>\$1,132</b>	<b>¢711,110</b>	<b>\$1,419</b>	<b>¢880,290</b>	<b>\$1,570</b>	<b>¢1,033,340</b>	<b>\$1,807</b>

Fuente: Estados Financieros Auditados Grupo Financiero INS

Nota: Tipo de cambio del dólar al 31 diciembre 2006 ¢519,95

Tipo de cambio del dólar al 31 diciembre 2007 ¢500,97

Tipo de cambio del dólar al 31 diciembre 2008 ¢560,85

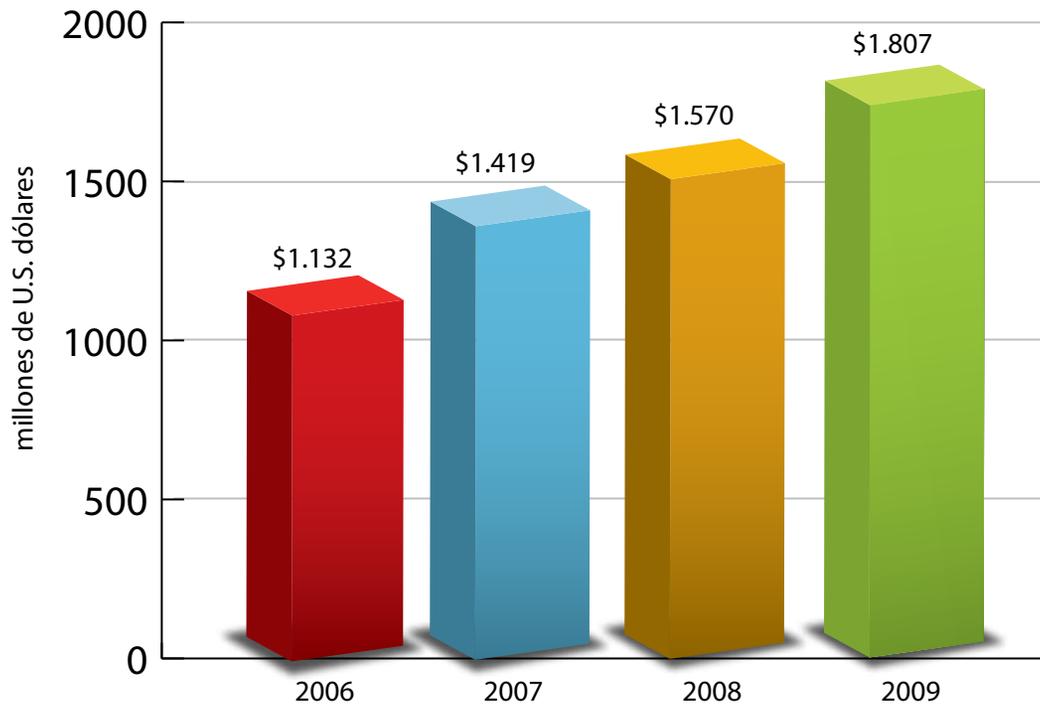
Tipo de cambio del dólar al 31 diciembre 2009 ¢571,81

Instituto Nacional de Seguros  
Estado de Resultados Consolidados  
Por los años terminados del 31 de diciembre 2006 al 2009  
(en millones de Colones y millones de US Dólares)

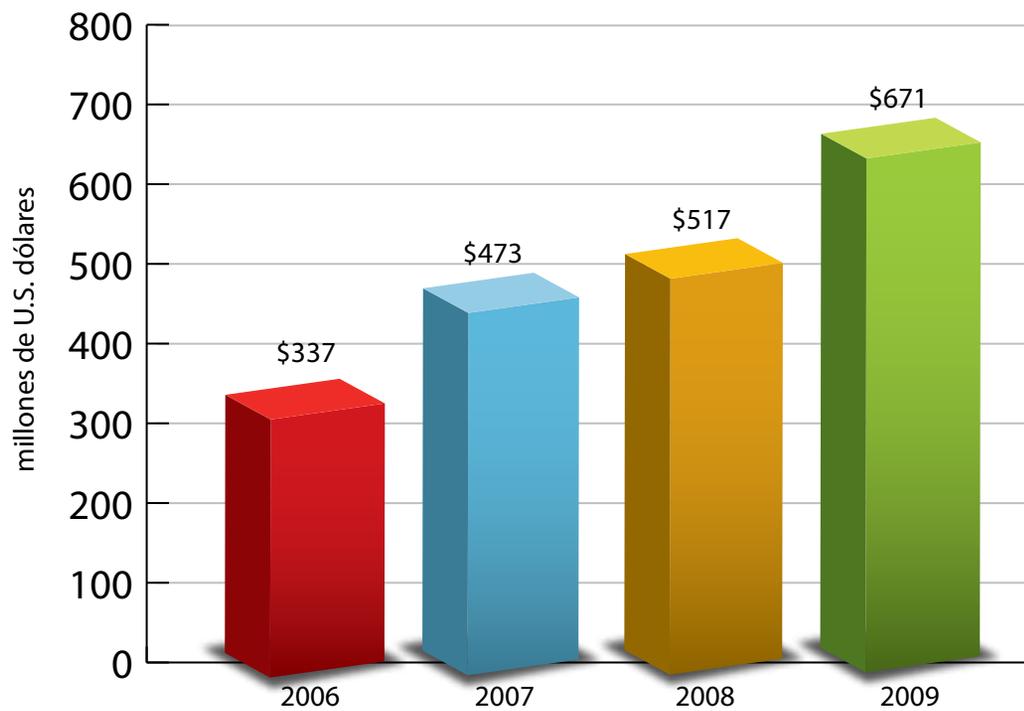
	2006		2007		2008		2009	
	Colones	Dólares	Colones	Dólares	Colones	Dólares	Colones	Dólares
Prima Directa	¢207,100	\$398	¢253,674	\$506	¢336,365	\$600	¢353,121	\$618
Aporte Fondo Bomberos Ley 8228	¢8,147	\$16	¢10,023	\$20	¢113,257	\$24	¢14,218	\$25
Primas del Reaseguro Cedido	¢37,948	\$73	¢52,710	\$105	¢57,123	\$102	¢64,195	\$112
Primas Netas	¢161,005	\$310	¢190,941	\$381	¢265,985	\$474	¢273,108	\$480
Ajuste de Reservas de Primas no Devengadas y Matemática y Financiamiento Hospital Taruma	¢11,038	\$21	-¢8,420	-\$17	¢36,026	\$64	¢9,141	\$16
Prima Ganada	¢149,967	\$288	¢182,520	\$364	¢229,959	\$410	¢263,967	\$462
Ingresos sobre Inversiones transferido de los resultados Téc- nicos y no Técnicos	¢19,866	\$38	¢15,582	\$31	¢15,445	\$28	¢35,256	\$162
<b>Ingresos de Aseguramiento</b>	<b>¢169,833</b>	<b>\$327</b>	<b>¢198,102</b>	<b>\$395</b>	<b>¢245,403</b>	<b>\$438</b>	<b>¢299,223</b>	<b>\$523</b>
Reclamos Incurridos	¢105,945	\$204	¢112,747	\$225	¢137,155	\$245	¢173,164	\$303
Ajustes Otras Reservas Técnicas	¢6,427	\$12	¢7,357	\$15	¢10,129	\$18	¢11,242	\$20
Gastos de Aseguramiento	¢47,078	\$91	¢43,054	\$86	¢64,533	\$115	¢68,311	\$119
<b>Utilidad o Déficit de Aseguramiento</b>	<b>¢10,383</b>	<b>\$20</b>	<b>¢34,944</b>	<b>\$70</b>	<b>¢33,587</b>	<b>\$60</b>	<b>¢46,506</b>	<b>\$81</b>
Utilidad o Déficit de Inversiones	¢26,490	\$51	¢21,563	\$43	¢28,198	\$50	¢40,094	\$70
Utilidad Otros Ingresos y Egresos	¢1,600	\$3	¢2,929	\$6	¢2,274	\$4	¢2,177	\$4
Utilidad Reaseguro Tomado	¢8	\$0.01	¢48	\$0.1	¢208	\$0.37	¢72	\$0.13
<b>Utilidad antes de Partidas Ordinarias no Operativas</b>	<b>¢38,480</b>	<b>\$74</b>	<b>¢59,484</b>	<b>\$119</b>	<b>¢64,266</b>	<b>\$115</b>	<b>¢88,849</b>	<b>\$155</b>
Diferencia entre el 4% de primas y gastos de Bomberos	¢2,288	\$4	¢1,327	\$3	¢3,484	\$6	¢3,837	\$7
<b>Utilidad del INS antes de Impuestos</b>	<b>¢36,192</b>	<b>\$70</b>	<b>¢58,157</b>	<b>\$116</b>	<b>¢60,782</b>	<b>\$108</b>	<b>¢85,012</b>	<b>\$149</b>
Impuesto sobre la Renta	¢1,210	\$2	¢8,287	\$17	¢5,906	\$11	¢11,136	\$19
<b>Utilidad del INS después de Impuestos</b>	<b>¢34,982</b>	<b>\$67</b>	<b>¢49,870</b>	<b>\$100</b>	<b>¢54,876</b>	<b>\$98</b>	<b>¢73,876</b>	<b>\$129</b>

Fuente: Estados Financieros Auditados Grupo Financiero INS  
Nota: Tipo de cambio del dólar al 31 diciembre 2006 ¢519,95  
Tipo de cambio del dólar al 31 diciembre 2007 ¢500,97  
Tipo de cambio del dólar al 31 diciembre 2008 ¢560,85  
Tipo de cambio del dólar al 31 diciembre 2009 ¢571,81

## Activos Totales del INS al cierre de los años 2006 al 2009 -en millones de U.S. dólares-

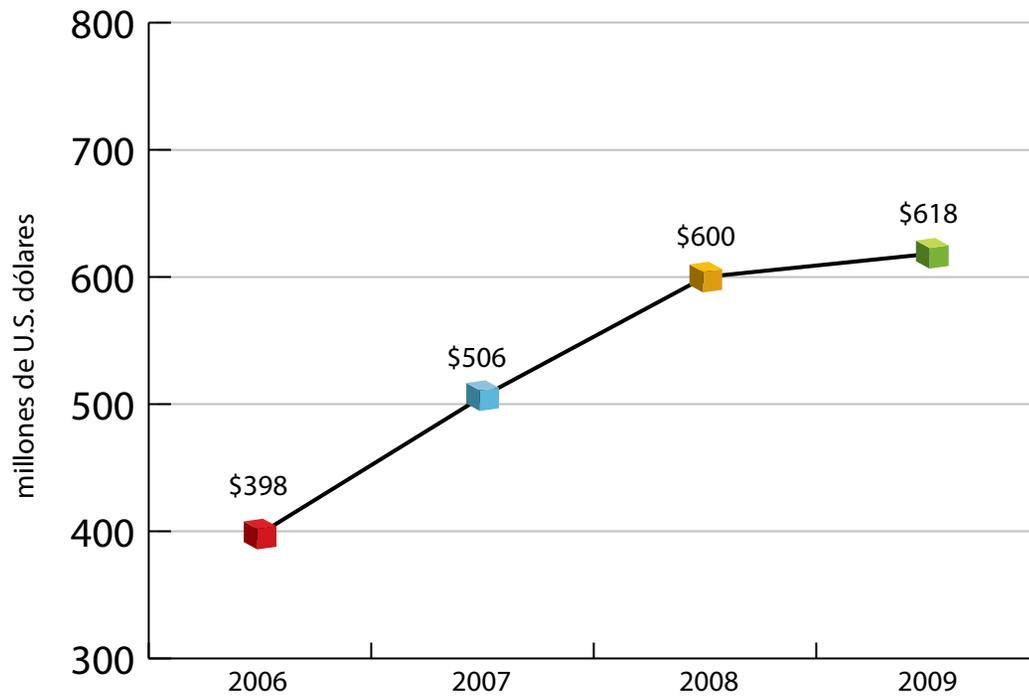


## Patrimonio del INS al cierre de los años 2006 al 2009 -en millones de U.S. dólares-

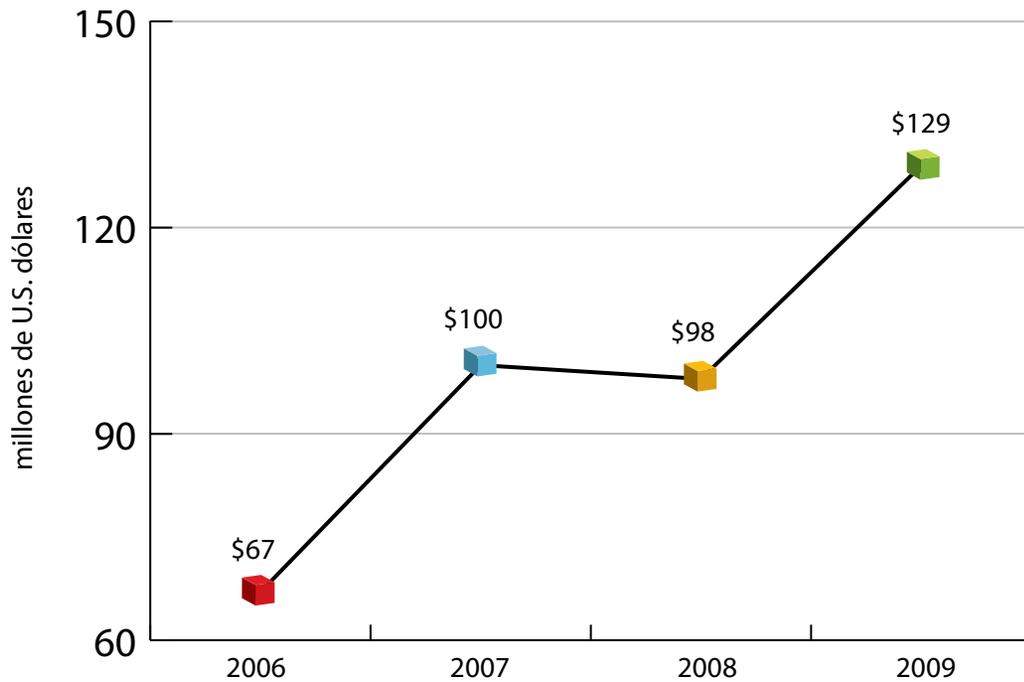


## Prima Directa del INS

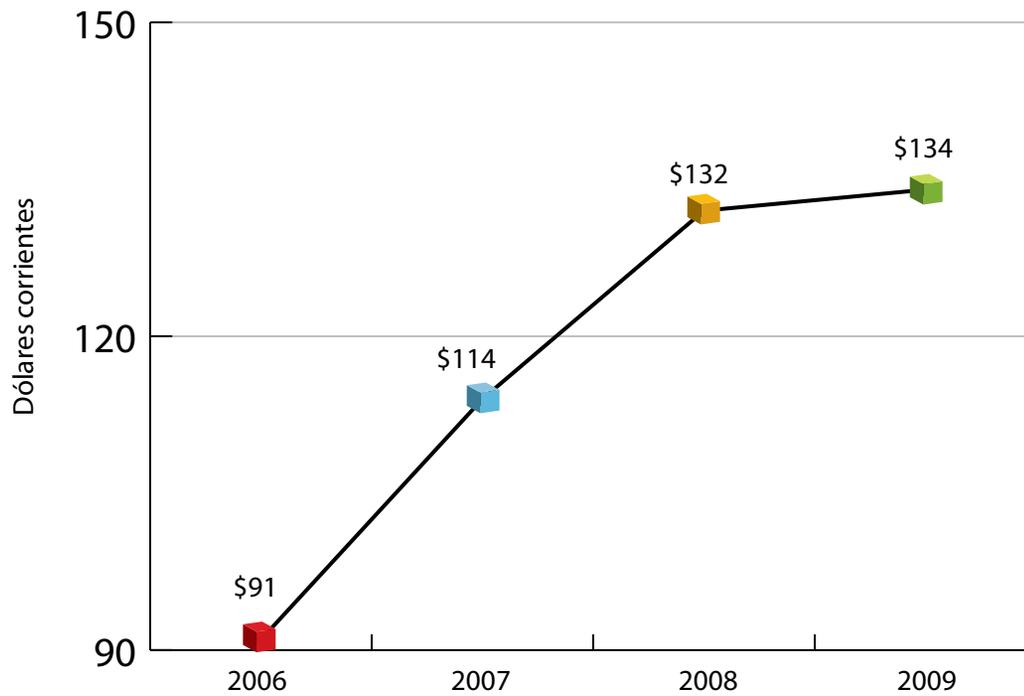
al cierre de los años 2006 al 2009  
-en millones de U.S. dólares-



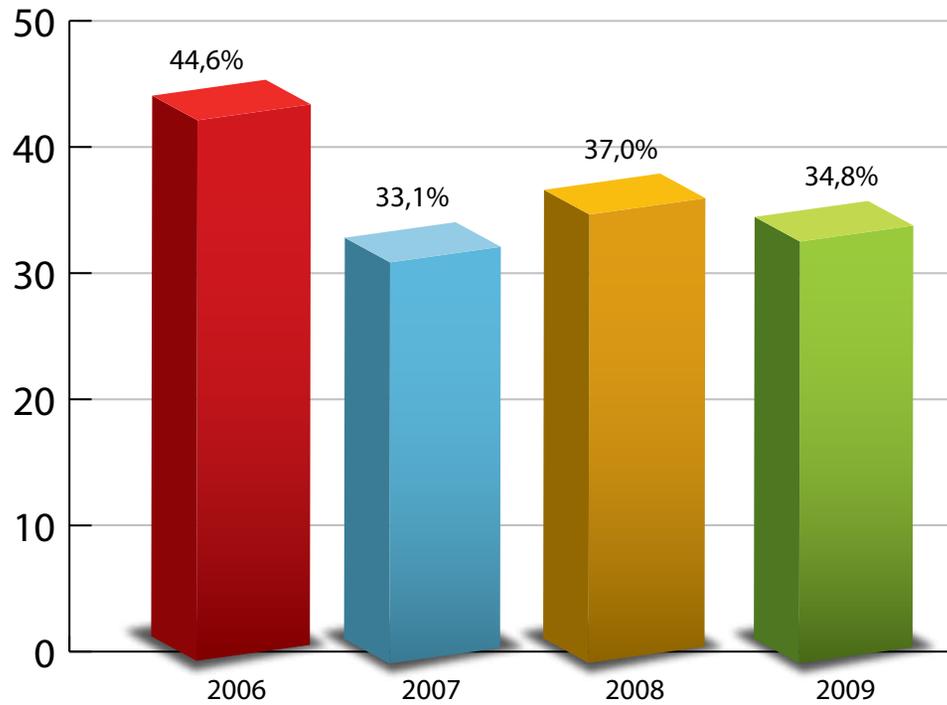
## Utilidad Total del INS Después de Impuestos al cierre de los años 2006 al 2009 -en millones de U.S. dólares-



## Prima Per Capita del INS al cierre de los años 2006 al 2009 -en dólares corrientes-



## Razón de Gasto Total del INS al cierre de los años 2006 al 2009 -en porcentajes-



## Reservas Técnicas del INS al cierre de los años 2006 al 2009 -en millones de U.S. dólares-

